

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership  
ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership  
ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562

นางสาวฉัตรสุดา วงศ์เจริญ  
ผู้วิจัย

สุภรภัษ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความกรุณาของบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ววิรัช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา ให้ความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย ตลอดจนการตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการ ที่ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้หากไม่ได้รับความกรุณาจากเพื่อนพนักงานสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและกระจายแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว และเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ และให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงาน  
สอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

STUDY OF THE FACTORS THAT MAKE THE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY  
ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT OF TOP 4 AUDITING FIRM  
IN THAILAND

นัตรศดา วงศ์เจริญ 6050436

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิมสาय, Ph.D.,  
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงาน  
งานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่าน  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน และนำ  
ข้อมูลจากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในกลุ่มสำนัก  
งานสอบบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ  
โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม จากพนักงานสอบบัญชี จำนวน  
337 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ

จากผลการศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน 5 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ  
ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ความ  
ไว้วางใจ, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และ  
มี 5 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน,  
การแบ่งปันความรู้ในองค์กร, นวัตกรรม, การให้คุณค่ากับพนักงาน และความไว้วางใจ

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ สำนักงานสอบบัญชี

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ความสำคัญของสำนักงานสอบบัญชี	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน	7
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	24
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>26</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	27
3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	28
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย	31
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	32
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการศึกษาวิจัย</b>	<b>36</b>
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	36

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การบริหารงานขององค์กร	39
4.3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcome)	52
4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	53
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	54
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	<b>74</b>
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์	75
5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	75
5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	76
5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์	78
5.5 ข้อเสนอแนะ	83
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>87</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>94</b>
ภาคผนวก ก ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน	95
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	116
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>126</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Global Accountancy Top in 2017 by CA Magazine	5
2.2 สำนักงานสอบบัญชีที่มีรายได้สูงที่สุด 10 อันดับ	6
2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบฝัง	9
2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership	11
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	32
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร	33
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	33
3.4 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	34
3.5 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	34
3.6 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน	34
4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	36
4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ	37
4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	37
4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	37
4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน	38
4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	38
4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	39
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	40
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	41
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	41

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession Planning)	42
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	42
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กร ของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	43
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	43
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective)	44
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	44
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets independence)	45
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	45
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	46
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	46
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share vision)	47
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ (Decision- making)	48
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self- management)	48



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	49
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	49
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	50
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)	50
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)	51
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	51
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)	52
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)	52
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	53
4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	54
4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร	54
4.35 เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	56
4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นตัวแปรอิสระภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	56
4.37 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นตัวแปรตามภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	58
4.38 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้ห้องครัวอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership	60

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.39 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)	64
4.40 ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 12 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	67
4.41 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011)	70

## สารบัญรูปร่าง

รูปภาพ		หน้า
2.1	กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงาน สอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย	25
4.1	กรอบแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงาน สอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย	59



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงขึ้นและรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ประกอบการจากที่เคยทำธุรกิจส่วนตัวโดยการลงทุนเองและบริหารเอง เริ่มมีการมองหาหุ้นส่วนเพื่อหาเงินลงทุนและกระจายความเสี่ยงในการขยายและพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจ นายวุฒิไกร ลีวีระพันธุ์ (2562) ได้กล่าวถึงภาพรวมการจดทะเบียนบริษัทตั้งใหม่ในปี 2561 ว่ามีผู้ประกอบการยื่นขอจดทะเบียนบริษัทใหม่ทั่วประเทศประมาณ 72,000 ราย และเนื่องด้วยการจัดตั้งบริษัทนั้นมีหุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย จึงเป็นหน้าที่ของบริษัทที่จะต้องจัดทำงบการเงินตามรอบบัญชี และงบการเงินจะต้องมีผู้สอบบัญชีตรวจสอบ ตามพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. 2543 เพื่อนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ด้วยเหตุนี้สำนักงานสอบบัญชีจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญมากในปัจจุบัน เพราะการตรวจสอบบัญชีจะเป็นการช่วยลดความผิดพลาดในงบการเงินทำให้งบการเงินมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่น่าเชื่อถือ อีกทั้งยังช่วยให้กิจการสามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและนำมาแก้ไขช่องโหว่ได้ รวมถึงการนำผลการตรวจสอบในหลาย ๆ มิติมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้นการเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ลูกค้าใช้ตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการด้านความเชื่อมั่นนี้ ซึ่งการจะเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับได้นั้นภาวะผู้นำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญมากที่จะผลักดันและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นคง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถอยู่อย่างยั่งยืน

ผู้นำหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบันได้หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิดของความยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนมีส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิดของ Edward Barbier องค์กรที่สามารถบูรณาการทุกมิติของความยั่งยืนเข้ามาไว้ในการจัดทำกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินธุรกิจได้นั้นไม่

เพียงแต่จะสามารถสร้างผลตอบแทนในเชิงเศรษฐกิจ แต่จะเป็นส่วนหนึ่งในการนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพสังคม สิ่งแวดล้อม และยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเองอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ทำให้บริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จ และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้นำขององค์กรอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันในการวางกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย
2. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน
2. เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในกลุ่มสำนักงานสอบบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยวัดจากรายได้ ซึ่งผู้วิจัยเลือกพนักงานสอบบัญชีขององค์กรเป็นกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มพนักงานที่มีสัดส่วนมากที่สุดในองค์กร ทำให้ข้อมูลที่ได้มีความใกล้เคียงกับความเป็นไปขององค์กรมากที่สุด

#### 1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานเก็บข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นตั้งแต่เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2562

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย
2. สำนักงานสอบบัญชีสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 ความสำคัญของสำนักงานสอบบัญชี
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน
  - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร
  - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1 ความสำคัญของสำนักงานสอบบัญชี

การสอบบัญชี หมายถึง กระบวนการรวบรวมและการประเมินหลักฐานเกี่ยวกับสารสนเทศเพื่อระบุและรายงานเกี่ยวกับระดับความสอดคล้องต้องกันของสารสนเทศนั้นกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และสื่อสารผลลัพธ์ให้ผู้ใช้อย่างที่สนใจ

วัตถุประสงค์ของการสอบบัญชี ตามมาตรฐานการสอบบัญชี ฉบับที่ 200 เรื่อง วัตถุประสงค์และหลักการพื้นฐานของการสอบบัญชี ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอบบัญชี ดังนี้ “การตรวจสอบงบการเงิน ผู้สอบบัญชีมีวัตถุประสงค์โดยรวม คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล งบการเงิน โดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ซึ่งช่วยให้ผู้สอบบัญชีแสดงความเห็นได้ว่างบการเงินได้จัดทำขึ้นในสาระสำคัญตามเมื่บทการรายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้องหรือไม่ และเพื่อรายงานต่องบการเงินและสื่อสารตามที่มาตรฐานการสอบบัญชี กำหนดตามข้อเท็จจริงที่ผู้สอบบัญชีตรวจพบ”

ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบงบการเงิน คือ การแสดงความเห็นว่างบการเงินนั้นได้แสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสด ของกิจการ โดยถูกต้องตามควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปเพื่อเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้ใช้งบการเงินที่มีต่องบการเงิน

จะเห็นได้ว่าการสอบบัญชีมีประโยชน์ในการช่วยลดความผิดพลาดในงบการเงินทำให้งบการเงินมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น สามารถประเมินความเสี่ยงของกิจการและนำมาแก้ไขช่องโหว่ได้ รวมถึงการนำผลการตรวจสอบในหลาย ๆ มิติมาปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ในปัจจุบันมีสำนักงานสอบบัญชีเกิดขึ้นให้เห็นมากมายทั้งที่เป็นสำนักงานสอบบัญชีชั้นนำที่มีเครือข่ายอยู่ทั่วโลก (International Auditing Firm) และสำนักงานสอบบัญชีภายในประเทศ (Local Auditing Firm) ซึ่งต่างก็มีความน่าเชื่อถือด้วยกันทั้งสิ้นเห็นได้จากรายได้ที่เกิดขึ้นของแต่ละบริษัท เพราะถ้าหากสำนักงานสอบบัญชีใดมีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นสำนักงานสอบบัญชีที่ถูกคัดเลือกใช้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัทตนเอง โดยในปี 2017 Accountancy Magazine ได้มีการจัดอันดับ 10 บริษัทบัญชีชั้นนำของโลกโดยวัดจากรายได้รวม ตามตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 Global Accountancy Top in 2017 by CA Magazine (Consultants 500, 2017)

No.	Company	Revenue (\$BN)
1	Deloitte	38.8
2	PWC	37.7
3	EY	31.4
4	KPMG	26.4
5	BDO	8.1
6	RSM	5.1
7	Grant Thornton	5.0
8	Crowe Horwath	3.8
9	Nexia International	3.6
10	Baker Tilly	3.4



ในประเทศไทยเองก็มีสำนักงานสอบบัญชีท้องถิ่นชั้นนำมากมายรวมถึงสำนักงานสอบบัญชีต่างชาติหลายบริษัทก็ได้มาตั้งสำนักงานในประเทศไทยเช่นกัน และต่างก็ได้รับการไว้วางใจและได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก โดยข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้นำเสนอรายได้ปี 2561 ของสำนักงานสอบบัญชีในประเทศไทยเอาไว้ซึ่ง 10 บริษัทที่มีรายได้มากที่สุด มีรายละเอียดตามตารางที่ 2.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 สำนักงานสอบบัญชีที่มีรายได้สูงที่สุด 10 อันดับ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2561)

No.	Company	Revenue (MB)
1	บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด	2,441
2	บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด	2,089
3	บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด	1,846
4	บริษัท คีลรอยท์ ฟูซ โรมาทสู ไชยศ สอบบัญชี จำกัด	1,091
5	บริษัท สอบบัญชีธรรมนิติ จำกัด	229
6	บริษัท สอบบัญชี ดี ไอ เอ อินเตอร์เนชั่นแนล	213
7	บริษัท แกรนท์ ธอนตัน จำกัด	178
8	บริษัท เอเอ็นเอส ออดิท จำกัด	128
9	บริษัท กรินทร์ ออดิท จำกัด	99
10	บริษัท เบเคอร์ ทิลลี่ ออดิท แอนด์ แอ็ดไวเซอร์รี่ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด	78

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า 4 บริษัทที่มีรายได้มากที่สุด ได้แก่ บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด, บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด, บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด และบริษัท คีลรอยท์ ฟูซ โรมาทสู ไชยศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็น 4 บริษัทนี้ชั้นนำของโลก เห็นได้จากตารางที่ 2.1 นอกจากนี้ยังมีสำนักงานสอบบัญชีท้องถิ่นอย่างบริษัท สอบบัญชีธรรมนิติ จำกัด ที่มีขนาดใหญ่มาเป็นอันดับ 5 ในประเทศไทย ซึ่งทำรายได้ได้มากกว่าบริษัทชั้นนำของโลกหลาย ๆ บริษัทที่เข้ามาตั้งสำนักงานในประเทศไทย

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กร

จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับความยั่งยืนขององค์กรไว้ดังนี้

ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) เป็นแนวคิดในการจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่มองว่าการเติบโตและผลกำไรเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคในสังคม เป็นต้น การดำเนินธุรกิจจะต้องมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดีและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ความยั่งยืนทางธุรกิจ คือ การจัดการและการประสานงานระหว่างของสิ่งแวดล้อม สังคม และการเงิน และเพื่อให้แน่ใจว่ามีความรับผิดชอบต่อ มีจริยธรรม และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Margaret Rouse, 2013)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถของคนในอนาคต โดยมีสามเสาหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม เสาสามต้นนี้ มักถูกเปรียบเทียบเหมือนเป็น คน ดาวเคราะห์ และผลกำไร (Andrew Beattie, 2017)

การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน การพัฒนาที่ยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมเพื่อลดการบริโภคทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดี ทำให้คนอยู่ร่วมกับธรรมชาติโดยไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมา ให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน อยู่ดีกินดี และอยู่เย็นเป็นสุข (พรชัยประเวศ สัตตบุษย์วรกุล, 2553)

กล่าวโดยสรุป องค์กรจะอยู่อย่างยั่งยืนได้ต้องคำนึงถึง 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายและสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรมีมิติทางเศรษฐกิจที่มั่นคงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แต่ในขณะเดียวกัน กระบวนการดำเนินงานให้มีกำไรขององค์กรนั้นก็ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีกระบวนการจัดการของเสียก่อนปล่อยออกไปสู่ภายนอก อีกทั้งองค์กรยังต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็น พนักงาน นักลงทุน ชุมชนรอบข้าง โดยดำเนินการอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใส ไม่เอาเปรียบพนักงาน ไม่เป็นมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง

## 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)

จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืนไว้ดังนี้

ความสามารถในการเป็นผู้นำนั้นสามารถช่วยองค์กรในการแก้ไขวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้มีความยืดหยุ่นในเรื่องของกลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่น ๆ (Preble, 1997; Seeger et al., 2003)

ผู้นำที่ยั่งยืนสามารถนิยามได้ว่าเป็นคนที่มุ่งมั่นที่จะปกป้องทรัพยากรทางสังคมที่เราทุกคนพึ่งพา มีทักษะในการตัดสินใจที่ตอบสนองความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำที่ยั่งยืนยังมีระบบความคิดในการคาดการณ์และวางแผนป้องกันวิกฤติเพื่อคงไว้ความยั่งยืน (Georgie Bishop, 2017)

Avery and Bergsteiner (2011) ได้แบ่งรูปแบบความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ ออกเป็น 2 ประเภท โดยประเภทที่หนึ่งเป็นความสำเร็จที่ไม่ยั่งยืน คำนี้ถึงผลตอบแทนขององค์กรเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานขององค์กร องค์กรมองเพียงความสำเร็จในระยะสั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงสังคมและสภาพแวดล้อม ซึ่งเรียกความสำเร็จแบบนี้ว่า “ความสำเร็จแบบตั๊กแตน” (Locust) ส่วนความสำเร็จประเภทที่สองคือ “ความสำเร็จแบบรังผึ้ง” (Honeybee) เป็นความสำเร็จที่ยั่งยืนกว่าความสำเร็จประเภทที่หนึ่ง องค์กรที่มีความสำเร็จแบบนี้มองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม อีกทั้งยังเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคมและองค์กรยังให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีคุณธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนขององค์กรเป็นหลัก จึงได้มีการสรุปแนวคิดออกมาเป็น "พีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน" (The Sustainable Leadership Pyramid) มีทั้งหมด 23 องค์กรประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน (Foundation Practices) 14 องค์กรประกอบ ระดับสูง (Higher-Level Practices) 6 องค์กรประกอบ และระดับการนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Performance Drivers) 3 องค์กรประกอบ ซึ่งในระดับพื้นฐานสามารถสร้างเมื่อใดก็ได้โดยไม่ขึ้นกับองค์กรประกอบอื่น แต่การจะสร้างองค์กรประกอบในระดับที่สูงขึ้นไปนั้นไม่สามารถสร้างได้ทันทีเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องกับองค์กรประกอบในระดับที่อยู่ต่ำกว่ามาเป็นส่วนในการสนับสนุนให้เกิดองค์กรประกอบในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหากผ่านทั้ง 3 ระดับแล้วนั้นจะนำไปสู่ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ทั้งด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลประกอบการที่ดี คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิด “องค์กรที่ยั่งยืน” (Organizational Sustainability) ต่อไป พีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 23 องค์กรประกอบนั้น มีรายละเอียดในแต่ละระดับดังนี้

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบฝัง (ปรับจาก Avery and Bergsteiner, 2011: 36-37)

ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำ	นำแบบฝัง (องค์กรยั่งยืน)
<b>ระดับพื้นฐาน (Foundation Practices)</b>	
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	พัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง
2. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)	แสวงหาความร่วมมือเป็นหลัก
3. การรักษานักงาน (Retaining Staff)	จ้างงานระยะยาวกับทุก ๆ ระดับ
4. การสืบทอดตำแหน่งระดับสูง (Succession Planning)	ส่งเสริมการสืบทอดจากภายในเท่าที่เป็นไปได้
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	ดูแลทุกคนให้ได้รับสวัสดิการที่ดี
6. ซีอีโอและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	ซีอีโอเน้นทำงานเป็นทีม
7. พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior)	ค่านิยมหลัก คือ “ทำในสิ่งที่ถูกต้อง”
8. การมองระยะสั้น/ระยะยาว (Long- or Short- term Perspective)	เน้นมุมมองระยะยาว
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	เปลี่ยนแปลงไม่เร็ว แต่มั่นคง
10. จุดยืนที่มีต่อตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	รักษาความเป็นอิสระจากตลาดการเงิน ให้มากที่สุด
11. คุณค่าของสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	ปกป้องสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility - CSR)	ให้คุณค่ากับคนและชุมชน
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Stakeholder Consideration)	ดูแลทุก ๆ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง ทุกคนล้วนสำคัญ
14. วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Vision's Role in The Business)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบฝัง (ปรับจาก Avery and Bergsteiner, 2011: 36-37) (ต่อ)

ภาคปฏิบัติของภาวะผู้นำ	นำแบบฝัง (องค์กรยั่งยืน)
<b>ระดับสูง (Higher-Level Practices)</b>	
15. การตัดสินใจ (Decision-making)	กระจายอำนาจและเน้นฉันทามติ
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	พนักงานจัดการตนเอง
17. ความสำคัญของทีมงาน (Team Orientation)	มอบอำนาจให้ทำงานเป็นทีม
18. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยึดถือวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน
19. แบ่งปัน/เก็บรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and Retention)	กระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	ไว้วางใจกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
<b>ระดับการนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Performance Drivers)</b>	
21. นวัตกรรม (Innovation)	เกิดอย่างเป็นระบบในทุก ๆ ระดับ
22. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	ผูกพันกับองค์กรและทุ่มเททำงาน
23. คุณภาพของงาน (Quality)	เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม

Gayle C. Avery (2013) กล่าวว่า แนวคิดแบบฝัง มีความสำคัญต่อทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กร อุตสาหกรรม สังคม ไปจนถึงประเทศชาติ เนื่องจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าหลักการของแนวคิดแบบฝัง นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าแนวคิดแบบตักตื้น ทั้งในเรื่องของการภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลประกอบการที่ดีขึ้นในระยะยาว และยังส่งผลดีต่อการดำเนินงานในตลาดหุ้น รวมถึงทำให้มีความมั่นคงและลดความผันผวนท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจอีกด้วย

ปัจจุบันผู้นำองค์กร นักคิด และนักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้สนับสนุนแนวคิดแบบฝัง ไม่ว่าจะเป็น โจเซฟ สติกลิตซ์ เจ้าของรางวัลโนเบลทางเศรษฐศาสตร์ วอเรน บัฟเฟตต์ นักลงทุนมหาเศรษฐี วิล ฮัตตัน นักเศรษฐศาสตร์การเมืองคนสำคัญของอังกฤษ มิเชล อัลแบร์ต ที่ปรึกษาทางเศรษฐศาสตร์ของรัฐบาลฝรั่งเศส นักคิดชื่อดังอย่าง สตีเฟน โควีย์ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ และ ทอม ปีเตอร์ส (The Global Moving, 2013)

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน พบว่ามีหลากหลายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
1	Developing People	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)	Significant*	Significant*
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
		N/A	N/A	Abdul Hameed and Aamer Waheed (2011)	Significant	
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
2	Labor Relations	Service	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
3	Retaining Staff	Non-Service	Automotive	Elleen Stoltz and Melinde Coetzee (2015)		Significant*
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
4	Succession Planning	Non-Service	Food & Beverage	กานต์วี ศรีบุญหยง (2561)	Significant	Significant*
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
5	Valuing Staff	Service	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
		Non-Service	Pharmaceutical	ณอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
			Food & Beverage	กานต์วี ศรีบุญหยง (2561)	Significant*	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)		Significant			

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
6	CEO and Top Team	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
7	Ethical Behavior	Service	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
			Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณัฏธ์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			School	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนนศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
			Food & Beverage	กานต์วีศรี บุญหยง (2561)	Significant*	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	



ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
8	Long-term Perspective	Service	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
			Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)		Significant
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภร (2561)	Significant	Significant
		Non-Service	Pharmaceutical	ณอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
			Food & Beverage	กานต์วัศรี บุญหยง (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
9	Organizational Change	Service	Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภร (2561)	Significant*	Significant*
			Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
9 (ต่อ)	Organizational Change	Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant*	Significant*
			Food & Beverage	กานต์วีร์ บุญหยง (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
10	Financial Markets	Manufacturing & Non-Manufacturing		Saarge Elsy Hatane (2015)	Significant	Significant
11	Responsibility for Environment	Service	Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
12	Social Responsibility	Service	Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
12 (ต่อ)	Social Responsibility	N/A	N/A	Brayden G. and Mary-Hunter (2012)	Significant	
			SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
13	Stakeholder	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)		Significant
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
14	Shared Vision	Service	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐฐากร (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant*	

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
15	Decision-making	Service	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
			Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
16	Self-management	Service	Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
			Education	Lamin W. Saidykhan (2017)		Significant
17	Team Orientation	Service	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant*
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			Education	Lamin W. Saidykhan (2017)		Significant

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
17 (ต่อ)	Team Orientation	Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant*	Significant
			Food & Beverage	กานต์วีร์ บุญหยง (2561)	Significant	Significant*
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
18	Culture	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant*
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant*	Significant
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
			Education	Lamin W. Saidykhan (2017)		Significant
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
			Food & Beverage	กานต์วีร์ บุญหยง (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
19	Knowledge-sharing and Retention	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)		Significant
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
			Public Organization	Aino Kianto, Mika Vanhala and Pia Heilmann (2016)		Significant
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
			Food & Beverage	กานต์วศรี บุญหยง (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
20	Trust	Service	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant*	Significant
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant	
21	Innovation	Service	Private Banking	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)		Significant*
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant*
		Non-Service	Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant

ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
21 (ต่อ)	Innovation	N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant*	
22	Staff Engagement	Service	Consult	กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)	Significant	Significant*
			Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant*	Significant*
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant*
			Internet Provider	กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant*	Significant*
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
		Non-Service	Food & Beverage	กานต์วีร์ บุญหยง (2561)	Significant*	Significant*
			Pharmaceutical	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		Significant*
			N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Significant*	



ตารางที่ 2.4 ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

No.	Element of Leadership	Industry		Research Support	Performance Outcome	Employee Satisfaction
23	Quality	Service	Airline	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Significant	Significant*
			Airline	Parichat Sinsongsuk (2015)	Significant	
			Market Expansion	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)		Significant
			Internet Provider	กัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร (2561)	Significant	Significant
			Education	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Significant	
		Non-Service	Food & Beverage	กานต์วีร์ บุญหยง (2561)	Significant*	Significant*
			Pharmaceutical	ถนนอมศรี สุนทรินพรัตน์ (2561)	Significant	Significant
		N/A	SMEs	Suparak Suriyakietkeaw & Avery (2014)		
N/A	Suparak Suriyankietkaew (2016)		Significant*			

Key: Significant = Element of Leadership มีความสัมพันธ์กับ Performance Outcome หรือ Employee Satisfaction

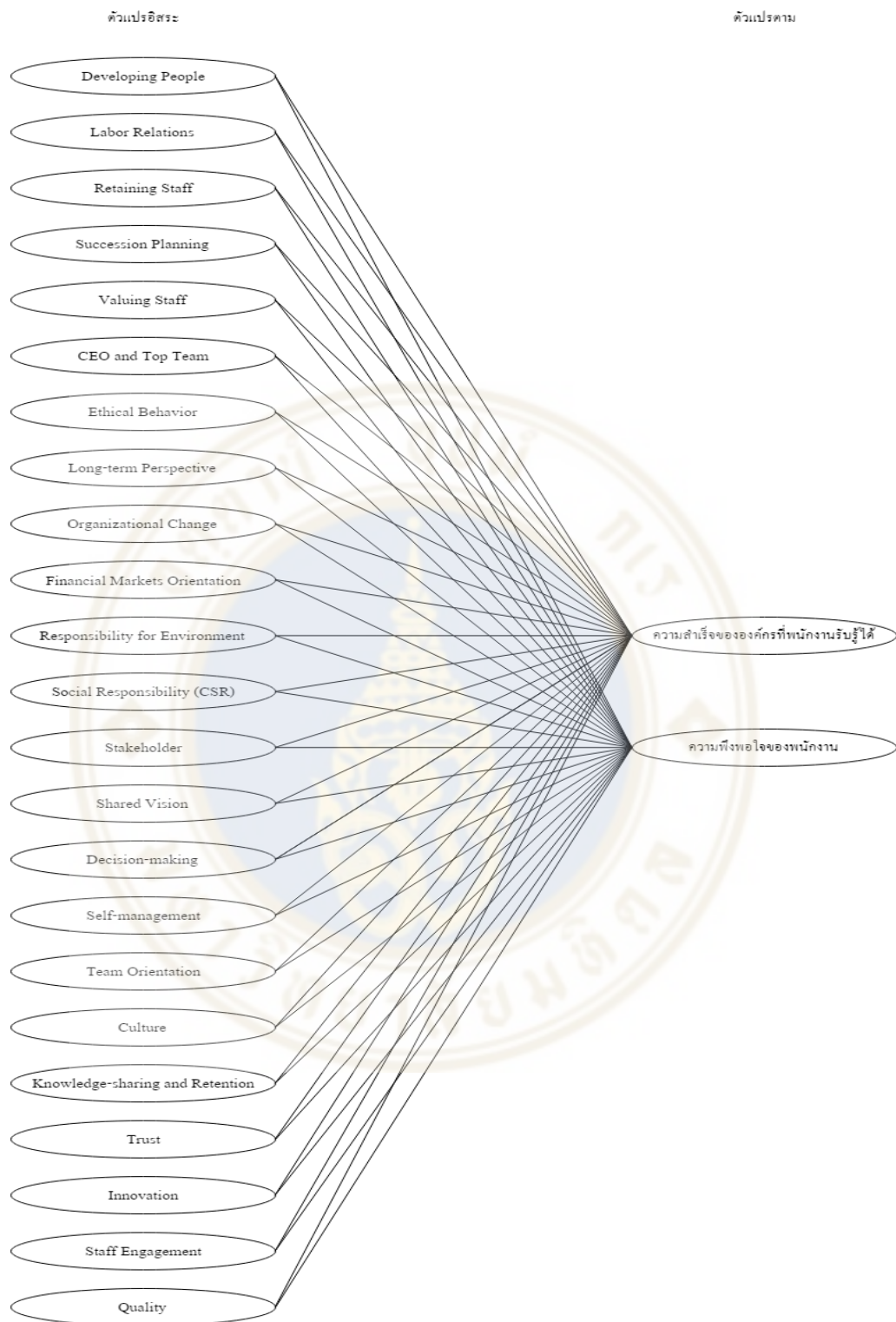
Significant\* = Element of Leadership มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับ Performance Outcome หรือ Employee Satisfaction

จากตารางที่ 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership) พบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจบริการมี 19 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior), มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-making), การจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ความสำคัญของทีมงาน (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้ (Knowledge-sharing and Retention), ความเชื่อใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) โดยมี 5 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), ความเชื่อใจ (Trust) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ขณะที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน 19 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior), มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility - CSR), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-making), การจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ความสำคัญของทีมงาน (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้ (Knowledge-sharing and Retention), ความเชื่อใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) โดยมี 11 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior), มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), การตัดสินใจ (Decision-making), ความสำคัญของทีมงาน (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), นวัตกรรม (Innovation), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality)

## 2.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปนำมาสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ได้ดังนี้





ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011)

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสรุปผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและทำการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยวัดจากรายได้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสุ่มแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience Sampling) และในการคำนวณผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของประชากรโดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ โดยสามารถคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

สูตร 
$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{D^2}$$

โดยที่  $n =$  ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $P =$  สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม  
 $Z =$  ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติ  
 $Z$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 เท่ากับ 1.65 (ความเชื่อมั่น 90%);  $Z = 1.65$   
 $Z$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่ากับ 1.96 (ความเชื่อมั่น 95%);  $Z = 1.96$   
 $Z$  ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 เท่ากับ 2.58 (ความเชื่อมั่น 99%);  $Z = 2.58$   
 $D =$  ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (สอดคล้องกับค่า  $Z$  ที่ระดับความเชื่อมั่น)  
 ระดับความเชื่อมั่น 90% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.10  
 ระดับความเชื่อมั่น 95% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05  
 ระดับความเชื่อมั่น 99% สัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

แทนค่า 
$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2}$$
  
 $n = 322.6944$

จากการคำนวณข้างต้นพบว่า จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอและเหมาะสมที่จะใช้ในการวิจัยนี้เท่ากับ 323 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากขนาดตัวอย่างขั้นต่ำอีกประมาณ 5% เพื่อเพิ่มอัตราการตอบกลับและลดความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นจากกรณีที่แบบสอบถามไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

### 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

1. Developing People
2. Labor Relations
3. Retaining Staff

4. Succession Planning
5. Valuing Staff
6. CEO and Top Team
7. Ethical Behavior
8. Long-term Perspective
9. Organizational Change
10. Financial Markets Orientation
11. Responsibility for Environment
12. Social Responsibility
13. Stakeholder Consideration
14. Shared Vision
15. Decision-making
16. Self-management
17. Team Orientation
18. Culture
19. Knowledge-sharing and Retention
20. Trust
21. Innovation
22. Staff Engagement
23. Quality

### 3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

1. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้
2. ความพึงพอใจของพนักงาน

### 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

H1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Developing People) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน (Labor relations) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3: การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร (Staff Retention) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5: การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ Team (CEO and Top team) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H7: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long-term Perspective) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)



H12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H13: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H14: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Share Vision) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H15: การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ (Decision-making) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง (Self-management) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H17: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H19: การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H20: การมีความไว้วางใจ (Trust) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H21: การมีนวัตกรรม (Innovation) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H22: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้มีการดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

#### 3.4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย จำนวน 323 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Forms) และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences)

#### 3.4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

### 3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ระดับโลก 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2562

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) และได้ปรับแบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันธ์เกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรักษ์ สุริยันธ์เกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามเบื้องต้นเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ที่เป็พนักงานสอบบัญชี รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Sustainable Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความทางบวก	คะแนนข้อความทางลบ
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1	5
เห็นด้วยน้อย	2	4
เห็นด้วยปานกลาง	3	3
เห็นด้วยมาก	4	2
เห็นด้วยมากที่สุด	5	1

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

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

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

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเป็นข้อความเชิงบวก มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

**ตารางที่ 3.2** เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความทางบวก
แย่มาก	1
แย่กว่า	2
ดีเท่า ๆ กัน	3
ดีกว่า	4
ดีอย่างมาก	5

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) จำนวน 5 ข้อ ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเป็นข้อความเชิงบวก โดยมีระดับความพึงพอใจ 5 ระดับ ได้แก่

**ตารางที่ 3.3** เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	คะแนนข้อความทางบวก
พึงพอใจน้อยที่สุด	1
พึงพอใจน้อย	2
พึงพอใจปานกลาง	3
พึงพอใจมาก	4
พึงพอใจมากที่สุด	5

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามรวม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศ และสถานภาพ ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผลข้อมูล ซึ่งเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

$$\text{แทนค่า} \quad \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร  
องค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1.00 - 1.80
เห็นด้วยน้อย	1.81 - 2.60
เห็นด้วยปานกลาง	2.61 - 3.40
เห็นด้วยมาก	3.41 - 4.20
เห็นด้วยมากที่สุด	4.21 - 5.00

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 3 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
แย่กว่ามาก	1.00 - 1.80
แย่กว่า	1.81 - 2.60
ดีเท่า ๆ กัน	2.61 - 3.40
ดีกว่า	3.41 - 4.20
ดีกว่ามาก	4.21 - 5.00

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
พึงพอใจน้อยที่สุด	1.00 - 1.80
พึงพอใจน้อย	1.81 - 2.60
พึงพอใจปานกลาง	2.61 - 3.40
พึงพอใจมาก	3.41 - 4.20
พึงพอใจมากที่สุด	4.21 - 5.00

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์แล้วนำมาลงรหัสและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่าง ๆ รวมถึงแปลผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม

#### 3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สถิติพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อนำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาอธิบายโดยรวมเป็นการอ้างอิงหรือการอนุมาน โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละด้านเป็นดังต่อไปนี้

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

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 337 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับ ดังนี้

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

#### 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	89	26.40
หญิง	248	73.60
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 73.60 และเพศชายจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	68	20.20
26 - 30 ปี	261	77.40
31 - 35 ปี	8	2.40
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 77.40 รองลงมามีอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 และมีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	332	98.50
สมรส	3	0.90
หย่าร้าง	2	0.60
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่โสด มีจำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 98.50 รองลงมาคือสมรส จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 และหย่าร้าง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	311	92.30
ระดับปริญญาโท	26	7.70
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>



จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 331 คน คิดเป็นร้อยละ 92.30 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุการทำงาน

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	17	5.00
1 – 4 ปี	275	81.60
5 - 8 ปี	37	11.00
9 ปีขึ้นไป	8	2.40
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า อายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 1-4 ปี จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 81.60 รองลงมาคือปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 5-8 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ปฏิบัติงานในองค์กรน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และปฏิบัติงานในองค์กร 9 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.40

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20,001 - 50,000 บาท	280	83.10
50,001 - 80,000 บาท	43	12.80
80,001 - 100,000 บาท	9	2.70
100,001 บาทขึ้นไป	5	1.50
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ช่วงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,000-50,000 บาท จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 83.10 รองลงมา มีรายได้ 50,000-80,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.80 ถัดมา 80,000-100,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 และมีรายได้มากกว่า 100,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

## 4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตารางที่ 4.7 – 4.30 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

No.	Sustainable Leadership Element	Mean	S.D.	แปลผล
1	การพัฒนาบุคลากร	3.96	0.760	มาก
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.40	0.662	ปานกลาง
3	การรักษาพนักงาน	3.60	0.684	มาก
4	การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.85	0.708	มาก
5	การให้คุณค่ากับพนักงาน	3.45	0.938	มาก
6	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.91	0.759	มาก
7	พฤติกรรมทางจริยธรรม	4.10	0.690	มาก
8	ผลประโยชน์ระยะยาว	3.97	0.670	มาก
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.73	0.804	มาก
10	การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	2.49	0.539	น้อย
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.03	0.431	ปานกลาง
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.22	0.665	ปานกลาง
13	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.54	0.621	มาก
14	การสื่อสารวิสัยทัศน์	3.49	0.712	มาก
15	การตัดสินใจ	3.23	0.767	ปานกลาง
16	การจัดการด้วยตนเอง	2.87	0.481	ปานกลาง
17	การสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.99	0.782	มาก
18	วัฒนธรรมองค์กร	3.65	0.833	มาก
19	การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.87	0.782	มาก
20	ความไว้วางใจ	3.54	0.984	มาก

**ตารางที่ 4.7** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

No.	Sustainable Leadership Element	Mean	S.D.	แปลผล
21	นวัตกรรม	3.58	0.764	มาก
22	ความผูกพันของพนักงาน	3.97	0.760	มาก
23	คุณภาพของงาน	4.14	0.742	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นสูงสุด 5 อันดับแรก โดยเรียงจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.14 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 4.10 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.99 (เห็นด้วยมาก) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 3.97 (เห็นด้วยมาก) และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 3.97 (เห็นด้วยมาก)

**ตารางที่ 4.8** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

No.	ด้านการพัฒนาบุคลากร	Mean	S.D.	แปลผล
1	พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.696	มากที่สุด
2	หากองค์กรประสบปัญหา มีการตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก	3.69	1.092	มาก
ภาพรวม		3.96	0.760	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด คือ พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาคือ หากองค์กรประสบปัญหา มีการตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเป็นสิ่งแรก ค่าเฉลี่ย 3.69

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน  
(Labor Relations)

No.	ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	3.03	1.052	ปานกลาง
2	เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.77	1.002	มาก
ภาพรวม		<b>3.40</b>	<b>0.662</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับมาก คือ เมื่อมีข้อพิพาทมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน ค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ ตัวแทนพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.03

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

No.	ด้านการรักษาพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.26	0.945	ปานกลาง
2	มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น	3.95	1.068	มาก
ภาพรวม		<b>3.60</b>	<b>0.684</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการรักษาพนักงานในระดับมาก คือ มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็น ค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ มีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง ค่าเฉลี่ย 3.26

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการวางแผนการสืบทอด  
ภายในองค์กร (Succession Planning)

No.	ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1	ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงาน ทุกคน	4.13	0.823	มาก
2	ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจาก บุคคลภายนอก	3.58	1.163	มาก
ภาพรวม		<b>3.85</b>	<b>0.708</b>	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กรในระดับมาก คือ ให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน ค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมา คือ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก ค่าเฉลี่ย 3.58

**ตารางที่ 4.12** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน  
(Valuing Staff)

No.	ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็น ใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.66	0.911	มาก
2	การให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.24	1.265	ปานกลาง
ภาพรวม		<b>3.45</b>	<b>0.938</b>	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.45 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมาก คือ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา ค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมา คือ การให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.24

**ตารางที่ 4.13** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)

No.	ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีม	Mean	S.D.	แปลผล
1	กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง	4.06	0.873	มาก
2	ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว	3.77	1.041	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>3.91</b>	<b>0.759</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก คือ กลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมา คือ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยากเพียงคนเดียว ค่าเฉลี่ย 3.77

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

No.	ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	Mean	S.D.	แปลผล
1	องค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเสมอ	4.08	0.842	มาก
2	องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม	4.14	0.676	มาก
3	พนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์	4.09	0.793	มาก
<b>ภาพรวม</b>		<b>4.10</b>	<b>0.690</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10 โดยมีการบริหารองค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.14

รองลงมา คือ พนักงานทุกระดับเห็นพ้องกันว่าเราต้องดำเนินการอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์ ค่าเฉลี่ย 4.09 และองค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรมสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลประโยชน์ในระยะยาว  
(Long-term perspective)

No.	ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	Mean	S.D.	แปลผล
1	การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.96	0.851	มาก
2	ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว	4.04	0.741	มาก
3	ทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.91	0.936	มาก
ภาพรวม		<b>3.97</b>	<b>0.670</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.97 โดยมีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก ค่าเฉลี่ย 3.96 และทุกคนในองค์กรทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว ค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
(Organization Change)

No.	ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	Mean	S.D.	แปลผล
1	การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้	3.56	1.031	มาก
2	ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ	3.81	0.869	มาก
3	ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง	3.81	0.875	มาก
ภาพรวม		<b>3.73</b>	<b>0.804</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบและผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง ค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยได้ ค่าเฉลี่ย 3.56

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงิน  
(Financial markets independence)

No.	ด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	Mean	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ	3.04	0.972	ปานกลาง
2	ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น	1.95	0.845	น้อย
ภาพรวม		2.49	0.539	น้อย

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.49 โดยมีการบริหารองค์กรด้านกรมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนทางดำเนินธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 3.04 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ค่าเฉลี่ย 1.95

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

No.	ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	Mean	S.D.	แปลผล
1	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	3.88	0.933	มาก
2	องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม	2.18	0.831	น้อย
ภาพรวม		3.03	0.431	ปานกลาง



จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.03 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับมาก คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา คือ องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 2.18

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

No.	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	Mean	S.D.	แปลผล
1	พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลางาน	3.77	0.957	มาก
2	มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม	2.66	1.022	ปานกลาง
ภาพรวม		3.22	0.665	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.22 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับมาก คือ พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนในเวลางาน ค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมา คือ มีส่วนร่วมกิจกรรมทางสังคม ค่าเฉลี่ย 2.66

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)

No.	ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Mean	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น นอกเหนือจากนักลงทุน	3.86	0.878	มาก
2	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานและคนอื่น ๆ	3.77	0.882	มาก
3	องค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน	2.99	1.018	ปานกลาง
ภาพรวม		3.54	0.621	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.54 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมาก คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นนอกเหนือจากนักลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานและคนอื่น ๆ ค่าเฉลี่ย 3.77 และองค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนาน ค่าเฉลี่ย 2.99

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)

No.	ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	Mean	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร	3.45	0.972	มาก
2	วิสัยทัศน์องค์กรเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน	3.54	0.938	มาก
3	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.69	0.845	มาก
4	ไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร	3.27	1.100	ปานกลาง
ภาพรวม		3.49	0.712	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก คือ องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ วิสัยทัศน์องค์กรเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.54 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร ค่าเฉลี่ย 3.45 และไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการตัดสินใจ (Decision-making)

No.	ด้านการตัดสินใจ	Mean	S.D.	แปลผล
1	พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูง	2.91	0.995	ปานกลาง
2	ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่	3.55	0.954	มาก
ภาพรวม		3.23	0.767	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.23 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการตัดสินใจในระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ ค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมา คือ พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง ค่าเฉลี่ย 2.91

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)

No.	ด้านการจัดการด้วยตนเอง	Mean	S.D.	แปลผล
1	ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย	3.37	0.897	ปานกลาง
2	ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.37	0.853	น้อย
ภาพรวม		2.87	0.481	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการจัดการด้วยตนเองในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.87 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการจัดการด้วยตนเองในระดับปานกลาง คือ ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการที่ได้รับมอบหมาย ค่าเฉลี่ย 3.37 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด ค่าเฉลี่ย 2.37

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร  
(Team Operation)

No.	ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1	มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.99	0.833	มาก
2	พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	4.01	0.856	มาก
ภาพรวม		<b>3.99</b>	<b>0.782</b>	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมาก คือ พนักงานทุกคนสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมา คือ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง ค่าเฉลี่ย 3.99

**ตารางที่ 4.25** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

No.	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1	องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.62	0.915	มาก
2	แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรทุกระดับชั้นขององค์กร	3.68	0.927	มาก
ภาพรวม		<b>3.65</b>	<b>0.833</b>	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 โดยมีการบริหารองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก คือ แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.62

**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)

No.	ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	Mean	S.D.	แปลผล
1	พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ	3.81	0.877	มาก
2	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ	3.93	0.875	มาก
ภาพรวม		3.87	0.782	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87 โดยมีการบริหารองค์กรด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ พนักงานสามารถพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงานเพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.81

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความไว้วางใจ (Trust)

No.	ด้านความไว้วางใจ	Mean	S.D.	แปลผล
1	ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.44	1.166	มาก
2	พนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.65	0.962	มาก
ภาพรวม		3.54	0.984	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.54 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความไว้วางใจในระดับมาก คือ พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมา คือ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ ค่าเฉลี่ย 3.44

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านนวัตกรรม (Innovation)

No.	ด้านนวัตกรรม	Mean	S.D.	แปลผล
1	สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.59	1.025	มาก
2	มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.65	0.908	มาก
3	ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.50	0.903	มาก
ภาพรวม		3.58	0.764	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 โดยมีการบริหารองค์กรด้านนวัตกรรมในระดับมาก คือ มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 3.65 รองลงมา คือ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ค่าเฉลี่ย 3.59 และผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว ค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

No.	ด้านความผูกพันของพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้	4.15	0.905	มาก
2	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.79	0.853	มาก
ภาพรวม		3.97	0.760	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านความผูกพันของพนักงานระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.97 โดยมีการบริหารองค์กรด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมาก คือ ภูมิใจที่ทำงานให้กับบริษัทนี้ ค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.79

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านคุณภาพของงาน (Quality)

No.	ด้านคุณภาพของงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.11	0.855	มาก
2	การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.18	0.717	มาก
ภาพรวม		<b>4.14</b>	<b>0.742</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 โดยมีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมาก คือ การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา คือ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ ค่าเฉลี่ย 4.11

#### 4.3 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcome)

การวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์ (Brand) ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของนักลงทุน และความพึงพอใจของคู่ค้า โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.31 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.31** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)

No.	ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	Mean	S.D.	แปลผล
1	เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กร	3.45	0.921	มาก
2	เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	3.20	1.122	ปานกลาง
3	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร	3.25	0.778	ปานกลาง

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) (ต่อ)

No.	ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	Mean	S.D.	แปลผล
4	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร	3.43	0.788	มาก
5	เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กร	3.51	0.783	มาก
ภาพรวม		3.37	0.657	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ภาพรวมความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 โดยความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.51 รองลงมาภาพลักษณ์องค์กร ค่าเฉลี่ย 3.45 ความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.43 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.25 และความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.20 ตามลำดับ

#### 4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

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

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

No.	ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	Mean	S.D.	แปลผล
1	ความพึงพอใจกับงาน	3.39	0.794	ปานกลาง
2	ความพึงพอใจกับองค์กร	3.58	0.876	มาก
3	ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	3.97	1.036	มาก
4	ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	4.36	0.771	มากที่สุด
5	ความพึงพอใจกับรายได้	4.19	0.872	มาก
ภาพรวม		3.90	0.572	มาก



จากตารางที่ 4.32 พบว่า ภาพรวมความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับพึงพอใจมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 โดยความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.36 รองลงมา ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.19 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.97 ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.58 และความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

#### 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน มีการทดสอบ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
$\bar{x}$	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
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 <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	การพัฒนานุคลากร (Developing People)
LAB	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
STF	การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
SUC	การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
VAL	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
CEO	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
ETH	พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
LTP	ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)
ORG	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)
FIN	การมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
ENVI	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
CSR	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
STH	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
VIS	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)
DEM	การตัดสินใจ (Decision-Making)
SELF	การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
TEAM	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)
CUL	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
KNOW	การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)
TRUS	ความไว้วางใจ (Trust)
INNO	นวัตกรรม (Innovation)
STFE	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
QUA	คุณภาพของงาน (Quality)
SPO	ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcome)
SATI	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

#### 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient;  $\alpha$ ) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความในแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวดี, 2544) เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้น ๆ ไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่า Alpha ดังนี้

ตารางที่ 4.35 เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0	ไม่สามารถรับได้

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นตัวแปรอิสระภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

No.	Independent Variable	Cronbach's Alpha
1	การพัฒนานุคลากร (Developing People)	0.546
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	- 0.405
3	การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	- 0.174
4	การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	- 0.022
5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.619

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นตัวแปรอิสระภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

No.	Independent Variable	Cronbach's Alpha
6	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	0.400
7	พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.871
8	ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	0.701
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	0.833
10	การมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	- 0.053
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	- 2.199
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	- 0.216
13	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.382
14	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.718
15	การตัดสินใจ (Decision-making)	0.384
16	การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	- 1.312
17	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	0.833
18	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.778
19	การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	0.745
20	ความไว้วางใจ (Trust)	0.820
21	นวัตกรรม (Innovation)	0.732
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.660
23	คุณภาพของงาน (Quality)	0.868

จากตารางที่ 4.36 การทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (Coefficient of Reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไปค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) แต่หากค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นยังอยู่ระหว่างช่วง 0.60 – 0.80 ถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Pallant, 2001) และจากการทดสอบพบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ตัวแปรอิสระที่มีค่า มากกว่า 0.6 มีจำนวน 12 ปัจจัย คือ การให้

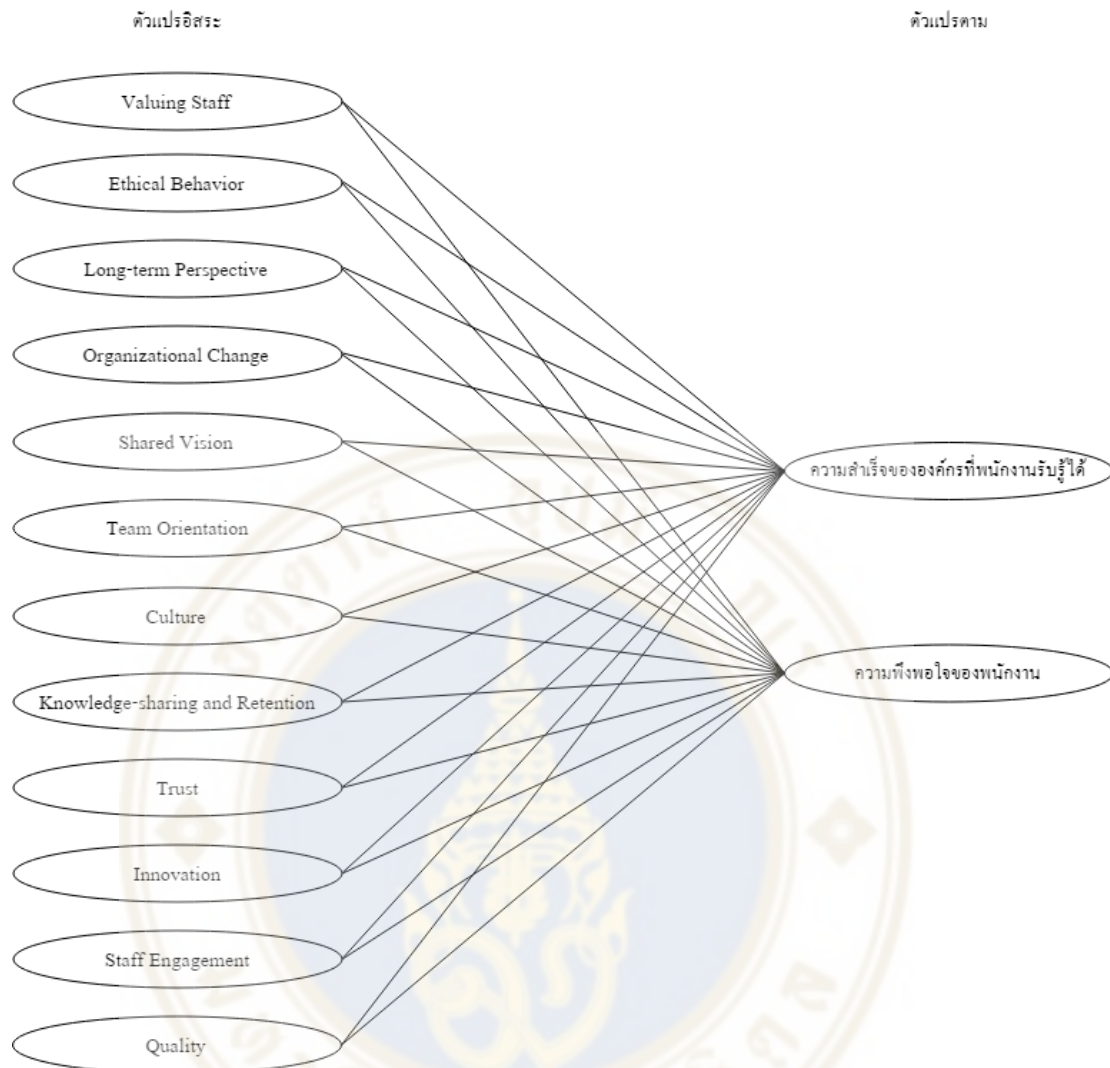
คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), และคุณภาพของงาน (Quality) ตามลำดับ และปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.60 มีจำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Staff Retention), การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), การตัดสินใจ (Decision-making), และการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) จึงไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 4.37** ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นตัวแปรตามภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

No.	Dependent Variable	Cronbach's Alpha
1	ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)	0.792
2	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.665

จากตารางที่ 4.37 การทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบคอัลฟา) เป็นการหาค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไปค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) แต่หากค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นยังอยู่ระหว่างช่วง 0.60 – 0.80 ถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Pallant, 2001) และจากการทดสอบพบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของตัวแปรตามที่มีค่า มากกว่า 0.6 มีจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากการทดสอบค่า “สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



**ภาพที่ 4.1** กรอบแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

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

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ของ 12 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยการวิเคราะห์จากผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งได้ผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.6 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS ดังนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership

		VAL	ETH	LTP	ORG	VIS	TEAM	CUL	KNOW	TRUS	INNO	STFE	QUA	SPO	SATI
VAL	Corr.														
	Sig.														
ETH	Corr.	0.466**													
	Sig.	0.000													
LTP	Corr.	0.262**	0.606**												
	Sig.	0.000	0.000												
ORG	Corr.	0.193**	0.418**	0.612**											
	Sig.	0.000	0.000	0.000											
VIS	Corr.	0.320**	0.542**	0.468**	0.486**										
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000										
TEAM	Corr.	0.291**	0.543**	0.507**	0.706**	0.515**									
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000									
CUL	Corr.	0.410**	0.567**	0.599**	0.683**	0.555**	0.718**								
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000								
KNOW	Corr.	0.337**	0.559**	0.490**	0.577**	0.533**	0.695**	0.686**							
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000							
TRUS	Corr.	0.258**	0.540**	0.481**	0.572**	0.467**	0.681**	0.730**	0.703**						
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000						
INNO	Corr.	0.245**	0.403**	0.526**	0.558**	0.386**	0.579**	0.716**	0.573**	0.640**					
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
STFE	Corr.	0.506**	0.500**	0.363**	0.453**	0.564**	0.585**	0.697**	0.538**	0.535**	0.530**				
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				

ตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (ต่อ)

		VAL	ETH	LTP	ORG	VIS	TEAM	CUL	KNOW	TRUS	INNO	STFE	QUA	SPO	SATI
QUA	Corr.	0.399**	0.493**	0.350**	0.517**	0.455**	0.635**	0.524**	0.453**	0.406**	0.338**	0.684**			
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
SPO	Corr.	-0.074	0.164**	0.339**	0.515**	0.271**	0.407**	0.342**	0.196**	0.317**	0.322**	0.314**	0.360**		
	Sig.	0.173	0.002	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
SATI	Corr.	0.445**	0.377**	0.288**	0.283**	0.306**	0.397**	0.450**	0.459**	0.347**	0.440**	0.551**	0.344**	0.135*	
	Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.013	

\*\*  $p \leq 0.01$ , \*  $p \leq 0.05$



จากตารางที่ 4.38 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่าแนวคิดจำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

ในส่วนของการสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าแนวคิดทั้ง 12 ปัจจัย ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานใหม่ภายหลังการทดสอบค่าความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ ดังนี้

H1: การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long-term Perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Shared Vision) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6: การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H7: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8: การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9: การมีความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H10: การมีนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H11: ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H12: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

#### 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Independent Variable) 12 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) 2 ด้าน คือ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ดังนี้

**ตารางที่ 4.39** ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 11 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig*
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	1.590	0.232		6.848	0.000
ETH	- 0.162	0.065	- 0.171	- 2.498	0.013*
LTP	0.139	0.067	0.141	2.055	0.041*
ORG	0.341	0.062	0.418	5.504	0.000*
VIS	0.046	0.057	0.050	0.810	0.418
TEAM	0.118	0.071	0.140	1.668	0.096
CUL	- 0.131	0.075	- 0.167	- 1.759	0.080
KNOW	- 0.250	0.061	- 0.298	- 4.075	0.000*
TRUS	0.105	0.051	0.158	2.071	0.039*
INNO	0.057	0.060	0.066	0.946	0.345
STFE	0.108	0.069	0.125	1.570	0.117
QUA	0.104	0.064	0.118	1.626	0.105

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
 Dependent Variable: Performance Outcome (SPO)  
 $R^2 = 0.343$ ; Adjusted  $R^2 = 0.321$ ;  $F = 15.459$ ; Sig. = 0.000

จากตารางที่ 4.39 จากการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\text{SPO} = 1.590 - 0.162(\text{ETH}) + 0.139(\text{LTP}) + 0.341(\text{ORG}) + 0.046(\text{VIS}) + 0.118(\text{TEAM}) - 0.131(\text{CUL}) - 0.250(\text{KNOW}) + 0.105(\text{TRUS}) + 0.057(\text{INNO}) + 0.108(\text{STFE}) + 0.155(\text{QUA})$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) ในด้านดังกล่าวได้ประมาณร้อยละ 32.10 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.321) ที่เหลืออีกร้อยละ 67.90 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -2.498$  Sig. = 0.013 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.162 สรุปได้ว่าด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) ลดลง 0.162 หน่วย

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 2.055$  Sig. = 0.041 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.139 สรุปได้ว่าด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) เพิ่มขึ้น 0.139 หน่วย

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 5.504$  Sig. = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.341 สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่าง

นุ้มนวล (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) เพิ่มขึ้น 0.341 หน่วย

ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 0.810$  Sig. = 0.418 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.046 สรุปได้ว่าด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 1.668$  Sig. = 0.096 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.118 สรุปได้ว่าด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -1.759$  Sig. = 0.080 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.131 สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -4.075$  Sig. = 0.000 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.250 สรุปได้ว่าด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) ลดลง 0.250 หน่วย

ด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 2.071$  Sig. = 0.039 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.105 สรุปได้ว่าด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) เพิ่มขึ้น 0.105 หน่วย

ด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 0.946$  Sig. = 0.345 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.057 สรุปได้ว่าด้านนวัตกรรม (Innovation) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 1.570$  Sig. = 0.117 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.108 สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 1.626$  Sig. =  $0.105 > 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.104 สรุปได้ว่าด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญ

**ตารางที่ 4.40** ผลการทดสอบเพื่อหาความมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างปัจจัย 12 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) รายด้านกับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized		Standardized	t	Sig*
	Coefficients		Coefficients		
	B	S.E.	Beta		
(Constant)	1.768	0.192		9.210	0.000
VAL	0.127	0.032	0.208	3.917	0.000*
ETH	0.047	0.056	0.057	0.847	0.398
LTP	0.010	0.056	0.011	0.172	0.864
ORG	- 0.027	0.051	- 0.037	- 0.515	0.607
VIS	- 0.073	0.047	- 0.092	- 1.569	0.118
TEAM	0.061	0.059	0.083	1.041	0.299
CUL	- 0.067	0.062	- 0.098	- 1.077	0.282
KNOW	0.176	0.051	0.241	3.457	0.001*
TRUS	- 0.084	0.042	- 0.144	- 1.975	0.049*
INNO	0.158	0.050	0.211	3.189	0.002*
STFE	0.314	0.059	0.418	5.370	0.000*
QUA	- 0.092	0.053	- 0.119	- 1.732	0.084

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05  
 Dependent Variable: Employee Satisfaction (SATI)  
 $R^2 = 0.410$ ; Adjusted  $R^2 = 0.389$ ;  $F = 18.799$ ; Sig. = 0.000

จากตารางที่ 4.40 จากการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบได้ดังต่อไปนี้

$$\text{SATI} = 1.768 + 0.127(\text{VAL}) + 0.047(\text{ETH}) + 0.010(\text{LTP}) - 0.027(\text{ORG}) - 0.073(\text{VIS}) + 0.061(\text{TEAM}) - 0.067(\text{CUL}) + 0.176(\text{KNOW}) - 0.084(\text{TRUS}) + 0.158(\text{INNO}) + 0.314(\text{STFE}) - 0.092(\text{QUA})$$

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในด้านดังกล่าวได้ประมาณร้อยละ 38.90 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.389) ที่เหลืออีกร้อยละ 61.10 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 3.917$  Sig. =  $0.000 < 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.127 สรุปได้ว่าด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้น 0.127 หน่วย

ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 0.847$  Sig. =  $0.398 > 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.047 สรุปได้ว่าด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -0.172$  Sig. =  $0.864 > 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.010 สรุปได้ว่าด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -0.515$  Sig. = 0.607 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.027 สรุปได้ว่าด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -1.569$  Sig. = 0.118 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.073 สรุปได้ว่าด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 1.041$  Sig. = 0.299 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.061 สรุปได้ว่าด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -1.077$  Sig. = 0.282 > 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.067 สรุปได้ว่าด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 3.457$  Sig. = 0.001 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.176 สรุปได้ว่าด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้น 0.176 หน่วย

ด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -1.975$  Sig. = 0.049 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = -0.084 สรุปได้ว่าด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ลดลง 0.084 หน่วย

ด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 3.189$  Sig. = 0.002 < 0.05 และค่าคะแนนดิบ (B) = 0.158 สรุปได้ว่าด้านนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้น 0.158 หน่วย



ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ผลการทดสอบมีค่า  $t = 5.370$  Sig. =  $0.000 < 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) =  $0.314$  สรุปได้ว่าด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $0.05$  กล่าวคือเมื่อความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เพิ่มขึ้น  $0.314$  หน่วย

ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผลการทดสอบมีค่า  $t = -1.732$  Sig. =  $0.084 > 0.05$  และค่าคะแนนดิบ (B) =  $-0.092$  สรุปได้ว่าด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญ

**ตารางที่ 4.41** ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011)

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบ	
H1	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	-	b. สนับสนุน
H2	การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน
H3	การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว (Long-term Perspective) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน
H4	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน

ตารางที่ 4.41 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน  
ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบ	
H5	การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Shared Vision) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน
H6	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน
H7	การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน
H8	การแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. สนับสนุน	b. สนับสนุน
H9	การมีความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. สนับสนุน	b. สนับสนุน
H10	การมีนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. สนับสนุน

**ตารางที่ 4.41** ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบ	
H11	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. สนับสนุน
H12	การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพ (Quality) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	a. ไม่สนับสนุน	b. ไม่สนับสนุน

จากตาราง 4.41 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) มี 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) ซึ่งมีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.418 รองลงมา คือ ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective), ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) และด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) ซึ่งมีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.158, 0.141, - 0.171 และ - 0.298 ตามลำดับ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อ H2a, H3a, H4a, H8a, H9a ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และด้านนวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ H5a, H6a, H7a, H10a, H11a, H12a โดยปัจจัย

ในส่วนของปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มี 5 ปัจจัย โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งมีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.418 รองลงมา คือ ด้านการแบ่งปัน

ความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านนวัตกรรม (Innovation), ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) และด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งมีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.241, 0.211, 0.208 และ - 0.144 ตามลำดับ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานข้อ H1b, H8b, H9b, H10b, H11b ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นจึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานข้อ H2b, H3b, H4b, H5b, H6b, H7b, H12b



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน
2. เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในกลุ่มสำนักงานสอบบัญชีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยวัดจากรายได้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีสุ่มแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience Sampling) และในการคำนวณผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของประชากรโดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 340 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น จำนวน 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร จำนวน 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 340 ชุด และได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.12 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการใช้สถิติ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) จากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

## 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 73.60 มีอายุ 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.40 มีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 98.50 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 92.30 ซึ่งมีอายุการทำงาน 1 – 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 81.60 โดยมีรายได้ต่อเดือน 20,001 -50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 83.10

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ของปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป จำนวน 12 ปัจจัย คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และ

รักษาองค์การ (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

### 5.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

#### 5.3.1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีความสัมพันธ์ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์การ (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew (2016) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกจ้างของธุรกิจในประเทศไทย ทั้ง 11 ปัจจัย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจบริการของกาญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ศึกษาปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม จำนวน 11 ปัจจัย และทิวรัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน จำนวน 10 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจน์ณัฐ แสนทวีสุข (2561) ที่ศึกษาปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจที่ปรึกษา ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผู้บริหารในธุรกิจบริการด้านวิชาชีพได้ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมทางจริยธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะงานสอบบัญชีเพราะเป็นงานให้ความเชื่อมั่นและต้องไม่มีอคติในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ถูกต้องและ

น่าเชื่อถือซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กร อีกทั้งยังทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอีกด้วย

### 5.3.2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) กับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีความสัมพันธ์ทั้ง 12 ปัจจัย ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew and Gayly Avery (2014) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย ทั้ง 12 ปัจจัย อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจบริการของกัญฉน์ภักดิ์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงการซ่อมรถยนต์ จำนวน 11 ปัจจัย ยกเว้น การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) และทิวารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน จำนวน 10 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) และพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของภรรยาณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee leadership ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรโดยการให้สวัสดิการและผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงาน อีกทั้งยังตระหนักถึงจริยธรรมในการทำงานเพราะงานสอบบัญชีเป็นงานให้ความเชื่อมั่นและต้องไม่มีอคติในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ต้องการและน่าเชื่อถือซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของตนเอง



## 5.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการพยากรณ์จากสถิติการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

### 5.4.1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสามารถในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) มี 5 ปัจจัย คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) และด้านความไว้วางใจ (Trust)

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcome) มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร (2561) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลส่งผลต่อการรับรู้ของพนักงานและการที่พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายขององค์กรจะส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของถนอมศรี สุนทรินทร์ (2561) ที่กล่าวว่า ในปัจจุบันเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะแข่งขันในตลาดได้ จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่าในสำนักงานสอบบัญชีนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องของความต้องการของลูกค้า แนวทางการตรวจสอบธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น และมาตรฐานการสอบบัญชีที่มีการปรับปรุงใหม่เพื่อให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากมีแนวทางในการรับมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างนุ่มนวล จะทำให้องค์กรสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เข้ามาและก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญรองลงมา คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร (2561) ที่กล่าวว่า การให้ความไว้วางใจพนักงานอย่างจริงใจทั้งเรื่องเล็กและใหญ่จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการสนับสนุนองค์กรส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่าความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมอย่างงานสอบบัญชี การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่น ๆ จะช่วยสร้าง

สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้กับทีม ทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อมา คือ ปัจจัยด้านมุมมองระยะยาว (Long-term Perspective) เป็นเรื่องที่หลายองค์กรมองว่าเป็นสิ่งสำคัญ เห็นได้จากงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew (2016), กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561), ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561), ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์ (2561) และกานต์วีศรี บุญหยง (2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า มุมมองระยะยาวนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีมุมมองในระยะยาวนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการที่องค์กรมีการวางแผนในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีระบบ มีการกำหนดเป้าหมายที่องค์กรจะดำเนินไปอย่างมั่นคง ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพนักงานในองค์กรด้วย

ในส่วนของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของกานต์วีศรี บุญหยง (2561) ที่กล่าวว่า 1 ใน 20 ของหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ การซื่อสัตย์สุจริตและจริงใจต่อกันนั้นส่งผลทางบวกโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งความยั่งยืน จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจตามหลักจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในสำนักงานสอบบัญชี เนื่องจากงานสอบบัญชีเป็นงานให้ความเชื่อมั่น ต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเที่ยงตรง เป็นอิสระ และไม่มียอคติ เพื่อให้ได้งานที่น่าเชื่อถือและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้อาจเนื่องมาจากประเด็นดังกล่าว คือ การที่พนักงานในสำนักงานสอบบัญชีอาจมองว่าผู้สอบบัญชีจะต้องมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่สูงมาก พนักงานจึงเกิดความคาดหวังว่าองค์กรหรือผู้บริหารควรมีแนวทางในการบริหารจัดการให้เกิดจริยธรรมในระดับที่สูงกว่าที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งในความเป็นจริงผู้บริหารอาจมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจในระดับที่สูงแต่ไม่ได้สื่อสารออกมาในรูปแบบที่ชัดเจนทำให้สิ่งที่พนักงานรับรู้ อาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงไปได้ หรือการสื่อสารนั้นอาจไปไม่ถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 26 – 30 ปี ร้อยละ 77.40 และมีอายุการทำงาน 1 – 4 ปี ร้อยละ 81.60 ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะเป็นกลุ่มพนักงานในระดับปฏิบัติการและไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารมากนัก จึงเป็นไปได้ว่าสารที่ถูกส่งลงมาจากผู้บริหารเมื่อมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการแล้วอาจเกิดการคลาดเคลื่อนหรือขาดความชัดเจนในรายละเอียดบางอย่างไปทำให้พนักงานรับรู้ถึงจริยธรรมขององค์กรหรือผู้บริหารได้น้อยกว่าความเป็นจริง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของหลายองค์กร เห็นได้จากงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew (2016), กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภกร (2561), ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561), Uthumphorn Rumjounjorn (2015), กานต์วศรี บุญอุยง (2561) และณอมศรี สุ นศรีนพรัตน์ (2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กร หลายองค์กรได้กำหนดการแบ่งปันความรู้ให้เพื่อนร่วมงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงานเพื่อผลักดันวัฒนธรรมองค์กรด้านนี้ เนื่องจากการนำความรู้ในการทำงานไปถ่ายทอดให้คนอื่น ๆ ในองค์กรจะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพโดยรวมขององค์กรได้ ในสำนักงานสอบบัญชีส่วนมากจะทำงานกันเป็นทีม ซึ่งจะมีการสอนงานกันในทีมไม่ว่าจะเป็นรุ่นพี่สอนรุ่นน้องหรือคนที่เคยตรวจสอบลูกค้ารายนี้แล้วมาสอนแนวทางการตรวจให้คนอื่น ๆ ในทีม จะเห็นได้ว่ามีการแบ่งปันความรู้กันอยู่เสมอ ดังนั้นการที่ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามอาจเนื่องมาจากการแบ่งปันความรู้ในองค์กรไม่ได้มีโครงสร้างหรือหลักการที่ชัดเจน หรือผู้สอนถ่ายทอดต่อไม่เก่ง ทำให้ถึงแม้ว่าจะมีการสอนหรือการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นแต่ผู้รับไม่ได้รับรู้ถึงสิ่งนั้น ทำให้นำสิ่งที่ได้รับมาไปใช้ในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่องค์กรต่อไม่ได้ จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กรมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามในงานวิจัยนี้

#### 5.4.2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสามารถในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มี 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านนวัตกรรม (Innovation) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew and Gayly Avery (2014) ที่พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญา ณัฐ แสนทวีสุข (2561) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็น การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดความผูกพัน

ของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่กล่าวว่า หัวหน้าควรรับฟังข้อเสนอแนะและความเห็นของลูกน้อง เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในงานตนเอง การพูดคุยกับพนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่าความผูกพันของพนักงานในองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะช่วยสร้างความผูกพันในองค์กรให้มากขึ้นจากการได้ทำสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญรองลงมา คือ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน เห็นได้จากงานวิจัยของ Suparak Suriyankietkaew and Gayly Avery (2014), กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561), ทิชา รัตน์ ประดิษฐ์พงษ์ (2561), กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561), ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560), Aino Kianto, Mika Vanhala and Pia Heilmann (2016), กานต์วศรี บุญหยง (2561) และถนอมศรี สุนศรี นพรัตน์ (2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การแบ่งปันความรู้เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กร หลายองค์กรได้กำหนดการแบ่งปันความรู้ให้เพื่อนร่วมงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานเพื่อผลักดันวัฒนธรรมองค์กรด้านนี้ เพราะนอกจากการนำความรู้ไปถ่ายทอดให้คนอื่น ๆ ในองค์กรจะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพโดยรวมขององค์กรได้ ยังเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กรทำให้พนักงานมีโอกาสพูดคุยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้ ซึ่งเป็นส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อมา คือ ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพรรณ จอมเมือง (2561) ที่กล่าวว่า การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานได้ เนื่องจากพนักงานจะรับรู้ถึงการเปิดโอกาสให้มีการนำเสนอและปรับเปลี่ยนการทำงานวิธีใหม่ ๆ และพร้อมสนับสนุนสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะต้องปรับตัวให้ทันตามตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่าการที่องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการที่พนักงานกล้าเสนอแนวคิดต่าง ๆ ในการทำงาน เนื่องจากงานสอบบัญชีเป็นงานที่ต้องออกแบบวิธีการตรวจสอบให้เหมาะสมกับ

ธุรกิจของลูกค้ำมากที่สุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีนวัตกรรม กล้าเสนอความคิดเห็นและแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เกิดความมั่นใจและภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรนี้

ในส่วนของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suparak Suriyakietkeaw & Gayly Avery (2014) ที่ผลการศึกษาพบว่า การให้คุณค่ากับพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานรองจากความผูกพันของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ทำให้เกิดความรักองค์กร ทำงานอย่างทุ่มเท และอยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าเปิดโอกาสให้พนักงานออกความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดภาคภูมิใจในตัวเองและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน เห็นได้จากงานวิจัยของ Suparak Suriyakietkeaw & Gayly Avery (2014), กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร (2561), ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561), ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560), ธนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยเห็นว่า การไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมอย่างงานสอบบัญชี การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่น ๆ จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้กับทีม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามอาจเนื่องมาจากในสำนักงานสอบบัญชีมักจะทำงานเป็นทีมแต่ไม่สามารถเลือกทีมด้วยตนเองได้ ดังนั้นในทีมจะเป็นการรวมกันของคนหลาย ๆ กลุ่มที่ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องทัศนคติ วิธีการทำงาน หรือรูปแบบการดำเนินชีวิต จึงอาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นในทีมได้ ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการสร้างความเชื่อใจระหว่างกัน

## 5.5 ข้อเสนอแนะ

### 5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน แสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารต้องการสร้างความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ด้านมุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), ด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

หากผู้บริหารต้องการเพิ่มความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรเริ่มจากการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างนุ่มนวลในองค์กร หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีการนำเครื่องมือบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Tools) อาทิ Kotter's 8-Step Change Model หรือ ADKAR Analysis มาช่วยบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดการต่อต้านน้อยที่สุด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างนุ่มนวลในองค์กรจะทำให้พนักงานมองภาพลักษณ์องค์กรในแง่ดี ไม่เกิดการต่อต้าน ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะช่วยให้องค์กรเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูงมากขึ้น จากนั้นผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจและเชื่อใจระหว่างกันให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเริ่มจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน กำหนดขอบเขตอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานแต่ละระดับ และไว้วางใจในการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งควรทำควบคู่ไปกับการสร้างกระบวนการทำงานที่ดีให้มีระบบการตรวจสอบข้อมูลระหว่างกัน โดยที่ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงไปควบคุมหรือตรวจสอบด้วยตัวเอง เพราะกระบวนการที่ดีจะเป็นสัญญาณเตือนพนักงานเองหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกได้รับความไว้วางใจจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเกิดความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานขึ้น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารควรมีมุมมองระยะยาวในการบริหารองค์กร มีการตั้งเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายเดียวกันและผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และอีก 2 ปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญคือ

พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) เนื่องจากการศึกษาพบว่า มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จขององค์กรซึ่งอาจเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารควรมีการสื่อสารให้ชัดเจนและทั่วถึงพนักงานในทุกระดับ โดยเฉพาะเรื่องของจริยธรรมในองค์กร เนื่องจากเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นสิ่งสำคัญในงานสอบบัญชีเป็นอย่างมาก การที่พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณในองค์กรอาจส่งผลให้พนักงานไม่ตระหนักหรือเพิกเฉยต่อเรื่องนี้เช่นเดียวกันซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลของการทำงานได้ ผู้บริหารจึงควรสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการประชุม Town Hall ซึ่งเป็นที่ที่ผู้บริหารพูดถึงวิสัยทัศน์ของตนเองให้พนักงานได้ฟังเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เกิดแรงบันดาลใจ และเดินไปในทางเดียวกัน หรือจะเป็นการสื่อสารผ่านหัวหน้างานเพื่อส่งต่อไปถึงคนอื่น ๆ ในทีม ซึ่งจะต้องมีการกำชับหัวหน้าให้เห็นถึงความสำคัญในการสื่อสารออกไปให้พนักงานระดับปฏิบัติการรับรู้ รวมถึงต้องมั่นใจว่าสารที่ถูกส่งต่อไปนั้นถูกต้องและตรงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร อีกทั้งผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ที่ถูกต้อง ควรทำให้การแบ่งปันความรู้มีโครงสร้างและเป็นรูปธรรมมากขึ้น อาทิ มีการกำหนด Skill Set ของพนักงานในแต่ละระดับงาน เพื่อสร้างมาตรฐานในการแบ่งปันความรู้ให้หัวหน้างานหรือคนในทีมเห็นภาพว่าอย่างน้อยควรจะแบ่งปันความรู้เรื่องใดให้กับคนในทีมบ้าง รวมถึงการมีเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานมาช่วยในการแบ่งปันความรู้ ไม่ว่าจะเป็นคู่มือเชิงทฤษฎีหรือวิธีการในการแบ่งปันความรู้ที่ถูกต้องที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับสาร และปัจจัยที่ได้กล่าวมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organizational Change), ความไว้วางใจ (Trust), มุมมองระยะยาว (Long-term Perspective), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ล้วนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารควรเริ่มจากการให้ความสำคัญกับ 5 ปัจจัยนี้ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

และหากผู้บริหารต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรเริ่มจากการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงาน (Staff Engagement) โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดใจยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทุกระดับ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร (Staff Engagement) และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร (Valuing Staff) เพราะได้มีส่วนร่วมและรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระเป็นส่วนช่วยใหเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ (Innovation) เนื่องจากทำให้พนักงานกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดและวิธีการ

ทำงานแบบใหม่ ๆ โดยเฉพาะในงานสอบบัญชีซึ่งเป็นงานที่ต้องออกแบบวิธีการตรวจสอบให้เหมาะสมกับธุรกิจของลูกค้ามากที่สุด และในปัจจุบันนี้มีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย สำนักงานสอบบัญชีจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการมีนวัตกรรมในองค์กรจะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมในองค์กร ยังทำให้พนักงานมีความมั่นใจและภาคภูมิใจในตัวเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) และความไว้วางใจ (Trust) ที่นอกจากจะช่วยสร้างความสำเร็จขององค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานได้อีกด้วย แต่ในส่วนของ การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องของความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากการทำงานในองค์กรหรือการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นการรวมกันของคนหลาย ๆ กลุ่มที่ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องทัศนคติ วิธีการทำงาน หรือรูปแบบการดำเนินชีวิต ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจหรือไม่ไว้วางใจเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรจะมีการเสนอให้จัดกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนได้ทำร่วมกัน เช่น Outing, Team Building หรือ All-hands Meeting ให้ทุกคนมีโอกาสดูคุย มีปฏิสัมพันธ์กัน ได้ใช้เวลาร่วมกันที่นอกเหนือจากการทำงาน เพื่อที่จะได้รู้สึกสนิทสนมกันมากขึ้น รู้สึกไว้วางใจกันมากขึ้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), ด้านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านนวัตกรรม (Innovation), ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) และด้านความไว้วางใจ (Trust) มีส่วนช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน พนักงานรู้สึกมีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในองค์กรและมีความสุขในการทำงานมากยิ่งขึ้น

#### 5.5.2 ข้อจำกัดการวิจัย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บข้อมูลทำให้ไม่สามารถอธิบายในข้อสงสัยให้กับผู้ตอบแบบสอบถามได้ คำตอบที่ได้จึงอาจคลาดเคลื่อนกับความเป็นจริง
2. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามประมาณร้อยละ 70 – 80 เป็นกลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี และอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี ซึ่งอาจจะไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้บริหารมากนัก ทำให้มุมมองการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารอาจแตกต่างไปจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไปที่ใกล้ชิดกับผู้บริหาร ดังนั้นงานวิจัยนี้อาจสะท้อนเพียงบางส่วนขององค์กรเท่านั้น



3. ความคิดเห็นในงานวิจัยนี้เป็นการแสดงความเห็นแบบปัจเจกบุคคล คำตอบขึ้นอยู่กับมุมมองการรับรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นผลการวิจัยอาจไม่ได้สะท้อนภาพที่แท้จริงขององค์กรทั้งหมด เพียงแต่ทำให้เห็นถึงสิ่งที่พนักงานรับรู้ได้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการนำไปปรับกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 5.5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรจะมีการกำหนดโควตาของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับให้มีสัดส่วนใกล้เคียงกันทั้งช่วงอายุและอายุการทำงานซึ่งอาจทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต่างออกไปเนื่องจากพนักงานในแต่ละระดับปฏิบัติงานจะมีมุมมองการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ผลการวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ซึ่งอาจไม่สามารถตีความครอบคลุมถึงสำนักงานสอบบัญชีรายย่อยอื่นได้ เนื่องจากความแตกต่างของขนาดองค์กรอาจส่งผลต่อวิธีการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นควรมีการต่อยอดงานวิจัยไปในกลุ่มสำนักงานสอบบัญชีรายย่อยซึ่งอาจทำให้ได้ผลการศึกษาที่แตกต่างออกไปอย่างน่าสนใจ

3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในหลาย ๆ ระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมาประกอบการวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลการวิจัยที่ใกล้เคียงกับภาพจริงขององค์กรมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ *Corporate sustainability*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <http://drkriengsak.blogspot.com/2007/09/corporate-sustainability.html>
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2562). ภาพรวมประเภทธุรกิจ : กิจกรรมเกี่ยวกับบัญชีการทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชี การให้คำปรึกษาด้านภาษี. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/business/overview/69200>
- กระทรวงพาณิชย์. (2543). พระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ. ๒๕๔๓. เรียกใช้เมื่อ 27 กรกฎาคม 2562 จาก [https://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=1078](https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=1078)
- กัญญาณัฐ แสนทวีสุข. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด *Honeybee leadership* กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.071%202561.pdf>
- กานต์วีศรี บุญหยง (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 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 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.064%202561.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องรอยที่ยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด *Honeybee leadership* ในบริบทยาข้ามชาติในประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 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 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.047%202561.pdf>
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ชัย. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องรอยที่ยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ร่องรอยอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.051%202561.pdf>
- ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20HOM.010%202561.pdf>
- นภัสสร ปันทา. (2561). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 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.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ่ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.018%202560.pdf>
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). *การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไอพรเวทเบงคั้งในประเทศไทย*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 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 28 พฤษภาคม 2562 จาก <http://www.thaigoodview.com/node/70957>
- กรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee leadership*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.013%202560.pdf>
- วุฒิไกร ลีวีระพันธุ์. (2562). *บริษัทตั้งใหม่ปี 61 ทะลุ 7.2 หมื่นราย ส่วนธุรกิจในอีอีซีผูกกันคึกคัก ยอดเพิ่ม 5.47%*. เรียกใช้เมื่อ 27 กรกฎาคม 2562 จาก <https://mgronline.com/business/detail/9620000007967>
- สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2560). *มาตรฐานการสอบบัญชี รหัส 200 วัตถุประสงค์โดยรวมของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <http://www.tfac.or.th/upload/9414/pniXNXO4Sw.pdf>
- สรายุทธ กันหลง. (2555). *การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (assessment of research tools)*. เรียกใช้เมื่อ 1 กรกฎาคม 2562 จาก <http://www.ipernity.com/blog/252172/477413>
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). *กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee leadership*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.065%202561.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยน ความท้าทายมุ่งสู่ ความสำเร็จ ขององค์กรอย่างยั่งยืน*. เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/57039>
- Avery, G. C. (2013). *The 2013 Bangkok Conference: Global Dialogue on Sustainable Development*. Retrieved May 28, 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 July 22, 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 May 28, 2019, from <https://medium.com/thrive-global/sustainable-leadership-practices-a-new-model-of-excellence-for-all-leaders-126a61c9ba09>
- Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*. Retrieved July 1, 2019, from [http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/Extras/Cochran\\_sampling\\_intro.html](http://www-history.mcs.st-andrews.ac.uk/Extras/Cochran_sampling_intro.html)
- Coetzee, E. S. (2015). *Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.012>
- Consultants 500. (2017). *Top Accounting Firms - Global & Regional Rankings*. Retrieved May 28, 2019, from <https://knowledge.consultants500.com/hc/en-us/articles/115004286013-Top-Accounting-Firms-Global-Regional-Rankings->
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*. Retrieved July 1, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/1d45/b23a8d4c945455ebffda996dd55b22ff5aad.pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Isarakankul, P. (2015). *Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand*. Retrieved May 28, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20EM.034%202015.pdf>
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2013). *Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate*. Retrieved July 1, 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 July 1, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/286178777\\_Sustainable\\_leadership\\_at\\_Thai\\_president\\_foods](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 July 1, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/305788425\\_Sustainable\\_leadership\\_and\\_consequences\\_at\\_Thailand's\\_Kasikornbank](https://www.researchgate.net/publication/305788425_Sustainable_leadership_and_consequences_at_Thailand's_Kasikornbank)
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). *The impact of knowledge management on job satisfaction*. Retrieved July 1, 2019, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2015-0398/full/html>
- King, B. G., & McDonnell, M.-H. (2012). *Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting*. Retrieved July 1, 2019, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2079227](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2079227)
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual*. Retrieved July 1, 2019, from <http://www.fao.org/tempref/AG/Reserved/PPLPF/ftpOUT/Gianluca/stats/SPSS.Survival.Manual.ISBN.0-335-20890-8.pdf>
- Preble, J. (1997). Integrating crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 769-791.
- Rouse, M. (2013). *business sustainability*. Retrieved May 28, 2019, from <https://whatis.techtarget.com/definition/business-sustainability>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Saidykhan, L. W. (2017). *Quality of work life among employees of the University of the Gambia*. Retrieved July 1, 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 28, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/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 July 1, 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 July 1, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/261958813\\_Employee\\_satisfaction\\_and\\_sustainable\\_leadership\\_practices\\_in\\_Thai\\_SMEs](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 July 1, 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 July 1, 2019, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-03-2016-0031/full/html>
- The Global Moving. (2556). *คุณเป็นผู้นำแบบตึ๊ง หรือผู้นำแบบตักแตน? เรียกใช้เมื่อ 28 พฤษภาคม 2562 จาก* <http://oknation.nationtv.tv/blog/theglobalmoving/2013/10/15/entry-2562>
- 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>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Uthumphorn Rumjourn. (2015). *Examination of Sustainable Leadership Practices in Music School Industry in Thailand*. Retrieved May 28, 2019, from <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20MM.031%202015.pdf>







ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บททวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงานและ ผลสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษาประเภท ธุรกิจที่ปรึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร	กัญญาณัฐ แสนทวิสุข (2561)	Quantitative	พนักงานขององค์กรใน ธุรกิจที่ปรึกษาทางด้าน การตรวจสอบบัญชีที่ ปรึกษาทางธุรกิจ กฎหมายและภาษี การเงินจำนวน 4 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วน ของจำนวนตัวอย่าง ทั้งสิ้น 323 คน	การดำเนินการในธุรกิจที่ปรึกษา มีความสอดคล้องกับ แนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 11 ปัจจัย ที่ สามารถนำมาพิจารณาได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะ ยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการ แบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ด้านนวัตกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากร ความผูกพันของพนักงาน ด้านการร่วมมือกันบริหาร องค์กรของCEO และทีมผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ และ

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1 (ต่อ)					มี 3 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
2	Honeybee leadership sustainability leadership: statistical evidence in airline industry	Parichat Sinsongsuk (2015)	Quantitative	พนักงานในอุตสาหกรรมการบิน จำนวน 50 คน	พบว่ามียอดสำคัญ 10 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์และคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมนี้เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมบริการ

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
3	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร สถานภาพ ทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจใน การทำงานที่พนักงาน รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมด้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	กานต์วีศรี บุญหยง (2561)	Quantitative	พนักงานของบริษัท อุตสาหกรรมด้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง จำนวน 323 คน	พบว่า มี 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้ คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) พฤติกรรมทาง จริยธรรม (Ethical behavior) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) และมี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับสถานภาพ ทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้ คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) การมีส่วนร่วมของ พนักงาน (Staff engagement) และผลประโยชน์ในระยะ ยาว (Long- or short-term perspective) และมี 4 ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการ ทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การวางแผนสืบทอดภายใน องค์กร (Succession planning) การสร้างเครือข่ายใน องค์กร (Team orientation) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality)

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
4	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	Quantitative	พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 393 คน	ผลการวิจัยพบว่า มี 11 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ทางบวก 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
5	Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability	Elleen Stoltz and Melinde Coetzee (2015)	Quantitative	321 employees in a South African automotive industry	The results showed that career adaptability, especially career concern, significantly explained the participants' level of satisfaction with their experiences of the career opportunities, work–life balance, training and development opportunities and characteristics of the jobs offered by the company.

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
6	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	ฉนวนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	Quantitative	พนักงานที่ทำงานในบริษัทยาแห่งหนึ่ง จำนวน 136 คน	จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์บริษัทแห่งหนึ่ง มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 13 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล และการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
7	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนใน ธุรกิจการให้บริการ ขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee leadership	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	Quantitative	พนักงานที่ทำงานอยู่ใน ธุรกิจให้บริการขยาย ตลาด(Market Expansion Services) จำนวน 247 คน	จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจให้บริการ ขยายตลาดมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนิน ธุรกิจ คือ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาล การวางแผนการดำเนินการของ องค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่าง นุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความ รับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การ แบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร มีวัฒนธรรมองค์กร ให้ไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมี ส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการ ขององค์กร และมี 5 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนการระยะยาว การแบ่งปัน ความรู้และรักษาขององค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และการสร้าง เครือข่ายในองค์กร

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
8	การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทเบงคั้งในประเทศไทย	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	Quantitative	พนักงานที่อยู่ในธุรกิจไพรเวทเบงคั้งในประเทศไทยจำนวน 269 คน	จากผลการศึกษาพบว่ามี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจไพรเวทเบงคั้งในประเทศไทยและแนวคิด Honeybee Leadership อันได้แก่ การมีธรรมาภิบาล (Ethical behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Decision making) และการมีนวัตกรรม (Innovation) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด
9	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม	กัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร (2561)	Quantitative	พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม บริษัทยูไนเต็ด อินฟอร์เมชันไฮเวย์จำกัด จำนวน 593 คน	จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและมี 4 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน



ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
10	Examination of Sustainable Leadership Practices in Music School Industry in Thailand	Uthumphorn Rumjounjorn (2015)	Quantitative	50 music schools in Thailand	The finding of this thematic paper is shortly called “MUSIC is GREAT” which means music schools should be Managed Under Shared Identity Culture of the corporations. Moreover, to gain the sustainability performance outcome, music schools should hold Good quality, Respect and Responsibility for stakeholders and environment, Ethics, Adaptability to new things, and Trust among people in the organization.
11	Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance	Saorce Elsy Hatane (2015)	Quantitative	33 manufacturing companies and 34 non-manufacturing company in Surabaya, as the second biggest city in Indonesia.	this study found that employee satisfaction and employee performance are able to positively intervene in the relationship of the learning organization to financial performance

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
12	กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee leadership	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	Quantitative	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
13	Effect of sustainable leadership on customer satisfaction: Evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Quantitative	440 business managers across various industries in Thailand	It is evident in this study that 16 out of 23 SL practices are significantly associated with enhanced customer satisfaction. Multiple regression analyses provide evidence that strong and shared vision, innovation, staff engagement and high quality are significantly and positively expected to increase customer satisfaction. In short, the four practices are the key predictors of and drivers for superior customer satisfaction in firms.

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
14	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparak Suriyakietkeaw and Gayly Avery (2014)	Quantitative	1,152 employees in small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Bangkok, Thailand	Overall, adopting SL practices was related significantly to employee satisfaction, the 23 SL practices were linked to enhanced employee satisfaction, the exceptions being independence from the financial markets, self-management and environmental responsibility. Specific SL practices predicted enhanced employee satisfaction more than others, the strongest predictor being high staff engagement. Other practices associated with employee satisfaction were: valuing employees, ethical behaviour, considered organizational change, a strong and shared vision, an enabling culture, and quality in products and services.
15	Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework	Abdul Hameed and Aamer Waheed (2011)	Quantitative	-	พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้เงินเพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพต่อพัฒนาต่อประสิทธิภาพ

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
16	Quality of work life among employees of the University of the Gambia	Lamin W. Saidykhan (2017)	Quantitative	402 employees of University of the Gambia	The results indicate that UTG staff are moderately dissatisfied with their overall level of QWL. In addition, they are moderately satisfied with only three of the dimensions of QWL: relations and co-operations, autonomy of work, and organisational culture and climate.
17	Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting	Brayden G. King and Mary-Hunter McDonnell (2012)	Quantitative	628 boycotted firms	The study assesses the extent to which a strong reputation and claims about social responsibility buffer firms from activist pressure. Using data on corporate boycotts, we find that corporate attempts to create a reputable, socially responsible image actually make firms more vulnerable to being targeted by activists. We argue that building a strong reputation as a socially responsible firm creates certain expectations, making incongruent behavior more noticeable and damaging to the firm's image. In addition, we suggest that activists target reputable firms because they seek to draw more public attention to their causes.

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
18	The impact of knowledge management on job satisfaction	Aino Kianto, Mika Vanhala and Pia Heilmann (2016)	Quantitative	824 members of a Finnish municipal organisation	Existence of knowledge management processes in one's working environment is significantly linked with high job satisfaction. Especially intra-organizational knowledge sharing seems to be a key knowledge management process, promoting satisfaction with one's job in most employee groups. Interestingly, significant knowledge-based promoters of job satisfaction differ as a function of job characteristics.
19	Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Quantitative	440 business managers across various industries in Thailand	It is evident in this study that 16 out of 23 SL practices are significantly associated with enhanced customer satisfaction. Multiple regression analyses provide evidence that strong and shared vision, innovation, staff engagement and high quality are significantly and positively expected to increase customer satisfaction. In short, the four practices are the key predictors of and drivers for superior customer satisfaction in firms.

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
20	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีต่อความพึงพอใจ ของพนักงานและ ความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีก ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ณัฐนิชา ลิตีร์ตันนัยน์ (2561)	Quantitative	พนักงานในบริษัทค้า ปลีกขนาดใหญ่แห่ง หนึ่งโดยกำหนด สัดส่วนของจำนวน ตัวอย่างจำนวน 323 คน	จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honey Leadership คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านการ พัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัย ด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับ ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ แห่งหนึ่ง หากพิจารณาความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ ได้พบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การ แบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านวัฒนธรรม องค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ส่วนปัจจัยด้าน ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะ ยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
21	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้และ ความพึงพอใจของ ผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทยา ข้ามชาติในประเทศไทย	งามนิจ รุ่งแสง (2561)	Quantitative	ผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ที่ทำงานในบริษัทยา ข้ามชาติในประเทศไทย จำนวน 373 คน	พบว่า มี 12 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ และมี 11 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจ โดยปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอ เรชั่นวายในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทยมากที่สุด และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า มี 4 ปัจจัยที่ส่งผล ต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ การตัดสินใจร่วมกัน อย่างฉันทามติในองค์กร การมีนวัตกรรมในองค์กร การ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพ ของสินค้าและบริการขององค์กร โดยปัจจัยที่ส่งผลมาก ที่สุดคือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติในองค์กร และมีเพียง 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คือ การ ทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรและการมีจริยธรรมและ ธรรมาภิบาลในองค์กรโดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ การ ทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
22	Sustainable leadership in hotel and resort industry in Thailand	Parichamon Isarakankul (2015)	Quantitative	กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงแรมและรีสอร์ท 50 แห่งในประเทศไทย	ผลการวิจัยพบว่าอุตสาหกรรมโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยบริหารงานด้วยความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร มีองค์ประกอบสำคัญ 16 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัย ซึ่งมี 9 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนทั้ง 5 performance outcomes
23	Leadership and Management Factors Predicting Performance Outcome and Organizational sustainable in Thai SMEs: An Empirical Investigation	Suparak Suriyakietkeaw (2015)	Quantitative	พนักงานจำนวน 1,500 คน จากบริษัท SME 360 บริษัทในประเทศไทย	จากการศึกษาพบว่ามี 5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนประกอบไปด้วย การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีมุมมองในการบริหารธุรกิจแบบมองการณ์ไกล การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีคุณภาพ สินค้า และมีคุณภาพที่ดี และสุดท้ายมีนวัตกรรมที่ทันสมัย



ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
24	Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Sooksan Kantabutra and Gayle Avery (2013)	Qualitative	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 ซึ่งเป็นหลักการในหัวข้อเกี่ยวกับการมีอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานได้ด้วยตัวเอง และการที่ผู้บริหารยังมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลัก อาจเกี่ยวเนื่องมาจากวัฒนธรรมไทยที่ค่อนข้างมีมิติความแตกต่างในเรื่องของการมีอำนาจ
25	An exploration study of honeybee sustainable leadership in a pharmaceutical company	Kanaporn Thepthong (2014)	Qualitative	4 managers, 3 employees, 2 suppliers, 1 customer และ 1 stakeholder	จากการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติตามแนวทาง Honeybee 21 ใน 23 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในบริษัท (ยกเว้น engage and retaining staff)

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
26	Sustainable Leadership at Thai President Food	Sooksan Kantabutra and Gayle Avery (2014)	Qualitative	กลุ่มตัวอย่างที่ประกอบไปด้วยประธานบริษัท ผู้จัดการแผนกต่างๆ พนักงาน retailer ลูกค้า และ supplier	ผลการวิจัยที่ได้จะแบ่งระดับความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ออกเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกันคือ Most evident, Moderate evident และ Least evident ซึ่งหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัทผลิตขนมปังสำเร็จรูป Thai President Food นั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎี Sustainable Leadership ทั้งหมด 18 ข้อ โดยใน 5 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Moderate evident นั้นเป็นหลักเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการตนเองและอีก 13 ข้อที่สอดคล้องในระดับ Most evident นั้นเป็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบมองการณ์ไกลมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานแบบระยะยาวโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
27	Sustainable leadership and consequences at Thailand's Kasikornbank	Sooksan Kantabutra and Thachapong Thepha-Aphiraks (2016)	Qualitative	CEO หัวหน้าแผนก พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ คือ ผู้ถือหุ้น ทั้งรายใหญ่และรายย่อย ที่ปรึกษาบริษัท และลูกค้า จำนวน 26 คน	ผลการวิจัย พบว่า หลักในการจัดการธุรกิจของธนาคารกสิกรไทยมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Avery จำนวน 17 ข้อ จาก 19 ข้อ โดยแต่ละข้อมีความสอดคล้องในระดับที่แตกต่างกันคือหลักการที่สอดคล้องในระดับ Most evidence จำนวน 15 ข้อ และสอดคล้องในระดับ Moderate evidence 2 ข้อซึ่งเป็นหลักการในหัวข้ออำนาจในการตัดสินใจและบริหารจัดการตนเอง เนื่องจากวัฒนธรรมไทยค่อนข้างมีมิติความแตกต่างในเรื่องของอำนาจสูงและมีมิติความแตกต่างในเรื่องของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ส่วนหลักปฏิบัติที่สอดคล้องในระดับ Most evidence คือ องค์กรมีมุมมองการบริหารธุรกิจแบบระยะยาว เน้นการพัฒนาบุคลากร โดยมีงบประมาณสนับสนุนการอบรมพนักงานทุกๆ ปี และสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
28	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ให้บริการด้านสุขภาพ	ชลลดา คังคาชะ (2560)	Qualitative	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวน 9 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาการบริหารจัดการของโรงพยาบาล กบหลักปฏิบัติของ Honeybee practice	พบว่าการบริหารจัดการของโรงพยาบาลมีความสอดคล้อง 22 ข้อ 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, Quality Financial markets orientation, Decision making, Self-management, Trust และ Staff engagement
29	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จของ องค์กรอย่างยั่งยืน	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	Qualitative	การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร 3 ท่าน จากอุตสาหกรรมรม เครื่องดื่ม อุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ และ บริษัทค้าปลีก	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำความยั่งยืนสู่องค์กร จะต้อง มีทักษะในการบริหาร 4 ประการ 1) มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) สร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 3) กระตุ้น ปัญญา ให้หาวิธีแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ 4) คำนึงถึง ปัจเจกบุคคล

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
30	Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	Qualitative	พนักงานในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กของอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังแห่งหนึ่ง 10 คน	จากผลการศึกษาพบว่า มี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่าง ๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมนี้หรืออุตสาหกรรมอื่นสามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้
31	Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	นภัสสร ปันทา (2561)	Qualitative	พนักงานในบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์หลายบริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศไทย 15 คน ผู้บริหารระดับสูง 5 คน ผู้จัดการ 7 คน พนักงาน 3 คน	จากผลการศึกษาพบว่า มี 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มี 6 ปัจจัยอยู่ในหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) และมี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) และไม่พบว่ามีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังนั้นมีการใช้ภาวะผู้นำมาปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืนโดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้

ตารางที่ ก.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	ชื่อผู้วิจัย	วิธีวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
32	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ชยากร เลิศอังกูร (2561)	Qualitative	กลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำจำนวน 15 คน ในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจแวนดาขนาดเล็กให้ความสำคัญ 12 ปัจจัย จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee leadership ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ภาระงานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality) ส่วนอีก 11 ปัจจัย ยังต้องปรับปรุงพัฒนา ให้สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต

## ภาคผนวก ข

### แบบสอบถาม

#### เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย”

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไตเนอร์ (2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์ในการทำแบบสอบถามเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น ทางผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนใด ๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

**แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้**

- ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น
- ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร
- ส่วนที่ 3: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
- ส่วนที่ 4: ความพึงพอใจของพนักงาน
- ส่วนที่ 5: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. ท่านเป็น “พนักงานตรวจสอบบัญชี” และทำงานในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big 4) ใช่หรือไม่

- 1) ใช่ (กรุณาตอบแบบสอบถามในส่วนถัดไป)
- 2) ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

### ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวโดย ระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2	ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหาทางงบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3	ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4	เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					



ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5	หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6	ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7	องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8	ตำแหน่งด้านบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11	การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12	ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร					
13	เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14	องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคน สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
15	พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรมหมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16	การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก					
17	โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ					
18	บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19	เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					
21	เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจแม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
23	ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25	องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27	สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
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					
32	วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33	องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อผู้วิสัยทัศน์นั้น					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
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					
43	องค์กรของท่านขอให้พนักงานพบปะกันพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45	ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
47	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48	องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49	ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้					
51	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52	การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ					
53	การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความคิดเห็น

- 1 หมายถึง แย่กว่ามาก
- 2 หมายถึง แย่กว่า
- 3 หมายถึง ดีเท่า ๆ กัน
- 4 หมายถึง ดีกว่า
- 5 หมายถึง ดีกว่ามาก

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านจะเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2	ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3	ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
4	ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
5	ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้คู่ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

#### ส่วนที่ 4: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถาม โดยทำเครื่องหมาย  ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความพึงพอใจ

1 หมายถึง พึงพอใจน้อยที่สุด

2 หมายถึง พึงพอใจน้อย

3 หมายถึง พึงพอใจปานกลาง

4 หมายถึง พึงพอใจมาก

5 หมายถึง พึงพอใจมากที่สุด

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

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
3	ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4	ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5	ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

### ส่วนที่ 5: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง  ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

#### 1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

#### 2. อายุ

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

#### 3. สถานภาพ

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

#### 4. 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

- |                          |                        |                          |                         |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1) น้อยกว่า 20,000 บาท | <input type="checkbox"/> | 2) 20,001 - 50,000 บาท  |
| <input type="checkbox"/> | 3) 50,001 - 80,000 บาท | <input type="checkbox"/> | 4) 80,001 - 100,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> | 5) 100,001 บาทขึ้นไป   |                          |                         |

**\*\* ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม \*\***

