

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความ  
พึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership  
กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership

กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2562

นางสาววัชรพร ภัทรสัตยากร

ผู้วิจัย

สุภรภัษ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากความเมตตากรุณาของบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการหาคำปรึกษา ให้ความรู้ คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการทำวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

วัชรพร ภัทรสัตยากร



การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของ  
พนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย  
STUDY OF FACTORS AFFECTING SUSTAINABLE ORGANIZATION BASED ON  
SUSTAINABILITY LEADERSHIP FRAMEWORK CASE STUDY : RECRUITMENT AGENCY  
IN THAILAND

วัชรพร ภัทรสัตยากร 6050358

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรัถย์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิมสาย, Ph.D.,  
ภูมิพัฒน์ พงศ์พฤติกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย  
ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัย เชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูล  
ความคิดเห็นจากพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 333 คน ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาและนำมา  
วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) จาก การศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัว  
แปรอิสระ (Independent Variable) ทั้ง 23 ปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership กับตัวแปรตาม (Dependent  
Variable) ความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear  
Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้าน  
พฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior), ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะ  
ยาว (Long-term perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล(Organization Change), ด้านการสร้างเครือข่าย  
ในองค์กร (Team Orientation), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน(Quality) ส่งผลต่อ  
ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย และมี 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ  
ต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior),ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective),ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล  
(Organization Change),ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) ,ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)  
และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ Sustainable/ Leadership

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการทำงานวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	4
1.4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา	4
1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
1.5 สมมติฐาน	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	8
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)	10
2.4 แนวคิดธุรกิจตามหลัก Honeybee Leadership	10
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>33</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	33
3.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	34
3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	36

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	36
3.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	38
3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	40
3.4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	40
3.4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	40
3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย	41
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	41
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	45
3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	45
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	45
3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistic Analysis)	45
3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน(Inferential Statistic Analysis)	46
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>47</b>
4.1 ด้านประชากรศาสตร์	47
4.2 การบริหารงานขององค์กร	50
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	66
4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome)	67
4.5 ทดสอบสมมติฐาน	70
4.5.1 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง(Reliability)	70
4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์(Pearson's Correlations Coefficient)	76
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	79
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>94</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	94
5.2 อภิปรายผล	95
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	95

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	96
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	98
5.3 ข้อเสนอแนะ	99
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	101
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	101
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>102</b>
<b>ภาคผนวก ก</b>	<b>106</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	107
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>116</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 Sustainability Leadership Elements Honeybee Practices	13
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	42
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	42
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	43
3.4 เกณฑ์การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 2	43
3.5 เกณฑ์การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 3	44
3.6 เกณฑ์การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 4	44
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	47
4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	48
4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	48
4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา	48
4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	49
4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	49
4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้	50
4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop people)	51
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับ พนักงาน (Labor relations)	52
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff retention)	52
4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสืบทอดภายใน องค์กร (Succession planning)	53
4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing staff)	53



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	54
4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)	55
4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)	56
4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)	57
4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	58
4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	58
4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	59
4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	60
4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)	61
4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)	62
4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	62
4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	63
4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	63

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)	64
4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	64
4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	65
4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	65
4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality)	66
4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	68
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	69
4.34 การแปรผลค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาช (Cronbach's Alpha)	71
4.35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach's Alpha	71
4.36 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร	76
4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืนกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	78
4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	79
4.39 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้	80
4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	81
4.41 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	84
4.42 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.43	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม(Dependent Variable) ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	86
4.44	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	89
4.45	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานความสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้	90
4.46	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานและ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	91



## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
2.1 Sustainable Leadership Pyramid: Honeybee Leadership	11
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)	35
4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	73
4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	83
4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	88



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้เปิดเผยจำนวนผู้ว่างงานประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2562 มีจำนวน 3 แสนราย จากวัยแรงงาน 38.3 ล้านคน หรือคิดเป็นอัตราว่างงานร้อยละ 0.8 ขณะที่คาดการณ์ความต้องการแรงงานปี 2560 -2564 อยู่ที่ 37.38 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) อย่างไรก็ตามความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ความผันผวนของค่าเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกและบริการโดยตรง โดยบริษัท แมนพาวเวอร์ กรุ๊ป คาดว่าจะส่งผลให้มีคนว่างงานเพิ่มอีกราว 4 แสนคน ขณะที่ธุรกิจที่มีความต้องการแรงงานสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ อุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ ค้าปลีกค้าส่ง ธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม ได้แก่ ยานยนต์ วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร และธุรกิจด้านเทคโนโลยี (แมนพาวเวอร์ กรุ๊ป, 2562) ดังนั้นจึงเกิดอุปสรรคในภาคธุรกิจที่ต้องการบุคลากร และแรงงานที่ต้องการทำงาน จึงเกิดโอกาสสำหรับธุรกิจจัดหางาน โดยธุรกิจจัดหางานเข้ามามีบทบาทในการเป็นตัวกลางในการจัดหาแรงงานให้แก่ภาคธุรกิจ และจัดหาตำแหน่งงานให้แก่แรงงานที่ต้องการทำงาน

ปัจจุบันประชากรในประเทศไทยมีจำนวน 66.37 ล้านคน(สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล 2562) ทำให้ประเทศไทยถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีประชากรมากเป็นอันดับที่ 4 ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Population Reference Bureau 2019) การมีประชากรจำนวนมากเป็นสภาพทางสังคมที่จำเป็นต้องมีการบริหารแรงงานให้มีภาวะการทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาประเทศโดยรวม

การจัดหางานเป็นมาตรการหนึ่งในการบริหารแรงงาน พัฒนาการของการจัดหางานในประเทศไทย เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อ พ.ศ.2475 โดยได้มีการจัดตั้งแผนกจัดหางานกระทรวงมหาดไทย เมื่อ พ.ศ.2476 ในการดำเนินการจัดหางานได้มีการจัดตั้ง สำนักงานจัดหางานของรัฐบาลและขยายไปสู่ภาคเอกชน (กิ่งพร ทองใบ, 2539)

ธุรกิจจัดหางาน หมายถึง องค์การของเอกชนผู้ดำเนินการประกอบธุรกิจจัดหางาน ให้แก่คนหางาน หรือหาลูกจ้างให้แก่ฝ่ายจ้าง โดยจะมีการเรียกหรือรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากผู้ใช้บริการ และต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนในการจัดหางาน โดยการประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยมี 2 ลักษณะ คือ ธุรกิจจัดหางานและธุรกิจจัดหาคนงานในระบบจ้างเหมาแรงงาน (ดร.กึ่งพร ทองใบ, 2555)

อย่างไรก็ตามมีข่าวการหลอกลวงจากธุรกิจจัดหางานอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 กรมการจัดหางานได้ตรวจสอบบริษัทจัดหางาน โดยเฉพาะบริษัทจัดหางานต่างประเทศ จำนวน 368 ครั้ง และรับเรื่องร้องทุกข์จากคนหางานกรณีถูกนายหน้าเถื่อนหลอกลวง จำนวน 580 คน โดยจ่ายเงินให้ไปแล้วแต่ไม่ได้รับการจัดส่งไปทำงาน และได้ช่วยเหลือคนหางานไปแล้ว จำนวน 575 คน ที่เหลืออยู่ระหว่างดำเนินการ ดำเนินคดีนายหน้าเถื่อนที่หลอกลวงคนหางานตาม พ.ร.บ.จัดหางานฯ จำนวน 45 ราย ลงโทษทางทะเบียนโดยพักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางานและดำเนินคดีอาญากับบริษัทจัดหางานฯ ที่กระทำผิด 4 ราย และตรวจสอบการเดินทางไปทำงานต่างประเทศ โดยได้ระงับการเดินทางของผู้ที่จะลักลอบไปทำงานต่างประเทศ จำนวน 1,136 คน ซึ่งประเทศที่ระงับการเดินทางมากที่สุด 5 ประเทศ คือ 1. เกาหลีใต้ 2. มาเลเซีย 3. บาหลีเรน 4. รัสเซีย 5. กาตาร์ (ไทยรัฐออนไลน์, 2561) ส่งผลให้ธุรกิจจัดหางานที่สุจริตได้รับผลกระทบเชิงลบ อย่างไรก็ตามผู้ทำวิจัยมีความเห็นว่าระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจมีผลต่อความน่าเชื่อถือของธุรกิจจัดหาและลดโอกาสการหลอกลวง โดยระยะเวลาในการดำเนินงานของธุรกิจจัดหางานขึ้นกับภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจจัดหางานอยู่ได้อย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด Sustainability Leadership

Sustainability Leadership ของ Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2010) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ตั้งแต่พนักงาน ลูกค้าและประชากรในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่เริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะประสบปัญหาจากปัจจัยต่างๆ ก็จะไม่มีการปลดพนักงานออก แต่จะพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เป็นตัวผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เติบโตและเกิดความยั่งยืนในที่สุด

ในการศึกษานี้จะใช้กรอบแนวคิด Sustainability Leadership : Honeybee Leadership (Gayle C. Avery and Harald Bergsteiner Honeybee Leadership 2011) ในการทำวิจัย เนื่องจากเป็นการมองถึงความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง และมองอย่างรอบด้านถึงสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นมุมมองที่มองนอกเหนือจากตัวเงินและการเติบโตของบริษัท ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership : Honeybee Leadership อีกทั้งในปัจจุบันหัวข้อการศึกษาดังกล่าวยังมีจำนวนน้อย และเป็นปัจจัยที่องค์กรในปัจจุบันให้ความสนใจมากขึ้น โดยการศึกษาจะวิเคราะห์จากความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เพื่อที่จะนำผลการวิจัยมาปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยสามารถแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการทำงานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

## 1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือจำนวนพนักงานที่ทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

1.4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนของพนักงานที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จึงใช้สูตรคำนวณหากลุ่มตัวอย่างกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน จึงได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 323 คน (อ้างอิงจากการคำนวณในบทที่ 3)

1.4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยเชิงสำรวจโดยมุ่งศึกษาปัจจัยใดที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ผ่านทัศนคติด้านความพึงพอใจของพนักงาน

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2562 ถึง เดือนสิงหาคม 2562

## 1.5 สมมติฐาน

23 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership: Honeybee Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

2. เพื่อทราบข้อมูลใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีศึกษาปัจจัยปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยโดยนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา โดยเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- 2.4 แนวคิดธุรกิจตามหลัก Honeybee Leadership
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

ธุรกิจจัดหางาน หมายถึง องค์กรของเอกชนผู้ดำเนินการประกอบธุรกิจจัดหางานให้แก่คนหางาน หรือหาลูกจ้างให้แก่นายจ้าง โดยจะมีการเรียกหรือรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากผู้ใช้บริการ และต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนในการจัดหางาน

พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ.2528 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2537) มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการจัดหางานไว้ดังนี้ “จัดหางาน หมายความว่า ประกอบธุรกิจจัดหางานให้แก่คนหางานหรือหา ลูกจ้างให้แก่ นายจ้าง โดยจะเรียกหรือรับค่าบริการตอบแทนหรือไม่ก็ตาม และให้หมายรวมถึงการเรียกเก็บเงิน หรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดเพื่อจัดหางานให้แก่คนงาน”

การประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยมี 2 ลักษณะ

1. ธุรกิจจัดหางาน คือ การจัดหางานให้คนหางานทำในประเทศ จะต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนแห่งท้องที่ที่สำนักงานนั้นตั้งอยู่ และมีหลักประกันเป็นจำนวนเงินตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งแสนบาทวางกับนายทะเบียน (ดร.กึ่งพร ทองใบ, 2555)

โดยธุรกิจจัดหางานในประเทศที่ได้รับอนุญาตปี 2562 มีจำนวน 325 บริษัท แบ่งเป็นสำนักงานที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 246 บริษัท และสำนักงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 79 บริษัท (กรมการจัดหางาน, พฤษภาคม 2562)

2. ธุรกิจจัดหาคนงานในระบบจ้างเหมาแรงงาน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้ไม่ต้องขออนุญาตจัดหางานทำให้การนับจำนวนทำได้ยาก อีกทั้งไม่มีนายทะเบียนธุรกิจเฉพาะ ตาม พ.ร.บ. คู่ครองแรงงานฯ มาตรา 5 (3) ปัจจุบันได้ถูกยกเลิก โดยพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติม โดยนำไปบัญญัติใหม่ไว้มาตรา 11/1 แห่ง พ.ร.บ. คู่ครองแรงงานว่า “ในกรณีที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการและโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตาม ให้ถือว่าผู้ประกอบการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ให้ผู้ประกอบการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ภายใต้สภาพการจ้างที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน” (เกศรินทร์ แดงโสภา)

#### หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดหางาน

การจัดหางานโดยภาคเอกชน ตามพระราชบัญญัติจัดหางาน ฯ หมวด 2 การจัดหางานในประเทศ กำหนดห้ามมิให้ผู้ใดจัดหางานให้คนหางานทำในประเทศ เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียน นายทะเบียนต้องออกใบอนุญาตหรือมีหนังสือแจ้งคำสั่งไม่อนุญาตพร้อมด้วยเหตุผลให้ผู้ขออนุญาตทราบภายใน 60 วัน นับตั้งแต่วันที่รับคำขอ กรณีที่มีเหตุจำเป็นที่นายทะเบียนไม่อาจออกใบอนุญาต หรือยังไม่อาจมีคำสั่งไม่อนุญาต ภายในกำหนดเวลา ให้ขยายเวลาออกไปได้อีกไม่เกิน 2 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 30 วัน แต่ต้องมีหนังสือแจ้งการขยาย เวลาและเหตุผลจำเป็นให้ผู้ขออนุญาตทราบก่อนสิ้นกำหนดเวลา

ผู้ขออนุญาตจัดหางานในประเทศต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์
3. ไม่เป็นผู้รับอนุญาตจัดหางาน
4. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักใช้ใบอนุญาตจัดหางาน
5. ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางาน
6. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
7. ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
8. ไม่เป็นกรรมการ หุ่นส่วน หรือผู้จัดการของนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับอนุญาตจัดหางาน

9. ไม่เป็นกรรมการ หุ้นส่วน หรือผู้จัดการของนิติบุคคลซึ่งถูกเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางานหรืออยู่ใน ระหว่างใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่งเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางาน
10. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือคำสั่งที่ชอด้วยกฎหมายให้จำคุกในความผิดที่กฎหมายบัญญัติ ให้ถือเอาการกระทำโดยทุจริตเป็นองค์ประกอบ
11. มีหลักประกันเป็นจำนวนเงินตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งแสนบาทวางไว้ กับนายทะเบียน

### การเรียกหรือรับค่าบริการและ/หรือค่าใช้จ่ายในการจัดหางาน มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศ เรียกหรือรับเงินหรือ ทรัพย์สินอื่นใดจากคนหางานนอกจากค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย
2. ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศเรียกหรือรับค่าบริการ หรือค่าใช้จ่าย ก่อนที่นายจ้างรับคนเข้าทำงาน และจ่ายค่าจ้างเป็นครั้งแรกแล้ว ทั้งนี้ให้เรียกและรับค่าบริการได้ไม่เกินร้อยละ 25 ของค่าจ้างรายเดือน ที่คนงานจะได้รับจากนายจ้างในเดือนแรกหรือในระยะเวลา 30 วันแรกของคนงานเข้าทำงาน
3. ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศเมื่อรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย จากคนหางานแล้ว ต้องออกใบรับตามแบบที่อธิบดีกำหนดให้แก่คนหางาน

### รูปแบบของธุรกิจจัดหางานจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
3. บริษัทจำกัด
4. บริษัทมหาชนจำกัด

สาเหตุที่รูปแบบธุรกิจจัดหางานทั้งธุรกิจจัดหางานในประเทศ จำกัดเพียง 4 รูปแบบข้างต้นนี้ เนื่องจากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติจัดหางาน ที่ผู้ประกอบธุรกิจต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนและการดำเนินงานต้องมีพันธะทางกฎหมายผูกพันทำให้รูปแบบการประกอบ ธุรกิจมีข้อจำกัดข้อบังคับทางกฎหมายในการจัดตั้ง จึงต้องดำเนินการตามข้อบังคับโดยการเลือกประกอบธุรกิจ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน 4 รูปแบบนี้ ทั้งนี้สำหรับชื่อผู้ประกอบธุรกิจ จะเรียกว่า บริษัทจัดหางานหรือสำนักจัดหางานก็ได้

### ข้อดีของการใช้บริษัทจัดหางาน

1. ไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ จนกว่าจะมีการจ้างงานเกิดขึ้น
2. ช่วยคัดกรองผู้สมัครเบื้องต้น ทำให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลาในการสรรหามาก
3. บริษัทจัดหางานมีฐานข้อมูลของผู้สมัครที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ และตัวเลือกที่

หลากหลาย

4. มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาบุคคล
5. แนะนำจุดดี จุดเด่น จุดด้อย ของผู้สมัครได้ดี
6. โอกาสสูงที่จะได้คนที่มีความสามารถมาร่วมงานกับองค์กร

### ข้อเสียของการใช้บริษัทจัดหางาน

1. มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการประกาศรับสมัครงานทั่วไป
2. ประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ในองค์กรจะด้อยลงเรื่อยๆ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการและองค์กรธุรกิจหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนไว้ ดังนี้

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชนและสังคม โดยที่การตอบสนองดังกล่าวนั้นจะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockets, 2012)

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรธุรกิจจำนวนมาก ตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและเพิ่มมูลค่าให้กับชุมชนที่อยู่โดยรอบให้มีความมั่นคงและมีความสุข (บริษัท เอเอสทีวีผู้จัดการ จำกัด , 2555)

กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (fairness)

กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (เกรียงศักดิ์ 2550)

บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการพัฒนาธุรกิจควบคู่ไปกับการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างความสัมพันธ์อันดีและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชนให้มีวิถีชีวิตที่เหมาะสม สอดคล้องกับการพัฒนา ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในพื้นที่เพื่อสามารถอยู่ร่วมกัน ได้อย่างมีความสุข รวมถึงได้รับความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มต่างๆ โดยในปี 2557 ไออาร์พีซี ได้จัดตั้งสำนักบริหารความยั่งยืนขึ้น เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการกลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งครอบคลุมด้าน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยได้กำหนดนโยบายกรอบการบริหารจัดการความยั่งยืนของ ไออาร์พีซี ด้วยการขยายขอบข่ายจาก นโยบายการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมของ ไออาร์พีซี ที่ประกาศใช้ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ของบริษัทฯ แนวทางการบริหารจัดการความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. หลักการเศรษฐกิจพอเพียง และมาตรฐานความยั่งยืนระดับสากลที่สำคัญอื่นๆ ตลอดจนผลักดันหน่วยงานต่างๆ ให้ดำเนินงานตาม แผนงานความยั่งยืนของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเป็นเลิศตามแนวทางการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ OEMS (Operational Excellence Management System) บริหารจัดการกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ผ่านการตอบสนองข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาระบบงาน กระบวนการ และเครื่องมือ ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความยั่งยืนขององค์กร เพื่อการเปิดเผย ข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อสาธารณะ ผ่านการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามกรอบ GRI และประเมินศักยภาพด้านความยั่งยืนขององค์กรผ่านการประเมินดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) ตลอดจนสื่อสารนโยบาย และกรอบการบริหารจัดการความยั่งยืนของไออาร์พีซี ให้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (IRPC PCL.,2558)

กล่าวโดยสรุปองค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ที่เกิดขึ้นปัจจุบันและอนาคตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้จะรวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คนในชุมชน และสังคม โดยที่การตอบสนองความต้องการดังกล่าวนี้จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองด้านการดำเนินกิจการขององค์กรลดลง

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวความคิดของผู้นำอย่างยั่งยืน เป็นการนำความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) มาปฏิบัติในด้านความยั่งยืน (Sustainable) ขององค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน คือ การสร้างสมดุลระหว่าง คน ผลกำไร และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรผ่านการจัดการ โดยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลกำไรในระยะสั้น และมองอย่างรอบด้านถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อบริษัท ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลให้องค์กรสามารถทนต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010)

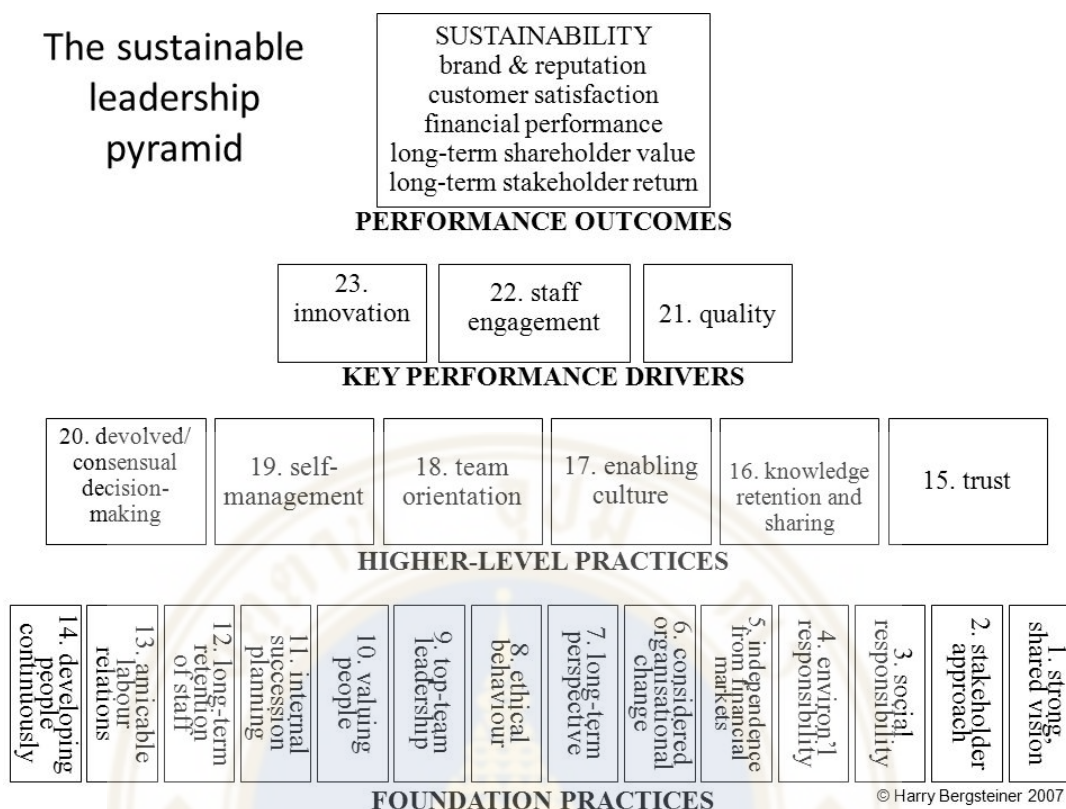
แนวคิดทางด้านภาวะผู้นำและองค์กรที่ยั่งยืนสามารถแยกออกได้เป็น 2 ด้าน

1. การมองผลกำไรและเติบโตในระยะสั้นของบริษัท โดยมองประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน หลายบริษัทได้นำแนวความคิดนี้มาให้เห็นอย่างชัดเจนจากความสำเร็จในเวลารวดเร็ว ซึ่งแนวคิดนี้เรียกว่า Locust principle (Avery & Bergsteiner, 2010)

2. การมองถึงความยั่งยืนขององค์กรเป็นหลักโดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรได้เกิดจากเพียงผลกำไรหรือตัวบริษัท แต่ยังมีปัจจัยหลายอย่างทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถสร้างสิ่งที่ดีร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher-Level Practices) และระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Practices) ซึ่งมีการวางรูปแบบเป็นพีระมิด และยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ข้อ ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Avery and Bergsteiner, 2011) ดังแสดงในรูปภาพ 2.1



รูปภาพ 2.1 Sustainable Leadership Pyramid : Honeybee Leadership

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011)

1. ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Developing people) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน (Labor relations) การเก็บรักษาพนักงานโดยหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน (Staff retention) การวางแผนการสืบทอด ภายในขององค์กร (Succession planning) การให้คุณค่าของพนักงานที่อยู่กับองค์กร (valuing Staff) การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) การมีหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล (Organizational change) การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial markets independence) การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) การ มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และมั่นใจว่าวิสัยทัศน์ ร่วมกันผลักดันธุรกิจ (Share vision)

2. ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher - Level Practices) เป็นระดับที่สูงขึ้นมาจากระดับพื้นฐาน มีการทำงานเป็นทีม พนักงานมีคุณภาพจากการผ่านการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้รู้จักงานของตนเองและ แบ่งปันวิสัยทัศน์ของบริษัทเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ (Decision- making) จึงทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง (Self- management) เกิดการสร้างเครือข่าย ในองค์กร (Team Orientation) แบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่ให้ความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust)

3. ระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers) เป็นระดับ ที่จะเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ (Innovation) พนักงานจะมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement) ส่งผลให้คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) สูงเกินมาตรฐานทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ ต่อองค์กรธุรกิจนั้นๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันในองค์กรธุรกิจมีประสิทธิภาพ

แนวทางปฏิบัติทั้ง 23 ข้อนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ ที่ได้คือ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ดี องค์กรมีชื่อเสียงสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ความมั่นคงทางการเงิน และผลการดำเนินงานที่ดี และก่อให้เกิดมูลค่าของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจ ในระยะยาว แนวทางปฏิบัติ 23 ข้อ ของ Honeybee Leadership แสดงรายละเอียด ดังตาราง 2.1



ตาราง 2.1 Sustainability Leadership elements Honeybee Practices

Leadership elements	Honeybee Philosophy (Sophisticated,Stakeholder,Social,Sharing)
<b>Foundation Practices</b>	
1. Develop people	Develops everyone continuously
2. Labor relations	Seeks operation
3. Staff retention	Values long tenure at all levels
4. Succession planning	Promotes from within wherever possible
5. Valuing staff	is concerned about employee's welfare
6. CEO and top team	CEO works as top team member or speaker
7. Ethical behavior	Doing the right thing as explicit core value
8. Long-term perspective	Prefers the long term over the short term
9. Organization change	Change is an evolving and considered process
10. Financial markets orientation	Seeks maximum independence from others
11. Responsibility for environment	Protects the environment
12. Social corporate response	Values people and the community
13. Stakeholder consideration	Everyone matters
14. Vision/s role in the business	Shared view of future is essential strategic tool
<b>Higher – Level Practices</b>	
15. Decision-Making	Consensual and developed
16. Self-Management	Staff and mostly self-managing
17. Team Orientation	Teams are extensive and empowered
18. Culture	Fosters an enabling, widely shared culture
19. Knowledge-sharing and retention	Spreads throughout the organization
20. Trust	High trust through relationships and goodwill
<b>Key Performance Drivers</b>	
21. Innovation	Strong systematics, strategic innovation evident at all levels
22. Staff Engagement	Values emotionally committed staff
23. Quality	Embedded in the culture

ที่มา: ปรับปรุงมาจาก Avery and Bergsteiner (2011, 36-37)

จะเห็นว่าแรงขับเคลื่อนของทั้ง 3 ระดับ โดยมี 23 องค์ประกอบจากระดับต่างๆ ในปริมิต เป็นแรงผลักดัน ส่งผลต่อผลการดำเนินการ (Performance Outcomes) ที่สร้างภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ได้แก่ แบรินด์และชื่อเสียงของบริษัท (Brand and reputation) สร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น (Customer satisfaction) ผลประกอบการที่ดีทำให้บริษัทอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Financial performance) มูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้นในระยะยาว (Long-term shareholder value) สร้างประโยชน์ระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย (Long-term stakeholder value) (Avery & Bergsteiner, 2011)

นอกจากนี้ในงาน The 2013 Bangkok Conference: Global Dialogue on Sustainable Development หรือการเสวนาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งร่วมจัดโดยองค์กร Caux Round Table, หอการค้า ไทย และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) โดย Professor Gayle Avery ได้เปรียบเทียบ ลักษณะของผู้นำเป็นสองแบบ ดังนี้

แบบที่หนึ่งคือ “ผู้นำแบบผึ้ง” (honeybee) มุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า หุ้นส่วน พนักงาน สิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต

แบบที่สองคือ “ผู้นำแบบตั๊กแตน” (locust) มุ่งเน้นแต่เรื่องประสิทธิภาพ การตัดลดต้นทุน ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลและสิ่งแวดล้อมอย่างสิ้นเปลือง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น โดยไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2.5 งานวิจัยเกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ยั่งยืนและความพึงพอใจ ของพนักงานหลายงานวิจัยด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
1	อรอุมา รัตนบุรี (2557)	แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	Qualitative Research	องค์กรควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสร้างความสุขในการทำงานของพนักงานผ่าน 4 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในงาน คุณลักษณะของงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมที่จะทุ่มเทและตั้งใจทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
2	ธนพร เบญจาทิกุล (2558)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออก ของพนักงานธนาคาร	Quantitative Research	ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ปัจจัยด้านความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานของ พนักงานธนาคาร เนื่องจากเกิดความเครียดที่ถูกกดดัน จากเรื่องต่างๆ เช่นผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจเกินหน้าที่ และคาดโทษกับพนักงานที่ทำยอดขายไม่ได้ตาม เป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผิดหลักการทำงาน

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
3	Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery (2014)	Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMES	Qualitative Research	<p>หลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ คือ สภาพการเงินของตลาด และยิ่งองค์กรมีการนำหลักปฏิบัติไปใช้มากเท่าไรความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ ก็จะยิ่งเพิ่มขึ้นตาม โดยหลักปฏิบัติที่มีอิทธิพลมากในการทำนายความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ (Stakeholder) มีดังนี้ การรักษาพนักงานในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ</p>

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
4	Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery (2014)	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMES	Quantitative Research	หลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนของ Avery มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญและมีข้อปฏิบัติที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเอง และการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยข้อปฏิบัติที่เป็นตัวทำนายความพึงพอใจของพนักงานมากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
5	วนิดา วงสาวณิช (2558)	การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเองกรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน	Qualitative Research	ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการประเมินรับรู้ถึงบุคลิกลักษณะของตนเองผ่านเครื่องมือ (Work Behavior Inventory) นำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและวางแผนพัฒนาตนเองโดยเป้าหมายดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนการพัฒนาดตนเองมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาศักยภาพแก่ผู้รับการประเมินตามกรอบเวลาที่เหมาะสม จึงแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. เป้าหมายการพัฒนาและความเข้าใจตนเองของผู้รับการประเมิน 2. แผนการพัฒนาดตนเอง

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
6	วาริช ลลิตลัคนา (2559)	ระดับความพึงพอใจใน กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน : ศึกษาพนักงานศูนย์ ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	Qualitative Research	การสร้างตัวชี้วัดผลการทำงานที่ชัดเจนและการมี ความรู้ ความเข้าใจและดำเนินการประเมินอย่างมี มาตรฐานของผู้ประเมิน จะทำให้พนักงานเกิดความ เข้าใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและ ยอมรับผลการประเมินได้ด้วยความพอใจ
7	สาวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต (2560)	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร	Qualitative Research	พนักงานธนาคารเอกชนฯ มีระดับความคิดเห็นต่อ ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมี ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำและปัจจัย ด้านประสิทธิภาพในงานที่ทำอยู่ในระดับสูงและ พบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล คือ อายุและ รายได้ต่อเดือนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กร



ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
8	ณัฐกร โกศลปี่ (2560)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด : กรณีศึกษาธนาคารรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สำนักงานใหญ่	Qualitative Research	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านสุขภาพ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะงานที่ทำหายด้านการเงินและสิทธิประโยชน์ของโครงการ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในทิศทางตรงกันข้ามได้แก่ ปัจจัยด้านครอบครัว
9	พิมพิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์ฉวีราสกุล (2560)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย	Qualitative Research	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ความมีอิสระในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนา และเพศ ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินเนอเรชั่นวาย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
10	ชัยรินทร์ ไชยวัฒน์ (2560)	การทำงานเป็นทีมความ ไว้วางใจในองค์กรอิสระในการ ทำงาน การให้อำนาจในการ ตัดสินใจและการฝึกอบรม พนักงานที่ส่งผลต่อความพึง พอใจในการทำงานของ พนักงานเอกชนใน กรุงเทพมหานคร	Quantitative Research	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร การให้อำนาจการตัดสินใจ และการฝึกอบรม พนักงานในขณะที่อิสระในการทำงานไม่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน
11	ธนพร ตันทานุตร (2560)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจทำงานในองค์กรกลุ่ม ธนาคารพาณิชย์ของกลุ่ม Generation Y	Qualitative Research	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำงานในองค์กร ของกลุ่ม Generation Y คือ ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์ ด้านลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านสถานที่ทำงาน (ความสะดวกในการเดินทาง) ด้านความมั่นคงขององค์กร และด้านชื่อเสียงองค์กร

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
12	ภรพรรณ จิระถาวร ฤกษ์(2560)	ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการ ขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	Qualitative Research	ความพึงพอใจของพนักงานที่ทำให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนของพนักงานในธุรกิจให้บริการด้านการขยาย ตลาด มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการให้คุณค่าของพนักงาน ปัจจัยที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และ ปัจจัยการสร้างเครือข่ายในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่ พนักงานในธุรกิจให้บริการด้านการขยายตลาดพึง พอใจมากที่สุด คือ ปัจจัยการให้คุณค่าของพนักงาน

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
13	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มี ผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจ ไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	Qualitative Research	พนักงานในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทยมีความพึงพอใจมากที่สุด 1. การมีมุมมองในระยะยาว เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเติบโตและพัฒนาองค์กรในระยะยาว 2. การมีธรรมาภิบาล ผู้บริหารทำงานด้วยการมีธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้ง จะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว 3. การมีนวัตกรรม ผู้บริหารมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในที่ทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและพนักงานพร้อมสนับสนุนเมื่อมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในองค์กร 4. การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจและพึงพอใจ

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
14	กัญญาณัฐ แสันทวีสุข (2561)	ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงานและผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร	Qualitative Research	ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Honeybee Leadership พบว่า มี 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของ องค์กร คือ ด้านพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้านการ ร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้าน การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล ด้านการ ตัดสินใจภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ด้านความผูกพันของพนักงาน
15	อัจจิมา สกุลมงคลลาภ (2561)	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานสังกัดธุรกิจ ขนาดใหญ่ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่	Qualitative Research	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยรายได้ ปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มากขึ้น ปัจจัย ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความมีเอกลักษณ์ ของงาน ด้านความสำคัญของงาน และด้านการมีส่วนร่วม ในการให้บริการ

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
16	กานต์วีศิ บุญหยง (2561)	ปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่าง ยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จของ องค์กร สถานภาพทางการเงิน ขององค์กร และความพึงพอใจ ในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership บริษัทอุตสาหกรรม ด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่ง หนึ่ง	Qualitative Research	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นด้านการรับรู้ด้าน ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีทั้งหมด 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน ปัจจัย ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของพนักงานและปัจจัยด้านคุณภาพของงานซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องหลักการทรงงานและ องค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน ของลิขิต ถนอมสิงห์ (2014)

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
17	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้าน สุขภาพแบบองค์รวมตาม แนวคิด Honeybee Leadership	Qualitative Research	ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามความคิดเห็น ของพนักงานองค์กรธุรกิจสุขภาพแบบครบวงจร มี จำนวน 3 ปัจจัย คือ การให้คุณค่าของพนักงาน การมี หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และการ สร้างเครือข่ายในองค์กร โดยปัจจัยการสร้างเครือข่าย ในองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานพึงพอใจมาก ที่สุด เนื่องจากสภาพองค์กรที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม อย่างดี ก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
18	ถนอมศรี สุนศรี นพรัตน์ (2561)	ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้และความพึง พอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจ ผลิตและจัดจำหน่ายยาและ เวชภัณฑ์	Qualitative Research	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลประกอบการที่ดีและทำให้องค์กร ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การให้คุณค่ากับ พนักงาน การวางแผนการดำเนินการขององค์กรใน ระยะยาว คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และการมีนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับ งานวิจัยศึกษาความพึงพอใจพนักงานในองค์กรธุรกิจ SME ของประเทศไทย (Avery & Suriyakietkeaw, 2014) ทุกประการ ยกเว้นปัจจัยการรับผิดชอบต่อ สังคม เนื่องจากธุรกิจการจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคม



ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
19	ณัฐนิชา ลีศิริตน์นัยน์ (2561)	ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของพนักงานและความสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาด ใหญ่แห่งหนึ่ง	Qualitative Research	ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธุรกิจค้าปลีกขนาด ใหญ่รับรู้ได้ พบว่ามีปัจจัย 6 ประการ คือ 1. ปัจจัยด้าน ความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้มากที่สุด 2. ปัจจัยด้านคุณภาพของ งาน 3. ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิ บาลในองค์กร 4. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 5. ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร 6. ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรใน ระยะยาว

ตาราง 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	วิธีการเก็บข้อมูล	ผลการศึกษา
20	กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร (2561)	การศึกษาปัจจัยการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อ ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน ในธุรกิจให้บริการ โครงข่าย โทรคมนาคมตามแนวคิด Honeybee Leadership	Qualitative Research	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จของ องค์กรมี 3 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างนุ่มนวล ความไว้วางใจพนักงาน และการให้พนักงานมีส่วน ร่วมกับองค์กรธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่อง ใหญ่จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตาม นโยบายขององค์กร ส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดข้างต้น พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership: Honeybee Leadership มีผลการศึกษามีความสอดคล้องกันดังนี้

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย (พรรณภรณ์ จอมเมือง, 2561) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การมีมุมมองระยะยาว การมีธรรมาภิบาล การมีนวัตกรรม และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยศึกษา เรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร (กัญญาณัฐ แสนทวิสุข, 2561) ทุกประการยกเว้นปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากรขององค์กร ด้านความร่วมมือกันบริหารองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างนุ่มนวล และด้านความผูกพันขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (กานต์วีศิ บุญหยง, 2561) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานและปัจจัยด้านคุณภาพของงาน ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยศึกษา เรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ชัย, 2561) ได้แก่ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ส่วนปัจจัยที่ต่างได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee Leadership (อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี, 2561) พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และการสร้างเครือข่ายในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด

Honeybee Leadership (ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, 2560) ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน ส่วนปัจจัยที่ต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และปัจจัยการสร้างเครือข่ายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์(ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์,2561) พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงาน การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร และการมีนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งมีปัจจัยเหมือนกับงานวิจัยศึกษาความพึงพอใจพนักงานในองค์กรธุรกิจ SME ของประเทศไทย (Avery & Suriyakietkeaw, 2014) ทุกประการ ยกเว้นปัจจัยการรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากธุรกิจการจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ต้องให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีปัจจัยสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ปัจจัยด้านการมีนวัตกรรม ปัจจัยด้านการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการให้คุณค่าของพนักงาน ปัจจัยการมีมุมมองระยะยาว และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยเป็นการศึกษาวิจัยแบบ เชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ วัตถุประสงค์เดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่ง กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 ระยะเวลาในการทำวิจัย
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของ ตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G.,1953) โดยการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience sampling) และ กำหนดสัดส่วนประชากร โดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้สามารถหาขนาด ตัวอย่างการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

แทนค่า

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

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

$$n = 322.9644 = 323$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

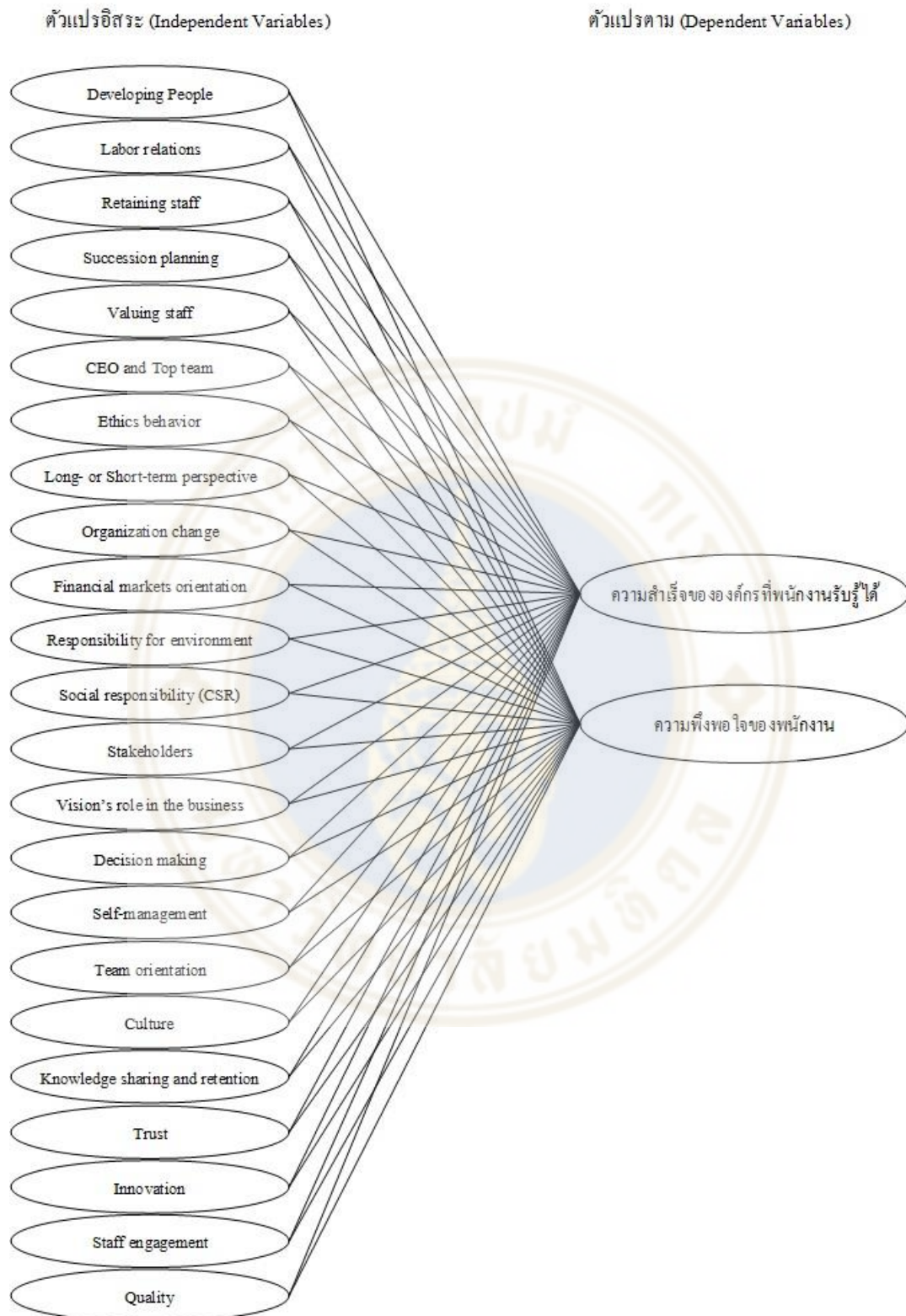
$P$  = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

$Z$  = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

$d$  = ค่าความคลาดเคลื่อนยอมให้เกิดขึ้นได้ ร้อยละ 5 หรือ 0.05

### 3.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership : Honeybee Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยมีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาดังรูปภาพ 3.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



รูปภาพ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

### 3.3 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากรูปภาพ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ข้างต้น สามารถอธิบายสมมติฐานออกมา ได้ดังนี้

#### 3.3.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H2: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H3: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H4: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H6: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H8: ปัจจัยการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้



H10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H11: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H12: ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H15: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H16: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H22: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

### 3.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H25: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H26: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H27: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H28: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H29: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H31: ปัจจัยการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H34: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H35: ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H38: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H39: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

### 3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการศึกษางานวิจัยครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 3.4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 333 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2562 ถึง 7 กรกฎาคม 2562 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้นำประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS

#### 3.4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

### 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถาม ในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ ใช้ระยะเวลาประมาณ 36 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2562 ถึงวันที่ 7 กรกฎาคม 2562

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Sustainability Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

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

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรตามแนวคิด Sustainability Leadership โดยแบ่งออกเป็น 23 ประการ รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ ประกอบไปด้วย บัญญัติโดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

**ตาราง 3.1** เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2

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

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

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

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

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

**ตาราง 3.2** เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3

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

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

ตาราง 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

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

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

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตาราง 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2

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

การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

**ตาราง 3.5** เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3

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

การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

**ตาราง 3.6** เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4

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



### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยเพื่อนำมาวิเคราะห์ และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

#### 3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตามภาคผนวก ก ซึ่งจะทำการสอบถามจากพนักงานที่ทำงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทยในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS

#### 3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาลงรหัสบันทึก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ แปรผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่างๆ ดังนี้

#### 3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

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

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

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

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



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย โดยการใช่แบบสอบถามจำนวน 333 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลการสำรวจที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์และผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

#### 4.1 ด้านประชากรศาสตร์

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ชาย	58	17
หญิง	275	83
รวม	333	100

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็นเพศชาย คิดเป็นจำนวนร้อยละ 17 เพศหญิง คิดเป็นจำนวนร้อยละ 83

**ตาราง 4.2** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	102	31
25 - 34 ปี	158	47
35 - 44 ปี	58	17
45 - 54 ปี	15	5
รวม	333	100

จากตาราง 4.2 แสดงให้เห็นว่าสามารถแบ่งช่วงอายุผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 4 ช่วงอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ช่วงอายุ 25-34 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 47 รองลงมา ช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 31 ช่วงอายุ 35-44 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 17 และช่วงอายุ 45-54 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 5 ตามลำดับ

**ตาราง 4.3** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
โสด	269	81
สมรส	64	19
รวม	333	100

จากตาราง 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็นโสด คิดเป็นจำนวนร้อยละ 81 สมรส คิดเป็นจำนวนร้อยละ 19

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

สถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	12	4
ระดับปริญญาตรี	258	77
ระดับปริญญาโท	63	19
รวม	333	100

จากตาราง 4.4 แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ระดับปริญญาตรี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 77 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นจำนวนร้อยละ 19 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 4 ตามลำดับ

**ตาราง 4.5** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	107	32
1 - 5 ปี	162	49
6 - 10 ปี	58	17
11 ปีขึ้นไป	6	2
รวม	333	100

จากตาราง 4.5 แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ด้านการทำงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นจำนวนร้อยละ 49 รองลงมาประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 1 ปี คิดเป็น จำนวนร้อยละ 32 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี คิดเป็น จำนวนร้อยละ 17 และประสบการณ์ทำงาน 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นจำนวนร้อยละ 2 ตามลำดับ

**ตาราง 4.6** แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ผู้บริหารระดับสูง	15	5
ผู้บริหารระดับกลาง	13	4
ผู้บริหารระดับต้น	75	23
พนักงานทั่วไป	230	69
รวม	333	100

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับพนักงานทั่วไปมากที่สุด คิดเป็นจำนวนร้อยละ 69 รองลงมา ระดับผู้บริหารระดับต้น คิดเป็นจำนวนร้อยละ 23 ระดับผู้บริหารระดับสูง คิดเป็นจำนวนร้อยละ 5 และระดับผู้บริหารระดับกลาง คิดเป็นจำนวนร้อยละ 4 ตามลำดับ

ตาราง 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้

ตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	86	26
20,001– 40,000 บาท	157	47
40,001 – 60,000 บาท	35	11
60,001 – 80,000 บาท	25	8
80,001 – 100,000 บาท	12	4
100,001 บาทขึ้นไป	18	5
รวม	333	100

จากตาราง 4.7 แสดงให้เห็นว่ารายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด รายได้ 20,001-40,000 คิดเป็นจำนวนร้อยละ 47 รายได้น้อยกว่า 20,000 คิดเป็นจำนวนร้อยละ 26 รายได้ 40,001-60,000 คิดเป็นจำนวนร้อยละ 11 รายได้ 60,001-80,000 คิดเป็นจำนวนร้อยละ 8 รายได้ 100,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นจำนวนร้อยละ 5 และรายได้ 80,001 – 100,000 บาท คิดเป็นจำนวนร้อยละ 4 ตามลำดับ

## 4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวความคิด Sustainability Leadership :Honeybee Leadership (Avery&Bergsteiner,2011) ทั้ง 23 ด้าน ดังนี้ 1.การพัฒนาบุคลากร (Develop people) 2.ความสัมพันธ์กับพนักงาน(Labor relations) 3.การรักษาพนักงาน (Staff retention) 4.การสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) 5.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) 6.การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) 7. การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) 8.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) 9.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) 10.การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation) 11.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) 12.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 13.การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholder consideration) 14.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) 15.การตัดสินใจ (Decision-Making) 16.การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) 17.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) 18.วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 19.การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)

20.ความไว้วางใจ (Trust) 21.นวัตกรรม (Innovation) 22.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) 23.คุณภาพงาน (Quality)

โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.8 – 4.32 ดังต่อไปนี้

**ตาราง 4.8** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop people)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.952	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหาบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	3.36	1.015	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.735</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.52

**ตาราง 4.9** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน(Labor relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร	3.24	0.928	ปานกลาง
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.64	1.237	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.706</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงานมีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.44

**ตาราง 4.10** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.38	0.996	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.34	1.156	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.832</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการรักษาพนักงานมีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.36



**ตาราง 4.11** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)

ปัจจัยด้านการสืบทอดภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.61	1.011	มาก
2. ตำแหน่งบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.22	1.160	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.810</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสืบทอดภายในองค์กร มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.41

**ตาราง 4.12** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.69	0.944	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.71	1.071	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.829</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.70

ตาราง 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกัน  
บริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กร ของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะ ตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่ โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.60	1.038	มาก
2. ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารสูงสุดเพียง คนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.38	1.153	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.49</b>	<b>0.874</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3

ตาราง 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)

ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่าน ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.79	0.997	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.81	1.005	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.83	0.953	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.914</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและ ธรรมาภิบาล มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.81

ตาราง 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.77	0.876	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	3.62	0.907	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.45	0.923	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.61</b>	<b>0.722</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.61

ตาราง 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.43	0.888	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงาน และพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)	3.65	0.769	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.61	0.848	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.704</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56

**ตาราง 4.17** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.03	0.891	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	2.02	0.824	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.53</b>	<b>0.518</b>	<b>น้อย</b>

จากตาราง 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.53

**ตาราง 4.18** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลักหมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)	3.46	0.904	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.46	0.755	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.96</b>	<b>0.657</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.96

ตาราง 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.41	0.976	มาก
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	2.81	0.911	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.11</b>	<b>0.625</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.11

ตาราง 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1 นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.73	0.862	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.69	0.824	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	3.20	1.101	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.54</b>	<b>0.604</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.54



ตาราง 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสาร  
วิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไป กว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะ ทำได้	3.38	0.897	ปานกลาง
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่ง กระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของ พนักงานทุกคน	3.60	0.834	มาก
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่ พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ นั้น	3.65	0.851	มาก
4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของ องค์กรท่านเป็นอย่างไร	3.12	1.072	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.44</b>	<b>0.681</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการสื่อสาร  
วิสัยทัศน์ มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.44

ตาราง 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.09	0.931	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.29	0.845	ปานกลาง
ภาพรวม	3.19	0.766	ปานกลาง

จากตาราง 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการตัดสินใจ มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.19

ตาราง 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.40	1.003	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.45	0.923	น้อย
ภาพรวม	2.92	0.537	ปานกลาง

จากตาราง 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.92

**ตาราง 4.24** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.75	0.962	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.68	0.927	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.900</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.71

**ตาราง 4.25** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.54	0.943	มาก
2. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	3.46	0.929	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.50</b>	<b>0.878</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.50

**ตาราง 4.26** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษา องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะ กัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่าง เวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยน ข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	3.65	0.950	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการ แบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งใน แบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.64	0.967	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.65</b>	<b>0.895</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการแบ่งปัน  
ความรู้และรักษาองค์กร มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65

**ตาราง 4.27** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ  
(Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
1. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถ ไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.11	0.988	ปานกลาง
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะ ดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.46	0.957	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.28</b>	<b>0.923</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านความ  
ไว้วางใจ มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย

ตาราง 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.35	1.001	ปานกลาง
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.37	1.051	ปานกลาง
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.26	0.903	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.33</b>	<b>0.530</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านนวัตกรรม มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.33

ตาราง 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	3.78	0.991	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กร	3.59	0.949	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.905</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.68

ตาราง 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณ รูปภาพดีที่สุดในสิ่งที่องค์กรของท่าน ภูมิใจ	3.88	0.917	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่ม ขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและ การดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.99	0.848	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.857</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยด้านคุณภาพงาน มีอยู่ในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94

#### 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.31 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.72	0.716	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.73	0.699	มาก
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.93	0.971	มาก
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.18	0.826	มาก
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.86	0.951	มาก
ภาพรวม	3.89	0.578	มาก

จากตาราง 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่องานและการทำงานในองค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.89 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ความพึงพอใจกับรายได้ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.86 ความพึงพอใจกับองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.73 และความพึงพอใจกับงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

#### 4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome)

การวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์ (Brand) ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของผู้ลงทุน และความพึงพอใจของลูกค้า โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตาราง 4.32 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.62	0.757	ดีกว่า
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.59	0.707	ดีกว่า
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.51	0.767	ดีกว่า
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.50	0.641	ดีกว่า
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.57	0.723	ดีกว่า
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.56</b>	<b>0.588</b>	<b>ดีกว่า</b>

จากตาราง 4.32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ภาพรวมในระดับที่ดีกว่า คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ภาพลักษณ์องค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.59 ความพึงพอใจของลูกค้า คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.57 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.51 และความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ



ตาราง 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานองค์กร	ค่าเฉลี่ย	การแปรผล
1.คุณภาพงาน (Quality)	3.94	มาก
2.การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)	3.81	มาก
3.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	3.71	มาก
4.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	3.70	มาก
5.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	3.68	มาก
6.การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)	3.65	มาก
7.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)	3.61	มาก
8.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)	3.56	มาก
9.การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	3.54	มาก
10.การพัฒนาบุคลากร (Develop people)	3.52	มาก
11.วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.50	มาก
12.การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	3.49	มาก
13.ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	3.44	มาก
14.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)	3.44	มาก
15.การสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)	3.41	มาก
16.การรักษาพนักงาน (Staff retention)	3.36	ปานกลาง
17.นวัตกรรม (Innovation)	3.33	ปานกลาง
18.ความไว้วางใจ (Trust)	3.28	ปานกลาง
19.การตัดสินใจ (Decision-Making)	3.19	ปานกลาง
20.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3.11	ปานกลาง
21.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	2.96	ปานกลาง

**ตาราง 4.33** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

การบริหารงานองค์กร	ค่าเฉลี่ย	การแปรผล
22.การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	2.92	ปานกลาง
23.การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	2.53	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.42</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านคุณภาพงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมา คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ย 3.81 ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ

#### 4.5 การทดสอบสมมุติฐาน

##### 4.5.1 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามและกลุ่มตัวอย่าง (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันระดับใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์ของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) ดังตาราง 4.34

ตาราง 4.34 การแปรผลค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาช (Cronbach's Alpha)

ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาช (Cronbach's Alpha)	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่า Cronbach's Alpha ดัง

ตาราง 4.35

ตาราง 4.35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach's Alpha

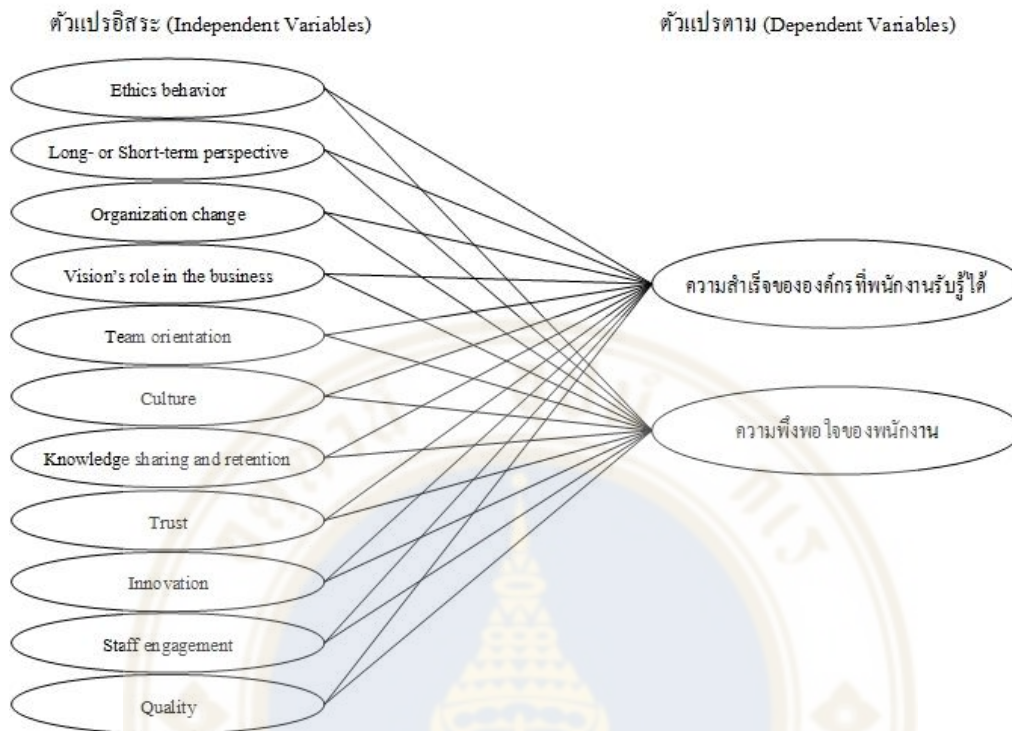
ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership	Cronbach's Alpha
1.การพัฒนาบุคลากร (Develop people)	0.208
2.ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	-0.381
3.การรักษาพนักงาน (Staff retention)	0.319
4.การสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)	0.212
5.การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)	0.528
6.การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)	0.425
7.การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)	0.918
8.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)	0.859
9.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)	0.799
10.การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)	-0.743
11.ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	-1.530
12.ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	-0.269

ตาราง 4.35 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach's Alpha (ต่อ)

ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership	Cronbach's Alpha
13.การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	0.302
14.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)	0.720
15.การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.652
16.การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	-1.196
17.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.901
18.วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.866
19.การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)	0.848
20.ความไว้วางใจ (Trust)	0.895
21.นวัตกรรม (Innovation)	0.750
22.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	0.851

จากตาราง 4.35 เมื่อทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบราคแอลฟา) เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) ของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดหลังจากที่ทำการสำรวจเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ทำการสำรวจ โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ยิ่งค่าดังกล่าวสูง ยิ่งมีความน่าเชื่อถือ (กันหลง,2555) พบว่าตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานและตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ ที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 11 ตัวแปร คือ 1.การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) 2.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) 3.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) 4.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) 5.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) 6. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 7.การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention) 8.ความไว้วางใจ (Trust) 9.นวัตกรรม (Innovation) 10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) 11.คุณภาพงาน (Quality) แสดงว่าข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปร ในแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจแบบสอบถามที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสำหรับตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นติดลบ อาจเกิดจากตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนมาก ทำให้ค่า Cronbach's alpha ติดลบ ดังนั้นตัวแปรนั้นก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้

(ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2544) จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้



รูปภาพ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงสมมติฐานใหม่ภายหลังการทดสอบระดับความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainability Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction: SAT)

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H8: ปัจจัยการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H22: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

การทดสอบระดับความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainability Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes: SPO)

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H31: ปัจจัยการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพงาน (Quality) ในแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย รับรู้ได้

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

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ของ 11 ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.36 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	การพัฒนาบุคลากร (Develop people)
LAB	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
STF	การรักษาพนักงาน (Staff retention)
SUC	การสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)
VAL	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)
CEO	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)
ETH	การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)
LTP	การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective)
ORG	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change)
FIN	การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial markets orientation)
ENV	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)
CSR	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
STH	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
VIS	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)
DEM	การตัดสินใจ (Decision-Making)
SEL	การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
TEA	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)



ตาราง 4.36 สัญลักษณ์ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
CUL	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
KNO	การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention)
INN	นวัตกรรม (Innovation)
STFE	การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)
QUA	คุณภาพงาน (Quality)
SAT	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
SPO	ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Independence Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ดังตาราง 4.37

ตาราง 4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.ETH	1												
2.LTP	.347**	1											
3.ORG	.696**	.199**	1										
4.VIS	.544**	.190**	.482**	1									
5.TEA	.598**	.334**	.492**	.501**	1								
6.CUL	.702**	.282**	.641**	.494**	.801**	1							
7.KNO	.650**	.363**	.504**	.538**	.739**	.735**	1						
8.TRU	.641**	.164**	.493**	.457**	.751**	.800**	.642**	1					
9.INN	.646**	.231**	.564**	.511**	.660**	.773**	.702**	.677**	1				
10.STFE	.492**	.246**	.422**	.558**	.618**	.665**	.605**	.647**	.553**	1			
11.QUA	.516**	.205**	.500**	.403**	.574**	.625**	.593**	.505**	.525**	.778**	1		
12.SAT	.455**	.294**	.520**	.557**	.576**	.575**	.495**	.484**	.418**	.611**	.587**	1	
13.SPO	.337**	.286**	.502**	.510**	.459**	.487**	.459**	.364**	.499**	.498**	.391**	.559**	1

จากตาราง 4.37 การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของปัจจัย 11 ข้อ กับความคิดเห็นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SAT) และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

#### 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 11 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainability Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (SAT) และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) ดังนี้

ตาราง 4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

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

**ตาราง 4.39** ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.749 <sup>a</sup>	.561	.546	.38987

a. Predictors (Constant), ETH, LTP, ORG, VIS, TEA, CUL, KNO, TRU, INN, STAF, QUA

จากตาราง 4.39 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้ ทั้ง 11 ปัจจัย คือ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (ETH), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEA), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (KNOW), ความไว้วางใจ (TRUS), นวัตกรรม (INNO), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SAT) โดยตัวแปรต้นทั้ง ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานร้อยละ 54.6 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.546) ที่เหลืออีกร้อยละ 45.4 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังตาราง 4.40

ตาราง 4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (SAT)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.215	.159		7.646	.000
ETH	-1.07	.042	-.168	-2.557	.011
LTP	.104	.034	.130	3.069	.002
ORG	.193	.047	.235	4.153	.000
VIS	.256	.044	.301	5.810	.000
TEA	.125	.046	.194	2.708	.007
CUL	.102	.058	.156	1.763	.079
KNO	-.051	.042	-.079	-1.201	.231
TRU	.020	.046	.032	.440	.660
INN	-.141	.045	-.196	-3.106	.002
STFE	.076	.048	.119	1.590	.113
QUA	.163	.045	.241	3.604	.000

a. Dependent Variable: SAT

จากตาราง 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

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

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย 7 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.011 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.168 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมทางหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ลดลง 0.168 หน่วย

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.130 กล่าวคือ ถ้าการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้นตาม 0.130 หน่วย

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.235 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.235 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.301 กล่าวคือ ถ้าการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.301 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.194 กล่าวคือ การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.194 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.196 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ลดลง 0.196 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.241 กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.241 หน่วย

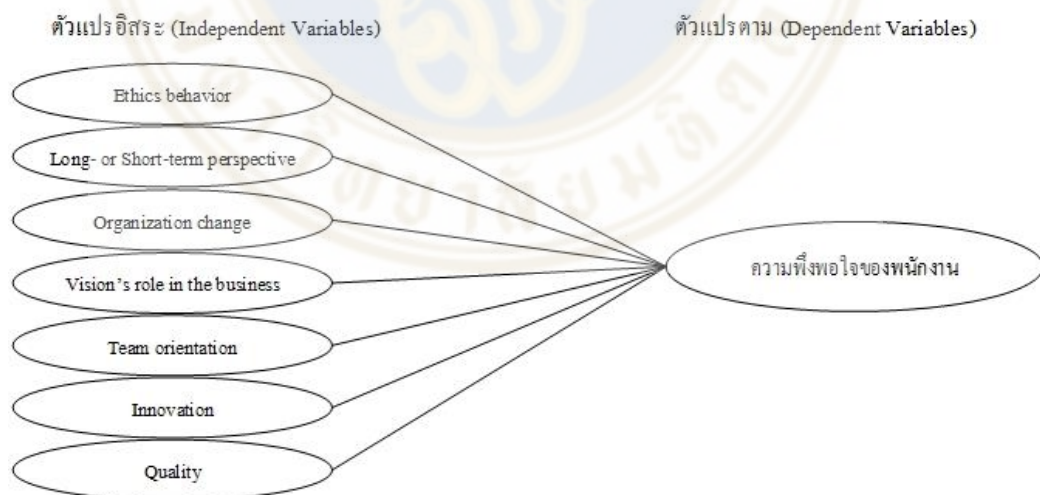
สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ ดังนี้

$$\text{SATI} = 1.215 - 0.168(\text{ETH}) + 0.130(\text{LTP}) + 0.235(\text{ORG}) + 0.301(\text{VIS}) + 0.194(\text{TEA}) - 0.196(\text{INN}) + 0.241(\text{QUA})$$

สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture),ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing), ด้านความไว้วางใจ (Trust) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ทั้ง 7 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior),ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective),ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล(Organization Change) ,ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation),ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)และด้านคุณภาพของงาน(Quality) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 7, 8, 9, 14,17,21, และ 23

สำหรับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture),ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร(Knowledge Sharing),ด้านความไว้วางใจ(Trust) และด้านความผูกพันของพนักงาน(Staff Engagement) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 18,19,20 และ 22 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ได้ดังนี้



รูปภาพ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 4.41 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 : ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 8 : ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 9 : ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 14 : ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 17 : ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 18 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 19 : ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20 : ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 21 : ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 22 : ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 23 : ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตาราง 4.41 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ทั้ง 7 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior), ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจ จัดหางานในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 7, 8, 9, 14, 17, 21, และ 23



**ตาราง 4.42** ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 <sup>a</sup>	.485	.468	.43965

a. Predictors (Constant), ETH, LTP, ORG, VIS, TEA, CUL, KNO, TRU, INN, STAF, QUA

จากตาราง 4.42 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 11 ปัจจัย คือ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (ETH), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (ORG), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEA), วัฒนธรรมองค์กร (CUL), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (KNOW), ความไว้วางใจ (TRUS), นวัตกรรม (INNO), ความผูกพันของพนักงาน (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (SPO) โดยตัวแปรต้นทั้ง ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ร้อยละ 46.8 (Adjusted  $R^2 = 0.468$ ) ที่เหลืออีกร้อยละ 53.2 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังตาราง 4.43

ตาราง 4.43 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (SPO)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.095	.175		6.252	.000
ETH	-.244	.046	-.378	-5.308	.000
LTP	.128	.037	.157	3.413	.001
ORG	.337	.051	.403	6.569	.000
VIS	.201	.048	.232	4.137	.000
TEA	.064	.051	.097	1.252	.212
CUL	.033	.064	.049	.513	.698
KNO	.025	.047	.037	.525	.600
TRU	-.094	.050	-.147	-1.859	.064
INN	.174	.050	.238	3.488	.001
STFE	.193	.053	.297	3.666	.000
QUA	-.090	.050	-.131	-1.815	.070

a. Dependent Variable: SPO

จากตาราง 4.43 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

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

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย 6 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.378 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ลดลง 0.378 หน่วย

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.157 กล่าวคือ ถ้าการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้นตาม 0.157 หน่วย

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.403 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.403 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.232 กล่าวคือ ถ้าการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.232 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.238 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.238 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.297 กล่าวคือ ถ้าด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย เพิ่มขึ้น 0.297 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ดังนี้

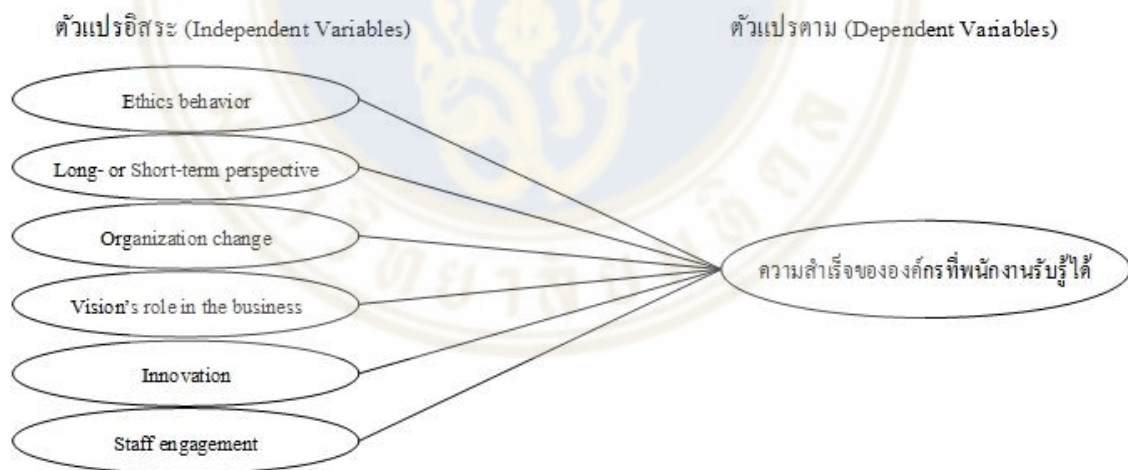
$$SATI = 1.095 - 0.378(ETH) + 0.157(LTP) + 0.403(ORG) + 0.232(VIS) + 0.238(INN) + 0.297(STFE)$$

สำหรับด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing) , ด้านความไว้วางใจ

(Trust) ,ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ทั้ง 6 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior),ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective),ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ,ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(Vision/s role in the business), ด้านนวัตกรรมในองค์กร(Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน(Staff Engagement) ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 30, 31, 32,37,44 และ 45

สำหรับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture),ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing),ด้านความไว้วางใจ (Trust) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 41,42,43 และ 46 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ได้ดังนี้



รูปภาพ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงาน

ตาราง 4.44 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 30 : ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 31 : ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 37 : ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 40 : ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 41 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 42 : ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 43 : ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 44 : ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 45 : ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 46 : ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตาราง 4.44 ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainability Leadership ทั้ง 6 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 30,31,32,37,44 และ 45

**ตาราง 4.45** สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

<b>สมมติฐานปัจจัยที่สนับสนุน</b>
<b>ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน ( 7 สมมติฐาน)</b>
สมมติฐานที่ 7 : ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior)
สมมติฐานที่ 8 : ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective)
สมมติฐานที่ 9 : ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)
สมมติฐานที่ 14 : ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)
สมมติฐานที่ 17 : ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 21 : ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)
สมมติฐานที่ 23 : ด้านคุณภาพของงาน (Quality)
<b>ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ( 6 สมมติฐาน)</b>
สมมติฐานที่ 30 : ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ( Ethical behavior )
สมมติฐานที่ 31 : ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective)
สมมติฐานที่ 32 : ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)
สมมติฐานที่ 37 : ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business)
สมมติฐานที่ 44 : ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation)
สมมติฐานที่ 45 : ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

จากตาราง 4.45 พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 7 สมมติฐาน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation), ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มี 6 สมมติฐาน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior), ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business, ด้านนวัตกรรม (Innovation), ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

**ตาราง 4.46** สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานปัจจัยที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน ( 16 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 1 : ด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People)
สมมติฐานที่ 2 : ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
สมมติฐานที่ 3 : ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 4 : ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 5 : ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
สมมติฐานที่ 6 : ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 10 : ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation)
สมมติฐานที่ 11 : ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)
สมมติฐานที่ 12 : ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 13 : ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
สมมติฐานที่ 15 : ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 16 : ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 18 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 19 : ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)
สมมติฐานที่ 20 : ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 22 : ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ( 17 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 24 : ด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People)
สมมติฐานที่ 25 : ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

**ตาราง 4.46** สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานปัจจัยที่ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 26 : ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 27 : ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 28 : ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
สมมติฐานที่ 29 : ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 33 : ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation)
สมมติฐานที่ 34 : ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)
สมมติฐานที่ 35 : ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 36 : ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
สมมติฐานที่ 38 : ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 39 : ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 40 : ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 41 : ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 42 : ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)
สมมติฐานที่ 43 : ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 46 : ด้านคุณภาพงาน (Quality)

จากตาราง 4.46 พบว่าปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 16 สมมติฐาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People),ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations),ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ,ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning),ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff),ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation),ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ,ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration),ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making),ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management),ด้าน วัฒนธรรมองค์กร (Culture),ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้



(Knowledge-sharing and retention), ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 17 สมมติฐาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (Develop People), ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention), ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change), ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial markets orientation), ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment), ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration), ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making), ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge-sharing and retention), ด้านความไว้วางใจ (Trust), ด้านคุณภาพงาน (Quality)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของ ตามแนวคิด Sustainability Leadership เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainability Leadership
2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainability Leadership

ขอบเขตการวิจัยด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainability Leadership จำนวน 333 คน และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยคำนวณด้วยสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาประมาณ 36 วัน ในการเก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2562 ถึงวันที่ 7 กรกฎาคม 2562 จากนั้นนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2562 ถึงสิงหาคม 2562

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

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

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านคุณภาพงาน(Quality) ค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมา ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล(Ethics Behavior) ค่าเฉลี่ย 3.81 และการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมมีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.89 3.89 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมา คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.93 ความพึงพอใจกับรายได้ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.86 ความพึงพอใจกับองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.73 และความพึงพอใจกับงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ภาพรวม ในระดับที่ดีกว่า คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.56 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ภาพลักษณ์องค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 3.59 ความพึงพอใจของลูกค้า คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.57 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.51 และความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป มีจำนวน 11 ตัวแปร คือ 1.ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) 2.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) 3.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) 4.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) 5.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) 6.วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 7. การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention) 8.ความไว้วางใจ (Trust) 9. นวัตกรรม (Innovation) 10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) 11.คุณภาพงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

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

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Sustainability Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย พบว่ามี 11 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ คือ 1.การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล (Ethical behavior) 2.การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective) 3.การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization change) 4.การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) 5.การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) 6.วัฒนธรรมองค์กร (Culture) 7.การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention) 8.ความไว้วางใจ (Trust) 9.นวัตกรรม (Innovation) 10.การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) 11.คุณภาพงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยา และเวชภัณฑ์ (ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์, 2561) มี 11 ปัจจัย ยกเว้น ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social corporate response)

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร (กัญญาณัฐ แสนทวีสุข, 2561) มี 7 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) , ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ,ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership (ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, 2560) มี 3 ปัจจัย การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ยกเว้นปัจจัยการให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff)

การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย (พรรณภรณ์ จอมเมือง, 2561) 4 ปัจจัย ได้แก่ การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective), การมีธรรมาภิบาล (Ethical behavior), การมีนวัตกรรม (Innovation) ยกเว้น การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Decision making)

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (กานต์วดี บุญหยง, 2561) 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical Behavior), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement), ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ยกเว้น ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee Leadership (อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี, 2561) 3 ปัจจัย ได้แก่ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ยกเว้น ด้านการให้คุณค่าของพนักงาน (Valuing Staff)

การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ (ถนอมศรี สุนทรินทร์, 2561) 4 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective), การมีนวัตกรรมในองค์กร (Innovation), ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร (Quality) ยกเว้น ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (ฉัฐนิชา สัตริรัตน์, 2561) 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality), ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge-sharing and retention) และปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long-term perspective)

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมตามแนวคิด Honeybee Leadership (กัญจน์ ฌกัศร์ อัสวเศรษฐากร, 2561) 3 ปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างนุ่มนวล (Organization change), ความไว้วางใจพนักงาน (Trust) และการให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ (Staff Engagement)

การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้า

อุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร คุรุกุล, 2561) ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation), ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Orientation) และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

### 5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย พบว่ามีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 7 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

โดยพบว่าปัจจัย 3 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ได้จากค่าที่มากที่สุด 3 อันดับแรกของค่า Standardized Coefficients (Beta) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) รองลงมาคือด้านคุณภาพของงาน (Quality) และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ตามลำดับ

การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในอุตสาหกรรมการผลิต มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 6 ปัจจัย คือ ด้านหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), ด้านผลประโยชน์ระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

โดยพบว่าปัจจัย 3 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย โดยวิเคราะห์ได้จากค่าที่มากที่สุด 3 อันดับแรกของค่า Standardized Coefficients (Beta) ปัจจัยที่ส่งผลความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มากที่สุด คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) รองลงมา คือ ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ตามลำดับ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี ทั้ง 7 ปัจจัย คือ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว (Long-term perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากกลุ่มธุรกิจจัดหางานเป็นกลุ่มที่บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและมุ่งเน้นให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างรอบคอบและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรด้วยความระมัดระวัง รวมทั้งเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อให้เกิดคุณภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานตระหนักถึงหลักจริยธรรม ประพฤติตนอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีคุณธรรมต่อองค์กรและสังคม นอกจากนี้ยังมีการนำระบบนวัตกรรมใหม่ๆ ที่คอยส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างผลประโยชน์โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ต่อองค์กรในระยะยาว ด้วยองค์ประกอบปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทั้งนี้มีปัจจัย 3 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business) รองลงมาคือด้านคุณภาพของงาน (Quality) และด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) ตามลำดับ ดังนั้น องค์กรควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจจุดหมายเดียวกัน รวมไปถึงมีการวัดผลการดำเนินงานเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งไหนทำแล้วเกิดคุณภาพในการทำงาน หรือสิ่งไหนไม่ควรทำเพราะไม่เกิดผลดีในการดำเนินงาน และนำหลักการ Kotter's 8 step ได้แก่ 1.Establish a sense of urgency 2. Create a guiding team 3. Develop a change vision 4. Communicate the vision 5. Empower 6. Generate short-term wins 7. Never let up 8. Make change stick มาใช้ในการดำเนินการหากมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน สนับสนุนสิ่งใหม่ๆ และสนับสนุนให้มีการนำเครื่องมือและความรู้ใหม่เพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย มี 6 ปัจจัย คือ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร(Ethical behavior), ด้านผลประโยชน์ระยะยาว (Long-term Perspective), ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change), ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision/s role in the business), ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารองค์กรประเภทธุรกิจจัดหางาน การปลูกฝังให้พนักงานมีจริยธรรมในการทำงานประพฤติตนให้ตามหลักธรรมาภิบาล มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมต่อองค์กรและสังคม มีการนำระบบนวัตกรรมใหม่ๆ ที่คอยส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างมีหลักการ พิจารณาอย่างรอบคอบและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรน้อยที่สุด องค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อพนักงานเพื่อกระตุ้นและเป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรรับทราบร่วมกัน มุ่งสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานทุกฝ่ายในการอยู่ร่วมกันในองค์กร ทั้งยังมีการให้โอกาสในการทำงานแก่พนักงาน มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน ทำให้เกิดความผูกพันของระหว่างพนักงาน มีองค์กรคอยสนับสนุน ผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว ด้วยองค์ประกอบปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ทั้งนี้มีปัจจัย 3 อันดับแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change) รองลงมา คือ ด้านนวัตกรรมในองค์กร (Innovation) และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ตามลำดับ ดังนั้นบริษัทควรนำหลัก Kotter's 8 มาใช้ในการดำเนินการหากมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน และสนับสนุนให้มีการนำเครื่องมือและความรู้ใหม่เพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ รวมไปถึงกระจายอำนาจให้พนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานภายในกิจการมีความรวดเร็วและพนักงานรู้สึกว่าเป็นบริษัทไว้วางใจ มอบหมายให้ตัดสินใจในการดำเนินงานตามที่รับมอบหมาย ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นองค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ เพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดจุดอ่อนขององค์กร โดยกำหนดนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาความสามารถขององค์กรให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน



## 5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. จากการวิจัยในครั้งนี้ ตามแนวคิด Sustainability Leadership 23 ปัจจัย กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ อาจไม่สามารถเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์การวัดระดับความยั่งยืนขององค์กรในประเภทธุรกิจอื่นๆ ได้ เนื่องจากแต่ละประเภทธุรกิจและองค์กรอาจมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากที่ทำการศึกษา ซึ่งนำมาซึ่งผลการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน
2. จากการวิจัยในครั้งนี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ ยังมีจำนวนไม่มากพอที่จะเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เนื่องจากในประเทศไทยมีองค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานจำนวนมาก มีความหลากหลายทั้งในเรื่องของพื้นที่ทำงานและขนาดขององค์กร
3. จากการวิจัยในครั้งนี้ มีระยะเวลาจำกัดในการทำวิจัย อาจไม่สามารถเป็นเกณฑ์ในการวัดความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

## 5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรทำการศึกษาวิจัยในแบบระยะยาว (Longitudinal) เพื่อเป็นการสังเกตและศึกษาตามแต่ละปัจจัยในระยะยาว เพื่อให้ได้ผลที่มีความแม่นยำ เห็นพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามและจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ เพื่อข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นตัวแทนข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
3. เพิ่มเติมวิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกเหนือจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น
4. ควรทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เพื่อศึกษาปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership 23 ปัจจัย กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ เพื่อสามารถเป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์การวัดระดับความยั่งยืนขององค์กรในประเภทธุรกิจอื่นๆ

## บรรณานุกรม

- กองทะเบียนจัดหางานกลางและคุ้มครองคนหางาน, รายชื่อบริษัท / สำนักงาน ที่ได้รับใบอนุญาตจัดหางานให้คนหางานทำงานในประเทศไทย ณ วันที่ 30 พฤษภาคม 2552, ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562, จาก
- กัญญาณัฐ แสตนวิสุข, (2561), ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- กานต์วีศิ บุญหยง, (2561), ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร, (2561), การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมตามแนวคิด *Honeybee Leadership* วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2550), การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ, ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562, จาก <http://kriengsak.com/node/241>
- ชัยรินทร์ ไชยวัฒน์, (2560), การทำงานเป็นทีมความไว้วางใจในองค์กรอิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจและการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ณัฐนิชา ลีดิรัตน์นัยน์, (2561), ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐพร คุรุกุล, (2561), การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง
- ณัฐกร โกศลปี่, (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด : กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์, (2561), ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชนพร เบญจาทิกุล, (2558), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานธนาคาร วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชนพร ตันทานุตร, (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทำงานในองค์กรกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของกลุ่ม *Generation Y* วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- บริษัท ไออาร์พีซี, (2557), ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน, ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562, จาก <http://www.irpc.co.th/th/sustainable.php>
- พิมพ์พิสุทธิ ตั้งฤกษ์วีรสกุล, (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินเนอเธอร์แลนด์ วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พรรณภรณ์ จอมเมือง, (2561), ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, (2560), ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด *Honeybee Leadership* วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วนิดา วงสาวณิช, (2558), การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- วาริช ลลิตลัคณา, (2559), ระดับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาพนักงานศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ, (2562), ภาวะการทำงานของประชากรเดือนเมษายน 2562, ค้นเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2562, จาก <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/home.aspx>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ, (2562), รายชื่อบริษัทจัดหางานที่ได้รับใบอนุญาตจัดหางานให้คนหางานทำงานในประเทศไทย ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน 2558, ค้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2562, [https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/ar7\\_th/bca42953fb1f8e82ce1093718c11c875.pdf](https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/ar7_th/bca42953fb1f8e82ce1093718c11c875.pdf)
- สาวิตรี คุณวัฒน์บัณฑิต, (2560), ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- อรอุมา รัตนบุรี, (2557), แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- อัจฉิมา สกุดมงคลลาภ, (2561), ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสังกัดธุรกิจขนาดใหญ่ธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี, (2561), ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee Leadership วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery, (2014), *Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMES*

Suparak Suriyankietkaew and Gayle Avery, (2014), *Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMES*





ภาคผนวก ก

## แบบสอบถาม



### “การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจ ของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย”

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอริ่ บอรัคสไตเนอร์(2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลมี วัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “การศึกษาปัจจัยที่  
ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของ  
พนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership

ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบ  
แบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะ  
ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บ  
เป็นความลับ ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัย  
ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

### ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

#### 1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

#### 2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 25 ปี  2) 25 - 34 ปี  
 3) 35 - 44 ปี  4) 45 - 54 ปี

#### 3. สถานภาพ

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

#### 4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน

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

#### 5. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)

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

#### 6. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

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

#### 7. รายได้ต่อเดือน

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



## ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

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

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

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

โปรตรระบบความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร					
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กร					
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณูปภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากนักน้อยเพียงใด					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากนักน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

#### ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่ามาก

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่า

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉย ๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่า

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่ามาก

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

ขอขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม