

การศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ
ขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตามแนวคิด Sustainable Leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จของ
องค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 11 กันยายน พ.ศ.2564



นางสาวพิมสุดา วิสัยกล้า
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,
Ph.Ds.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิชา รักธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาวตรี สันติพิริยพร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ชี้แนะและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลจำนวนมาก ท่านผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ที่ได้ตรวจสอบและให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์เล่มนี้มาโดยตลอด ตั้งแต่แรกเริ่มจนสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเรียบร้อย และขอขอบพระคุณบุคลากรและคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการประสานงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัย รวมถึงประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในอนาคตได้ รวมทั้งผู้วิจัยขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างรวมถึงผู้จัดการธนาคารสาขา พนักงานธนาคารพาณิชย์ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาอันมีค่าร่วมตอบแบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระนี้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์นี้จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือหรือผู้ที่มีความสนใจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษา และต่อยอดให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนรวมถึงสามารถพัฒนาต่อยอดธุรกิจเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

พิมสุดา วิสัยกล้า

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้
ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership
THE FACTORS OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT WHICH AFFECT
THE SATISFACTION AND THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION PERCEIVED BY THE
COMMERCIAL BANK EMPLOYEES IN THE NORTHEAST REGION UNDER THE CONCEPT
OF SUSTAINABLE LEADERSHIP

พิมพ์สุดา วิสัยกล้า 6250350

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา, Ph.D., สาวิตรี สันติพิริยพร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจ
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และ
นำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน จากผลการศึกษา
กลุ่มตัวอย่าง 323 คน จาก พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable
leadership ในธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับแนวคิด
Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วน ด้านการจัดการด้วย
ตนเอง ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จที่รับรู้ได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วน
เสีย ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปัน
และรักษาความรู้ ด้านความไว้วางใจ และด้านความผูกพันของพนักงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบยั่งยืน/Sustainable Leadership/ธนาคารพาณิชย์/ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์วิจัย	2
1.3 คำถามวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดองค์กรยั่งยืน	5
2.2 แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลัก Sustainable leadership	6
2.3 แนวคิด Honeybee leadership	7
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	25
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	25
3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	27
3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	27
3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	31
3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	31
3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	32
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	32
3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	32
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	33
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	36
3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	36
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	36
3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	37
3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	37
บทที่ 4 ผลการวิจัย	38
4.1 ด้านประชากรศาสตร์	38
4.2 การบริหารงานองค์กร	41
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	59
4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	60
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	60
4.5.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	67
4.6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	70
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	84
5.1 สรุปผลการวิจัย	84
5.2 อภิปรายผล	85
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	85

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	86
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	88
5.3 ข้อเสนอแนะ	89
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	90
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	90
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	93
ภาคผนวก ก	94
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	33
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	34
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	34
3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2	35
3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3	35
3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4	36
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	38
4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	38
4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	39
4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	39
4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	40
4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	40
4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	41
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	42
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	42
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	43
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession Plan)	44
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	44

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กร ของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	45
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	46
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	47
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	48
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	49
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	49
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	50
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	51
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	52
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision- Making)	53
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self Management)	53
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	54
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	55
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	55
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	56
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	57
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	57
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	58
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	59
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	60
4.34 แสดงค่า Cronbach's Alpha	61
4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร	67
4.36 แสดงค่า Correlations ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	69
4.37 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	71
4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้	71
4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	72
4.40 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	74
4.41 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จของพนักงาน	75
4.42 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.43 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	81
4.44 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	82
4.45 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	83



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
2.1	พรีเซนต์แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน จาก Avery and Bergsteiner	8
3.1	กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืน	26
4.1	กรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจาก Sample	63
4.2	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	74
4.3	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงาน	79



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในยุคสมัยใหม่ที่มีเทคโนโลยีต่างๆเข้ามามากมายประกอบกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป หลักในการดำเนินธุรกิจนั้นคือความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนองค์กรสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงนั้น ในยุคที่ผันผวน องค์กรต้องมีการปรับตัวและยืดหยุ่นต่อการทำงาน และเตรียมความพร้อมของพนักงานในการรับมือในอนาคต องค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจบุคลากรและธรรมชาติของการทำงานและการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อให้แน่ใจว่า องค์กรสามารถรับมือและอยู่ต่อไปได้และต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) (ดร.พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2554) สิ่งที่ทำหายที่สุดขององค์กรนั้นคือ การมีกลยุทธ์ กระบวนการภายใน หรือกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับปัจจัยภายนอก ซึ่งหากดำเนินธุรกิจโดยคำนึงแต่ผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว องค์กรอาจไม่บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หรือในอนาคตได้ หากเพียงแต่ว่าองค์กรคำนึงถึงปัจจัยอื่น อาทิ การไม่เอาใจเอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (พรธณี อังศุสิงห์, 2553) เป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการประกอบธุรกิจโดยสามารถเลือกหลักการที่สอดคล้องกับองค์กรและนำไปใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อสังคม โดยมีการติดตามและวัดผลให้เห็นเป็นรูปธรรม (พิริยาภรณ์ อันทอง และ ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

การทำให้เกิดองค์กรที่ยั่งยืนนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของ Avery and Bergsteiner (2011) โดยเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงการจัดการและบริหารงานในระยะยาวเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตามแนวคิดแบบ Sustainable leadership : Honeybee leadership โดยมี 23 แนวทางในการนำไปปฏิบัติ Avery and Bergsteiner (2011) จากที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวปฏิบัติใดที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาพนักงานธนาคารพาณิชย์เนื่องจากพนักงานธนาคารพาณิชย์สมัยใหม่ต้องมีการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งธนาคารพาณิชย์จัดว่า

เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพและเติบโตอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการคนและความพึงพอใจของพนักงานจึงเป็นปัจจัยภายในของความยั่งยืนที่คำนึงถึง เพื่อสร้างบุคลากรที่แข็งแกร่งและสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจกลุ่มธนาคาร และยังคงอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานหรือผู้บริหารในการจัดการองค์กร บุคลากรของธนาคารพาณิชย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนสู่องค์กรที่ยั่งยืน อีกทั้งยังต้องคำนึงในด้านการแข่งขันที่มีปริมาณมากขึ้นจากทั้งธนาคารข้ามชาติที่มาประกอบธุรกิจ หรือธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยด้วยกันเอง รวมทั้งทำเลที่ตั้งที่มีบริเวณใกล้เคียงกันทำให้เกิดส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น ซึ่งแต่ละธนาคารจำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยคน เทคนิค และวิธีการที่จะตอบสนองลูกค้าได้ทันทั่วถึง โดยการออกแบบโครงสร้างการบริหารพนักงานที่ต่างกันเพื่อเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของพนักงาน และขณะเดียวกันก็มีเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาทดแทนคนในบางส่วน ซึ่งการดำเนินงานที่เป็นขั้นเป็นตอนอาจหายไปหรือลดทอนวัฒนธรรมองค์กรลง (Ginevicius and Vaitkunaite, 2006)

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจของพนักงานธนาคารและความสำเร็จที่รับรู้ได้จากหลากหลายปัจจัย โดยเลือกที่จะศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากสัดส่วนของประชากรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในประเทศไทยเป็นสัดส่วนที่มากที่สุด และมีการแข่งขันทางธุรกิจการเงินที่หนาแน่นและมีจำนวนธนาคารพาณิชย์ที่เป็นสาขาในแต่ละจังหวัดจำนวนมาก ดังนั้นการวิจัยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ทุกธนาคารและกระจายไปในหลายจังหวัดของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 วัตถุประสงค์วิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.3 คำถามวิจัย

1. ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership แบบใดส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership แบบใด ส่งผลต่อความสำเร็จที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยมีขอบเขตงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1.4.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในที่นี้คือการเก็บข้อมูลจากพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการคำนวณในบทที่ 3 จำนวน 323 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยแจกแบบสอบถาม โดยใช้เวลาทั้งสิ้น 30 วัน และนำมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้เวลาตั้งแต่เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership
3. เพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติและบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่ยั่งยืน โดยนำแนวคิด Honeybee leadership มาพัฒนางองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

1.6 นิยามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ธนาคารพาณิชย์ (Bank) หมายถึง การประกอบธุรกิจรับฝากเงินหรือรับเงินจากประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้และใช้ประโยชน์จากเงินนั้น โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น ให้สินเชื่อ ซื้อขายเงินปวรัตตต่างประเทศ หรือซื้อขายตัวแลกเปลี่ยนหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2551)

ปัจจุบันตามข้อมูลประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย (2562) ได้ระบุธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนทั้งหมดในประเทศไทยทั้งหมด 14 ธนาคาร ได้แก่

1. ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน)
2. ธนาคารเกียรตินาคินจำกัด (มหาชน)
3. ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน)
4. ธนาคารซีไอเอ็มบีไทยจำกัด(มหาชน)
5. ธนาคารยูโอบีจำกัด (มหาชน)
6. ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
7. ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน)
8. ธนาคารทีสโก จำกัด (มหาชน)
9. ธนาคารแลนด์แอนด์เฮ้าส์จำกัด (มหาชน)
10. ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน)
11. ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
12. ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน)
13. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด(ไทย) จำกัด (มหาชน)
14. ธนาคารไอซีบีซี(ไทย) จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดองค์กรยั่งยืน
- 2.2 แนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลัก Sustainable leadership
- 2.3 แนวคิด Honeybee leadership
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดองค์กรยั่งยืน

การรักษาองค์กรให้อยู่ได้ในระยะยาวนั้น องค์กรจะต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง เช่นเดียวกับการรักษาอุดมการณ์ขององค์กรให้ต่อเนื่องไปสู่คนรุ่นหลัง ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม วิสัยทัศน์ หรือวัฒนธรรมองค์กร ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันอยู่เสมอ ด้วยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย องค์กรก็ต้องอาศัยการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอด ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากปัจจัยด้านใดก็ตามองค์กรต้องเตรียมความพร้อมในการรับมืออยู่เสมอ (ดร.พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2011)

ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายขององค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม อาทิ เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชนรอบข้าง หรือสังคม เป็นต้น องค์กรจะต้องตอบสนองบุคคลเหล่านี้ และไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองในอนาคตด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

องค์กรธุรกิจยั่งยืน (Sustainable Business) มี 3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนได้แก่

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจตั้งแต่เริ่มแรก ที่เป็นรากฐานของความยั่งยืน ในการประกอบธุรกิจนั้น ต้องมีความซื่อสัตย์ตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงมือลูกค้า รวมไปถึงการจัดการแหล่งวัตถุดิบหรือคู่ค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดด้านกรทุจริต เพราะทุกกระบวนการต้องดำเนินการอย่างถูกต้องภายใต้กฎหมาย

2. ด้านคุณภาพ (Quality) การพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และรักษาประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมความรู้ความสามารถให้กับพนักงานเพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น พัฒนาสุขภาพกายและใจ และดูแลด้านคุณภาพของพนักงาน

3. ความสามัคคี (Harmony) ส่งเสริมกันและกันไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนให้เติบโตไปพร้อมกัน โดยการเลือกใช้วัตถุดิบหรือการจ้างงานกับคนที่ท้องถิ่นเพื่อสร้างการอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน ช่วยกันพัฒนาชุมชนและสังคม และการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรด้านสิ่งแวดล้อมอย่างคุ้มค่าที่สุด เพื่อพัฒนาโอกาสในการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนในอนาคต (Sahatorn Petvirojchai, 2018)

2.2 แนวคิดการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนตามหลัก Sustainable leadership

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable leadership) หากแยกเป็นสองส่วนทั้ง sustainable หรือ leadership ก็มีส่วนช่วยผลักดันองค์กรไปข้างหน้าทั้งสิ้น การมีภาวะผู้นำแบบเป็นระบบจะทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเหนือกว่าผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งการทำงานอย่างเป็นระบบจะทำให้เห็นระบบของหลักการจัดการและกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติ และคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการธุรกิจในภายภาคหน้า การเป็นผู้นำนั้นแน่นอนว่า ต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบ กระบวนการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอก สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ ขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

การสร้างผู้นำตามหลัก sustainable leadership นั้นประกอบไปด้วยผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee) และผู้นำแบบตั๊กแตน (Locust) ซึ่งแนวคิดแบบผึ้งนั้น นั้นจะมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โดยจะเน้นที่การฟังพากันและกันของคนที่เกี่ยวข้องและมองคุณค่าในระยะยาวและการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน ซึ่งจากแนวคิดแบบ

ตั้งแต่นั้น ซึ่งจะเน้นความสำเร็จจากผลตอบแทนในระยะสั้นของนักลงทุนไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสีย (Albert, 1993)

แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ประกอบไปด้วย (Andy Hargreaves, 2006)

1. เชิงลึก (Depth) คือผู้นำที่รักษา ปกป้อง และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างไม่สิ้นสุด ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานในเชิงลึก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
2. ยืนหยัด (Endurance) ผู้นำต้องมีการวางแผน และสร้างผู้สืบทอดเพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารยังคงดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง
3. การขยาย (Breadth) คือการขยายขอบเขตการทำงานให้กว้างออกไป ถ่ายทอดความรู้ และกลยุทธ์ในแนวกว้าง
4. ความยุติธรรม (Justice) ผู้นำที่ดีย่อมคำนึงถึงความยุติธรรมในการบริหารใส่ใจข้อเรียกร้องและตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา
5. ความหลากหลาย (Diversity) ผู้นำที่ยั่งยืนย่อมคำนึงถึงความหลากหลาย และสร้างการเรียนรู้สร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดความคิดและมุมมองใหม่ๆ
6. ทรัพยากร (Resourcefulness) ใส่ใจเรื่องการใช้วัตถุดิบอย่างคุ้มค่า และ จัดสรรทรัพยากรโดยไม่เกิดความสิ้นเปลือง
7. การธำรงรักษา (Conservation) การรักษาสิ่งที่ดีงานเอาไว้เพื่อต่อยอด และสืบสานไปในอนาคต หรือพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2.3 แนวคิด Honeybee leadership

แนวคิดแบบ Honeybee leadership ได้มีแนวทางในการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นหลัก โดยมี 23 องค์ประกอบด้วยกันในการอธิบายแนวคิด โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งมีดังนี้

ส่วนที่ 1: การปฏิบัติขั้นพื้นฐาน Foundation Practices เป็นแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 14 ข้อ นั่นคือ การพัฒนาบุคลากร (Developing people) ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) การรักษาพนักงาน (Retaining staff) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession planning) การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team) การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethical behaviour) การมีมุมมองในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial

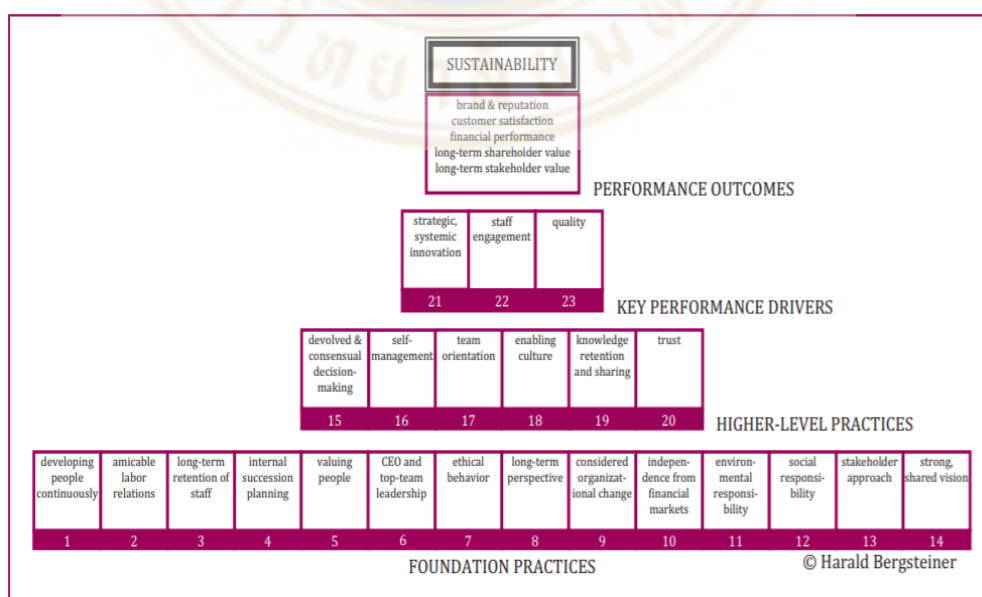
market independence) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision)

ส่วนที่ 2: การปฏิบัติขั้นสูง Higher – Level Practices: เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยสร้างพนักงานที่มีคุณภาพให้องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ข้อ นั่นคือ การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการด้วยตัวเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge sharing and retention) และความไว้วางใจ (Trust)

ส่วนที่ 3: ปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน Key Performance Drivers: เป็นการผสมผสานระหว่างส่วนแรก และส่วนที่สอง ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ข้อ นั่นคือ องค์กรจะต้องมีนวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) และการมีคุณภาพ (Quality)

ส่วนที่ 4: ผลของการดำเนินงาน (Performance Outcomes) ปัจจัย 3 ส่วนข้างต้นจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จสู่ความยั่งยืนได้ ดังนี้

ด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ดีและชื่อเสียง (Brand and Reputation) ด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Customer satisfaction) ด้านผลการทำกำไรขององค์กร (Financial Performance) ด้านคุณค่าและความพึงพอใจของผู้ลงทุนในระยะยาว (Long-term shareholder value) และด้านสร้างคุณค่าและความพึงพอใจในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-term stakeholder value)



ภาพที่ 2.1 พีระมิดแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน จาก Avery and Bergsteiner

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง ในประเทศไทย	ลักสรดา ไวยกจจา (2562)	เชิงคุณภาพ	ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honeybee leadership มีความสอดคล้องกับธุรกิจ และบริษัทดำเนินงานตามแนวคิดนี้ทำให้บริษัทเติบโตได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้าน การพัฒนาบุคลากร การปรับเลื่อนตำแหน่ง การสร้างค่านิยมให้กับพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือ organization change และวัฒนธรรมองค์กร ล้วนสอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินการแบบ Honeybee leadership ทั้งสิ้น
ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัทกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร	ภัทราพรรณ แซ่ตั้ง (2557)	เชิงปริมาณ	พนักงานมีความเห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลงทางองค์กรโดยใช้ปัจจัย 3 อย่างเป็นตัววัดในการเปลี่ยนแปลงคือ ด้านเทคโนโลยีโดยเห็นด้วยมากที่สุดในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ในการทำงานทำให้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น และรองลงมาคือ ด้านบุคคล ในการอบรม และพัฒนาความรู้ และลำดับท้ายด้าน โครงสร้างและกระบวนการทำงาน พนักงานยังได้ให้ความสำคัญในด้านการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการจัดการเรื่องแบ่งฝ่ายงานให้เหมาะสมมากที่สุด

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
ORGANIZATIONAL CULTURE AND TRANSFORMATIONAL	PLOIPIMON JAIJANDUEAN (2018)	เชิงคุณภาพ	ผู้นำความเปลี่ยนแปลงและและวัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องและสนับสนุน ความยั่งยืนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร เป็นการทำงานที่เชื่อมโยงกันและหากผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจเรื่องนี้ จะทำให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืนมากขึ้นซึ่งสามารถนำไปใช้กับปรัชญา เศรษฐกิจที่ยั่งยืนได้และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการแข่งขันที่สูง จากการศึกษาพบว่าบริษัทยังไม่มี โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ดังนั้น วัฒนธรรมการเรียนรู้ ควรส่งเสริมมากกว่านี้ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจ เป้าหมายในแง่ของความยั่งยืนและการปรับปรุงในองค์กรด้วย
ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable Leadership	ศศิธร พงษ์คณีง (2562)	เชิงปริมาณ	ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honerybee มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร โดยด้านความพึงพอใจของพนักงาน มี 2 ปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ด้านจริยธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านความสำเร็จขององค์กรนั้นพบว่า มี 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ด้านการมองระยะยาว การตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
The relationship between sustainable leadership, corporate social responsibility and organizational performance at king power duty free	Aroonroong Srivaddhanaprabha (2016)	Quantitative	Sustainable leadership and CSR Practice are related with firm performance at King power duty free. The sustainable leadership are suitable for Thai firm and lead the long-term gains.
การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์	ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่สอดคล้อง กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ความสัมพันธ์กับงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรการแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร ความไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ และคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรและมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล และการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการ ขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่ามี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การวางแผน การดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร
แนวทางการพัฒนาความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา : ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	อรอุมา รัตนบุรี (2557)	เชิงปริมาณ	การสร้างความสุขของพนักงานในการทำงานแบ่งได้เป็น 4 ข้อหลัก นั่นคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงาน ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น	ชัยวัช เนียมศิริ (2561)	เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	จากผลวิจัยพบว่าผู้นำในยุค 4.0 ควรกล้าตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติด้านบวก รวมทั้งรู้เท่าทันเทคโนโลยีและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านคุณลักษณะ ผู้นำในยุคนี้ควรมี การวางตัวที่ดีและเป็นกลาง เชื่อถือได้ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งกระตือรือร้นและทำงานอย่างเต็มมืออาชีพ
แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานบริษัทผลิตเครื่องมือแพทย์แห่งหนึ่ง	ศิริกัลยา สามไชย (2559)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเชิงการใช้อิทธิพลพออย่างมีอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ ความก้าวหน้างาน ผลตอบแทน และสวัสดิการเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อการสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน และความสำเร็จขององค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562)	เชิงปริมาณ	จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน 7 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร
การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee leadership	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	เชิงปริมาณ	จากการทำวิจัยพบว่ามี 11 ปัจจัยของ Honeybee มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการดำเนินงาน คือ ด้านมุมมองระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กร วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชื่อ นวัตกรรม การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน คุณภาพ และการดูแลพนักงาน และมี 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการดำเนินงาน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และ วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์กรร่วมตามแนวคิด Honeybee leadership	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	เชิงปริมาณ	จากผลการศึกษาพบว่า มี 8 ปัจจัย ด้านการดำเนินการด้านสุขภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การวางแผนองค์กรในระยะยาว การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การให้คุณค่าของพนักงาน การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร นวัตกรรมในองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	เชิงคุณภาพ	ผลวิจัยพบว่า บริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็น การสร้างปฏิสัมพันธ์ในองค์กร ความผูกพันในองค์กร และสร้างกระบวนการทำงาน เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม โดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee 11 ข้อด้วยกันที่อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน จริยธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการตนเอง การทำงานร่วมกัน วัฒนธรรม ความไว้วางใจ ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพ ส่วนปัจจัยที่สอดคล้องในระดับกลาง คือ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนการสืบทอด ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล การเปลี่ยนแปลงองค์กร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การตัดสินใจ การแบ่งปันและรักษาความรู้ และนวัตกรรม ในส่วนปัจจัยที่ระบุไม่ได้ อย่างแน่ชัดนั้นคือ ตลาดการเงิน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรกรณีศึกษาการควบรวมองค์กร ของโรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์แห่งหนึ่งใน ประเทศไทย	เสถียรพงษ์ อิงครัตน์ (2561)	เชิงคุณภาพ	จากผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ ผู้บริหาร ทักษะคน ความรู้ความสามารถ การสื่อสาร และความแตกต่าง ของตัวบุคคล
ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานตรวจสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย	นิสรารอดนุช (2559)	เชิงปริมาณ	ผลวิจัยพบว่า มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ตรวจสอบบัญชี ในสำนักงานสอบบัญชีขนาด ใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้าน เงินเดือนและสิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนใน ส่วนของโบนัส ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน ปัจจัยด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงานและ โอกาสก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานและความ รับผิดชอบในงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินออเรชั่นวาย	พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วาราสกุล (2560)	เชิงปริมาณ	จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศหญิงมีความผูกพันทุ่มเทมากกว่าเพศชาย เพราะมีข้อจำกัดในการทำงานและหางานได้ค่อนข้างยากกว่า ส่วนระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันทุ่มเทของพนักงาน ส่วนปัจจัยด้านผลการดำเนินงานพบว่า โอกาสในอาชีพ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และ ปัจจัยด้านความรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินออเรชั่นวาย เช่นกัน
การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง	ณัฐพร คุรุกุล (2561)	เชิงคุณภาพ	จากการศึกษา ผลวิจัยกล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงานวัดได้จากความผูกพันขององค์กร การแบ่งปันความรู้และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มี 3 ปัจจัยที่ส่งผล นั่นคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม และด้านนวัตกรรมองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานธนาคาร	ธนพร เบญจาทิกุล (2558)	เชิงปริมาณ	ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานนั้นคือ ความสัมพันธ์ของหัวหน้างาน การที่หัวหน้างานสามารถทำให้พนักงานเคารพและเชื่อถือพร้อมทั้งเป็นแบบอย่างได้จะทำให้ พนักงานรู้สึกพอใจและให้เกียรติปฏิบัติตามได้ และอีกปัจจัยคือ ความไม่สมดุลในการทำงานกับเรื่องส่วนตัว เนื่องจากพนักงานธนาคารมีความกดดันในการทำงาน และไม่ค่อยมีเวลาพบปะ และเข้าสังคมกับเพื่อนและครอบครัว ทำให้เกิดความเครียดในการปฏิบัติงานและแรงกดดันในด้านต่างๆ ทำให้พนักงานส่วนหนึ่งอาจแบกรับไม่ไหวและลาออกไปในที่สุด และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการลาออกของพนักงานธนาคารนั้นคือ ในเรื่องของนโยบายและการบริหารงาน ด้าน โอกาสในการทำงานและความไม่มั่นคง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง	ทิวาพร รังงาม (2559)	เชิงปริมาณ	จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นงาน และเน้นคน และการประนีประนอมความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์กร
ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	คึกฤทธิ์ ศิลาฉาย ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร มาลัย ทวีสุข (2560)	เชิงคุณภาพ	ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาประกอบด้วยความสำคัญของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนการรักษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การกระจายอำนาจภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ความยุติธรรมของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การตระหนักและส่งเสริมความหลากหลายของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรักษาทรัพยากรของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนต้องการให้เกิดและเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดี

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS	Ligita Šimanskienė, Prof. (2014)	เชิงปริมาณ	ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม องค์กร และสังคม และต้องมาจากรากฐานที่อยากเรียนรู้และพัฒนาองค์กรและสังคม ผู้นำที่ยั่งยืนต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ผ่านการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร และในฐานะผู้นำควรสนับสนุนพนักงานในการใฝ่หาความรู้และพัฒนาองค์กร ไปพร้อมๆกับสังคมเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของธุรกิจ
STRATEGIC DECISION MAKING FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: THE IMPLICATIONS OF SERVANT LEADERSHIP AND SUSTAINABLE LEADERSHIP APPROACHES	JUDITA PETERLIN1 (2015)	เชิงปริมาณ	ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนผู้นำจำเป็นต้องมองทั้งความต้องการขององค์กรและทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งในอนาคต ควรมีการมองกลยุทธ์ทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และทางนิเทศวิทยา เพื่อประกอบการตัดสินใจเพื่อความชัดเจนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำในอนาคตจะต้องสนับสนุนและไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ติดตามของตน และอำนวยความสะดวกในการพัฒนาและการตัดสินใจในลักษณะที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ยั่งยืนจะรวมเอาความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	พิรญา ชื่นวงศ์ วิชิตอู๋อัน (2561)	เชิงปริมาณ	ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลในด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านลูกค้า
Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปานัท เภาฉาย, รุ่งนภา พิตรปรีชา (2555)	เชิงปริมาณ และเชิง คุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ปัจจัยด้านการกำกับดูแล และปัจจัยด้านความเป็นพลเมืองดี ส่งผลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	บทสรุป
<p>ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)</p> <p>(Factors Affecting Employee Engagement at Tisco Bank Public Company Limited)</p>	<p>พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553)</p>	<p>เชิงปริมาณ</p>	<p>ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรและระดับตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเท</p> <p>ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับ ความผูกพันทุ่มเท</p> <p>ปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงาน ได้แก่ความรู้สึกว่าตนมี ความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทุ่มเท</p>

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในเรื่องของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ พบว่า การศึกษาในด้านการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กร ยังไม่มีมากนัก โดยเฉพาะการศึกษาเฉพาะกลุ่มธนาคารพาณิชย์ที่หลากหลายธนาคารในประเทศไทย ก็มีไม่มากนัก ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า

ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honerybee มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานมี 11 ปัจจัย ได้แก่ ด้านจริยธรรมธรรมาภิบาล ด้านความผูกพันของพนักงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านคุณภาพของงาน ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านความไว้วางใจ ด้านแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร ด้านวางแผนองค์กรในระยะยาว การให้คุณค่าของพนักงาน การสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านนวัตกรรมในองค์กร (ศศิธร พงษ์คณี, 2562; มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562; อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี, 2561; อนุรักษ์ กุรุกุล, 2561)

และมี 6 ปัจจัย นอกเหนือจากแนวคิด Honeybee ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน นั่นคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านเงินเดือนและสิ่งที่เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านผลตอบแทนในส่วนของบริษัท ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงานและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านความเหมาะสมของปริมาณงานและความรับผิดชอบในงาน (นิสรารอดคนุช, 2559)

ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มี 10 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ด้านการมองระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรม ด้านความผูกพันของพนักงาน ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และด้านคุณภาพของงาน (ศศิธร พงษ์คณี, 2562; มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562; อนุรักษ์ กุรุกุล, 2561) และ มี 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการดำเนินงาน ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร (ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์, 2561)

บทที่ 3

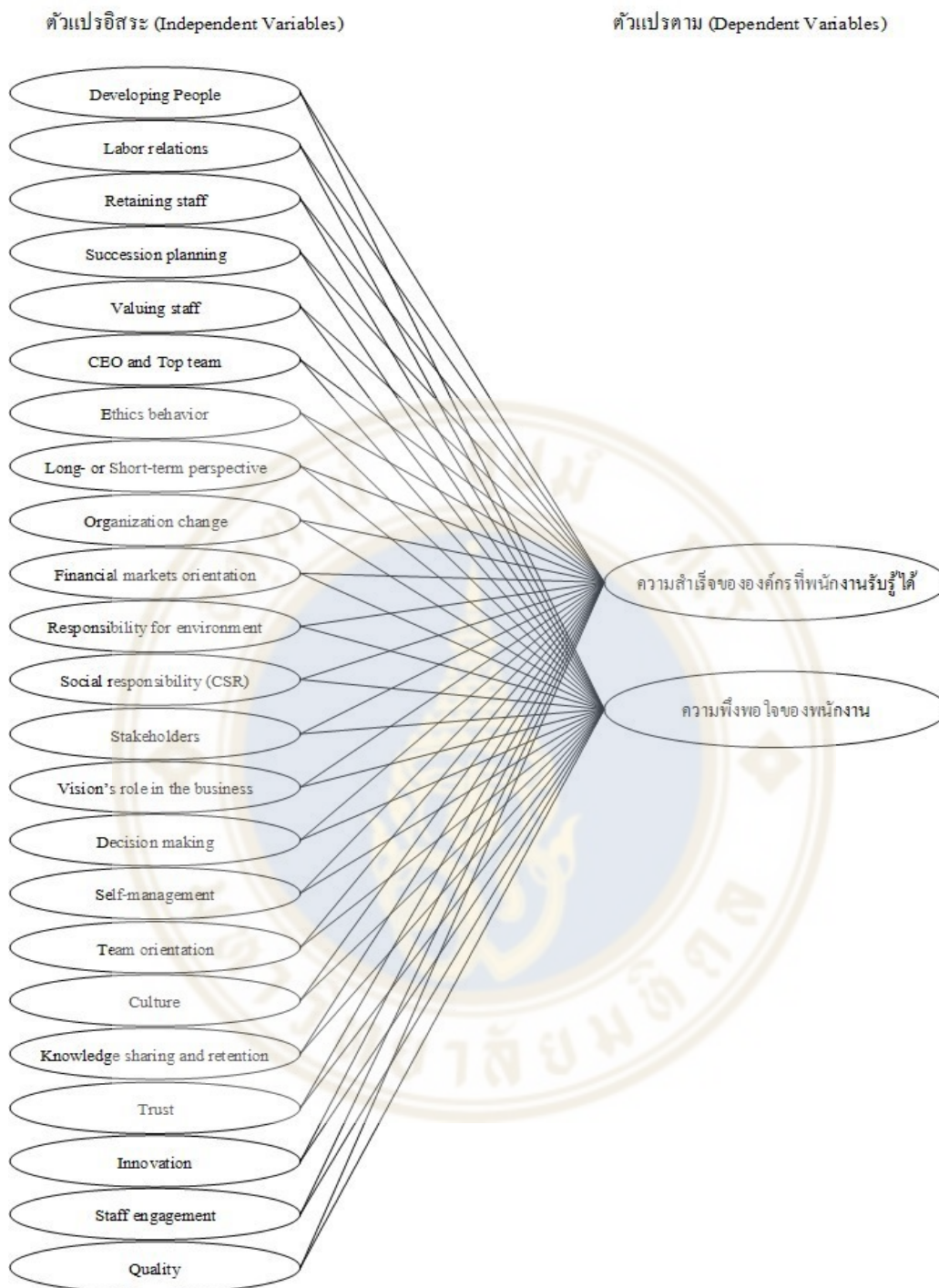
วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบวัดผลครั้งเดียว (Cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีขอบเขตและขั้นตอนตามรายละเอียดที่จะเสนอดังต่อไปนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา
- 3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษา ดังภาพที่ 3.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาอย่างยั่งยืนข้างต้น สามารถอธิบายสมมติฐานออกมา ได้ดังนี้

3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H2: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H3: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H4: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H5: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H6: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H7: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H8: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H9: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H11: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H12: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H15: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H16: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H17: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H18: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H20: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H21: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H22: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H23: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H25: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H26: ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H27: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H28: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H29: ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H31: ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H32: ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H34: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H35: ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H38: ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H39: ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H40: ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H41: ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H43: ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H44: ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H46: ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ จำนวน 323 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม – 4

มิถุนายน พ.ศ. 2564 โดยการใช้แบบสอบถามและประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (Statistic Package for the Social Science: SPSS)

3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การศึกษาค้นคว้าผ่านทาง วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างในสัดส่วนงานวิจัย 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) กำหนดสัดส่วนประชากรโดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ สามารถหาขนาดกลุ่มตัวอย่างการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{P(1-P)z^2}{d^2} \\ \text{แทนค่า} &= \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{0.05^2} \\ &= 322.96 \end{aligned}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

d = 111ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการเก็บตัวอย่างจากแบบสอบถาม ใช้ระยะเวลาประมาณ 35 วัน ตั้งแต่ วันที่ 1 พฤษภาคม – 4 มิถุนายน พ.ศ. 2564

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามตามแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และใช้แบบสอบถามของดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเชิงลักษณะประชากรศาสตร์ โดยประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) และใช้ระดับการวัดข้อมูลแบบนามกำหนด (Nominal scale) ได้แก่ เพศ สถานภาพ ตำแหน่งงาน นอกจากนี้ยังมีข้อมูลแบบจัดลำดับ (Ordinal scale) ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่ให้ผู้ทำแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยมี 53 ข้อด้วยกัน โดยเป็นแบบสอบถามแบบประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งข้อคำถามเป็นทั้งในเชิงบวกและลบ โดยมีระดับการประเมิน 5 ระดับและเกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2

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

การให้คะแนน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อความเชิงบวก จำนวน 41 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 5, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 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 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 25, 27, 30 และ 34 ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งเป็นลักษณะของข้อคำถาม ประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3

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

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จำนวน 3 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นส่วนประเมินค่า (Likert scale) และคำถามเป็นข้อความที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด โดยให้ประเมินค่า 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

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

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

$$\text{สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด}-\text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตาราง 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผล
1.00 – 1.80	ระดับเห็นพึงพอน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	ระดับเห็นพึงพอน้อย
2.61 – 3.40	ระดับเห็นพึงพอใจปานกลาง
3.41 – 4.20	ระดับเห็นพึงพอใจมาก
4.21 – 5.00	ระดับเห็นพึงพอใจมากที่สุด

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปลผล
1.00 – 1.80	ระดับแย่มาก
1.81 – 2.60	ระดับแย่กว่า
2.61 – 3.40	ระดับแย่มาก
3.41 – 4.20	ระดับดีกว่า
4.21 – 5.00	ระดับดีมาก

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Statistics Package for the Social Sciences

3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) หลังจากรวบรวมแบบสอบถามและลงรหัสบันทึก ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ตามลักษณะตัวแปรและแปลผลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

โดยใช้สถิติพื้นฐานเพื่อวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน โดยแจกแจงความถี่และร้อยละ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน และส่วนที่ 4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

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

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 323 ชุด ผู้วิจัยได้นำผลการสำรวจที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์และผลการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	144	44.6
หญิง	179	55.4
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 44.60 และเพศหญิงส่วนใหญ่จำนวน 179 คนคิดเป็นร้อยละ 55.40

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	6	1.9
25 - 34 ปี	219	67.8
35 - 44 ปี	88	27.2
45 ปีขึ้นไป	10	3.1
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งช่วงอายุผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่มคือ ช่วงอายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 1.90 ช่วงอายุ 25 - 34 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 ช่วงอายุ 35 – 44 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 3.10

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	165	51.1
สมรส	156	48.3
หย่าร้าง	2	0.6
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่มคือ สถานภาพโสด คิดเป็น จำนวน 165 คนคิดเป็น ร้อยละ 51.10 สถานภาพสมรสจำนวน 156 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.30 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.60

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	278	86.1
ระดับปริญญาโท	45	13.9
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 2 กลุ่มคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 86.10 และระดับปริญญาโท จำนวน 45 คน คิดเป็น ร้อยละ 13.90

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	4	1.2
1 - 5 ปี	207	64.1
6 - 10 ปี	95	29.4
11 ปีขึ้นไป	17	5.3
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งประสบการณ์การทำงานผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 4 กลุ่ม โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้ว ช่วง 1 - 5 ปี จำนวน 207 คนคิดเป็นร้อยละ 64.1 รองลงมาคือช่วง 6 - 10 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 และช่วง 11 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 และน้อยที่สุดคือ ปฏิบัติงานมาน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็น จำนวนร้อยละ 1.2

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหาร	9	2.8
พนักงานระดับบังคับบัญชา	46	14.2
พนักงานระดับปฏิบัติการ	268	83.0
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งตำแหน่งงานผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่มโดยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 268 คนคิดเป็นร้อยละ 83.00 รองลงมาคือ พนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 14.20 และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	8	2.5
20,001 – 40,000 บาท	262	81.1
40,001 – 60,000 บาท	41	12.7
60,001 – 80,000 บาท	3	0.9
80,001 – 100,000 บาท	4	1.2
100,001 บาทขึ้นไป	5	1.5
รวม	323	100.0

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า สามารถแบ่งรายได้ต่อเดือนผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 6 กลุ่มคือ น้อยกว่า 20,000 บาท คิดเป็น จำนวนร้อยละ 2.50 ช่วงเงินเดือน 20,001 – 40,000 บาท คิดเป็น จำนวนร้อยละ 81.10 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มากที่สุด ช่วง 40,001 – 60,000 บาท คิดเป็น จำนวนร้อยละ 12.70 ช่วง 60,001 – 80,000 บาท คิดเป็น จำนวนร้อยละ 0.90 และช่วง 80,001 – 100,000 บาท คิดเป็น จำนวนร้อยละ 1.20 ส่วน 100,001 บาทขึ้นไป คิดเป็น จำนวนร้อยละ 1.50

4.2 การบริหารงานองค์กร

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ ตามตารางที่ 4.8 – 4.31 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร
(Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.66	มากที่สุด
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	1.63	0.94	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.37	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากร หลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.37 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาคือในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลงอยู่ในระดับน้อย ที่ค่าเฉลี่ย 1.63

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร	4.09	0.86	มาก
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับ พนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	1.71	0.80	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.19	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 และเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับ พนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.71

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	4.12	0.78	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	1.70	0.84	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.20	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 โดยหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 และผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้นในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.70

**ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบ
ทอดภายในองค์กร (Succession Plan)**

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปล ผล
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ แก่พนักงานทุกคน	4.15	0.79	มาก
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	1.70	0.80	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.22	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานด้านการวางแผนสืบ
ทอดภายในองค์กรหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย
4.2229 โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15
และตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกอยู่ในระดับน้อย
ที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.70

**ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับ
พนักงาน (Valuing Staff)**

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปล ผล
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านปฏิบัติ ต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมี ศีลธรรมจรรยา	4.21	0.70	มากที่สุด
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ ให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	1.70	0.90	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.25	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้
คุณค่ากับพนักงานหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25
โดยการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 4.21 และผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.70

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	4.21	0.69	มากที่สุด
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	1.79	0.87	น้อยที่สุด
ภาพรวม	4.21	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 และในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหารในระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 1.79

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
13. เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.27	0.68	มากที่สุด
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.70	0.62	มากที่สุด
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.21	0.61	มากที่สุด
ภาพรวม	4.40	0.54	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 โดยองค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 ถัดมา เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.27 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	4.23	0.62	มากที่สุด
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	4.70	0.68	มากที่สุด
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	4.17	0.68	มาก
ภาพรวม	4.37	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.37 โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.70 การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลักในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.23 และบุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร
(Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	4.17	0.72	มาก
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)	4.19	0.69	มาก
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	4.21	0.63	มากที่สุด
ภาพรวม	4.19	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 ถัดมาเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 และเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	4.09	0.80	มาก
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	4.27	0.61	มากที่สุด
ภาพรวม	4.18	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 โดยผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.27 และผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ ส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)	4.69	0.70	มากที่สุด
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.04	1.00	น้อย
ภาพรวม	4.32	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.3215 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.69 และองค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.04

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	4.21	0.66	มากที่สุด
27. สำหรับองค์กรของท่านการสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงาน ถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	1.92	0.83	น้อย
ภาพรวม	4.15	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15 โดยองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 และการที่องค์กรสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคมในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.92

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	4.21	0.60	มากที่สุด
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่นๆ	4.20	0.61	มาก
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	1.90	0.90	น้อย
ภาพรวม	4.18	0.32	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจคนอื่นๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 และองค์กรเลือกลูกค้าจากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กรในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.90

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์
(Strong, Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	4.20	0.67	มาก
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	4.22	0.58	มากที่สุด
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	4.21	0.61	มากที่สุด
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	1.90	0.80	น้อย
ภาพรวม	4.18	0.34	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.63 โดยวิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคนหลังกลับค่าในส่วนข้อความเชิงลบแล้วพบว่า อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 ถัดมาองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 และท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไรในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.90

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารระดับสูงได้	4.12	0.79	มาก
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	4.20	0.62	มาก
ภาพรวม	4.16	0.64	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการตัดสินใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20 และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self Management)

ปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.17	0.69	มาก
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	4.21	0.64	มากที่สุด
ภาพรวม	4.19	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการจัดการตนเองในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 และได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	4.26	0.60	มากที่สุด
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	4.25	0.60	มากที่สุด
ภาพรวม	4.26	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 และพนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	4.24	0.61	มากที่สุด
42. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	4.24	0.61	มากที่สุด
ภาพรวม	4.24	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.24 โดยแนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.24 และองค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุดในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.24

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆในการทำงาน	3.67	0.91	มาก
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.66	0.91	มาก
ภาพรวม	3.66	0.90	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 โดยองค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆในการทำงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 และองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	4.13	0.77	มาก
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	4.25	0.65	มากที่สุด
ภาพรวม	4.19	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความไว้วางใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า

เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25 และในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.13

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	4.18	0.70	มาก
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	4.19	0.69	มาก
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	4.17	0.68	มาก
ภาพรวม	4.18	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านนวัตกรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 และผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	4.29	0.58	มากที่สุด
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	4.20	0.58	มาก
ภาพรวม	4.24	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.24 โดยภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 และพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.20

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.26	0.60	มากที่สุด
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มความซัดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.25	0.59	มากที่สุด
ภาพรวม	4.26	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 โดยมีการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26 และมีการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มความซัดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.37	0.46	มากที่สุด
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	4.19	0.46	มาก
3. ด้านการรักษาพนักงาน	4.20	0.40	มาก
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	4.22	0.41	มากที่สุด
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	4.25	0.44	มากที่สุด
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	4.21	0.39	มากที่สุด
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	4.40	0.54	มากที่สุด
8. ด้านผลประโยชน์ระยะยาว	4.37	0.55	มากที่สุด
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.20	0.60	มาก
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	4.19	0.63	มาก
11. ด้านการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.32	0.42	มากที่สุด
12. ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม	4.15	0.41	มาก
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.17	0.32	มาก
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.63	0.34	มาก
15. ด้านการตัดสินใจ	4.16	0.64	มาก
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	4.19	0.60	มาก
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	4.26	0.56	มากที่สุด
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.24	0.57	มากที่สุด
19. ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร	3.66	0.89	มาก
20. ด้านความไว้วางใจ	4.19	0.65	มาก
21. ด้านนวัตกรรม	4.18	0.62	มาก
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	4.24	0.58	มากที่สุด
23. ด้านคุณภาพของงาน	4.26	0.56	มากที่สุด
ภาพรวม	4.19	0.33	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา ด้านการพัฒนาบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.37 และด้านผลประโยชน์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 4.37

4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ งาน องค์กร หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.32 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. ความพึงพอใจกับงาน	4.19	0.62	มาก
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	4.19	0.66	มาก
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	4.27	0.60	มากที่สุด
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	4.27	0.62	มากที่สุด
5. ความพึงพอใจกับรายได้	3.60	0.76	มาก
ภาพรวม	4.10	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 4.27 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.27 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.19 ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.19 และความพึงพอใจกับรายได้ 3.60 ตามลำดับ

4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของผู้ลงทุน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตารางที่ 4.33 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	4.19	0.65	มาก
2. เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	4.15	0.63	มาก
3. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า	4.15	0.63	มาก
4. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน	4.16	0.68	มาก
5. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.08	0.71	มาก
ภาพรวม	4.15	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลสำเร็จที่รับรู้ได้ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากทั้งหมด คือ เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.19 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.16 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.15 เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.15 และเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความที่เป็นองค์ประกอบของ

ตัวแปรที่มีความสอดคล้องกันระดับใด ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่า Cronbach's Alpha ดังนี้

ตารางที่ 4.34 แสดงค่า Cronbach's Alpha

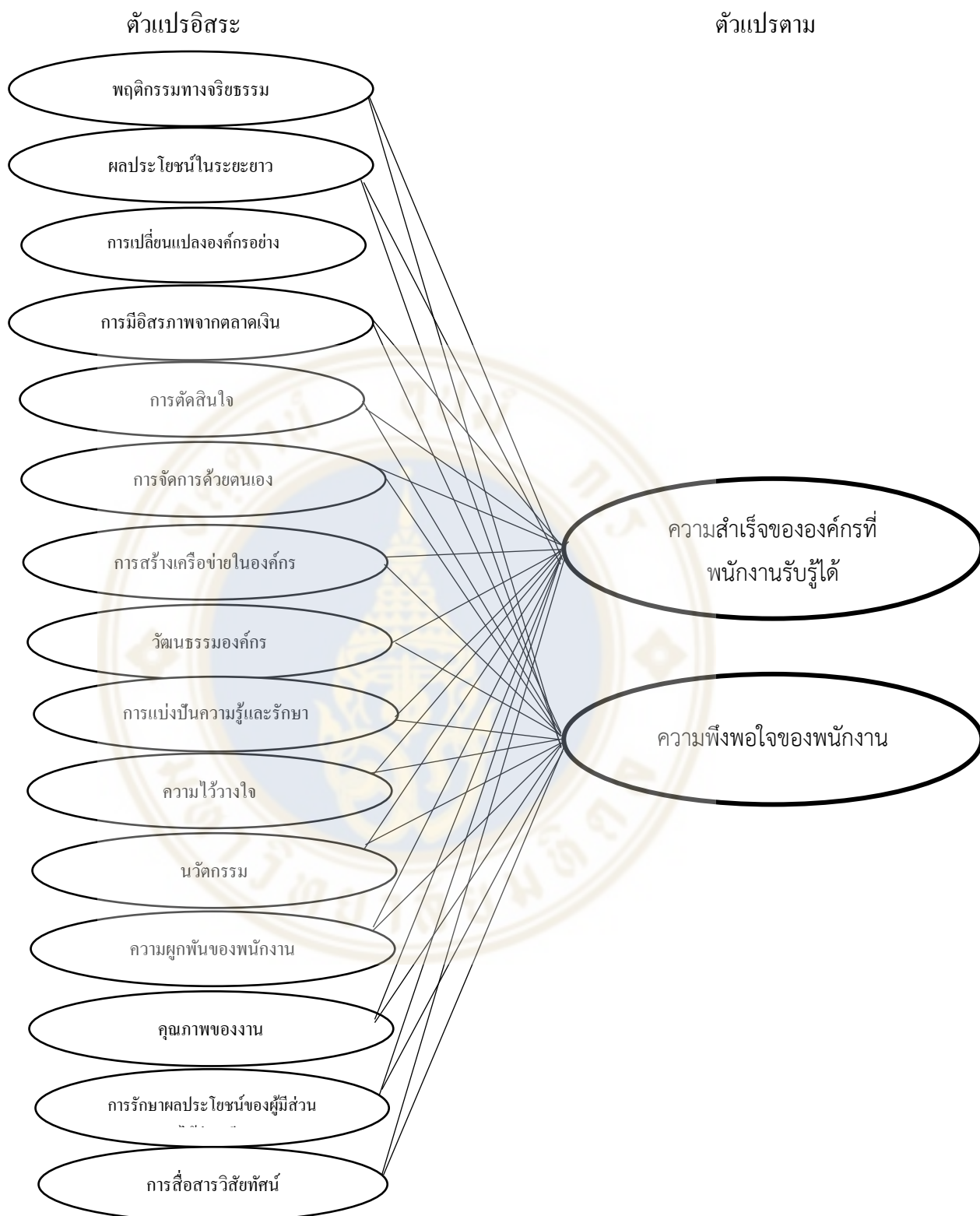
No.	Honeybee element	Cronbach's Alpha
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.513
2	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	0.588
3	การรักษาพนักงาน (Staff Retention)	0.644
4	การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	0.619
5	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	0.575
6	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)	0.673
7	พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	0.803
8	ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	0.788
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล (Organization Change)	0.860
10	การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	0.708
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	0.689
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	0.575
13	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.816
14	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)	0.879
15	การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.781
16	การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	0.793
17	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.867
18	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.839
19	การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing)	0.959
20	ความไว้วางใจ (Trust)	0.813
21	นวัตกรรม (Innovation)	0.882

ตารางที่ 4.34 แสดงค่า Cronbach's Alpha (ต่อ)

No.	Honeybee element	Cronbach's Alpha
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	0.843
23	คุณภาพของงาน (Quality)	0.869
24	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.851
25	ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.938

จากตารางที่ 4.34 เมื่อทดสอบหาค่า Cronbach's alpha เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ยิ่งค่าดังกล่าวสูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือ (กันหลง, 2555) พบว่าตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 17 ตัวแปรคือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) คุณภาพของงาน (Quality) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และ ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) ทำให้เกิดกรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจาก Sample

ดังนั้น จากการทดสอบความน่าเชื่อถือตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ ความน่าเชื่อถือ (Coefficient of Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.70 เมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือสมมติฐาน 30 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H20: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H21: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

สมมติฐานเกี่ยวกับสมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H43: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H44: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

H46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่รับรู้ได้

4.5.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

การทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ของปัจจัย 15 ข้อ ตามแนวความคิด Honeybee Leadership กับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
DEL	การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
LAB	ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)
STF	การรักษาพนักงาน (Staff Retention)
SUC	การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning)
VAL	การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
CEO	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
ETH	การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)
LTP	การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term Perspective)
ORG	การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Change)
FIN	การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence)
ENVI	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
CSR	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
STH	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
VIS	การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision)
DEM	การตัดสินใจ (Decision-Making)

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปร
SELF	การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
TEAM	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
CUL	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
KNOW	การแบ่งปันและรักษาความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing)
TRUS	ความไว้วางใจ (Trust)
INNO	นวัตกรรม (Innovation)
STFE	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)
QUA	คุณภาพ (Quality)
SATI	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
SPO	ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)

ผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (Independence Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ระหว่างข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ดังนี้

ตารางที่ 4.36 แสดงค่า Correlations ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 ETH	1																
2 LTP	.841**	1															
3 ORG	.688**	.778**	1														
4 FIN	.704**	.757**	.780**	1													
5 STH	.724**	.784**	.801**	.789**	1												
6 VIS	.787**	.781**	.797**	.807**	.865**	1											
7 DEM	.697**	.772**	.822**	.782**	.772**	.796**	1										
8 SELF	.647**	.715**	.800**	.776**	.781**	.833**	.776**	1									
9 TEAM	.667**	.716**	.750**	.763**	.800**	.792**	.782**	.764**	1								
10 CUL	.727**	.720**	.714**	.731**	.727**	.749**	.709**	.721**	.783**	1							
11 KNOW	.474**	.523**	.691**	.564**	.657**	.693**	.616**	.627**	.733**	.688**	1						
12 TRUS	.704**	.711**	.706**	.694**	.734**	.786**	.740**	.742**	.745**	.742**	.582**	1					
13 STFE	.703**	.737**	.773**	.726**	.789**	.847**	.746**	.738**	.775**	.726**	.689**	.740**	1				
14 INNO	.744**	.755**	.808**	.766**	.789**	.826**	.797**	.805**	.755**	.744**	.650**	.788**	.790**	1			
15 QUA	.672**	.674**	.762**	.719**	.768**	.815**	.715**	.707**	.754**	.704**	.730**	.651**	.810**	.777**	1		
16 SATI	.573**	.580**	.689**	.597**	.643**	.728**	.621**	.666**	.688**	.675**	.841**	.588**	.745**	.690**	.748**	1	
17 SPO	.690**	.747**	.772**	.726**	.801**	.845**	.723**	.754**	.722**	.683**	.703**	.724**	.807**	.774**	.757**	.754	1

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

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 15 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่การพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่าแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 15 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence)) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H1) กล่าวคือปัจจัยทั้ง 15 ปัจจัยข้างต้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

4.6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 15 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.37 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Unstandardized Coefficient
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์ ซึ่งเป็นค่า Standardized Coefficient
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.889 ^a	.790	.780	.24251

จากตารางที่ 4.36 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้ ทั้ง 15 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) โดยตัวแปรต้นทั้ง 15 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานร้อยละ 78.0 (Adjusted R² = 0.780) ที่เหลืออีกร้อยละ 22.0 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.428	.135		10.590	.000
ETH	.099	.057	.103	1.749	.081
LTP	.022	.057	.024	.389	.697
ORG	-.014	.052	-.016	-.259	.796
FIN	.010	.045	.012	.224	.823
STH	-.137	.052	-.163	-2.656	.008
VIS	.034	.073	.037	.467	.641
DEM	-.053	.046	-.065	-1.161	.247
SELF	.138	.049	.161	2.807	.005
TEAM	-.080	.054	-.087	-1.483	.139
CUL	-.002	.047	-.002	-.047	.962
KNOW	.374	.028	.649	13.141	.000
TRUS	-.069	.040	-.087	-1.715	.087
STFE	.198	.051	.221	3.899	.000
INNO	.060	.050	.072	1.184	.237
QUA	.099	.051	.107	1.941	.053

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

พบว่ามี่ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ปัจจัย คือ

ปัจจัยการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) มีค่า Sig เท่ากับ 0.008 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.163 กล่าวคือ ถ้าการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลดลงตาม 0.163 หน่วย

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.161 กล่าวคือ ถ้าการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.161 หน่วย

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.649 กล่าวคือ ถ้าการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.649 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.221 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.221 หน่วย

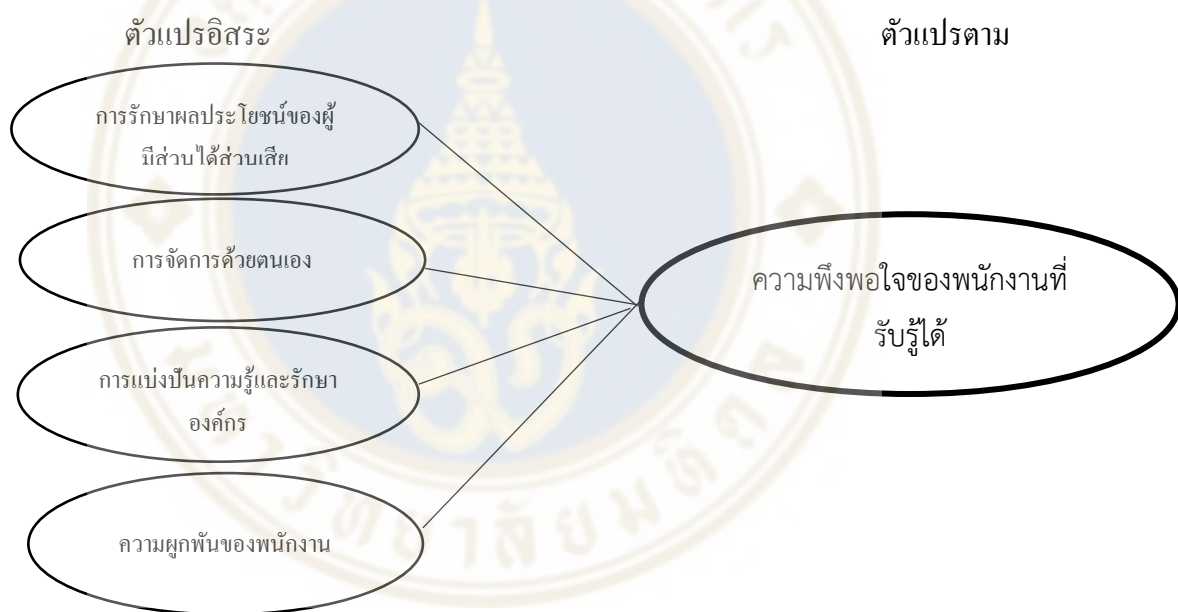
สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ ดังนี้

$$SATI = 1,428 + -0.163(STC) + 0.161(SELF) + 0.649(KNOW) + 0.221(STEF)$$

ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการด้วยตนเอง ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ และด้านความผูกพันของพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับ

สมมติฐานข้อ 13, 16, 19 และ 22 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ผลประโยชน์ในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กร การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจ นวัตกรรม และคุณภาพของงาน มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ผลประโยชน์ในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กร การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ความไว้วางใจ นวัตกรรม และคุณภาพของงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 7, 8, 9, 10, 14, 15, 17, 18, 20, 21 และ 23 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.40 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.893 ^a	.797	.787	.27006

จากตารางที่ 4.39 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทั้ง 15 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) โดยตัวแปรต้นทั้ง 15 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จของพนักงานร้อยละ 78.7 (Adjusted R² = 0.787) ที่เหลืออีกร้อยละ 21.3 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จของพนักงาน

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constrant)	.464	.150		3.093	.002
ETH	-.061	.063	-.055	-.960	.338
LTP	.225	.064	.209	3.513	.001
ORG	.040	.058	.041	.685	.494
FIN	.043	.050	.046	.861	.390
STH	.138	.057	.145	2.396	.017
VIS	.242	.081	.235	2.985	.003
DEM	-.065	.051	-.070	-1.274	.204
SELF	.083	.055	.086	1.515	.131
TEAM	-.163	.060	-.156	-2.707	.007
CUL	-.115	.053	-.112	-2.166	.031

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จของพนักงาน (ต่อ)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
KNOW	.166	.032	.255	5.246	.000
TRUS	.094	.045	.105	2.089	.038
STFE	.183	.057	.181	3.235	.001
INN	.047	.056	.050	.842	.401
QUA	.039	.057	.037	.684	.494

จากตารางที่ 4.41 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากสมมติฐาน จะปฏิเสธสมมติหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.209 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพิ่มขึ้นตาม 0.209 หน่วย

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) มีค่า Sig เท่ากับ 0.017 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.145 กล่าวคือ ถ้าการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.145 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 และค่า
 คะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.235 กล่าวคือ ถ้าการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) เพิ่มขึ้น 1
 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม
 0.235 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และ
 ค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.156 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
 เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ลดลง 0.156 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.031 และค่าคะแนนดิบ (β)
 เท่ากับ -0.112 กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จ
 พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลดลง 0.112 หน่วย

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) มีค่า Sig
 เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.255 กล่าวคือ ถ้าการแบ่งปันและรักษาความรู้
 (Knowledge Sharing Retention) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์
 ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.255 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ 0.038 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ
 0.105 กล่าวคือ ถ้าความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคาร
 พาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม 0.105 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่า
 คะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.181 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1
 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพิ่มขึ้นตาม
 0.181 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงานได้ ดังนี้

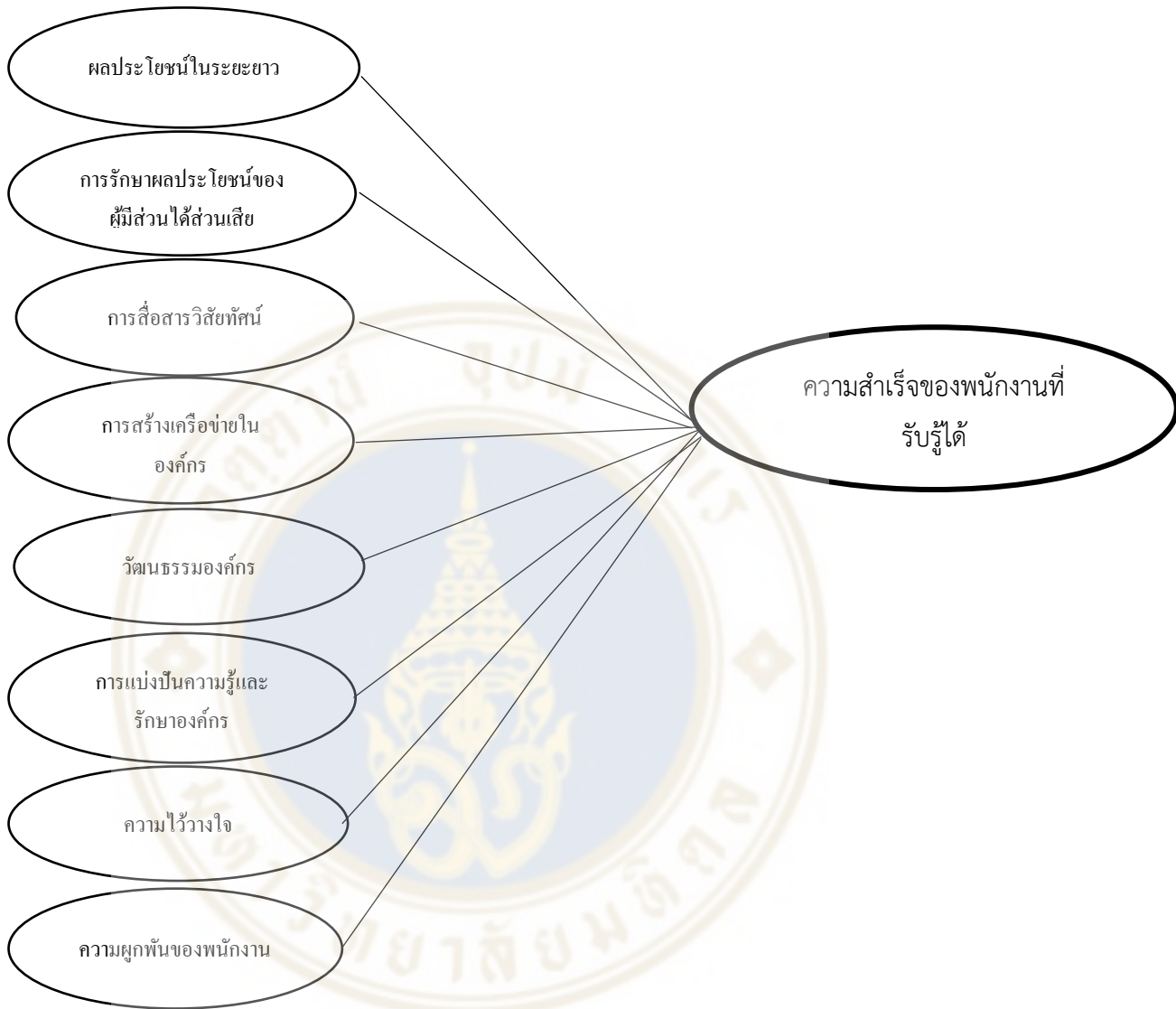
$$SPO = 0.464 + 0.209(LTP) + 0.145(STC) + 0.235(SSV) - 0.156(TEAM) - 0.112(CUL) + 0.255(KNOW) + 0.105(TRUS) + 0.181(STEF)$$

ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) การเปลี่ยนแปลงองค์กร
 (Organization Change) การตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial
 Markets Independence) ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) ด้านการจัดการตนเอง (Self
 Management) นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของ
 พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ และความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 8, 13, 14, 17, 18, 19, 20 และ 22 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership พฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร การตัดสินใจ นวัตกรรม และคุณภาพของงาน มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน การตัดสินใจ ด้านการจัดการตนเอง นวัตกรรม และคุณภาพของงาน ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 7, 9, 10, 15, 16, 21 และ 23 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จของพนักงาน

ตารางที่ 4.42 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 10: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 13: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 14: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.42 สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) และด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 16, 17, 19 และ 22

ตารางที่ 4.43 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 30: ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 33: ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 36: ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 37: ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.43 สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ด้านการแบ่งปันและ

รักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ด้านความไว้วางใจ (Trust) ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงยอมรับสมมติฐาน 31, 36, 37, 40, 41, 42, 43 และ 45

ตารางที่ 4.44 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (4 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 13: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)
สมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (8 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)
สมมติฐานที่ 36: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision)
สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)
สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)
สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)

ตารางที่ 4.45 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (11 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)
สมมติฐานที่ 10: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision)
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)

ตารางที่ 4.45 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน (11 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)
สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (7 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)
สมมติฐานที่ 33: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้ คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 323 คน โดยคำนวณด้วยสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience) และมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 323 คน จึงนำมาใช้ในการกำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ในขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาวิจัยครั้งนี้รวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม ใช้เวลาประมาณ 35 วัน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม – 4 มิถุนายน พ.ศ. 2564 และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน – เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 25 - 34 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาทำงานที่องค์กร 1-5 ปี เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.40 รองลงมา ด้านผลประโยชน์ระยะยาว ค่าเฉลี่ย 4.37 ถัดมาคือด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.26

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน และ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 4.27 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.19 ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.19 และความพึงพอใจกับรายได้ 3.60 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความผลสำเร็จที่รับรู้ได้ในภาพรวมอยู่ที่ ระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในระดับมากที่สุด คือ เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.19 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.16 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.15 เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.15 และเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จำนวน 15 ตัวแปร คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามี 15 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัย การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ของถนนอมศรี สุนทรินทร์ 8 ปัจจัย จาก 15 ปัจจัย และปัจจัยที่สอดคล้อง คือ ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) คุณภาพของงาน (Quality) และการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สอดคล้องกับงานวิจัย เชิงคุณภาพ การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ของ ณัฐพร คุรุกุล (2561) ในด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) สอดคล้องกับ งานวิจัย Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME ของ Dr.Suparak Suriyankietkaew และ Gayle Avery (2014) ที่พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อหลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 20 ข้อจาก 23 ข้อ ยกเว้น ความมีอิสระทางการเงิน การบริหารจัดการตนเอง และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery, 2014) และ สอดคล้องกับงานวิจัย SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS ของ Ligita Šimanskienė, Prof. (2014) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรต้องมีรากฐานแห่งการเรียนรู้ ผู้นำที่ยั่งยืนต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ผ่านการทำงานเป็น

ทีม และวัฒนธรรมองค์กร และในฐานะผู้นำควรสนับสนุนพนักงานในการใฝ่หาความรู้และพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับสังคมเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนของธุรกิจและความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่ามี 15 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) การมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial market independence) การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and share vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการ ขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership ของ ภรพวรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560) 8 ปัจจัย จาก 15 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) คุณภาพของงาน (Quality) และการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สอดคล้องกับงานวิจัย เริงคุณภาพ การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งของ ฌฐพร คุรุกุล (2561) 2 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) และ นวัตกรรม (Innovation) สอดคล้องกับ งานวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผลิตไฟฟ้า เอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง ในประเทศไทย ของ ลภัสรดา ไวยกจจา (2562) ในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยกับพนักงานธนาคารเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ของพีรญา ชื่นวงศ์วิชิตอุ่อ้น (2561) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และพบว่า เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลในด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านลูกค้าตามมา

5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 4 ปัจจัย คือ ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และบรรยากาศในการทำงานที่ตีรวมถึงการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) กับพนักงานอยู่เสมอเป็นการเสริมสร้างการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดียิ่งขึ้นก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน รวมทั้งการให้อำนาจพนักงานในการบริหารตนเอง การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) โดยการจัดสรรการทำงานของตนเองให้เหมาะสมเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) โดยให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่สัมพันธ์กันก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกแขนง ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 8 ปัจจัย คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ด้านความไว้วางใจ (Trust) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ องค์กรต้องมีปัจจัยพื้นฐาน ในการสื่อสารกับพนักงานในทิศทางเดียวกัน ในด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) และสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะไปเพื่อให้เกิดค่านิยมในองค์กรแบบเดียวกัน รวมทั้งองค์กรต้องมีการมอง ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) เพื่อความมั่นคงและการเติบโต และด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) โดยให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายก่อให้เกิด ความไว้วางใจ (Trust) ต่อบริษัทและพนักงาน เสริมสร้างศักยภาพพนักงานและบรรยากาศในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยการให้ความสำคัญกับ ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และมีบรรยากาศในการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) อยู่เสมอโดยพนักงานสามารถออกความเห็นและถ่ายทอดความรู้สู่กันและกันเพื่อพัฒนาความรู้

ทักษะให้ดีขึ้นและเป็นการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) จากการพูดคุยแบ่งปัน เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยองค์ประกอบทั้ง 8 ดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และมี 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่รับรู้ได้คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) ด้านความไว้วางใจ (Trust) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) โดย ปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงสุด คือ การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) และ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แต่ละปัจจัยส่วนที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้ในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร ให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจในการแข่งขันได้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยด้านต่างๆ และเนื่องจากกลุ่มงานธนาคารนั้นมีหลากหลายสาขา การสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมค่านิยมองค์กรร่วมกันจากวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเพิ่มช่องทางเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถสื่อสารตอบกลับไปยังผู้บริหารได้ เพื่อให้เกิดการสื่อสารสองทาง และผู้บริหารควรส่งเสริมการให้ความรู้พนักงานเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดการแบ่งปันซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน รวมถึงให้พนักงานแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยใช้ความสามารถของ

ตนเองเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้และเรียนรู้ประสบการณ์จากปัญหานั้นๆ และรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆให้เข้าถึงง่ายเพื่อประกอบการตัดสินใจ หรือค้นคว้าในเรื่องต่างๆ การจัดการความรู้ที่ดีพนักงานจะสามารถนำข้อมูลมาใช้และทบทวนได้อีกด้วย และท้ายที่สุด องค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเทียบทันคู่แข่ง

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. งานวิจัยชิ้นนี้เป็นเพียงการเก็บข้อมูล ของธนาคารพาณิชย์ทั้งหมด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงของแต่ละธนาคารได้
2. จำนวนกลุ่มตัวอย่างอาจไม่มากพอที่จะเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เนื่องจากในประเทศไทยมีธนาคารพาณิชย์ที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวนมาก ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงอาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัด

5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการศึกษาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสามารถเป็นตัวแทนข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
2. งานวิจัยนี้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรแยกงานวิจัยเป็นของแต่ละธนาคาร เพื่อธนาคารนั้นๆจะนำไปใช้อ้างอิงกับบริษัทตนเองได้ เพราะแต่ละธนาคารอาจมีบริบทที่แตกต่างกัน
3. เพิ่มเติมวิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

บรรณานุกรม

- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2097&bid=2526&fname=TP%20BM.044%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. สืบค้นจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2109&bid=2533&fname=TP%20BM.051%202561.pdf>
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์.(2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.013%202560.pdf>
- ปานัฑ เงามาย,รุ่งนภาพิตรปรีชา. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีชื่อเสียงของเอสซีจีตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. สืบค้นจาก <https://www.tcithaijo.org/index.php/jprad/article/download/134251/100454/>
- ดร.ปิยะ งามเจริญมงคล. (2016). ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรกรณีศึกษาภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในภาคการบริการ. สืบค้นจาก <http://nidabusinessschool.com/en/books/read/1b15cc70-0e6b-11e9-8f6f-f314ad1309b9>
- พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กิงในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=fstream&fid=2107&bid=2555&fname=TP%20BM.073%202561.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี . (2561). กรณี ศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจ ให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/js/pdfjs/web/viewer.html?file=../../repository//TP%20BM.065%202561.pdf>
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39 (3), 5-15.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. Australia: Allen & Unwin.
- Beattie, A. (2019). The 3 Pillars of Corporate Sustainability. Retrieved from <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Cochran, W.G. (1953). *Sampling Techniques*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Dyllick, T., & Hocketts, K. (2002). Beyond the case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- Gayle C. Avery, & Suparak Suriyankietkaew. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 160-173.
- Rogers, P. J. K. a. B. J. (2008). Sustainable development indicators. *An Introduction to Sustainable Development*, 12(3), 25-35.
- Rouse, M. (2013). Business sustainability. Retrieved from <https://whatis.techtarget.com/definition/business-sustainability>



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable

Leadership

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติ์แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ แฮร์รี่ บอร์กส์ไตเนอร์(2010)

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 1: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง
2. อายุ 1) ต่ำกว่า 25 ปี 2) 25 - 34 ปี
 3) 35 - 44 ปี 3) 45 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ 1) โสด 2) สมรส
 3) หย่าร้าง 4) แยกกันอยู่
4. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่านในปัจจุบัน 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) ระดับปริญญาตรี
 3) ระดับปริญญาโท 4) ระดับปริญญาเอก
5. ท่านทำงานที่องค์กรนี้มานานเท่าไร (ปี) 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1 - 5 ปี
 3) 6 - 10 ปี 4) 11 ปีขึ้นไป
6. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร 1) พนักงานระดับบริหาร (Management Level)
 2) พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)
 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)
7. รายได้ต่อเดือน 1) น้อยกว่า 20,000 บาท 2) 20,001 - 40,000 บาท
 3) 40,001 - 60,000 บาท 4) 60,001 - 80,000 บาท
 5) 80,001 - 100,000 บาท 6) 100,001 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

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. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์สำคัญขององค์กร					
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อ รักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ					
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					

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

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

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

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓/✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่ไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจอย่างยิ่ง

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

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่ามาก

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่า

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่า

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่ามาก

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

-ขอขอบพระคุณที่สละเวลาในการร่วมตอบแบบสอบถาม-