

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ  
ขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชัน วาย  
ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร  
ตามแนวคิด Sustainable Leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ  
ขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชัน วาย  
ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งเขตกรุงเทพมหานคร  
ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 11 กันยายน พ.ศ.2564

นางสาวเมธิษา พันธุ์ชะวงษ์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รัชธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สาวตรี สันติพิริยพร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จากการสนับสนุนและความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุภรักษ์ สุริยอินเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ และกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ทั้งในทางทฤษฎีและปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปไม่ได้เลยหากไม่ได้รับความกรุณาจากนางสาวณชาริ เอี่ยมสุวรรณ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก ที่คอยให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาต่อครั้งนี้ รวมถึงเพื่อน ๆ รุ่น 22C ทุกคน สำหรับมิตรภาพดีๆ ที่มอบให้กัน และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

เมริษา พันธุ์ชะวงษ์

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่  
รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพ-  
มหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

STUDY OF THE FACTORS THAT MAKE THE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY  
EFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABILITY PERFORMANCE  
OUTCOMES ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT OF MEDICAL  
PERSONEL GENERATION Y IN THE HOSPITAL

เมธิษา พันธุ์ชะวงษ์ 6250351

กจ.ม.

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

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ  
และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง  
เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ  
แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติ  
โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในสถานพยาบาลของรัฐ มีความสอดคล้องกับแนวคิด  
Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ คือ ปัจจัย  
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านความไว้วางใจ และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 4 ปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านนวัตกรรม ด้านความผูกพัน  
ของพนักงาน และด้านคุณภาพของงาน

คำสำคัญ: องค์กรยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ บุคลากรทางการแพทย์/ เจเนอเรชั่น วาย/ ธุรกิจ  
บริการด้านสุขภาพ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรทางการแพทย์	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนเรชั่น วาย (Generation Y)	6
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสถานพยาบาล	7
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	8
2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership	10
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย</b>	41
3.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	41
3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย	43
3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์	43
3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ที่รับรู้ได้	43
3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	48
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	48
3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	49
3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	49
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	53
3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	53
3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	54
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	55
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	55
4.2 การบริหารงานองค์กร	59
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	73
4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome)	74
4.5 ทดสอบสมมติฐาน	75
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	76
4.5.2 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	82
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)	85

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	100
5.1 สรุปผลการวิจัย	101
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	101
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	101
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	102
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	104
5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา	105
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	106
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	107
<b>บรรณานุกรม</b>	108
<b>ภาคผนวก</b>	113
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	114
ภาคผนวก ข การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน	123
ภาคผนวก ค สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program	124
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	125

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.2 การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในแต่ละธุรกิจ ตามแนวคิด Honeybee Leadership	39
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2	50
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3	51
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4	51
3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2	52
3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3	52
3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4	52
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	55
4.2 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	56
4.3 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ	56
4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	57
4.5 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทการทำงาน	57
4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	58
4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน	58
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	59
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	59
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	60
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession Plan)	60



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	61
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	61
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	62
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	63
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	63
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	64
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	65
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	65
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	66
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	66
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)	67
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-Management)	68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่าย ในองค์กร (Team Orientation)	68
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	69
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษา ความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	69
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	70
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	70
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	71
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	71
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	72
4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	73
4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	74
4.34 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา	75
4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	76
4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ	82
4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	84
4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	86
4.39 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้	86
4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	87
4.41 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	90

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.42 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	90
4.43 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบ ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	94
4.44 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการ ทดสอบ ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	95
4.45 สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	96
4.46 สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	97

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 The Sustainable Leadership Pyramid : Honeybee Leadership	13
3.1 กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	42
4.1 กรอบการวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	78
4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	89
4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	93

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันนี้มีสถานการณ์จำนวนมากที่ประชาคมโลกกำลังเผชิญอยู่ และท่ามกลางการแข่งขันกันอย่างรุนแรงที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ทำให้ทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องปรับตัวและให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน แม้แต่ธุรกิจบริการด้านสุขภาพ ก็มีเป้าหมายที่จะก้าวไปสู่การเป็นสถานพยาบาลชั้นนำในระดับสากลและมีการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งองค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้นั้น ทั้งนี้ยังมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ผู้นำ ซึ่งต้องมีความสามารถในการนำทีมงานให้ก้าวข้ามปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ให้ยังคงมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวเดินไปบนเส้นทางสู่ความสำเร็จให้ได้ (ดร.พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ, 2557) นอกจากนี้ผู้นำองค์กรจะมีบทบาทสำคัญที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงขึ้นในทุกธุรกิจแล้วนั้น ความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในทุกองค์กร คือ กลุ่มประชากรเจนเนอเรชั่น วาย (บุคคลที่เกิดระหว่างช่วงปี พ.ศ.2520-2542) (Wong et al., 2008) และมีจำนวนเพิ่มมากยิ่งขึ้นในทุกองค์กรเพราะได้มีการเกษียณของพนักงานรุ่นก่อน ๆ ถือได้ว่ากลุ่มประชากรเจนเนอเรชั่น วาย เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนและพร้อมก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต

จากแนวคิดของการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Organization) นั้น ไม่ใช่การดำเนินธุรกิจให้อยู่ได้ในระยะยาวเท่านั้น แต่เป็นการยื่นหยัดในการวางรากฐานที่แข็งแกร่งและพร้อมจะเติบโตไปกับสังคมอย่างเกื้อกูล รวมถึงการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างลงตัว ความยั่งยืนนั้นไม่สามารถทำได้เพียงคนเดียว แต่จะต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกฝ่ายทั้งในและนอกองค์กร ที่มีส่วนช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และเอื้อประโยชน์ให้ทุกฝ่ายอยู่ร่วมสังคมเดียวกันอย่างมีความสุข (ชาดา รัชกิจ, 2562) และจากการศึกษาของ Avery and Bergsteiner (2011) ถึงหลักการปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership:

Honeybee leadership ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในระยะยาว เชื่อว่าความสำเร็จขององค์กร มาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันจากทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน เป็นแนวคิดที่ทำให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและอยากเติบโตไปกับองค์กรในระยะยาว โดยมีแนวทางปฏิบัติ 23 ประการ (Avery and Bergsteiner, 2011)

จากแนวคิดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวปฏิบัติที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาธุรกิจบริการด้านสุขภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันนี้ทุกคนหันมาใส่ใจในการดูแลสุขภาพของตนเองกันมากขึ้นและจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ที่ทั่วโลกกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ ทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจบริการด้านสุขภาพนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายในการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ Medical Hub of Asia ในปี 2557 (ศิริส จุฑานนท์, 2556) ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในธุรกิจบริการด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการบริการ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรทางการแพทย์ และความทันสมัยของเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการรักษา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจและส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และกลุ่มประชากรที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ คือ กลุ่มเจนเอ-เรชั่น วาย ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในทุกองค์กร

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษานักวิชาการทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ที่ทำงานในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นองค์กรที่อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ มีการผลิตบุคลากรทางการแพทย์สาขาต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญและมีภาวะผู้นำ ตลอดจนการทำงานเป็นทีม อีกทั้งยังมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยอย่างเหมาะสม โดยศึกษาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการและองค์กรมีการดำเนินธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

### 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนใดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น-วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

2. ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

### 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 358 คน ซึ่งได้อ้างอิงจากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 3

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งศึกษาถึงปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยวิเคราะห์ผ่านความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาตลอดโครงการวิจัยทั้งสิ้น 8 เดือน ตั้งแต่ เดือนมกราคม พ.ศ. 2564 ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

3. สามารถนำหลักปฏิบัติทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership มาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์กร เพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการและองค์กรมีการดำเนินธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าข้อมูล แนวคิด และทฤษฎี เพื่อศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีรวมไปถึงงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิจัย โดยมีหัวข้อเรื่องที่ทำงานทบทวนวรรณกรรม ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรทางการแพทย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนอเรชั่น วาย
3. แนวคิดเกี่ยวกับสถานพยาบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลากรทางการแพทย์

จากการศึกษาค้นคว้างาน เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการแพทย์ พบว่ามีผู้ให้ความหมายแนวคิดและทฤษฎี ไว้ดังนี้

บุคลากรทางการแพทย์ หมายความว่า บุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพเฉพาะทางเกี่ยวกับการให้บริการทางการแพทย์ การพยาบาลและการสาธารณสุข และมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ทั้งอายุและพฤติกรรมต้องผ่านการอบรมและทดสอบความรู้ความสามารถ และได้รับอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพดังกล่าวจากองค์กรวิชาชีพที่กำกับดูแลและควบคุมการประกอบวิชาชีพภายใต้บทบัญญัติกฎหมาย (พระราชบัญญัติวิชาชีพเวชกรรม, 2525)

พลิน ชรัตน์ (2560) ได้ให้ความหมาย บุคลากรทางการแพทย์ คือ ผู้ที่ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล เทคนิคการแพทย์ นักกายภาพบำบัด แพทย์แผนไทย นักสาธารณสุขชุมชน รวมทั้งผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแลรักษาผู้ป่วยในด้านอื่น ๆ ด้วย

นอกจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีความหมายตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อาทิ “บุคลากรด้านสาธารณสุข” หมายถึง ผู้ให้บริการสาธารณสุขที่มีกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดรองรับ หรือ “ผู้ประกอบการวิชาชีพด้านสาธารณสุข” หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพตามกฎหมายว่าด้วยสถานพยาบาล (พระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2550 มาตรา 3)

บุคลากรทางการแพทย์ถือว่าเป็นหัวใจหลักของระบบสาธารณสุข ในการให้บริการด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจวินิจฉัย การรักษาพยาบาล การให้คำปรึกษา หรือคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้ประชาชนทุกคนมีสุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งยังมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคมอีกด้วย

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มประชากร เจเนอเรชั่น วาย (Generation Y)

ยุคเจเนอเรชั่น วาย (Generation Y) หรือ ยุค Millennials ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่เกิด ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520-2542) (Wong et al., 2008) ประชากรกลุ่มนี้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรต่างๆ เจเนอเรชั่น วาย เป็นประชากรกลุ่มที่มองโลกในแง่ดี ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ชอบทำตามกฎระเบียบ ฉลาด ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Howe and Strauss, 2000) แบบตลอดเวลา รักความก้าวหน้า มุ่งผลสำเร็จเป็นหลัก แต่มักไม่วางแผนระยะยาว ไม่มีความอดทน แต่มีความคาดหวังสูง มีโลกส่วนตัวสูง แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความต้องการเป็นอิสระ เทียบเท่าเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Gursoy et al., 2008) เจเนอเรชั่นวายนั้นมักไม่อายุที่จะแสดงความเป็นส่วนตัวลงในสื่อทางสังคม (Social Media) นั่นเป็นเพราะ เจเนอเรชั่นวาย เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีและการเรียนรู้ การใช้ชีวิตในยุคที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว จึงสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้ง่าย และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ได้ดี การบริโภคข้อมูลของคนกลุ่มนี้มาจากสื่ออินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ในปริมาณที่สูงกว่าการบริโภคสื่อโทรทัศน์ วิทยุ และหนังสือพิมพ์ (Reisenwitz and Lyer, 2009)

ด้านการทำงานของประชากรกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดวิเคราะห์มากกว่าการท่องจำ หรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด จึงมักไม่ต้องการคำแนะนำว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร แต่ให้ความสนใจกับผลของงานหรือความท้าทายของงานได้รับมอบหมายมากกว่าวิธีการทำงาน (Glass, 2007; Hurst and Good, 2009) มักจะเปิดใจยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และความหลากหลายในแง่มุมมองที่แตกต่าง มีความสนใจในด้านเทคโนโลยีอย่างมาก ทำให้เจเนอเรชั่น วายมีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ไข

ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ เนื่องจากรู้ว่าสามารถหาข้อมูลได้จากที่ใด และสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความสามารถในการค้นหาข้อมูลและการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แล้ว เจเนอเรชั่น วายยังมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายในเวลาเดียวกัน (Multi-Tasking) (Bell and Narz, 2007) ชอบทำในสิ่งที่ท้าทาย มีความมั่นใจในตนเองสูง ชอบทำงานเป็นทีมและใช้ชีวิตแบบต้องการติดต่อกับผู้อื่นตลอดเวลา (Wong et al., 2008)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับสถานพยาบาล

จากการศึกษาค้นคว้างาน เอกสาร และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับสถานพยาบาล พบว่ามีผู้ให้ความหมายแนวคิดและทฤษฎี ไว้ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ได้ให้คำนิยามความหมายของสถานพยาบาล หมายถึง “สถานที่รวมตลอดถึงยานพาหนะซึ่งจัดไว้เพื่อการประกอบโรคศิลปะตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบโรคศิลปะ การประกอบวิชาชีพเวชกรรมตามกฎหมายว่า ด้วยวิชาชีพเวชกรรม การประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ การประกอบวิชาชีพทันตกรรมตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพทันตกรรม การประกอบวิชาชีพกายภาพบำบัดตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพกายภาพบำบัด การประกอบวิชาชีพเทคนิคการแพทย์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพเทคนิคการแพทย์การประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทย และการประกอบวิชาชีพการแพทย์แผนไทยประยุกต์ตามกฎหมายว่าด้วยวิชาชีพการแพทย์แผนไทย หรือการ ประกอบวิชาชีพทางการแพทย์และสาธารณสุขอื่นตามกฎหมายว่าด้วยกรนั้น ทั้งนี้ โดยกระทำเป็นปกติธุระ ไม่ว่าจะได้รับประโยชน์ตอบแทนหรือไม่” (วนิดา อินทรอำนาจ, 2560) แต่ไม่รวมถึงสถานที่ขายยาตามกฎหมายว่าด้วยยา ซึ่งการประกอบกิจการสถานพยาบาลผู้ขอรับใบอนุญาตต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด

วนิดา อินทรอำนาจ (2560) ได้อธิบายถึง การประกอบกิจการสถานพยาบาล ตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ไว้ดังนี้

การบังคับใช้กฎหมายสถานพยาบาลในปัจจุบัน พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ รัฐมนตรีมีอำนาจแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ ออกกฎกระทรวงกำหนดค่าธรรมเนียมไม่เกินอัตราท้ายพระราชบัญญัตินี้ ยกเว้นค่าธรรมเนียม และกำหนดกิจการอื่นตลอดจน ออกประกาศเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้โดยประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา

พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 ไม่ใช่บังคับแก่สถานพยาบาลซึ่งดำเนินโดยกระทรวง ทบวง กรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษาของรัฐ หน่วยงานอื่นของรัฐ สภากาชาดไทย และสถานพยาบาลอื่นซึ่งรัฐมนตรีประกาศกำหนด

ประเภทของสถานพยาบาล สถานพยาบาลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สถานพยาบาลประเภทที่ไม่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน สถานพยาบาลประเภทนี้ผู้ป่วยจะมาใช้บริการจากผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น มารับการตรวจ สุขภาพและได้รับยาไปรับประทานที่บ้าน แต่จะไม่ได้มานอนพักรักษาตัว หรือมีคนเฝ้าดูแลในแต่ละเวร เหมือนกับสถานพยาบาลที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน

2. สถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน “สถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน” หมายความว่า สถานพยาบาลประเภท โรงพยาบาลตามกฎหมายกำหนดลักษณะของสถานพยาบาลและลักษณะการให้บริการของสถานพยาบาล พ.ศ. 2558 นี้

โรงพยาบาลทั่วไปมีลักษณะตามขนาดและจำนวนเตียงที่จัดให้บริการผู้ป่วย ดังต่อไปนี้

1. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ ต้องมีจำนวนเตียงที่จัดให้บริการผู้ป่วยตั้งแต่ 91 เตียงขึ้นไป
2. โรงพยาบาลขนาดกลาง ต้องมีจำนวนเตียงที่จัดให้บริการผู้ป่วยตั้งแต่ 31 เตียงขึ้นไป แต่ไม่เกิน 90 เตียง
3. โรงพยาบาลขนาดเล็ก ต้องมีจำนวนเตียงที่จัดให้บริการผู้ป่วยไม่เกิน 30 เตียง

โรงพยาบาลทั่วไปนั้น ต้องจัดให้มีผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติงานเต็มเวลาหรือบางเวลา ในเวลาที่เปิดทำการระหว่างเวลา 08.00 -20.00 น. โดยมีจำนวนขั้นต่ำตามจำนวนเตียงที่ขออนุญาตเปิดดำเนินการ ทั้งนี้ในสถานพยาบาลต้องมีจำนวนผู้ประกอบวิชาชีพในจำนวนที่กฎหมายกำหนด ตลอดเวลาทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ยาและเวชภัณฑ์และดำเนินการแสดงรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับสถานพยาบาล (พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541)

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน พบว่ามีผู้ให้ความหมายขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน ไว้ดังนี้

องค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน (Corporate sustainability) คือ ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้รวมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ชุมชน และสังคม โดยที่การ

ตอบสนองดังกล่าวนั้น จะต้องไม่ทำให้ความสามารถในการตอบสนองขององค์กรต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตลดลงด้วย (Dyllick & Hockerts, 2002)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้อธิบายว่า แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability) เป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้อธิบายเกี่ยวกับการเติบโตและผลกำไร (corporate growth and profitability) ขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันหากจะให้การดำเนินธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน การดำเนินธุรกิจนั้นต้องมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (sustainable development) เช่น การแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญเป็นธรรมทางสังคม และการพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า กิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของคนในปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ส่งผลเสียต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นถัดไป กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (fairness) กิจกรรมของธุรกิจนั้นต้องมีส่วนส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี (wellbeing) ของคนในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

หากจะกล่าวถึงกลุ่มคนในสังคมที่ธุรกิจควรมีส่วนรับผิดชอบโดยตรงนั้น ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (stakeholders) การดำเนินธุรกิจสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการสร้างความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ธุรกิจนั้นก็จะได้รับการยอมรับจากสังคม และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ คือ ผู้ที่สร้างผลกระทบหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจนั้น ซึ่งไม่ใช่แค่ผู้ถือหุ้น แต่รวมถึงพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า รวมถึงชุมชนที่อยู่โดยรอบที่ตั้งของธุรกิจนั้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอาจมีเป้าหมาย และความต้องการที่ต่างกัน เช่น ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนนั้นสนใจในผลตอบแทนจากการลงทุน พนักงานต้องการทำงานที่มีโอกาสก้าวหน้าในสายงาน มีผลตอบแทนที่เป็นธรรมและงานที่มั่นคง ลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ในขณะที่ชุมชนต้องการธุรกิจที่สร้างงานและรายได้ให้ชุมชน และยังคงต้องการธุรกิจที่รับผิดชอบต่อชุมชน โดยไม่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน หลายธุรกิจได้สร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน (engagement) และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจนั้นจัดขึ้น

จะเห็นได้ว่าความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มนั้นมีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกันและแง่ของความต้องการด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม การเติบโตของธุรกิจความถี่ไปกับการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการส่งเสริมการกระจายรายได้ รวมทั้งการสร้างเสมอ

ภาคและความเป็นธรรมทางสังคม หากธุรกิจใดที่ละเมิดเป้าหมายเหล่านี้มักจะประสบปัญหา การถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสาเหตุทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ในทางตรงกันข้ามธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่มอย่างเจาะจงได้ จะช่วยรักษา และเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ทำให้ธุรกิจนั้นไม่เพียงแต่ บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

การวัดความสำเร็จของธุรกิจแบบใหม่นี้ มากกว่าความสำเร็จทางธุรกิจในแง่ของรายได้ และผลกำไร แต่อาจรวมถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่สะท้อนถึงความยั่งยืนของธุรกิจเข้าไปด้วย อาทิ ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออก ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของชุมชน สัดส่วนของการสนับสนุนชุมชนต่อยอดขายสินค้าหรือบริการ สัดส่วนการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ต่อหน่วยของสินค้าที่ผลิตออกมา อัตราการปล่อยของเสียหรือมลพิษเนื่องจากการผลิตต่อการผลิต หนึ่งหน่วย เป็นต้น หรือเป็นการวัดผลสำเร็จของธุรกิจที่ต้องพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ด้านอื่นนอกจาก 4 ด้าน ตามที่ได้เสนอแนวคิดของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

ในเรื่องของการรับผิดชอบต่อสังคม (corporate social responsibility) ในขณะนี้กำลัง ได้รับความสนใจจากธุรกิจต่างๆในประเทศไทย เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของการสร้างธุรกิจให้ยั่งยืน การเพิ่มจำนวนของธุรกิจที่ดำเนินกิจการเพื่อสังคมในระยะเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา เป็นสิ่งที่บ่งบอก ได้ว่าแนวโน้มของการทำธุรกิจในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางที่ธุรกิจจะหันมาให้ความสนใจ กับความยั่งยืนขององค์กรมากขึ้น โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อและส่งเสริมการพัฒนา สังคม องค์กรธุรกิจใดที่เข้าใจแนวคิดนี้และปรับตัวได้ก่อน ย่อมเกิดการวางรากฐานเพื่อความยั่งยืน ขององค์กรในอนาคตได้เป็นอย่างดี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตาม แนวคิด Sustainable Leadership พบว่ามีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) หมายถึง ความเป็นผู้นำอย่างเป็นระบบ มีความเหนือกว่าความเป็นผู้นำโดยทั่วไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นระบบของหลักการจัดการ กระบวนการ ดำเนินงาน แนวปฏิบัติและคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ความเป็นผู้นำมีความ เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึง ผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย ระบบ กระบวนการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กรรวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอก สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และอื่น ๆ ขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2011)

Avery & Bergsteiner (2011) ได้กล่าวถึงแนวคิด Honeybee Leadership ว่าเป็นแนวทางในการบริหารและการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยอธิบายผ่านองค์ประกอบ 23 ประการ ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน แนวคิด Honeybee Leadership มีความสำคัญต่อทุกระดับของทุกหน่วยสังคม ไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กร อุตสาหกรรม สังคม ไปจนถึงประเทศชาติ เนื่องจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า หลักการของ "Honeybee Leadership" นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า "Locust Leadership" ทั้งในเรื่องการสร้างแบรนด์ ชื่อเสียงขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และที่สำคัญรวมไปถึงผลประกอบการที่ดีขึ้นในระยะยาว นอกจากนี้ ยังส่งผลดีต่อการดำเนินงานในตลาดหุ้น รวมถึงทำให้มีความมั่นคงและลดความผันผวนท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจด้วย และแนวคิดแบบผึ้ง (Honeybee) นั้น ช่วยสร้างความมุ่งมั่นและแข็งแกร่งต่ออุปสรรคต่างๆที่องค์กรต้องเผชิญหน้า

องค์ประกอบ 23 ประการ ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยมีการนำเสนอแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่ง Avery & Bergsteiner (2011) ได้สรุปเป็น พีระมิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (The Sustainable Leadership Pyramid) โดยมี 4 ระดับ ชั้นบนสุดจะเป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานที่องค์กรจะได้รับ ซึ่งปัจจัยใน 3 ระดับแรก จะนำไปสู่ระดับสูงสุด นั่นคือ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียดในแต่ละระดับดังนี้

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

- 1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)
- 1.2 ด้านความสัมพันธ์ที่กับพนักงาน (Labor relations)
- 1.3 ด้านการรักษาบุคลากรในระยะยาว (Retaining staff)
- 1.4 ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)
- 1.5 ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing staff)
- 1.6 ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร

(CEO and top term)

- 1.7 ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)
- 1.8 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)
- 1.9 ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)

- 1.10 ด้านการมีอิสระในการตัดสินใจจากตลาดทุน (Financial market independence)
- 1.11 ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment)
- 1.12 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)
- 1.13 ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
- 1.14 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision)

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

- 2.1 ด้านการตัดสินใจ (Decision making)
- 2.2 ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)
- 2.3 ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)
- 2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 2.5 ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)
- 2.6 ด้านความไว้วางใจ (Trust)

3. ระดับของปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ (Key Performance Drivers) พัฒนามาจากการผสมผสานของแนวปฏิบัติระดับพื้นฐานและระดับสูง เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร มี 3 ประการ ดังนี้

- 3.1 ด้านนวัตกรรม (Innovation)
- 3.2 ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)
- 3.3 ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

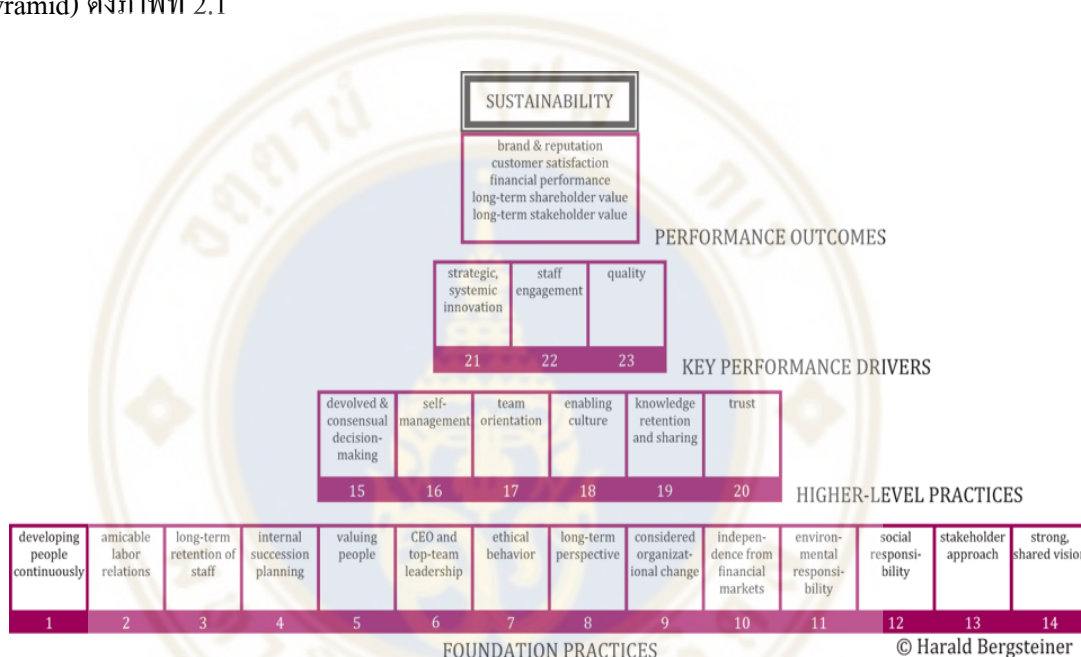
4. ระดับของผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcomes) ปัจจัยทั้ง 23 ข้อข้างต้นจะนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- 1. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation)



2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
3. ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Financial performance)
4. ด้านความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กร (Long-term Shareholder Value)
5. ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งองค์กร (Long-term Stakeholder Return)

สามารถสรุปออกมาเป็น พีรามิดแห่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (The Sustainable Leadership Pyramid) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 The Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา : Harald Bergsteiner (2011)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership และการศึกษาในความพึงพอใจของบุคลากร สามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
1. Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery (2016)	เป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery 23 ข้อ กับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและความสามารถทางการเงินของบริษัท SMEs ในประเทศไทย เก็บข้อมูลจากผู้จัดการ จำนวน 439 คน ที่ทำงานในบริษัท SMEs ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายในประเทศไทย	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า หลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery จำนวน 23 ข้อ พบว่า มี 16 ข้อ ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางการเงินของธุรกิจ SMEs คือ แรงงานสัมพันธ์ การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีจริยธรรม การมีมุมมองในระยะยาว ความเป็นอิสระทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ นวัตกรรม การรวมเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านแรงงานสัมพันธ์ การให้คุณค่ากับพนักงาน รับผิดชอบต่อสังคม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของบริษัทในระยะยาว

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>2. ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable Leadership</p>	<p>ศศิธร พงษ์คะนิง (2562)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กร ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable leadership โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานในโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์(ไม่นับรวมแพทย์) และพนักงานทั่วไปจำนวน 410 คน</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรตามแนวคิด Sustainable leadership ในองค์กรสุขภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ปัจจัย คือ ด้านการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน และมี 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในมุมมองของพนักงาน คือ ด้านการมีมุมมองในระยะยาว ด้านการตัดสินใจ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านนวัตกรรม และด้านความผูกพันของพนักงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
3. กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee leadership	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี (2561)	เป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการ ด้านสุขภาพแบบองค์รวม โดยในกรอบแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัยในการวัดผล ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ประโยชน์ทางธุรกิจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจการให้บริการด้านสุขภาพแบบครบวงจร และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (Correlations)	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมมีความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership โดยพบว่ามี 8 ปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การให้คุณค่าของพนักงาน การแบ่งปันความรู้ และรักษาขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร นวัตกรรมในองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>4. การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทย</p>	<p>งามนิจ รุ่งเรือง (2561)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทย และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ทางธุรกิจ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีวิจัยแบบสำรวจ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย ที่ทำงานในบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทยจำนวน 373 คน แล้วนำมาประมวลผลทางสถิติด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย ในบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทย โดยมี 12 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย และมี 11 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย โดยปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนฯ เเนอเรชั่น วาย ในบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทยมากที่สุด</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
5. ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ	เพชรภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ (2557)	เป็นการศึกษาคุณลักษณะร่วมในมิติด้านภาวะผู้นำของโรงพยาบาลชลบุรี โรงพยาบาลราชบุรี โรงพยาบาลสระบุรี ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงและเสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลทั้งสามแห่ง และเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลศูนย์ทั้งสามแห่งจำนวน 9 คน	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า ในมิติด้านภาวะผู้นำคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งสามด้าน คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะด้านทักษะทางสังคมและสติปัญญา คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ มีความสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาล

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>6. Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs</p>	<p>Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery (2014)</p>	<p>เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปฏิบัติขององค์กรที่ยั่งยืน Avery 23 ข้อ กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงาน 1,152 คน ในบริษัท SMEs ของประเทศไทย</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า หลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 23 ข้อ มีปัจจัย 20 ข้อ ที่มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ยกเว้น ความมีอิสรภาพทางการเงิน การบริหารจัดการตนเอง และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
7. Sustainable leadership in Thai healthcare services provider	Sooksan Kantabutra (2011)	เป็นการศึกษาหลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery 19 ข้อ กับหลักในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาล เทพารินทร์ โดยการสัมภาษณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ผู้ป่วย และที่ปรึกษาโรงพยาบาล	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า หลักปฏิบัติองค์กรที่ยั่งยืนของ Avery 19 ข้อ มี 15 ข้อที่มีความสอดคล้องกับหลักในการจัดการธุรกิจโรงพยาบาล เทพารินทร์ ซึ่งมีจำนวน 11 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Most evidence ได้แก่ หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร, นวัตกรรม, การแบ่งปันและแบ่งความรู้ในองค์กร, การมีมุมมองในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงขององค์กร, คุณภาพ, การให้คุณค่ากับพนักงาน, มีทักษะในการทำงาน, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การเปลี่ยนแปลงองค์กร มี 3 ข้อ ที่มีความสอดคล้องระดับ Moderate evidence ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร, การจัดลำดับความสำคัญของบุคคล, การสร้างเครือข่ายในองค์กร และ 1 ข้อ ที่มีความสอดคล้องในระดับ Least evidence ได้แก่ การมีอิสรภาพทางการเงิน



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
8. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน	ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล (2562)	เป็นการศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ประชากรคือพนักงาน ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย พยาบาล และพนักงานทั่วไป (ไม่นับรวมแพทย์) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกตัวแปร เริ่มจากการรับรู้ความยุติธรรมจากองค์กร รองลงมาคือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านผลตอบแทนองค์กรและสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรม จากองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านผลตอบแทนองค์กรและสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรม จากองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
9. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย	อัจจิมา บำเพ็ญบุญ (2559)	เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำไปวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย และเพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงสำหรับการศึกษาในอนาคต โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้คือ พนักงานเอกชนและรัฐบาลในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ ปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงาน และปัจจัยโอกาสความก้าวหน้า ขณะที่ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทน ปัจจัยสวัสดิการและผลประโยชน์ ปัจจัยความสมดุลชีวิต ทำงานและชีวิตส่วนตัว ปัจจัยโอกาสเลื่อนตำแหน่งและปัจจัยความสำเร็จในอาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับปานกลางและพบว่าเพศที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย แต่สถานภาพการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานที่ต่างกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย และยังพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย คือ ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวายน้อยที่สุดคือ ปัจจัยความสมดุลในชีวิตทำงาน และชีวิตส่วนตัวซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>10. การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable leadership</p>	<p>ณชาธิ เอี่ยมสุวรรณ (2562)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนาระบบองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต มีความสอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 5 ปัจจัย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านความไว้วางใจ, ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และมี 7 ปัจจัย ที่มีผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ด้านการตัดสินใจ ด้านความไว้วางใจ, ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>11. An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organizations.</p>	<p>Pavinee Kungwanpongpun (2019)</p>	<p>In recent years, sustainability in healthcare has been concerned globally. One of the healthcare sectors which accounts for major contribution of the whole system is pharmaceutical industry. There are few studies investigated about the leadership practices in this industry. The objective of this study was to empirically examine which sustainable leadership factors (Honeybee) significantly affect perceived Sustainability Performance Outcomes and employee satisfaction in the Thai pharmaceutical organizations. The scope of this study was based on managers and employees who were working in pharmaceutical organizations, which mainly sell their products within Thailand. The study used quantitative research by analyzing collected data from structured questionnaire from 543 respondents.</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>After all assessment, the evidence and confirmatory factor analysis revealed that unidimensionality, validity, and reliability of the model was acceptable. The findings from SEM showed that the direct effects from SL factors to both SPO and employee satisfaction were positive. All effects were statistically significant; the exception is for social responsibility for SPO, as well as environmental responsibility and social responsibility for employee satisfaction. However, the model supported a positive predictive relationship between SL factors with both SPO and employee satisfaction in Thai pharmaceutical organizations. The results narrowed gaps in the literatures, which separately investigated each dimension of sustainable leadership. The structural equation model provided more understanding towards the leadership and management factors in Thai pharmaceutical organizations</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
12. การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ	ชลลดา คังคายะ (2560)	เป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ทำงานในโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวน 9 คน โดเนกา สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาการบริหารจัดการของโรงพยาบาลกับหลักปฏิบัติของ Honeybee practice	เชิงคุณภาพ (Qualitative)	จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของโรงพยาบาลมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ Honeybee practice 22 ข้อ จากทั้งหมด 23 ข้อ ในระดับความสอดคล้องที่แตกต่างกันโดยสอดคล้องในระดับสูง 17 ข้อ คือ การพัฒนาบุคลากร, การรักษาพนักงาน, การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร, การให้คุณค่ากับพนักงาน, การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงในองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การสื่อสารวิสัยทัศน์, การสร้างเครือข่ายในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, นวัตกรรมและคุณภาพของงาน ส่วนความสอดคล้องในระดับปานกลางมี 5 ข้อ คือ ความมีอิสรภาพจากตลาดเงิน, การตัดสินใจ, การจัดการด้วยตนเอง, ความไว้วางใจ และความผูกพันของพนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>13. การศึกษางานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย</p>	<p>วิชรภาพร ภัทรสัตยากร (2562)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณแบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 333 คน ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาและนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear -Regression)</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Sustainability Leadership กับตัวแปรตามความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงาน และมี 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>14. การศึกษาปัจจัยการพัฒนารองคกรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง</p>	<p>ณัฐนิชา ลีศิริตน์นัยน์ (2561)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนารองคกรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความ สำเร็จขององค์กรที่สามารถรับรู้ได้ โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ มีแบบ สอบถาม เป็นเครื่องมือศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่งจำนวน 323คน</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership คือ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจของพนักงาน ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง หากพิจารณา ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้พบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ ด้านคุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปัน และรักษาความรู้ และด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ใน ทิศทางบวกกับ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ส่วนปัจจัย ด้านด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
15. การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ชยากร เลิศอังกูร (2561)	เป็นการศึกษาธุรกิจแวนตาขนาดเล็ก มีการนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมาใช้อย่างไรในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำ จำนวน 15 คน ในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กแห่งหนึ่ง ด้วยการนารอบแนวความคิดภาวะผู้นำยั่งยืน Honeybee leadership มาใช้ในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ และประเมินผล	เชิงคุณภาพ (Qualitative)	จากผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจแวนตาขนาดเล็กให้ความสำคัญ 12 ปัจจัย จาก 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee leadership ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations), การรักษานักงาน (Retaining staff), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team), จริยธรรม (Ethical behavior), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change), ตลาดการเงิน (Financial markets orientation), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement), คุณภาพ (Quality) ส่วนอีก 11 ปัจจัย ยังต้องปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee leadership เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>16. การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร</p>	<p>กัญญาณัฐ แสนทวีสุข (2561)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนาระบบองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณแบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการร่วมมือในการบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>17. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable leadership</p>	<p>มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางต่อผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนโดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถามจากพนักงานที่ทำงานในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยจำนวน 330 คน และนำมาวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และคุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, คุณภาพของงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ความไว้วางใจ และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>18. การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย</p>	<p>นิตรสุดา วงศ์เจริญ (2562)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน และนำข้อมูลจากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในกลุ่มสำนักงานสอบบัญชีให้มีความมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม จากพนักงานสอบบัญชี จำนวน 337 คน และนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ทางสถิติ</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน 5 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ความไว้วางใจ, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม และการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และมี 5 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, การแบ่งปันความรู้ในองค์กร, นวัตกรรม, การให้คุณค่ากับพนักงาน และความไว้วางใจ</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
19. การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย	ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562)	เป็นการศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยคำถามแบบปลายเปิดในกลุ่มประชากรแบบจำเพาะเจาะจง ซึ่งประกอบด้วยพนักงานในระดับต่างๆ จำนวน 30 คน	เชิงคุณภาพ (Qualitative)	จากผลการศึกษาพบว่า มีความสอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee Leadership ถึง 20 แนวทาง และมีเพียง 3 แนวทางเท่านั้นที่ยังต้องมีการพัฒนาปรับปรุง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนวัตกรรม วัฒนธรรม และการตัดสินใจ และจากความคิดเห็นที่ได้จากพนักงาน แสดงให้เห็นว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามควรจะต้องเร่งดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย ดังจะเห็นได้จากบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
20. Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand	Chosita Chenpanit (2019)	This thematic paper focuses on the study of sustainable leadership practices known as Honeybee Leadership Philosophy which consists of 23 elements of practices as a framework to examine the leadership practices at the American pharmaceutical company in Thailand. The purpose of this research is to explore on each approach in detail to compare the principle with applied to the practice management. A qualitative approach (an interview) is used to collect information from the samples who work with the company at different working level	เชิงปริมาณ (Quantitative)	The results show that there are four out of twenty-three Honeybee leadership practices which are not match with sustainability leadership principle. Consequently, the analysis shall be discussed for sustainable development in the future

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
21. Honeybee sustainable leadership: a case study in automotive tire industry	Nisit Pongstabhon (2019)	The purposes of this study is to find out the hypothesis of how the firm in automotive tire industry is doing in terms of sustainable leadership. The hypotheses were test by interview and data collection from 15 stakeholders of the company by using questionnaire derived from 23 elements of Honeybee framework	เชิงคุณภาพ (Qualitative)	The result of the study found 10 elements that is considered as opposite to Honeybee approach and provided recommendation in the conclusion part

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>22. การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง</p>	<p>กานต์วีศรี บุญหยง (2561)</p>	<p>เป็นการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิจัย เชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากพนักงานในและนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ แสดงให้เห็นว่ามี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน พฤติกรรมทางจริยธรรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน และมี 3 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับ สถานภาพทางการเงินขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และผลประโยชน์ในระยะยาว และมี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ คือ การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร การสร้างเครือข่ายในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพของงาน</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
23. การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	เป็นการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย มุ่งศึกษา 23 ปัจจัย ในการวัดผลผ่านความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ทางธุรกิจ โดยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากพนักงานในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย และนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์ (Correlation) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)	เชิงปริมาณ (Quantitative)	จากผลการศึกษาพบว่า 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย และแนวคิด Honeybee Leadership อันได้แก่ การมีธรรมาภิบาล (Ethical behavior) การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Decision making) และการมีนวัตกรรม (Innovation) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่การมีมุมมองในระยะยาว (Long-term perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้มากที่สุด



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>24. Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง</p>	<p>พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)</p>	<p>เป็นการศึกษาว่าในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กและอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลังมีการนำภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมาใช้อย่างไรในการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กของอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง ด้วยการนำกรอบแนวความคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน Honeybee leadership มาใช้ในการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ และประเมินผล</p>	<p>เชิงคุณภาพ (Qualitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่า มี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ยกเว้นความมีอิสรภาพจากตลาดเงิน ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่างๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ผู้ที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมนี้ หรือ อุตสาหกรรมอื่น สามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
<p>25. Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย</p>	<p>นภัสสร ปันทา (2561)</p>	<p>เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจใอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำรงอยู่ได้โดยใช้แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวทางในการศึกษา</p>	<p>เชิงปริมาณ (Quantitative)</p>	<p>จากผลการศึกษาพบว่าการดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ามี 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) มี 6 ปัจจัย อยู่ในหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) และมี 1 ปัจจัยที่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) ซึ่งไม่พบว่ามีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ดังนั้นมีการใช้ภาวะผู้นำมาปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืน โดยสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งทำให้ธุรกิจในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยดำเนินธุรกิจต่อไปได้</p>

**ตารางที่ 2.2** การเปรียบเทียบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในแต่ละธุรกิจตามแนวคิด

Honeybee leadership

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

Key: ESMEs = ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs

SPSMEs = ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจ SMEs

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดข้างต้น พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership กับหลักในการจัดการธุรกิจบริการด้านสุขภาพมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 22 ปัจจัย จากทั้งหมด 23 ปัจจัย คือ การพัฒนาบุคลากร, การรักษาพนักงาน, การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร, การให้คุณค่ากับพนักงาน, การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงในองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมความรับผิดชอบต่อสังคม, การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การสื่อสารวิสัยทัศน์, การสร้างเครือข่ายในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, นวัตกรรม, คุณภาพของงาน, ความมีอิสรภาพจากตลาดเงิน, การตัดสินใจ, การจัดการด้วยตนเอง, ความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงาน (Sooksan Kantabutra, 2011; ชลลนา คังคายะ, 2560; อมรเศรษฐ์ ปัญญา-เวชมนตรี, 2561)

ขณะที่ปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable leadership มีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจ SMEs จากผลการศึกษาพบว่า หลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 20 ปัจจัย จากทั้งหมด 23 ปัจจัย คือ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับพนักงาน, การรักษาพนักงาน, การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร, การให้คุณค่ากับพนักงาน, การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, พฤติกรรมทางจริยธรรม, ผลประโยชน์ในระยะยาว, การเปลี่ยนแปลงในองค์กร, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การสื่อสารวิสัยทัศน์, การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, นวัตกรรม, คุณภาพของงาน, การตัดสินใจ, ความไว้วางใจและความผูกพันของพนักงาน (Suparak Suriyankietkaew & Gayle C. Avery, 2014)

ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจ SMEs จากผลการศึกษาพบว่า หลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery จำนวน 9 ปัจจัย จากทั้งหมด 23 ปัจจัย คือ การพัฒนาบุคลากร, การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, วัฒนธรรมองค์กร, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพของงาน (งามนิจ รุ่งเรือง, 2561; ภัฐณิชา ลีศิริตันนัยน์, 2561; กัญญาณัฐ แสนทวีสุข, 2561)

### บทที่ 3

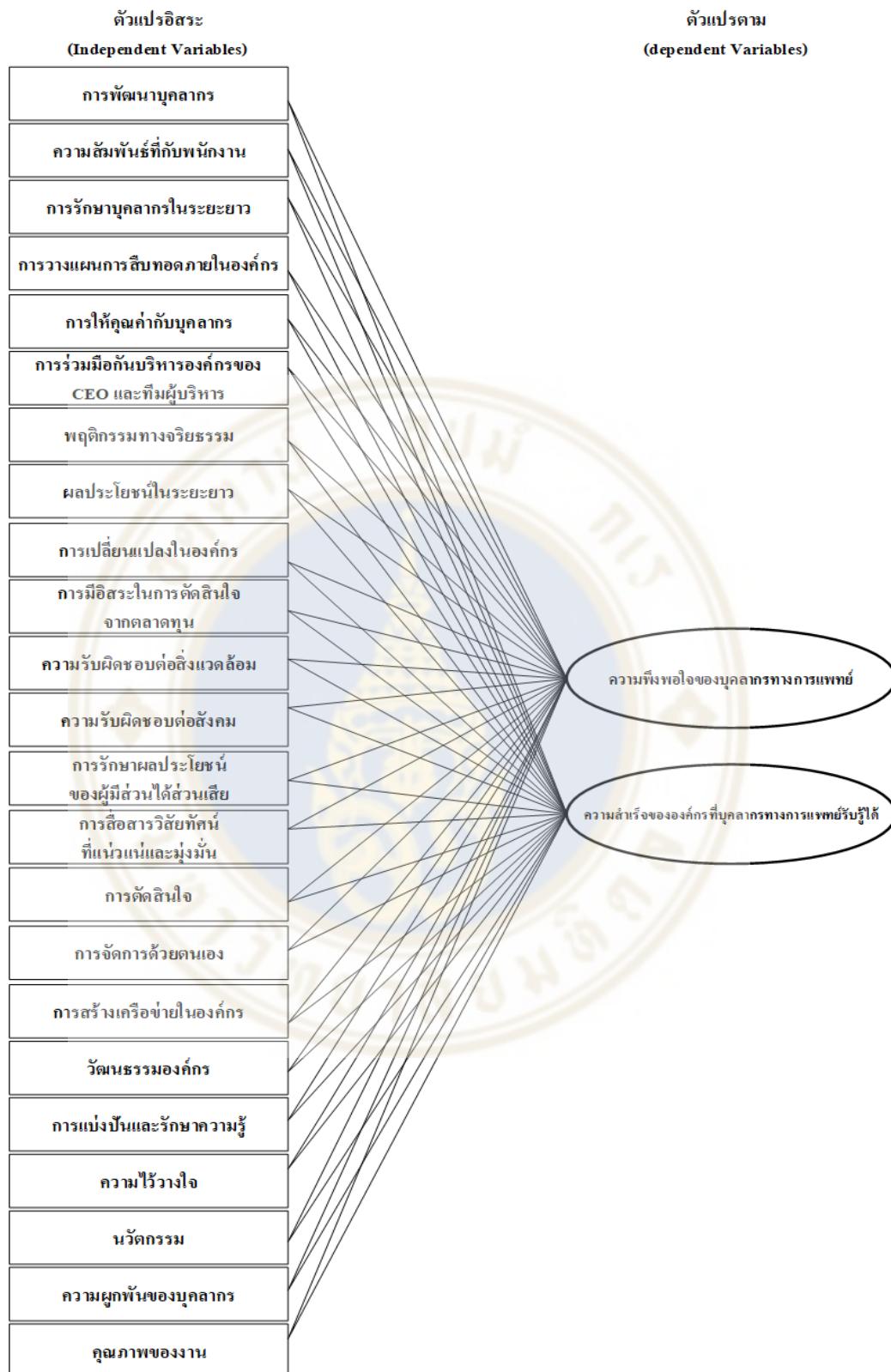
#### วิธีการดำเนินงานวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางอกรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ (Medical personnel) เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) แบบวัดผลครั้งเดียว (Cross-sectional study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลผ่านการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยบรรลุตรงตามวัตถุประสงค์ 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

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางอกรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบุคลากรทางการแพทย์ ตามกรอบแนวคิดที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพที่ 3.1 (Avery & Bergsteiner, 2011)



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

## 3.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย

จากภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ข้างต้น สามารถอธิบายสมมติฐาน ได้ดังต่อไปนี้

### 3.2.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์

H1: ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H2: ด้านความสัมพันธ์ที่กับพนักงาน (Labor relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H3: ด้านการรักษาบุคลากรในระยะยาว (Retaining staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H4: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H5: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H6: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top term) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H10: ด้านการมีอิสระในการตัดสินใจจากตลาดทุน (Financial market independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H13: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างที่ยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้



H19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H20: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H21: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

### 3.2.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H25: ด้านความสัมพันธ์ที่กับพนักงาน (Labor relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H26: ด้านการรักษาบุคลากรในระยะยาว (Retaining staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H27: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H28: ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H29: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top term) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H33: ด้านการมีอิสระในการตัดสินใจจากตลาดทุน (Financial market independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H36: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H43: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H44: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐ แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

### 3.3 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้มีแหล่งข้อมูลโดยแยกออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

#### 3.3.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 323 คน ซึ่งใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 50 วัน ตั้งแต่ 21 เมษายน พ.ศ. 2564 ถึง 9 มิถุนายน พ.ศ.2564 โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามภาคผนวก ก หลังจากได้รับการอนุมัติผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลครบตามจำนวนแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

#### 3.3.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

### 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability sampling) เป็นการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive sampling) แต่ผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) จึงได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมตามสูตรของคอคแรน (W.G. Cochran, 1953) โดยได้กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยจะสุ่มร้อยละ 30 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 คือ 1.960 และค่าความคาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ร้อยละ 5 ซึ่งสามารถหากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากสูตร ได้ดังนี้

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

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

$$n = 322.6944$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $P$  = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม  
 $z$  = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด  
 $d$  = ค่าความคาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้

ดังนั้น สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ควรมีจำนวน 323 คน ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนทั้งสิ้น 358 คน

### 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากการเก็บตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 50 วัน ตั้งแต่ 21 เมษายน พ.ศ. 2564 ถึง 9 มิถุนายน พ.ศ.2564

### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ผศ.ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์(2010)มาประยุกต์ใช้ รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

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

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วย ข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ให้ตอบ ลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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 43 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 23, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52 และ 53

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

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

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 4

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

**การแปลผล (Interpretation)** ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล มีสูตรการคำนวณความกว้างของอันตร-ภาคชั้นแต่ละช่วง และคำอธิบายสำหรับแต่ละช่วงชั้น (พิมพา หิรัญกิตติ, 2552) ดังนี้

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2

ช่วงชั้น	คำอธิบายสำหรับแปล
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

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcome) มีเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 4

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



### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์ และ เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

#### 3.7.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลตามภาคผนวก ก และนำข้อมูลที่ได้นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS

#### 3.7.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือทางวิชาการ บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เมื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาลงรหัส บันทึก และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistic Package for the Social Science: SPSS ตามลักษณะของตัวแปรต่างๆ แปลผลการวิเคราะห์ ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเพื่อใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลประเภทต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

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

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการ-ทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และ ร้อยละ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 3.8.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติพื้นฐานเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Correlations) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression) โดยการกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4 ผลการศึกษา

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนารองค้ำกรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนทั้งสิ้น 358 ชุด นำมาเป็นเครื่องมือในการศึกษาและนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้

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

### 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับพนักงาน และรายได้ โดยนำเสนอข้อมูลเป็น จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 4.1 – 4.7 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.1** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	63	17.6
หญิง	295	82.4
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่าเพศของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 295 คน คิดเป็นร้อยละ 82.4 และเป็นเพศชายจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6

**ตารางที่ 4.2** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	31	8.7
25 - 34 ปี	222	62.0
35 - 42 ปี	105	29.3
รวม	358	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25 – 34 ปี มีจำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาก็คืออายุระหว่าง 35 – 42 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7

**ตารางที่ 4.3** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	222	62.0
สมรส	124	34.6
หย่าร้าง	10	2.8
แยกกันอยู่	2	0.6
รวม	358	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาก็คือสมรส จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 หย่าร้าง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และแยกกันอยู่ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

**ตารางที่ 4.4** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	13.4
ปริญญาตรี	200	55.8
ปริญญาโท	103	28.8
ปริญญาเอก	7	2
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 และจบการศึกษา ระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

**ตารางที่ 4.5** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	31	8.7
1 – 5 ปี	97	27.1
6 – 10 ปี	113	31.6
11 ปี ขึ้นไป	117	32.7
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานมาแล้ว 11 ปี ขึ้นไปจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 ถัดมาปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 และทำงานมาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7

**ตารางที่ 4.6** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหาร (Management Level)	19	5.3
พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)	34	9.5
พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)	305	85.2
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่าตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 85.2 รองลงมา ตำแหน่งพนักงานระดับบังคับบัญชา จำนวน 34 คน คิด เป็นร้อยละ 9.5 และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

**ตารางที่ 4.7** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 20,000 บาท	52	14.5
20,001 – 40,000 บาท	207	57.8
40,001 – 60,000 บาท	79	22.1
60,001 – 80,000 บาท	14	3.9
80,001 – 100,000 บาท	4	1.1
100,001 บาทขึ้นไป	2	0.6
<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ช่วงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมามีรายได้ช่วง 40,001 – 60,000 บาท จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 รายได้น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 รายได้ช่วง 60,001 – 80,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 รายได้ช่วง 80,001 – 100,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 และรายได้มากกว่า 100,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6 ตามลำดับ

## 4.2 การบริหารงานองค์กร

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

**ตารางที่ 4.8** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร  
(Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.74	มากที่สุด
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหาทางประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	3.46	1.254	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.852</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.88 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.30 รองลงมาคือในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหาทางประมาณ สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลงอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.46

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร	3.81	0.964	มาก
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับ พนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	4.07	1.119	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.760</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานขององค์กรด้านความสัมพันธ์กับพนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 โดยเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07 และตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญ ๆ ขององค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.81

**ตารางที่ 4.10** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.84	1.079	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	3.93	1.131	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.840</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการรักษาพนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 โดยหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93 และผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงาน เมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84

**ตารางที่ 4.11** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Plan)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
7. องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	4.12	0.894	มาก
8. ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.90	1.127	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.816</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานด้านการวางแผน สืบทอดภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.01 โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ แก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 และตำแหน่งบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหา จากบุคคลภายนอกอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90

**ตารางที่ 4.12** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
9. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	4.12	0.871	มาก
10. ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.73	1.254	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.910</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการให้คุณค่ากับพนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92 โดยการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 และผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73

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

ปัจจัยด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	4.09	.899	มาก
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหาร	3.98	1.092	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.820</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.03 โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มีใช้โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 และในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มีใช้คณะบริหารอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทาง

จริยธรรม (Ethics Behavior)			
ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
13. เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.25	0.821	มากที่สุด
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.34	0.781	มากที่สุด
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	4.42	0.689	มากที่สุด
ภาพรวม	4.33	0.676	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 โดยพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.42 ถัดมาคือองค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.34 และเท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25

**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16. การตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก	4.33	0.765	มากที่สุด
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ	4.30	0.804	มากที่สุด
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	4.22	0.784	มากที่สุด
ภาพรวม	4.33	0.676	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านผลประโยชน์ในระยะยาวอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 โดยการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลักอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 และบุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.22

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น	4.01	0.915	มาก
20. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกัน)	4.16	0.796	มาก

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	4.14	0.814	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.756</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10 โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 ถัดมาเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.14 และเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.01

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
22. ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.55	1.111	มาก
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	4.18	0.824	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.803</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 โดยผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 และผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ

กำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงิน จะไม่เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ ส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)	4.35	0.771	มากที่สุด
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.45	1.091	น้อย
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.694</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็น ค่านิยมหลักขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.35 และองค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.45

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.94	0.983	มาก
27. สำหรับองค์กรของท่านการสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงาน ถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.01	1.175	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.741</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47 โดยองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 และการที่องค์กรสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.01

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความ ต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	4.08	0.869	มาก
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.99	0.938	มาก
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กร	3.67	1.192	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.766</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความ ต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วยอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.08 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจคนอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 และองค์กรเลือกลูกค้าจากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67

**ตารางที่ 4.21** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	4.01	0.936	มาก

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (ต่อ)	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	4.15	0.852	มาก
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	4.18	0.825	มาก
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	3.61	1.229	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.782</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 โดยองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 ถัดมาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.01 และไม่แน่ใจวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.61

**ตารางที่ 4.22** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆของผู้บริหารระดับสูงได้	3.67	1.126	มาก
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	4.03	0.928	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.949</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.84 โดยเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.03 และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67

**ตารางที่ 4.23** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยปัจจัยด้านการจัดการตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.96	0.959	มาก
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	4.03	0.750	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.759</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านการจัดการตนเองอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 โดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.03 และได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	4.29	0.784	มากที่สุด
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	4.21	0.795	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.762</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25 โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 และพนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21



**ตารางที่ 4.25** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด	4.13	0.847	มาก
42. แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน	4.10	0.849	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.815</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.11 โดยองค์กรให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.13 และแนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลัก ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10

**ตารางที่ 4.26** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆในการทำงาน	3.97	0.918	มาก
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.08	0.868	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.843</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในการแบ่งปันและรักษาความรู้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.02 โดยองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.08 และองค์กรชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.97

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจ ในคำพูดของทุกคนได้	3.82	1.062	มาก
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกัน ด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	4.11	0.846	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.896</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.97 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.11 และในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82

**ตารางที่ 4.28** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	4.07	0.861	มาก
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	4.18	0.848	มาก
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.92	0.945	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.774</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.05 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับ

มาก ค่าเฉลี่ย 4.07 และผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลวอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.92

**ตารางที่ 4.29** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้	4.47	0.701	มากที่สุด
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	4.26	0.720	มากที่สุด
ภาพรวม	4.36	0.650	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรในด้านความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36 โดยมีภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.47 และพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.26

**ตารางที่ 4.30** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.43	0.686	มากที่สุด
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.25	0.742	มากที่สุด
ภาพรวม	4.34	0.650	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารองค์กรด้านคุณภาพของงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.34 โดยมีการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.43 และมีการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.88	0.852	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.94	0.760	มาก
3. ด้านการรักษาพนักงาน	3.88	0.840	มาก
4. ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	4.00	0.812	มาก
5. ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.92	0.910	มาก
6. ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	4.03	0.820	มาก
7. ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	4.33	0.676	มากที่สุด
8. ด้านผลประโยชน์ระยะยาว	4.28	0.693	มากที่สุด
9. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.10	0.756	มาก
10. ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	3.86	0.803	มาก
11. ด้านการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.40	0.694	มาก
12. ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม	3.47	0.741	มาก
13. ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.91	0.766	มาก
14. ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.99	0.782	มาก
15. ด้านการตัดสินใจ	3.84	0.949	มาก
16. ด้านการจัดการด้วยตนเอง	4.00	0.759	มาก
17. ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	4.25	0.762	มากที่สุด
18. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.11	0.815	มาก
19. ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ขององค์กร	4.02	0.843	มาก
20. ด้านความไว้วางใจ	3.97	0.896	มาก
21. ด้านนวัตกรรม	4.05	0.774	มาก
22. ด้านความผูกพันของพนักงาน	4.36	0.650	มากที่สุด
23. ด้านคุณภาพของงาน	4.34	0.650	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.562</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.31 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 โดยมีการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความผูกพันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.34 ถัดมาคือด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.33

### 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	4.29	0.769	มากที่สุด
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	4.41	0.746	มากที่สุด
3. ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน	3.99	0.924	มาก
4. ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน	4.23	0.767	มากที่สุด
5. ความพึงพอใจกับรายได้	4.35	0.795	มากที่สุด
ภาพรวม	4.25	0.593	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.32 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.25 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.41 ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.35 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.29 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน 4.23 และอยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน 3.99 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	4.35	0.740	มากที่สุด
2. เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร	4.02	0.869	มาก
3. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า	4.21	0.729	มากที่สุด
4. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน	4.13	0.772	มาก
5. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.16	0.762	มาก
ภาพรวม	4.17	0.690	มาก

จากตารางที่ 4.33 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีผลสำเร็จที่รับรู้ได้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.17 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.35 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก คือ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 4.16 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.13 และเปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

## 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชัน วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

### 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's alpha coefficient,  $\alpha$ ) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของ ข้อความคำถามต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงข้อความคำถามนั้น ๆ ไว้หรือตัดออก โดยมีเกณฑ์การพิจารณาการ ประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) ดังตารางที่ 4.34 และได้ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.34 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( $\alpha$ )	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ผลจากการทดสอบความน่าเชื่อถือโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ ดังตารางที่ 4.35

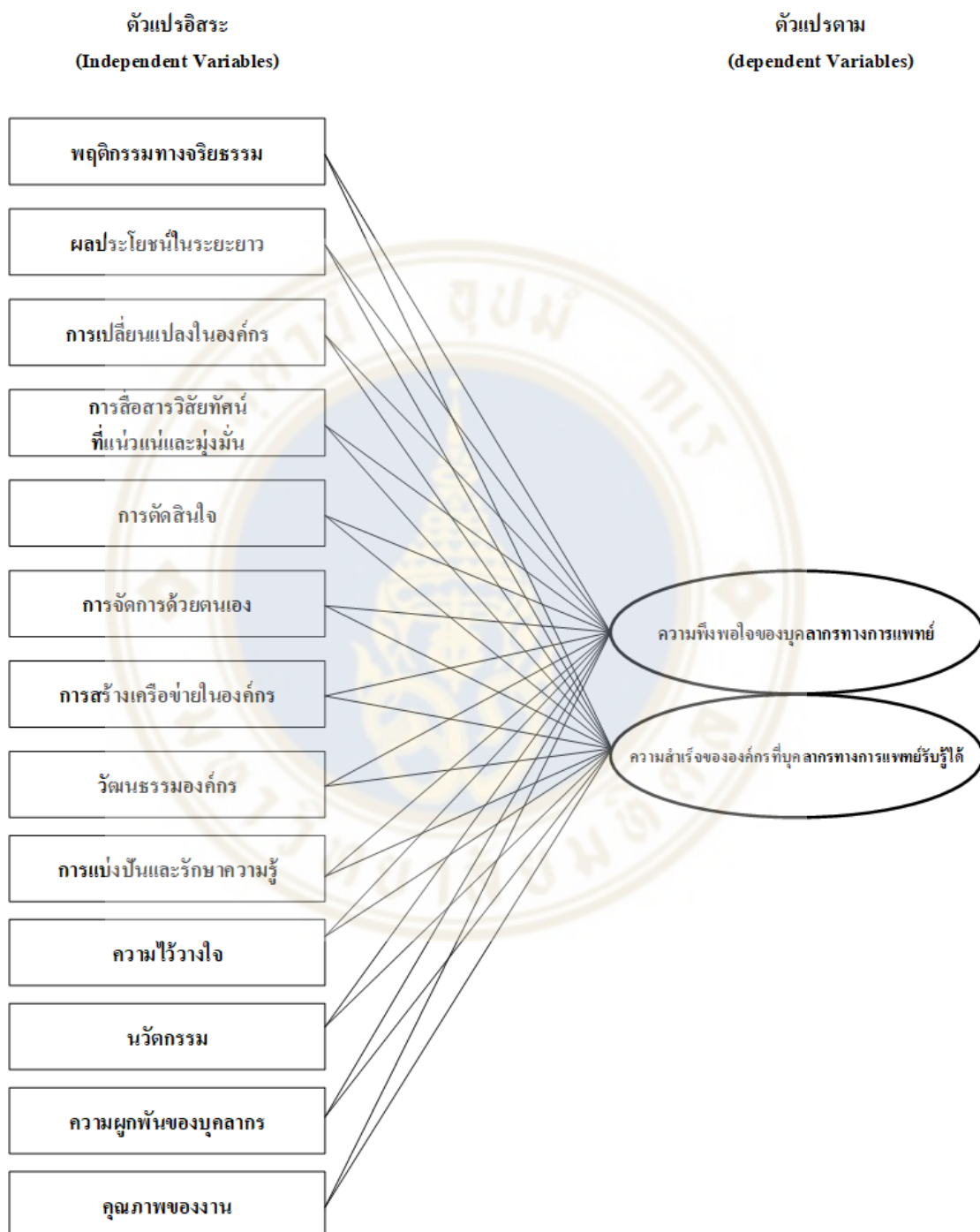
ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

No.	ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha Coefficient
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing people)	0.532
2	ความสัมพันธ์ที่กับพนักงาน (Labor relations)	0.120
3	การรักษาบุคลากรในระยะยาว (Retaining staff)	0.270
4	การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning)	0.447
5	การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing staff)	0.595
6	การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top term)	0.508
7	พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)	0.859
8	ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	0.859
9	การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)	0.879
10	การมีอิสระในการตัดสินใจจากตลาดทุน (Financial market independence)	0.517
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for the environment)	0.150
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)	- 0.125
13	การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)	0.630
14	การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision)	0.790
15	การตัดสินใจ (Decision making)	0.820
16	การจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	0.712
17	การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)	0.924
18	วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.917
19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	0.875
20	ความไว้วางใจ (Trust)	0.850
21	นวัตกรรม (Innovation)	0.847
22	ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	0.808
23	คุณภาพของงาน (Quality)	0.790
24	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.793
25	ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)	0.933



จากตารางที่ 4.35 เมื่อทดสอบหาค่า Cronbach's alpha เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ยิ่งค่าดังกล่าวสูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือ (สรายุทธ ก้นหลง, 2555) พบว่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 มีจำนวน 15 ปัจจัย แบ่งเป็นตัวแปรอิสระปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership 13 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) คุณภาพของงาน (Quality) และ ตัวแปรตาม 2 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และ ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) ส่วนปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ ต่ำกว่า 0.70 (Pallant, 2007) จะไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้นตัวแปรนั้นก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2544)

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of reliability) ทำให้เกิดกรอบการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบการวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

ดังนั้น จากการทดสอบความน่าเชื่อถือตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ ความน่าเชื่อถือ (Coefficient of Reliability) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.70 เมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือสมมติฐาน 26 ข้อ ดังนี้

### สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์

H7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H20: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H21: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

### **สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้**

H30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H43: ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H44: ด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

H46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ตามแนวคิดว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร รับรู้ได้

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

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ของ 12 ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีผลสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 มาใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
DEL	Developing People
LAB	Labor relations
STF	Retaining staff
SUC	Succession planning
VAL	Valuing staff
CEO	CEO and top term
ETH	Ethical behavior
LTP	Long term perspective
ORG	Organizational change
FIN	Financial market independence
ENVI	Responsibility for the environment
CSR	Social responsibility
STH	Stakeholder consideration
VIS	Strong, Share Vision
DEM	Decision making
SELF	Self-management
TEAM	Term orientation
CUL	Culture
KNOW	Knowledge sharing and retention
TRUS	Trust

ตารางที่ 4.36 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
INNO	Innovation
STFE	Staff engagement
QUA	Quality
SATI	Employee Satisfaction
SPO	Sustainability Performance Outcomes

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



ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1. ETH</b>	1														
<b>2. LTP</b>	.717**	1													
<b>3. ORG</b>	.729**	.775**	1												
<b>4. VIS</b>	.643**	.669**	.698**	1											
<b>5. DEM</b>	.595**	.639**	.755**	.679**	1										
<b>6. SELF</b>	.635**	.674**	.742**	.656**	.759**	1									
<b>7. TEAM</b>	.677**	.685**	.697**	.676**	.634**	.712**	1								
<b>8. CUL</b>	.696**	.682**	.757**	.672**	.728**	.775**	.845**	1							
<b>9. KNOW</b>	.566**	.574**	.704**	.627**	.705**	.703**	.696**	.801**	1						
<b>10. TRUS</b>	.604**	.614**	.698**	.645**	.715**	.728**	.709**	.803**	.736**	1					
<b>11. INNO</b>	.628**	.638**	.673**	.661**	.662**	.708**	.725**	.768**	.669**	.754**	1				
<b>12. STFE</b>	.662**	.699**	.655**	.634**	.552**	.631**	.758**	.751**	.620**	.642**	.713**	1			
<b>13. QUA</b>	.652**	.653**	.639**	.639**	.525**	.583**	.661**	.644**	.595**	.576**	.665**	.770**	1		
<b>14. SATI</b>	.563**	.666**	.640**	.561**	.561**	.624**	.638**	.662**	.564**	.635**	.616**	.724**	.604**	1	
<b>15. SPO</b>	.572**	.652**	.615**	.600**	.539**	.565**	.649**	.633**	.530**	.558**	.638**	.679**	.638**	.604**	1

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



จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่าง 13 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัล แพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัล แพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัล แพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

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

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่การพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่าแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 13 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม(ETH) ผลประโยชน์ในระยะยาว(LTP) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร(ORG) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น(VIS) การตัดสินใจ(DEM) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (SELF) การสร้างเครือข่ายในองค์กร(TEAM) วัฒนธรรมองค์กร(CUL) การแบ่งปันและรักษาความรู้(KNOW) ความไว้วางใจ(TRUS) นวัตกรรม(INNO) ความผูกพันของบุคลากร(STFE) และคุณภาพของงาน(QUA) มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) กล่าวคือปัจจัยทั้ง 13 ปัจจัย ข้างต้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01

#### 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 13 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.38 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R <sub>2</sub>	ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.39 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.780 <sup>a</sup>	.609	.594	.378

a. Predictors: (Constant) 23QUA, 15DEM, 7ETH, 19KNOW, 14VIS, 21INNO, 8LTP, 17TEAM, 20TRUS, 16SELF, 22STEF, 9ORG, 18CUL

จากตารางที่ 4.39 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานที่รับรู้ได้ ทั้ง 13 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH) ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (ORG) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS) การตัดสินใจ (DEM) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (SELF) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEAM) วัฒนธรรมองค์กร (CUL) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (KNOW) ความไว้วางใจ (TRUS) นวัตกรรม (INNO) ความผูกพันของบุคลากร (STFE) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (SATI) โดยตัวแปรต้นทั้ง 13 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานร้อยละ 59.4 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.594) ที่เหลืออีกร้อยละ 40.6 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.159	.155		7.461	.000
ETH	-.065	.050	-.074	-1.310	.191
LTP	.175	.053	.204	3.303	.001
ORG	.074	.055	.095	1.351	.178
VIS	-.023	.042	-.031	-.551	.582
DEM	.002	.039	.003	.055	.956
SELF	.082	.050	.105	1.656	.099
TEAM	-.007	.055	-.009	-.127	.899
CUL	.012	.064	.016	.180	.857
KNOW	-.022	.044	-.031	-.502	.616
TRUS	.121	.043	.182	2.834	.005
INNO	-.014	.047	-.018	-.287	.774
STEF	.383	.060	.419	6.328	.000
QUA	.013	.053	.014	.245	.806

a. Dependent Variable: Satisfaction

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลชนวายุ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลชนวายุ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

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

พบว่ามี่ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร 3 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.204 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นตาม 0.204 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.182 กล่าวคือ ถ้าความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นตาม 0.182 หน่วย

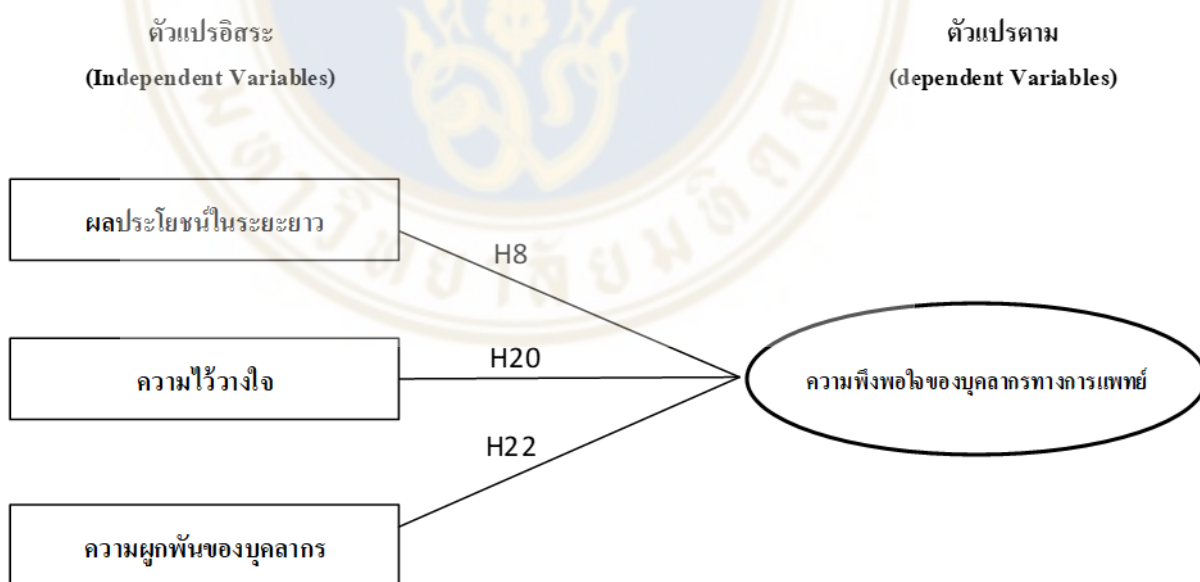
ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.419 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.419 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ได้ ดังนี้

$$\text{SATI} = 1.159 + 0.204 (\text{LTP}) + 0.182 (\text{TRUS}) + 0.419 (\text{STFE})$$

ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization Change) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization Change) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) นวัตกรรม (Innovation) และคุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 8, 20 และ 22 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การตัดสินใจ การจัดการด้วยตนเอง การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ นวัตกรรม และคุณภาพของงาน มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การตัดสินใจ การจัดการด้วยตนเอง การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ นวัตกรรม และคุณภาพของงาน ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 7, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21 และ 23 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

**ตารางที่ 4.41** ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.753 <sup>a</sup>	.567	.551	.462

a. Predictors: (Constant) 46QUA, 38DEM, 30ETH, 42KNOW, 37VIS, 44INNO, 31LTP, 40TEAM, 43TRUS, 39SELF, 45STFE, 32ORG, 41CUL

จากตารางที่ 4.41 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ทั้ง 13 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (ETH) ผลประโยชน์ในระยะยาว (LTP) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (ORG) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (VIS) การตัดสินใจ (DEM) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (SELF) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TEAM) วัฒนธรรมองค์กร (CUL) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (KNOW) ความไว้วางใจ (TRUS) นวัตกรรม (INNO) ความผูกพันของพนักงาน (STEF) และคุณภาพของงาน (QUA) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (SPO) โดยตัวแปรต้นทั้ง 13 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ร้อยละ 55.1 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.551) ที่เหลืออีกร้อยละ 44.9 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

**ตารางที่ 4.42** ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.606	.190		3.196	.002
ETH	-.040	.061	-.039	-.662	.508
LTP	.192	.065	.193	2.973	.003
ORG	.055	.067	.061	.827	.409
VIS	.074	.051	.084	1.441	.150
DEM	.026	.048	.036	.552	.581
SELF	-.035	.060	-.039	-.584	.560

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
TEAM	.112	.067	.124	1.689	.092
CUL	.034	.078	.040	.432	.666
KNOW	-.042	.053	-.051	-.789	.431
TRUS	-.028	.052	-.037	-.545	.586
INNO	.141	.058	.158	2.434	.015
STEF	.206	.074	.194	2.787	.006
QUA	.146	.065	.137	2.240	.026

a. Dependent Variable: Sustainability

จากตารางที่ 4.42 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลแพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

$H_1$ : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลแพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

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

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลแพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร 4 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.193 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัลแพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นตาม 0.193 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.015 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.158 กล่าวคือ ด้านนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.158 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.006 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.194 กล่าวคือ ถ้าความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.194 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.026 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.137 กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 0.137 หน่วย

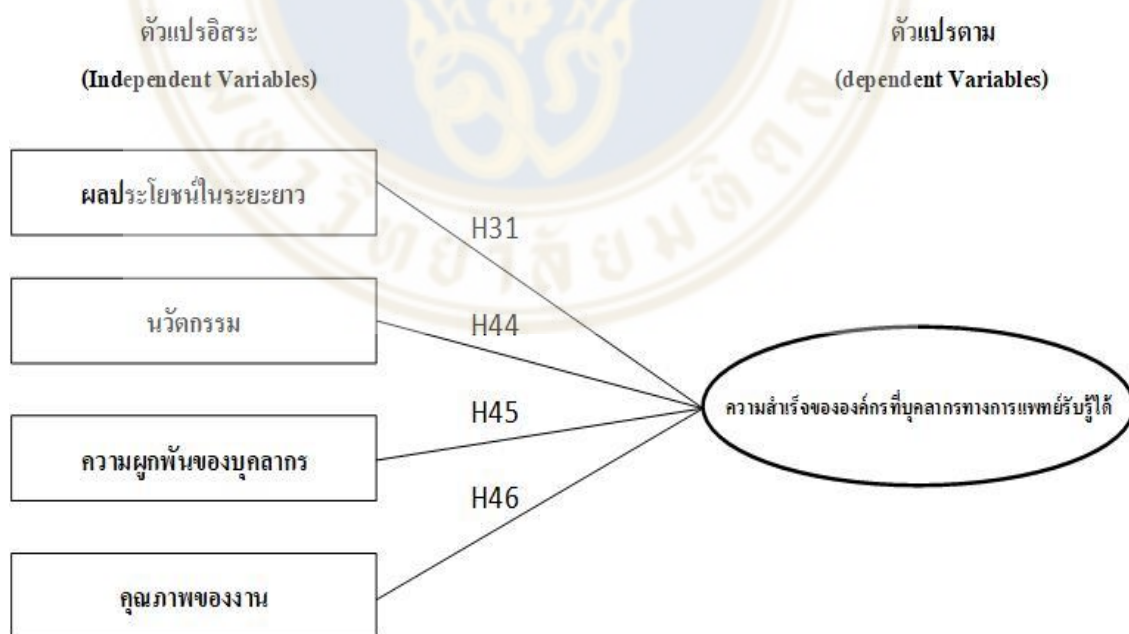
สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้ดังนี้

$$SPO = 0.606 + 0.193(LTP) + 0.158(INNO) + 0.194(STEF) + 0.137(QUA)$$

ส่วนปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organization Change) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) และความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision-Making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) และความไว้วางใจ (Trust) ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร



จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพของงานส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 31, 44, 45 และ 46 ส่วนภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ และนวัตกรรม มีค่า Sig มากกว่า 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ และนวัตกรรม ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ดังนั้นปฏิเสธสมมติฐานข้อ 30, 32, 37, 38, 39, 40, 41, 42 และ 43 ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.3 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

**ตารางที่ 4.43** สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.43 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ความไว้วางใจ และความผูกพันของพนักงานส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 8, 20 และ 22

ตารางที่ 4.44 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.44 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพของงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จึงยอมรับสมมติฐานข้อ 31, 44, 45 และ 46

**ตารางที่ 4.45** สรุปผลสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานที่สนับสนุน
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน ( 3 สมมติฐาน )
สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)
สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust)
สมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)
ปัจจัยที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (4 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective)
สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement)
สมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

จากตารางที่ 4.45 พบว่าสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานมี 3 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 8: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term Perspective) สมมติฐานที่ 20: ด้านความไว้วางใจ (Trust) และสมมติฐานที่ 22: ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ในส่วนของสมมติฐานที่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 4 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 31: ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) สมมติฐานที่ 44: ด้านนวัตกรรม (Innovation) สมมติฐานที่ 45: ด้านความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) และสมมติฐานที่ 46: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

**ตารางที่ 4.46** สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

<b>สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน</b>
<b>ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความพึงพอใจของพนักงาน ( 20 สมมติฐาน )</b>
สมมติฐานที่ 1: ด้านการพัฒนาบุคลากร(Developing People)
สมมติฐานที่ 2: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 4: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 5: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
สมมติฐานที่ 6: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 7: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 9: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
สมมติฐานที่ 10: ด้านการมีอิสระภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 11: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
สมมติฐานที่ 12: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 13: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
สมมติฐานที่ 14: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)
สมมติฐานที่ 15: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 16: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 17: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)
สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge Sharing Retention)
สมมติฐานที่ 21: ด้านนวัตกรรม (Innovation)
สมมติฐานที่ 23: ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

**ตารางที่ 4.46** สรุปผลสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานที่ไม่สนับสนุน
ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (19 สมมติฐาน)
สมมติฐานที่ 24: ด้านการพัฒนาบุคลากร(Developing People)
สมมติฐานที่ 25: ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
สมมติฐานที่ 26: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)
สมมติฐานที่ 27: ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)
สมมติฐานที่ 28: ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
สมมติฐานที่ 29: ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)
สมมติฐานที่ 30: ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)
สมมติฐานที่ 32: ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
สมมติฐานที่ 33: ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)
สมมติฐานที่ 34: ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
สมมติฐานที่ 35: ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)
สมมติฐานที่ 36: ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)
สมมติฐานที่ 37: ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)
สมมติฐานที่ 38: ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)
สมมติฐานที่ 39: ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
สมมติฐานที่ 40: ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation)
สมมติฐานที่ 41: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)
สมมติฐานที่ 42: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้(Knowledge Sharing Retention)
สมมติฐานที่ 43: ด้านความไว้วางใจ (Trust)

จากตารางที่ 4.46 พบว่าสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มี 20 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 1:ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) สมมติฐานที่ 2:ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) สมมติฐานที่ 3: ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) สมมติฐานที่ 4:ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) สมมติฐานที่ 5:ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) สมมติฐานที่ 6:ด้านการร่วมมือ

กันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) สมมติฐานที่ 7:ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) สมมติฐานที่ 9:ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) สมมติฐานที่ 10:ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence) สมมติฐานที่ 11:ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) สมมติฐานที่ 12:ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สมมติฐานที่ 13:ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) สมมติฐานที่ 14:ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) สมมติฐานที่ 15:ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) สมมติฐานที่ 16:ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) สมมติฐานที่ 17:ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) สมมติฐานที่ 18: ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) สมมติฐานที่ 19: ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) สมมติฐานที่ 21:ด้านนวัตกรรม (Innovation) และสมมติฐานที่ 23:ด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ในส่วนของสมมติฐานที่ไม่สนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 19 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานที่ 24:ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) สมมติฐานที่ 25:ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) สมมติฐานที่ 26:ด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention) สมมติฐานที่ 27:ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning) สมมติฐานที่ 28:ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) สมมติฐานที่ 29:ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team), สมมติฐานที่ 30:ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) สมมติฐานที่ 32:ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) สมมติฐานที่ 33:ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence), สมมติฐานที่ 34:ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) สมมติฐานที่ 35:ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สมมติฐานที่ 36:ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) สมมติฐานที่ 37:ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) สมมติฐานที่ 38:ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making) สมมติฐานที่ 39:ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) สมมติฐานที่ 40:ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) สมมติฐานที่ 41:ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) สมมติฐานที่ 42:ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention) และสมมติฐานที่ 43:ด้านความไว้วางใจ (Trust)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ขอบเขตการวิจัยด้านประชากรกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จากการคำนวณด้วยสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (W.G. Cochran, 1953) และเลือกวิธีสุ่มแบบตามความสะดวก (Convenience) จึงควรได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 คน โดยนำมาใช้ในการกำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวนทั้งสิ้น 358 คน ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตามคือ ความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลาใช้ระยะเวลาประมาณ 50 วัน ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามออนไลน์ ตั้งแต่วันที่ ตั้งแต่ 21 เมษายน พ.ศ. 2564 ถึง 9 มิถุนายน พ.ศ.2564 จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษาใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2564



## 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ผลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุระหว่าง 25-34 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร 11 ปี ขึ้นไป เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีรายได้ระหว่าง 20,001 – 40,000 บาท

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กร ผลจากการศึกษาพบว่ามีภาพรวมการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยการบริหารงานขององค์กรในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ ด้านความผูกพันของพนักงาน ค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมาด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.34 ถัดมาคือด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.33

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวม 4.24 โดยความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.41 ความพึงพอใจกับรายได้ ค่าเฉลี่ย 4.35 ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 4.29 ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน 4.23 และอยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน 3.99 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาพบว่าผลสำเร็จที่รับรู้ได้ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวม 4.17 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เปรียบเทียบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.35 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้า ค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก คือ เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่าเฉลี่ย 4.16 เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้ลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.13 และเปรียบเทียบกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.02 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป มีจำนวน 15 ปัจจัย แบ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent variables) ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership 13 ปัจจัย คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long

term perspective) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) และตัวแปรตาม (Dependent variables) 2 ปัจจัย คือความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือทั้ง 15 ปัจจัย มากำหนดกรอบงานวิจัยใหม่ในการทดสอบทดสอบสมมติฐาน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

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

จากการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา สถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่ออธิบายสมมติฐาน ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามี 13 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable leadership ของ ศศิธร พงษ์คณิง 9 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และการจัดการด้วยตนเอง (ศศิธร พงษ์คณิง, 2562) สอดคล้องกับงานวิจัยกรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด

Honeybee leadership ของอมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี 7 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตัดสินใจ การจัดการด้วยตนเอง ความไว้วางใจ และความผูกพันของบุคลากร โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้อง 1 ปัจจัย คือ การให้คุณค่ากับพนักงาน (อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัย Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs ของ Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery 12 ปัจจัย และปัจจัยที่ไม่สอดคล้อง 1 ปัจจัย คือ การจัดการด้วยตนเอง (Suparak Suriyankietkaew, Gayle C. Avery, 2014)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามแนวคิด Honeybee Leadership เกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร พบว่ามี 13 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior) ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long term perspective) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Organizational change) การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่และมุ่งมั่น (Strong, Share Vision) การตัดสินใจ (Decision making) การจัดการด้วยตนเอง (Self-management) การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Term orientation) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) ความไว้วางใจ (Trust) นวัตกรรม (Innovation) ความผูกพันของบุคลากร (Staff engagement) และคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งมีปัจจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable leadership ของ ศศิธร พงษ์คณิง 10 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการจัดการด้วยตนเอง (ศศิธร พงษ์คณิง, 2562) สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable leadership ของณชาวี เอี่ยมสุวรรณค์ 12 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้นการจัดการด้วยตนเอง (ณชาวี เอี่ยมสุวรรณค์, 2562) และสอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยา เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย ของงามนิจ รุ่งแสง 9 ปัจจัย จาก 13 ปัจจัย ยกเว้น การจัดการด้วยตนเอง วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและรักษาความรู้ และความผูกพันของบุคลากร โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้อง 3 ปัจจัย คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน และการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (งามนิจ รุ่งแสง, 2561)

### 5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 23 ปัจจัย ตามแนวคิด Honeybee Leadership และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย และความสำเร็จขององค์กรที่บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย รับรู้ได้ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้

การพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 3 ปัจจัย คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชัน วาย ได้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเนื่องจากผลประโยชน์ในระยะยาวแสดงถึงความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กร ทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ (Trust) ต่อองค์กร ว่ายังสามารถดำเนินธุรกิจและเติบโตต่อไปได้ในอนาคต เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสมและพนักงานได้รับการดูแลใส่ใจจากองค์กร จึงส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) กับองค์กร ด้วยองค์ประกอบของปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้ ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและองค์กร

การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 4 ปัจจัย คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ในมุมมองของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ผลสำเร็จขององค์กร มาจากการที่องค์กรมีผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) แสดงถึงให้เห็นว่าองค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานและกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตที่ชัดเจน ทำให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินงานขององค์กรและองค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้พนักงานทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และเมื่อมีการนำนวัตกรรม (Innovation) มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในกระบวนการทำงานให้เกิดขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นด้านคุณภาพของงาน (Quality) รวมทั้งช่วยผลักดันและขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร

ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ปัจจัย ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรแบบยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัย 23 ด้าน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอรัล แพทย์ ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และมี 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และด้านคุณภาพของงาน (Quality) ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้ในระยะยาว ถ้าหากผู้บริหารต้องการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จที่รับรู้ได้ของพนักงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยในด้านต่างๆ ซึ่งจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) พบว่า 3 ปัจจัยแรก คือ ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และความไว้วางใจ (Trust) มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จที่รับรู้ได้ของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

1. ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective) สามารถช่วยพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ เนื่องจากผลประโยชน์ในระยะยาวนั้นแสดงถึงความมั่นคง ความน่าเชื่อถือขององค์กร และลดอัตราเปลี่ยนงาน (Turn Over) ของพนักงานได้ ผู้บริหารจึงควรมอบสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และดูแลพนักงานเป็นอย่างดี เช่น การสวัสดิการแบบยืดหยุ่นด้านสุขภาพ และมอบสิทธิการรักษาพยาบาลให้กับญาติสายตรงของพนักงาน เป็นต้น เพื่อทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานลดลง ซึ่งเมื่อองค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ได้ ก็จะทำให้เกิดการดำเนินงานภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นมากกว่าความพึงพอใจ เพราะเมื่อพนักงานมีความผูกพันกับที่ทำงาน พวกเขาจะมีความรู้สึกอยากทุ่มเท และอยากสร้างผลงานให้กับองค์กร ซึ่งการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น ผู้บริหารสามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น ให้คำชมเชยเมื่อพนักงานสร้างผลงานที่ดี ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและวางแผน เป็นต้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน และการเพิ่มแรงเสริมในการทำงาน เช่น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับความก้าวหน้า มีค่าตอบแทนและรางวัลตอบแทนการทำงานที่เป็นธรรม เป็นต้น เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ก็จะส่งผลให้เกิดแรงขับเคลื่อนที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

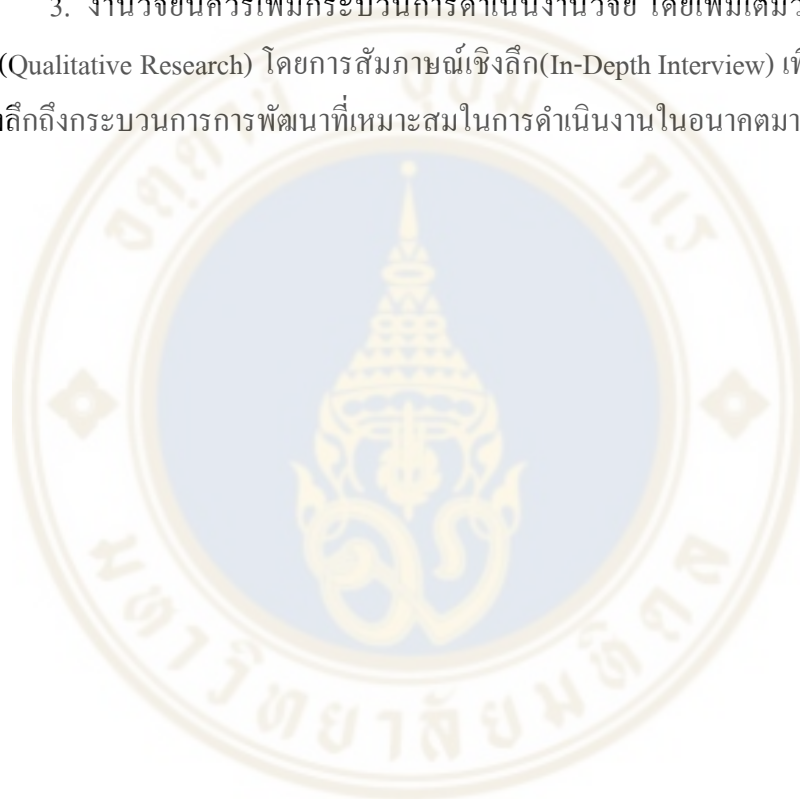
3. ความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย มีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงไม่ชอบการถูกบังคับให้อยู่ในกรอบ ไม่ชอบอยู่ในเงื่อนงำ และต้องการสิทธิความถูกต้องที่ตนเองสมควรได้รับ ดังนั้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารควรมีการชี้แจงให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานต่อไปในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ (Trust) และเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

#### 5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. งานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลแบบวัดผลเพียงครั้งเดียว ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น และจำกัดพื้นที่แค่ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยจึงสามารถอ้างอิงได้เฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานครเท่านั้น
2. งานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา (Covid-19) อาจส่งผลต่อการตอบแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กร
3. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งมี 23 ปัจจัย แต่อาจมีปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่นำมาศึกษาที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ซึ่งอาจทำให้ได้ผลการศึกษาแตกต่างออกไป

## 5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. งานวิจัยนี้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร จึงควรเพิ่มขอบเขตการวิจัยเป็นสถานพยาบาลของรัฐ ในเขตพื้นที่ต่างจังหวัด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่กว้างขึ้นและครอบคลุมทุกพื้นที่
2. งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งมี 23 ปัจจัย ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจาก 23 ปัจจัย ที่นำมาศึกษาครั้งนี้ ที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
3. งานวิจัยนี้ควรเพิ่มกระบวนการดำเนินงานวิจัย โดยเพิ่มเติมวิธีการศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-Depth Interview) เพื่อตรวจสอบให้ได้ ข้อมูลเชิงลึกถึงกระบวนการการพัฒนาที่เหมาะสมในการดำเนินงานในอนาคตมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*. *Strategy & Leadership*, 39, 5-15
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011, May 10). *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*. *Strategy & Leadership*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571111128766/full/pdf?title=sustainable-leadership-practices-for-enhancing-business-resilience-and-performance>.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership*. Australia: Allen & Unwin.
- Avery C. Gayle, & Bergsteiner Harald. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. New York: Routledge.
- Beattie, A. (2019). *The 3 Pillars of Corporate Sustainability*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporate-sustainability.asp>
- Chenpanit, C. (2019, June 24). *Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3011>.
- 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.
- Gayle C. Avery, & Suparak Suriyankietkaew. (2014). *Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs*. *Journal of Global Responsibility*, 247-261.
- Kungwanpongpun, P. (2562). *An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organizations*. (thesis). Retrieved from [https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=show\\_detail&id=2934](https://lib.cm.mahidol.ac.th/research/index.php?p=show_detail&id=2934)



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kantabutra, S. (2011). *Sustainable leadership in a thai healthcare services provider. International journal of health care quality assurance*. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21456499/>.
- Pongstabhon, N. (2019, June 24). *Honeybee sustainable leadership: A case study in automotive tire industry*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3010>.
- 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>
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). *Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs*. *Sustainability*, 8(4), 1-14.
- กัญญาณัฐ แสตนวิเศษ. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร = *STUDY of the factors that make the ORGANIZATIONAL Sustainability Effecting employee satisfaction and Sustainability performance OUTCOMES according to the honeybee LEADERSHIP concept of consulting business in Bangkok metropolitan area*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3257>.
- กานต์วัชรีย์ บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3141>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด *Honeybee leadership* ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3252>.
- นัทรศดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *SUSTAINABLE LEADERSHIP* ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3337>.
- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเด็กแห่งหนึ่ง. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3086>.
- ชลลนา คังคายะ. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรให้บริการด้านสุขภาพ. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/101>.
- ณชารี เอี่ยมสวรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด *SUSTAINABLE leadership*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3327>.
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์นัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *honeybee leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3108>.
- นภัสสร ปันทา. (2019, February 21). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3075>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิวาพร ริกงาม. (2561). ความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำและการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในบุคลากรทางการพยาบาลสังกัดโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง (thesis). Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/socku/article/view/132>
- 111
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน (thesis). Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/185804>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง* = . CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2247>.
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด *honeybee LEADERSHIP* ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3259>.
- พรรณี อังศุสิงห์. (2553). การบริหารเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน. *MASCI Insight*, 10(30), 1-31.
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด *sustainable leadership* = . CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3336>.
- ลภัสรดา ไวกิจจา. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3342>.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วนิดา อินทรอำนาจ. (2560). การประกอบกิจการสถานพยาบาล ตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. ๒๕๔๑. รัฐสภาไทย. Retrieved from [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=1529](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw_parcy/ewt_dl_link.php?nid=1529).
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *sustainability leadership* กรณีศึกษา: กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3343>.
- ศศิธร พงษ์คณิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด *sustainability leadership*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3772>.
- อดิศร ภัทราคูลย์. (2551). แนวคิด ความสัมพันธ์ผล และผลกระทบบนนโยบายประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ของภูมิภาค. หน้าแรก. Retrieved from <https://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/2541?locale-attribute=th>.
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด *honeybee leadership*. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3251>.
- อัจจิมา บำเพ็ญบุญ, & พุฒิชร จิรายุส. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม *Gen Y* (thesis). Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mbakkujournal/article/view/77635>
- เพ็ชรภรณ์ ชัชวาลชาญชนกิจ. (2557). ภาวะผู้นำองค์กรและการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลรัฐ (thesis). Retrieved from [https://so04.tci-thaijo.org/index.php/social\\_crru/article/view/80265](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/social_crru/article/view/80265)



## ภาคผนวก ก



### แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่  
รับรู้ได้

ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร  
ตามแนวคิด Sustainable Leadership

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภกริช สุริยันเกียรติ  
แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ ©เนเธอร์แลนด์ (2010)

**คำชี้แจง:** ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัย  
การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กร  
อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์  
เจเนอเรชั่น วาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable”  
จึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน ตามความ  
เป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์  
ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใด ๆ  
โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบ  
แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 5 : ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### 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. ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
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 การสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					

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 ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าท่านทำงานให้กับองค์กรนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น

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-

**ภาคผนวก ข**  
**การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน**

	COE No. MU-CIRB 2021/110.2004
<p><b>Mahidol University Central Institutional Review Board</b>  <i>Certificate of Exemption</i></p>	
<p><b>Title of Project:</b> Study of the Factors That Make the Organizational Sustainability Effecting Employee Satisfaction and Sustainability Performance Outcomes according to the Sustainable Leadership Concept of Medical Personnel Generation Y in the Hospital</p>	
<p><b>Protocol Number:</b> MU-CIRB 2021/124.1703</p>	
<p><b>Principal Investigator:</b> Miss Mayrisa Phankawong</p>	
<p><b>Co- Investigators:</b> Dr. Suparak Suriyankietkaew (PhDs)</p>	
<p><b>Affiliation:</b> College of Management, Mahidol University</p>	
<p><b>The criteria of Exemption:</b> Research involving the use of survey procedures and:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorded information CANNOT readily identify the subject (directly or indirectly/linked) OR</li> <li>- Any disclosure of responses outside of the research would NOT place subject at risk (criminal, civil liability, financial, employability, educational advancement, reputation)</li> </ul>	
<p>MU-CIRB is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)</p>	
<p><i>Date of Determination: 20 April 2021</i></p>	
<p><b>Signature of Chairperson:</b> .....</p>	 (Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer) Acting MU-CIRB Chair
<p><small>MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411            999 Phuttamanthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 731 70, Thailand            Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224            E-mail: mucirb@gmail.com Website: http://www.sp.mahidol.ac.th</small></p>	
<p><small>Page 1 of 1</small></p>	

## ภาคผนวก ค

## สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program

