การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

สุพัตรา แซ่หวั่น

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 11 กันยายน 2564

.....

นางสาวสุพัตรา แซ่หวั่น

ผู้วิจัย

.....	.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา, Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม, Ph.D.	สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนิน ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยมากมาย

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงเพื่อนๆ รุ่น 20C ทุกคนสำหรับมิตรภาพดีๆ ที่มอบให้กันและเพื่อนๆ ในทีมงานวิจัยที่ช่วยกันผลักดันให้งานวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้

สุพัตรา แซ่หวั่น

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABILITY PERFORMANCE OUTCOMES ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT IN TELECOMMUNICATION BUSINESS AFTER MERGER AND ACQUISITION

สุพัตรา แซ่หวั่น 6250317

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยพบว่า มี 5 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านนวัตกรรม และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน และมี 5 ปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านความไว้วางใจ และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน/ ธุรกิจโทรคมนาคม/ การควบรวมกิจการ

117 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญรูปภาพ		**ซ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
	1.3 คำถามงานวิจัย	3
	1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
	1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร	3
	1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
	1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่	4
	1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา	4
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**5**
	2.1 ความหมายและความสำคัญของธุรกิจโทรคมนาคม	5
	2.1.1 ความหมายและประเภทของธุรกิจโทรคมนาคม	5
	2.1.2 ความสำคัญของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย	7
	2.2 ความหมายและความสำคัญของการควบรวมกิจการ	8
	2.2.1 ความหมายและรูปแบบของการควบรวมกิจการ	8
	2.2.2 มูลเหตุของการควบรวมกิจการกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	10
	2.3 แนวคิดและคำนิยามเกี่ยวกับองค์กรที่ยั่งยืน	11
	2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership	12
	2.5 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	13
	2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 3	**วิธีการดำเนินงานวิจัย**	
	3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	38
	3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	40
	3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	40
	3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	42
	3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	44
	3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	45
	3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	45
	3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	45
	3.5 ระยะเวลาในการทำการวิจัย	46
	3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
	3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
	3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	49
	3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	49
	3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล	50
	3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	50
	3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	50
บทที่ 4	**ผลการศึกษา**	**51**
	4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	50
	4.2 การบริหารองค์กร	54
	4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	71
	4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)	72
	4.5 การทดสอบสมมติฐาน	73
	4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	73
	4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	78
	4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	81

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 5	**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**	**93**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	93
	5.2 อภิปรายผล	94
	5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	94
	5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	95
	5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	96
	5.3 ข้อเสนอแนะ	97
	5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	99
	5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต	99
บรรณานุกรม		**101**
ภาคผนวก		**106**
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	107
ประวัติผู้วิจัย		**117**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
2.2	สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership	35
3.1	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	46
3.2	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	47
3.3	เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4 ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	47
3.4	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	48
3.5	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	48
3.6	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	49
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	52
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	52
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	52
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	53
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	53
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	54
4.7	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	55
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	55
4.9	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	56
4.10	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.11	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	57
4.12	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	58
4.13	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-Term Perspective)	59
4.14	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	59
4.15	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	61
4.16	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	61
4.17	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	62
4.18	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	63
4.19	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	64
4.20	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)	65
4.21	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	65
4.22	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	66
4.23	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.24	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	67
4.25	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	68
4.26	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	68
4.27	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	69
4.28	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	70
4.29	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์กรในภาพรวม	70
4.30	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	72
4.31	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	72
4.32	การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	74
4.33	แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	74
4.34	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)	79
4.35	ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership 9 ปัจจัยกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	80
4.36	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	81
4.37	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	81
4.38	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	82
4.39	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	84
4.40	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.41	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	87
4.42	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	88
4.43	สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	89
4.44	สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	90

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการซื้อกิจการ (Acquisition) และการควบรวมกิจการ (Merger)	9
2.2	เป้าหมายธุรกิจสู่รูปแบบและวิธีการควบรวมกิจการ	10
2.3	ปีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (The Sustainable Leadership Pyramid)	15
3.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	39
4.1	กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ	76
4.2	โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	84
4.3	โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	87

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบัน เป็นระบบเศรษฐกิจแบบเสรีซึ่งมีการขยายตัวอย่าง รวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูงมากทั้งในระดับประเทศ และระหว่างประเทศทำให้กิจการบางราย ต้องนำเอากลยุทธ์ในทางธุรกิจบางประการมาใช้เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าในธุรกิจของตน ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่มีทั้งมิติเชิงรุกและเชิงรับที่ถูกนำมาใช้มากขึ้นคือ “การควบรวมธุรกิจ (Merger & Acquisition : M&A)” ในมิติเชิงรุก หลายธุรกิจที่ควบรวมกันก็เพื่อเสริมให้ธุรกิจนั้นเข้มแข็งขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง หรือทำให้ธุรกิจนั้นมีกระบวนการผลิตที่ครบวงจรมากขึ้น ในมิติเชิงรับ หลายธุรกิจที่ควบรวมกันก็อาจเป็นเพราะธุรกิจที่ถูกควบรวม ขาดซึ่งเงินทุนในการดำเนินกิจการหรือพัฒนาธุรกิจนั้นแต่เพื่อให้ธุรกิจยังสามารถดำเนินกิจการในตลาดต่อไปได้ (ผศ.ดร.วิษณุ วงศ์สินศิริกุล, 2563) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้สามารถสร้างความเจริญเติบโตและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

กิจการโทรคมนาคมเป็นกิจการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก ในฐานะที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาประเทศทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ยุคสารสนเทศอย่างเต็มตัว ซึ่งเป็นยุคที่ข้อมูลข่าวสารถือเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิต การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และกลายมาเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวันสำหรับมนุษย์ (สำนักงานศาลปกครอง, 2550) ในการยกระดับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ทันต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศ ได้มีการควบรวมกิจการของกลุ่มโทรคมนาคมเพื่อพัฒนาบริการที่ยึดประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก ช่วยส่งเสริมพัฒนาเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ได้ดียิ่งขึ้นด้วยการให้บริการโทรคมนาคมที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศจากความพร้อมทรัพยากรโครงข่ายและมุ่งเน้นให้ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึง และใช้งานบริการโทรคมนาคมได้อย่างทั่วถึงจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า (Mark Extremis, 2564) อีกทั้ง เพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มขีดความสามารถในเชิงเทคโนโลยี ตลอดจนเสริมสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีโทรคมนาคมต่อไป (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543)

ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ถือเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่ต้องรับรู้ ให้ความสำคัญและร่วมมือกัน โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลิดรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) ดังนั้น จากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน แต่ละองค์กรในกลุ่มธุรกิจต่างต้องการมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงจะต้องควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่แสดงถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้นไม่ได้เกิดจากด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย การที่องค์กรจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืน ทั้งในด้านความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาวและในด้านความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย

จากการศึกษาค้นคว้า พบงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในหลากหลายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจโรงพยาบาล ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจสถาบันการเงินธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิต ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจ SME ธุรกิจหรือแม้แต่ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็ก แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริบทของบริษัทที่มีการควบรวมกิจการ ซึ่งผู้วิจัยเล็งเห็นถึงการแข่งขันทางธุรกิจในโลกปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้กลยุทธ์เชิงรุกในด้านการควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) (ผศ. ดร.วิษณุ วงศ์สินศิริกุล, 2563) ที่ใช้ในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร เพิ่มมูลค่ากิจการและสร้างการเติบโตภายในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ด้วยสององค์กรควบรวมจะต้องอาศัยความร่วมมือ (Synergy) ภายในองค์กร (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2556) จึงจะพร้อมสู้ สามารถเอาชนะคู่ต่อสู้และเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไปได้ จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

2. ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนประการใดที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

2. ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนประการใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการ จำนวน 323 คน อ้างอิงจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 3

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษากับบริษัทกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างโดยแจกแบบสอบถามโดยใช้เวลาทั้งสิ้น 30 วัน และนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษาใช้เวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2564

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการ

2. ทราบถึงปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการ

3. ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรทั้งในมุมมองของผู้บริหาร และพนักงานโดยนำความรู้ด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) มาช่วยในการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนในระยะยาวของบริษัทควบรวมกิจการ

4. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของบริษัทควบรวมกิจการและต่อยอดแนวทางการวิจัยในอนาคต

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษางานวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีรวมไปถึงงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดยมีหัวข้อเรื่องที่ทำการทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของธุรกิจโทรคมนาคม
2. ความหมายและความสำคัญของการควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions; M&A)
3. แนวคิดและคำนิยามเกี่ยวกับองค์กรที่ยั่งยืน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership
5. แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความสำคัญของธุรกิจโทรคมนาคม

2.1.1 ความหมายและประเภทของธุรกิจโทรคมนาคม

ความหมายของธุรกิจโทรคมนาคม

กิจการโทรคมนาคมเป็นกิจการซึ่งให้บริการการส่ง การแพร่ หรือการรับเครื่องหมาย สัญญาณ ตัวหนังสือ ตัวเลข ภาพ เสียง รหัส หรือสิ่งอื่นใด ซึ่งสามารถให้เข้าใจความหมายได้โดยระบบคลื่นความถี่ ระบบสาย ระบบแสง ระบบแม่เหล็กไฟฟ้าหรือระบบอื่น ระบบใดระบบหนึ่งหรือหลายระบบรวมกัน และรวมถึงกิจการซึ่งให้บริการดาวเทียมสื่อสาร หรือกิจการอื่นที่ กสทช. กำหนดให้เป็น กิจการโทรคมนาคม แต่ไม่รวมถึงกิจการที่เป็นกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการวิทยุคมนาคม (กิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553) ซึ่งแต่ละกิจการก็จะแบ่งประเภทออกไปตามกิจการที่ได้ขออนุญาตไว้ เช่น บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ตเวิร์ค จำกัด (AIS) เป็นผู้ได้รับ

ใบอนุญาตให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ และอินเตอร์เน็ต บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการดาวเทียมสื่อสาร เป็นต้น

กิจการโทรคมนาคมนั้นเป็นกิจการที่ผู้ประกอบการต้องเป็นนิติบุคคลและจะต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ หรือ กสทช. ก่อนเท่านั้นจึงจะสามารถประกอบกิจการได้

ประเภทธุรกิจบริการโทรคมนาคม

กิจการโทรคมนาคมไม่มีการจำแนกประเภทธุรกิจโทรคมนาคมที่ตายตัว เนื่องจากมีแนวทางในการจำแนกประเภทธุรกิจโทรคมนาคมที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม องค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ได้ทำการจำแนกบริการโทรคมนาคม โดยจัดให้เป็นสาขาย่อยของสาขาการสื่อสาร และมีกิจกรรมที่ถือเป็นบริการโทรคมนาคม ดังนี้

1. บริการโทรศัพท์
2. บริการรับ-ส่งข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีแบบ Packet-switched
3. บริการรับ-ส่งข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีแบบ Circuit-switched
4. บริการโทรพิมพ์
5. บริการโทรเลข
6. บริการโทรสาร
7. บริการให้เช่าวงจรสำหรับใช้เฉพาะกลุ่ม
8. บริการไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
9. บริการรับฝากข้อความ
10. บริการข้อมูลออนไลน์ หรือสืบค้นฐานข้อมูล
11. บริการรับ-ส่งข้อมูลผ่านระบบ Electronic Data Interchange (EDI)
12. บริการโทรสารที่มีการใช้งานพิเศษเพิ่มเติมจากเดิม เช่น การจัดเก็บโทรสารเพื่อส่งต่อหรือเพื่อการสืบค้นภายหลัง
13. บริการเปลี่ยนรหัสหรือรูปแบบของข้อมูล เพื่อใช้ในระบบการรับ-ส่งข้อมูลที่แตกต่างกัน
14. บริการประมวลผลข้อมูลออนไลน์ ซึ่งครอบคลุมถึงการประมวลผลการทำธุรกรรมทางการเงิน
15. บริการอื่นๆ

ทั้งนี้กิจกรรมโทรคมนาคมในข้อ 1 ถึง 7 และบางกิจกรรมในข้อ 15 ยอมรับรวมกันในเบื้องต้นว่าเป็นบริการประเภทโทรคมนาคมพื้นฐาน ในขณะที่กิจกรรมโทรคมนาคมในข้อ 8 ถึง 14 และบางกิจกรรมในข้อ 15 ถือเป็นบริการประเภทโทรคมนาคมเสริม (คณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ, 2557)

กิจกรรมโทรคมนาคม จำแนกได้ 2 ประเภท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2543) ดังนี้

1. ธุรกิจด้านโครงขายโทรคมนาคม (Network Provider) หรือเรียกว่า Bearer Services ให้บริการ โครงข่ายในการรับ-ส่งสื่อสัญญาณ ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นฉากหลังของบริการโทรคมนาคมที่ผู้ใช้บริการอาจไม่ได้สัมผัสโดยตรง แต่มีบทบาทสำคัญในฐานะกระดูกสันหลังของธุรกิจโทรคมนาคม และถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่สำคัญรวมทั้งอาจมีนัยด้านความมั่นคงด้วย

2. ธุรกิจด้านการบริการโทรคมนาคม (Service Provider) เป็นกิจกรรมโทรคมนาคมประเภทต่างๆ ที่เชื่อมต่อกับผู้ใช้บริการ เป็นส่วนที่เป็นฉากหน้าของบริการโทรคมนาคม อาจกล่าวได้ว่าเป็นบริการโทรคมนาคมประเภทต่างๆ ที่ผู้บริโภคสามารถเลือกใช้บริการได้ในตลาด เช่น บริการโทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการรับ-ส่ง download ข้อมูล บริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2.1.2 ความสำคัญของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย

ธุรกิจโทรคมนาคมถือว่ามีความเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของมนุษย์ในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีได้ก่อให้เกิดการหลอมรวมของธุรกิจประเภทต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งระหว่างบริการโทรคมนาคมกับบริการโทรคมนาคมด้วยกันเอง เช่น Mobile Internet โทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ต/Wifi ระหว่างบริการโทรคมนาคมกับบริการแพร่ภาพ เช่น Mobile Television และระหว่างบริการโทรคมนาคมกับบริการอื่นๆ เช่น ธนาคารผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) ธนาคารผ่านโทรศัพท์ (Mobile Banking) ซึ่งกิจกรรมที่เกิดจากการหลอมรวมสื่อถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมในอีกลำดับขั้นของ Telecommunication Business Value Chain กล่าวคือ เป็นชั้นของการประยุกต์การใช้งาน (Application Provider หรือ Content Provider) ที่มีการสร้างสรรค์ขึ้นตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น ผู้ให้บริการทางโทรคมนาคมจะต้องก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ๆ และสร้างความหลากหลายของช่องทางการให้บริการที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของประเทศ นอกจากนี้ กิจการโทรคมนาคมถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่

สร้างรายได้เข้าประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นเม็ดเงินที่ช่วยหล่อเลี้ยงรัฐบาลของประเทศไทยให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ (ณัฏฐ์ธยาน์ สุทธิเจริญ, 2564)

2.2 ความหมายและความสำคัญของการควบรวมกิจการ

2.2.1 ความหมายและรูปแบบของการควบรวมกิจการ

ความหมายของการควบรวมกิจการ

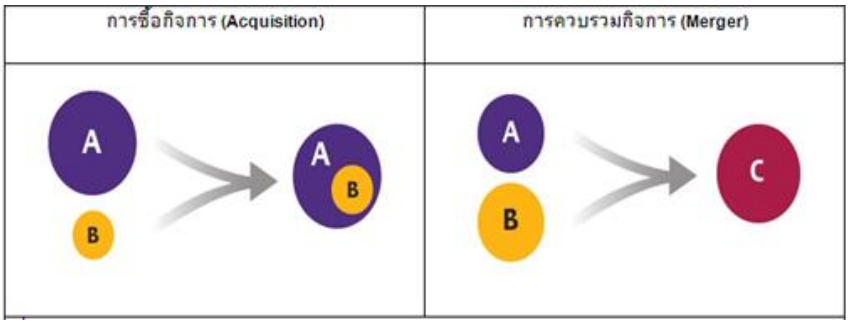
รัชพร ตันมหาพราน (2548) อธิบายว่า ความหมายของการควบรวมกิจการแบ่งได้ 2 นัยยะ ดังนี้

การควบรวมกิจการตามความหมายอย่างแคบ หมายถึง การนำเอาทรัพย์สินและผู้ถือหุ้นของบริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปเข้ามารวมกัน โดยมีสภาพนิติบุคคลของบริษัทภายหลังการควบธุรกิจเหลืออยู่เพียงบริษัทเดียว (a single unitary company)

การควบรวมกิจการตามความหมายอย่างกว้าง หมายถึง การที่บริษัทมากกว่าหนึ่งแห่งเข้ามารวมเป็นหน่วยธุรกิจเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวมการควบคุมการใช้นโยบายทางธุรกิจเดียวกัน ถือว่าเป็นหน่วยธุรกิจเดียวกันและเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน (Holding Company System) การควบรวมกิจการในลักษณะนี้มุ่งคำนึงถึงอำนาจในการควบคุมการใช้นโยบายทางธุรกิจเดียวกัน แม้ว่าจะมีสภาพนิติบุคคลของแต่ละบริษัทแยกต่างหากจากกันก็ตาม

ธนาคารไทยพาณิชย์ (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2556) อธิบายไว้ว่า

- การซื้อกิจการ (Acquisition) คือ การที่บริษัทหนึ่งเข้าซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่ง โดยบริษัทที่เข้าซื้อจะเข้าไปเป็นเจ้าของบริษัทที่ถูกซื้อ โดยหุ้นของบริษัทที่ถูกซื้อจะไม่ถูกยกเลิกไป เพียงแต่บริษัทที่เข้าซื้อจะเข้าไปเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทที่ถูกซื้อแทน ซึ่งการซื้อกิจการมักจะเกิดขึ้นโดยบริษัทที่มีขนาดใหญ่และแข็งแกร่งกว่าทำการเข้าซื้อบริษัทที่มีขนาดเล็กและแข็งแกร่งน้อยกว่า
- การควบรวมกิจการ (Merger) คือ การที่บริษัทสองบริษัทมาควบรวมกันและเกิดเป็นบริษัทใหม่ โดยบริษัททั้งสองจะร่วมกันเป็นเจ้าของบริษัทใหม่ ซึ่งเมื่อเกิดการควบรวมแล้ว หุ้นของบริษัททั้งสองจะถูกยกเลิกไปโดยจะมีการออกหุ้นของบริษัทใหม่ให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัททั้งสองแทน ซึ่งการควบรวมนั้นมักจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทที่มีขนาดใกล้เคียงกัน



ภาพที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการซื้อกิจการ (Acquisition) และการควบรวมกิจการ (Merger)

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

รูปแบบของการควบรวมกิจการ

อัญญา ขันธวิทย์ (2540) กล่าวว่า การควบรวมกิจการแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ ดังนี้

1. การควบรวมกิจการบริษัทในแนวนอน (Horizontal Mergers)

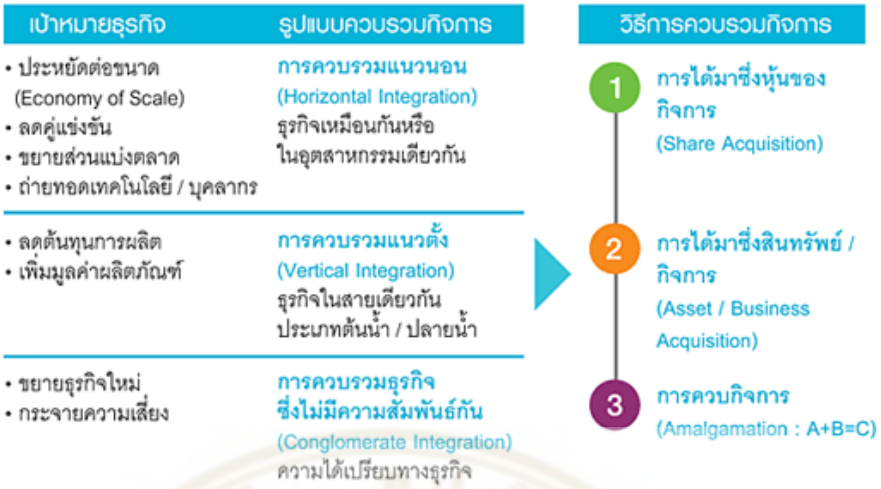
เป็นการควบรวมบริษัทเข้าด้ยกันกับอีกบริษัทหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ทางด้านการผลิตหรือการตลาด ซึ่งบริษัทที่ควบรวมเข้ากันนั้นเป็นผู้ผลิตหรือผู้ขายที่มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันหรือบริการในทำนองเดียวกัน ตัวอย่างการควบรวมกิจการในไทย เช่น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ซีพีออล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท สยาม แม็คโคร จำกัด (มหาชน)

2. การควบรวมกิจการบริษัทในแนวตั้ง (Vertical Mergers)

เป็นการที่บริษัทที่มีฐานะหรือระดับขั้นการผลิตที่แตกต่างกันแต่อยู่ในสายธุรกิจเดียวกันมารวมกิจการกัน ตัวอย่างการควบรวมกิจการในไทย เช่น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน) กับ บริษัท ปตท. อะโรเมติกส์และการกลั่น จำกัด (มหาชน)

3. การควบรวมกิจการบริษัทโดยการรวมตัวระหว่างบริษัทซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน (Conglomerate Mergers)

เป็นการรวมกิจการที่ระหว่างสองบริษัทไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันไม่ว่าในฐานะผู้ซื้อผู้ขาย หรือผู้แข่งขันในตลาดเดียวกัน ตัวอย่างการควบรวมกิจการในไทย เช่น การควบรวมกิจการระหว่างบริษัท จีเอ็มเอ็ม มีเดีย จำกัด และบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 2.2 เป้าหมายธุรกิจ สู่รูปแบบ และวิธีการควบรวมกิจการ
ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2.2 มูลเหตุของการควบรวมกิจการกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

สำหรับในประเทศไทย มีการควบรวมกิจการอย่างแพร่หลาย (กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์, 2557) โดยตัวอย่างประเภทธุรกิจที่มีการควบรวมกัน อาทิ ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจสถาบันการเงิน ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น ทั้งนี้ มีผลวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าเหตุผลที่เกิดการควบรวมกิจการเนื่องจากต้องการขยายธุรกิจทั้งในด้านการเพิ่มศักยภาพของตนเอง และด้านการขยายธุรกิจเพื่อประโยชน์ในการกระจายความเสี่ยงในธุรกิจเดียว โดยพิจารณาใช้ “กลยุทธ์การควบรวมกับธุรกิจประเภทอื่นๆ” เมื่อเศรษฐกิจของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเกิดสภาวะตลาดซบเซาและเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัยภายนอกองค์กรอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ (พงศธร เจียรประดิษฐ์, 2560)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในการควบรวมกิจการ (M&A) มักจะให้น้ำหนักไปในด้านการเพิ่มมูลค่าทางการเงินและตัวเลขทางบัญชีเป็นสำคัญ (Financial Issues) (เพ็ญแข หัสดีวิจิตร, 2557) รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อย่างไรก็ดี ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้รอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกรรมหลังจากการควบรวมที่เรียกว่าการดำเนินการภายหลังการควบรวม (Post-Integration) ที่ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการโอนย้ายพนักงาน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงตำแหน่งงานของกิจการที่ควบรวมใหม่ การปรับปรุงระบบ IT ภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การกำหนดเป้าหมายองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ การเชื่อมโยงการปฏิบัติและวัฒนธรรมการทำงานของ 2 องค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว

เป็นต้น (กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์, 2557) เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องพื้นฐานที่ควรให้ความสำคัญและวางแผนก่อนการควบรวมซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จจากการควบรวมกิจการในแง่มุมที่นอกเหนือจากมูลค่าเพิ่ม (Synergy Value) ได้ (Srbinoska, D. S., 2016)

2.3 แนวคิดและคำนิยามเกี่ยวกับองค์กรที่ยั่งยืน

ในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในโลกธุรกิจทำให้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันส่งผลถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจของโลก ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน กฎระเบียบและนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ทรัพยากรและพลังงาน การแข่งขันทางธุรกิจ ภาวะโรคระบาดที่อาจเกิดขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งโอกาสหรือความเสี่ยงต่อธุรกิจ ทั้งนี้ ธุรกิจต่างๆ จะต้องอาศัย “การปรับตัว” ในการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปได้ (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง วิถีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ลิดรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ, 1987) โดยแต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามบริบทขององค์กร แต่แกนหลักจะเป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

การสร้างองค์กรอย่างยั่งยืนจะต้องมีองค์ประกอบหลักที่ต้องดำรงรักษาไว้ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ (Purpose), ค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Values) , และวิสัยทัศน์ (Vision) และการปรับตัวให้สอดรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (ดร.พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2011)

Worley, Christopher & Lawler, Edward. (2010) กล่าวไว้ว่า การปรับกลยุทธ์และการทิศทางของกลยุทธ์ ถือเป็นป้อมปราการที่สำคัญขององค์กรในการพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคุณสมบัติขององค์กรที่ตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. คำนึงถึงอนาคตและศึกษาสภาพแวดล้อมมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่

2. เข้าใจเอกลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจน (Identity) และมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

3. มีเอกลักษณ์ที่ตอบรับต่อสภาพแวดล้อมและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

4. เปลี่ยนกลยุทธ์และทิศทางกลยุทธ์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป

5. ทบทวนกลยุทธ์เดิมและหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อสารเรื่องที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

6. มีการนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ

7. พิจารณาจุดแข็งของเอกลักษณ์ขององค์กรในปัจจุบัน และใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership

แนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนประกอบด้วยหลักคิด 7 ประการ ดังนี้

1. ความลึกของเนื้อหาและคุณค่า (Depth) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมพัฒนาคุณค่า องค์ความรู้ที่มีคุณค่า และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุดของพนักงานเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น

2. การยืนหยัดอยู่ได้ (Endurance) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมวางแผน สร้างและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าความต้องการของตนเอง

3. ความกว้าง (Breadth) ผู้นำที่ยั่งยืนจะขยายขอบเขตความกว้างของการทำงานในเชิงการถ่ายทอดภาวะผู้นำและกลยุทธ์การเป็นผู้นำให้พนักงานเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำไปพร้อมกัน

4. ความยุติธรรม (Justice) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมใส่ใจ เรียกร้องและปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความยุติธรรม

5. ความหลากหลาย (Diversity) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมปลูกฝังและสร้างบรรยากาศที่แตกต่างเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

6. การรักษาทรัพยากร (Resourcefulness) ผู้นำที่ยั่งยืนจะไม่ทำให้สิ้นเปลืองวัตถุดิบและทรัพยากรมนุษย์

7. การอนุรักษ์ (Conservation) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมตระหนักและแยกแยะถึงแนวทางปฏิบัติดั้งเดิมที่ควรค่าแก่การอนุรักษ์ และ/หรืออดีตอันใดที่ควรยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุง

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนทางธุรกิจมาจากความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่งได้มีการลักษณะของผู้นำเป็นสองแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee) และ ผู้นำแบบตั๊กแตน (Locust) โดย Prof. Gayle Avery (2011) ได้กล่าวว่า แนวคิดแบบผึ้ง มีความสำคัญต่อทุกระดับของทุกหน่วยสังคม ไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กร อุตสาหกรรม สังคม ไปจนถึงประเทศชาติ เนื่องจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า หลักการของ "แนวคิดแบบผึ้ง" นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า "แนวคิดแบบตั๊กแตน" ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแบรนด์ ชื่อเสียงขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และที่สำคัญ รวมไปถึงผลประกอบการที่ดีขึ้นในระยะยาว นอกจากนั้นยังส่งผลดีต่อการดำเนินงานในตลาดหุ้น รวมถึงทำให้มีความมั่นคงและลดความผันผวนท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจด้วย และแนวคิดแบบผึ้งนั้น ช่วยสร้างความมุ่งมั่นและแข็งแกร่งต่ออุปสรรคต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญหน้า

2.5 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวทางในการบริหารและการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร อธิบายผ่านองค์ประกอบ 23 ประการ ซึ่งมี 4 ระดับ ซึ่งปัจจัยใน 3 ระดับแรกจะนำไปสู่ระดับสูงสุด นั่นคือ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Avery & Bergsteiner, 2011) มีรายละเอียดดังนี้

1. การปฏิบัติระดับพื้นฐาน (Foundation Practices) ที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อเป็นรากฐานไปสู่การปฏิบัติในระดับชั้นถัดไป มีปัจจัย 14 ประการ ดังนี้

1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

1.2 ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

1.3 ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

1.4 ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

1.5 ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

1.6 ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

1.7 ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

1.8 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

1.9 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

1.10 ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

1.11 ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

1.12 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

1.13 ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

1.14 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

2. การปฏิบัติระดับสูง (Higher-Level Practices) เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กร มีปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1 ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

2.2 ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

2.3 ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

2.5 ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

2.6 ด้านความไว้วางใจ (Trust)

3. ระดับของปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ (Key Performance Drivers) พัฒนามาจากแนวทางปฏิบัติระดับพื้นฐานและระดับสูง มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 ด้านนวัตกรรม (Innovation)

3.2 ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

3.3 ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

4. ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ปัจจัยทั้ง 23 ข้อข้างต้นจะนำไปสู่ความยั่งยืนในด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 ด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation)

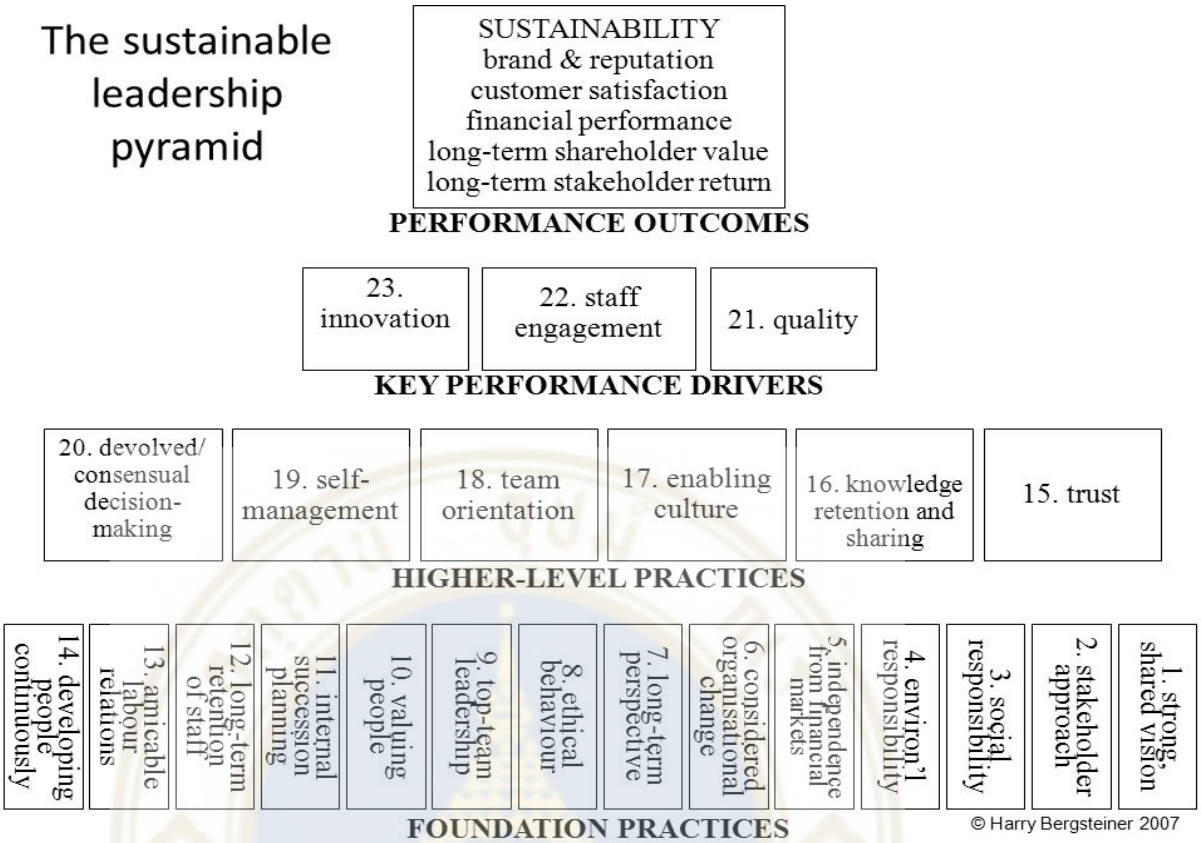
4.2 ด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร (Customer Satisfaction)

4.3 ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Financial Performance)

4.4 ด้านความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร (Long-term Shareholder Value)

4.5 ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Long-term Stakeholder Return)

โดยสรุปแนวคิด Honeybee Leadership เป็น "ปีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน" (The Sustainable Leadership Pyramid) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดง "ปิรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน" (The Sustainable Leadership Pyramid)
ที่มา Gayle C. Avery (2010)

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership และการศึกษาในความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจต่างๆ สรุปการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
1. การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย	ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562)	ศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในระดับต่างๆ จำนวน 30 คน	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าดำเนินงานตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารงานอย่างยั่งยืน ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับเลื่อนตำแหน่ง การสร้างค่านิยมให้กับพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือ Organization Change และวัฒนธรรมองค์กร
2. Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	ศึกษาปัจจัยของแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนใดที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของผู้คนโดยบุคลากรจะต้องได้รับการปฏิบัติที่เหมาะสม มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจ ผูกพันเป็นพี่น้องกัน รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานสร้างทีมเวิร์ค และคุณภาพของสินค้า ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยแนวคิด Honeybee Leadership

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				จำนวน 23 ปัจจัย จะพบว่า ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มีจำนวน 11 ปัจจัย ระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) มีจำนวน 11 ปัจจัย และมี 1 ปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย	นิสรา รอดนุช (2559)	ศึกษาระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีใน สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 392 คน	เชิงปริมาณ	จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย มีทั้งหมด 6 ปัจจัย โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านเงินเดือนและสิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนในส่วนของโบนัส ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงานและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				และปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานและความรับผิดชอบในงาน
4. การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาการควบรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย	เสถียรพงศ์ อิงครัตน์ (2561)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกี่ยวกับการควบรวมกิจการในด้านกลยุทธ์และความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน	เชิงคุณภาพ	จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ 1) ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจน และเชื่อมั่นในเป้าหมายในการที่จะนำองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ 2) การสื่อสาร 3) ความรู้ เป็นการทำให้พนักงานมีความเข้าใจในเหตุการณ์และเกิดความคิดในการยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ 4) การเอาใจใส่ขององค์กรทำให้พนักงานทราบเหตุผลชัดเจนว่าองค์กรจะเปลี่ยนอะไร เป้าหมายคืออะไรและมีความจำเป็นอย่างไร ผู้บริหารแสดงออกให้พนักงานเห็นในขั้นตอนการสื่อสารผ่าน Town hall 5) ทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง 6) ความแตกต่างของบุคคลทำให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
5. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทภายหลังการรวมกิจการ	วรินทร์ จงมีสุข, ธนธัส ทัพมงคล, และสุกฤษฎิ์ ลิมโพธิ์ทอง (2562)	ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกลุ่มการเงินภายหลังการรวมกิจการ จำนวน 400 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านการได้รับการยอมรับของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังการควบรวม
6. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562)	ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานทุกตำแหน่ง	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า มีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน จำนวน 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร,

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
		งานในบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ (Low-cost airline) ชั้นนำในประเทศไทย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 330 คน		คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร
7. การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	ณชารี เอี่ยมสวรรค์ (2562)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององคกร์ที่รับรู้ได้ ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย จำนวน 344 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต มีความสอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ผลประโยชน์ในระยะยาว, การสื่อสารวิสัยทัศน์, การสร้างเครือข่ายในองค์กร, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของพนักงาน และพฤติกรรมทางจริยธรรม และปัจจัยที่มีผลต่อผลสำเร็จขององคกร์ที่รับรู้ได้มี 7 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงองคกร์อย่างนุ่มนวล, การตัดสินใจ, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพของงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
8. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อยุธยา แคปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (กรุศรีออโต้) ภายหลังการรวมกิจการเข้ากับ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	วรินทร์ จงมีสุข (2561)	ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอยุธยา แคปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (กรุศรีออโต้) ภายหลังการรวมกิจการเข้ากับธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จและด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านการได้รับการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยสรุปความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
9. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership	ศศิธร พงษ์คะนึง (2562)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทางการแพทย์ และพนักงานทั่วไป จำนวน 410 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Sustainable leadership ในองค์กรสุขภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ปัจจัย คือ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของพนักงาน คือ ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน
10. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	ศึกษาปัจจัยตามทฤษฎี Sustainable Leadership (Avery) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร SME ในประเทศไทย จำนวน 1,152 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Avery จำนวน 23 ปัจจัยมีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยบางประการที่ไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				สภาวะการเงินของตลาด การบริหารจัดการตนเองและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการทำนายความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความผูกผันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
11. Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	นภัสสร ปั้นทา (2561)	ศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้ โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการและพนักงานของบริษัทผู้ส่งมอบชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย รวมทั้งหมด 15 คน	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า มีภาวะผู้นำยั่งยืน 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มี 6 ปัจจัยอยู่ในหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) และมี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) โดยสรุป อุตสาหกรรมยานชิ้นส่วนยานยนต์มีการใช้ภาวะผู้นำเพื่อที่นำไปสู่ความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
12. การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์ (2561)	ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 323 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าตามแนวคิด Honeybee Leadership มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความไว้วางใจ และการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความพึงพอใจของพนักงาน และพบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร
13. การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ใน	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงค์กิ้งในประเทศไทย	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจไพรเวทแบงค์กิ้งในประเทศไทย มี 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การมีธรรมาภิบาล การมีมุมมองในระยะยาว การตัดสินใจที่มี

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
ธุรกิจไพรเวทแบงค์กิ้งในประเทศไทย		กับจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจไพรเวทแบงค์กิ้งในประเทศไทย จำนวน 246 คน		ประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรม โดยปัจจัยด้านการมีมุมมองในระยะยาว สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด
14. บทบาทของ HR กับการปรับตัวของพนักงานหลังการซื้อและควบรวมกิจการ กรณีศึกษา บริษัท คลาเรียนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	เพ็ญแข หัสดีวิจิตร (2557)	ศึกษาบทบาทของ HR หลังการซื้อและควบรวมกิจการกับการปรับตัวของพนักงานบริษัทคลาเรียนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ผ่านการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกัน (เช่น ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และสถานภาพ) ส่งผลต่อพฤติกรรมการปรับตัวในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานเกือบทุกคนสามารถปรับตัวได้ใน 3 ด้านคือด้านการยอมรับ การให้ความสนับสนุน และความพึงพอใจ โดยบทบาทของ HR ส่งผลต่อการปรับตัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการ การปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน การจัดหาอาหารกลางวันให้รับประทานฟรี รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นๆที่พนักงานได้รับเพิ่มขึ้น เช่น ค่าเดินทางหรือรถรับส่ง รวมถึงการช่วยเหลือจัดหาที่พักให้พนักงาน หาโรงเรียนให้บุตร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				พนักงาน ประสานงานกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้กับพนักงานหลังจากย้ายถิ่นฐาน ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ในที่สุด
15. การศึกษาเหตุจูงใจในการควบรวมกิจการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	พงศธร เจียรประดิษฐ์ (2560)	ศึกษาเหตุจูงใจในการควบรวมกิจการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จด ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ มีระเบียบวิธีและขั้นตอนการวิจัย เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์จริง ศึกษาลักษณะความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรตาม โดยผู้ให้ข้อมูล ด้านการควบรวมกิจการ	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า เหตุผลจากการควบรวมกิจการส่วนใหญ่มาจากการที่บริษัทต้องการขยายธุรกิจทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวเองและการขยายธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยงในธุรกิจ โดยการไปควบรวมกับธุรกิจประเภทอื่นๆ นอกสายธุรกิจ เมื่อเศรษฐกิจของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเกิดสภาวะตลาดซบเซา และการเปลี่ยนแปลงไปในด้านปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่มีผลกับเศรษฐกิจ บริษัท ขนาดใหญ่จึงมีการควบรวมเข้าด้วยกัน แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงคือ การร่วมมือกัน ขององค์กร/บุคลากร เนื่องจากบริษัทสองบริษัทนั้น อาจมีวิสัยทัศน์

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				พันธกิจที่แตกต่างกันจึง จำเป็นต้องมีการจัดการและการบริหารเป็นอย่างดีเพื่อเพิ่มอำนาจในการแข่งขันในตลาดประเภทอสังหาริมทรัพย์
16. The relationship between sustainable leadership, corporate social responsibility and organizational performance at king power duty free	Aroonroong Srivaddhana prabha (2016)	To identify and demonstrated that the relationship between 3 organization concepts: sustainable leadership (SL), corporate social responsibility (CSR) and Organization Performance (OP). The questionnaire is distributed between King Power Retail/Administration/ Supervisor staffs and the company leadership. The research collected 177 for the study.	Quantitative	Sustainable leadership and CSR Practice are related with firm performance at King power duty fee. The sustainable leadership are suitable for Thai firm and lead the long-term gains.

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
17. ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลในโซ่อุปทานของแผนกลูกค้าเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	ปรียาวดี ผลเอนก, จินตนา บุญเรือง, ปาลีรัตน์ บัวดา, ปรียานุช สุขไทย, ยุพารัตน์ พิลาดี, อิทธิ พูลเจริญ	ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งปันข้อมูล และการจัดการโซ่ อุปทาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้รับผิดชอบงานฝ่ายลูกค้าเอกชนของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำนวน 53 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ความสามารถขององค์กรในการแบ่งปันข้อมูลของเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานของแผนกลูกค้าเอกชน บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน และ 2) ระดับการรับรู้ความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลในโซ่อุปทานของแผนกลูกค้าเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง
18. อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก	สลักจิต ตันติบุญทวีวัฒน์ (2556)	ศึกษาความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของความตั้งใจลาออก โดยเปรียบเทียบอิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรที่ส่งอิทธิพลต่อความตั้งใจ	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าโมเดลลิสเรลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรที่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออกมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจลาออก ได้ร้อยละ 58 ซึ่งความผูกพัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
		ลาออก กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การเอกชนต่าง ๆ จำนวน 660 คน		กับองค์กร และความพึงพอใจในงานส่งอิทธิพลทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจลาออก แต่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออก
19. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ	จรัญ ซาตัน (2560)	ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน	เชิงปริมาณ	จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (2) ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (3) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์การ (4) ด้านการควบคุมบังคับบัญชา (5) ด้านความก้าวหน้า (6) ด้านความมั่นคงในงาน (7) ด้านสถานะของอาชีพ (8) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (9) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (10) ด้านการได้รับการยกย่องนับถือ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				(11) ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (12) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และ (13) ด้านความรับผิดชอบ
20.ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร	เจนพจน์ ข่ายม่าน (2562)	ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองคก์รของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง 408 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าบุคลิกภาพเชิงรุก ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มโนธรรม และความหลากหลายของทักษะและความสำาคัญของงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองคก์รของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่ความชัดเจนของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจงาน การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิตในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
21. การศึกษาแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน: กรณีศึกษาองค์การผู้ประกอบการโลจิสติกส์	วีระวัฒณ์ ทองป้อง (2558)	ศึกษาแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานองค์การผู้ประกอบการโลจิสติกส์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการอาวุโส หัวหน้าแผนก ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 225 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้งหมด 43 ปัจจัยที่ทำการศึกษาในทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัย ด้านการจัดการ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ในงานวิจัยนี้ล้วนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในลักษณะที่แตกต่างกัน
22. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัทผู้ผลิตและส่งออกเครื่องดื่มชูกำลังแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ศิรินภัส นพธนาวัสน์ (2562)	ศึกษาปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัทผู้ผลิตและส่งออกเครื่องดื่มชูกำลังแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 208 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
23. The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry	Piyachat Burawat (2019)	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ผู้นำยั่งยืน การผลิตแบบลีน และผลสำเร็จอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมการผลิต SMEs ขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศไทย โดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึก 40 คนและแจกแบบสอบถาม 598 คนจาก 374 อุตสาหกรรมในประเทศไทย	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่าการผลิตแบบลีนมีผลเพียงบางส่วนกับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในองค์กร และระหว่างผลสำเร็จอย่างยั่งยืนในองค์กรกับผู้นำอย่างยั่งยืน รูปแบบขององค์กรส่งผลให้มีความแตกต่างกันใน บริษัทเกี่ยวกับยานยนต์และบริษัทที่ไม่ใช่ยานยนต์และรูปแบบโครงสร้างจะแตกต่างกัน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ทราบว่าแนวทางปฏิบัติแบบลีนนั้นเหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์แม้ว่าจะมีการนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นน้อยกว่าก็ตาม เพราะบริษัทให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของลูกค้ามากที่สุด และยังมีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานและซัพพลายเออร์

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
				มีการให้คำแนะนำจากผู้จัดการและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกน้องแทนที่จะสร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสในการตัดสินใจ
24. รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	ภัทราพร ตึกขาว, วรพงษ์ จันยั่งยืน (2020)	ศึกษารูปแบบและลักษณะการบริหารของผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานธนาคารพาณิชย์ 20 คน และแจกแบบสอบถาม 200 คน	เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่าแนวคิดผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำที่มีการตรวจสอบการทำงานของพนักงานอย่างเคร่งครัดมีผลดี เพราะสามารถทำให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างเท่าเทียมกันและไม่เกี่ยงกันทำงาน ส่วนรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนแต่ไม่เน้นการบังคับใช้ ไปมุ่งเน้นที่ความสามัคคี ความต้องการพื้นฐาน เช่น ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม การยกย่องและการประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะต้องการความมั่นคงในการทำงาน และต้องการผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือให้สามารถทำงานไปด้วยกันให้ประสบความสำเร็จสูงสุด

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
25. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability leadership กรณีศึกษา: กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย	วัชราพร ภัทรสัตยากร (2562)	ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่ อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 323 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่ามี 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงานส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย และมี 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือ คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	รูปแบบงานวิจัย	ผลการวิจัย
26. การศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ศุภรภา สุนทรอดิศัย (2559)	ศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัวด้านวัสดุก่อสร้างจำนวน 5 ราย	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนั้นมีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านภูมิคุ้มกัน ด้านเศรษฐกิจหรือสังคม ด้านความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านความเร็วในการปรับตัว และด้านการมีบรรษัทภิบาล

ตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ลำดับ	องค์ประกอบ ตามแนวคิด Honeybee	ความพึงพอใจของพนักงาน		ความสำเร็จที่รับรู้ได้	
		อุตสาหกรรมการผลิต	อุตสาหกรรมการบริการ	อุตสาหกรรมการผลิต	อุตสาหกรรมการบริการ
1	ด้านการพัฒนาบุคลากร		มีนัยสำคัญ		
2	ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน				
3	ด้านการรักษาพนักงาน				
4	ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร				
5	ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน				
6	ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร				
7	ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ
8	ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ
9	ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร			มีนัยสำคัญ	
10	ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน				
11	ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม				
12	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม				
13	ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
14	ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	มีนัยสำคัญ			
15	ด้านการตัดสินใจ			มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ
16	ด้านการจัดการด้วยตนเอง				
17	ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	มีนัยสำคัญ			
18	ด้านวัฒนธรรมองค์กร		มีนัยสำคัญ		มีนัยสำคัญ
19	ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้		มีนัยสำคัญ		มีนัยสำคัญ
20	ด้านความไว้วางใจ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ
21	ด้านนวัตกรรม			มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ
22	ด้านความผูกพันของพนักงาน	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ		มีนัยสำคัญ
23	ด้านคุณภาพของงาน		มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ	มีนัยสำคัญ

หมายเหตุ : อ้างอิงข้อมูลจากตารางที่ 2.1

จากตารางที่ 2.2 สรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคม อย่างไรก็ดี พบงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำดังกล่าวในธุรกิจที่ใกล้เคียงกันในมุมของผู้ผลิตและให้บริการ เช่น ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต โดยปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจการผลิตและบริการ มีจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, การสื่อสารวิสัยทัศน์, การสร้างเครือข่ายในองค์กร, และการพัฒนาบุคลากร (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562; ณชารี เอี่ยมสวรรค์, 2562; ศศิธร พงษ์คะนึง, 2562; ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์, 2561)

ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มี 10 ปัจจัย ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ, การตัดสินใจ, คุณภาพของงาน, การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, การตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กร (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562; ณชารี เอี่ยมสวรรค์, 2562; ศศิธร พงษ์คะนึง, 2562; ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์, 2561)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ในบริบทของการควบรวมกิจการ แต่อย่างไรก็ดีมีงานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลของความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกลุ่มการเงินภายหลังการควบรวมกิจการ พบว่า มี 8 ปัจจัยมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านการได้รับการยอมรับของบุคลากร และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (วรินทร์ จงมีสุข, 2561; ธนธัส ทัพมงคล และสุกฤษฎิ์ ลิมโพธิ์ทอง, 2562)

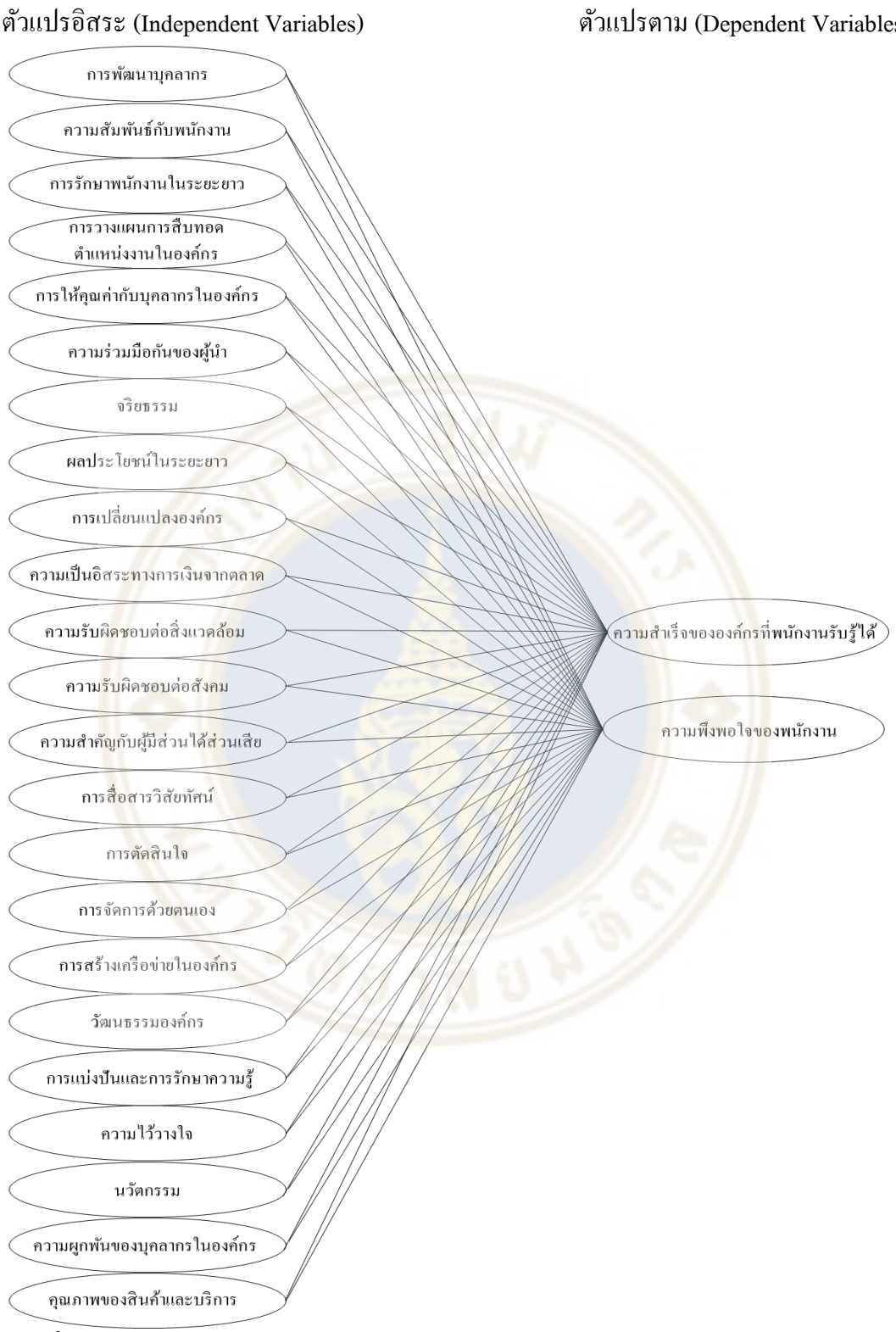
บทที่ 3
วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (Cross-Sectional Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ โดยมีขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3.5 ระยะเวลาในการทำการวิจัย
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง มีกรอบแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust 23 ประการของ Gayle C Avery and Harald Bergsteiner ที่นำมาใช้ในการวิจัย ดังภาพที่ 3.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ข้างต้น สามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H2: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H3: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H4: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H6: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H8: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H11: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H12: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการ แห่งหนึ่ง

H13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H15: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H16: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H22: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H25: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H26: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H27: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H28: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H29: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H31: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H34: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H35: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H38: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H39: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H45: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง จำนวน 323 คน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2564 โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Questionnaire) ผ่าน Google Form เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก. และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science (SPSS)

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสารวิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) และเก็บข้อมูลโดยการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งคำนวณสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

จากสูตร $$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

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

$$n = 322.9644$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดสุ่ม

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

d = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

3.5 ระยะเวลาในการทำการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่างผ่านการแจกแบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Form ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 30 วัน ตั้งแต่เดือนมิถุนายน - กรกฎาคม 2564

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, 2016) ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮรี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และมีการแบ่งระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศ และตำแหน่งงาน และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร 23 ด้าน ตามแนวความคิดHoneybee Leadership รวมจำนวน 53 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยข้อคิดเห็นเชิงบวกและเชิงลบ โดยตอบในลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

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

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อความเชิงบวก จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 5, 7, 9, 11 , 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 , 22, 23, 24, 26, 28, 29, 31 , 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 , 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, และ 53

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

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนรวม 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า (Likert Scale) ลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

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

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวนรวม 3 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า (Likert Scale) ลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4 ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ข้อความเชิงบวก	ความหมาย
5 คะแนน	ดีกว่ามาก
4 คะแนน	ดีกว่า
3 คะแนน	เฉยๆ
2 คะแนน	แย่กว่า
1 คะแนน	แย่กว่ามาก

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

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

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

$$= 0.8$$

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลผลของข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์การแปลผลของข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีเกณฑ์การแปลผลของข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับแปรผล
1.00 – 1.80	ระดับแย่กว่ามาก
1.81 – 2.60	ระดับแย่กว่า
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ระดับดีกว่า
4.21 – 5.00	ระดับดีกว่ามาก

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์สู่ผลลัพธ์ในการศึกษาวิจัยอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตามภาคผนวก ก. เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลและประมวลผลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences (SPSS)

3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสารวิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะดำเนินการบันทึกข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS แยกตามลักษณะของตัวแปลต่างๆ และทำการแปลผลข้อมูลพร้อมกันกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ดังนี้

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency)

2) การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage)

3) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และ

4) การวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน และส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4
ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง โดยผ่านการทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรคำนวณในบท 3 ไว้ที่ 323 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 337 ชุด ซึ่งได้ข้อมูลจากพนักงานในบริษัท A ต่อบริษัท B ในสัดส่วน 70:30 จึงนำข้อมูลที่เก็บได้ตามจริงทั้งหมดมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences (SPSS) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

4.2 การบริหารองค์กร

4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยแสดงข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในตาราง 4.1 – 4.5 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	192	57.0
หญิง	145	43.0
รวม	337	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 และเป็นเพศหญิง จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
25 - 34 ปี	23	6.8
35 - 44 ปี	45	13.4
45 ปีขึ้นไป	269	79.8
รวม	337	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไปมีจำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 และช่วงอายุระหว่าง 25 – 34 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

ตาราง 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	41	12.2
ระดับปริญญาตรี	197	58.5
ระดับปริญญาโท	94	27.9
ระดับปริญญาเอก	5	1.5
รวม	337	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาระดับปริญญาโท

จำนวน 94 คนคิดเป็นร้อยละ 27.9 ถัดมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

ตาราง 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 - 5 ปี	3	0.9
6 - 10 ปี	30	8.9
11 ปีขึ้นไป	304	90.2
รวม	337	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้ว 11 ปีขึ้นไป จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 90.2 รองลงมาปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และปฏิบัติงาน 1-5 จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหาร (Management Level)	47	13.9
พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)	39	11.6
พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)	251	74.5
รวม	337	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่าตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาเป็นพนักงานระดับบริหาร จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.9 และเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

4.2 การบริหารองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การบริหารขององค์กรภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) จำนวน 23 ปัจจัย โดยนำเสนอข้อมูลค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) พร้อมทั้งอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามตารางที่ 4.6 – 4.28 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายหลังการควบรวมกิจการ	3.59	0.966	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลงภายหลังการควบรวมกิจการ	2.96	1.077	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.27**	**0.693**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.27 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.59 รองลงมาคือองค์กรจะไม่ตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแรก อยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.96

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญๆ ขององค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ	3.13	1.290	ปานกลาง
4. ภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับ พนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.28	1.266	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.20**	**0.757**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.20 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.28 รองลงมาคือ ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญๆ ขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.13

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.25	1.246	ปานกลาง
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็น เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.60	1.245	มาก
ภาพรวม	**3.42**	**0.912**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการรักษาพนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ มีการปลดพนักงานเมื่อจำเป็นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 รองลงมาคือมีมาตรการเพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.25

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคนภายหลังการควบรวมกิจการ	3.15	1.129	ปานกลาง
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกภายหลังการควบรวมกิจการ	3.03	1.333	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.08**	**0.889**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.08 โดยภายหลังการควบรวมกิจการองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.15 รองลงมาคือตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.03

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.18	1.076	ปานกลาง
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ	2.99	1.136	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.08**	**0.797**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.08 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.18 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.99

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
11. ภายหลังการควบรวมกิจการ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.74	1.066	มาก
12. ในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.61	1.042	มาก
ภาพรวม	**3.67**	**0.778**	**มาก**

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมาคือในองค์กรผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.61

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
13. เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*	3.25	1.089	ปานกลาง
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*	3.51	1.015	มาก
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*	3.88	0.993	มาก
ภาพรวม	**3.54**	**0.912**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.54 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรมเสมอทุกสถานการณ์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 ถัดมาองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรมซึ่งพนักงานทุกคนสามารถ

ประพฤติปฏิบัติตามได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.51 และองค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.25

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	3.57	1.135	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ	3.36	1.043	ปานกลาง
18. ภายหลังการควบรวมกิจการ บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.52	1.058	มาก
ภาพรวม	**3.48**	**0.949**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.57 ถัดมาบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาวในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.36

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	3.08	1.188	ปานกลาง

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ภายหลังการควบรวมกิจการ *(วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)*	3.00	1.160	ปานกลาง
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.00	1.175	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.02**	**1.062**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.02 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.08 ถัดมาเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.00

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจภายหลังการควบรวมกิจการ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	2.98	0.963	ปานกลาง
23. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ	3.29	1.165	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.13**	**0.861**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.13 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้อง เผชิญกับปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.98 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจแม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ ส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ *(ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)*	3.32	1.011	ปานกลาง
25. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.39	0.821	น้อย
ภาพรวม	**2.85**	**0.364**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.85 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กรให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.32 รองลงมาคือองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.39

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
26. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.34	0.924	ปานกลาง
27. สำหรับองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านการที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.00	0.977	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.16**	**0.631**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.16 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34 รองลงมาคือการที่องค์กรสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.00

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วยภายหลังการควบรวมกิจการ เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.35	0.983	ปานกลาง
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่นๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ	3.02	1.083	ปานกลาง
30. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	3.17	0.983	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.17**	**0.669**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.17 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ นอกเหนือจากนักลงทุนผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.35 รองลงมาคือองค์กรเลือกลูกค้าจากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.17 และผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจคนอื่นๆ ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.02

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
31. ภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.08	1.103	ปานกลาง
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.45	1.104	มาก
33. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบ ร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.28	1.146	ปานกลาง
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการเป็นอย่างไร	2.34	1.265	น้อย
ภาพรวม	**3.03**	**0.780**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.03 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.45 รองลงมาคือองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.28 ถัดมาคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.08 และการไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.34

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
35. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	2.59	1.154	น้อย
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.00	1.184	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.79**	**1.022**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.79 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.00 รองลงมาคือองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.59

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
37. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.01	1.126	ปานกลาง
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดภายหลังการควบรวมกิจการ	3.14	1.033	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.07**	**0.940**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการจัดการตนเองในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.07 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01 รองลงมาคือพนักงานในองค์กรได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
39. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	2.44	1.174	น้อย
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	2.47	1.175	น้อย
ภาพรวม	**2.45**	**1.140**	**น้อย**

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.45 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กรในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.47 รองลงมาคือองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.44

ตารางที่ 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
41. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.09	1.045	ปานกลาง
42. ภายหลังการควบรวมกิจการ แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถ ผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	2.90	1.164	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.99**	**1.028**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.99 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กรให้ความสำคัญและดูแลอย่างดีที่สุดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.09 รองลงมาคือแนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลักซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.90

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
43. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	2.89	1.096	ปานกลาง
44. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.12	1.137	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.00**	**1.042**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.00 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กร

เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.12 รองลงมาคือองค์กรชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.89

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
45. ในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	2.72	1.026	ปานกลาง
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดภายหลังการควบรวมกิจการ	3.13	1.027	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.92**	**0.936**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความไว้วางใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.92 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.13 และในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.72

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
47. ภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.16	1.043	ปานกลาง

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ	3.15	1.058	ปานกลาง
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆมีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวภายหลังการควบรวมกิจการ	3.11	0.988	ปานกลาง
ภาพรวม	**3.13**	**0.850**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านนวัตกรรมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.13 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา และองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.16 รองลงมาคือองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.15 และผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.12

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
50. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	4.06	1.026	มาก
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ	3.88	0.983	มาก
ภาพรวม	**3.96**	**0.879**	**มาก**

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ ภูมิใจที่จะบอกคน

อื่นๆ ว่าทำงานให้กับองค์กรนี้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
52. ภายหลังการควบรวมกิจการ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.23	0.855	มากที่สุด
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.20	0.895	มาก
ภาพรวม	**4.21**	**0.816**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรภูมิใจในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาคือการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงาน เพื่อผลกำไรที่มากขึ้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์กรในภาพรวม

การบริหารองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.27	0.693	ปานกลาง
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.20	0.757	ปานกลาง
3. ด้านการรักษาพนักงาน	3.42	0.912	มาก
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.08	0.889	ปานกลาง
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.08	0.797	ปานกลาง
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.67	0.778	มาก

การบริหารองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.54	0.912	มาก
8. ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.48	0.949	มาก
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.02	1.062	ปานกลาง
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	3.13	0.861	ปานกลาง
11. ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	2.85	0.364	ปานกลาง
12. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.16	0.631	ปานกลาง
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.17	0.669	ปานกลาง
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.03	0.780	ปานกลาง
15. ด้านการตัดสินใจ	2.79	1.022	ปานกลาง
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.07	0.940	ปานกลาง
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	2.45	1.140	น้อย
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.99	1.028	ปานกลาง
19. ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	3.00	1.042	ปานกลาง
20. ด้านความไว้วางใจ	2.92	0.936	ปานกลาง
21. ด้านนวัตกรรม	3.13	0.850	ปานกลาง
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	3.96	0.879	มาก
23. ด้านคุณภาพของงาน	4.21	0.816	มากที่สุด
ภาพรวม	**3.20**	**0.526**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.20 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาในอยู่ในระดับมากคือด้านความผูกพันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.96 ถัดมาคือด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ค่าเฉลี่ย 3.67

4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยอธิบายผลของข้อมูลตามตารางที่ 4.30 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
1. ความพึงพอใจกับงาน	3.77	0.872	มาก
2. ความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กร	3.72	0.916	มาก
3. หัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.42	0.904	มาก
4. เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.72	0.823	มาก
5. รายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.01	0.752	มาก
ภาพรวม	**3.72**	**0.603**	**มาก**

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากทั้งหมดคือ ความพึงพอใจกับรายได้ค่าเฉลี่ย 4.01 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.77 ความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรและความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.72 และความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.42

4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้จะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยอธิบายผลของข้อมูลตามตารางที่ 4.31 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
1. เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรกับคู่แข่ง	2.55	0.898	น้อย
2. เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกับคู่แข่ง	2.50	1.044	น้อย
3. เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรกับคู่แข่ง	2.89	0.973	ปานกลาง

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	$\bar{x}$	S.D.	ผลวิเคราะห์
4. เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรกับคู่แข่ง	2.64	0.885	ปานกลาง
5. เปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรกับคู่แข่ง	2.91	0.887	ปานกลาง
ภาพรวม	**2.69**	**0.757**	**ปานกลาง**

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.69 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับปานกลางคือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.91 ถัดมาคือเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.89 ตามมาด้วยเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.64 และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับน้อยคือ เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.55 และเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.50

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient, α) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถามต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปลแต่ละตัวว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าควรจะคงข้อคำถามนั้นไว้หรือตัดออก โดยเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) เป็นไปตามตารางที่ 4.5.1.1

ตารางที่ 4.32 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α)	ระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ที่มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p.137; Nunnally, 1978, p.245)

สำหรับผลการทดสอบความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือแสดงผลดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

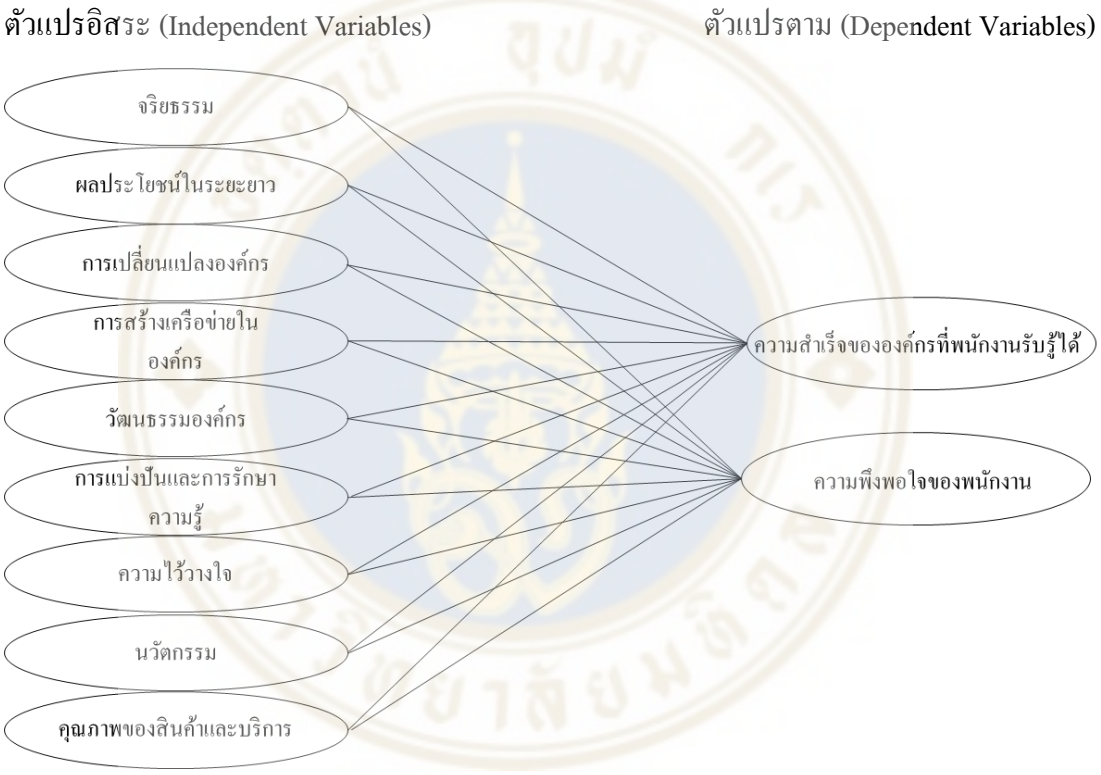
ปัจจัยที่ศึกษา	N = 337 Cronbach's Alpha Coefficient จากการศึกษาจริง
การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	-0.173
ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	-0.846
การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	0.135
การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	0.070
การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.074
การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	0.167
พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.859
ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	0.854

ปัจจัยที่ศึกษา	N = 337 **Cronbach's Alpha Coefficient** **จากการศึกษาจริง**
การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	0.890
การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	-0.849
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	-4.380
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	-0.266
การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.344
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	0.601
การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.691
การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	-2.140
การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.940
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.843
การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	0.853
ความไว้วางใจ (Trust)	0.798
นวัตกรรม (Innovation)	0.766
ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.694
คุณภาพของงาน (Quality)	0.852
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.792
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)	0.893

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการทำสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบชแอลฟา) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยค่ายิ่งสูงยิ่งมีความเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่า ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีตัวแปรที่มีค่าแอลฟามากกว่า 0.7 จำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team

Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), และคุณภาพของงาน (Quality) รวมถึงตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานและตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มากกว่า 0.7 เช่นกัน สำหรับปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่าแอลฟาต่ำกว่า 0.7 (Pallant, 2007) ที่เหลือจำนวน 14 ปัจจัยจะไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นข้างต้น ทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างดังภาพ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น เมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือสมมติฐาน 18 ข้อ ดังนี้

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H8: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H31: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของ 9 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ซึ่งได้ปัจจัยที่มีผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.70 มาใช้ในการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามระหว่างข้อมูล มีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
DVP	Developing People
LBR	Labor Relations
LTSR	Long-term Staff Retention
ISP	Internal Succession Planning
VLP	Valuing People
TTL	Top-Team Leadership
ETB	Ethical Behavior
LTP	Long-term Perspective
COC	Considered Organizational Change
IFM	Independence from Financial Market
EVR	Environmental Responsibility
SCR	Social Responsibility
SHA	Stakeholder Approach
SSV	Strong Shared Vision
DCD	Devolved Consensual Decisions
SMN	Self-Management
TOR	Team Orientation
ENC	Enabling Culture
KRS	Knowledge Retention and Sharing
TRT	Trust
INV	Innovation
SEN	Staff Engagement
QUA	Quality
EPS	Employee Satisfaction
PFO	Performance Outcomes

ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Independence Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership 9 ปัจจัยกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ETB	1										
2. LTP	.694**	1									
3. COC	.586**	.713**	1								
4. TOR	.378**	.432**	511**	1							
5. ENC	.468**	.522**	611**	.707**							
6. KRS	.356**	.374**	472**	.524**	632**	1					
7. TRT	.466**	.411**	420**	.552**	600**	.671**	1				
8. INV	.496**	.511**	495**	.499**	589**	.653**	.646**	1			
9. QUA	.366**	.352**	235**	0.088	171**	.113*	.206**	.376**	1		
10. EPS	.456**	.347**	360**	.211**	364**	.274**	.366**	.412**	.331**	1	
11. PFO	.366**	.349**	416**	.362**	312**	.321**	.464**	.419**	.256**	.410**	1

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 9 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่า แนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETB), ผลประโยชน์ใน

ระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (COC), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), นวัตกรรม (INV), และคุณภาพของงาน (QUA) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง H1 กล่าวคือ 9 ปัจจัยข้างต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (ESP) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (PFO) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 9 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ดังนี้

ตารางที่ 4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมายค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.37 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.550	.302	.283	.51072

a. Predictors: (Constant), 23 QUA, 17 TOR, 7 ETB, 19 KRS, 9 COC, 20 TRT, 21 INV, 8 LTP, 18 ENC

b. Dependent Variable: EPS

จากตารางที่ 4.37 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETB), ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การ

เปลี่ยนแปลงองค์กร (COC), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), นวัตกรรม (INV), และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) โดยตัวแปรต้นทั้ง 9 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 28.3 (Adjusted $R^2 = 0.283$) ที่เหลืออีกร้อยละ 71.7 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาโดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**		
		B	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**Sig.**
1	(Constant)	2.092	.166		12.605	.000
	ETB	.179	.045	.271	3.940	.000
	LTP	-.069	.049	-.109	-1.415	.158
	COC	.065	.042	.115	1.559	.120
	TOR	-.084	.036	-.159	-2.334	.020
	ENC	.112	.046	.190	2.422	.016
	KRS	-.047	.042	-.081	-1.114	.266
	TRT	.087	.046	.134	1.881	.061
	INV	.110	.052	.155	2.108	.036
	QUA	.110	.039	.148	2.799	.005

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจของพนักงาน

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.271 กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.271 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.020 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.159 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งลดลง 0.159 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.016 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.190 กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.190 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.036 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.155กล่าวคือ ถ้านวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.155 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.148กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.148 หน่วย

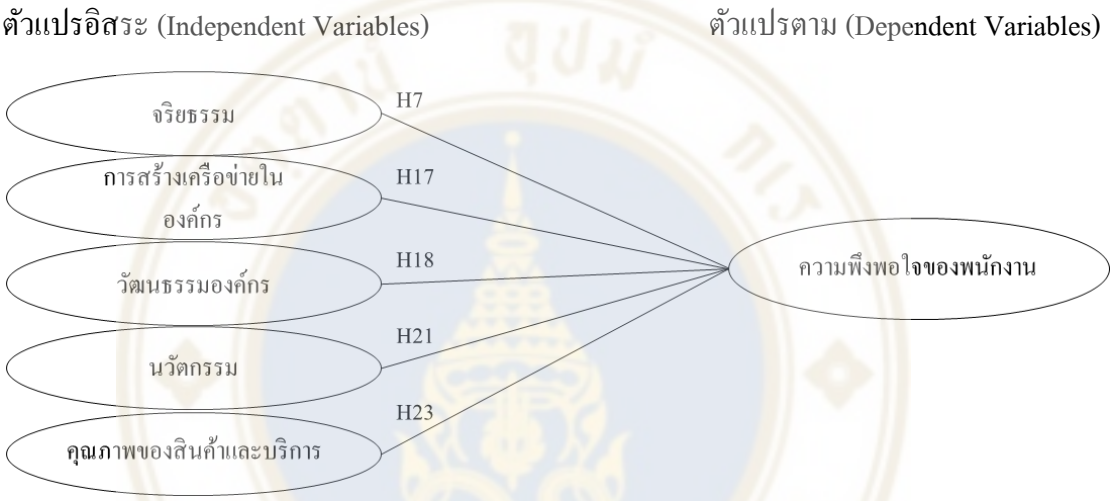
ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 7, 17, 18, 21 และ 23

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้

EPS = 2.092 + 0.271 (ETB) - 0.159 (TOR) + 0.190 (ENC) + 0.155 (INV) + 0.148 (QUA)

ในขณะที่อีก 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing) และด้านความไว้วางใจ (Trust) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 8, 9, 19 และ 20

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563	.317	.299	.63426

a. Predictors: (Constant), 23 QUA, 17 TOR, 7 ETB, 19 KRS, 9 COC, 20 TRT, 21 INV, 8 LTP, 18 ENC

b. Dependent Variable: PFO

จากตารางที่ 4.39 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETB), ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (COC), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การ

แบ่งปันและรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), นวัตกรรม (INV), และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) โดยตัวแปรต้นทั้ง 9 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 29.9 (Adjusted $R^2 = 0.299$) ที่เหลืออีกร้อยละ 70.1 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาโดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**		
		B	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**Sig.**
1	(Constant)	.920	.206		4.464	.000
	ETB	.038	.056	.046	.676	.499
	LTP	-.042	.061	-.053	-.691	.490
	COC	.204	.052	.286	3.927	.000
	TOR	.103	.045	.155	2.301	.022
	ENC	-.154	.057	-.209	-2.693	.007
	KRS	-.055	.052	-.076	-1.057	.291
	TRT	.271	.057	.335	4.742	.000
	INV	.107	.065	.121	1.657	.099
	QUA	.100	.049	.107	2.048	.041

a. Dependent Variable: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.286 กล่าวคือ ถ้าการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.286 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.022 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.155 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.155 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.209 กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งลดลง 0.209 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ 0.041 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.335 กล่าวคือ ถ้าความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.335 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.107กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังควบรวมกิจการแห่งหนึ่งเพิ่มขึ้นตาม 0.107 หน่วย

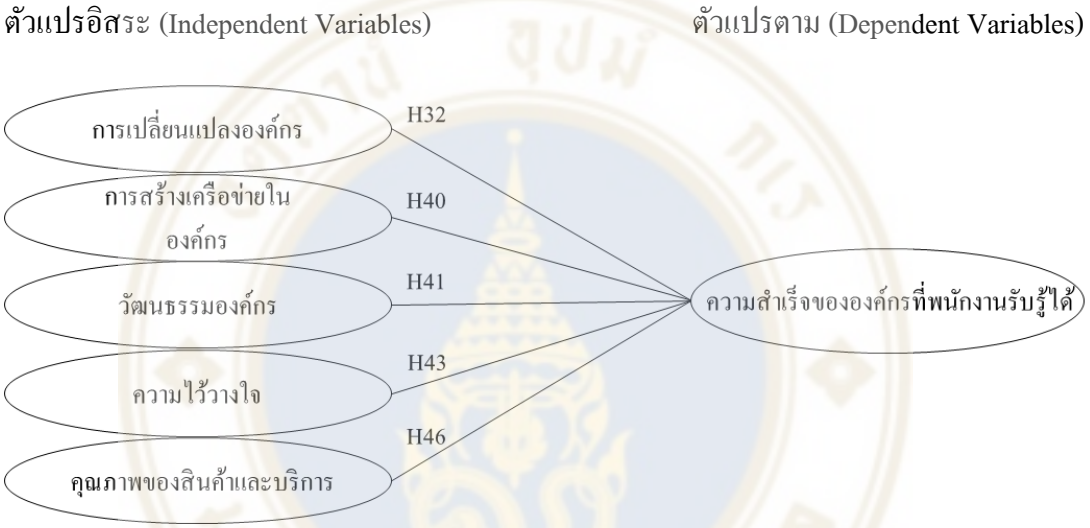
ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 32, 40, 41, 43 และ 46

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้

PFO = 0.920 + 0.286 (COC) + 0.155 (TOR) - 0.209 (ENC) + 0.335 (TRT) + 0.107 (QUA)

ในขณะที่อีก 4 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing) และด้านนวัตกรรม (Innovation) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 30, 31, 42 และ 44

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 4.41 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	**ผลการทดสอบสมตติฐาน**
สมมติฐานที่ 7 : พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 8 : ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 9 : การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 18 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมตติฐาน
สมมติฐานที่ 19 : การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20 : ความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 21 : นวัตกรรม (Innovation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 23 : คุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.5.3.6 สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร และด้านผูกพันของพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 7, 17, 18, 21 และ 23

ตารางที่ 4.42 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมตติฐาน
สมมติฐานที่ 30 : พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 31 : ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 32 : การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 40 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 41 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 42 : การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 43 : ความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 44 : นวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 46 : คุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.42 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านความ

ไว้วางใจ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 32, 40, 41, 43 และ 46

ตารางที่ 4.43 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานที่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (5 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 7 : พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 17 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 18 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 21 : นวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 23 : คุณภาพของงาน (Quality)
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (5 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 32 : การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
สมมติฐานที่ 40 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 41 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 43 : ความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 46 : คุณภาพของงาน (Quality)

จากตารางที่ 4.43 สรุปผลว่า สมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 5 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 7 : พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) สมมติฐานที่ 17 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สมมติฐานที่ 18 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สมมติฐานที่ 21 : นวัตกรรม (Innovation) และสมมติฐานที่ 23 : คุณภาพของงาน (Quality)

สมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 5 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 32 : การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) สมมติฐานที่ 40 : การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สมมติฐานที่ 41 : วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สมมติฐานที่ 43 : ความไว้วางใจ (Trust) และสมมติฐานที่ 46 : คุณภาพของงาน (Quality)

ตารางที่ 4.44 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (18 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 1: ด้านการพัฒนาบุคลากร
สมมติฐานที่ 2: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน
สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว
สมมติฐานที่ 4: ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร
สมมติฐานที่ 5: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร
สมมติฐานที่ 6: ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร
สมมติฐานที่ 10: ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด
สมมติฐานที่ 11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
สมมติฐานที่ 12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
สมมติฐานที่ 13: ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง
สมมติฐานที่ 20. ด้านความไว้วางใจ
สมมติฐานที่ 22. ด้านความผูกพันของพนักงาน
สมมติฐานที่ 24: ด้านการพัฒนาบุคลากร
สมมติฐานที่ 25: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน
สมมติฐานที่ 26: ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว
สมมติฐานที่ 27: ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร
สมมติฐานที่ 28: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร
สมมติฐานที่ 29: ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ
สมมติฐานที่ 30: ด้านจริยธรรม
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว

ตารางที่ 4.44 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (18 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 33: ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด
สมมติฐานที่ 34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
สมมติฐานที่ 35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
สมมติฐานที่ 36: ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม
สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

จากตารางที่ 4.44 พบว่าสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 18 สมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 1: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People Continuously)

สมมติฐานที่ 2: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Amicable Labor Relations)

สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention)

สมมติฐานที่ 4: ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Internal Succession Planning)

สมมติฐานที่ 5: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People)

สมมติฐานที่ 6: ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (Top-Team Leadership)

สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)

สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organizational Change)

สมมติฐานที่ 10: ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market)

สมมติฐานที่ 11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility)

สมมติฐานที่ 12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

สมมติฐานที่ 13: ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Approach)

สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong Shared Vision)

สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions)

สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

สมมติฐานที่ 20. ด้านความไว้วางใจ (Trust)

สมมติฐานที่ 22. ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

และสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มี 18 สมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานที่ 24: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People Continuously)

สมมติฐานที่ 25: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Amicable Labor Relations)

สมมติฐานที่ 26: ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention)

สมมติฐานที่ 27: ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Internal Succession Planning)

สมมติฐานที่ 28: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People)

สมมติฐานที่ 29: ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (Top-Team Leadership)

สมมติฐานที่ 30: ด้านจริยธรรม (Ethical Behavior)

สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

สมมติฐานที่ 33: ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market)

สมมติฐานที่ 34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility)

สมมติฐานที่ 35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

สมมติฐานที่ 36: ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Approach)

สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong Shared Vision)

สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions)

สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing)

สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)

สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Staff Engagement)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

ขอบเขตการวิจัยด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานทุกตำแหน่งงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง จำนวน 337 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) และเก็บข้อมูลโดยการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling)

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust ของ Gayle C Avery and Harald Bergsteiner มีปัจจัยทั้งหมด 23 ด้าน และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ขอบเขตด้านเวลา ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 30 วัน (25 พฤษภาคม - 23 มิถุนายน 2564) และนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและนำมาวิเคราะห์ผลการวิจัยใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2564

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 45 ปีขึ้นไป จบการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาทำงานในองค์กร 11 ปีขึ้นไป และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.20 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาในอยู่ในระดับมากคือด้านความผูกพันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.96 ถัดมาคือด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ค่าเฉลี่ย 3.67

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.72 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากทั้งหมดคือ ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.01 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.77 ความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรและความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.72 และสุดท้ายคือความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.42

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.69 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับปานกลางคือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.91 ถัดมาคือเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.89 ตามมาด้วยเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.64 และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับน้อยคือ เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.55 และเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 2.50

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับได้มากกว่า 0.70 ขึ้นไป จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), และคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง พบว่ามี 9 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของมงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของณชารี เอี่ยมสวรรค์ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การสร้างเครือข่ายในองค์กร และความไว้วางใจ (ณชารี เอี่ยมสวรรค์, 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ของณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์ จำนวน 1 ปัจจัย คือ ความไว้วางใจ (ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัย Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME ของ Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery ทุกปัจจัย (Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery, 2014)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่ามี 9 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษา

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของมงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม และคุณภาพของงาน (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิตเจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของณชารี เอี่ยมสวรรค์ จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความไว้วางใจ, นวัตกรรม, และคุณภาพของงาน (ณชารี เอี่ยมสวรรค์, 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ของณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์ จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมทางจริยธรรม, วัฒนธรรมองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน (ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์, 2561)

5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความพึงพอใจพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ

จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการดำเนินกิจการใดๆ องค์กรจำเป็นต้องมีปัจจัยพื้นฐานทางด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในการปฏิบัติงานและดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม มีจรรยาบรรณในการทำธุรกิจในทุกกระบวนการทำงานเพื่อสะท้อนถึงความโปร่งใสในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรส่งผลให้เกิดการวางรากฐานทางวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ขององค์กรที่แข็งแกร่งบนพื้นฐานของการดำเนินงานโดยสุจริตเมื่อพนักงานไม่ว่าจะเป็นพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานรุ่นต่อไปรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร จะเสริมสร้างให้เกิดการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ที่พนักงานในองค์กรเกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันทั้งกับเพื่อนร่วมงานหรือกับหัวหน้างาน เมื่อองค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน (One Team One Unity)

จะส่งผลให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ผลักดันให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กรที่พนักงานเห็นถึงการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Growth) สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 5 ด้านส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้านความไว้วางใจ (Trust) สามารถพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าความไว้วางใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกัน แต่ละหน่วยงานในองค์กรจำเป็นต้องให้ความเชื่อมั่นและสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณภาพของงาน (Quality) ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานภายในองค์กรเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) ในการควบรวมกิจการ จำเป็นต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) ที่เป็นอยู่ และเสริมสร้างการการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อสร้างผลสำเร็จขององค์กรร่วมกัน มุ่งเน้นคุณภาพของบุคลากรควบคู่กับคุณภาพของงานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 5 ด้านส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน

(Quality) และมี 5 ปัจจัยเช่นกันที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organization Change) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งจะเห็นได้ว่าแต่ละปัจจัยข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยที่องค์กรควรพิจารณานำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากองค์กรที่ควบรวมกิจการเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้านการควบรวมระบบการดำเนินงาน ด้านการสร้างเครือข่าย (community) การสร้างความเชื่อมั่นของระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงักและเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เสริมความแข็งแกร่งและความมั่นคงขององค์กรเพื่อเติบโตในอนาคตได้ต่อไป องค์กรอาจพิจารณาในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. มุ่งเสริมสร้าง Team Building ภายในองค์กรเพื่อการเป็นหนึ่งเดียวกัน (One Team One Unity) ผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การพบปะระหว่าง CEO กับพนักงาน หรือ Townhall เพื่อให้พนักงานทุกส่วนได้รับรู้ทิศทางการดำเนินงานของบริษัทและเรื่องมุ่งเน้น รวมถึงเปิดโอกาสในการสื่อสารแบบ Two-way Communication ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับพนักงานเพื่อทราบถึงแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ร่วมกัน และการทำกิจกรรม Team Building ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความไว้ใจ (Trust) ระหว่างกัน เพื่อนพนักงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด เสริมสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นวิธีการที่องค์กรควรมุ่งเน้นพนักงานเป็นลำดับแรก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีของคุณภาพงานในลำดับถัดไป

2. การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Enabling Culture) ในองค์กรที่ควบรวม เป็นองค์กรที่มาจาก 2 องค์กรย่อมมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เมื่อรวมกันแล้วจึงจำเป็นต้องวางรากฐานวัฒนธรรมองค์กรและกำหนดค่านิยมองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ของบริษัท เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินต่อไป ดังนั้นการกำหนดค่านิยมองค์กรหรือวัฒนธรรม เห็นควรสำรวจความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความต้องการของบุคคลากรในทุกระดับ เพื่อได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อการกำหนดแนวทางค่านิยมองค์กรและมุ่งส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริงภายในองค์กร เน้นย้ำถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน การรับผิดชอบงานร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเข้าถึงการเป็นหนึ่งเดียวกัน (Synergy) ขององค์กร

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 23 ปัจจัย ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่นำมาศึกษาที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้ผลการศึกษาแตกต่างออกไปได้

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลของธุรกิจที่อยู่ในช่วงระหว่างการควบรวมซึ่งยังอาจไม่สมบูรณ์ จึงอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้กับปัจจัยภาวะผู้นำ จำนวน 23 ปัจจัย ซึ่งการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่กล่าวนี้ด้วย

3. ด้วยองค์กรมีขนาดใหญ่และพนักงานไม่เพียงแต่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ รวมถึงพนักงานในองค์กรมีหลายระดับขั้น และมีประสบการณ์ต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มอาจอาจยังไม่มากพอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของข้อมูลทั้งหมด

4. ด้วยผู้วิจัยศึกษาองค์กรจึงไม่ได้มีการกรองข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับข้อมูลพนักงานที่มาจากบริษัทใดบริษัทหนึ่งในแบบสอบถาม

5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต

1. ควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของธุรกิจที่ทำการวิจัย เพื่อให้มีข้อมูลงานวิจัยที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับของบุคลากร และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น

2. การวิจัยครั้งนี้เนื่องจากเลือกองค์กรที่มีระยะเวลาหลังการควบรวมกิจการไม่นานนักอาจทำให้การวิเคราะห์ผลไม่แตกต่างชัดเจนมากนัก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเลือกศึกษาองค์กรที่มีการควบรวมแล้วเสร็จ 6 เดือนเป็นอย่างน้อย เพื่อให้ได้ชุดข้อมูลที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นกลางมากที่สุดในการนำมาใช้วิเคราะห์ผลการศึกษา ซึ่งจะสามารถเห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยในระยาวของบริษัทว่ามีผลมากน้อยเพียงใด

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) หรือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับระดับ

พนักงานขึ้นไปยังผู้บริหาร เพื่อศึกษาและค้นหาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจที่ควบรวมกิจการ ควรให้ความสำคัญ และใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับการบริหารงานเพื่อนำพาองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

บรรณานุกรม

ผศ.ดร.วิษณุ วงศ์สินศิริกุล. (2020, April 24). *"ควบรวมธุรกิจ" กลยุทธ์ฉุดธุรกิจโตก้าวกระโดด*. Https://Www.Bangkokbiznews.Com/. https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/877792

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด. (2020, July 30). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-2565: ธุรกิจผลิตไฟฟ้า*. Krungsri.Com. https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Energy-Utilities/Power-Generation/IO/io-power-generation-20

Kansal, S., & Chandani, A. (2014a). Effective Management of Change During Merger and Acquisition. *Procedia Economics and Finance*, *11*, 208–217. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00189-0

Swaminathan, Aravind, "The Importance of Leadership and Culture in Mergers" (2011). CMC Senior Theses. Paper 260. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/260

พิริยาภรณ์ อันทอง, & ศุภกร เอกชัยไพบูลย. (2016). Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน ฉบับ SME (1st ed.) [E-book]. https://www.setsustainability.com/download/fk1cl5hqd9yjbi6

ลภัสรดา ไวยกิจจา. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

นิสรา รอดนุช. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชีในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสถียรพงศ์ อิงครัตน์. (2561). การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกรณีศึกษาการควบรวมองค์กรของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

ณชารี เอี่ยมสวรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

วรินทร์ จงมีสุข, ธนธัส ทัพมงคล, & สุกฤษฎิ์ ลิมโพธิ์ทอง. (2019). ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทภายหลังการรวมกิจการ. Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University Vol.6 No.2 July- December 2019, 6, 1–9. https://www.tci-thaijo.org

วรินทร์ จงมีสุข. (2561). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อยุธยา แคปิตอล ออโต้ ลีส จำกัด (มหาชน) (กรุศรีออโต้) ภายหลังการรวมกิจการเข้ากับ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.

ศศิธร พงษ์คะนึง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

Suriyankietkaew, S. and C. Avery, G. (2014), "Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs", Journal of Global Responsibility, Vol. 5 No. 1, pp. 160-173. https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0003

นภัสสร ปั๋นทา. (2561). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ณัฐณิชา ลีติรัตน์นัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงค์กิ้งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

เพ็ญแข หัสดีวิจิตร. (2557). บทบาทของ HR กับการปรับตัวของพนักงานหลังการซื้อและควบรวมกิจการ กรณีศึกษา บริษัท คลาเรียนท์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พงศธร เจียรประดิษฐ์. (2560). การศึกษาเหตุจูงใจในการควบรวมกิจการของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Aroonroong Srivaddhana prabha. (2016). The relationship between sustainable leadership, corporate social responsibility and organizational performance at king power duty free. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.

ปรียาวดี ผลเอนก, จินตนา บุญเรือง, ปาลีรัตน์ บัวดา, ปรียานุช สุขไทย, ยุพารัตน์ พิลาดี, & อิทธิ พูลเจริญ. (2018). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความสามารถในการแบ่งปันข้อมูล ในโซ่อุปทานของแผนกลูกค้าเอกชน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). Journal of Administration and Management, 93–106. https://www.tci-thaijo.org

Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, *27*(4), 356–376. https://doi.org/10.1108/09513541311316304

ธนาคารไทยพาณิชย์. (2013). EIC Article / Acquisition | Economic Intelligence Center (EIC). SCBEIC. https://www.scbeic.com/th/detail/product/897

บรรณานุกรม (ต่อ)

ดร.พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. (2011, February 10). องค์ประกอบสำคัญในการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization Component). Phongzahrun's Blog. https://phongzahrun.wordpress.com/2011/12/24/%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%87%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3-4/

Chad, P. (2012, December 26). Sustainable Leadership...ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน. Parinya Chad. http://parinyachad.blogspot.com/

KPMG เผย การควบรวมและซื้อกิจการในไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง. (2019, March 1). Techsauce. https://techsauce.co/pr-news/ma-activity-in-thailand-remains-strong

Extremis, M. (2021, January 9). ครม. อนุมัติรวม TOT และ CAT เปลี่ยนเป็น NT (บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ) ตั้งแต่วันที่ 7 ม.ค. 64 เป็นต้นไป. DroidSans. https://droidsans.com/cabinet-combine-tot-and-cat-to-become-national-telecom-nt/

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2556). บทสรุปความพร้อมของไทยต่อการเปิดเสรีโทรคมนาคม. Ryt9.Com. https://www.ryt9.com/s/ryt9/242617

The Global Moving. (2013, October 15). คุณเป็นผู้นำแบบผึ้ง หรือผู้นำแบบตั๊กแตน? Oknation. http://oknation.nationtv.tv/blog/theglobalmoving/2013/10/15/entry-2

Avery C. Gayle, และ Bergsteiner Harald. (2011). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches.New York: Routledge.

Cochran, W.G. (1953). On a Simple Procedure of Unequal Probability Sampling Without Replacement เข้าถึงจาก https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2517-6161.1962.tb00475.x

Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner. (2016). Sufficiency Thinking: Thailand's Gift to an Unsustainable World

สำนักงานศาลปกครอง. (2550). แนวคำวินิจฉัยของศาลปกครองเกี่ยวกับกิจการสื่อสารโทรคมนาคม. สำนักงานศาลปกครอง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ความหมายและประเภทธุรกิจของธุรกิจบริการโทรคมนาคม. (2557). การจัดท าเนื้อหาองค์ความรู้ SMEs ภายใต้งานพัฒนาศูนย์ข้อมูล SMEs Knowledge Center ปี 2557, 1–26. https://www.sme.go.th/upload/mod_download/05-001%20%E0%B9%82%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%84%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A1.PDF

อัญญา ขันธวิทย์. (2540). การควบกิจการและการครอบงำกิจการ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 106-108.

รัชพร ตันมหาพราน. (2548). มาตรการควบคุมการควบกิจการ: ในกรณีของกิจการร่วมค้า. วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

SET - สินค้าและบริการ - การควบรวมกิจการ (Merger and Acquisition : M & A). (n.d.). ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. https://www.set.or.th/th/market/MnA_p2.html

กิติพงศ์ อุรพีพัฒนพงศ์ & ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). *รู้เฟื่อง--การควบรวมกิจการ*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

Srbinoska, D. S. (2016). The Strategic Integration of Enterprises as Determinant Of Merger and Acquisition Success. International Journal of Accounting and Financial Reporting, 6(2), 190. https://doi.org/10.5296/ijafr.v6i2.9739

คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ. (1987). *Sukhothai Thammathirat Open University | Economics*. Www.Stou.Ac.Th. https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom12/04-02.html

Worley, Christopher & Lawler, Edward. (2010). Built to Change Organizations and Responsible Progress: Twin Pillars of Sustainable Success. Research in Organizational Change and Development. 18. 1-49. 10.1108/S0897-3016(2010)0000018005.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©แฮร์รี่ บอร์กสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆโดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององคก์รที่รับรู้ได้

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 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน
   ☐ 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ☐ 2) ระดับปริญญาตรี
   ☐ 3) ระดับปริญญาโท ☐ 4) ระดับปริญญาเอก
4. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี)
   ☐ 1) น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2) 1 - 5 ปี
   ☐ 3) 6 - 10 ปี ☐ 4) 11 ปีขึ้นไป
5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร
   ☐ 1) พนักงานระดับบริหาร (Management Level)
   ☐ 2) พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)
   ☐ 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องภายหลังการควบรวมกิจการ					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลงภายหลังการควบรวมกิจการ					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์สำคัญๆ ขององค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ					
4. ภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับ พนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการ ภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคนภายหลังการควบรวมกิจการ					
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกภายหลังการควบรวมกิจการ					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการ					
11. ภายหลังการควบรวมกิจการ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*					
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ภายหลังการควบรวมกิจการ *(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)*					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองคก์รภายหลังการควบรวมกิจการจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะ ยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
18. ภายหลังการควบรวมกิจการ บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ภายหลังการควบรวมกิจการ *(วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)*					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจภายหลังการควบรวมกิจการ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ ส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ *(ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)*					
25. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
27. สำหรับองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วยภายหลังการควบรวมกิจการ เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่นๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ					
30. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร					
31. ภายหลังการควบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบ ร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านภายหลังการควบรวมกิจการเป็นอย่างไร					
35. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
37. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดภายหลังการควบรวมกิจการ					
39. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. ภายหลังการควบรวมกิจการ แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถ ผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงานเพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของ ทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดภายหลังการควบรวมกิจการ					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
47. ภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ภายหลังการควบรวมกิจการ					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆมีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวภายหลังการควบรวมกิจการ					
50. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ					
52. ภายหลังการควบรวมกิจการ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	**ระดับความคิดเห็น**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด					
2. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
3. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ใน องค์กร					
4. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. ภายหลังการควบรวมกิจการ ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่ามาก

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่า

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่า

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่ามาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	**ระดับความคิดเห็น**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านภายหลังการควบรวมกิจการกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

-ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการร่วมตอบแบบสอบถาม-