

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม 2562



Handwritten signature

นางสาวลภัสรดา ไวยกิจจา

ผู้วิจัย

Handwritten signature

Handwritten signature

สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Handwritten signature

ดวงพร อากาศศิลป์, Ph.D.

Ph.D.

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สุเทพ นิมสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Handwritten signature

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤทธิกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จากความช่วยเหลือของบุคคลหลายท่าน ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ตรวจสอบ แก้ไขสารนิพนธ์และคำแนะนำต่างๆ ตลอดการทำงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมถึงประสบการณ์ต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เขียนในการทำงานวิจัย

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาที่สละเวลาให้ข้อมูลและบทสัมภาษณ์ในการทำงานทำวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์และทำให้การศึกษารั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนในสาขาการจัดการธุรกิจ (BM) รุ่น 20C รวมถึงครอบครัวและเพื่อนร่วมงานสำหรับคำปรึกษา คำแนะนำต่างๆ กำลังใจและสนับสนุนผู้เขียนตลอดมา จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์

ลภัสรดา ไวยกิจจา

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้า เอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย
THE STUDY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP IN THE INDEPENDENT POWER PRODUCER
IN THAILAND

ถัศรดา ไวยกิจจา 6050355

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุกรัศย์ สุริยัณเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นัฒสาย, Ph.D.,
ภูมิพัฒน์ พงศ์พิฤทธิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยคำถามแบบปลายเปิดในกลุ่มประชากรแบบจำเพาะเจาะจง ซึ่งประกอบด้วยพนักงานในระดับต่างๆ จำนวน 30 คน

ผลการศึกษา พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee Leadership ถึง 20 แนวทาง และมีเพียง 3 แนวทางเท่านั้นที่ยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนวัตกรรม วัฒนธรรม และ การตัดสินใจ และจากความคิดเห็นที่ได้จากพนักงาน แสดงให้เห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามควรจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

คำสำคัญ : Honeybee Leadership/ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน/ ประเทศไทย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 คำนิยามขององค์กรที่ยั่งยืน	4
2.2 แนวคิดด้านการจัดการที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน	5
2.3 อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย	8
2.3.1 ลักษณะพิเศษเฉพาะของธุรกิจผลิตไฟฟ้า	8
2.3.2 โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย	9
2.3.3 การจำแนกผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนตามกำลังการผลิตติดตั้ง	10
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	28
3.1 รูปแบบการวิจัย	28
3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร	29
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	29
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
บทที่ 4 ผลการศึกษา	34
4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	35
4.3 การรักษานักงาน (Retaining Staff)	36
4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	37
4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	38
4.6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	39
4.7 จริยธรรม (Ethical Behavior)	39
4.8 มุมมองระยะไกล (Long term perspective)	40
4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	41
4.10 ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	42
4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	42
4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	43
4.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	44
4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	44
4.15 การตัดสินใจ (Decision Making)	45
4.16 การจัดการตนเอง (Self-management)	45
4.17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	46
4.18 วัฒนธรรม (Culture)	46
4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-Sharing and Retention)	47
4.20 ความไว้วางใจ (Trust)	48
4.21 นวัตกรรม (Innovation)	48
4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	49
4.23 คุณภาพ (Quality)	50
บทที่ 5 สรุปผลงานวิจัย	56
5.1 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	56
5.1.1 สอดคล้องในระดับสูง (Most Evidence)	56
5.1.2 สอดคล้องในระดับปานกลาง (Moderate evidence)	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 สรุปผลงานวิจัย	61
5.3 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย	62
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	62
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	62
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	69
ก. แบบสัมภาษณ์	70
ข. ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก	77



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	อธิบายภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 23 แนวทาง	7
2.2	งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership	13
3.1	เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership	31
3.2	ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	32
4.1	ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	52



สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 Sustainable Leadership Pyramid	6
2.2 Thailand's Electricity Supply Industry Structure (Frost & Sullivan, 2017)	9
4.1 จำนวนผู้สัมภาษณ์แบ่งตามตำแหน่ง	51
4.2 ลำดับความสำคัญระหว่างความเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยและมีความเห็นที่แตกต่าง (ร้อยละ)	53
4.3 ความเห็นพนักงาน โดยแบ่งตามกลุ่มตำแหน่งในแต่ละดับ	54



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปัจจุบัน “ไฟฟ้า” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งสำหรับการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์และยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านคมนาคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านอุตสาหกรรม ด้านเกษตรกรรม ด้านบริการ และด้านคุณภาพชีวิต ดังจะเห็นได้จากความต้องการใช้ไฟฟ้าในประเทศไทยที่มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ตามอัตราการเพิ่มจำนวนประชากรและความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามจากผลกระทบทางการแข่งขันในการผลิต การเพิ่มผลผลิตทั้งด้านเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมที่ทันสมัยและยุคสมัยกำลังดำเนินไปกับเทคโนโลยีต่างๆที่มีบทบาทควบคู่กับการใช้ไฟฟ้า จึงส่งผลให้พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ใช้ไฟฟ้าหันมาผลิตไฟฟ้าใช้เองและมีผู้ผลิตไฟฟ้าย่อยรายละคนมากขึ้น อีกทั้งยังมีผู้ประกอบการในธุรกิจพลังงานเกี่ยวเนื่อง รวมถึงธุรกิจอื่นๆเข้ามาลงทุนในธุรกิจไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ปริมาณไฟฟ้าที่ผลิตได้จึงมีมากกว่าความต้องการใช้ไฟฟ้า โดยจะเห็นได้จากในปี 2561 พบว่าความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด (Peak) ของทั้งประเทศอยู่ที่ประมาณ 30 กิกะวัตต์ ในขณะที่กำลังการผลิตไฟฟ้าในระบบมีมากถึง 46 กิกะวัตต์หรือคิดเป็นร้อยละ 53 ของความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด (Peak) หากพิจารณาปริมาณความต้องการใช้ไฟฟ้าในอนาคตตามแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580, 2562) ถูกประมาณการว่าความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด (Peak) ในปี 2580 อยู่ที่ 54 กิกะวัตต์ โดยปีดังกล่าวจะมีกำลังการผลิตไฟฟ้าในระบบประมาณ 77 กิกะวัตต์ โดยกว่าร้อยละ 50 ของกำลังการผลิตไฟฟ้าที่จะเพิ่มขึ้นนั้น ภาครัฐได้มีข้อผูกพัน (Commit) และได้ลงนามในสัญญาซื้อขายไฟแล้ว ดังนั้นตามปริมาณไฟฟ้าสำรองที่เพิ่มขึ้น และภาระผูกพันที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องชะลอการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตรายใหญ่ โดยจะคำนึงถึงการใช้ศักยภาพเชื้อเพลิงและโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ในแต่ละภาค ลดการลงทุนเพิ่มเติม มีช่องว่างสำหรับการเปิดตลาดแข่งขันจากการผลิตไฟฟ้าจากเทคโนโลยีพลังงานหมุนเวียนใหม่ๆในอนาคตอย่างเหมาะสม ไม่เพิ่มภาระข้อผูกพันของโรงไฟฟ้าของระบบหลักในระยะยาว โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดจาก Disruptive Technology ลดการลงทุนซ้ำซ้อนระหว่างโรงไฟฟ้าหลักและพลังงานหมุนเวียน ซึ่ง

เป็นไปตามแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (PDP2018) (แผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580, 2562) จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้โอกาสการเติบโตของธุรกิจโรงไฟฟ้าในประเทศเป็นไปได้ยากขึ้น ผู้ประกอบการด้านผลิตไฟฟ้าจึงควรตระหนักถึงการเติบโตของธุรกิจในอนาคต รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการใช้กลไกการแข่งขันด้านราคา (Competitive Bidding) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และในฐานะของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องหาโอกาสและศึกษาแนวทางในการที่จะทำให้อองค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน นอกจากผลประกอบการทางการเงินจะเป็นรากฐานของความสำเร็จทางธุรกิจแล้ว ยังมีแนวทางการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน ที่มีเป้าหมายหลัก คือ การมุ่งสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจ คุณค่าทางสังคม และคุณค่าทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยจะต้องบูรณาการให้เข้ากับกระบวนการตัดสินใจ รวมถึงการดำเนินงานในทุกๆระดับขององค์กร เพื่อให้องค์กรจะสามารถปรับตัวและพร้อมรับความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและนำไปสู่การสร้างเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรเกิดขึ้น การสร้างคุณค่าขององค์กรกับสังคมอย่างยั่งยืน (พริยาภรณ์ อันทอง และ สุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) นอกจากนี้การศึกษาแนวปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Sustainable leadership : Honeybee leadership มุ่งเน้นความมั่นคงระยะยาวขององค์กรและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจในทุกภาคส่วน องค์กรที่ต้องการสร้างความยั่งยืนสามารถนำ Honeybee leadership มาเป็นแนวทางการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการพัฒนามนุษย์ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม และมีจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Avery & Bergsteiner, 2011)

จากการค้นคว้าพบว่า ถึงแม้ไม่มีงานวิจัยหรือการศึกษาที่นำแนวคิด Sustainable leadership : Honeybee leadership มาใช้ในธุรกิจผลิตไฟฟ้ามากนัก แต่ในปัจจุบันบริษัทด้านพลังงานด้านต่างๆ รวมถึงบริษัทด้านการผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยได้หันมาให้ความสนใจกับการเติบโตอย่างยั่งยืน การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ธุรกิจผลิตไฟฟ้าจึงถูกเลือกมาศึกษา โดยหากพิจารณาคุณลักษณะด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงานเป็นประเด็นที่หลายประเทศทั่วโลกให้ความสนใจ ความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย สารนิพนธ์ฉบับนี้ จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการนำแนวคิดของ Sustainable leadership : Honeybee leadership มาวิเคราะห์ว่าธุรกิจนี้มีหลักการและแนวทางที่จะทำให้อองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางของทฤษฎีดังกล่าวได้อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

เพื่อศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย

1.3 คำถามงานวิจัย

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยอย่างไร

1.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารขององค์กร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน และพนักงานในบริษัท ระยะเวลาในการทำงานวิจัย คือ มิถุนายน พ.ศ. 2562 – กรกฎาคม พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อการเติบโตของธุรกิจผลิตไฟฟ้าอย่างยั่งยืน
2. ทราบถึงมุมมองของผู้บริหาร หลักการ และแนวทางเพื่อพัฒนาธุรกิจผลิตไฟฟ้าให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว
3. สามารถนำปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้า เพื่อให้เกิดการต่อยอดและเป็นข้อมูลสำหรับการทำวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจผลิตไฟฟ้าในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย (“บริษัทฯ”) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 คำนิยามขององค์กรที่ยั่งยืน
- 2.2 แนวคิดด้านการจัดการที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน
- 2.3 อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 คำนิยามขององค์กรที่ยั่งยืน

ปัจจุบัน โลกก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยี โดยมีนวัตกรรม (Innovation) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในทุกๆด้านอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้ภาคธุรกิจประสบกับอุปสรรคในการดำเนินกิจการ ดังนั้นจึงต้องเร่งปรับตัวให้ตอบรับกับกระแสที่เปลี่ยนไปของโลก เพื่อความอยู่รอด โดยประเด็นที่ทุกอุตสาหกรรมทั่วโลกเริ่มให้ความสนใจ คือแนวคิดและวิธีการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร เพื่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจและสามารถรับมือกับปัญหาหรือปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

จากประเด็นเรื่องแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน จึงมีการศึกษา วิจัย และให้คำจำกัดความของ “องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน” ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติให้คำนิยามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) คือ การพัฒนาที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของคนในยุคปัจจุบัน และไม่กระทบต่อคนรุ่นหลัง (United Nations, 1987) โดยประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งมุ่งเน้นวิธีการหากลยุทธ์ที่จะพัฒนาการเติบโตทางด้าน

เศรษฐกิจและสังคม โดยหลีกเลี่ยงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การแสวงหาผลประโยชน์ รวมถึงข้อโต้แย้งที่ไม่ก่อให้เกิดผลดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Triple Bottom Line ที่ให้ความสำคัญกับการมองคุณค่าและประเมินความสำเร็จองค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้านเช่นกัน

2.2 แนวคิดด้านการจัดการที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน

หากจำแนกการบริหารตามแนวคิดของ Honeybee และ Locust แล้ว อาจกล่าวได้ว่าการเป็นผู้นำในแบบของ Honeybee นั้นจะมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยจะเน้นที่การพึ่งพากันและกันของคนที่เกี่ยวข้องและมองคุณค่าในการจัดการในระยะยาวโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ Locust ที่จะเน้นความสำเร็จจากผลตอบแทนในระยะสั้นของนักลงทุนไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสีย (Albert, 1993) ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยได้แสดงถึงความสำเร็จในการนำแนวทางของ Honeybee ไปใช้ โดยจากการวิจัยได้พบว่าด้วยเป้าหมายที่เน้นการเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางของ Honeybee จะให้ผลลัพธ์ที่มีความยั่งยืนกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีกว่าแนวทางของ Locust อีกด้วย (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2011) นอกจากนี้ได้มีการศึกษามุมมองของภาวะผู้นำในประเทศไทย โดยเมื่อปี 1997 และ 1998 ในช่วงที่ทวีปเอเชียประสบกับวิกฤติการเศรษฐกิจ มีหลายบริษัทในประเทศไทยได้รับผลกระทบจนถึงขั้นล้มละลาย ด้วยเหตุนี้ได้มีการกล่าวถึงแนวทางการบริหารแบบยั่งยืนมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจในประเทศไทยเพื่อนำไปสู่เศรษฐกิจที่มีความมั่นคงและยั่งยืนยิ่งขึ้น เนื่องจากหลายบริษัททั่วโลกได้มีการนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้มีความยั่งยืน โดยนักวิชาการหลายท่านก็ได้เริ่มที่จะเน้นย้ำถึงความสำคัญดังกล่าวให้องค์กรต่างๆ ได้ตระหนักถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2011) (Kantabutra, Sooksan, 2012)

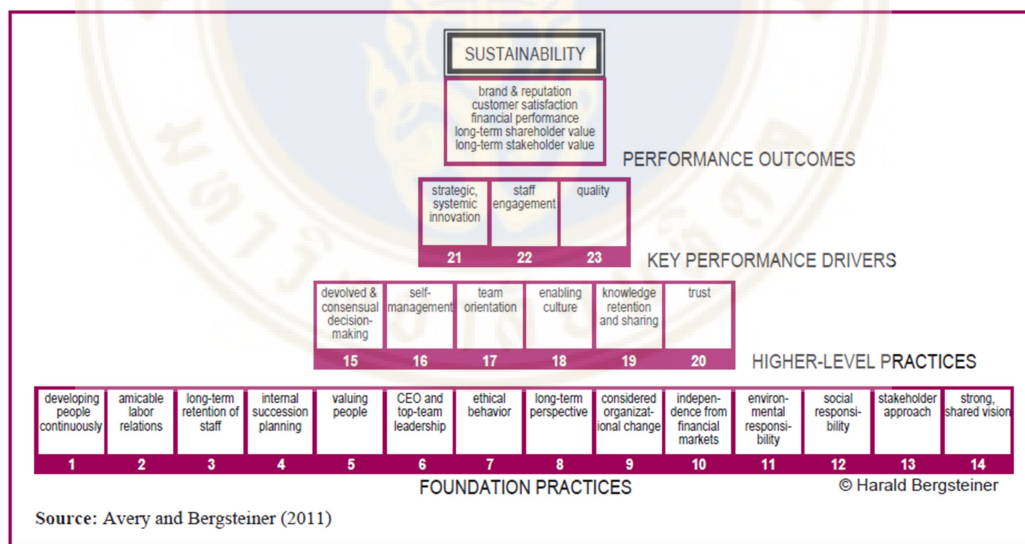
Avery และ Bergsteiner ผู้เสนอแนวคิด Honeybee ได้รวบรวมและนำเสนอ 23 แนวทางในการมีภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ที่เรียกว่า “Honeybee Leadership” ซึ่งจากการค้นคว้าและนำไปใช้พบว่าก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงและเกิดความยืดหยุ่นในองค์กรที่ยั่งยืน (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2010) โดยหลักการ 23 แนวทางตามที่ Avery และ Bergsteiner สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. Foundation practice ประกอบไปด้วย 14 แนวทาง เป็นส่วนที่อยู่ชั้นล่างสุดของพีระมิด ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ทันทีขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องเริ่มทำข้อใดเป็นข้อแรก

2. Higher-level practices จะประกอบด้วย 6 แนวทาง ซึ่งจะอยู่ในลำดับที่ 2 ของพีระมิดต่อจาก Foundation practice ดังนั้น ในการที่จะนำส่วนที่เป็นแนวทางนี้ไปดำเนินการได้นั้น จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทาง Foundation practice ก่อน จึงจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาไปในขั้น Higher-level practices

3. Key performance drivers จะเป็นส่วนชั้นที่ 3 ของพีระมิด ที่เกิดจากการรวมกันของแนวปฏิบัติในส่วนของ Foundation และ Higher-level practice เข้าด้วยกัน ที่จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ (Performance) ขององค์กร

ตามแนวทางของ (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2011) ได้ระบุว่า ความสัมพันธ์ของแต่ละแนวทาง ทั้ง 23 แนวทางนี้ ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในแนวตั้งเท่านั้น แต่ยังมีความสัมพันธ์ในแนวนอนหรือในลำดับชั้นเดียวกันอีกด้วย โดยความสัมพันธ์ของแต่ละแนวทางจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านภาพลักษณ์องค์กร การมีชื่อเสียง การสร้างความพึงพอใจลูกค้า ความมั่นคงทางการเงิน ผลการดำเนินงาน มูลค่าของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียต่อธุรกิจในระยะยาว ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดขององค์กรนั้น คือ ความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งอยู่บนยอดสูงสุดของพีระมิด โดยแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 : Sustainable Leadership Pyramid

โดยจาก Sustainable Leadership Pyramid สามารถอธิบายความหมายของแต่ละแนวทางทั้ง 23 แนวทางได้ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 : อธิบายภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 23 แนวทาง

ภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
Foundation practice	
1. การพัฒนาบุคลากร (People development)	การพัฒนาบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	การแสวงหาความร่วมมือเป็นหลัก
3. การรักษายพนักงาน (Retaining Staff)	การจ้างงานระยะยาวกับพนักงานทุกระดับ
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	การส่งเสริมการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	การดูแลพนักงานให้ได้รับสวัสดิการที่ดี
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	การทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)	ค่านิยมหลักขององค์กรชัดเจนและถูกต้อง
8. มุมมองระยะไกล (Long term perspective)	การเน้นผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ไม่รวดเร็วแต่มั่นคง
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	การที่องค์กรรักษาความเป็นอิสระจากตลาดการเงินให้มากที่สุด
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	การปกป้อง คุ้มครองและให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	การให้คุณค่ากับพนักงานและชุมชน
13. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)	การยึดถือวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 2.1 : อธิบายภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 23 แนวทาง (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
Higher – Level Practices	
15. การตัดสินใจ (Decision Making)	การกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	การที่พนักงานสามารถจัดการตนเองได้
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	การให้อำนาจการทำงานเป็นทีม
18. วัฒนธรรม (Culture)	การยึดถือวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	การกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร
20. ความไว้วางใจ (Trust)	พนักงานมีความไว้วางใจกัน
Key performance drivers	
21. นวัตกรรม (Innovation)	การเกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบในทุกด้าน
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)	ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
23. คุณภาพ (Quality)	คุณภาพของงานเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2.3 อุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย

2.3.1 ลักษณะพิเศษเฉพาะของธุรกิจผลิตไฟฟ้า

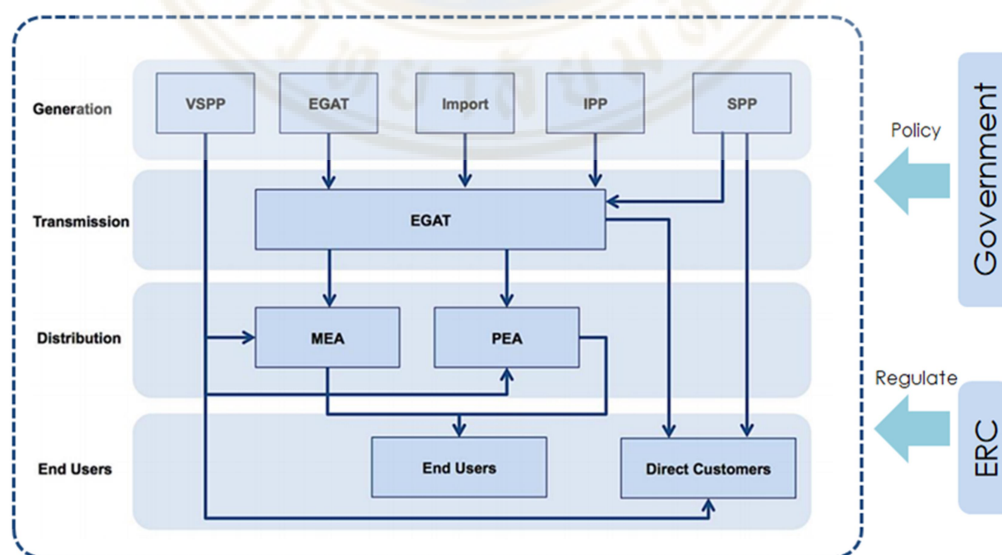
1. ไฟฟ้าที่ผลิตได้ไม่สามารถเก็บเป็นสต็อกเหมือนสินค้าอื่น จำเป็นต้องส่งไปยังลูกค้าหรือผู้ใช้ไฟฟ้าทันที โดยผ่านระบบสายส่ง (Transmission System) และระบบจำหน่าย (Distribution System)

2. การเพิ่มกำลังการผลิตไฟฟ้าไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากการก่อสร้างโรงไฟฟ้าต้องใช้เวลา 3-7 ปี (ขึ้นอยู่กับประเภทของโรงไฟฟ้า) ดังนั้น ในการลงทุนจะต้องมีการคาดการณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้าล่วงหน้า
3. ไฟฟ้าเป็นระบบสาธารณูปโภคที่จำเป็น ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสูง ทั้งในด้านการผลิต การจำหน่าย และเป็นผู้กำกับดูแลทั้งในการกำหนดราคาและการวางแผนการลงทุนในธุรกิจไฟฟ้า

2.3.2 โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย

โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย เป็นระบบที่รัฐเป็นผู้ซื้อรายเดียว (Enhanced Single Buyer Model) เนื่องจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผูกขาดระบบสายส่งไฟฟ้า โดยมีการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รับซื้อไฟฟ้าบางส่วนและทำหน้าที่จำหน่ายไฟฟ้าไปยังผู้ใช้ไฟฟ้า ในขณะที่รัฐบาลมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและมีหน่วยงานย่อยที่ช่วยในการกำกับดูแลกิจการด้านพลังงาน (ภาพที่ 2.2)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีอำนาจในการควบคุมธุรกิจ เนื่องจากมีบทบาทร่วมกับรัฐในการกำหนดแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศ หรือ PDP (Power Development Plan) และแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก หรือ AEDP (Alternative Energy Development Plan) ซึ่งเป็นแผนการลงทุนในระยะยาว (ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการตามแผน PDP2018 และ AEDP2018) นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อเสนอด้านเทคนิคของโรงไฟฟ้าเอกชนที่จะเข้าระบบด้วย



ภาพที่ 2.2 : Thailand's Electricity Supply Industry Structure (Frost & Sullivan, 2017)

2.3.3 การจำแนกผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน ตามกำลังการผลิตติดตั้ง

1. ผู้ผลิตไฟฟ้ารายใหญ่ (Independent Power Producer: IPP) เป็นโรงไฟฟ้าที่มีกำลังการผลิตติดตั้งมากกว่า 90 เมกะวัตต์ ซึ่งใช้เชื้อเพลิงจากก๊าซธรรมชาติและถ่านหินเป็นหลัก กลุ่มนี้จะมีความเสี่ยงในการรับรู้อยู่ได้ต่ำ เนื่องจากเป็นโรงไฟฟ้าฐาน (Base Load Plant) ที่มีสัญญาซื้อขายไฟฟ้าระยะยาวกับกฟผ. โดยมีรายได้จาก 2 ทางคือ จากปริมาณการจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบจริงตามการใช้ของผู้บริโภค และจากรายได้ขั้นต่ำที่จะได้รับตามที่กำหนดในสัญญาขายไฟฟ้าระยะยาวกับกฟผ. (Minimum Take)

2. ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP) เป็นโรงไฟฟ้าที่มีกำลังการผลิตติดตั้ง 10-90 เมกะวัตต์ มีทั้งที่ทำสัญญาขายไฟฟ้ากับกฟผ. ระยะเวลาตั้งแต่ 20-25 ปีและขายไฟฟ้าโดยตรงให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมในพื้นที่ใกล้เคียง โรงไฟฟ้าประเภทนี้จึงอาจมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของรายได้ โดยเฉพาะในส่วนของการขายไฟฟ้าตรงให้กับภาคอุตสาหกรรม ที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะการผันผวนตามสภาวะเศรษฐกิจและทิศทางอุตสาหกรรมของลูกค้า

3. ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กมาก (Very Small Power Producer: VSPP) เป็นโรงไฟฟ้าที่มีกำลังการผลิตติดตั้งน้อยกว่า 10 เมกะวัตต์ มักเป็นการผลิตไฟฟ้าจากวัสดุเหลือใช้ในโรงงานแปรรูปเกษตรหรือการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม โดยเพื่อใช้เองและส่วนที่เหลือจะขายไฟฟ้าให้กับ กฟน. และ กฟภ. ในอัตรารับซื้อไฟฟ้าระบบ Feed-in Tariff (FiT) ตลอดอายุโครงการตามประเภทเชื้อเพลิง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงในประเทศไทยพบว่ามียู้อย่างจำกัด (Kantamara & Saratun , 2017) ทำให้ไม่อาจทราบได้ว่าผู้นำกลุ่มดังกล่าวมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ควบคู่กับการบริหารอย่างยั่งยืนอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา สังเกตได้ว่าผู้นำองค์กรในประเทศไทยนั้นมีความตระหนักในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน ไม่มากเท่าที่ควรซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำ รวมถึงการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2010) (Collins & Porras, 1994) (Sashkin, 1988)

ในการศึกษาของ (Kantabutra, Sooksan; Avery, Gayle, 2013) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ด้วยแนวทางของ Honeybee ในกลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำของเอเชีย โดยการยก

กรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำในประเทศไทย Siam Cement Group (SCG) ด้วยการจำแนกหลักการของ Avery และ Bergsteiner เป็น 6 กลุ่ม ประกอบด้วย

- มุมมองในระยะยาว (long-term perspective)
- การศึกษาประชากร (investing in people)
- การปรับวัฒนธรรมองค์กร (adapting the organizational culture)
- นวัตกรรม (being innovative)
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (exhibiting social and environmental responsibility)
- ความมีจริยธรรม (behaving ethically)

สำหรับการนำแนวทางการยั่งยืนไปใช้ในองค์กรอื่นๆพบว่ามีหลายองค์กรนำแนวทางดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ด้วยเหตุผลหลายประการ โดย (Hargreaves, Andy ; Fink, Dean, 2006) ได้ให้คำแนะนำว่าแนวทางดังกล่าวสามารถนำไปดัดแปลงใช้ได้ในทุกๆองค์กร แต่จะต้องคงไว้ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้แบบองค์รวมและเผยแพร่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถนำมาซึ่งประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตัวอย่างการนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไปใช้ในด้านต่างๆ ได้แก่

- ธุรกิจขายปลีก (Retail) : Wal-Mart ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านขายปลีกได้มีการนำกลยุทธ์บริหารธุรกิจแบบยั่งยืน (Business sustainability strategy) ไปใช้ในการลดผลกระทบขององค์กรอันเกิดจากสถานะแวดล้อมของโลก และนำไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันรวมถึงมีนวัตกรรม ด้วยกลยุทธ์ดังกล่าว ทำให้ Wal-Mart เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่ามีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกเหนือผลประโยชน์ทางการเงินที่มั่นคง (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2011)

- ธุรกิจยานยนต์ (Automotive) : BMW group ซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ระดับโลก ได้นำแนวคิดของ Honeybee ไปใช้โดยเมื่อปี 2008-2009 โลกได้ประสบกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน (Global financial crisis) บริษัทผู้ผลิตรถยนต์หลายบริษัทได้รับผลกระทบอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม BMW สามารถผ่านวิกฤตการณ์ดังกล่าวมาได้ด้วยแนวทางในการบริหารที่สำคัญ 3 ประการ คือ แผนธุรกิจ (Business Model) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Initiatives) และ ภาวะการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership approach) ด้วยปัจจัยดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2011)

- การศึกษา (Education) : เนื่องด้วยปัจจุบันนี้สถาบันการศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นองค์กรด้านธุรกิจมากขึ้น (Lambert, 2011) จึงได้มีการศึกษามุมมองของผู้บริหารของวิทยาลัยและพบว่าความยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเติบโตของสถาบันการศึกษาเช่นกัน

- อุตสาหกรรมขนาดเล็ก (SME) : จากการศึกษาอุตสาหกรรมขนาดเล็กในประเทศไทยพบว่า บริษัทที่มีการประยุกต์แนวทางภาวะความเป็นผู้นำไปใช้จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของพนักงาน โดยจากผลการวิจัยได้ยืนยันให้เห็นว่ามีการใช้แนวทางดังกล่าวในหลายหลายธุรกิจ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาต่างๆภายในองค์กรอย่างองค์รวมและสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (Suriyankietkaew & Avery, 2014) (White, D'Souza, & McIlwraith, 2007)

หากพิจารณาถึงความจำเป็นของการนำแนวทางของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนไปใช้ในองค์กรนั้น สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรจะยั่งยืนได้ต้องอาศัยผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสิ่งที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น (Zulkiffli & Latiffi, 2016) ยกตัวอย่างเช่น การที่องค์กรพิจารณาว่าความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว (McCann & Holt, 2010) นอกจากนี้ Noorul Adharina binti Zulkiffli และ Aryani binti Ahmad Latiffi (2016) ได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญอื่นๆที่ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงการนำแนวทางของความยั่งยืนไปใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน การแก้ปัญหาการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover) และการรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee retention) ซึ่งล้วนแต่ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน นอกจากนี้การมีผู้นำที่ดี ยังจะนำไปสู่การใช้โอกาสจากความยั่งยืนนำมาซึ่งการดำเนินการขององค์กรที่ดีขึ้นในอนาคตอีกด้วย

สำหรับการสร้างความพึงพอใจของพนักงานนั้น จากการศึกษาในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald, 2010) ได้มีการวิจัยว่าปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ พฤติกรรม (human behaviours) และ ทักษะคติ (attitude) ของพนักงานต่องานในปัจจุบัน ในขณะที่ (Lin, Lin, & Cheng, 2013) ระบุว่าวิศวกรมีแนวโน้มด้านความพึงพอใจลดลงอันเป็นผลมาจากการทำงานเป็นเวลานาน ส่งผลต่อความเครียด อีกทั้งพนักงานรู้สึกถึงความไม่แน่นอนในงานที่ทำนำไปสู่ปัญหาการลาออกของพนักงานในที่สุด โดยปัญหาการลาออกของพนักงานนั้นถือได้ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร (Tariq & Riaz, 2013) ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มขึ้นของต้นทุนด้านการฝึกอบรม การเพิ่มขึ้นของภาระงาน ขวัญกำลังใจของพนักงานที่เหลือน้อย ความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลง รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านต่างๆที่อาจเพิ่มขึ้น (Thomas, 2013)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ยั่งยืนหลายงานวิจัยด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปและรวบรวมไว้ โดยจำแนกตามแต่ละแนวทางของ Honeybee Leadership ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
1. การพัฒนาบุคลากร (People development)	Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework	(Hameed & Waheed, 2011)	การวิจัยเชิงปริมาณ	พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้เงินเพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพต่อพนักงานและองค์กร
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	(Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery,2013)	การวิจัยเชิงปริมาณ	แนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน มีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการปฏิบัติ 23 แนวทาง มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ยกเว้นการเป็นอิสระจากตลาดการเงินความรับผิดชอบ ในการจัดการและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
3. การรักษานักงาน (Retaining Staff)	Factors Affecting Employee Retention: A	(Sinha & Sinha, 2012)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมหนัก พบว่า ความสามารถและความสัมพันธ์ ความรู้และอนาคต การพัฒนาและการให้รางวัล ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันและอยากอยู่กับองค์กร

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
	Analysis of two Comparative Organizations from Heavy Engineering Industry			
	Employee Retention Strategies – An Empirical Research	(Mathimaran & Kumar, 2017)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่พนักงานจะอยู่กับองค์กรหรือลาออก คือการฝึกอบรมและการพัฒนาการรับรู้ การให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงาน ซึ่งส่งผลต่อการรักษาพนักงานและสามารถลดอัตราการลาออก
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process	(Oduwusi, 2018)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	แผนการสืบทอดตำแหน่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในองค์กรโดยการกำหนดและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่งนั้น ควรจะต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ มีแผนในการพัฒนาอบรม โดยการวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงแผนการสืบทอดตำแหน่งในองค์กรว่า

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
	in Corporate Organizations			มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งแผนการสืบทอดตำแหน่งนั้นควรจะต้องนำไปสร้างเป็นแผนกลยุทธ์และจะต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมออีกด้วย
	Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations	(Farashah, Nasehifar, & Karahrydi, 2011)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 23 คน ในองค์กรขนาดใหญ่ของรัฐบาลอิหร่าน 23 แห่ง พบว่าความพึงพอใจในกระบวนการเลื่อนตำแหน่งและการประสบความสำเร็จในอาชีพมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการสืบทอดตำแหน่ง ส่วนการทำงานที่ซ้ำซาก จำเจนั้นไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการสืบทอดตำแหน่ง แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดคือ ควรพิจารณาวิธีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้มีความเข้าใจในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กรและสามารถวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	Employees' individual values as a source of human capital	(Gashi, Požega , & Crnkovi, 2017)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพบว่า การจัดองค์กรของบริษัทควรเกี่ยวข้องกับ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของทักษะและค่านิยม เพื่อปรับปรุงการจัดการทำงาน ให้พนักงานทำงาน

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
				อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสามารถใหม่ๆ และหากมีความเข้าใจในคุณค่าของพนักงานจะมีโอกาสมากขึ้นที่ผู้จัดการและพนักงานจะเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของบริษัท
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	Leadership styles	(T. S. & D. R., 2014)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพบว่า ในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน รูปแบบความเป็นผู้นำในองค์กรส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการผลิต
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)	The role of ethics in employee behavior	(Kott , 2012)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพฤติกรรม 2 ประเภทของพนักงาน คือพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่าจริยธรรมไม่มีผลกระทบและไม่มีบทบาทต่อพฤติกรรมของพนักงาน
8. มุมมองระยะไกล (Long or short term perspective)	Renewable Electricity Potentials in France: A Long Term Perspective	(Hubert & Vidalenc , 2012)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	เนื่องจากปัจจุบันพลังงานทดแทนถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อการให้บริการไฟฟ้าอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาศักยภาพของการผลิตไฟฟ้าในรูปแบบของพลังงานทดแทนในประเทศฝรั่งเศสภายใต้การพิจารณามุมมองในระยะยาว ซึ่งทำให้เห็นว่าด้วยปัจจัยแวดล้อมด้านต่างๆ ในอนาคตนั้น

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
				ส่งเสริมให้ในอนาคตน่าจะผลักดันให้สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทนนั้นเติบโตขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์โดยใช้มุมมองในระยะยาวทำให้องค์กรสามารถมองเห็น โอกาสหรือช่องทางในการเติบโตขององค์กรในอนาคตได้
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	Resistance to organizational change: linking research and practice	(Erwin & Garman, 2010)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความงานวิจัยเพื่อพิจารณาถึงพฤติกรรม การต่อต้านของบุคคลในมิติต่างๆ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงมาจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการเปิดใจยอมรับการรับรู้ถึงภัยคุกคามหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ การสื่อสารทำความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ความเชื่อมั่นในการบริหาร ลักษณะหรือรูปแบบการบริหาร รวมถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	Developing a better measure of market orientation	(Gray, Matear, และ Boshoff, 1998)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษาวิจัยปัญหาการปรับแนวการตลาดของ Joworski, Kohli, Narvar, และ Slater โดยใช้ตัวอย่างจากหลาย

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
				อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในนิวซีแลนด์ ซึ่งพบตัววัดที่จะช่วยวัดแนวทางทางการตลาดที่จะทำให้ไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า การดำเนินการตามแนวคิดการตลาดที่ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องสร้างผลประโยชน์ให้กับลูกค้าและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการวัดประสิทธิภาพในแง่ของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การรับรู้ในแบรนด์ ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีในสินค้า เป็นต้น
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	Corporate environmental responsibility - transitional and Evolving	(Sharma & Kiran, 2013)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	จากการศึกษาพบว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็น การกำกับดูแลของภาครัฐ แรงกดดันจากตลาด การกำกับดูแลภายในองค์กร รวมถึงอิทธิพลของผู้มีส่วนได้เสีย ล้วนเป็นแรงผลักดันให้องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการทางใดทางหนึ่งเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม	Good Firms, Good Targets: The	(King & McDonnell, 2012)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จากการศึกษาพบว่าถึงแม้บริษัทจะมีชื่อเสียงที่ดีแล้ว การที่จะรักษาชื่อเสียงให้ยาวนานได้นั้น จำเป็นต้องใส่ใจต่อสังคม ดังจะ

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
(Social responsibility)	Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting			เห็นได้จากหลายๆองค์กรที่มีการจัดกิจกรรมด้านสังคมเพื่อรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืน
13. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	Sustainable development and project stakeholder management: What standards say	(Eslerod & Huemann, 2013)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในโครงการที่อยู่ในระดับสากล เนื่องจากการจัดการผู้มีส่วนได้เสียนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของโครงการ โดยทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบันได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้เสียทางนิเวศวิทยา และผลประโยชน์ทางสังคม
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ	Vision effects: a critical gap in	(Kantabutra, 2010)	การวิจัยเชิงปริมาณ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษาโดยพิจารณา

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
(Vision's role in the business)	educational leadership research			จากความมั่นคงทางการเงิน ความพึงพอใจของนักศึกษาและการพัฒนาของกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองเพื่อให้เห็นถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยพบว่าภาวะผู้นำ, ประสิทธิภาพของผู้ตาม, ทักษะคิด รวมถึงการรับรู้ล้วนมีผลต่อวิสัยทัศน์
	Grand visions and pragmatic integration: Exploring the evolution of Europe's electricity regime	(Bolton , Lagendijk , & Silvast, 2019)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาพัฒนาการวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าในยุโรป โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ระดับสูงที่มีผลต่อการบูรณาการด้านไฟฟ้าในยุโรป ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังรวมถึงนำไปสู่การสร้างรูปแบบต่างๆของความร่วมมือระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้ระบบไฟฟ้าในยุโรบนั้นเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 1920
15. การตัดสินใจ (Decision Making)	Decision making in renewable energy	(Strantzali & Aravossis, 2016)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	สืบเนื่องจากปัญหาในการลงทุนในระบบพลังงานหมุนเวียน คือวิธีการประเมินความยั่งยืนที่ทำได้ยาก เนื่องจากจะต้องอาศัยการ

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
	investments: A review			ตัดสินใจในหลากหลายด้านไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาด้านเทคนิค เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมักมีความซับซ้อน ดังนั้น จากการศึกษาวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องพบว่า การตัดสินใจ ลงทุนในแต่ละโครงการนั้น จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลและความรู้ที่ เพียงพอในหลากหลายด้านและเลือกวิธีการในการตัดสินใจที่ เหมาะสม
16. การจัดการตนเอง (Self-management)	Decision aids that really promote shared decision making: the pace quickens	(Agoritsas, 2015)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ผ่านการสำรวจในกลุ่ม อุตสาหกรรม โดยได้ศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการตนเอง ของผู้นำต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะนำไปสู่ความคิดที่ สร้างสรรค์ ซึ่งผลการศึกษาได้แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับปานกลางและมีนัยสำคัญระหว่างการจัดการตนเองของ ผู้นำและการกระตุ้นสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความคิด อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าปัจจัยที่เป็น

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
				อุปสรรคสำคัญต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ คือ ความกดดันในงานและอุปสรรคขององค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการตนเองของผู้นำ อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่าการจัดการตัวเองของผู้นำในการทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่คือการกระตุ้นให้พนักงานสามารถที่จะจัดการตนเองและพัฒนาให้พนักงานมีอิสระและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองอย่างสร้างสรรค์
17. การทำงานร่วมกัน (Team orientation)	The Impact of Team Learning Goal Orientation and Psychological Collectivism on Team Creativity	(Shang, 2018)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	เนื่องจากความสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การวางเป้าหมายการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning goal orientation) การรวมกลุ่มทางจิตวิทยา (Psychological collectivism) และประสิทธิภาพของทีม (Team efficacy) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างทีมที่มีความสร้างสรรค์

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
18. วัฒนธรรม (Culture)	Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change	(Iljins , Skvarciany, & Gaile-Sarkane, 2015)	การวิจัยเชิงปริมาณ	การศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาผลกระทบวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อบรรยากาศภายในองค์กรที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงโดยได้มีการศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น การปรับตัว (Adaptability), ความมั่นคง (Consistency), ความพึงพอใจของพนักงาน (Satisfaction), การมีส่วนร่วม (Involvement), และพันธกิจ (Mission) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าขณะที่องค์กรอยู่ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อบรรยากาศภายในองค์กรและมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการให้รางวัล (Reward System) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation) การสร้างพลัง (Empowerment) การสร้างค่านิยม (Core values) การสร้างข้อตกลง (Agreement) ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตารางที่ 2.2 : งานวิจัยที่สอดคล้องกับ 23 แนวทางของ Honeybee Leadership (ต่อ)

เรื่อง	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-Sharing and Retention)	The impact of knowledge management on job satisfaction	(Kianto, Vanhala, & Heilmann , 2016)	การวิจัยเชิงปริมาณ	จัดการความรู้ใน 5 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้, การแบ่งปันความรู้, การสร้างความรู้, การรวบรวมความรู้และการเก็บความรู้ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน จากการสร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้างการวิเคราะห์กำลังสองน้อยที่สุดของชุดข้อมูลการสำรวจจำนวน 824 ข้อ ซึ่งเก็บรวบรวมจากสมาชิกขององค์กรเทศบาลของฟินแลนด์ พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันความรู้ในองค์กรนั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมในเรื่องความพึงพอใจของพนักงานโดยส่วนใหญ่
	Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study	(Sumbal, Tsui, & See-to, 2017)	การวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการจัดการเก็บความรู้จากพนักงานที่กำลังจะเกษียณสู่พนักงานรุ่นต่อไป ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่อยู่ในธุรกิจด้านน้ำมันและก๊าซทั่วโลก จากการเก็บข้อมูลเชิงลึก พบว่าการจัดเก็บความรู้ในอุตสาหกรรมด้านนี้ค่อนข้างน้อย อันเนื่องมาจากความรู้ได้สูญหายไปตามพนักงานที่

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย “การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership มาดัดแปลงใช้ในแบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากนั้นจึงนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนว่ามีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยอย่างไรบ้าง

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หมายถึง การวิจัยที่มุ่งเน้นหาความจริงในสภาพที่เป็นอยู่โดยธรรมชาติ (Naturalistic Inquiry) ซึ่งเป็นการศึกษาโดยมองภาพรวมทุกมิติ (Holistic perspective) (แวนดาว พรหมเสน, 2554) โดยให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจ ทัศนคติ และให้ความหมายแก่สภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อ ทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของมนุษย์ โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลหลาย ๆ วิธี เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documents) การสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์ (Interviews) ข้อมูลที่เก็บได้นั้นไม่เน้นในลักษณะของตัวเลข ส่วนในการวิเคราะห์ข้อมูลมุ่งให้ความสำคัญที่การตีความบนพื้นฐานของข้อมูลและความเป็นจริงที่เก็บได้ จากนั้นนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของการบรรยาย (ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ, 2550) โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ด้านข้อมูล (Triangulation)

3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร

กลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยนี้ เป็นการเลือกกลุ่มประชากรแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในบริษัทผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 30 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการส่วน พนักงานระดับอาวุโส และพนักงานระดับปฏิบัติการ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อทราบถึงมุมมอง ทักษะ ทักษะการคิด การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมีกรอบคำถาม ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและเป็นคำถามปลายเปิด (Yin, 2011) ดังนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถบอกรายละเอียดต่างๆ รวมถึงแสดงมุมมอง ทักษะ ความคิดเห็น ประสิทธิภาพและความรู้สึกออกมาได้อย่างอิสระ การสัมภาษณ์แบบใช้คำถามปลายเปิด จึงมีความเหมาะสมมากกว่าการสัมภาษณ์แบบใช้คำถามปลายปิด และระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกพร้อมด้วย เพื่อการเก็บข้อมูลให้ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งเป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

สำหรับคำถามในการสัมภาษณ์มีทั้งหมด 23 หมวด โดยแต่ละหมวดจะประกอบด้วยคำถามย่อย โดยยึดหลักแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างอิงและประยุกต์คำถามให้เหมาะสมกับธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าจากสารนิพนธ์การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ (ชลลนา คังคายะ, 2560) แต่ละคำถามจะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปเพื่อให้เหมาะสมกับการสัมภาษณ์บุคลากรในแต่ละระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง เป็นกลุ่มของผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย การบริหารและกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร
2. ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการส่วน เป็นกลุ่มผู้รับนโยบายของบริษัทจากผู้บริหารระดับสูง นำไปปฏิบัติ
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นกลุ่มของผู้ที่ดูแลและจัดการด้านบุคลากรทั้งหมดขององค์กร โดยรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง โดยแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ด้าน คือ

3.1 การบริการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management, HRM)

จะดูแลเรื่องการวางแผนกำลังคน กำหนดคุณลักษณะ คุณสมบัติ สวัสดิการต่างๆของบุคลากร

3.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development, HRD)

จะดูแลในเรื่องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

4. พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นั้น จะมีทั้งหมด 23 หัวข้อ ซึ่งคำถามในแต่ละหัวข้อจะถูกพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักปฏิบัติ 23 แนวทางของ Honeybee leadership และในแต่ละหัวข้อคำถามจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปในการใช้สัมภาษณ์บุคลากรแต่ละตำแหน่ง รายละเอียดของ

แบบสัมภาษณ์ดังแสดงในภาคผนวก ก.

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว จะนำข้อมูลมาตรวจสอบโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อดูความสอดคล้องของข้อมูลตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน โดยจำแนกระดับความสอดคล้องของข้อมูลเป็น 3 ระดับ คือ กรณีที่ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee จะกำหนดให้ระดับเป็น “Most Evidence” และกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามไปในทิศทางเดียวกันแต่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee บางส่วนจะกำหนดให้อยู่ในระดับ “Moderate Evidence” หรือหากกรณีที่ผู้สัมภาษณ์ไม่ตอบในทิศทางเดียวกันรวมถึงสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee บางส่วน จะกำหนดระดับความสอดคล้องเป็น “Least Evidence” แต่หากว่าคำตอบที่ได้ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee จะถือได้ว่าระดับความสอดคล้อง คือ “Unidentified” ทั้งนี้สามารถสรุปเกณฑ์ดังกล่าวได้ตามตารางที่ 3.1 และใช้ตารางที่ 3.2 ในการสรุปผลการวิเคราะห์ระดับความสอดคล้องของแต่ละแนวทางทั้ง 23 แนวทางตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ของ Honeybee

ตารางที่ 3.1 : เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership

ระดับความสอดคล้อง	เกณฑ์การวัดความสอดคล้อง
1.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 100% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบในทิศทางเดียวกัน
2.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership อย่างน้อย 50% - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบในทิศทางเดียวกัน
3.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อย หรือไม่มีความสอดคล้องเลย (Least Evidence)	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50 % - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบในทิศทางเดียวกัน
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

ที่มา : (Kantabutra and Suriyankietkaew, 2014; Kantabutra and Saratun, 2013; Kantabutra and Avery, 2011, 2013;

ตารางที่ 3.2 : ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm		
	Least Evidence	Moderate Evidence	Most Evidence
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. Organization change			
10. Financial markets orientation			
11. Responsibility for environment			
12. Social Corporate Response			
13. Stakeholder consideration			
14. Vision/s role in the business			
15. Decision-making			
16. Self-management			
17. Team orientation			
18. Culture			
19. Knowledge-sharing and retention			

ตารางที่ 3.2 : ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm		
	Least Evidence	Moderate Evidence	Most Evidence
20. Trust			
21. Innovation			
22. Staff engagement			
23. Quality			

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พบว่าธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership โดยอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing people)

บริษัทมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะบริษัทเชื่อว่าการพัฒนาพนักงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ ไม่เพียงแต่ให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลให้พนักงานมีสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงานไปพร้อมๆกันด้วย บริษัทมีแผนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่มุ่งเน้นให้พนักงานเตรียมความพร้อมสู่การสืบทอดตำแหน่งสำคัญในอนาคต นอกจากนี้มีการจัดฝึกอบรมภายใน (In-house Training) อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงาน รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ในส่วนของเข้าร่วมหลักสูตรอบรมภายนอก (Public Training) นั้น ถึงแม้บริษัทจะไม่มีนโยบายและงบประมาณให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานในการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีเพียงการศึกษาดูงานเท่านั้น แต่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำเสนอหลักสูตรอบรมที่ต้องการเข้าร่วมและมีความสนใจในหัวข้อต่างๆที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน และทางฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็จะจัดหาและพิจารณาหลักสูตรอบรมภายนอกที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละระดับ โดยรายละเอียดต่างๆแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“การเข้าร่วมอบรม นอกจากจะได้รับความรู้และได้เปลี่ยนบรรยากาศ ยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมอบรมท่านอื่น ในส่วนของการจัดการฝึกอบรม องค์กรก็มีการจัดหาหลักสูตรที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน ทุกระดับมีส่วนร่วม”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน งบประมาณในแต่ละปีจะถูกจัดสรรอย่างเหมาะสม ทั้งหลักสูตรภายในและภายนอกบริษัท รวมถึงในแต่ละฝ่ายงานก็จะมีงบประมาณสำหรับพนักงานเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภายนอกบริษัท”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

บริษัทมีสหภาพแรงงาน และจัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง รวมถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับลูกจ้างด้วยกัน โดยแบ่งเป็นสหภาพระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ซึ่งกลุ่มสหภาพจะประกอบด้วย ประธานและสมาชิก โดยคัดเลือกกันเอง มีหน้าที่หลักในการดูแลสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ การบริหารงาน เงินเดือน และทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน จึงมีความแตกต่างจากคณะกรรมการสวัสดิการ ที่จะดูแลเรื่องสวัสดิการเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังมีหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน และพิจารณาข้อร้องเรียนต่างๆ เช่น หากพนักงานถูกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมก็สามารถส่งคำร้องให้กับสหภาพเพื่อที่จะพิจารณาช่วยเหลือและให้ความเป็นธรรมต่อไป

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรพบว่า เมื่อเกิดปัญหาจากการทำงาน พนักงานสามารถร่วมมือกันแก้ไขปัญหาด้วยความเต็มใจ รวมถึงการได้รับคำปรึกษาและคำแนะนำจากหัวหน้างาน อีกทั้งยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง มีความสัมพันธ์ในลักษณะของพี่น้อง มีการทำงานที่ใกล้ชิดกัน รับฟังปัญหา และความคิดเห็นจากลูกน้องที่อยู่ภายใต้สายบังคับบัญชา ทำให้การทำงานร่วมกันจึงลดความอึดอัด และมีความสบายใจในการทำงาน จากการเก็บข้อมูล จึงสรุปได้ว่าความสัมพันธ์กับพนักงานมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“บริษัทมีสหภาพแรงงานแต่พนักงานน้อยคนจะรู้ว่า มี ในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะทำหน้าที่เพียงแต่อำนวยความสะดวก เช่น การจัดสถานที่ จัดสรรงบประมาณ และจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสหภาพ เพื่อให้อิสระต่อการดำเนินงานของสหภาพอย่างเต็มที่”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

“หากเทียบกับสภาพแรงงานในบริษัทอื่นๆ ถือได้ว่าสภาพแรงงานของบริษัทนั้นมีความประนีประนอมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สามารถพูดคุยและเจรจากันได้ นับว่ามีความความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัทค่อนข้างเป็นไปได้ไปในทางที่ดี”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน มีความเป็นพี่เป็นน้องมากกว่าความเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง สามารถขอคำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นต่างๆ หากมีปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถพูดคุยได้ทุกเรื่อง”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.3 การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)

บริษัทให้ความสำคัญมากกับการรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานาน เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของบริษัทที่สามารถทำให้บริษัทขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้ การสูญเสียทรัพยากรที่เป็นกำลังสำคัญ อาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ บริษัทจึงมีการสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานในด้านต่างๆ เช่นสวัสดิการพนักงาน การอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ และทักษะต่างๆ อีกทั้งยังมีการกำหนดเส้นทางการเติบโตในสายวิชาชีพอย่างชัดเจน (Career path) เพื่อให้พนักงานทราบ นอกจากนี้บริษัทไม่มีนโยบายการไล่นักงานออก หากพนักงานคนไหนมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ถึงระดับที่บริษัทกำหนด จะมีการโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานในส่วนงานที่มีตำแหน่งว่างและเหมาะสมกับความสามารถหรือใกล้เคียงกับความสามารถให้มากที่สุด ในส่วนอัตราการลาออกของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเมื่อเทียบกับกลุ่มธุรกิจโรงไฟฟ้าด้วยกัน เมื่อพนักงานลาออกบริษัทจะหาสาเหตุที่แท้จริงจากการให้ทำแบบสอบถามและสัมภาษณ์ เพื่อเป็นประโยชน์และปรับปรุงการทำงานในอนาคตได้ การดูแลรักษาพนักงานจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“บริษัทพยายามสร้างระบบที่เป็นธรรม มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งแบบแนวนอนและแนวตั้ง โดยสนับสนุนการหมุนเวียนงาน แต่อย่างไรก็ตามกระบวนการดังกล่าวอยู่ระหว่างการเริ่มปรับปรุงซึ่งอาจจะยังไม่แนวทางที่ยังไม่ชัดเจนหากเทียบกับบริษัทอื่นๆ”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

“ถ้าเทียบกับกลุ่มธุรกิจโรงไฟฟ้าถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ 5% - 6% แต่หากเทียบกับกลุ่มตลาดแรงงานทั่วประเทศ ถือได้ว่าอัตราการลาออกอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะอัตราเฉลี่ยของตลาดอัตราลาออกปัจจุบันอยู่ที่ 12% - 13%”

ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล

“ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงว่าเพราะอะไรพนักงานถึงลาออก เช่น เหตุผลส่วนตัว ศึกษาต่อต่างประเทศ ใ้ทำงานใหม่ โดยใช้วิธีการแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ (Exit Interview) แบบตัวต่อเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงไม่แชร์แบบฟอร์มขอลาออกบนเว็บไซต์ภายในของบริษัท โดยหากพนักงานคนใดประสงค์ที่จะลาออกจะต้องมาขอแบบฟอร์มจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานแต่ละระดับมี *career path* ชัดเจน มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีความพร้อมในการเติบโตในอนาคต มีการเปิดโอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อแสดงความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร”

ผู้จัดการส่วน

4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)

ตามระเบียบของบริษัท บริษัทมีการสนับสนุนบุคลากรภายในบริษัทเป็นอันดับแรก สำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถได้รับโอกาสและมีการเติบโตในสายงานเดิมหรือสายงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาความเหมาะสมของคุณสมบัติและศักยภาพของบุคลากรในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน ด้านบริหารจัดการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น แต่หากบุคลากรภายในมีคุณสมบัติไม่เพียงพอต่อตำแหน่งงานนั้นๆ บริษัทจะทำการจัดหาบุคคลภายนอกมารับตำแหน่งงานต่อไป รายละเอียดต่างๆจึงแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต่างๆกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“เบื้องต้นทางบริษัทจะคัดเลือกจากบุคลากรภายในก่อน โดยจะพิจารณาจากประวัติการทำงาน คุณสมบัติ อายุงานตามที่บริษัทกำหนด โดยใช้รูปแบบการคัดเลือกจากคณะกรรมการ ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบของบริษัท”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

การให้คุณค่ากับพนักงานถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากของบริษัท มีการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และการให้โบนัสประจำปี มีการพิจารณาส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อประโยชน์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน โดยฝ่ายบริหารอาคารซึ่งมีหน้าที่จัดการสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน มีความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกในการทำงาน อีกทั้งคำนึงถึงด้านสุขภาพ ความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว การให้คุณค่ากับพนักงานจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“เนื่องจากพนักงานคืออกลไกสำคัญที่ทำให้บริษัทเติบโตได้ ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานในทุกๆระดับ และทุกๆด้าน เช่น การพัฒนาความรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ”

ผู้บริหารระดับสูง

“เบื้องต้นบริษัทมีการเปรียบเทียบสวัสดิการกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้ จึงมีความมั่นใจได้ว่า สวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเพียงพอในทุกๆด้าน อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีคณะกรรมการสวัสดิการที่จะช่วยรับข้อร้องเรียนรวมถึงข้อเสนอจากพนักงานมาพิจารณาและช่วยผลักดันให้พนักงานได้มีสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

“บริษัทให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานในทุกๆด้าน และตรวจสอบอาคารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น การวัดแสงที่โต๊ะทำงานของพนักงาน มีพนักงานรักษาความปลอดภัยเดินตรวจภายในอาคารตั้งแต่เวลาสามทุ่มเป็นต้นไป การบำรุงรักษาลิฟต์ การดูแลรักษาสภาพแวดล้อมโดยรอบที่ทำงานให้น่าอยู่”

ผู้จัดการส่วนบริหารอาคาร

“บริษัทมีกิจกรรมที่ให้พนักงานเข้าร่วมรักษาสุขภาพ ออกกำลังกาย ผ่อนคลาย ความเครียดที่เกิดจากการทำงาน มีการจ้างครูฝึกสอนโยคะมาทุกวันพฤหัสบดี และสามารถเข้าใช้ฟิตเนส โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ผู้บริหารของบริษัทจะกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้แก่ทีมผู้บริหารในแต่ละสายงานและตามลำดับชั้น ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆจะไม่ตัดสินใจเพียงคนเดียว แต่จะรับฟังข้อคิดเห็นจากทีมบริหารรวมถึงพนักงาน ในทุกไตรมาสจะมีกิจกรรมที่เรียกว่า Communication day เป็นการพบปะระหว่างกรรมการผู้จัดการใหญ่และพนักงานในรูปแบบกึ่งทางการ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเสนอ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนซักถามข้อสงสัยในเรื่องๆต่างจากผู้บริหารได้อีกด้วย จึงสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“Communication day เป็นวันที่พนักงานได้ใกล้ชิดผู้บริหารและทีมบริหาร สามารถสอบถามเรื่องต่างๆในการบริหารได้ เช่น ผลประกอบการที่จะส่งผลการได้รับ โบนัสประจำปีของพนักงาน ผลการดำเนินงานในการซื้อกิจการหรือการมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นของบริษัท ซึ่งบรรยากาศไม่มีความตึงเครียด ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเอง”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.7 จริยธรรม (Ethical Behavior)

หัวใจสำคัญของภารกิจบริษัท คือการเป็นพลเมืองบริษัทที่ดี (good corporate citizen) ที่มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นจรรยาบรรณทางธุรกิจและการต่อต้านคอร์รัปชัน จึงเป็นประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญที่สุดประเด็นหนึ่งของบริษัท เนื่องจากประเด็นดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานต่างๆของบริษัท รวมไปถึงการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานภายในองค์กร และวิธีการคัดเลือก รวมถึงการร่วมมือกับหุ้นส่วนทางธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในทุกๆด้านของบริษัท ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมองค์กรของบริษัททั้งสิ้น บริษัทมุ่งมั่นการ

ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส เท่าเทียมและปราศจากคอร์รัปชัน โดยยังคงหวังให้พนักงานของบริษัทรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นที่ปฏิบัติให้บริษัทยึดมั่นในหลักการดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ บริษัทยังมีการทบทวนและปรับปรุงเนื้อหาในจรรยาบรรณเป็นประจำ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี ดังนั้นพนักงานทุกคนของบริษัทจึงต้องลงนามและรับทราบจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี การให้พนักงานดำรงไว้ในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“บริษัทมีความโปร่งใสและมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่ควรจะเป็น ไม่มีปัญหาเรื่องการคอร์รัปชัน ยึดแนวทางจริยธรรมเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ถึงแม้บริษัทจะเสียประโยชน์ แต่ยังคงดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมและคุณธรรม”

ผู้บริหารระดับสูง

“เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทขนาดใหญ่และมีผู้มีส่วนได้เสียในหลายด้าน ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญต่อหลักจริยธรรมค่อนข้างมาก และถือกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทอย่างชัดเจน”

ผู้จัดการฝ่าย

4.8 มุมมองระยะไกล (Long term perspective)

บริษัทมุ่งดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อีกทั้งยังดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าควบคู่กับการดูแลผลกระทบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลกับชุมชน พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับและความไว้วางใจของชุมชนและสังคมในทุกที่ ที่ไปดำเนินกิจการ

ในด้านผลการดำเนินงาน มีแผนบริหารจัดการโรงไฟฟ้าที่เดินเครื่องเชิงพาณิชย์แล้วให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด และขยายการลงทุนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของโครงการที่อยู่ระหว่างก่อสร้างจะดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนด

ในด้านการพัฒนาบุคลากร จะสร้างและผลักดันบุคลากรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งยังมีแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกกระดับให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลงานและตอบ โจทย์เป้าหมายทาง

ธุรกิจและสามารถเติบโตก้าวหน้าในสายงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กรและการรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับองค์กร

จากการสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ในปัจจุบันวิวัฒนาการความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ฝ่าย IT ของบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาปรับใช้ในบริษัท รวมถึงการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดังกล่าวให้มีประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด และในส่วนของแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว จากปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการกีดกันทางการค้า สงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน และอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มสูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมพลังงานและการเติบโตของบริษัท ทางบริษัทมีทีมวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และมีแผนตอบรับความเสี่ยงเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“ปัจจุบันบริษัทได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นและความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับองค์กร ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังมีหน่วยงานแผนงานและประเมินความเสี่ยงที่มีหน้าที่หลักในการคิดวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการลำดับความสำคัญความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อนำมาหาแนวทางแก้ไข ป้องกัน และบรรเทา ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น บริษัทมีแผนและมีความพร้อมที่จะรับมือปัญหาต่างๆ ในทุกๆด้าน นอกจากนี้มีการทวนสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีความสามารถที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด”

ผู้บริหารระดับสูง

4.10 ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)

บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ ปีละ 2 ครั้ง ในอัตราประมาณร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิ งบการเงินรวมหลังหักภาษีเงินได้ หรือในจำนวนที่ทยอยเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ หากไม่มีเหตุจำเป็นอื่นใด เช่น การขยายธุรกิจของบริษัทในโครงการต่างๆในอนาคต หรือการจ่ายเงินปันผลที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานปกติของบริษัทอย่างมีสาระสำคัญ โดยการจ่ายเงินปันผลต้องไม่เกินกว่ากำไรสะสมของงบการเงินเฉพาะกิจการ ถือได้ว่าสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“เนื่องจากบริษัทมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่ชัดเจนและสื่อสารให้กับผู้ถือหุ้นเข้าใจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหากปีใดที่บริษัทมีผลประกอบการที่ดีกว่าเป้าหมายและมีเงินสดสำรองหลังหักค่าใช้จ่าย รวมถึงเงินลงทุนในโครงการใหม่แล้ว ฝ่ายบริหารก็ไม่ละเลยที่จะพิจารณาการจ่ายปันผลพิเศษให้กับผู้ถือหุ้น”

ผู้บริหารระดับสูง

4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

บริษัทดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมาก โดยให้ความสำคัญต่อการดูแลและลดผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ ในพื้นที่ดำเนินงาน ซึ่งแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันตามปัจจัย ประเด็นปัญหา กฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงตามแต่ละพื้นที่ การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยสร้างโอกาสทางด้านธุรกิจ รวมไปถึงการลดความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทได้ อีกทั้งบริษัทได้พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมให้ดีกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรม โดยได้รายงานผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมข้อมูลจากโรงไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เดินเครื่องเชิงพาณิชย์แล้ว ในด้านต่างๆ คือ การบริหารจัดการน้ำ การจัดการมลพิษทางอากาศ การจัดการของเสีย

นอกจากนี้บริษัทตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศนั้นเป็นความท้าทายระดับโลก บริษัทจึงพยายามหาพลังงานที่เชื่อถือได้และสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไปพร้อมกัน จึงมุ่งมั่นที่จะใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของบริษัทสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“บริษัทมีการสนับสนุนการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าต้นน้ำและความหลากหลายทางชีวภาพ ร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่สำคัญของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ คือ การสนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และการอยู่ร่วมกับป่าต้นน้ำอย่างยั่งยืนตามแนวทาง “คนอยู่ได้ ป่าอยู่ได้ การส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนและความร่วมมือระหว่างภาคีเพื่อแก้ไขประเด็นปัญหา ร่วม และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมของสังคมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าต้นน้ำ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“มีการกำหนดให้บริษัทในเครือต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ทางด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด ในขณะเดียวกันก็มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บริษัทในเครือรวมทั้งพนักงานในองค์กรจัดและร่วมกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมกับชุมชนใกล้เคียง โรงไฟฟ้า เช่น การปลูกป่า ทำฝาย จัดตั้งมูลนิธิทางด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมของชุมชน สร้างกิจกรรมโดยชักชวนนักเรียนระดับมัธยม เพื่อปลูกจิตสำนึกในการรักษาธรรมชาติ”

ผู้จัดการส่วน

4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

บริษัทให้ความสำคัญในการดำเนินการทางธุรกิจโดยมุ่งเน้นการอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคมอย่างเกื้อกูล ครอบคลุมการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในพื้นที่รอบโรงไฟฟ้าในรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการให้ข้อมูลและทำความเข้าใจการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส ก่อนเริ่มดำเนินการระหว่างก่อสร้าง และช่วงดำเนินการตลอดอายุสัญญาของโรงไฟฟ้า พร้อมทั้งพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีผ่านกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์และ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมวงกว้าง โดยมีนโยบายให้ความสำคัญกับชุมชนในพื้นที่รอบโรงไฟฟ้าเป็นหลักและนโยบายการพัฒนาการให้ข้อมูลและการสื่อสารกับชุมชน การเผยแพร่ข้อมูลจะมีแผนงานการสื่อสารสร้างความเข้าใจในชุมชนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือของชุมชนที่เป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามนโยบายนี้จะได้รับการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม โดยรายละเอียดต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ

Most evidence

“นอกจากการเติบโตทางการเงินขององค์กรแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญต่อสังคมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนโดยรอบโรงไฟฟ้า และให้โอกาสในการฝึกงานเข้าทำงานหลังจากการเรียนจบ การจ้างงานคนในท้องถิ่นมาทำงานในโรงไฟฟ้า การส่งเสริมให้บและจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แนะนำ ส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชนรอบโรงไฟฟ้า”

ผู้จัดการส่วน

4.13 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

บริษัทให้ความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งหมายรวมถึงกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยถือเป็นนโยบายที่จะรับผิดชอบและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรม โดยมีการทบทวนและระบุผู้มีส่วนได้เสียตามการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงหรือการขยายตัวทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมุ่งมั่นพัฒนากระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินกิจการของบริษัทเป็นไปอย่างเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน จากการเก็บข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“บริษัทมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ ภาครัฐ ชุมชนและสังคม ได้มีการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกัน อีกทั้งหาแนวทางในการลดผลกระทบเชิงลบ เพิ่มผลกระทบเชิงบวก อัน นำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสองฝ่ายอย่างยั่งยืน”

ผู้จัดการฝ่าย

4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business)

บริษัทมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนให้กับผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วนได้ทราบ ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นและนักลงทุน พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า ชุมชน

หุ้นส่วนธุรกิจ นอกจากนี้ในกิจกรรม Community day ผู้บริหารจะเน้นย้ำถึงวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจของบริษัทไปในทิศทางเดียวกัน จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดว่าผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“ด้วยสถานการณ์ในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่ากลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยมีการแข่งขันที่สูงมากและหากประเมินสถานะตลาดในอีก 10 ปีข้างหน้า ถือได้ว่า บริษัทอาจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารจึงตระหนักและเตรียมการไว้เพื่อรับความเสี่ยงและหาโอกาสที่จะให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง โดยได้รับการยอมรับและวางใจจากผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างยั่งยืน”

ผู้บริหารระดับสูง

4.15 การตัดสินใจ (Decision Making)

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดว่าผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate evidence เนื่องจากการตัดสินใจต่างๆมีการกำหนดลำดับขั้นชัดเจน ซึ่งแต่ละฝ่ายงานจะมีลำดับขั้นการตัดสินใจแตกต่างกัน บริษัทมีตารางอำนาจที่กำหนดชัดเจนตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการส่วนไปจนถึงระดับผู้บริหาร

“การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้จัดการขึ้นไป แต่จะระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญในแต่ละเรื่อง อย่างไรก็ตามบริษัทมีการกำหนดตารางอำนาจ (Term of Authority) เพื่อกำหนดอำนาจการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.16 การจัดการตนเอง (Self-management)

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดว่าผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง มีความมั่นใจที่จะลง

มือทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอยู่ภายใต้กรอบเป้าหมายและหน้าที่ที่รับผิดชอบ หากงานที่ได้รับมอบหมายเกิดปัญหา สามารถวิเคราะห์หรือประเมินผลกระทบที่จะตามมาได้ว่าจะจัดการปัญหาคด้วยตัวเองหรือปรึกษาเพื่อนร่วมทีมและผู้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ

“หากมีแนวทางที่ชัดเจนว่าจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถทำได้ด้วยตัวเอง โดยอาศัยประสบการณ์และความรู้ หากงานมีปัญหา จะปรึกษาเพื่อนในทีม เพราะในทีมที่ทำงานอยู่กันอยู่กันอย่างเป็นกันเองซึ่งทำให้รู้สึกสบายใจแล้วไว้วางใจในการที่จะขอความช่วยเหลือ และในกรณีที่หัวหน้างานไม่อยู่แล้วต้องการความช่วยเหลือ เบื้องต้นก็จะพยายามติดต่อหัวหน้างานให้ได้ แต่หากติดต่อไม่ได้และเรื่องนั้นไม่ได้มีผลกระทบร้ายแรงก็จะตัดสินใจเอง ในอีกทางหนึ่งหากเป็นเรื่องที่สำคัญ ก็จะขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานระดับที่สูงขึ้นไปอีกระดับ ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.17 การทำงานร่วมกัน (Team orientation)

บริษัทมีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นโครงการที่ต้องใช้ข้อมูล การประสานงานจากหลายๆฝ่าย โดยต้องใช้ทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของแต่ละคนในทีมมาใช้ร่วมกัน จึงไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ซึ่งทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันคือทำผลงานออกมาให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดจากการเก็บข้อมูลจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“การทำงานที่นี่ มีการทำงานเป็นทีมและรู้สึกสบายใจอย่างมากในการทำงานเป็นทีม เพราะเพื่อนร่วมงานอยู่ในวัยเดียวกัน สามารถคุยกันง่าย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่หากมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนในทีม ก็จะพยายามอธิบายด้วยเหตุผลและเสนอความคิดเห็น ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.18 วัฒนธรรม (Culture)

ถึงแม้บริษัทจะมีความเชื่อมั่นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติและแสดงออกมาในแนวทางเดียวกันนั้นทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการ

บริหารจัดการธุรกิจโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น บริษัทจึงมีการกำหนดคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนพึงมีและปฏิบัติสืบทอดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อให้เกิดความตระหนักความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แต่จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate evidence เพราะถึงบริษัทจะผลักดันค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานได้ยึดปฏิบัติ แต่ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติให้เป็นไปตามค่านิยมองค์กรนั้น ยังมีพนักงานบางส่วนไม่มีความรู้ที่ก้าว

“ถึงแม้ว่า 2-3 ปีที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารจะพยายามผลักดันเรื่องค่านิยมองค์กรให้กับพนักงาน แต่ยอมรับว่ายังมีค่านิยมบางข้อที่ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมการมุ่งผลความสำเร็จของงานและการคิดเชิงนวัตกรรม ยกตัวอย่างเช่นการทำงานเป็นทีมยังเป็นการทำงานแค่ในกลุ่มหรือในฝ่ายเดียวกัน แต่หากเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลากหลายฝ่าย พบว่า มีข้อขัดแย้งระหว่างกัน อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงานในด้านของความคิดเชิงนวัตกรรม ถึงแม้บริษัทจะพยายามผลักดันและจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีแนวความคิดเชิงนวัตกรรม แต่แผนการดำเนินงานยังขาดความต่อเนื่องและชัดเจน อีกทั้งพนักงานไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

ผู้จัดการส่วน

“หากมองในภาพรวมถือว่าบริษัททำตามค่านิยมองค์กร แต่ไม่ได้ยึดปฏิบัติมากเท่าที่ควร”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-Sharing and Retention)

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence บริษัทมีการแบ่งความรู้ระหว่างกันภายในแผนก เพราะในหลายๆหน่วยงานจะต้องใช้ข้อมูลเดียวกันในการทำงาน นอกจากนี้บริษัทยังมีนโยบายจัดกิจกรรมให้ผู้บริหารและพนักงานเล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่โรงไฟฟ้าทั้งในและนอกประเทศให้พนักงานทุกคนที่ไม่ได้อยู่ในสายงานนั้นๆทราบถึงข้อมูลต่างๆของโรงไฟฟ้า วิธีการทำงานและปัญหาที่พบจากการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นการให้ความรู้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง

“มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยงานภายนอก ยกตัวอย่างเช่น มีการให้ทีมผู้ชนะการประกวด Innovation ไปให้ความรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนาตัวเองต่อไป”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.20 ความไว้วางใจ (Trust)

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most Evidence เนื่องจากความสัมพันธ์ในแต่ละทีมค่อนข้างจะมีความใกล้ชิดกัน ด้วยเหตุนี้หัวหน้าจึงจะให้ความไว้วางใจและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในระดับหนึ่ง อีกทั้งให้อิสระพนักงานทางด้านความคิดและวิธีการทำงาน โดยจะเน้นที่ผลของงานเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน จึงจะมีการติดตามความคืบหน้าของงานสม่ำเสมอ เมื่อเห็นว่าพนักงานมีความเข้าใจในงานมากพอ จึงจะปล่อยให้สามารถทำงานได้ตัวเอง และติดตามงานลดลง เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกอึดอัด ตามระเบียบของบริษัท พนักงานที่เข้าใหม่จะได้รับการประเมินผลการทดลองงานทั้งหมด 2 ครั้ง คือระยะเวลา 45 วัน และ 90 วัน และพนักงานทั่วไป (หลังจากผ่านการทดลองงาน) จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี เพื่อการปรับเงินเดือน

“เมื่อมอบหมายงาน จะมีการทวนสอบความเข้าใจให้ชัดเจนก่อน จากนั้นให้ความเชื่อมั่นและอิสระในการทำงาน โดยจะมีการติดตามความคืบหน้าอย่างเป็นระยะถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถช่วยเหลือ แก้ไขได้ทันที่ที่มีความเชื่อมั่นและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในส่วนของ KPI นั้นมีการกำหนดชัดเจนและติดตามผลอย่างเป็นระยะ”

ผู้จัดการส่วน

4.21 นวัตกรรม (Innovation)

จากข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Moderate evidence บริษัทมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้พร้อมเท่าทันเหตุการณ์

และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมุ่งมั่นในการบ่มเพาะบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดเชิงนวัตกรรมจนสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น อาทิ การจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ทักษะที่สำคัญ และความคิดเชิงนวัตกรรมทั้งกระบวนการสำหรับพนักงานและผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานและการบริหารงานในอนาคต รวมทั้งจัดประกวดนวัตกรรมในองค์กร สำหรับการเตรียมความพร้อมภายในองค์กร เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีการประกวดความคิดและผลงานเชิงนวัตกรรม โดยผลักดันให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างแนวคิดหรือผลงานนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

“เนื่องจากในปัจจุบันกระแสด้านนวัตกรรม (Innovation) กำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ดังนั้นบริษัทจึงได้สนับสนุนในการจัดกิจกรรมให้พนักงานในทุกระดับ ทั้งบริษัทแม่และบริษัทในเครือนำส่งผลงานด้านนวัตกรรม โดยมีรางวัลให้กับผู้ชนะ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“ทราบว่าบริษัทได้ส่งเสริมให้มีความสำคัญในเรื่องของนวัตกรรม แต่ไม่เข้าใจว่าจะใช้ความรู้ด้านนี้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างไร รู้สึกแต่เพียงว่าเหมือนบังคับให้ทำตามกระแสสังคม ซึ่งส่งผลให้กระทบกับงานประจำที่ต้องทำอยู่”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

“เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวด ไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement)

บริษัทได้มีการกำหนดนโยบายด้านพนักงาน โดยนโยบายดังกล่าวได้ให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนการสรรหาพิจารณาคัดเลือกตามนโยบายการจ้างงานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนที่สนใจ อีกทั้งบริษัทต้องการบุคลากรที่เป็น

คนเก่งและคนดี ดังนั้น การสรรหาและการจ้างบุคลากร จะมุ่งเน้นคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อคนรอบข้าง ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบและต่อองค์กร โดยบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ “ให้” ที่รู้จักช่วยเหลือผู้อื่นและสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม เมื่อองค์กรเป็นที่รวมของคนเก่งและคนดี ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยการส่งเสริมและช่วยเหลือกันฉันมิตร ในส่วนของการดูแลพนักงาน บริษัทจะต้องดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย การกำหนดค่าตอบแทน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติตามดัชนีวัดผลสำเร็จของ Balanced Scorecard และสวัสดิการที่เหมาะสมเป็นธรรม การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เพื่อการอยู่ร่วมกับชุมชนรอบข้างได้อย่างมีความสุข เอ็กโกสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับชุมชนและสังคม เช่น ชุมชนโดยรอบบริษัทชุมชนรอบโรงไฟฟ้าบริษัทเข้าไปดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพื่อสร้างความผูกพันที่ดีต่อกันอันจะนำไปสู่องค์กรแห่งความสุขต่อไป บริษัท ได้จัดทำสื่อสารภายในองค์กรภายใต้ชื่อ “HR Communication” ซึ่งมุ่งสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจนเกี่ยวกับสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การประเมินผลงาน และการเติบโตในสายงาน เป็นต้น และด้วยความใส่ใจของบริษัทต่อพนักงานทำให้ไม่มีข้อพิพาทฟ้องร้อง หรือร้องเรียนระหว่างบริษัทกับพนักงาน รวมถึงไม่มีอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานในทุกบริษัทย่อย โดยรายละเอียดต่างๆ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับ Most evidence

“ในปี 2561 บริษัทได้ทำการสำรวจความผูกพันหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรว่า พนักงานมีความสุข มีความภูมิใจต่อองค์กร และงานที่ทำมีคุณค่า พร้อมทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแผนกิจกรรมให้ดีขึ้น”

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

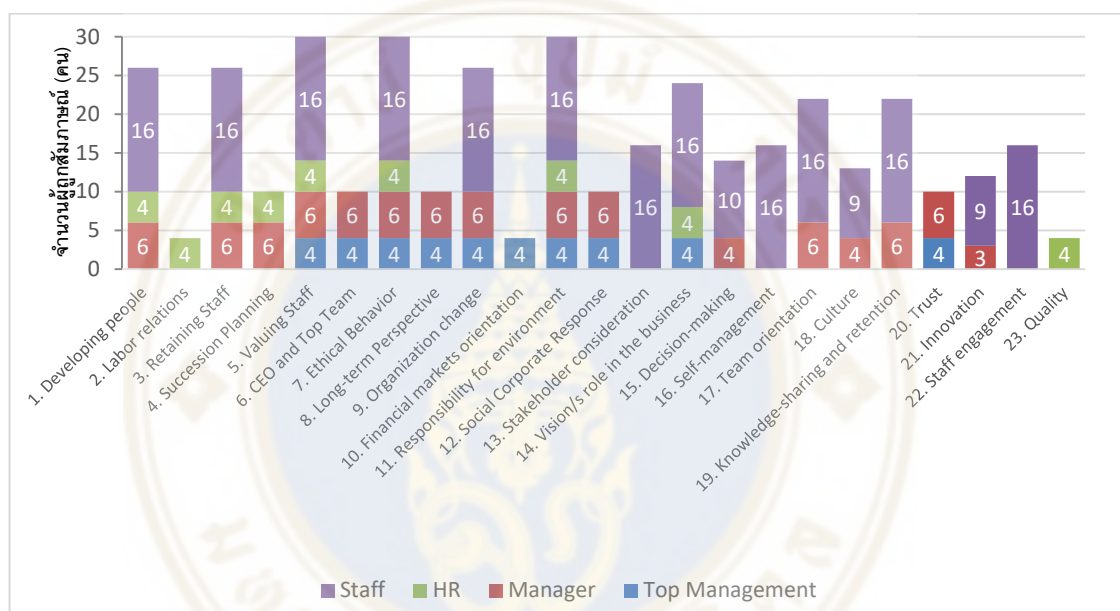
4.23 คุณภาพ (Quality)

บริษัทได้สำรวจความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การสำรวจความพึงพอใจ การเปิดรับข้อร้องเรียนต่างๆ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมเฉพาะกิจ การพบปะเยี่ยมเยียน หรือข้อมูลจากสื่อต่างๆ ข้อมูล จากกระบวนการเหล่านี้ ได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนงานและแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้

มีส่วน ได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมและครอบคลุมทั่วถึง ความสอดคล้องของคุณภาพกับแนวคิด ภาวณผู้น่าอย่างยั้งยืนจึงอยู่ในระดับ Most evidence

“บริษัท ได้มีการสำรวจความคาดหวังจากผู้มีส่วน ได้เสีย รวมถึงพนักงาน ซึ่งสิ่งที่ บริษัทคาดหวังจากการทำแบบสำรวจคือ เพื่อให้ทราบความพึงพอใจ ความต้องการและความคิดเห็น เพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับต่อผู้มีส่วน ได้เสียทุกกลุ่ม”

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล



ภาพที่ 4.1 : จำนวนผู้สัมภาษณ์แบ่งตามตำแหน่ง

จากผลการสัมภาษณ์ที่ได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานในแต่ละระดับนั้น (ภาพที่ 4.1) สามารถสรุปผลความสอดคล้องของข้อมูลตามเกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิดภาวณผู้น่าอย่างยั้งยืน โดยพบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าแห่งนี้ มีแนวคิดที่สอดคล้องกับ Honeybee leadership ในระดับมากที่สุด (Most Evidence) เกือบครบทุกข้อ ยกเว้นในเรื่อง การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรม (Culture) และ นวัตกรรม (Innovation) ที่มีความสอดคล้องในระดับปานกลาง (Moderately Evident) ซึ่งเป็นไปตามตารางที่ 4.1

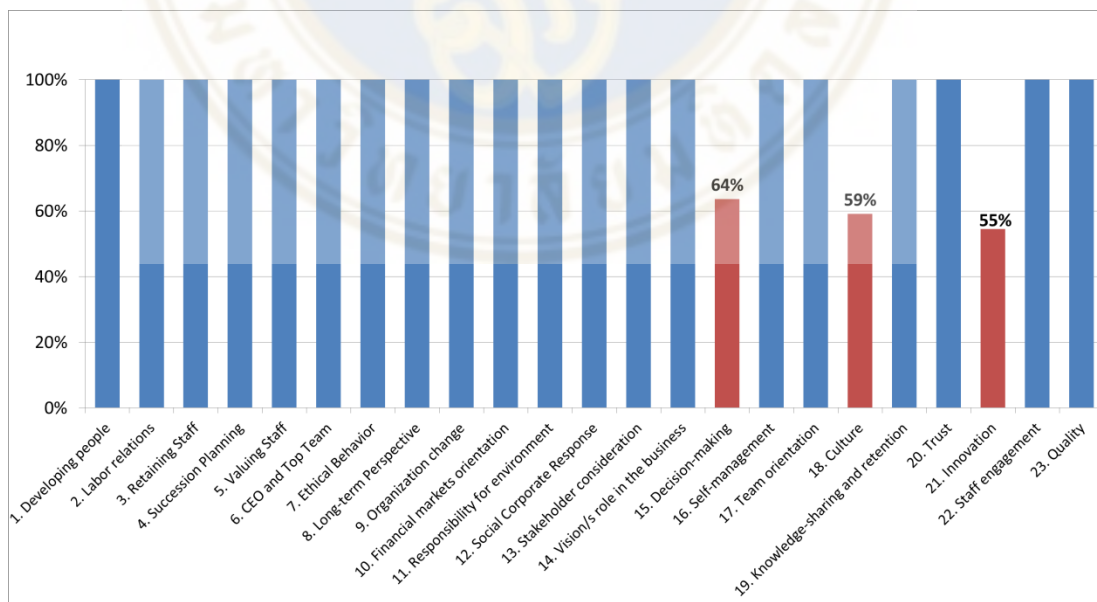
ตารางที่ 4.1 : ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm		
	Least Evidence	Moderate Evidence	Most Evidence
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. Organization change			✓
10. Financial markets orientation			✓
11. Responsibility for environment			✓
12. Social Corporate Response			✓
13. Stakeholder consideration			✓
14. Vision/s role in the business			✓
15. Decision-making		✓	
16. Self-management			✓
17. Team orientation			✓
18. Culture		✓	
19. Knowledge-sharing and retention			✓

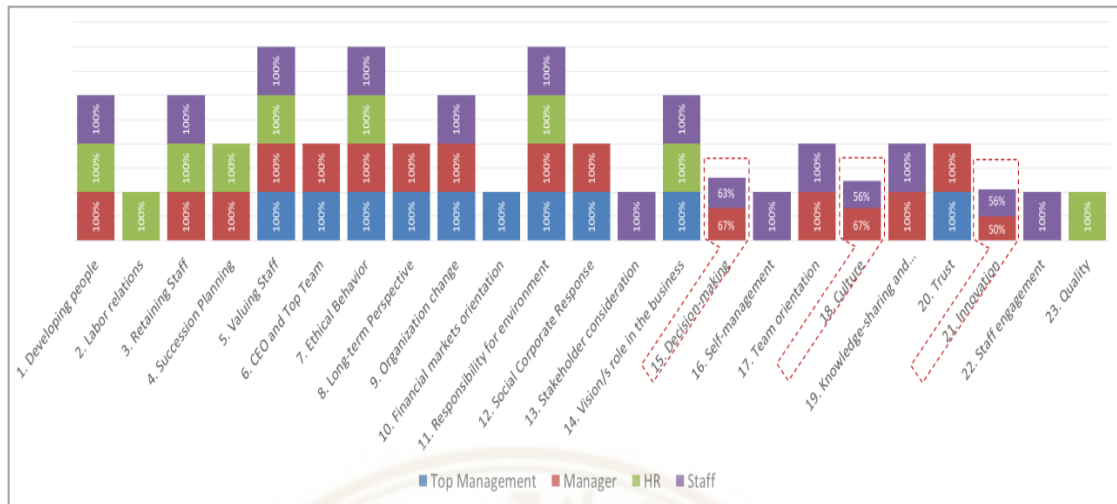
ตารางที่ 4.1 : ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Leadership elements (Honeybee leadership)	Extend to Confirm		
	Least Evidence	Moderately Evidence	Most Evidence
20. Trust			✓
21. Innovation		✓	
22. Staff engagement			✓
23. Quality			✓

อย่างไรก็ตามหากนำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญเป็นร้อยละ โดยเปรียบเทียบความเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยและมีความเห็นที่แตกต่าง ไม่สอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee พบว่า แนวทางที่ผู้บริหารควรจะให้มีความสำคัญและปรับปรุงเป็นอันดับแรกๆ คือ เรื่องนวัตกรรม ซึ่งมีความสอดคล้องเพียงร้อยละ 55 ด้านวัฒนธรรม มีความสอดคล้องร้อยละ 59 และด้านการตัดสินใจ มีความสอดคล้อง ร้อยละ 64 ตามลำดับ ดังแสดงใน ภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 : ลำดับความสำคัญระหว่างความเห็นของพนักงานที่เห็นด้วยและมีความเห็นที่แตกต่าง (ร้อยละ)



ภาพที่ 4.3: ความเห็นพนักงาน โดยแบ่งตามกลุ่มตำแหน่งในแต่ละดับ

จากภาพที่ 4.3 ด้านนวัตกรรม มีพนักงานหลายคนทั้งในกลุ่มของผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าบริษัทยังไม่มี การสื่อสารที่ชัดเจนที่ทำให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงาน โดยใช้แนวทางด้านนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการจัดกิจกรรมแข่งขันและให้เงินรางวัล แต่ยังมีบางหน่วยงานที่หัวหน้างานอาจมีการสื่อสารที่ไม่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกวุ่นวายกับ แทนการให้พนักงานร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และมีพนักงานบางส่วนยังไม่เห็นความสำคัญและรู้สึกว่าทำให้มีงานมากขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการสื่อสารของผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารควรต้องดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะการสื่อสารทำความเข้าใจแบบบนลงล่าง (Top down management) ในส่วนด้านวัฒนธรรมนั้น พบว่าพนักงานในกลุ่มของผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและพนักงานระดับปฏิบัติการเกือบครึ่งหนึ่งของพนักงานที่ถูกสัมภาษณ์ไม่สามารถตอบได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรคืออะไรและมีความสำคัญอย่างไร ด้วยเห็นว่าไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ถ้าการปฏิบัติดังกล่าวไม่ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผลจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าบริษัทยังไม่สามารถตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เพียงพอ ดังนั้น ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรหาวิธีแก้ไข นอกจากนี้ ในด้านแนวทางการตัดสินใจ จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่ามีความเห็นที่คล้ายคลึงกัน ในเรื่องการตัดสินใจ คือ ส่วนใหญ่รู้สึกว่าในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องนั้นต้องมีขั้นตอนและใช้เวลาในการเสนอให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ทำให้อาจส่งผลกระทบต่อความล่าช้าของงาน รวมถึงขาดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและความคล่องตัวในการทำงาน เช่น หากมีเรื่องเร่งด่วน และผู้บริหารที่มีอำนาจไม่อยู่ เรื่องดังกล่าวก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนในการ

ตัดสินใจที่จะต้องตัดสินใจโดยฝ่ายผู้บริหารยังคงเป็นปัญหาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าบริษัทนี้มีการดำเนินการที่ดี ดังจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee Leadership ถึง 20 แนวทาง แต่มีเพียง 3 แนวทางเท่านั้นที่ยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนวัตกรรม วัฒนธรรม และการตัดสินใจ และจากความคิดเห็นที่ได้จากพนักงานแสดงให้เห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม และควรต้องเร่งดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป



บทที่ 5

สรุปผลงานวิจัย

5.1 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินธุรกิจของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย กับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) ตามวิธีการของ Honeybee leadership จากการวิเคราะห์การศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ สอดคล้องกับวิธีการของ Honeybee leadership ครบทั้งจำนวน 23 ข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องที่เหมือนกับแนวคิด Honeybee leadership ในระดับสูง (Most evidence) จำนวน 20 ข้อ และระดับปานกลาง (Moderate Evidence) จำนวน 3 ข้อ โดยจะอภิปรายรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 สอดคล้องในระดับสูง (Most Evidence)

จากการวิเคราะห์ การดำเนินธุรกิจของบริษัทพบว่าความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง (Most evidence) ตามวิธีการของ Honeybee leadership เกือบทุกแนวทาง โดยสรุปได้ดังนี้

ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) บริษัทได้ตระหนักว่าพนักงานเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้ ดังนั้นบริษัทจึงมีการจัดงบประมาณการอบรม รวมถึงมีการวางแผนการอบรมให้กับพนักงานแต่ละระดับ ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับผู้บริหารตามความเหมาะสมของหลักสูตรและทักษะของบุคลากร ซึ่งการให้ความสำคัญเรื่องพัฒนาบุคลากรมีความใกล้เคียงและสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนหน้า คือ การพัฒนาพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน (Hameed & Waheed, 2011) ที่องค์กรต่างๆ ใช้เงินเพื่อลงทุนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพของพนักงาน ที่ส่งผลต่อสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้ศักยภาพของพนักงานจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง รวมถึงแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) อีกด้วย ซึ่งในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งนั้นบริษัทจะพิจารณาคุณสมบัติและเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในก่อน ถือเป็นการรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัทนานๆ โดยการดำเนินการดังกล่าวก็สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Oyewole Oluwaseun Oduwusi (2018) ที่พบว่า การวางแผนการสืบทอดที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการกำหนดและพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพ มีแผนการพัฒนาอบรมอย่างเป็นระบบ และด้วยการที่บริษัทมีแผนการวางแผนอนาคต การ

พัฒนาบุคลากรนี้เองก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันและอยากอยู่กับองค์กร (Sinha, 2012) และสามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย (Mathimaran & Kumar, 2017)

นอกจากนี้ ในเรื่องของ การให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff) บริษัทที่มีการจัดการด้านสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสม อีกทั้งคำนึงถึงสุขภาพความสมดุลในการทำงาน (Work life balance) ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอีกด้วย จากการศึกษาของ Marko, Zeljko, และ Crnkovic (2017) ที่พบว่าหาบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของทักษะและค่านิยมเพื่อปรับปรุงให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ก็จะเป็นส่วนช่วยในการให้คุณค่ากับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของบริษัทนี้ที่ได้มีการให้การอบรมด้านที่เหมาะสมกับพนักงานและสร้างค่านิยมให้นำไปสู่การสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องด้วยปัจจุบันสภาพภาวะแข่งขันที่รุนแรง บทบาทของผู้นาองค์กรจึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกระทบต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน (Raswamy T.S., 2011) ดังนั้น ในส่วนของการดำเนินการธุรกิจฝ่ายบริหารของบริษัท (CEO and Top Team) มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Long term perspective) บริษัทตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นและความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับองค์กร (Organization change) มีการเตรียมความพร้อม ประเมินความเสี่ยง และวางแผนรับมือกับปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยจากการที่บริษัทมีมุมมองระยะไกล (Long term perspective) นี้เองทำให้องค์กรสามารถมองเห็นโอกาสหรือช่องทางในการเติบโตขององค์กรในอนาคตได้ (Hubert & Vidalenc, 2012) อีกทั้งด้วยเป้าหมายของบริษัทที่ต้องการให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรก็ตามในแง่ของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้สำเร็จ ล่วงไปได้ นั่น ปัจจัยหนึ่งที่ฝ่ายบริหารจะต้องคำนึงเป็นพิเศษ คือ เรื่องความรู้สึกต่อต้านอันเกิดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ไม่ว่าจะเป็นด้านการเปิดใจยอมรับถึงภัยคุกคามหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ ให้พนักงานได้รับทราบและรู้สึกถึงความสำคัญยอมรับและรู้สึกอยากมีส่วนร่วม จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Erwin & Garman, 2010)

นอกจากการให้ความสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญกับสังคมสิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ บนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อมนั้น (Environment Responsibility) บริษัทมีการดูแลสิ่งแวดล้อมโดยรอบโรงไฟฟ้า ลดผลกระทบจากการผลิตไฟฟ้าทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) มีการรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนโดยรอบโรงไฟฟ้า ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ

ชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่มีมาก่อนหน้า เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ชื่อเสียง และการจัดกิจกรรมด้านสังคม (King & McDonnell, 2012) นั่นคือ แม้บริษัทจะมีชื่อเสียงที่ดีแล้ว การที่จะรักษาชื่อเสียงให้ยาวนานได้นั้น จำเป็นต้องใส่ใจต่อสังคม หลายๆองค์กรจึงมีการจัดกิจกรรมด้านสังคมเพื่อรักษาไว้ซึ่งความยั่งยืน

ในด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของโครงการ (Eskerod & Huemann, 2013) และการมีจรรยาบรรณทางธุรกิจ เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากนโยบายการจ่ายปันผลที่ได้สื่อสารให้ผู้ถือหุ้นทราบอย่างชัดเจนและการมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งมีการดำเนินงานที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ และมีการสำรวจความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน ทำให้บริษัทมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานใดๆ ของบริษัทนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจกับการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพ (Quality) ของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียก็สอดคล้องกับงานวิจัยด้านอุตสาหกรรมพลังงานที่ได้สำรวจความคาดหวังจากการบริการที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งทำให้นำผลที่ได้จากการสำรวจมาดำเนินการในการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น (James & Priyadarshini) สิ่งเหล่านี้ เป็นพื้นฐานในการดำเนินงานต่างๆของบริษัท หากบริษัทมีมาตรฐานดำเนินงานที่ดีและมีคุณภาพจะส่งผลให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ด้านบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision) จากงานวิจัยของ (Bolton, Lagendijk, & Silvast, 2019) ซึ่งได้มีการศึกษาระบบไฟฟ้าในยุโรป และได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ที่ดีนำไปสู่การบูรณาการด้านไฟฟ้าแล้วส่งผลให้ระบบไฟฟ้าในยุโรปเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็สอดคล้องกับแนวทางที่บริษัทได้ปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จากการที่บริษัทได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังส่งผลให้บริษัทมีการเติบโตและผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกเหนือจากการมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ยังประกอบไปด้วยการมีกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making) ที่ชัดเจน ถึงแม้จะมีปัญหาในเรื่องของลำดับขั้นของอำนาจการตัดสินใจบ้างแต่ก็ไม่ถึงกับทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะส่วนนี้อาจเป็นผลมาจากการจัดการตนเอง (Self-management) ของหัวหน้างานที่มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Agoritsas, 2015) ที่พบว่าการจัดการตนเองของผู้นำทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมใหม่ โดยการกระตุ้นให้พนักงานสามารถที่จะจัดการตนเองและพัฒนาให้พนักงานมีอิสระและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองอย่างสร้างสรรค์ แต่อย่างไรก็ตามในด้านกาให้อำนาจและความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานก็ได้รับความไว้วางใจอย่างเต็มที่ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีม

(Team orientation) ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนช่วยให้มีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะในภาคธุรกิจไฟฟ้านั้น ถือได้ว่ากระบวนการตัดสินใจทำได้ยาก เพราะต้องอาศัยข้อมูลในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคนิค เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความซับซ้อน ดังนั้น การตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องการลงทุนในแต่ละโครงการนั้น จะต้องอาศัยข้อมูลและความรู้ที่เพียงพอ (Strantzali & Aravossis, 2016) อีกทั้ง การทำงานอย่างเป็นทีม ก็นำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขัน (Shang, 2018)

ในด้านการแบ่งปันความรู้ ฝ่ายบริหารก็สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในทีมรวมถึงภายนอกด้วย (Knowledge-Sharing) ดังจะเห็นได้จากการจัดกิจกรรมแข่งขันด้านนวัตกรรมที่ทางบริษัทพยายามผลักดันให้พนักงานประยุกต์ใช้นวัตกรรมมาพัฒนางาน สำหรับผู้ที่ชนะ ก็ได้มีการต่อยอดด้านความรู้และแบ่งปันความรู้ให้สายงานอื่นๆ ทำให้ความรู้ที่อยู่ตัวบุคคลนั้น ไม่สูญหาย สามารถถ่ายทอดไปยังพนักงานหรือเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ได้ (Knowledge Retention) ซึ่งสอดคล้องกับศึกษาของ Vanhal และ Heilmann (2016) ที่พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการสร้างความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการแบ่งปันความรู้ และจากการทำงานอย่างพึงพาอาศัยและแบ่งปันความรู้ให้กันนี้เอง ทำให้พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่จึงรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Staff engagement) นำไปสู่การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกันอย่างยิ่งย่น

5.1.2 สอดคล้องในระดับปานกลาง (Moderate evidence)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการดำเนินธุรกิจของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทยสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในระดับปานกลาง (Moderate evidence) จำนวน 3 ข้อ ดังรายละเอียด

1. การตัดสินใจ (Decision making) เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทขนาดใหญ่และอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น การดำเนินการบริหารใดๆ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอก อีกทั้งด้วยขนาดองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทำให้จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจไปตามสายงาน โดยตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปจะมีอำนาจในการตัดสินใจตามตารางอำนาจ (Term of Authority) ประกอบกับพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีอำนาจการตัดสินใจหรือหากมีก็น้อยมาก จึงต้องทำบันทึก (Memo) เสนอให้หัวหน้างานรับทราบ เพื่อพิจารณาอนุมัติตามลำดับชั้น ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้ในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญใดนั้นอาจต้องใช้เวลาและไม่ได้เกิดความคล่องตัว ซึ่งในบางครั้งพบปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กรณีมีเรื่องเร่งด่วนและผู้มีอำนาจอนุมัติไม่อยู่ ทำให้งานอาจเกิดความล่าช้า เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ในแนว

ทางการดำเนินงานด้านการตัดสินใจของบริษัทฯ จึงถูกพิจารณาว่ามีความสอดคล้องกับแนวทาง Honeybee leadership ในระดับปานกลาง ดังนั้น หากบริษัทฯ ต้องการให้การดำเนินธุรกิจมีความสอดคล้องกับ Honeybee leadership ควรมีการปรับกระบวนการในการตัดสินใจให้มีความคล่องตัว และรวดเร็วขึ้น ยกตัวอย่างเช่น อาจใช้เครื่องมือสื่อสารเช่น อีเมลล์ หรือระบบไอทีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถตรวจสอบได้อีกด้วย

2. วัฒนธรรม (Culture) ด้วยสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ทำให้บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีความพร้อมในการปรับตัวรับกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จากปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้บริษัทมีความพยายามที่จะผลักดันและปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กร แต่จากความพยายามดังกล่าวพบว่ายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะพนักงานยังไม่เห็นถึงความสำคัญมากพอว่าค่านิยมดังกล่าวจะนำพาพนักงานและองค์กรให้เติบโตได้อย่างไร ดังจะเห็นได้จากค่านิยมด้านการทำงานเป็นทีมที่ยังคงมีปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างต่างสายงานส่งผลต่อผลสำเร็จของงานที่ล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งความพยายามที่จะให้พนักงานมีความคิดเชิงนวัตกรรม ฝ่ายบริหารยังมีความไม่ชัดเจนและยังขาดการสื่อสารทำความเข้าใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในด้านนี้ จึงส่งผลให้พนักงานยังไม่มีภาวะกระตือรือร้นหรือนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์

ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานเห็นความสำคัญของค่านิยมองค์กรมากขึ้น บริษัทอาจเริ่มต้นโดยฝ่ายบริหารจะต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน ชี้แจงผลกระทบ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น อาจทั้งโดยการเปรียบเทียบ ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ ใช้ภาษาในด้านบวกเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญ ยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ อีกทั้งควรจะต้องมีการให้ความสนับสนุนการเรียนรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเต็มที่และเหมาะสม พร้อมทั้งต้องเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น โดยการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องทำอย่างสม่ำเสมอและทวนสอบวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากทุกคนในองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมือนกันและมีความเข้าใจที่ตรงกันแล้ว ท้ายที่สุดก็จะช่วยให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ง่าย รวดเร็ว และมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

3. นวัตกรรม (Innovation) เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การผลักดันให้องค์กรมีการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมจึงมีความสำคัญเพราะแนวคิดเชิงนวัตกรรมหรือผลงานนวัตกรรมมีส่วนช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน อีกทั้งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับพนักงานและหน่วยงานได้ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ทางการเงิน หรือประโยชน์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งบริษัทก็ตระหนักถึงเรื่องนี้

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้เห็นถึงปัญหา นั่นคือ พนักงานยังไม่เข้าใจ และยังไม่เห็นถึงความสำคัญที่จะนำความรู้ด้านนี้ไปประยุกต์ใช้กับงานที่ทำ หรือปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพขึ้น ดังนั้น หากจะทำให้บริษัทดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee Leadership มากขึ้นบริษัทควรที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบในทุกด้าน โดยเริ่มต้นจากการประชาสัมพันธ์และจัดกิจกรรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาต่อยอดทางความคิดให้กับพนักงาน ซึ่งอาจจะเริ่มจากการให้พนักงานคิดผลงานด้านนวัตกรรมกับงานตัวเองก่อน จากนั้นจึงค่อยขยายขอบเขตไปในด้านต่างๆ และเพื่อให้การพัฒนาด้านนวัตกรรมในองค์กรมีประสิทธิภาพ อาจเปิดโอกาสให้มีเวทีที่พนักงานจะสามารถมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership แล้วนั้น แต่เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน บริษัทฯไม่ควรที่จะหยุดพัฒนา โดยการหาแนวทางใหม่ๆ มาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดนี้ในระดับปานกลาง บริษัทฯ ควรแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้องค์กรมีแนวทางสอดคล้องมากขึ้น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยหากบริษัทฯ ได้ดำเนินการในทุกด้านอย่างดีแล้ว จะทำให้องค์กรนั้นสามารถที่จะฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรค รวมถึงมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหา ความเสี่ยง และความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะนำสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honeybee Leadership นั้นมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้า โดยในแต่ละแนวทางล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขันและสามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

5.2 สรุปผลงานวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากบริษัทฯ ที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Honeybee Leadership ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

5.3 การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้บริหารและพนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงธุรกิจภาคเอกชนอื่นๆ ที่ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการนำการดำเนินงานหรือหลักการจัดการของบริษัท มาตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลภายใต้แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน และนำไปปรับใช้กับการดำเนินงานหรือหลักการจัดการของบริษัท เพื่อให้เกิดความสอดคล้องที่เพิ่มขึ้นหรือหากหลักการจัดการใดมีความสอดคล้องในระดับสูงอยู่แล้ว บริษัทสามารถรักษาระดับความสอดคล้องดังกล่าวไว้ ที่สำคัญสามารถนำไปปรับปรุง ประยุกต์และปฏิบัติใช้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่อยู่ในบริษัทนั้น ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจจะไม่มีความเป็นกลางหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงทั้งหมดในบางหัวข้อ
2. เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลแค่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น
3. งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าค่อนข้างมีน้อย จึงทำให้ไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบมากเท่าที่ควร

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรใช้เวลาในการเก็บข้อมูลให้นานขึ้น เพื่อความมีประสิทธิภาพ ความละเอียดและถูกต้องของข้อมูล
2. ควรพิจารณาการใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายด้าน เช่น อายุงาน ประสบการณ์การทำงาน หรือใช้ขยายกลุ่มตัวอย่างให้กว้างขึ้น อาจเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า หุ้นส่วนทางธุรกิจ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมมากขึ้น
3. ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน สามารถนำสารนิพนธ์ฉบับนี้ไปเป็นแนวทางในการศึกษาและต่อยอดในกลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย

บรรณานุกรม

- แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580. (เมษายน 2562). สำนักงานนโยบาย
และแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. เข้าถึงได้จาก
http://www.eppo.go.th/images/Information_service/public_relations/PDP2018/PDP2018.pdf
- แหวดาว พรหมเสน. (2554). การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสาร มทร.อีสาน ปีที่ 4 ฉบับที่ 1*, 95-102.
- ชลลดา คังคายะ. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ.
- พิริยาภรณ์ อันทอง และ สุภกร เอกชัยไพบลูย์. (2559). *พิชิตธุรกิจยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความ
รับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. (2550). *พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ*.
- Agoritsas, T. (2015). *Decision aids that really promote shared decision making: the pace quickens*. Retrieved from <https://www.bmj.com/content/bmj/350/bmj.g7624.full.pdf>
- Albert, M. (1993). *Capitalism Vs. Capitalism: How America's Obsession with Individual Achievement and Short-Term Profit Has Led It to the Brink of Collapse*. Basic Books.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011, May 10). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald. (2010). *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. Allen & Unwin.
- Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald. (2011). *Honeybees and Locusts : The business case for sustainable leadership*. A&U Academic.
- Avery, Gayle C.; Bergsteiner, Harald. (2011). *Sustainable Leadership-Honeybee and Locust Approaches* (1 ed.).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bolton , R., Lagendijk , V., & Silvast, A. (2019). Grand visions and pragmatic integration: Exploring the evolution of Europe’s electricity regime. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 32, 55-68.
- Chandranshu Sinha, และ Ruchi Sinha. (2012). Factors Affecting Employee Retention: A Comparative. *European Journal of Business and Management*, 4(3).
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- Davey, K., & Powers, T. (2016). Relationship Commitment and Trust in Inter-organizational Networks. In *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (pp. 463-464).
- DU, X.-c., MIAO, F.-f., SI, R.-h., & LI, T.-t. (2018). A Study on Service Portfolio Innovation of the Power Grid Enterprise. *2018 3rd International Conference on Education and Management Science (ICEMS 2018)*.
- Erwin, D., & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Eskerod, P., & Huemann , M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Farashah, A. D., Nasehifar, V., & Karahrydi, A. S. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: Study of Iranian governmental organizations. *African journal of business management*, 5(9), 3605-3613.
- Frost & Sullivan. (2017). Independent Market Research on the Power Generation Industry in Thailand; Overview of the Power Generation Industry in Cambodia, Lao PDR, Myanmar, and Vietnam.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gashi, L. M., Požega , Ž., & Crnkovi, B. (2017). Employees' individual values as a source of human capital. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* □, 30(1).
- Gray, B., Matear, S., & Boshoff, C. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*.
- Hall, S., & Roelich, K. (2016). Business model innovation in electricity supply markets: The role of complex value in the United Kingdom. *Energy Policy*, 92, 286-298.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- Hargreaves, Andy ; Fink, Dean;. (2006). Redistributed Leadership for Sustainable Professional Learning Communities. *Journal of School Leadership*, 16(5), 550-565.
- Harter , J., & Adkins, A. (2015). *Employees Want a Lot More From Their Managers*. Retrieved from GALLUP: <https://www.gallup.com/workplace/236570/employees-lot-managers.aspx>
- Hubert , T., & Vidalenc , E. (2012). Renewable Electricity Potentials in France: A Long Term Perspective. *Energy Procedia*, 20, 247-257.
- Iljins , J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
- James, K., & Priyadarshini, R. (n.d.). Power sector reality and a way to improve service quality with community involvement. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 390. IOP Publishing Ltd.
- Kantabutra, S. (2010). Vision effects: a critical gap in educational leadership research. *International Journal of Educational Management* .

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, Sooksan. (2012). Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(1).
- Kantabutra, Sooksan; Avery, Gayle. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.
- Kantamara, P., & Saratun , M. (2017). An analysis of CEO visions in Thailand. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(1), 23-40.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann , P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management* .
- King, B., & McDonnell, M.-H. (2012). *Good Firms, Good Targets: The Relationship between Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting*. Retrieved from SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2079227
- Kott , J. K. (2012). *THE ROLE OF ETHICS IN EMPLOYEE BEHAVIOR*. Retrieved from <https://scholar.utc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&ved=2ahUKEwiTtoim69fiAhUt7XMBHVGoArAQFjAOegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fscholar.utc.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1042%26context%3Dthe>
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Lin, J.-Y., Lin, C.-J., & Cheng, C.-J. (2013). A Study of the Relationship between Job Stress, Job Burnout, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Medical Radiologists in Taiwan. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 32(2-03), 149-167.
- Mathimaran, B., & Kumar, A. (2017). Employee Retention Strategies – An Empirical Research. *Global Journal of Management and Business Research: E*, 17(1).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mccann, J., & Holt, R. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
- Oduwusi, O. O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.
- Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organisations. *Precedia Economics and Finance* 11, 152-165.
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century. *Education and Urban Society*, 20(3), 239-249.
- Shang, S. (2018). *The Impact of Team Learning Goal Orientation and Psychological Collectivism on Team Creativity*. Retrieved from <https://dspace.ewha.ac.kr/handle/2015.oak/245812>
- Sharma, A., & Kiran, R. (2013). Corporate Social Responsibility: Driving Forces and Challenges. *International Journal of Business Research&Development*, 2(1).
- Strantzali, E., & Aravossis, K. (2016). Decision making in renewable energy investments: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 885-898.
- Sumbal, M. S., Tsui, E., & See-to, E. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management* .
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- T. S., N., & D. R., S. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2).
- Tariq, M. N., & Riaz, A. (2013). THE IMPACT OF EMPLOYEE TURNOVER ON THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 4(9), 1-27.
- Thomas, J. (2013). Study on Causes and Effects of Employee Turnover. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.

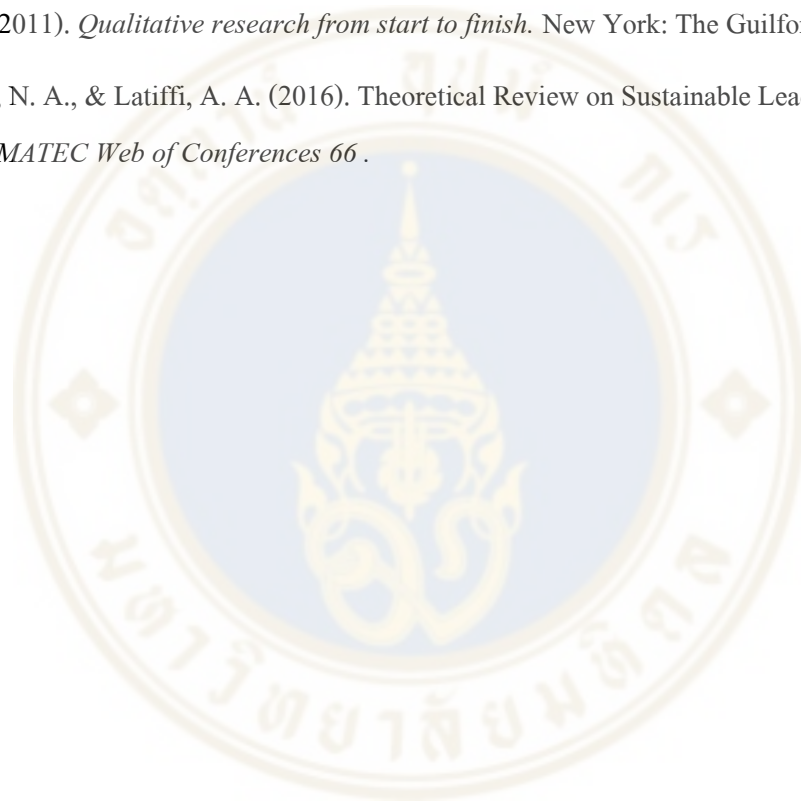
บรรณานุกรม (ต่อ)

United Nations. (1987). *The Brundtland Report*. Report of the World Commission on Environment and Development.

White, R., D'Souza, R., & McIlwraith, J. (2007). Leadership in venture backed companies: going the distance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 121-132.

Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.

Zulkiffli, N. A., & Latiffi, A. A. (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). *MATEC Web of Conferences* 66 .





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
1. Developing people	1.1 องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการอบรมพนักงานอย่างไรบ้าง 1.2 เมื่อไหร่ที่จะมีการฝึกอบรม 1.3 มีเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่จะได้ไปฝึกอบรมอย่างไร 1.4 บ่อยแค่ไหนที่จะส่งพนักงานไปอบรม 1.5 มีการให้ทุนพนักงานไปเรียนต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือไม่ 1.6 ยกตัวอย่างคอร์สฝึกอบรมของพนักงาน			✓	
	1.7 คุณคิดอย่างไรกับคอร์สฝึกอบรมที่คุณได้รับ และคิดว่าการจัดการฝึกอบรมขององค์กรเป็นอย่างไร 1.8 คุณได้ไปอบรมบ่อยแค่ไหน 1.9 ยกตัวอย่างการฝึกอบรมที่เคยได้รับ		✓		✓
2. Labor relation	2.1 บริษัทมีสภาพแรงงานหรือไม่, มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสภาพแรงงาน			✓	
3. Retain staff	3.1 อายุการทำงานของพนักงานโดยเฉลี่ยคือเท่าไร 3.2 องค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักในองค์กรและอยากทำงานใน		✓	✓	

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
	องค์กรนี้เป็นระยะเวลาานาน 3.3 คุณคิดว่าองค์กรมีอัตราการลาออกสูงหรือต่ำ เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น 3.4 คุณรู้สึกอย่างไรหรือมีวิธีการจัดการอย่างไร หากมีพนักงานจำนวนมากลาออกในเวลาเดียวกัน				
	3.5 คุณคิดว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับหรือไม่ อย่างไร				✓
4. Succession planning	4.1 องค์กรมีการปรับเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอย่างไร 4.2 ตำแหน่งไหนที่จะมาจากการ promote ภายในหรือตำแหน่งไหนต้องรับคนภายนอกมาทำแทน		✓	✓	
5. valuing staff	5.1 องค์กรมีการให้ความสำคัญหรือให้คุณค่าของพนักงานอย่างไร 5.2 มีการดูแลให้สวัสดิการกับบุคลากรภายในบริษัทอย่างไร 5.3 คุณมีวิธีการจัดการอย่างไรเมื่อมีพนักงานต้องการลาออก	✓	✓	✓	
	5.4 คุณคิดว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงานหรือไม่ อย่างไร 5.5 สวัสดิการพนักงานที่ได้รับจากองค์กรเป็นอย่างไร 5.6 คุณมีความรู้สึกที่สภาพแวดล้อมของการ		✓		✓

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
	ทำงานเป็นอย่างไร				
6. CEO and top team	6.1 คุณมีรูปแบบการบริหารจัดการ และการตัดสินใจอย่างไร 6.2 บ่อยครั้งแค่ไหนที่ตามความคิดเห็นจาก management team 6.3 เมื่อทีมแสดงความคิดเห็นแล้วคุณปฏิบัติอย่างไร	✓	✓		
7. Ethical behaviour	7.1 องค์กรมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไรบ้าง 7.2 หากคุณตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก และไม่ตรงตามหลักจริยธรรม คุณจะมีการตัดสินใจอย่างไร	✓	✓	✓	✓
8. Long or short term perspective	8.1 อะไรคือเป้าหมายทางธุรกิจของคุณในช่วง 10 ปีข้างหน้า 8.2 คุณมีแผนการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น 8.3 คุณรู้สึกหรือมีวิธีการปฏิบัติอย่างไรหากไม่สามารถทำตามเป้าไ้ไตรมาสที่วางไว้ 8.4 องค์กรมีแผนในการดำเนินธุรกิจระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร	✓	✓		
	9.2 การเปลี่ยนแปลงครั้งล่าสุดขององค์กรคืออะไร 9.3 คุณรู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงนั้น				✓

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
	9.4 องค์กรมีการเตรียมการพนักงานอย่างไร สำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น				
10. Financial market orientation	10.1 ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่พึงพอใจอัตราการ จ่ายเงินปันผล บริษัทจะมีวิธีการจัดการอย่างไร และอัตราการจ่ายเงินปันผลของบริษัทเป็น อย่างไร	✓			
11. Responsible for environment	11.1 บริษัทมีนโยบาย หรือบทบาทความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร 11.2 บริษัทมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษา สิ่งแวดล้อมอย่างไร	✓	✓		
	11.3 คุณคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการรักษา สิ่งแวดล้อมหรือไม่ 11.4 บริษัทเคยมีกิจกรรมที่ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม อย่างไรบ้าง			✓	✓
12. Social Responsibility	12.1 บริษัทมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อ สังคมอย่างไร 12.2 บริษัท มีกิจกรรมที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อม สังคมหรือไม่ อย่างไร 12.3 บริษัทมีงบประมาณที่จัดสรรไว้สำหรับ CSR หรือไม่ อย่างไร	✓	✓		
	12.4 คุณคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรบ้าง 12.5 ทางบริษัทเคยมีกิจกรรมเพื่อสังคม อย่างไร 12.6 คุณเคยมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR ของ			✓	✓

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
	บริษัทหรือไม่ อย่างไรบ้าง				
13. Stakeholder	13.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทมีใครบ้าง 13.2 ทางบริษัทมีการจัดการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจอย่างไร				✓
14. Vision's role in the business	14.1 คุณคิดว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทจะเป็นอย่างไรในอีก 10 ปีข้างหน้า	✓			
	14.2 ช่วยอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กร 14.3 เรื่องที่ผู้บริหารสื่อสารให้พนักงานทราบในที่ประชุมคือเรื่องอะไรบ้าง 14.4 พนักงานเชื่อมั่นในการดำเนินการขององค์กรหรือไม่อย่างไร			✓	✓
15. Decision making	15.1 หากมีเหตุการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจ ใครเป็นผู้ได้รับอำนาจ 15.2 ในการตัดสินใจ, อำนาจการตัดสินใจจะมาจาก Manager เพียงผู้เดียวหรือมาจากทั้งทีม		✓		✓
16. Self-management	16.1 คุณสามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเองโดยปราศจากคำแนะนำหรือการตัดสินใจจากผู้อื่นหรือไม่ 16.2 หากคุณต้องการความช่วยเหลือคุณจะนึกถึงใครเป็นอันดับแรก และหากหัวหน้าคุณไม่อยู่ในเวลานั้น คุณจะทำอย่างไร และรู้สึกอย่างไร				✓

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
17. Team orientation	<p>17.1 ในการทำงานของคุณมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร</p> <p>17.2 คุณรู้สึกสบายในการทำงานเป็นทีมหรือไม่</p> <p>17.3 ในทีมมีการสนับสนุนกันดีหรือไม่</p> <p>17.4 หากคุณมีการความคิดเห็นที่ต่างออกไปจากคนในทีม你会ทำอย่างไร</p> <p>17.5 หากคุณไม่มีความรู้หรือทักษะในงานที่ได้รับมอบหมาย คุณจะทำอย่างไร</p>		✓		✓
18. Culture	<p>18.1 ค่านิยมหลักขององค์กรคืออะไร</p> <p>18.2 คุณคิดว่าบริษัทมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรหรือไม่</p>		✓		✓
19. Knowledge sharing and retention	<p>19.1 ในบริษัทมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างไร</p> <p>19.2 มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่สาธารณะหรือไม่ หรือแบ่งปันความรู้กันแค่ภายในแผนก</p>		✓		✓
20. Trust	<p>20.1 เมื่อคุณมอบหมายงานให้กับพนักงานบ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณต้องการติดตามความคืบหน้าของงาน</p> <p>20.2 คุณมีความเชื่อมั่นในทีมหรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร</p> <p>20.3 ทางบริษัทมีระบบควบคุมหรือตรวจสอบประสิทธิภาพ ของพนักงานอย่างไร</p>	✓	✓		
21. Innovation	21.1 นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรของคุณ		✓		✓

Honeybee Practice elements	Question	Top Management	Manager	HR	Staff
	อย่างไร 21.2 มีการลงทุนในด้านของ R&D หรือไม่ อย่างไร				
	21.3 บ่อยแค่ไหนที่บริษัทของคุณมีการปรับเปลี่ยนโปรแกรมหรือเทคโนโลยีต่างๆที่ใช้ในการดำเนินงาน				✓
22. Staff engagement	22.1 คุณมีความเต็มใจที่จะทำงานที่นอกเหนือจากงานที่คุณต้องรับผิดชอบ โดยไม่ได้รับผลตอบแทนหรือไม่ 22.2 อะไรคือแรงจูงใจให้คุณทำงานเกินกว่า KPI ที่ตั้งไว้				✓
23. Quality	23.1 อะไรคือความคาดหวังของคุณจาก Stakeholder's survey หรือ Employee's survey 23.2 บริษัทมีการควบคุมคุณภาพต่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร 23.3 ผลของการทำ Stakeholder survey มีความสำคัญอย่างไร			✓	

ภาคผนวก ข.

ถอดบทสัมภาษณ์เชิงลึก

Developing people

ตัวอย่างคำถาม : องค์กรมีการจัดสรรงบประมาณที่ใช้ในการอบรมพนักงานอย่างไรบ้าง เมื่อไหร่ ที่ จะมีการฝึกอบรม และมีเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่จะได้ไปฝึกอบรมอย่างไร นอกจากนี้มีการให้ ทุนพนักงานไปเรียนต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศหรือไม่ ไปอบรมบ่อยแค่ไหน คุณคิดอย่างไร กับคอร์สฝึกอบรมที่คุณ ได้รับและคิดว่าการจัดการฝึกอบรมขององค์กรเป็นอย่างไร ยกตัวอย่างคอร์ส ฝึกอบรมของพนักงาน ?

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องพัฒนาบุคลากร โดยมีการ กำหนดงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน งบประมาณในแต่ละปีจะถูกจัดสรรอย่าง เหมาะสม ทั้งหลักสูตรภายในและภายนอกบริษัท รวมถึงในแต่ละฝ่ายงานก็จะมีงบประมาณสำหรับ พนักงานเข้าร่วมอบรมหลักสูตรภายนอกบริษัท สำหรับปี 2562 งบประมาณทั้งหมดประมาณ 19 ล้านบาท โดยส่วนที่มากที่สุดคือ การอบรมหลักสูตรภายนอกบริษัท รองลงมา คือการอบรม หลักสูตรภายในบริษัท การอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร และแผนพัฒนาการฝึกอบรมประจำปี ตามลำดับ การฝึกอบรมจะมีตลอดเวลา หากเป็นหลักสูตรที่บริษัทจัดขึ้น เชิญวิทยากรภายนอกมาให้ ความรู้ จะประมาณ 1-2 ครั้งต่อเดือน หรือหากเป็นหลักสูตรที่พนักงานสนใจและหาเองจากส่วน งานภายนอก สามารถทำการขออนุมัติจากหัวหน้างานได้ ในส่วนของการคัดเลือกพนักงานที่จะไป ฝึกอบรมนั้น พิจารณาจากความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่ง ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ กับการทำงาน นอกจากนี้บริษัทไม่มีนโยบายให้ทุนแก่พนักงานไปเรียนต่อทั้งภายในและนอก ประเทศ และไม่มีการจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นการส่งพนักงานไปศึกษาดูงาน ในประเทศและต่างประเทศมากกว่า คอร์สฝึกอบรมของพนักงาน เช่น Professional Image and Table Etiquette เพื่อเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพและความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารซึ่งมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบสูง อีกทั้ง ต้องประสานงานกับหลายฝ่าย โดยเฉพาะกับหน่วยงานภายนอกใน ฐานะผู้แทนของบริษัทฯ และมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการเข้าสังคม ทั้งด้านบุคลิกภาพ การสื่อสาร

เพื่อเข้าสู่สังคม อิริยาบถ การแต่งกาย การแสดงออกทางสีหน้าและท่าทาง ตลอดจน มารยาทบนโต๊ะอาหาร”

ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล : งบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานถูกจัดสรรอย่างเหมาะสม ทั้งหลักสูตรภายในและภายนอกบริษัท หากเป็นการฝึกอบรมภายในบริษัทจะมีการจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประมาณเดือนละ 1-2 ครั้ง หากเป็นหลักสูตรภายนอกบริษัทที่พนักงานสนใจและหามาเอง พนักงานสามารถขออนุมัติจากหัวหน้าในการพิจารณาหลักสูตรเบื้องต้นได้ การคัดเลือกพนักงานที่จะไปอบรมในแต่ละหลักสูตรจะดูความเหมาะสมและคุณสมบัติ รวมถึงผลของการปฏิบัติงาน บริษัทไม่มีนโยบายและงบประมาณให้ทุนแก่พนักงานไปศึกษาต่อทั้ง แต่มีการส่งพนักงานไปศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ ตัวอย่างคอร์สอบรม เช่น Prototyping & Testing เพื่อนำความรู้พื้นฐานด้านความคิดเชิงนวัตกรรม และการพัฒนานวัตกรรม มาสร้างต้นแบบผลงาน”

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล : งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมพนักงานจะถูกจัดสรรอย่างเหมาะสม กระจายไปในแต่ละฝ่ายงาน สำหรับให้พนักงานอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง ในการเลือกพนักงานที่จะไปอบรมในหลักสูตรต่างๆ จะพิจารณาจากหลายปัจจัย เช่น ตำแหน่งงาน การประยุกต์ใช้สำหรับการทำงานเป็นสำคัญ การต่อยอดความรู้ต่างๆ การให้ทุนการศึกษาในการศึกษาต่อในประเทศและต่างประเทศนั้น บริษัทไม่มีงบประมาณจัดสรร แต่มีการส่งพนักงานไปศึกษาดูงาน ตัวอย่างหลักสูตรอบรม เช่น Analytical Thinking for Problem Solving เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ของพนักงาน และให้พนักงานสามารถนำแนวคิด และเครื่องมือการวิเคราะห์ รวมถึงการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล : การจัดสรรงบประมาณการอบรมแก่พนักงานให้แต่ละฝ่ายงาน มีการจัดสรรตามความเหมาะสม ทั้งการอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท โดยมีการส่งพนักงานไปอบรมตลอดเวลา ตามหลักสูตรที่เห็นควร โดยมีหัวหน้างานของพนักงานแต่ละฝ่ายเป็นคนพิจารณาความเหมาะสมเบื้องต้น บริษัทไม่มีนโยบายให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน แต่มีงบประมาณในการส่งพนักงานไปดูงาน หลักสูตรอบรมที่เพิ่งจัด คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยไคเซ็น (KAIZEN) หรือ Continuous Improvement: KAIZEN เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุง พัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร เป็นพื้นฐานของการเกิดนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร และเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน พนักงานระดับ

ปฏิบัติการคนที่ 1 : “โดยปกติไปอบรมเฉลี่ย 3-5 ครั้งต่อปี การเข้าร่วมอบรม นอกจากจะได้รับความรู้และได้เปลี่ยนบรรยากาศ ยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้าร่วมอบรมท่านอื่น ในส่วนของการจัดการฝึกอบรม องค์กรก็มีการจัดหาหลักสูตรที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคน ทุกระดับมีส่วนร่วม หลักสูตรล่าสุดที่ไปอบรมคือ หลักสูตรการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านปฏิบัติการนำมาใช้ปรับปรุงงานสถานที่”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 2 : “หลักสูตรอบรมที่ได้รับในแต่ละครั้ง คิดว่าเหมาะสม เพราะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ทำได้ ได้ความรู้เพิ่มเติม ได้ประสบการณ์ใหม่ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่ายงาน เห็นมุมมองการทำงานของแต่ละฝ่าย โดยเฉลี่ยไปอบรมประมาณ 5 ครั้งต่อปี หลักสูตรที่เข้าร่วม คือ การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยไคเซ็น (KAIZEN)”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 3 : “เนื่องจากเพิ่งเข้ามาทำงานในบริษัทไม่นาน แต่จะเห็นแผนการอบรมต่างๆของบริษัทที่มีอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญมากสำหรับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆระดับ หลักสูตรอบรมที่เข้าร่วม คือ หลักสูตรพื้นฐานเลขานุการบริษัท ถือว่าได้ประโยชน์มากกับการทำงาน ทำให้เห็นมุมมองและแนวคิดในการหน้าที่รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 4 : “บริษัทให้ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาบุคลากร เห็นได้จากกรณีหลักสูตรที่มีบุคลากรภายนอกมาให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง ทาง HR เองก็หาหลักสูตรใหม่ๆที่จะทำให้ตัวพนักงานมีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น มีการบริหารจัดการการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น หลักสูตรการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยไคเซ็น (KAIZEN) การเข้าร่วมหลักสูตรนี้ทำให้เข้าใจการทำงานของฝ่ายอื่นมากขึ้น เห็นถึงปัญหาและวิธีแก้ไขที่ทำให้การทำงานลดความผิดพลาด มีการแลกเปลี่ยนความคิด เสนอความคิดต่างๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน โดยปกติจะไปอบรมประมาณ 5 ครั้งต่อปี”

Labor relation

ตัวอย่างคำถาม : บริษัทมีสภาพแรงงานหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสภาพแรงงานและความสัมพันธ์กับหัวหน้า ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานอย่างไร ?

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “บริษัทที่มีสภาพแรงงานแต่พนักงานน้อยคนจะรู้ว่าในส่วนของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่เพียงแค่อำนวยความสะดวก เช่น การจัดสถานที่ จัดสรรงบประมาณ และจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสภาพ เพื่อให้อิสระต่อการดำเนินงานของสภาพอย่างเต็มที่ โดยประธานและสมาชิกสภาพจะทำการคัดเลือกกันเอง หากพนักงานมีเรื่องร้องเรียน สามารถยื่นเรื่องโดยตรงต่อสภาพแรงงานได้เลย”

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “หากเทียบกับสภาพแรงงานในบริษัทอื่นๆที่เคยทำงานมา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมเดียวกัน ถือได้ว่าสภาพแรงงานของบริษัทนั้นมีความประนีประนอมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สามารถพูดคุยและเจรจากันได้ นับว่ามีความความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างของบริษัทค่อนข้างเป็นไปได้ในทางที่ดี”

ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล : “ความสัมพันธ์กับลูกน้อง มีความเป็นพี่น้องมากกว่า เพราะอยู่กันมานาน ถ้าเกิดปัญหาในการทำงานหรือการทำงานบางอย่างทำให้เกิดความอึดอัดทั้งสองฝ่าย จะพูดคุยกันตรงๆ ถึงเหตุและผล ไม่ปล่อยปัญหาทิ้งไว้ เพื่อที่จะไม่เป็นปัญหาในการทำงานในอนาคต”

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ค่อนข้างมีความเป็นกันเอง มีความเป็นพี่น้อง มากกว่าความเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง พูดคุยกันได้เกือบทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว หัวหน้าคอยให้คำปรึกษา ตักเตือนและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานก็เต็มใจให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา”

Retaining Staff

ตัวอย่างคำถาม: คุณรู้สึกอย่างไรหรือมีวิธีการจัดการอย่างไรหากมีพนักงานจำนวนมากลาออกในเวลาเดียวกันและคุณคิดว่าองค์กรมีอัตราการลาออกสูงหรือต่ำ เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ?

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงว่าเพราะอะไรพนักงานถึงลาออก เช่น เหตุผลส่วนตัว ศึกษาต่อต่างประเทศ ใด้งานใหม่ โดยใช้วิธีการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ (Exit Interview) แบบตัวต่อ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงไม่แชร์แบบฟอร์มขอลาออกบนเว็บไซต์ภายในของบริษัท โดยหากพนักงานคนใดประสงค์ที่จะลาออกจะต้อง

มาขอแบบฟอร์มจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น เพื่อเป็นการพูดคุยกันต่อหน้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีโอกาสซักถาม เช่น สาเหตุที่เกิดจากการทำงานที่พนักงานรู้สึกไม่ถนัดกับงานที่ทำ เราจะมีทางเลือกอื่นเสนอแก่พนักงาน ซึ่งแน่นอนว่าทางเลือกในการลาออกนั้น เป็นทางเลือกสุดท้าย”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “ถ้าเทียบกับกลุ่มธุรกิจโรงไฟฟ้าถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ 5% - 6% แต่หากเทียบกับกลุ่มตลาดแรงงานทั่วประเทศ ถือได้ว่าอัตราการลาออกอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะอัตราเฉลี่ยของตลาดอัตราลาออกปัจจุบันอยู่ที่ 12% - 13%”

Succession Planning

ตัวอย่างคำถาม: องค์กรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานอย่างไรและตำแหน่งไหนที่จะมาจากการ promote ภายใน หรือตำแหน่งไหนต้องรับคนภายนอกมาทำแทน?

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “เบื้องต้นทางบริษัทจะคัดเลือกจากบุคลากรภายในก่อน โดยจะพิจารณาจากประวัติการทำงาน คุณสมบัติ อายุงานตามที่บริษัทกำหนด โดยใช้รูปแบบการคัดเลือกจากคณะกรรมการ ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบของบริษัท

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโส เมื่อครบ 1 ปี จะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการส่วน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่างในตอนนั้น ตำแหน่งที่รับบุคคลภายนอกมารับตำแหน่ง คือ ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งบริษัทแม่จะเป็นผู้คัดเลือกมา เพราะฉะนั้นตำแหน่งสูงสุดที่คนในบริษัทได้รับ คือ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่”

Valuing Staff

ตัวอย่างคำถาม: องค์กรมีการให้ความสำคัญหรือให้คุณค่าของพนักงานอย่างไร, มีการดูแลให้สวัสดิการกับบุคลากรภายในบริษัทอย่างไร, องค์กรให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานหรือไม่ อย่างไร, สวัสดิการพนักงานที่ได้รับจากองค์กรเป็นอย่างไร, คุณมีความรู้สึกว่สภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นอย่างไร?

ผู้บริหารระดับสูง : “เนื่องจากพนักงานคือกลไกสำคัญที่ทำให้บริษัทเติบโตได้ ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานในทุกๆระดับ และทุกๆด้าน เช่น การพัฒนาความรู้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และเมื่อไหร่ที่พนักงานรู้สึกเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน หรือปัญหาใดๆก็ตามบริษัทมีสหภาพแรงงานที่คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “เบื้องต้นบริษัทมีการเปรียบเทียบสวัสดิการกับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ทั้งนี้ จึงมีความมั่นใจได้ว่า สวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเพียงพอในทุกๆด้าน อย่างไรก็ตามทางบริษัทมีคณะกรรมการสวัสดิการที่จะช่วยรับข้อร้องเรียนรวมถึงข้อเสนอจากพนักงานมาพิจารณา และช่วยผลักดันให้พนักงานได้มีสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ ตัวอย่างเช่น ค่าทันตกรรมและแว่นตา ค่าจัดงานศพ ประกันกลุ่ม อัตราดอกเบี้ยพิเศษและสิทธิประโยชน์สำหรับการกู้เงิน รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพ มีการจ้างครูสอนเต้นซุมบ้า โยคะ มาสปีดาค่าละครั้ง เป็นต้น”

ผู้จัดการส่วนบริหารอาคาร : “บริษัทให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานในทุกๆด้าน และตรวจสอบอาคารเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง เช่น การวัดแสงที่โถะทำงานของพนักงาน มีพนักงานรักษาความปลอดภัยเดินตรวจภายในอาคารตั้งแต่เวลาสามทุ่มเป็นต้นไป การบำรุงรักษาลิฟต์ มีการซักพรมทุกๆสามเดือน การดูแลรักษาสภาพแวดล้อม โดยรอบที่ทำงานให้น่าอยู่ นอกจากนี้มีการให้ความรู้และซ้อมการหนีไฟทุกเดือนกันยายนของทุกปี”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “บริษัทมีกิจกรรมที่ให้พนักงานเข้าร่วมรักษาสุขภาพ ออกกำลังกาย ผ่อนคลายความเครียดที่เกิดจากการทำงาน โดยจะแจกสมุดหนึ่งเล่มสำหรับผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม ให้บันทึกการออกกำลังกายในแต่ละวัน เพื่อเป็นการสร้างวินัยในการออกกำลังกาย การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ด้านสุขภาพ ตรวจวัดดัชนีมวลกาย ประเมินพฤติกรรมมารับประทานอาหาร การนอนหลับ การนั่งทำงานที่ส่งผลต่อสุขภาพ หากพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมหรืออยู่ทำกิจกรรมตลอดตามที่กำหนด จะได้รับรางวัล เช่น ชุดวอร์มออกกำลังกาย กระเป๋าผ้า นอกจากนี้มีห้องฟิตเนสอยู่ในอาคาร มีการจ้างครูฝึกสอน โยคะมาทุกวันพฤหัสบดี ซึ่งถือว่าดีมาก เพราะพนักงานไม่ต้องเดินทาง เมื่อเลิก

งานแล้วสามารถออกกำลังกายได้เลย และสามารถเข้าใช้ศูนย์ฟิตเนสที่ บริษัทจัดหาไว้ให้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย”

CEO and Top Team

ตัวอย่างคำถาม: คุณมีรูปแบบการบริหารจัดการ และการตัดสินใจอย่างไร บ่อยครั้งแค่ไหนที่ตามความคิดเห็นจาก management team?

ผู้บริหารระดับสูง : “บริษัทมีการบริหารจัดการตามโครงสร้างองค์กร แต่ละฝ่ายงานมีการรับผิดชอบหน้าที่ชัดเจน การตัดสินใจเป็นไปตามตารางอำนาจ และหนังสือมอบอำนาจในกรณีที่จะต้องทำธุรกรรมกับสถาบันการเงินหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง การถามความคิดเห็นนั้นเป็นไปตามกรณีไป แต่ส่วนใหญ่การตัดสินใจจะอยู่ที่ manager”

ผู้จัดการฝ่าย : “ทุกไตรมาส บริษัทจะจัดงานพบปะผู้บริหารหรือ Communication day เป็นวันที่ผู้บริหารแจ้งผลการดำเนินงาน การเข้าลงทุนในโครงการใหม่ของบริษัท”

ผู้จัดการส่วน : “Communication day เป็นวันที่พนักงานได้ใกล้ชิดผู้บริหารและทีมบริหาร สามารถสอบถามเรื่องต่างๆในการบริหารได้ เช่น ผลประกอบการที่จะส่งผลต่อการได้รับโบนัสประจำปีของพนักงาน ผลการดำเนินงานในการซื้อกิจการหรือการมีสินทรัพย์เพิ่มขึ้นของบริษัท ซึ่งบรรยากาศไม่มีความตึงเครียด ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นกันเอง”

Ethical Behavior

ตัวอย่างคำถาม : องค์กรมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างไรบ้าง หากคุณตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากและไม่ตรง ตามหลักจริยธรรม คุณจะมีการตัดสินใจอย่างไร ?

ผู้บริหารระดับสูง : “บริษัทมีความโปร่งใสและมีการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่ควรจะเป็น มีการประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและคุณธรรม ไม่มีปัญหาเรื่องการคอร์รัปชั่น ยึดแนวทางจริยธรรมเป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ถึงแม้บริษัทจะเสียประโยชน์ แต่ยังคงดำรงไว้

ซึ่งจริยธรรมและคุณธรรม สนับสนุนให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นเลิศตามหลักวิชาชีพ”

ผู้จัดการฝ่าย : “เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทขนาดใหญ่และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายด้าน ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญต่อหลักจริยธรรมค่อนข้างมาก และถือกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทอย่างชัดเจน นอกจากนี้มีการป้องกันและการต่อต้านคอร์รัปชันในทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม บริษัทมีการจัดตั้งนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : หากอยู่ในสถานการณ์ที่ยากต่อการตัดสินใจ และอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อหลายๆฝ่าย ทั้งตัวบริษัท หัวหน้างานและเพื่อร่วมงานจะไม่ทำ ยิ่งถ้าเป็นสถานการณ์ที่ขัดต่อจริยธรรมจะไม่ทำแน่นอน”

Long term perspective

ตัวอย่างคำถาม : อะไรคือเป้าหมายทางธุรกิจของคุณในช่วง 10 ปีข้างหน้า คุณมีแผนการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ผู้บริหารระดับสูง : “จะเป็นบริษัทชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างยั่งยืนในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีความมั่นคงในการผลิตไฟฟ้าที่เชื่อถือได้ โดยวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างประสบความสำเร็จ”

ผู้จัดการฝ่าย : “เป็นบริษัทชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างยั่งยืนในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น และดูแลผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม”

Organization Change

ตัวอย่างคำถาม : ทางองค์กรมีแผนการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดอย่างไร การเปลี่ยนแปลงครั้งล่าสุดขององค์กรคืออะไร คุณรู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรมีการเตรียมการพนักงานอย่างไรสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ?

ผู้บริหารระดับสูง : “ปัจจุบันบริษัทได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นและความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับองค์กร ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังมีหน่วยงานแผนงานและประเมินความเสี่ยงที่มีหน้าที่หลักในการคิดวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการลำดับความสำคัญความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อนำมาหาแนวทางแก้ไข ป้องกัน และบรรเทา ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น บริษัทมีแผนและมีความพร้อมที่จะรับมือปัญหาต่างๆในทุกๆด้าน นอกจากนี้มีการทวนสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีความสามารถที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “การเปลี่ยนแปลงครั้งล่าสุดขององค์กรคือการเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งหมด มีการใช้ notebook แทน CPU นอกจากนี้ยังเปลี่ยนระบบการใช้อีเมลภายในจาก Microsoft outlook เป็น outlook 2016 และมีโปรแกรม Microsoft team ที่เหมือน โปรแกรม Line ในมือถือเพิ่มขึ้นมา ก็ยังรู้สึกไม่ชิน แต่ยอมรับว่าเครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ ทำให้ทำงานสะดวกขึ้นกว่าเดิม ก่อนหน้าทำการเปลี่ยนแปลง บริษัทมีการจัดตารางเรียนรู้การใช้งาน โดยจ้าง outsource มาสอนและให้ทำการสาธิตกับโปรแกรมจริง”

Financial Markets Orientation

ตัวอย่างคำถาม : ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่พึงพอใจอัตราการจ่ายเงินปันผล บริษัทจะมีวิธีการจัดการอย่างไร และอัตราการจ่ายเงินปันผลของบริษัทเป็นอย่างไร ?

ผู้จัดการฝ่าย : “นโยบายการจ่ายปันผลของบริษัทค่อนข้างชัดเจน หากผู้ถือหุ้นไม่พอใจ เราจะชี้แจงและสื่อสารด้วยตัวเลขจากงบการเงิน ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงาน”

ผู้จัดการส่วน : “เนื่องจากบริษัทมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลที่ชัดเจนและสื่อสารให้กับผู้ถือหุ้นเข้าใจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหากปีใดที่บริษัทมีผลประกอบการที่ดีกว่าเป้าหมายและมีเงินสดสำรองหลังหักค่าใช้จ่าย รวมถึงเงินลงทุนในโครงการใหม่แล้ว ฝ่ายบริหารก็ไม่ละเลยที่จะพิจารณาการจ่ายปันผลพิเศษให้กับผู้ถือหุ้น”

Responsibility for Environment

ตัวอย่างคำถาม : บริษัทมีนโยบาย หรือบทบาทความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษา สิ่งแวดล้อมอย่างไร คุณคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่ บริษัทเคยมีกิจกรรมที่ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “บริษัทมีการสนับสนุนการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าต้นน้ำและความหลากหลายทางชีวภาพ ร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่สำคัญของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยแบ่งการทำงานออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ คือ การสนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และการอยู่ร่วมกับป่าต้นน้ำอย่างยั่งยืนตามแนวทาง “คนอยู่ได้ ป่าอยู่ได้ การส่งเสริมบทบาทและความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนและความร่วมมือระหว่างภาคีเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อม และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมของสังคมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูป่าต้นน้ำ”

ผู้จัดการส่วน : “มีการกำหนดให้บริษัทในเครือต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ทางด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด ในขณะเดียวกันก็มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้บริษัทในเครือรวมทั้งพนักงานในองค์กรจัดและร่วมกิจกรรมทางด้านสิ่งแวดล้อมกับชุมชนใกล้เคียง โรงไฟฟ้า เช่น การปลูกป่า ทำฝาย จัดตั้งมูลนิธิทางด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมของชุมชน สร้างกิจกรรมโดยชักชวนนักเรียนระดับมัธยม เพื่อปลูกจิตสำนึกในการรักษาธรรมชาติ”

Social responsibility

ตัวอย่างคำถาม : บริษัทมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร คุณคิดว่าบริษัทให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรบ้าง ?

ผู้จัดการส่วน : “นอกจากการเติบโตทางการเงินขององค์กรแล้ว บริษัทยังให้ความสำคัญต่อสังคมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การให้ทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนโดยรอบ โรงไฟฟ้า และให้โอกาสในการฝึกงานเข้าทำงานภายหลังจากการเรียนจบ การจ้างงานคนในท้องถิ่นมาทำงานในโรงไฟฟ้า การส่งเสริมให้จบและจัดหาผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แนะนำ ส่งเสริมอาชีพของคนในชุมชนรอบโรงไฟฟ้า”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “เนื่องจากบริษัทดำเนินธุรกิจผลิตไฟฟ้าและมีโรงไฟฟ้า ทำให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ แต่บริษัทก็มีการให้ความสำคัญต่อชุมชนโดยรอบ โรงไฟฟ้าเป็นอย่างมาก มีการลงพื้นที่ให้ความรู้ มีการสร้างงานสร้างอาชีพให้ชุมชนโดยรอบ”

Stakeholders

ตัวอย่างคำถาม : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทมีใครบ้าง ทางบริษัทมีการจัดการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจอย่างไร ?

ผู้จัดการฝ่าย : “บริษัทมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เจ้าหนี้ คู่แข่งทางการค้า หน่วยงานทางธุรกิจ ภาครัฐ ชุมชน และสังคม ได้มีการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกัน อีกทั้งหาแนวทางในการลดผลกระทบเชิงลบ เพิ่มผลกระทบเชิงบวก อันนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสองฝ่ายอย่างยั่งยืน”

ผู้จัดการส่วน : “นโยบายของบริษัทที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียค่อนข้างชัดเจน จัดทำอย่างมีลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบายด้านพนักงาน นโยบายการให้บริการแก่ลูกค้า นโยบายการปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ นโยบายการปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า นโยบายการจัดการหนี้สินค้าและบริการ”

Vision's role in the business

ตัวอย่างคำถาม : คุณคิดว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัทจะเป็นอย่างไรในอีก 10 ปีข้างหน้า ?

ผู้บริหารระดับสูง : “ด้วยสถานการณ์ในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่ากลุ่มธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทยมีการแข่งขันที่สูงมากและหากประเมินสถานะตลาดในอีก 10 ปีข้างหน้า ถือได้ว่า บริษัทอาจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้ ฝ่ายบริหารจึงตระหนักและเตรียมการไว้เพื่อรับความเสี่ยงและหาโอกาสที่จะให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง โดยได้รับการยอมรับและวางใจจากผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อกำหนดดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างยั่งยืน”

ผู้จัดการฝ่าย : “เป็นบริษัทชั้นนำที่ดำเนินธุรกิจไฟฟ้าอย่างยั่งยืนในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น และดูแลผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม”

Decision Making

ตัวอย่างคำถาม : หากมีเหตุการณ์ที่ต้องใช้การตัดสินใจ ใครเป็นผู้ได้รับอำนาจ ?

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้จัดการขึ้นไป แต่จะระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญในแต่ละเรื่อง อย่างไรก็ตามบริษัทมีการกำหนดตารางอำนาจ (Term of Authority) เพื่อกำหนดอำนาจการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “สามารถตัดสินใจได้เอง เนื่องจากได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน เนื่องจากในทีมมีกันแค่สองคน และหัวหน้าประจำอยู่บริษัทที่ต่างประเทศ ปัญหาเรื่อง time zone อาจทำให้เกิดปัญหาหากเกิดการตัดสินใจล่าช้า”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “ส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้จัดการขึ้นไปเป็นคนตัดสินใจ เพราะด้วยความที่มีอำนาจมากกว่า และบริษัทก็มีการกำหนดตารางอำนาจชัดเจนในแต่ละเรื่อง”

Self-management

ตัวอย่างคำถาม : คุณสามารถดำเนินงานได้ด้วยตัวเองโดยปราศจากคำแนะนำหรือการตัดสินใจจากผู้อื่นหรือไม่ หากคุณต้องการความช่วยเหลือคุณจะนึกถึงใครเป็นอันดับแรก และหากหัวหน้าคุณไม่อยู่ในเวลานั้น คุณจะอย่างไร และรู้สึกอย่างไร ?

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “หากมีแนวทางที่ชัดเจนว่าจะต้องทำงานที่ได้รับผิดชอบ สามารถทำได้ด้วยตัวเอง โดยอาศัยประสบการณ์และความรู้ หากงานมีปัญหา จะปรึกษาเพื่อนในทีม เพราะในทีมที่ทำงานอยู่นั้น อยู่กันอย่างเป็นกันเองซึ่งทำให้รู้สึกสบายใจแล้วไว้วางใจในการที่จะขอความช่วยเหลือ และในกรณีที่หัวหน้างานไม่อยู่แล้วต้องการความช่วยเหลือ เบื้องต้นก็จะพยายามติดต่อหัวหน้างานให้ได้ แต่หากติดต่อไม่ได้และเรื่องนั้นไม่ได้มีผลกระทบร้ายแรงก็จะตัดสินใจเอง ในอีกทางหนึ่งหากเป็นเรื่องที่สำคัญ ก็จะขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานระดับที่สูงขึ้นไปอีกระดับ ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “สามารถทำได้ด้วยตัวเอง เพราะทำงานมาก่อนช้านาน มั่นใจว่ามีความรู้และความสามารถมากพอที่จะทำงานต่างๆ ได้โดยไม่ต้องขอคำแนะนำจากคนอื่น แต่หากเป็นเรื่องใหม่และไม่ถนัด จะพยายามศึกษาเองก่อน และขอความรู้เพิ่มเติมจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานในทีมและนอกทีมที่สามารถให้คำตอบได้”

Team orientation

ตัวอย่างคำถาม : ในการทำงานของคุณมีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ อย่างไร คุณรู้สึกสบายในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ หากคุณมีการความคิดเห็นที่ต่างออกไปจากคนในทีมคุณจะทำอย่างไร ?

ผู้จัดการส่วน : “บริษัทมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยมของบริษัท การทำงานเป็นทีมไม่รู้สึกอึดอัดแต่อย่างใด หากในทีมมีความเห็นที่ไม่ตรงกัน มีความขัดแย้งหรือความเห็นไม่ตรงกัน จะพูดคุยและชี้แจงด้วยเหตุผล”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “การทำงานที่นี่ มีการทำงานเป็นทีมและรู้สึกสบายใจอย่างมากในการทำงานเป็นทีม เพราะเพื่อนร่วมงานอยู่ในวัยเดียวกัน สามารถคุยกันง่าย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

กัน แต่หากมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนในทีม ก็จะพยายามอธิบายด้วยเหตุผลและเสนอความคิดเห็น”

Culture

ตัวอย่างคำถาม : ค่านิยมหลักขององค์กรคืออะไร คุณคิดว่าบริษัทมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กรหรือไม่อย่างไร ?

ผู้จัดการส่วน : “ถึงแม้ว่า 2-3 ปีที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารจะพยายามผลักดันเรื่องค่านิยมองค์กรให้กับพนักงาน แต่ยอมรับว่ายังมีค่านิยมบางข้อที่ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลความสำเร็จของงานและการคิดเชิงนวัตกรรม ยกตัวอย่างเช่นการทำงานเป็นทีมยังเป็นการทำงานแค่ในกลุ่มหรือในฝ่ายเดียวกัน แต่หากเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลากหลายฝ่าย พบว่า มีข้อขัดแย้งระหว่างกัน อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงานในด้านของความคิดเชิงนวัตกรรม ถึงแม้บริษัทจะพยายามผลักดันและจัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีแนวความคิดเชิงนวัตกรรม แต่แผนการดำเนินงานยังขาดความต่อเนื่องและชัดเจน อีกทั้งพนักงานไม่สามารถความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “ค่านิยมหลักขององค์กร คือ การประกอบธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม และคุณธรรม ยึดถือการปฏิบัติตามกฎหมายที่ใช้บังคับอย่างเคร่งครัด เคารพขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมแต่ละท้องถิ่น ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นเลิศตามหลักวิชาชีพ และทำงานเป็นทีม ซึ่งหากมองในภาพรวมถือว่าบริษัททำตามค่านิยมองค์กร แต่ไม่ได้ยึดปฏิบัติมากเท่าที่ควร”

Knowledge-Sharing and Retention

ตัวอย่างคำถาม : ในบริษัทมีการแบ่งปันความความรู้กันอย่างไร มีการถ่ายทอดความรู้ออกสู่ที่สาธารณะหรือไม่ หรือแบ่งปันความรู้อันแก่ภายในแผนก?

ผู้จัดการส่วน : “บริษัทมีการจัดการแบ่งปันความรู้บ้าง อาจจะไม่บ่อย เช่น สองเดือนครั้ง ให้พนักงานที่ทำงานต่างประเทศมาแชร์ความรู้ หรือให้ฝ่ายงานที่ดูแลเรื่องโรงไฟฟ้า การบริหารจัดการโรงไฟฟ้าในบริษัทถูกมาให้ความรู้”

พนักงานระดับปฏิบัติการ : “มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับหน่วยงานภายนอก ยกตัวอย่างเช่น มีการให้ทีมผู้ชนะการประกวด Innovation ไปให้ความรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนาตัวเองต่อไป”

Trust

ตัวอย่างคำถาม : เมื่อคุณมอบหมายงานให้กับพนักงาน บ่อยครั้งแค่ไหนที่คุณต้องการติดตามความคืบหน้าของงาน คุณมีความเชื่อมั่นในทีมหรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร ทางบริษัทมีระบบควบคุมหรือตรวจสอบประสิทธิภาพของพนักงานอย่างไร?

ผู้จัดการฝ่าย : “เมื่อมอบหมายงานแล้ว จะให้พนักงานทวนความเข้าใจให้ตรงกันว่าหน้าที่ที่รับผิดชอบ งานที่ได้รับมอบหมายไปคืออะไร เพื่อจะได้ลดความผิดพลาดและมีความเข้าใจที่ตรงกัน จะติดตามความคืบหน้าของงานเป็นระยะ”

ผู้จัดการส่วน : “เมื่อมอบหมายงาน จะมีการทวนสอบความเข้าใจให้ชัดเจนก่อน จากนั้นให้ความเชื่อมั่นและอิสระในการทำงาน โดยจะมีการติดตามความคืบหน้าอย่างเป็นระยะถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อที่จะสามารถช่วยเหลือ แก้ไข ได้ทันที่ที่มีความเชื่อมั่นและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในส่วนของ KPI นั้นมีการกำหนดชัดเจนและติดตามผลอย่างเป็นระยะ”

ผู้จัดการส่วน : “เมื่อมอบหมายงาน จะติดตามความคืบหน้าของงานอย่างเป็นระยะ ให้เวลาและความไว้วางใจแก่ทีม การตรวจสอบประสิทธิภาพพนักงาน จะใช้ KPI เป็นตัววัด ซึ่งทางบริษัทมีการกำหนดชัดเจน”

Innovation

ตัวอย่างคำถาม : นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กรของคุณอย่างไร มีการลงทุนในด้านของ R&D หรือไม่ อย่างไร

พนักงานระดับปฏิบัติการ 3 : “เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวดไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง บริษัทไม่มีการลงทุน R&D”

พนักงานระดับปฏิบัติการ 6 : “เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวดไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง บริษัทไม่มีการลงทุน R&D”

พนักงานระดับปฏิบัติการ 7 : “เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวดไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง บริษัทไม่มีการลงทุน R&D”

พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 : “เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวดไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง บริษัทไม่มีการลงทุน R&D”

พนักงานระดับปฏิบัติการ 9 : “เข้าใจว่าบริษัทมีความผลักดัน และมีการจัดกิจกรรมประกวด แต่รู้สึกว่ามันไม่มีความต่อเนื่อง เพราะหลังจากการประกวดเสร็จสิ้น ก็ไม่เห็นมีการสื่อสารหรือนำความรู้ของพนักงานที่ส่งเข้าประกวดไปต่อยอดใช้ในการทำงานจริง บริษัทไม่มีการลงทุน R&D”

Staff engagement

ตัวอย่างคำถาม : คุณมีความเต็มใจที่จะทำงานที่นอกเหนือจากงานที่คุณต้องรับผิดชอบโดยไม่ได้รับผลตอบแทนหรือไม่ อะไรคือแรงจูงใจให้คุณทำงานเกินกว่า KPI ที่ตั้งไว้

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 1 : “เต็มใจทำ เพราะผลของการทำงานชิ้นนั้นๆ สิ่งที่ได้จะมากกว่าผลตอบแทน อาจได้ความรู้หรือประสบการณ์เพิ่มเติม แรงจูงใจจากการทำงานเกินกว่าที่ KPI ที่ตั้งไว้ คือภาคภูมิใจจากการทำงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 2 : “เต็มใจ เพราะการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ เป็นการเพิ่มความรู้อากการทำงาน การทำงานต่างๆ ควรพร้อมเรียนรู้ใหม่ๆเสมอ แรงจูงใจจากการทำงานเกินกว่าที่ KPI ที่ตั้งไว้ คือ ความก้าวหน้าในอาชีพที่อาจส่งผลดีต่ออนาคต”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 3 : “เต็มใจ เพราะการทำงานใหม่ๆ ทำให้เป็นการเพิ่มประสบการณ์และความรู้จากการทำงานมากขึ้น งานดังกล่าวอาจมีประโยชน์กับการทำงานในอนาคตไม่มากนักน้อย แรงจูงใจที่อยากทำงานเกินกว่า KPI ที่กำหนด คือผลตอบแทนและความภาคภูมิใจในตัวเองและหัวหน้างาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 4 : “เต็มใจ เพราะการทำงานใหม่ๆ ทำให้เป็นการเพิ่มประสบการณ์และความรู้จากการทำงานมากขึ้น งานดังกล่าวอาจมีประโยชน์กับการทำงานในอนาคตไม่มากนักน้อย แรงจูงใจที่อยากทำงานเกินกว่า KPI ที่กำหนด คือ ผลตอบแทนและความภาคภูมิใจในตัวเองและหัวหน้างาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 5 : “ในปี 2561 บริษัทได้ทำการสำรวจความผูกพันหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรว่า พนักงานมีความสุข มีความภูมิใจต่อองค์กร และงานที่ทำมีคุณค่า พร้อมทุ่มเทการทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มที่ และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ร่วมกับที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแผนกิจกรรมให้ดีขึ้น ทุกครั้งที่ได้รับงานที่นอกเหนือหน้าที่ จะเต็มใจทำอย่างมาก เป็นการเพิ่มประสบการณ์การทำงานและความรู้ที่จะส่งผลดีต่อหน้าที่การงานในอนาคต การทำงานเกินกว่าที่ KPI ตั้งไว้ มีแรงจูงใจ คือ ความภาคภูมิใจที่ทำงานชิ้นนั้นๆสำเร็จ ถึงแม้จะเป็นงานที่ไม่ถนัดและไม่ใช่น้ำที่หลัก ”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 6 : “เต็มใจ เพราะมีความศรัทธาในหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน มีแรงจูงใจที่อยากทำงานให้เสร็จลุล่วง แรงจูงใจที่อยากทำงานเกินกว่า KPI ที่กำหนด คือ ความสำเร็จในตัวเอง ความภูมิใจในการทำงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 7 : “เต็มใจทำ เพราะเป็นสิ่งที่ต้องทำ เป็นมารยาทในการทำงาน ถึงแม้จะไม่ได้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน อาจได้รับผลตอบแทนจากความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ความภาคภูมิใจในตัวเองคือแรงจูงใจที่อยากทำงานเกินกว่า KPI ที่กำหนด ”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 8 : “เต็มใจ เพราะเป็นการช่วยเหลือกันในการทำงาน หากผลตอบแทนที่ได้เป็นตัวเงินใช้มาแล้วก็หมดไป แต่ความภูมิใจยังอยู่ ความรับผิดชอบคือแรงจูงใจในการทำงานเกิน KPI ที่กำหนด”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 9 : “เต็มใจทำ ถือเป็น การช่วยเหลือกันในการทำงาน เพื่อที่จะให้งานของทีมเสร็จลุล่วง ไม่เกี่ยงงาน อีกอย่างอาจได้ประโยชน์จากการทำงานนั้นๆ ทำให้เกิดโอกาสในการทำงานใหม่ๆ การทำงานเกิน KPI ที่ตั้งไว้ อาจช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานในอนาคต”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 10 : “เต็มใจทำ เพราะงานที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นโอกาสและทำให้ค้นพบตัวเองว่างานชิ้นนี้เป็นงานที่ถนัด อีกทั้งทำให้ได้รับความรู้ เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้อีกด้วย ในเรื่อง KPI ที่เกินกว่ากำหนด คือ ความสำเร็จของงานที่ทำให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 11 : “เต็มใจ เพราะหัวหน้างานเห็นถึงศักยภาพของเรา จึงไว้ใจให้เราทำงานชิ้นนั้น ถึงแม้จะไม่ได้ผลตอบแทน แต่ก็ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ในเรื่องแรงจูงใจของ KPI คือ career path ที่จะส่งผลดีต่อหน้าที่การงานในอนาคต ทำให้หัวหน้างานเห็นความมุ่งมั่นในการทำงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 12 : “เต็มใจอย่างยิ่ง การทำงานใหม่ๆ เป็นสิ่งที่สามารถนำไปพัฒนาตัวเองได้ ต่อยอดความรู้จากงานประจำที่ทำอยู่ ได้ประสบการณ์ ได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการทำงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำ อาจเป็นงานที่ถนัด เป็นการเปิดโอกาสให้ตัวเอง นำความรู้ที่มีไปปรับใช้ ในเรื่อง KPI ที่จูงใจให้ทำเกินกว่าที่กำหนด คือ เส้นทางอาชีพในอนาคต ความมุ่งมั่นที่ทำให้หัวหน้างานเห็น”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 13 : “เต็มใจแน่นอน เพราะได้ความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ อาจต่อยอดในอนาคตได้ ส่วน KPI นั้น การทำเกินกว่าที่ตั้งไว้ แรงจูงใจคือความสำเร็จในหน้าที่การงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 14 : “เต็มใจทำมาก เพราะเป็นการท้าทายในการทำงาน ความรู้ที่ได้ น่าจะมีประโยชน์ในอนาคตการทำงาน ประยุกต์ใช้กับงานที่ทำงานหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการเพิ่มทักษะการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานที่เกินกว่า KPI ปกติ คือ ความรับผิดชอบและผลประโยชน์ที่จะตามมาในอนาคตจากการทุ่มเทในการทำงานปัจจุบัน”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 15 : “เต็มใจแน่นอน เพราะเป็นข้อดีที่เราจะได้แสดงศักยภาพในการทำงาน ความมีน้ำใจในการช่วยเหลือเพื่อร่วมงานที่จะช่วยกันทำงานให้ออกมาดีที่สุด เสร็จทันเวลารวมถึงได้ความรู้จากการทำงานดังกล่าวแน่นอน เป็นการเพิ่มประสบการณ์การทำงานอีกด้วย ในเรื่อง KPI เป็นตัวชี้วัดให้เห็นถึงความทุ่มเทในการทำงาน แรงจูงใจคือ ผลงานที่จะตามมาในอนาคต”

พนักงานระดับปฏิบัติการคนที่ 16 : “เต็มใจทำ เป็นสิ่งที่จะพัฒนาตัวเองได้ ทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้งาน หัวหน้าเห็นความสามารถ ผลตอบแทนไม่ได้ไม่เป็นไร เพราะคิดว่ามีอย่างอื่นมาทดแทนได้ อาจเป็นความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น สามารถนำไปใช้ในอนาคตได้ไม่มากนักน้อย ส่วน KPI นั้น แรงจูงใจ คือ ความมุ่งมั่น คิดว่าทำมากก็เป็นประโยชน์กับตัวเองมาก”

Quality

ตัวอย่างคำถาม : อะไรคือความคาดหวังของคุณจาก Stakeholder’s survey หรือ Employee’s survey บริษัทมีการควบคุมคุณภาพต่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร ผลของการทำ Stakeholder survey มีความสำคัญอย่างไร

พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “บริษัทมีการควบคุมคุณภาพ ต่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ นอกเหนือจากผู้ถือหุ้น โดยการกำหนดนโยบายอย่างมีลายลักษณ์อักษร”

ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล : “บริษัทต้องการทราบความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียและพนักงานในทุกๆด้านที่บริษัทดำเนินธุรกิจ จะได้นำไปปรับปรุง แก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในด้านการควบคุมคุณภาพนั้น จะปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทกำหนด”

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล : “ความคาดหวังจากการสำรวจความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน ต้องการทราบความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจของบริษัทจากผู้มีส่วนได้เสีย และความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อบริษัท เพื่อจะได้ทราบถึงทิศทางปัญหา การจัดการความเสี่ยงและแก้ไขปัญหา ด้านการควบคุมคุณภาพนั้น จะพยายามปฏิบัติตามนโยบายที่บริษัทกำหนดอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง ”

