ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ศศิธร พงษ์คนึง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ.2562

.....

นางสาวศศิธร พงษ์คนึง

ผู้วิจัย

.....	.....
สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,	สุเทพ นิ่มสาย,
Ph.D.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
ดวงพร อาภาศิลป์,	ภูมิพัฒณ์ พงศ์พฤฒิกุล,
Ph.D.	Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำวิจัยทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เป็นฉบับที่สมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานวิจัยและใช้ในการทำงานได้อย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนๆทุกคนที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ศศิธร พงษ์คนึง

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

THE SUSTAINABLE LEADERSHIP FACTORS OF AN ORGANIZATION THAT AFFECT EMPLOYEE SATISFACTION AND THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION THAT EMPLOYEES CAN RECOGNIZE IN HEALTH ORGANIZATIONS BASED ON THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP

ศศิธร พงษ์คนึง 6050361

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., ภูมิพัฒณ์ พงศ์พฤฒิกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์(ไม่นับรวมแพทย์) และพนักงานทั่วไป จำนวน 410 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Sustainable leadership ในองค์กรสุขภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ปัจจัย คือ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของพนักงาน คือ ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร/ Sustainable leadership/ องค์กรสุขภาพ

89 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูปภาพ		**ฌ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย	2
	1.3 คำถามงานวิจัย	2
	1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**4**
	2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน	4
	2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร	6
	2.3 อุตสาหกรรมโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	8
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**25**
	3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา	25
	3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	27
	3.3 สมมติฐานที่ใช้ในงานวิจัย	27
	3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	29
	3.5 ระยะเวลาในการทำการศึกษา	30
	3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	30
	3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
	3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	33
บทที่ 4	**ผลการศึกษาวิจัย**	**35**

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	35
	4.2 การบริหารงานขององค์กร	36
	4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน	56
	4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	56
	4.5 การทดสอบสมมติฐาน	57
บทที่ 5	**สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ**	**71**
	5.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	72
	5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น	72
	5.3 อภิปรายผลการศึกษา	73
	5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	75
	5.5 ข้อจำกัดการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	76
บรรณานุกรม		**77**
ภาคผนวก		**79**
ประวัติผู้ทำวิจัย		**89**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน	10
2.2	การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในแต่ละธุรกิจตามแนวคิด Honeybee leadership	23
3.1	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	31
3.2	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	31
3.3	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	32
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	35
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	36
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ	36
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	36
4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร	37
4.6	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	37
4.7	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้	38
4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลาก 8(Developing People)	38
4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	39
4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	40
4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)	40
4.12	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	41
4.13	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	42

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.14	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)	42
4.15	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีมุมมองในระยะยาว (Long term perspective)	43
4.16	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)	44
4.17	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial markets independence)	45
4.18	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)	45
4.19	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	46
4.20	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	47
4.21	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	48
4.22	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	49
4.23	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	49
4.24	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Operation)	50
4.25	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	50
4.26	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร(Knowledge Sharing Retention)	51
4.27	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.28	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	52
4.29	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	53
4.30	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality)	54
4.31	ผลสรุปการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	54
4.32	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	56
4.33	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	57
4.34	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร	58
4.35	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4.36	เกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค	59
4.37	แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient)	60
4.38	เกณฑ์การวัดความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน	61
4.39	แสดงค่า Correlation ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Honeybee Leadership	62
4.40	แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพ	65
4.41	แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	65
4.42	แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ	66
4.43	แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ	67
4.44	ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery& Bergsteiner, 2011)	69

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	พีระมิดแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน จาก Avery and Bergsteiner	7
3.1	กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด sustainable leadership	26
4.1	กรอบงานวิจัยจากการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	64
4.2	กรอบงานวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)	68

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญอยู่ภายใต้สภาวะความกดดันต่างๆที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้าน จึงทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรของตนสามารถดำรงอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สิ่งที่ท้าทาย คือ องค์กรต้องมีกลยุทธ์หรือกระบวนการภายในที่แข็งแกร่ง และความเร็วในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจ หรือ ตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียว องค์กรอาจไม่สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้ หากแต่องค์กรต้องคำนึงถึงการไม่เอาเปรียบสังคม และดูแลสิ่งแวดล้อม (พรรณี อังศุสิงห์, 2553) การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องนำไปบูรณาการให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจ โดยสามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องกับธุรกิจหลักก่อน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีแก่สังคม ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องพร้อมกัน ที่สำคัญต้องมีการติดตามและวัดผลอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม (พิริยาภรณ์ อันทอง และ ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

จากการศึกษาของ Avery and Bergsteiner (2011) ได้ศึกษาถึงหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership: Honeybee leadership ซึ่งเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงการบริหารงานในระยะยาว เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจากทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน เป็นแนวคิดที่ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและอยากเติบโตไปกับองค์กรในระยะยาว โดยมีแนวทางปฏิบัติ 23 ประการ (Avery & Bergsteiner, 2011) ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการกับธุรกิจที่ต้องการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนได้ จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวปฏิบัติใดที่องค์กรที่มีความยั่งยืนใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กร

ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน เนื่องจากจัดเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มเติบโตดีอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจนี้อยู่ในความสนใจของผู้คนมากขึ้น เพราะคนหันมาใส่ในการดูแลสุขภาพมากขึ้น ประกอบกับได้รับการสนับสนุนนโยบายจากภาครัฐ (Medical Hub) การ

เปิดเสรีทางการค้าหรือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC : Asean Economic Community) รวมถึงการส่งเสริมให้กลุ่มคนไข้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวพักผ่อนเชิงสุขภาพในประเทศไทย ส่งผลให้ผู้ป่วยชาวต่างชาติเดินทางเข้ามารับการรักษาในประเทศ (Medical Tourism) และเข้ามาท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) เพิ่มมากขึ้นทุกปี (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก,2561) โดยคาดว่ารายได้ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะขยายตัวต่อเนื่อง ขณะที่อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin) เติบโตเฉลี่ย 13-16% ต่อปี (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2560) แม้ว่าโอกาสในการเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ตลาดก็มีการแข่งขันกันสูง โดยแข่งขันทั้งด้านการบริการและความเชี่ยวชาญทางการรักษา องค์กรจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์และพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอด โดยอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญของฝ่ายบริหารในการหาแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันทำให้องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้โรงพยาบาลยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการได้ บุคลากรจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความใส่ใจดูแลพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกดี มีความสุข เพื่อให้ผลการดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

2. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ประการใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

2. ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ประการใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง จำนวน 410 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม และประมวลผลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง

2. ทำให้ทราบปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง

3. สามารถนำหลักปฏิบัติทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadershipไปพัฒนาให้สอดคล้องกับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจและส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนมากขึ้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Leadership)
3. อุตสาหกรรมโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรยั่งยืน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้อธิบายว่า แนวคิดการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability)” เป็นกระบวนทัศน์ที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่า การเติบโตและผลกำไร (corporate growth and profitability) ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขณะเดียวกัน หากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน ธุรกิจจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (sustainable development) เป้าหมายดังกล่าว เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

กล่าวอีกนัยหนึ่งกิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

หากกล่าวเจาะจงถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง คนกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) ยิ่งธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้างความเชื่อถือไว้ใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมได้มากเท่าใด ธุรกิจนั้นก็จะยิ่งได้รับการยอมรับจากสังคมและจะสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้คือผู้ที่สามารถสร้างผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ หรือผู้ที่รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจนั้น ซึ่งครอบคลุมไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้น แต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า รวมตลอดจนถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งของธุรกิจนั้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจจะมีเป้าหมาย ความต้องการ ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนจะสนใจที่ผลตอบแทนจากสิ่งที่ลงทุนไปกับธุรกิจ พนักงานย่อมต้องการการทำงานที่ให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนที่เป็นธรรม และความมั่นคงในงาน ส่วนลูกค้าหรือผู้บริโภคก็ต้องการได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม ขณะที่ชุมชนไม่เพียงต้องการธุรกิจที่สร้างงานสร้างรายได้ให้ชุมชน แต่ยังต้องการธุรกิจที่รับผิดชอบต่อชุมชน ไม่สร้างมลภาวะหรือก่อผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน หลายธุรกิจได้พยายามสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน (engagement) และทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจนั้นจัดขึ้น

อย่างไรก็ดี แม้ความต้องการของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแตกต่างกัน แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่า แต่ละกลุ่มต่างมีความต้องการพื้นฐานร่วมกันในแง่ของความต้องการด้านการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม การเติบโตของธุรกิจควรคู่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมทั้งการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม ธุรกิจใดที่ละเมิดเป้าหมายเหล่านี้มักจะประสบปัญหาถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กล่าวไปข้างต้น และสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษาและเพิ่มพูนสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

การวัดความสำเร็จของธุรกิจในกระบวนทัศน์ใหม่นี้จะกินความหมายที่กว้างไกลกว่าเพียงผลสำเร็จทางธุรกิจในแง่ของรายได้และผลกำไร แต่จะรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่สะท้อนความยั่งยืนของธุรกิจเข้าไปด้วย อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจของคู่ค้า ความพึงพอใจของชุมชน สัดส่วนของการสนับสนุนชุมชนต่อยอดขายสินค้าหรือบริการ สัดส่วนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตออกมา อัตราการปล่อยของเสียหรือมลพิษอันเนื่องจากการผลิตต่อการผลิตหนึ่งหน่วย เป็นต้น หรืออีกนัยหนึ่ง คือการวัดผลสำเร็จ

ของธุรกิจที่ต้องพิจารณาถึงสัมฤทธิผลด้านอื่นนอกเหนือจาก 4 ด้านตามที่เสนอไว้ในแนวคิดของการวัดผลที่สมดุล (Balanced Scorecard)

กระแสเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility) ที่กำลังได้รับความสนใจจากธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยขณะนี้ เป็นตัวอย่างหนึ่งของกระแสการสร้างธุรกิจให้ยั่งยืน การเพิ่มจำนวนของธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา เป็นตัวชี้ว่าแนวโน้มทิศทางของการทำธุรกิจในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ ธุรกิจจะให้ความสนใจกับความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้นผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาสังคม องค์กรธุรกิจใดที่เข้าใจทิศทางนี้ และปรับตัวได้ก่อน ย่อมเป็นการวางรากฐานเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) หมายถึง ความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ มีความเหนือกว่าความเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นระบบของหลักการจัดการ กระบวนการดำเนินงาน แนวปฏิบัติ และคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการธุรกิจในอนาคต ความเป็นผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบ กระบวนการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอก สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ ขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

Avery and Bergsteiner ได้มีการขยายแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนโดยมีการนำเสนอแนวคิดแบบ Honeybee leadership ซึ่งแสดงเป็นโครงสร้างในรูปแบบพีระมิด 4 ชั้น โดยชั้นบนสุดจะเป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานที่องค์กรจะได้รับ ส่วน 3 ชั้นล่างจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จมีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

Honeybee Leadership มีแนวทางปฏิบัติ 23 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

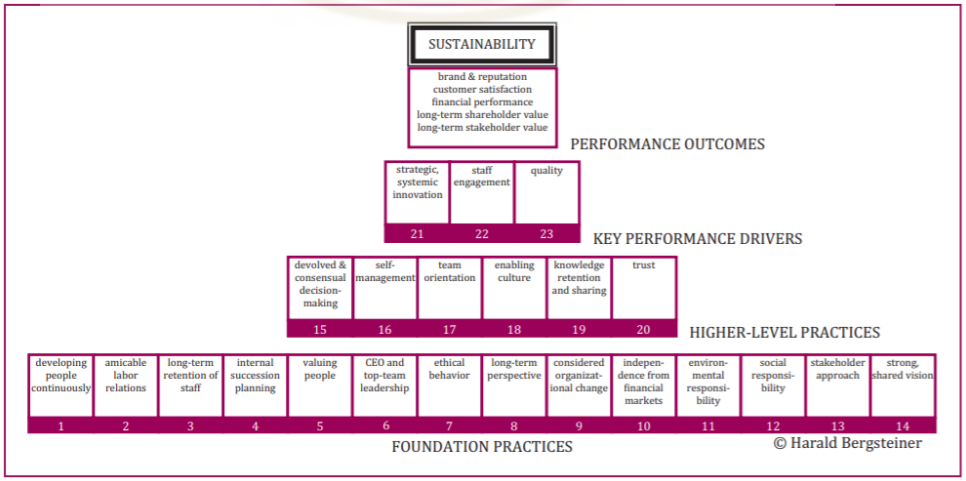
1. Foundation Practices: เป็นส่วนที่อยู่ชั้นล่างสุดของพีระมิด ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เลย สามารถทำข้อไหนก่อนก็ได้ โดยไม่ต้องเรียงลำดับก่อนหลัง ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติ 14 ข้อ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing people), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษาพนักงาน (Retaining staff), การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team), การมีหลักจริยธรรม

และธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behavior), การมีมุมมองในระยะยาว (Long term perspective), การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change), การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial market independence), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision)

2. Higher – Level Practices: เป็นส่วนที่อยู่ชั้นที่สองของพีระมิด การปฏิบัติในส่วนนี้จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติขั้นพื้นฐานก่อน (Foundation Practices) จึงทำให้เกิดการพัฒนาสู่ระดับสูง (Higher level) ซึ่งการปฏิบัติระดับสูงนี้ประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติ 6 ข้อ ได้แก่ การตัดสินใจ (Decision making), การจัดการด้วยตัวเอง (Self-management), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge sharing and retention) และความไว้วางใจ (Trust)

3. Key Performance Drivers: ส่วนชั้นที่สามของพีระมิด พัฒนามาจาก Foundation Practices และ Higher – Level Practices ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติ 3 ข้อ ได้แก่ องค์กรจะต้องมีนวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และการมีคุณภาพ (Quality)

แนวทางปฏิบัติทั้ง 23 ข้อนี้จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินการที่องค์กรจะได้รับ คือ ภาพลักษณ์ของแบรด์ที่ดี (Brand and Reputation) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า(Customer satisfaction) การมีผลการดำเนินงานที่ดี (Financial Performance) การที่หุ้นมีมูลค่าในระยะยาว (Long-term shareholder value) และการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-term stakeholder value)



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน จาก Avery and Bergsteiner

2.3 อุตสาหกรรมโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

โรงพยาบาลเอกชนจัดเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มเติบโตดีอย่างต่อเนื่อง โดยคาดว่ารายได้ของธุรกิจโรงพยาบาลจะขยายตัวต่อเนื่อง ขณะที่อัตรากำไรสุทธิ (Net profit margin) เติบโตเฉลี่ย 13-16% ต่อปี โรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายมากจะมีความได้เปรียบทั้งด้านต้นทุน บุคลากร และการเข้าถึงกลุ่มผู้ใช้บริการ ส่วนโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็ก หรือกลุ่ม Stand Alone จะทำธุรกิจได้ยากกว่า ยกเว้นรายที่เจาะลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทาง ทั้งนี้แนวโน้มการขยายการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาล ทั้งด้านสาขาและพื้นที่ ตลอดจนขอบเขตการให้บริการจะส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจรุนแรงยิ่งขึ้น

โรงพยาบาลเอกชนของไทยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามจำนวนเตียง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาลประกอบด้วย

1. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (จำนวนเตียงผู้ป่วยมากกว่า 200 เตียง) มักตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงหัวเมืองหลัก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของประชากรที่มีกำลังซื้อปานกลาง-สูง ปัจจุบันมีจำนวน 34 แห่ง หรือคิดเป็นสัดส่วนราว 10% ของจำนวนโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด แต่มีจำนวนเตียงผู้ป่วยรวมกันประมาณ 10,008 เตียง หรือราว 28.8% ของจำนวนเตียงทั้งหมด สะท้อนความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยและโอกาสการรับรู้รายได้ที่สูง

2. โรงพยาบาลขนาดกลาง (31-200 เตียง) มีจำนวนประมาณ 234 แห่ง (68.0%) มีจำนวนเตียงประมาณ 23,439 เตียง (67.4%)

3. โรงพยาบาลขนาดเล็ก (1-30 เตียง) มีจำนวนประมาณ 76 แห่ง (22%) มีจำนวนเตียงประมาณ 1,314 เตียง (3.8%) (พูลสุข นิลกิจศรานนท์, 2560)

สำหรับทิศทางของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ยังคงมุ่งเน้นการขยายธุรกิจในรูปแบบการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจและการควบรวมกิจการ เน้นการให้บริการด้วยแพทย์ที่มีฝีมือด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยครบวงจร หรือการจัดตั้งศูนย์การแพทย์เฉพาะทางเพื่อเจาะตลาดกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติและลูกค้าชาวไทยที่มีรายได้ค่อนข้างสูง สำหรับกลุ่มลูกค้าระดับกลางอาจไม่สามารถขยายตัวได้มากนัก เนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ยังฟื้นตัวได้ช้าจึงเปลี่ยนพฤติกรรมลดการใช้จ่ายด้านสุขภาพลง โรงพยาบาลเอกชนจึงจำเป็นต้องพยายามขยายฐานลูกค้าเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ และการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด อาทิ

- กลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical Tourism) โดยตลาดหลักของไทย ได้แก่ พม่า ญี่ปุ่น ประเทศในภูมิภาค ตะวันออกกลางและยุโรป สำหรับตลาดใหม่ที่มีโอกาสเติบโตสูง ได้แก่ อาเซียน จีน

- กลุ่มผู้ประกันตนกับกองทุนประกันสังคมทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ เนื่องจากผู้มีสิทธิ์ประกันสังคมมีแนวโน้ม เพิ่มขึ้นทุกปี โดยแต่ละปีจะเพิ่มขึ้นประมาณ 3-4 แสนคน ประกอบกับนโยบายขยายวงเงินเพื่อเพิ่มสิทธิประโยชน์ให้กับผู้ประกันตนมากขึ้น

- กลุ่มพนักงานชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย (Expatriate หรือ EXPAT) ภายหลังการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน (AEC) คาดว่านักลงทุนต่างชาติที่มีศักยภาพและกำลังซื้อสูงโดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สหรัฐฯ และยุโรป เป็นต้น

- ธุรกิจดูแลผู้สูงอายุและเด็กเล็ก (Nursing Home) เนื่องจากสังคมไทยในปัจจุบันมีจำนวนผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทำให้มีเวลาในการดูแลผู้สูงอายุและเด็กเล็กในครอบครัวน้อยลง จึงทำให้ความต้องการบริการธุรกิจดูแลผู้สูงอายุและเด็กเล็กด้วย บุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

- การเพิ่มบริการที่ตอบโจทย์ Trend สุขภาพ (Health Care) ปัจจุบันมีกลุ่มคนจำนวนมากหันมาดูแลรักษาสุขภาพ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความต้องการเรื่องการออกกำลังกายควบคู่ไปกับการควบคุมโภชนาการอาหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

ปัจจัยเสี่ยงธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

- คนไทยบางส่วนมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายด้านรักษาพยาบาลมากขึ้น โดยเฉพาะการเข้ารักษาในโรงพยาบาลเอกชนที่มีราคาค่อนข้างสูง

- ขาดบุคลากรทางการแพทย์ โดยเฉพาะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เนื่องจากแพทย์ที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่ประจำอยู่ที่โรงพยาบาลของรัฐ ทำให้ต้องใช้ค่าจ้างที่สูงในการดึงตัวมาเป็นแพทย์ประจำหรือชั่วคราว

- ค่าบริการทางการแพทย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้นทุนทั้งเครื่องมือและเทคโนโลยีการรักษา รวมถึงยาและ เวชภัณฑ์ต่างๆ มีแนวโน้มปรับราคาขึ้น

- การแข่งขันที่รุนแรง ทั้งจากโรงพยาบาลภาครัฐ และผู้ประกอบการในประเทศ (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก, 2561)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนหลายงานวิจัย มีทั้งงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้คือ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
1. Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2016)	เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืน ของ Avery 23 ข้อ กับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและความสามารถทางการเงินของบริษัท SMEs ในประเทศไทย เก็บข้อมูลจากผู้จัดการจำนวน 439 คนที่ทำงานในบริษัท SMEs ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย	Quantitative	จากหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery จำนวน 23 ข้อ พบว่า มี 16 ข้อ ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางด้านการเงินของธุรกิจ SMEs คือ แรงงานสัมพันธ์ การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีจริยธรรม การมีมุมมองในระยะยาว ความเป็นอิสระทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การตัดสินใจ การมีทำงานร่วมกัน วัฒนธรรม การเก็บรักษาความรู้ การไว้วางใจ นวัตกรรม การรวมเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์ การให้คุณค่ากับพนักงาน รับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของบริษัท ในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
2. Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider	Sooksan Kantabutra (2011)	เป็นการศึกษาหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery 19 ข้อ กับหลักในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาลเทพธารินทร์ โดยการสัมภาษณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ผู้ป่วยและที่ปรึกษาโรงพยาบาล	Qualitative	จากหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery จำนวน 19 ข้อ มี 15 ข้อที่มีความสอดคล้องกับหลักในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาลเทพธารินทร์ ซึ่งมีจำนวน 11 ข้อที่มีความสอดคล้องในระดับ Most evidence ได้แก่ Ethical behavior, Innovation, Knowledge management, Long term perspective, Organizational change, Quality, Retaining staff, Skilled workforce, Social responsibility, Stakeholders, Uncertainly and change มี 3 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Moderate evidence ได้แก่ Management development, People priority, Teams และ 1 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Least evidence ได้แก่ Financial markets

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
3. Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Sooksan Kantabutra, Gayle Avery (2013)	เป็นการศึกษาหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery 23 ข้อกับหลักการจัดการในองค์กรขนาดใหญ่ SCG เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างคือ CEO CFO ผู้อำนวยการ ผู้จัดการแผนก ผู้ถือหุ้นทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ลูกค้า และพนักงาน	Qualitative	จากหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery จำนวน 23 ข้อ มีความสอดคล้องกับหลักในการจัดการธุรกิจของบริษัท SCG ดังนี้ มีจำนวน 19 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Most evidence ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร แรงงานสัมพันธ์ การรักษาบุคลากร การส่งต่อแผนการดำเนินงาน ให้คุณค่ากับบุคลากร ปฏิบัติงานด้วยคุณธรรมและจรรยาบรรณ การมีมุมมองในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความเป็นอิสระทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิสัยทัศน์ การมีวัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้และเก็บรักษาองค์ความรู้ การไว้วางใจ นวัตกรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการมีคุณภาพ มี 3 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Moderate evidence ได้แก่ มีการตัดสินใจร่วมกัน สามารถบริหารจัดการตัวเองได้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 1 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Least evidence ได้แก่ ทีมผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
4. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery (2014)	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์ที่ยั่งยืน Avery 23 ข้อ กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร โดยเก็บข้อมูล จากพนักงาน 1,152 คน ในบริษัท SMEs ของประเทศไทย	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าหลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 23 ข้อ มี 20 ข้อที่มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ยกเว้น ความมีอิสระทางการเงิน การบริหารจัดการตนเอง และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
5. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ในสังกัดกลุ่มอำนวยการโรงพยาบาลตราด	จำเนียร วงษ์ศรีแก้ว ส.ม. (2556)	เป็นศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสังกัดกลุ่มอำนวยการโรงพยาบาลตราด	Quantitative	พบว่าบุคลากรในสังกัดกลุ่มอำนวยการมีระดับความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับมาก ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงพยาบาล และผู้บริหารของกลุ่มอำนวย การมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร สังกัดกลุ่มอำนวยการทั้ง หมดในองค์กร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรตลอด จนปัจจัยที่บุคลากรคิดว่า เป็นปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุน ที่มีความพึงพอใจมากหรือน้อย เช่น ในการทบทวนระบบค่าตอบแทนโดยปรับให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม ปรับปรุงระบบงาน ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน สร้างจิตสำนึกในการให้บริการ พัฒนาให้ทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดี และรักหน่วยงานมากขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงานที่ดำรงตำแหน่ง และมีความ มั่นคงในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
6. การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี (2558)	โดยศึกษาหาความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรด้านความผูกพันในองค์กร กลุ่มตัวแปรการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลุ่มตัวแปรความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	Quantitative	พบว่า ความผูกพันในองค์กรมีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพมีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงานมีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
7. ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ของโรงพยาบาลรัฐ	เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ (2557)	เป็นการศึกษาคุณลักษณะร่วมในมิติด้านภาวะผู้นำของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ และเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลศูนย์ทั้งสามแห่ง จำนวน 9 คน	Qualitative	พบว่า ในมิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งสามด้าน คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมและสติปัญญา คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ มีความสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
8. Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model	Ali Mohammad Mosadeghradand Masoud Ferdosi (2013)	เป็นการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานองค์กรสุขภาพ โดยการแจกแบบสอบพนักงานและผู้จัดการโรงพยาบาลจำนวน 814 คน	Quantitative	จากการศึกษาพบว่าพนักงานโรงพยาบาลมีความพึงพอใจปานกลางต่องานและความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพการทำงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุด

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
9. ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง	ทิวาพร รักงาม (2559)	เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัด โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่าง เป็นบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งจำนวน 500 คน	Quantitative	จากการศึกษา พบว่า 1.รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ ดีขององค์การ 2.การรับรู้บรรยากาศในองค์การสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
10. ผู้นำที่พึงประสงค์: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูงบริษัทผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง	สุรัชวดี ไกรสร (2558)	เป็นการศึกษารูปแบบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จใน การบริหารธุรกิจ โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณสำรวจความเห็น กลุ่มพนักงาน จำนวน 7 ระดับ คือ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่/ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่/ ผู้อำนวยการฝ่าย/รอง ผู้อำนวยการฝ่าย/ ผู้ช่วย ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้จัดการแผนก และหัวหน้างาน ใช้วิธีการเชิงคุณภาพสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และประธานกรรมการบริหาร	Quantitative/ Qualitative	พบว่ารูปแบบของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจตามความคิดเห็นของพนักงาน ระดับผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางของบริษัทผู้ผลิตเหล็ก 3 ลำดับในด้านคุณลักษณะผู้นำ คือ มีความสามารถในการขยายธุรกิจ มีความรู้ทางธุรกิจเป็นอย่างดี และการมีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ ขององค์การเป็นอย่างดี ในด้านพฤติกรรมผู้นำ ความคิดเห็น 3 ลำดับแรกคือความมุ่งมั่นในการนำ องค์กรให้ประสบความสำเร็จ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ การทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
11. การพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองในระดับสากล	นุชจรีย์ ศรีวิเศษ (2555)	เป็นการศึกษาการพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองระดับสากลแห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบการศึกษาเฉพาะกรณี รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การบันทึกเทปและการจดบันทึกภาคสนาม ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ได้รับการรับรองคุณภาพระดับสากลจนกระทั่งปัจจุบัน จำนวน 18 คน	Qualitative	พบว่าการพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับสากลเป็นการสร้างความต่อเนื่องของกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานในระดับสากลที่เน้นการทำงานคุณภาพควบคู่ไปกับการทำงานด้วยความสุขเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วย 1. การสร้างความเข้าใจพื้นฐานของการพัฒนากับพนักงานทุกคน 2. ลงมือปฏิบัติลงมือทำด้วยตนเอง 3.อบรมอย่างต่อเนื่องและประเมินผลภายในอย่างสม่ำเสมอ 4.การทำงานต่อยอดจนกลายเป็นวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การ 5. การทำงานคุณภาพด้วยความสุข กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืน คือการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1. การฝึกอบรม 2. ผู้บริหารพบพนักงาน 3. ผู้บริหารลงพื้นที่

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
		ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 5 คน ระดับผู้บริหาร 8 คน และกลุ่มระดับปฏิบัติการ 5 คน		4. กิจกรรมการติดตามคุณภาพการบันทึก 5. การทำงานพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 6. กิจกรรมการตรวจคุณภาพภายใน 7. การประชาสัมพันธ์ 8. การทดสอบระดับความเข้าใจ 9. จัดเวทีให้พบปะพูดคุย ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ประกอบด้วย 1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและทีมผู้นำ 2. ความมุ่งมั่นของบุคลากร 3. แนวนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาล 4. วัฒนธรรมองค์การ 5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research method	บทสรุป
12. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน	ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล (2562)	เป็นการศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ประชากรคือพนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยพยาบาล และพนักงานทั่วไป (ไม่นับรวมแพทย์) จำนวน 3,525 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ใช้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย	Quantitative	จากการศึกษาพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านผลตอบแทนองค์การและสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านผลตอบแทนองค์การและสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในแต่ละธุรกิจตามแนวคิด Honeybee leadership

No	Leadership elements	Significant
1	Developing people	Health care, ESMEs, Conglomerate
2	Labor relations	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
3	Retaining staff	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
4	Succession planning	ESMEs, Conglomerate
5	Valuing staff	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
6	CEO and top team	Health care, ESMEs, Conglomerate
7	Ethical behavior	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
8	Long term perspective	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
9	Organizational change	Health care, ESMEs, Conglomerate
10	Financial market independence	Health care, FSMEs, Conglomerate
11	Responsibility for the environment	ESMEs, Conglomerate
12	Social responsibility	Health care, FSMEs, Conglomerate
13	Stakeholder consideration	Health care, ESMEs, Conglomerate
14	Vision	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
15	Decision making	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
16	Self-management	Health care, Conglomerate
17	Team orientation	Health care, ESMEs, Conglomerate
18	Culture	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
19	Knowledge sharing and retention	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
20	Trust	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
21	Innovation	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate
22	Staff engagement	ESMEs, FSMEs, Conglomerate
23	Quality	Health care, ESMEs, FSMEs, Conglomerate

Key: ESMEs = ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs

FSMEs = ความสามารถทางการเงินในธุรกิจ SMEs

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากตารางที่ 2.2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Honeybee leadership กับผลความสามารถทางการเงินในธุรกิจ SMEs พบว่ามีความสัมพันธ์กัน 16 ปัจจัย คือ แรงงานสัมพันธ์ การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีจริยธรรม การมีมุมมองในระยะยาว ความเป็นอิสระทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การตัดสินใจ การมีทำงานร่วมกัน วัฒนธรรม การเก็บรักษาความรู้ การไว้วางใจ นวัตกรรม การรวมเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และมีคุณภาพ (Suriyankietkaew & Avery, 2016) ในขณะที่ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs พบว่ามีความสัมพันธ์ 20 ปัจจัย ยกเว้น ความมีอิสระทางการเงิน การบริหารจัดการตนเอง และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Suriyankietkaew & Avery, 2014) ขณะที่ความสัมพันธ์กับหลักการจัดการของธุรกิจด้านสุขภาพ พบว่ามีความสัมพันธ์ 15 ปัจจัย คือ การมีจริยธรรม นวัตกรรม การจัดการความรู้ การมีมุมมองในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การมีคุณภาพ การรักษาพนักงาน การพัฒนาบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการจัดการ การจัดลำดับคน ทีม และความอิสระทางการเงิน (Sooksan Kantabutra, 2011) ส่วนความสัมพันธ์กับหลักการจัดการของธุรกิจ conglomerate พบว่ามีความสอดคล้องกันทั้ง 23 ปัจจัย (Kantabutra & Avery, 2013)

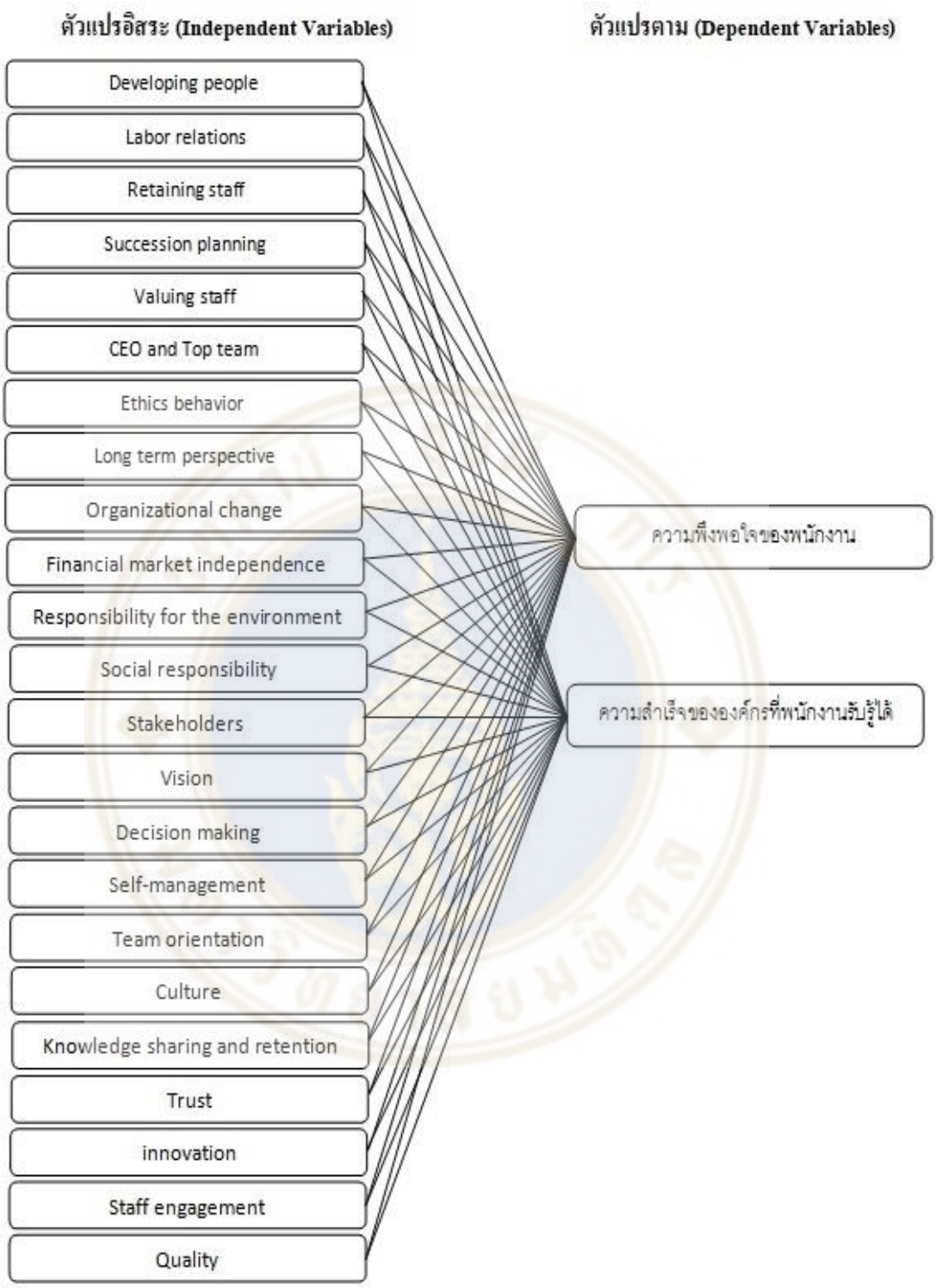
บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้วิธีการวัดผลแบบครั้งเดียว (One shot study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรสุขภาพ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบและวิธีวิจัยโดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา
2. ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
3. สมมติฐานที่ใช้ในงานวิจัย
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
5. ระยะเวลาในการทำการศึกษา
6. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ได้มีการนำเอากรอบแนวคิด Sustainable leadership: Honeybee leadership 23 ประการ ของ Gayle C Avery and Harald Bergsteiner มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด sustainable leadership

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ การรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์กรสุขภาพ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2562 จำนวน 410 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและผลงานทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

3.3 สมมติฐานที่ใช้ในงานวิจัย

สมมติฐานที่ 1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 3: การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 5: การให้คุณค่ากับพนักงานมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 6: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 7: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 8: การมีมุมมองในระยะยาวมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 9: การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาดมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 13: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 14: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 15: การตัดสินใจร่วมกันมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 17: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 19: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 20: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 21: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 22: ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

สมมติฐานที่ 23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อ a.ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) b.ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำที่ทำงานในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยบุคลากรทางแพทย์ (ไม่นับรวมแพทย์) และพนักงานทั่วไป ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 395 ตัวอย่าง ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากสูตร Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ โดยสามารถหาขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากร จากสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

แทนค่า $$n = \frac{(32{,}000)}{1+(32{,}000)(0.05)^2}$$

$$n = 395$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

3.5 ระยะเวลาในการทำการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮรี่ เบอร์กสไตเนอร์(2010) ซึ่งสร้างขึ้นภายใต้แนวคิด Honeybee leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นชุดคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน และอีก 4 ข้อ ใช้การวัดข้อมูลแบบการจัดอันดับ (Ordinary scale) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นชุดคำถามด้านการบริหารองค์กรตามแนวคิด Honeybee leadership โดยแบ่งการวัดผลออกเป็น 23 ด้าน เป็นจำนวนทั้งสิ้น 53 ข้อ เป็นลักษณะคำถามประกอบความคิดเห็นที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับ คือ

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
เฉยๆ	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 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 เป็นชุดคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ เป็นลักษณะคำถามที่เป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับ คือ

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	ไม่พอใจอย่างยิ่ง
2	ไม่พอใจ
3	เฉยๆ
4	พอใจ
5	พอใจอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นชุดคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ เป็นลักษณะคำถามที่เป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับ คือ

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	แย่กว่ามาก
2	แย่กว่า
3	เฉยๆ
4	ดีกว่า
5	ดีกว่ามาก

การแปรผลการวิจัยใช้สูตรคำนวณอันตรภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณ ดังข้อมูลต่อไปนี้

$$\text{สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด-ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กรตามแนวคิด Sustainable leadership: Honeybee leadership 23 ข้อ มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	พบได้ในองค์กรน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พบได้ในองค์กรน้อย
2.61 – 3.40	พบได้ในองค์กรปานกลาง
3.41 – 4.20	พบได้ในองค์กรมาก
4.21 – 5.00	เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด

การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์ในการแปรความหมาย ดังนี้

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	พอใจในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พอใจในระดับน้อย
2.61 – 3.40	พอใจในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	พอใจในระดับมาก

4.21 – 5.00	พอใจในระดับมากที่สุด

การแปรผลข้อมูลส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ช่วงชั้น	คำอธิบาย
1.00 – 1.80	รับรู้ได้ในระดับน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	รับรู้ได้ในระดับน้อย
2.61– 3.40	รับรู้ได้ในระดับปานกลาง
3.41– 4.20	รับรู้ได้ในระดับมาก
4.21– 5.00	รับรู้ได้ในระดับมากที่สุด

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ เพื่อนำมาวิเคราะห์ให้ได้ข้อมูลในการวิจัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจาก หนังสือบทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาลงรหัสบันทึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ และแปรผลข้อมูลควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic analysis) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่(Frequency) ร้อยละ(Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential statistic analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น(Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4
ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 410 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับ ดังนี้

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

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และ รายได้ต่อเดือน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 4.1-4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	81	19.8
หญิง	329	80.2
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 80.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	10	2.4
25-34 ปี	290	70.7
35-44 ปี	110	26.8
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 70.7 ช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	322	78.5
สมรส	85	20.7
หย่าร้าง	3	0.7
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สถานภาพโสด จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 รองลงมาสมรส จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ส่วนหย่าร้าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	350	85.4
ระดับปริญญาโท	60	14.6
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 85.4 และ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	17	4.1
1-5 ปี	173	42.2
6-10 ปี	150	36.6
11 ปีขึ้นไป	70	17.1
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมาระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หัวหน้าแผนก	9	2.2
พนักงานทั่วไป	401	97.8
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และระดับพนักงานทั่วไป จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 97.8

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20,001-40,000 บาท	141	34.4
40,001-60,000 บาท	250	61.0
60,001-80,000 บาท	19	4.6
รวม	**410**	**100.0**

จากตารางที่ 4.7 แสดงช่วงรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ช่วงรายได้ 20,001-40,000 บาท จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ช่วงรายได้ 40,001-60,000 บาท จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 61 และอยู่ในช่วงรายได้ 60,001-80,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูล ตามตารางที่ 4.8- 4.31 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.14	0.701	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	2.46	1.001	น้อย
ภาพรวม	**3.30**	**0.654**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 โดยพนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.46

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ขององค์กร	3.36	0.896	ปานกลาง
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.21	1.136	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.28**	**0.580**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความสัมพันธ์กับพนักงาน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.28 โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36 รองลงมา คือ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.21

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูง มักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.58	0.873	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	2.86	0.962	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.22**	**0.679**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการรักษาพนักงาน ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.22 โดยหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.86

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.7	0.923	มาก
2. ตำแหน่งบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	2.77	0.923	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.24**	**0.640**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.24 โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.7 รองลงมา คือ ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.77

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.92	0.752	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่าน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.06	1.047	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.49**	**0.687**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 โดยผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.06

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.96	0.825	มาก
2. ในองค์กรของท่าน ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.09	1.193	น้อย
ภาพรวม	**3.52**	**0.754**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52 โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 3.09

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ	3.95	0.699	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	4.13	0.691	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์	4.07	0.738	มาก
ภาพรวม	**4.04**	**0.618**	**มาก**

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในองค์กรระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 โดยองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมา คือพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม เสมอทุกสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07 และสุดท้ายองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.95

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีมุมมองในระยะยาว (Long term perspective)

ปัจจัยด้านการมีมุมมองในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.99	0.706	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	4.09	0.788	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.93	0.733	มาก
ภาพรวม	**4.03**	**0.651**	**มาก**

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีมุมมองในระยะยาว ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 รองลงมา คือการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 และสุดท้ายบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.66	0.809	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.92	0.647	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.96	0.700	มาก
ภาพรวม	**3.89**	**0.572**	**มาก**

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 โดยเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 และสุดท้ายเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.6

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial markets independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.45	0.809	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	1.89	0.676	น้อย
ภาพรวม	**3.94**	**0.566**	**มาก**

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 โดยผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.89

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร	3.82	0.809	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.19	0.608	น้อย
ภาพรวม	**2.67**	**0.475**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.67 โดยองค์กรให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลักขององค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.19

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.68	0.900	มาก
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	2.79	0.998	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.01**	**0.400**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.01 โดยองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.79

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.98	0.711	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.77	0.803	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	2.80	1.007	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.48**	**0.493**	**มาก**

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจคนอื่น ๆอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.77 และสุดท้ายองค์กรเลือกลูกค้าจากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.80

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.81	0.813	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.84	0.723	มาก
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.88	0.660	มาก
4. ไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	2.82	1.010	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.59**	**0.571**	**มาก**

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสื่อสารด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 โดยองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 ถัดมา คือ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.81และสุดท้ายพนักงานไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.82

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.29	0.994	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.43	0.863	มาก
ภาพรวม	**3.36**	**0.849**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านการตัดสินใจ ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.43 รองลงมา คือ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.62	0.888	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	2.20	0.687	น้อย
ภาพรวม	**2.91**	**0.419**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านการจัดการด้วยตนเองในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.91 โดยการได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.20

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	4.00	0.685	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.87	0.700	มาก
ภาพรวม	**3.94**	**0.628**	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสร้างเครือข่ายในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 โดยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.63	0.809	มาก
2. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	3.68	0.870	มาก
ภาพรวม	**3.65**	**0.758**	**มาก**

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านวัฒนธรรมขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 โดยแนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68 รองลงมา คือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาองค์ความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	3.55	0.864	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.72	0.718	มาก
ภาพรวม	**3.63**	**0.719**	**มาก**

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 โดยองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมา คือ องค์กรชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.44	0.934	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.66	0.899	มาก
ภาพรวม	**3.55**	**0.833**	**มาก**

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านการไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยพนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมา คือ ในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.85	0.808	มาก
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.96	0.785	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.74	0.807	มาก
ภาพรวม	**3.85**	**0.676**	**มาก**

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85 และสุดท้ายผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.74

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	4.06	0.741	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กร	3.92	0.712	มาก
ภาพรวม	**3.99**	**0.660**	**มาก**

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 โดยพนักงานภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆว่าทำงานให้กับองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมา คือ พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพ (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.14	0.700	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.05	0.656	มาก
ภาพรวม	**4.09**	**0.608**	**มาก**

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าด้านคุณภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 โดยการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05

ตารางที่ 4.31 ผลสรุปการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	3.30	0.654	ปานกลาง
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	3.28	0.580	ปานกลาง
3. การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	3.22	0.679	ปานกลาง
4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)	3.24	0.640	ปานกลาง
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	3.49	0.687	มาก
6. การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	3.52	0.754	มาก
7. การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)	4.04	0.618	มาก

ตารางที่ 4.31 ผลสรุปการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร (ต่อ)

การบริหารงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
8. การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective)	4.03	0.651	มาก
9. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)	3.89	0.572	มาก
10. การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence)	3.94	0.566	มาก
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	2.67	0.475	ปานกลาง
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	3.01	0.400	ปานกลาง
13. การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	3.48	0.493	มาก
14. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	3.59	0.571	มาก
15. การตัดสินใจ (Decision-Making)	3.36	0.849	ปานกลาง
16. การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	2.91	0.419	ปานกลาง
17. การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	3.94	0.628	มาก
18. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.65	0.758	มาก
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing)	3.63	0.719	มาก
20. ความไว้วางใจ (Trust)	3.55	0.833	มาก
21. นวัตกรรม (Innovation)	3.85	0.676	มาก
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	3.99	0.660	มาก
23. คุณภาพ (Quality)	4.09	0.608	มาก
ภาพรวม	**3.55**	**0.377**	**มาก**

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55

4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลตามตาราง 4.32 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ความพึงพอใจกับงาน	3.92	0.592	มาก
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	3.96	0.664	มาก
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	3.98	0.876	มาก
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	4.22	0.780	มากที่สุด
5. ความพึงพอใจกับรายได้	4.18	0.707	มาก
ภาพรวม	**4.05**	**0.518**	**มาก**

จากตารางที่ 4.32 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.22 รองลงมา คือ ความพึงพอใจกับรายได้ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 ความพึงพอใจองค์กร ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย และความพึงพอใจกับงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome)

การวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร ความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร ความพึงพอใจของผู้คู่ค้า (Supplier) ในองค์กร โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลตามตาราง 4.33 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. การปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กร	4.15	0.666	มาก
2. การเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	4.10	0.675	มาก
3. การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร	4.04	0.749	มาก
4. การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร	4.10	0.695	มาก
5. การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้คู่ค้า (Supplier) ในองค์กร	4.00	0.733	มาก
ภาพรวม	**4.08**	**0.552**	**มาก**

จากตารางที่ 4.33 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ความสำเร็จขององค์กร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.08 โดยความสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับมาก คือ ภาพลักษณ์ขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมา คือ ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรและความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.10 ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.04 และความพึงพอใจของคู่ค้า (supplier) ในองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อควาพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีการทดสอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
LAB	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
STF	การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
SUC	การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)
VAL	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
CEO	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
ETH	การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)
LTP	การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective)
ORG	การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)
FIN	การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence)
ENVI	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
CSR	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
STH	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
VIS	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)
DEM	การตัดสินใจ (Decision-Making)
SELF	การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
TEAM	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
CUL	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
KNOW	การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing)
TRUS	ความไว้วางใจ (Trust)
INNO	นวัตกรรม (Innovation)
STFE	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
QUA	คุณภาพ (Quality)
SATIS	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
SPO	ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Unstandardized Coefficient
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Standardized Coefficient
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความในแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความนั้นๆไว้หรือตัดออก ดังนี้

ตารางที่ 4.36 เกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	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

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient)

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.255
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)	-1.107
3. การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	0.172
4. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)	0.079
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.239
6. การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	0.149
7. การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)	0.823
8. การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective)	0.725
9. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)	0.615
10. การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence)	-0.458
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	-1.196
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	-0.609
13. การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.314
14. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.659
15. การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.798
16. การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	-1.596
17. การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.786
18. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.773
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing)	0.779
20. ความไว้วางใจ (Trust)	0.790
21. นวัตกรรม (Innovation)	0.799
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.786
23. คุณภาพ (Quality)	0.755
24. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.753

ตารางที่ 4.37 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient) (ต่อ)

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
25. ผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.843

จากตารางที่ 4.37 การทดสอบหาค่า Cronbach's alpha เป็นการหาค่า "สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น" (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ค่ายิ่งสูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (ประสพชัย พสุนนท์, 2557) พบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 10 ตัวแปร คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การมีมุมมองในระยะยาว การตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร ความไว้วางใจ นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพ ส่วนตัวแปรที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.7 จึงไม่ได้นำมาทดสอบสมมติฐาน

4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ 10 ตัวแปร ตามแนวคิด Honeybee Leadership และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียรสัน (Pearson's Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ ซึ่งมีเกณฑ์ในการวัดความสัมพันธ์ ดังนี้ (Cohen, 1988)

ตารางที่ 4.38 เกณฑ์การวัดความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ระดับความสัมพันธ์	ค่า r
สูง	0.5 - 1.0
ปานกลาง	0.3 - 0.49
ต่ำ	0.1- 0.29

เครื่องหมายบวกหรือลบ หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์

ตารางที่ 4.39 แสดงค่า Correlation ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

	ETH	LTP	DEM	TEAM	CUL	KNOW	TRUS	INNO	STFE	QUA	SATIS
LTP	.678**										
DEM	.096	.077									
TEAM	.488**	.476**	.437**								
CUL	.410**	.272**	.521**	.629**							
KNOW	.291**	.236**	.523**	.575**	.667**						
TRUS	.383**	.286**	.585**	.604**	.747**	.810**					
INNO	.429**	.464**	.374**	.563**	.703**	.648**	.694**				
STFE	.587**	.557**	.150**	.672**	.552**	.495**	.467**	.657**			
QUA	.582**	.650**	.042	.555**	.348**	.374**	.316**	.534**	.755**		
SATIS	.516**	.452**	.077	.480**	.358**	.353**	.335**	.430**	.650**	.562**	
SPO	.403**	.398**	.357**	.482**	.559**	.544**	.510**	.583**	.549**	.398**	.605**

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4.39 พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership 10 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ โดยปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในขณะที่อีก 6 ปัจจัยได้แก่ ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร ด้านความไว้วางใจ และด้านนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงานในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ส่วนด้านการตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน

สำหรับการทดสอบปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ พบว่ามี 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในขณะที่อีก 5 ปัจจัยที่เหลือ ได้แก่ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร และด้านคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับ

ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นและค่าสถิติสหสัมพันธ์ จึงได้มีการปรับเปลี่ยนสมมติฐานการวิจัยใหม่ดังนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)ในองค์กรสุขภาพ

สมมติฐานที่ 1: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2: ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4: การมีมุมมองในระยะยาวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 5: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 8: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานที่ 9: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)ในองค์กรสุขภาพ

สมมติฐานที่ 10: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 11: ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 12: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 13: การสามารถตัดสินใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 14: การมีมุมมองในระยะยาวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

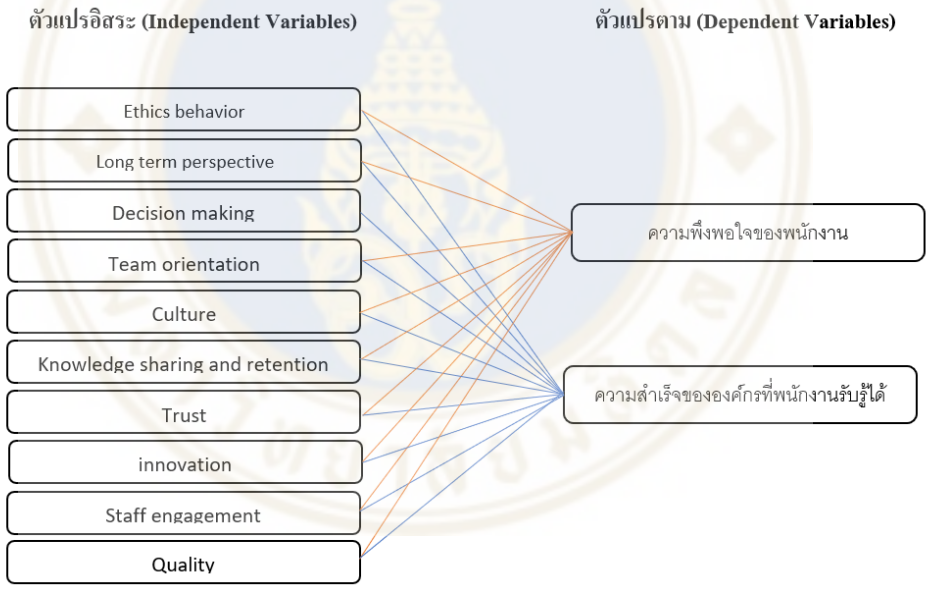
สมมติฐานที่ 15: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 16: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 17: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 18: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

สมมติฐานที่ 19: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยจากการวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์(Pearson's Correlations Coefficient)

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณ (Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ดังนี้

ตารางที่ 4.40 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพ

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677[a]	.458	.446	.386

a.Predictors: (Constant),QUA, TRUS, ETH, TEAM, LTP, INNO, CUL, KNOW, STFE

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership 9 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพได้ร้อยละ 45.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.41 แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.569	.158		9.926	.000
ETH	.155	.047	.185	3.301	.001*
LTP	.005	.046	.007	.116	.908
TEAM	.030	.048	.037	.625	.532
CUL	-.035	.044	-.052	-.795	.427
KNOW	.049	.048	.069	1.024	.307
TRUS	.003	.048	.005	.065	.948
INNO	.-.027	.051	-.035	-.534	.594
STFE	.359	.055	.457	6.563	.000*
QUA	.080	.055	.094	1.461	.145

a.Dependent Variable: SATIS

จากตารางที่ 4.41 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพด้วยสมมติฐานดังนี้

H_0: ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพ

H_1: ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพ

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพ มี 2 ปัจจัย คือ

ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.155 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลขององค์กร เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพเพิ่มขึ้น 0.155 หน่วย

ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.359 กล่าวคือ ถ้ามีการเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรสุขภาพเพิ่มขึ้น 0.359 หน่วย

ตารางที่ 4.42 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683[a]	.466	.452	.409

a.Predictors: (Constant), QUA, DEM, ETH, KNOW, INNO, TEAM, LTP, CUL, STFE, TRUS

จากตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการถดถอยแบบพหุคูณ พบว่าปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership 10 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรม ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพได้ร้อยละ 46.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.43 แสดง Multi-regression ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.420	.174		8.147	.000
ETH	.054	.050	.061	1.084	.279
LTP	.132	.049	.156	2.708	.007*
DEM	.080	.032	.124	2.500	.013*
TEAM	-.052	.053	-.059	-.973	.331
CUL	.122	.048	.167	2.546	.011*
KNOW	.199	.052	.259	3.855	.000*
TRUS	-.087	.051	-.131	-1.686	.093
INNO	.133	.053	.163	2.486	.013*
STFE	.223	.059	.266	3.776	.000*
QUA	-.102	.058	-.112	-1.757	.080

b. Dependent Variable: SPO

จากตารางที่ 4.43 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ด้วยสมมติฐานดังนี้

H_0: ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership ไม่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ

H_1: ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพมี 6 ปัจจัย คือ

ด้านการมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.132 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีมุมมองในระยะยาว เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เพิ่มขึ้น 0.132 หน่วย

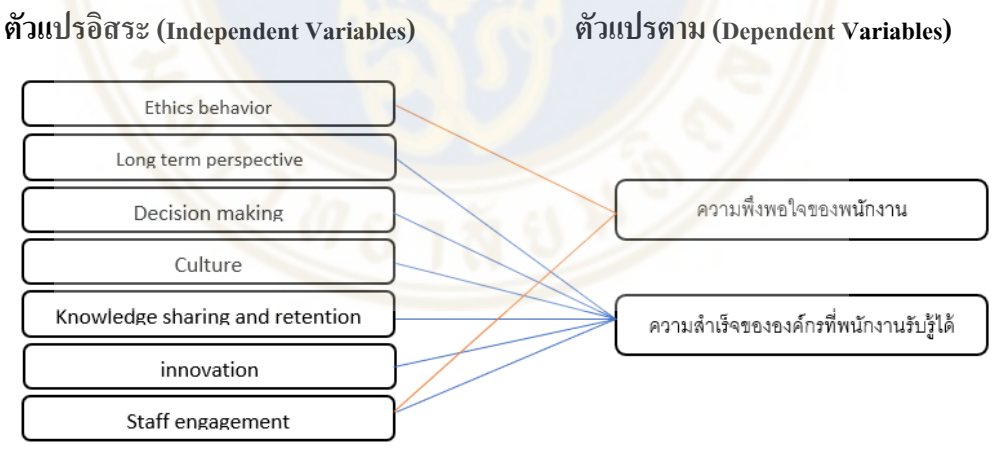
ด้านการตัดสินใจ (Decision making) มีค่า Sig เท่ากับ 0.013 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.080 กล่าวคือ ถ้ามีการตัดสินใจร่วมกัน เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จเพิ่มขึ้น 0.080 หน่วย

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.011 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.122 กล่าวคือ ถ้ามีวัฒนธรรมองค์กร เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เพิ่มขึ้น 0.122 หน่วย

ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge sharing and retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.199 กล่าวคือ ถ้ามีการแบ่งปันและรักษาความรู้เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เพิ่มขึ้น 0.199 หน่วย

ด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.013 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.133 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีนวัตกรรม เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เพิ่มขึ้น 0.133 หน่วย

ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.223 กล่าวคือ ถ้ามีการเสริมสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในองค์กร เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เพิ่มขึ้น 0.223 หน่วย



ภาพที่ 4.2 กรอบงานวิจัยจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

ตารางที่ 4.44 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery& Bergsteiner, 2011)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	
สมมติฐานที่ 1: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2: ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 4: การมีมุมมองในระยะยาวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 7: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 8: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 9: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	
สมมติฐานที่ 10: การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 11: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 12: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 13: การสามารถตัดสินใจมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 14: การมีมุมมองในระยะยาวมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน

ตารางที่ 4.44 ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery& Bergsteiner, 2011) (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	
สมมติฐานที่ 15: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 16: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อต่อความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 17: การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 18: การมีความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	ไม่สนับสนุน
สมมติฐานที่ 19: การมีนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร	สนับสนุน

บทที่ 5
สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษา “ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ(Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยบุคลากรทางแพทย์ (ไม่นับรวมแพทย์) และพนักงานทั่วไป ผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จำนวนทั้งสิ้น 395 คน ซึ่งคำนวณจากสูตรกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากสูตร Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงเก็บจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเป็น 410 คน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามสะดวก (Convenience sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นชุดคำถามด้านการบริหารองค์กรตามแนวคิด Honeybee leadership จำนวนทั้งสิ้น 53 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นชุดคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นชุดคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ

การเก็บข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ ได้รับแบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 410 ชุด จากข้อมูลที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยการหาค่าร้อยละ จากนั้นวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (coefficient of reliability) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee Leadership 23 ประการ กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ด้วยการหาค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) จากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

5.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาครั้งนี้จำนวน 410 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 80.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8

จำแนกตามช่วงอายุสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ช่วงอายุ 25-34 ปี จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 70.7 ช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8

จำแนกตามสถานภาพส่วนใหญ่โสด จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 78.5 รองลงมาสมรส จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 ส่วนหย่าร้าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

จำแนกตามระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 85.4 และ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

จำแนกตามประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรระยะเวลา 1-5 ปี จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 รองลงมาระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 ระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 และระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1

จำแนกตามตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้าแผนก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 และระดับพนักงานทั่วไป จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 97.8

จำแนกตามรายได้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ช่วงรายได้ 20,001-40,000 บาท จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ช่วงรายได้ 40,001-60,000 บาท จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 61 และอยู่ในช่วงรายได้ 60,001-80,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.6

5.2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability)

กลุ่มตัวอย่างที่มีค่าความน่าเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) โดยแยกตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 23 ปัจจัย ที่ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จำนวน 10 ตัวแปร คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective) การตัดสินใจ (Decision-Making) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team

Operation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพ (Quality) ผู้วัจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.3 อภิปรายผลการศึกษา

5.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ พบว่ามี 9 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective) การสร้างเครือข่ายในองค์กร(Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร(Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร(Knowledge Sharing) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model ที่พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมีความพึงพอใจปานกลางต่องานและความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง รางวัล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพการทำงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่พนักงานพึงพอใจมากที่สุด (Ali Mohammad Mosadeghradand Masoud Ferdosi, 2013)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ พบว่ามี 10 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective) การตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย การพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองในระดับสากลที่กล่าวว่าการพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนในโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพระดับมาตรฐานสากลเป็นการสร้างความ

ต่อเนื่องของกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานและเน้นการทำงานคุณภาพควบคู่ไปกับการทำงานด้วยความสุขเพื่อความยั่งยืน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและทีมผู้นำ ความมุ่งมั่นของบุคลากร แนวนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาล วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (นุชจรีย์ ศรีวิเศษ, 2555)

5.3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 23 ปัจจัย ตามแนวคิดHoneybee Leadership และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ดังนี้

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ 2 ปัจจัย คือ การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร(Ethics Behavior) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรสุขภาพ ให้ความสำคัญกับการที่องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมโดยยึดมั่นในหลักจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเชื่อถือ และทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายในและภายนอก สำหรับด้านความผูกพันของพนักงาน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจที่องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน ให้ความใส่ใจดูแลและตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม

การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรสุขภาพที่พนักงานรับรู้ได้ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ 6 ปัจจัย คือ คือ การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) การตัดสินใจ (Decision making) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) นวัตกรรม (Innovation) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าในมุมมองของพนักงาน ความสำเร็จขององค์กร มาจากการมีมุมมองในระยะยาว การที่องค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานและกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการมีมุมมองในระยะยาวช่วยให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ด้านการตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการและบริหารงานต่างๆภายในองค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมีหลักการ มีเหตุผลที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงทำให้การดำเนินงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก มีความหลากหลายทางสาขาอาชีพ เชื้อชาติ และศาสนา

การมีแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติต่อกันด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน จึงทำให้ทุกคนในองค์กรอยู่ร่วมกันได้ ไม่มีความขัดแย้ง และพร้อมที่จะร่วมมือกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ด้านนวัตกรรม ธุรกิจสุขภาพมีการแข่งขันกันสูง แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมจะช่วยสร้างจุดแข็งในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมเอง จะสามารถนำมาช่วยในการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนในการจัดหาจัดซื้อ สำหรับด้านความผูกพันของพนักงาน พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร การให้ความสำคัญกับพนักงานทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร พนักงานจะพยายามทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) และการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) โดยด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) องค์กรควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ เพื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติตาม โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง สามารถตรวจสอบได้ และเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญให้มากขึ้นควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับจริยธรรมขององค์กร อย่างน้อยปีละครั้ง รวมถึงทำการประเมินการรับรู้ของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามหลักจริยธรรมขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

ด้านการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) องค์กรควรทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กร โดยการสำรวจความผูกพันของพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กร และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องของระบบการบริหารจัดการและสิ่งแวดล้อม

ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถยื่นเรื่องร้องทุกข์หรือข้อเสนอแนะกับผู้บริหารหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขในการทำงานของพนักงานให้ถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจยิ่งขึ้นด้วย

2. ความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของพนักงานมาจากปัจจัยหลายด้าน จากผลการวิเคราะห์องค์กรควรให้ความสำคัญกับการมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) โดยมุ่งเน้นการวางแผนการบริหารจัดการในระยะยาว เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างทันท่วงที ด้านการตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจต่างๆภายในองค์กรในบางเรื่องควรมีการกระจายอำนาจ เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและรวดเร็ว ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เน้นให้ทุกคนในองค์กรอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ควรสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพและสามารถนำความรู้มาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป ด้านนวัตกรรม (Innovation) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยลดต้นทุนและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ควรตระหนักถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญ พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่างๆเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

5.5 ข้อจำกัดการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จึงทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้อยู่ในกรุงเทพมหานครด้วย

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ จึงมีข้อจำกัดในข้อมูลเชิงลึก ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้นควรมีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วย

บรรณานุกรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ, ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2562, จาก http://oknation.nationtv.tv/blog/kriengsak/2007/09/08/entry-1.

จำเนียร วงษ์ศรีแก้ว ส.ม. (2556). ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสังกัดกลุ่มอำนวยการโรงพยาบาลตราด. *วารสารศูนย์การศึกษาแพทยศาสตร์คลินิกโรงพยาบาลพระปกเกล้า,* 30(4), 316-326.

ทิวาพร รักงาม. (2559). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 42(2), 125-147.

นุชจรีย์ ศรีวิเศษ. (2555). *การพัฒนาคุณภาพเพื่อความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองในระดับสากล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประสพชัย พสุนนท์. (2557). ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ. *วารสารปาริชาต*, 27(1), 145-163.

ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารชุมชนวิจัย*,13(1),154-166.

พรรณี อังศุสิงห์. (2553). การบริหารเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน.*MASCInsight*, 10(30), 1-31.

พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). ธุรกิจจะเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ต้องปรับตัว, Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน ฉบับ SME. ค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2562, จาก https://www.set.or.th › publication › files › checklistsme.

พูลสุข นิลกิจศรานนท์. (2560). ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน.ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2562, จาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/3308e1d8-3dd5-4799-848c-b9ffea862dbe/IO_Private_Hospital_2017_TH.aspx.

เพ็ชราภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ. (2557). ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 7(2), 1-10.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2558). *การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก. (2561). ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน. ค้นเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2562, จาก https://www.gsb.or.th/getattachment/34b1fbf3-5b50-472a-9551-9b86f8f57bab/IN_hospital_61_detail.aspx.

สุรัชวดี ไกรสร. (2558). ผู้นำที่พึงประสงค์: *กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูงบริษัทผู้ผลิตเหล็กแห่งหนึ่ง*. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Avery, G. C.& Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.

Cohen, J.W. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd edn). Hillsdale, NJ: Lawrence Erbaum Associates.

Kantabutra, S., (2011). Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 24(1), 67-80.

Kantabutra, S., & Avery, G.C. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36-56.

Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica, 25*(2), 121-126.

Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2014). Sustainable leadership: Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติ์แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©แฮรี่ บอร์กสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล วัตถุประสงค์ ในการทำแบบสอบถามเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลสำหรับ “การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership” ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ดังนี้

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. ท่านเป็นพนักงานระดับใดในองค์กร

☐ 1) ผู้บริหารระดับสูง

☐ 2) ผู้จัดการ

☐ 3) หัวหน้าแผนก

☐ 4) พนักงานทั่วไป

7. รายได้ต่อเดือน

☐ 1) น้อยกว่า 20,000 บาท ☐ 2) 20,001– 40,000 บาท

☐ 3) 40,001 – 60,000 บาท ☐ 4) 60,001 – 80,000 บาท

☐ 5) 80,001 – 100,000 บาท ☐ 6) 100,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

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

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่า วิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ *(วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)*					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร *(ค่านิยมหลักหมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)*					
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรของท่าน ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					

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

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

ส่วนที่ 3: เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำ เครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นพึงพอใจอย่างยิ่ง

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

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นแย่กว่ามาก

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นแย่กว่า

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเฉย ๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นดีกว่า

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นดีกว่ามาก

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

ขอขอบคุณสำหรับเวลาและความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม