

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2565



Signature

นางสาวชมพูนุท ศิลวัฒน์วงศ์
ผู้วิจัย

Signature

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Signature

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Signature

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Signature

สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานคณะกรรมการคุมสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ตฤณ ชนา
นุศักดิ์ กรรมการคุมสอบ ดร. สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล และอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
สุภรัthy สุริยันเกียรติแก้ว ที่ได้สละเวลาและคำแนะนำงานทำให้การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถ
สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์จนบรรลุผล และ
ขอขอบคุณนางสาวพรรณธิภา เถาแดงอ่อน สำหรับมิตรภาพ ความจริงใจ ความช่วยเหลือตลอด
ระยะเวลาที่ได้เรียนที่นี้ด้วยกัน ทุกอย่างจะอยู่ในความทรงจำที่สวยงามตลอดไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา นายสมชายและนางสุคนี ศิลวัฒน์วงศ์ที่คอยสั่ง
สอน สนับสนุนต่อทุกการศึกษาของลูกมาโดยตลอด สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอมอบคุณประโยชน์และความดีที่
เกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้แก่ ครูบาอาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และความกตัญญูทศเวที
แต่บิดามารดาผู้ให้กำเนิด

ชมพูนุท ศิลวัฒน์วงศ์

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง

SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE CASE OF CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT
AND CONSULTANTS INDUSTRY

ชมพูนุท ศิลวัฒนาวงศ์ 6350355

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ตฤณ ชนานุศักดิ์, Ph.D., สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒนกุล, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้าน
การก่อสร้างในประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้าน
การก่อสร้างจำนวน 30 คน โดยนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้

ผลการวิจัยพบว่าจากแนวทางปฏิบัติจากแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย
ในเกือบทุกปัจจัยสอดคล้องแนวคิดระดับมาก (Most Evident) ทั้งหมด 17 ปัจจัย สอดคล้องกับแนวคิด
ระดับปานกลาง (Moderate Evident) ทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role
in the Business), วัฒนธรรม (Culture), ความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff
Engagement) และสอดคล้องกับแนวคิดระดับน้อย ทั้งหมด 2 ปัจจัย คือ การตัดสินใจ (Decision
Making) และการทำงานร่วมกัน (Team Orientation) โดยทั้ง 6 ปัจจัยยังคงต้องได้รับการแก้ไขเพื่อ
พัฒนาให้ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างดำเนินธุรกิจด้วยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำยั่งยืน/ Honeybee Leadership/ ที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 คำถามในงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)	4
2.2 แนวคิด Honeybee Leadership	8
2.3 ที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง	12
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	21
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	21
3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร	21
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	22
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
บทที่ 4 ผลการศึกษา	29
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	57
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	57
5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้	61
5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย	63

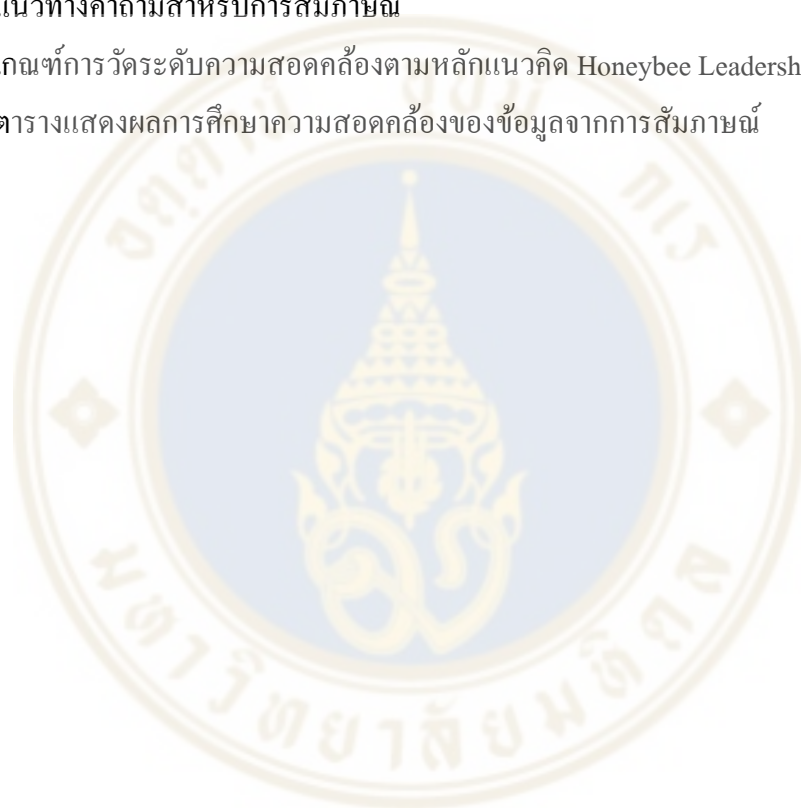
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	63
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	68



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
3.1	รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างและประชากรในงานวิจัย	23
3.2	แนวทางคำถามสำหรับการสัมภาษณ์	24
3.3	เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership	29
5.1	ตารางแสดงผลการศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์	58



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
2.1 ภาพพีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน 23 ชั้นตอน (Sustainable Leadership Framework)	10
2.2 รูปลูกแบบการว่าจ้างงานออกแบบและก่อสร้าารวมกัน	15
2.3 รูปลูกแบบการว่าจ้างที่ปรึกษาควบคุมงาน	16



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ต้องเผชิญกับช่วงเวลาแห่งความยากลำบากของวิกฤตการณ์ กว่าตลอดช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ได้เกิดวิกฤตการณ์สำคัญทั้งในประเทศและต่างประเทศส่งผลกระทบต่อธุรกิจ บริษัท และอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ในหลากหลายประเทศ เช่น วิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย หรือที่คนไทยเรียกวิกฤตการณ์นี้ว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ส่งผลทำให้เกิดปัญหาฟองสบู่แตกในภาคอสังหาริมทรัพย์และปัญหาการอนุมัติสินเชื่อประเภทต่าง ๆ ของสถาบันการเงิน ประเทศไทยประสบปัญหาเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ ไม่สามารถต่อสู้กับค่าเงินในขณะนั้นได้ จึงต้องประกาศลอยตัวค่าเงินบาทไทย และวิกฤตการณ์โควิด-19 นับเป็นจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้ประกอบการต่างไม่ทันได้ตั้งตัว และคาดเดาไม่ได้ยากต่อการตั้งรับและยากที่จะจัดการกับวิกฤตการณ์ครั้งนี้ในกับภาคธุรกิจเกือบจะทุกภาคส่วน รวมถึงภาคอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน โดยรับแรงกดดันการแพร่ระบาดของสถานการณ์ Covid-19 จนทำให้กิจกรรมเศรษฐกิจด้านการก่อสร้างมีการชะลอตัวลง จากวิกฤตการณ์ที่ได้ยกตัวอย่างมานั้น พบว่าโลกในปัจจุบันและภายภาคหน้า ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ความผันผวนและความไม่แน่นอน ดังนั้น ธุรกิจ องค์กรด้านต่าง ๆ ควรเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น วิธีการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรจะเป็นแรงช่วยเสริมความเชื่อมั่นให้กับธุรกิจ องค์กรด้านต่าง ๆ ว่าจะสามารถข้ามผ่านอุปสรรค ช่วงเวลาที่ยากลำบากของวิกฤตการณ์ไปได้

ในส่วนของบริษัทที่ปรึกษาก่อสร้าง หรือ คอนเซาท์ (Consult) จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของเจ้าของงานก่อสร้างเพื่อการคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบและวัตถุประสงค์ เพื่อให้โครงการที่ได้ให้การปรึกษานั้นสามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนด รวมถึงให้คำปรึกษาแก่เจ้าของโครงการ (Owner) ตามหลักวิศวกรและสถาปัตยกรรม ซึ่งประเภทธุรกิจปรึกษาก่อสร้าง หรือ คอนเซาท์ (Consult) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ พบว่าในตลาดของอสังหาริมทรัพย์เติบโตมาอย่างต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลา 24 ปี นับตั้งแต่ วิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย ด้านเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งทำให้ตลาดประเภทนี้มีการเติบโตและมีการแข่งขันสูงตลอดมา โดยคาดว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในไทยปี 2565 จะเติบโตขึ้น (หนังสือพิมพ์ข่าวสด, 2564)

และจากที่กล่าวมางานก่อสร้างในประเทศไทยมีทิศทางที่เติบโตและมีการแข่งขันที่สูง ส่งผลต่องานที่ปรึกษางานก่อสร้าง หรือ คอนซัลท์ (Consult) จึงการแข่งขันที่สูงไปด้วยเช่นกัน

การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อรับมือและก้าวข้ามผ่านวิกฤตการณ์ในปัจจุบันและอาจจะรวมถึงวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ผู้ที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้ริเริ่มนำพาให้องค์กรก้าวสู่อองค์กรแห่งความยั่งยืน ได้แก่ ผู้นำองค์กร ซึ่งสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งความก้าวหน้าและต่อความเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อนำพาให้องค์กรพัฒนาไปสู่การดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืน โดยการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนนั้นจึงถือเป็นสาระสำคัญสำหรับทุก ๆ ธุรกิจ องค์กรด้านต่าง ๆ นำไปสู่การบูรณาการจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์กรควรเลือกนำเอาประเด็นที่สำคัญสอดคล้องไปกับธุรกิจหลักก่อนเพื่อช่วยเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถสำหรับการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปพร้อมกับผลลัพธ์ที่ดีกับสังคมทำให้เกิดความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันแต่สิ่งสำคัญคือควรมีการติดตามวัดผลประเมินผลอย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นรูปธรรม (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) และตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ได้ทำการศึกษาในแถบทวีปยุโรป ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery และ Bergsteiner จากแนวคิดดังกล่าวมีการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมกับองค์กรอันได้แก่ พนักงาน ลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งประชากรในอนาคต โดยแนวคิดนี้จะส่งผลต่อผลตอบแทนในระยะยาว นำพาให้ธุรกิจนั้นมีความมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงสามารถที่จะเป็นองค์กรที่เติบโต พัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำของธุรกิจนั้น ๆ จนก้าวข้ามผ่านวิกฤตการณ์ที่สามารถประเมินสถานการณ์ได้ล่วงหน้าและไม่สามารถประเมินสถานการณ์ไปได้ (Avery & Bergsteiner, 2011)

จากเหตุการณ์วิกฤตการณ์ดังกล่าวที่สามารถประเมินสถานการณ์ได้ล่วงหน้าและไม่สามารถประเมินสถานการณ์ไปได้เป็นความท้าทายสำหรับทุก ๆ องค์กรในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดของธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ที่นับรวมถึงตลาดของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง ว่าด้วยผู้นำขององค์กรจะนำเอาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อบูรณาการ ปรับตัวและพร้อมรับกับการแข่งขันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วยความยั่งยืน จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นที่มาและการเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างจากองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย

1.3 คำถามในงานวิจัย

ปัจจัยแนวความคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1. ด้านประชากร ขอบเขตประชากรที่ใช้สำหรับศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน) และระดับปฏิบัติการ รวมจำนวนทั้งหมด 30 คน
2. ด้านเนื้อหา ขอบเขตงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์
3. ด้านพื้นที่ ขอบเขตพื้นที่งานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย
4. ด้านระยะเวลา ขอบเขตระยะเวลาของงานวิจัยครั้งนี้จะมีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่ มิถุนายน พ.ศ. 2565 จนถึง สิงหาคม 2565

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยแนวความคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย
2. ทำให้ทราบถึงแนวโน้มความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย
3. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการจะพัฒนาขององค์กรประเภทธุรกิจที่ปรึกษาการก่อสร้างต่อไปในอนาคต และเป็นข้อมูลในการทำการวิจัยต่อเนื่องไปยังธุรกิจด้านวิศวกรรม หรือในด้านขอบเขตอื่นต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- 2.2 แนวคิด Honeybee Leadership
- 2.3 ที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

ภาวะผู้นำยั่งยืนเป็นแนวที่ขนานไปกับการดูแลรักษาสภาพแวดล้อม โดยรอบ ช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการกระทำขององค์กรและคนในองค์กรเพื่อไปส่งเสริมต่อชื่อเสียงต่อสังคม อาจเริ่มต้นจากความตระหนักรู้ถึงผลกระทบจากการกระทำของผู้นำต่อผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงอาจเริ่มต้นจากแสดงออกทั้งความรับผิดชอบส่วนตัวและส่วนรวมเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อสายตาผู้อื่น การที่จะพัฒนาถึงเรื่องภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ ซึ่งการจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นเรื่องที่ยาก สามารถทำการสรุปลักษณะผู้นำที่น่าพาไปสู่ความยั่งยืนออกมาได้เป็น 4 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีความสามารถ จะทำการคิดองค์ความรู้และทักษะให้กับผู้นำแต่ละคน, ภาวะผู้นำที่เป็นระบบ จะทำการสร้างจัดสรร พัฒนาเก็บรักษา และตอบแทน พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมดไว้ด้วยกัน ผู้นำที่มีชื่อเสียง เป็นบุคคลที่ลูกค้ำและผู้ถือหุ้นรู้จักจะเพิ่มความน่าสนใจให้แก่องค์กร และสุดท้ายคือภาวะผู้นำที่สามารถแปรผันเป็นแบรนด์ สามารถพัฒนาผู้นำทุกระดับชั้นทำให้ส่งมอบงานได้คงที่ และมีมาตรฐานทำให้สร้างเป็นแบรนด์ที่น่าเชื่อถือ

ภาวะผู้นำ คือคนที่สร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้น แต่มากกว่าการที่จะมีภาวะผู้นำ คือ ผู้นำในองค์กรสามารถที่จะทำให้ทุกคนสนใจ เสมือนเป็นศูนย์กลางความเชื่อที่สามารถรวมเอาภาวะผู้นำจากทุก ๆ คนในองค์กรรวมเข้าด้วยกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ สร้างเป็นความยั่งยืน จนเกิดเป็นกฎ 5 ข้อที่ผู้นำที่น่าพาให้ไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนควรมีได้ดังต่อไปนี้

กฎที่ 1 กำหนดอนาคต กำหนดทิศทางทำให้คนรอบข้างเข้าใจในสิ่งเดียวกัน เห็นและสร้างขึ้นมา

กฎที่ 2 สร้างทุกสิ่งให้เกิดขึ้น ประกอบด้วยวินัยพื้นฐาน และความชำนาญเฉพาะทางในการสร้างทุกสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นได้จากวินัยพื้นฐานได้อย่างถูกต้อง

กฎที่ 3 ผู้นำจะเข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกวัน ผู้นำจะสอนทีมงานถึงเรื่องความสามารถ สมรรถนะ ความรู้ที่จำเป็นหรือทักษะ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันด้วยใจ ผู้นำจะเสริมทุกอย่างเพื่อช่วยให้ทีมงานพัฒนาสำหรับองค์กรต่อไป

กฎที่ 4 สร้างคนรุ่นต่อไป การสร้างทุนมนุษย์จะขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว จึงควรแสวงหาสิ่งจำเป็นสำหรับอนาคตที่จะเปลี่ยนไป

กฎที่ 5 ลงทุนในตนเอง เปรียบเหมือนหัวใจของภาวะผู้นำ จะสามารถมองเห็นภาพต่าง ๆ ได้ชัดเจน ทราบว่าตนเองต้องทำอะไร อย่างไร และรู้ว่าจะต้องบริหารงานผ่านคนอื่นได้อย่างไร รวมถึงจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาปรับสภาพตนเองเสมอทำให้คนที่อยู่รอบข้างเชื่อมั่นและยินดีที่จะเดินตาม

โดยแนวทางที่ใช้ทำให้เกิดได้ถึงภาวะผู้นำยั่งยืนได้ทั้งหมด 7 ข้อด้วยกันดังนี้ต่อไปนี้

1. เรียบง่าย (Simplicity) เพื่อพบกับความซับซ้อน สามารถมองหาเรื่องที่ยากให้สำเร็วก่อน จากนั้นจึงจัดการไปตามลำดับ

2. เวลา (Time) ผู้นำที่ลงทุนกับเวลาอย่างระมัดระวังก็เงินสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

3. หน้าที่ (Accountability) เกิดเป็นความรับผิดชอบส่วนตัวที่จะทำสิ่งที่พูดให้สำเร็จ รวมถึงคำพูดต่อผู้อื่นอีกด้วย

4. ทรัพยากร (Resource) ส่งเสริมงานกิจกรรมทางบุคคล สามารถกำหนดกิจกรรมเหล่านั้นจนสามารถสร้างไปจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อจัดวางอย่างเหมาะสมก็จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่ภาวะผู้นำได้

5. ติดตามผล (Tracking) ผู้นำควรมองหารูปแบบและโอกาสสู่เป้าหมายเฉพาะเจาะจง วัดผลเฉพาะสิ่งสำคัญกับกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม ผูกมัดกับการจ่ายผลตอบแทนกับผลลัพธ์ที่ได้

6. เรียนรู้เพื่อยั่งยืน (Melioration) ภาวะผู้นำที่นำไปสู่ความยั่งยืนต้องการผู้นำที่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ ชอบการทดลองยอมรับผลที่เกิด มีความยืดหยุ่นพร้อมรับความล้มเหลว ไม่หยุดแค่ความสำเร็จ แต่ยังคงเดินไปข้างหน้า

7. อารมณ์ (Emotion) คุณค่าทางอารมณ์ของผู้นำถึงแรงปรารถนาเพื่อสร้างและรักษาการเปลี่ยนแปลง กับอารมณ์ที่หนักแน่น พร้อมสติปัญญาที่รัดกุม นำเอาความรู้สึกไปผูกกับคุณค่าของงาน และต้องรู้สึกถึงสิ่งที่พัฒนาขึ้นด้วย

ผู้นำขององค์กรย่อมมีความสำคัญ แต่การที่มีผู้นำขององค์กรที่มีภาวะผู้นำสำคัญมากกว่าและการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน คือ สิ่งสำคัญที่สุด เป็นความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรที่สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันกับทุกคนในองค์กรได้ รวมถึงเป็นผู้นำองค์กรที่มีเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล เข้าใจถึงการสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร สามารถเป็นที่ปรึกษาและครูที่สามารถสอนเพื่อนำพาทุกคนในองค์กรไปสู่กระบวนการพัฒนาถึงความเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำที่สำคัญคือการเป็นผู้นำที่ดีและจะกลายเป็นผู้นำที่ดีกว่าเดิมได้ด้วยการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นให้คงอยู่ยืนยาว ตระหนักถึงจุดแข็งและเข้าใจในจุดอ่อนของตนเองเพื่อพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน รวมถึงตั้งคำถามทำไม อะไร อย่างไร กับตนเองตลอดเวลาและจะปรับสมความสำเร็จได้จากการทำสิ่งที่ถูกต้อง (Ulrich & Smallwood, 2013)

เมื่อผู้นำวิสัยทัศน์ชัดเจนในระหว่างลำดับชั้นการทำงาน จะสามารถทำให้คนในองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดและความสัมพันธ์ในเชิงบวก ทำให้ทุกคนในองค์กรมีการช่วยกันร่วมมือขยายอำนาจ และการที่ให้โอกาสทุกคนแสดงความเป็นผู้นำจะสร้างเป็นผลกระทบเชิงบวกในระยะยาวเป็นการเปิดโอกาสให้ค้นหาและส่งเสริมทำให้เกิดความสามารถที่อาจถูกมองข้ามไปได้ การให้รางวัลและเพิ่มพลังในเชิงบวกแก่คนใดองค์กรที่พยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงจนทำให้เกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวก (Achor, 2018)

การพัฒนาองค์กรแปรไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืนสามารถมุ่งเป้าหมายหลักไปที่การสร้างคุณค่าใน 3 ด้าน อันได้แก่ คุณค่าในด้านเศรษฐกิจ คุณค่าในด้านสังคม และคุณค่าในด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งต้องพิจารณาและสามารถที่จะบูรณาการเอาคุณค่าของทั้ง 3 ด้านเข้าไปกับกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการดำเนินงานในทุก ๆ ระดับ ทุก ๆ ตำแหน่งในการทำงานของทุกคนในองค์กร เกิดเป็นความสามารถในการที่จะปรับตัวเพื่อมีความพร้อมทั้งสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงสามารถในการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งยังสร้างเป็นคุณค่าขององค์กรกับสังคมเพื่อให้สามารถสอดคล้องไปกับตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนไปในทิศทางเดียวกัน (พิริยาภรณ์ อันทอง และสุกกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำเอาใจความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) มาใช้ในการปฏิบัติร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนเกิดเป็นความยั่งยืน (Sustainable) กล่าวคือเป็นการสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน ได้แก่ ด้านกำไร ด้านผลตอบแทน และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เป็นการบูรณาการโดยผ่านการจัดการขององค์กร

เพื่อให้ห้องคักรนั้นเกิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนนี้จะแสดงหาความสำเร็จโดยเป็นความสำเร็จในระยะที่ยาว โดยส่วนใหญ่ของคักรจะไม่ค่อยคำนึงถึงผลสำเร็จในระยะสั้น รวมถึงจะค่อนข้างขาดมุมมองภาพรวมอย่างรอบด้านในสิ่งที่จะอาจจะกระทบต่อองค์กรและหรือต่อส่วนรวมได้ สุดท้ายอาจจะส่งผลให้ห้องคักรไม่สามารถดำรงอยู่ได้เมื่อต้องประสบกับสภาพแวดล้อมของปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งรูปแบบของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนสามารถจำแนกแบ่งเป็นหลักแนวคิดได้ดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010)

2.1.1 The Anglo/US หรือ Locust Principle

เป็นลักษณะแนวคิดรูปแบบที่เน้นการสร้างผลกำไรสูงสุดด้วยระยะเวลาอันสั้น และสร้างผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีการเกิดขึ้นทั้งต่อด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และอาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยรอบด้าน หากองค์กรใดดำเนินธุรกิจด้วยภายใต้แนวคิด The Anglo/US นี้ จะสร้างความยั่งยืนได้น้อยกว่าแนวคิดอื่น ๆ สามารถทำลายทั้งในด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อมได้ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตน โดยไม่สนใจว่าอาจส่งผลกระทบต่อทางลบรอบด้านต่อไปในระยะยาว (Avery & Bersteiner, 2010)

2.1.2 Rhineland Leadership

เป็นลักษณะแนวคิดรูปแบบที่เน้นการสร้างคามยั่งยืนโดยจะสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร มีการนำแนวคิดนี้มาใช้อย่างแพร่หลาย และเป็นแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับ The Anglo/US เนื่องจากแนวคิด Rhineland Leadership เป็นแนวคิดรูปแบบที่จะมุ่งไปที่การสร้างผลกำไรด้วยระยะยาว โดยมีการคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และอาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้านทั้งในปัจจุบันและอาจจะส่งผลไปถึงอนาคต รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะมิผลต่อสิ่งอื่นนอกเหนือจากกำไร เช่น ชื่อเสียงแบรนด์ให้เป็นที่รู้จัก ความสัมพันธ์ ผลกำไรระยะยาว เป็นต้น (Avery & Bersteiner, 2013)

2.1.3 Honeybee Leadership

เป็นแนวคิดรูปแบบที่เน้นการสร้างคามยั่งยืนให้กับองค์กร โดยพัฒนาต่อขอมมาจากแนวคิด Rhineland Leadership แนวคิดนี้จะปรับเพิ่มความยืดหยุ่นและความเห็นอกเห็นใจ และจากที่แนวคิด Rhineland Leadership มีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 19 ปัจจัย แต่แนวคิดของ Honeybee Leadership จะเพิ่มแนวทางปฏิบัติจำนวนมากขึ้นเป็นทั้งหมด 23 ปัจจัย และได้มีตัวชี้วัดผลของ

ผลลัพธ์ที่จะสามารถสะท้อนถึงผลสำเร็จในการดำเนินการทั้งหมด 5 ข้อ (Kantabutra & Avery, 2013)

2.2 แนวคิด Honeybee Leadership

Avery และ Bergsteiner ได้ทำการอธิบายแนวคิดที่ว่าด้วยหลักทฤษฎีการดำเนินธุรกิจให้ได้อย่างยั่งยืนมาจากหนังสือของ Honeybees & Locusts: The business case for sustainable leadership (2010) โดยได้เปรียบเทียบสัตว์สองชนิดที่มีวิถีการเดินทางของชีวิตซึ่งแน่นอนว่าต้องมีความแตกต่างกันมาก ทั้งนี้ได้กล่าวถึงปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเปรียบได้กับสัตว์ระหว่างผึ้งและตั๊กแตนไว้ดังต่อไปนี้

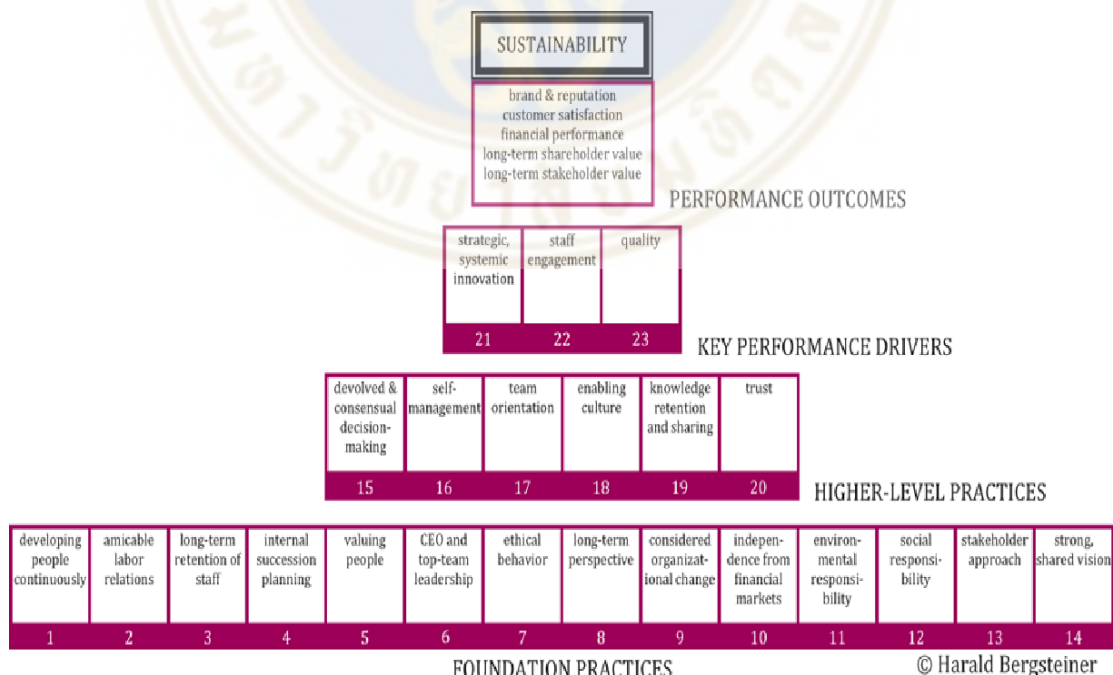
การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “ผึ้ง” (Honeybee Leadership) คือ การที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และหรือผู้ที่มีส่วนร่วมกับองค์กรอันได้แก่ พนักงาน ลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อม แม้กระทั่งประชากรในอนาคต เป็นต้น เมื่อองค์กรประเภทนี้ไปตั้งอยู่ ณ ที่ใดก็มักจะเป็นที่รักของชุมชนบริเวณใกล้เคียงรอบด้านขององค์กร และองค์กรประเภทนี้มักจะสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาสังคมและมักจะปรับเพิ่มมูลค่าชุมชนที่องค์กรอยู่รอบ ๆ บริเวณข้างเคียงเพื่อสร้างความสุขสร้าง จนไปถึงการสร้างความมั่นคง จึงสามารถเปรียบกับวิถีชีวิตของผึ้งที่ไม่ว่าจะไปสร้างรังอยู่ที่ใด ผึ้งก็จะสร้างความสมดุลและเพิ่มคุณค่ากับสภาพแวดล้อมโดยรอบ ซึ่งก็จะสามารถสะท้อนไปถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจเสมือนกับการนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินการทำงานในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “ตั๊กแตน” (Locust Leadership) คือ การที่ดำเนินธุรกิจโดยที่จะคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรเพียงสิ่งเดียว กล่าวคือดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสู่การสร้างกำไรและผลตอบแทนที่สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นเพียงเท่านั้น รวมถึงจะยึดเอาผลประโยชน์บริษัทเป็นหลักสำคัญ จะไม่มีการนึกถึงหรือจะไม่มีการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนกับวิถีชีวิตของตั๊กแตนที่จะดำเนินชีวิตการแสวงหาประโยชน์จากแหล่งอาหาร โดยที่จะมุ่งกัดกินพืชไร่ ทรัพยากรรอบข้างอื่นๆทุกอย่างจนหมดสิ้น และเมื่อทรัพยากรหมดสิ้นไป ตั๊กแตนก็จะกัดกินพวกเดียวกันเอง ซึ่งก็จะสามารถสะท้อนไปถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นที่ไม่อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลและเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรยั่งยืน (Sustainable Leadership) พบว่าแนวความคิดในการที่จะดำเนินธุรกิจรูปแบบ “ผึ้ง” (Honeybee Leadership) เป็นการที่จะดำเนินธุรกิจที่จะสร้างความมั่นคง สร้างความสุข สร้างคุณค่า และสร้าง

ความสมดุลทำให้สามารถดำเนินธุรกิจไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะทำการเลือกแนวความคิด Honeybee Leadership เพื่อนำมาเป็นกรอบเพื่อศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้

แนวความคิด Honeybee Leadership เป็นหลักแนวคิดที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมกับองค์กร และหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรจำนวนมาก จะมีความรับผิดชอบทั้งโดยด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะสามารถสร้างผลตอบแทนในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยมีแนวคิดที่ว่าความยั่งยืนที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดจากการทำกำไรและผลตอบแทนอันสูงสุดเท่านั้นแต่ยังมีปัจจัยทางสังคม รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เพราะหากไม่สามารถสร้างคุณความดี ความสุขร่วม ไปกับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถอยู่รอดได้ (Avery & Bersteiner, 2010) โดยการที่องค์กรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วม หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรจำนวนมาก ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อม แม้กระทั่งประชากรทั้งในปัจจุบันและประชากรในอนาคต กล่าวคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน โดยองค์กรประเภทนี้จะมุ่งที่จะสร้างสมดุลระหว่าง ผลกำไร ผลตอบแทน และสังคมโดยรอบ การดำเนินธุรกิจรูปแบบนี้ยังสามารถช่วยองค์กรให้ปรับตัวและรับมือกับวิกฤตการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่ได้ตั้งตัวได้อีกด้วย (Avery & Bersteiner, 2011) แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery and Bergsteiner มีการดำเนินการทั้งหมด 3 ระดับ โดยระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย เพื่อที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.1 ภาพพีระมิดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 23 ขั้นตอน (Sustainable Leadership Framework)

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2010, p.39)

2.2.1 ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices)

ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) จะเป็นส่วนรากฐานของพีระมิดจาก 3 ชั้น โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 14 บัญญัติ แต่ละข้อบัญญัติจะสามารถนำไปเพื่อจะใช้ปฏิบัติได้ในทันทีและสามารถที่จะตอบรับกับภาวะองค์กรที่ยั่งยืนได้ ในส่วนรากฐานนี้จะเน้นไปที่การพัฒนาและฝึกฝนพนักงานในด้านสังคมและเทคนิคที่สามารถเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010)

1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)
3. การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or Short-Term Perspective)
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)

2.2.2 ระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher-Level Practices)

ระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher-Level Practices) อยู่ในลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 6 บัญญัติ แต่ละข้อบัญญัติจะปรากฏเพิ่มขึ้นหลังจากที่ได้ปฏิบัติในระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐานแล้ว ในลำดับขั้นที่ 2 นี้จะเป็นการช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น ดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010)

15. การตัดสินใจ (Decision Making)
16. การจัดการตนเอง (Self-Management)
17. การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)
18. วัฒนธรรม (Culture)

19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)

20. ความไว้วางใจ (Trust)

2.2.3 ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Driver)

ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Driver) อยู่ในลำดับขั้นที่ 1 กล่าวคือขั้นสูงสุดของพีระมิด โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 3 ปัจจัย แต่ละข้อปัจจัยจะช่วยผลักดันเพิ่มศักยภาพขององค์กรในแต่ละธุรกิจที่แตกต่างกันให้ก้าวเดินไปข้างหน้าได้อย่างมีความยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนการดำเนินงานที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรทุกประเภทเพราะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงไปกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่ละข้อปัจจัยจะปรากฏเพิ่มขึ้นมาหลังจากที่ได้ปฏิบัติในระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐานและระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นแล้ว มีปัจจัยดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010)

21. นวัตกรรม (Innovation)

22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

23. คุณภาพ (Quality)

2.2.4 ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcome)

ระดับผลสำเร็จในการดำเนินการ (Performance Outcome) เมื่อองค์กรนำเอาแนวความคิดของ Honeybee Leadership ในทั้ง 23 ปัจจัยไปปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเภทของธุรกิจที่มีความแตกต่างกันแต่ก็จะช่วยส่งเสริมทำให้องค์กรสามารถสร้างศักยภาพเกิดเป็นความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน รวมถึงการดำเนินการตามแนวคิดอย่างครบถ้วนทุกปัจจัยนี้จะคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกล่าวคือผลกระทบในระยะยาว โดยจะมีตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลสำเร็จในการดำเนินการในทั้ง 3 ขั้นตอน จาก 23 ปัจจัยซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กรและจะนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจเป็นองค์กรที่ยั่งยืนรวมทั้งสิ้น 5 ตัวชี้วัดได้ดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010)

1. แปรนด์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation)

2. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

3. ผลประกอบการ (Financial Performance)

4. คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Shareholder Value)

5. คุณค่าที่ได้รับกลับมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-Term Stakeholder Value)

2.3 ที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง

การก่อสร้างอาคารให้มีมาตรฐานโดยจะมีผู้เกี่ยวข้องอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ ใน ส่วนของผู้ว่าจ้าง อันประกอบไปด้วย กรรมการตรวจการจ้าง ผู้ว่าจ้าง ผู้ออกแบบก่อสร้าง และผู้ควบคุมงานก่อสร้าง และในส่วนที่ 2 คือ ผู้รับจ้าง ผู้ควบคุมงานก่อสร้างหรือตัวแทน ส่วนที่สำคัญ ของการก่อสร้างอาคาร คือ กระบวนการในการกำกับ ดูแล และควบคุมงานก่อสร้าง ทั้งนี้จะส่งผลให้ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และกำกับการควบคุมงานก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ขั้นตอน ถูกต้อง ลดความขัดแย้ง การก่อสร้างดำเนินไปอย่างได้คุณภาพที่ได้มาตรฐาน รวดเร็ว เสร็จ ตามระยะเวลาที่อยู่ในข้อกำหนด

ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง (ที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้าง) หมายถึง บริษัทที่ได้ส่งตัวแทน หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งทำหน้าที่ให้รับผิดชอบต่อโครงการนั้น ๆ ในการทำงานที่ต้องควบคุมดูแลงาน ก่อสร้างจากผู้ว่าจ้าง (Owner) ที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้างจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำแก่ผู้ว่าจ้าง (Owner) เพื่อให้การก่อสร้างให้ถูกต้องไปตามข้อกำหนด สอดคล้องไปกับมาตรฐานและกฎหมาย เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอาคาร พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร เป็นต้น (กองแบบแผน กรมสนับสนุนบริหารสุขภาพ, 2557)

งานก่อสร้าง เป็นอุตสาหกรรมศาสตร์และศิลป์ อาศัยความรู้และความสามารถเฉพาะ ทาง สรรหาอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือ วัสดุต่าง ๆ ในด้านคุณภาพและราคาได้อย่างเหมาะสม งาน ในส่วนนี้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ ได้แก่ กรรมกรไปจนระดับผู้จัดการ โครงการ รวมถึง กว่าจะรังสรรค์ก่อสร้างโครงการให้สำเร็จลุล่วง ต้องอาศัยการบริหารจัดการถึงปัจจัยต่าง ๆ นำไป ปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จของ “โครงการก่อสร้าง” หมายถึง การลงทุนเพื่อการก่อสร้างสิ่งใหม่ เช่น อาคาร สำนักงาน สะพาน เขื่อน ถนน โรงไฟฟ้า โรงงาน เป็นต้น

งานก่อสร้างถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ของมนุษย์ กล่าวคือที่อยู่อาศัยจึงเกิดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ การทำกิจกรรมในชีวิตประจำวันต่าง ๆ ของมนุษย์ ก่อให้เกิด ลักษณะงานก่อสร้างประเภทต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ประเภทอาคารสาธารณะ (Residential Construction) การก่อสร้างที่อยู่อาศัย ปัจจุบัน ได้พัฒนารูปแบบต่าง ๆ กันออกไป ได้แก่ บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ บ้านแฝด คอนโดมิเนียม แพลต อพาร์ทเมนต์

2. ประเภทอาคารสาธารณะ (Public/Building Construction) การก่อสร้างเพื่อรองรับ ปริมาณคนจำนวนมากพร้อมกัน ได้แก่ สำนักงาน โรงเรียน โรงพยาบาล โรงงาน คลังสินค้า อาคาร กีฬา อาคารพาณิชย์

3. ประเภทงานโยธา (Civil/Heavy Construction) การก่อสร้างพื้นราบเพื่อระบบสาธารณูปโภคทั่วไป ได้แก่ ถนน สนามบิน เขื่อน สถานีบำบัดน้ำเสีย สะพาน ทางด่วน ทางยกระดับต่าง ๆ ระบบของท่อระบายน้ำ

4. ประเภทงานอุตสาหกรรม (Industrial Construction) การก่อสร้างโรงงานต่าง ๆ เพื่อใช้ผลิตสินค้า โดยการออกแบบอาคารประเภทนี้จะต้องศึกษารายละเอียดโครงการอนาล็อกซึ่ง ได้แก่ โรงงานกลั่นน้ำมัน โรงงานผลิตเหล็ก โรงงานผลิตไฟฟ้า โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานผลิตสารเคมี

การลงทุนก่อสร้างอาคารเพื่อประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ ของธุรกิจงานก่อสร้างนั้นทำให้เกิดผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเพื่อให้โครงการที่เป็นเป้าหมายนั้นก่อสร้างอย่างประสบผลสำเร็จ โดยมีผู้ที่จะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงและทางอ้อมกับธุรกิจด้านงานก่อสร้าง ดังต่อไปนี้

1. เจ้าของโครงการ (Owner, Client, Developer) เป็นผู้ที่ดำริ ริเริ่มโครงการก่อสร้าง กล่าวคือเป็นผู้ลงทุน ลงเงินหรือปัจจัยอื่น ๆ ก่อสร้างอาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อให้เกิดการผลตอบแทนด้านต่าง ๆ อาจเป็นหน่วยงานได้ทั้งในส่วนของเอกชนและส่วนของรัฐที่เป็นสร้างโครงการขึ้นเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

2. สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) ผู้ที่ได้รับแนวคิดจากเจ้าของงาน กล่าวคือเจ้าของโครงการ (Owner, Client, Developer) และได้้นำแนวคิดที่ได้รับนำมาพัฒนาให้ตรงตามความต้องการ ความประสงค์ในด้านต่าง ๆ และภายในงบประมาณที่ได้ถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้สอย เพื่อให้มีความมั่นคง แข็งแรง และคุ้มค่าต่อการลงทุนของเจ้าของโครงการ

3. ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) ผู้สร้างงานเพื่อให้งานที่ได้ออกแบบไว้นั้นเกิดขึ้นจริง ตอบสนองตรงตามความต้องการ ความประสงค์ในด้านต่าง ๆ และภายในงบประมาณที่ได้ถูกจัดตั้งขึ้น และมีถูกต้องตามที่สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) ได้ออกแบบไว้

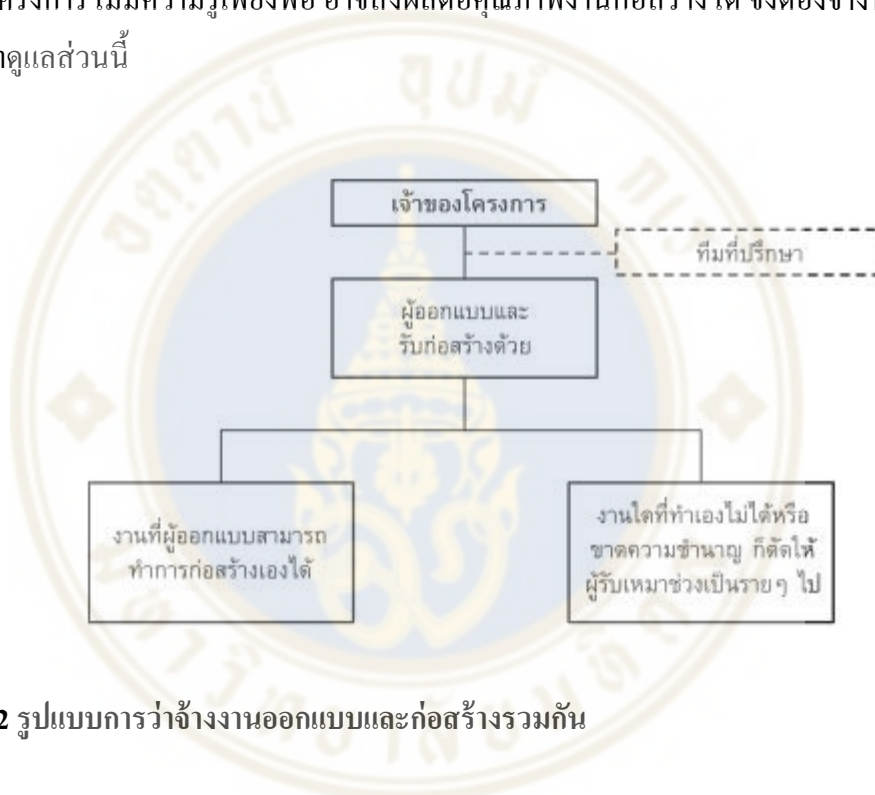
4. สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant) ผู้ที่เปรียบกับตัวแทนของเจ้าของโครงการ (Owner, Client, Developer) มีหน้าที่หลักในการควบคุม ดูแล และตรวจสอบคุณภาพของโครงการงานก่อสร้าง จึงต้องอาศัยทีมงานที่มีความชำนาญอย่างสูงในเฉพาะแต่ละด้าน ทำให้เจ้าของโครงการได้งานที่ตรงตามเป้าหมายความต้องการ รวมถึงมีความถูกต้อง แข็งแรง และสวยงาม

5. ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager : CM) ผู้ที่ทำงานทำนองเดียวกับสำนักงานที่ปรึกษาเปรียบได้กับเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการ (Owner, Client, Developer) เข้ามาทำหน้าที่ควบคุมในโครงการก่อสร้างเป็นหลัก รวมถึงมีการบริหารจัดการโครงการด้านเวลา ด้านงบประมาณ มีการเร่งรัดงานเพื่อให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด แก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไปหรือให้ลดลง ตัดสินหรือยุติปัญหาระหว่างผู้รับเหมา พร้อมทั้งให้คำแนะนำและ

ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้เนื่องจากโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่จะมีมูลค่าที่สูงและมีความซับซ้อนต่อการขั้นตอนในการดำเนินการก่อสร้างสูงมาก ผู้บริหารงานก่อสร้างจึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารงานก่อสร้างที่เป็นมืออาชีพ

ตัวอย่างรูปแบบการว่าจ้างรับเหมาก่อสร้างที่มีทีมที่ปรึกษาและที่ปรึกษาควบคุมงานได้แก่

1. การว่าจ้างออกแบบและก่อสร้างร่วมกัน (Design & Build Contract) เป็นการว่าจ้างที่ฝ่ายผู้ออกแบบกับฝ่ายก่อสร้างทำงานร่วมกัน ทำการเสนอราคาพร้อมกันต่อเจ้าของโครงการ หากเจ้าของโครงการไม่มีความรู้เพียงพอ อาจส่งผลต่อคุณภาพงานก่อสร้างได้ จึงต้องจ้างทีมที่ปรึกษาเพื่อเข้ามาดูแลส่วนนี้



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการว่าจ้างงานออกแบบและก่อสร้างรวมกัน

2. การว่าจ้างออกแบบและก่อสร้างรวมกัน (Design & Build Contract) เป็นการว่าจ้างที่ฝ่ายผู้ออกแบบกับฝ่ายก่อสร้างเป็นลักษณะทำงานรวมกันสองฝ่าย โดยทำการเสนอราคาทั้งสองร่วมกันต่อเจ้าของโครงการ คล้ายคลึงกับการว่าจ้างในการออกแบบและการร่วมมือกันก่อสร้าง แต่เมื่อโครงการมีมูลค่าสูง และซับซ้อน ในการก่อสร้างจึงสรรหาผู้ที่มี ทักษะ มีความรู้ และความชำนาญในสายงานนี้มาบริหารและดำเนินการจัดการ กล่าวคือ ผู้บริหารงานก่อสร้าง หรือ ที่ปรึกษาควบคุมงาน ที่ทำหน้าที่ดังเป็นตัวแทนของเจ้าของโครงการ โดยจะสามารถช่วยควบคุมและลดต้นทุนของโครงการได้ดังเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการว่าจ้างที่ปรึกษาควบคุมงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้วิจัยได้ไปศึกษาค้นคว้าจากการทบทวนวรรณกรรมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามิจงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership กันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ทางผู้วิจัยจึงทำการสรุปรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

ตาราง 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
1.	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย	ลภัสสรดา ไวยกิจจา (2562)	เชิงคุณภาพ	ผลการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 20 แนวทางและมีเพียง 3 แนวทางที่ต้องการพัฒนา ได้แก่ วัฒนธรรม วัฒนธรรม และการตัดสินใจ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารไม่ควรมองข้ามควรเร่งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป
2.	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร	ธิดารัตน์ ผลถาวรกุลชัย (2562)	เชิงปริมาณ	ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับผู้นำที่แท้จริง และระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมในระดับสูง ระดับพึงพอใจในงานโดยรวมในระดับปานกลาง 2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริงและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยทางสถิติ และภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3. ภาวะผู้นำที่แท้จริงอธิบายความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 25.5 และความพึงพอใจในงานอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 35.2

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
3.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์	ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิ รัตนกุล (2562)	แบบผสมผสาน	ผลการวิจัยพบว่าผู้นำมีระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองในระดับสูงมากขององค์ประกอบทางพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน มีการรับรู้ตนเองสูงสุดเนการสร้างแรงบันดาลใจในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ถัดมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้พฤติกรรมของผู้นำมากที่สุดด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อเปรียบเทียบพบความแตกต่างช่องว่างหลายแง่มุม
4.	ปัจจัยความสำเร็จของโครงการก่อสร้างที่มาจากการทำงานของที่ปรึกษา: มุมมองเจ้าของโครงการ	ศิวานันท์ เชี่ยวผ่อง (2562)	เชิงปริมาณ	ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 219 โครงการ พบว่าขีดความสามารถของที่ปรึกษาโครงการ อำนวยการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของโครงการกับที่ปรึกษาโครงการส่งผลเชิงบวกกับความสำเร็จของโครงการ โดยที่ปรึกษาโครงการควรมีความเข้าใจขอบเขตการทำงานอย่างดี มีจุดมุ่งหมายร่วมกับเจ้าของโครงการ และเป็นอิสระจากการคุกคามเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
5.	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2561)	เชิงปริมาณ	ผลการศึกษาจากการทดสอบพนักงานบริษัทฯ จำนวน 393 คนพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย และพบว่ามี 11 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างนัยสำคัญต่อการดำเนินการและความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แข็งแกร่งและมุ่งมั่นในการผลักดันธุรกิจ การตัดสินใจร่วมกัน ฟังความคิดเห็น การมีเป้าหมายร่วมกันทำงานเป็นทีม การมีวัฒนธรรมองค์กร การรักษา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ การเชื่อใจมีความไว้วางใจต่อกัน การเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรทุกระดับ การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร และการที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงกว่ามาตรฐานและความคาดหวังของลูกค้า

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
6.	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	นภัตสร บันทา (2561)	เชิงคุณภาพ	ผลการศึกษาพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย และพบว่ามี 16 ปัจจัยที่อยู่ในระดับสอดคล้องมาก คือ การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับพนักงาน การรักษาพนักงาน จริยธรรม มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้เสีย บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การจัดการตนเอง การทำงานร่วมกัน วัฒนธรรม การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ นวัตกรรม และคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ดำรงอยู่ได้
7.	การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทเบงค็อกิ้งในประเทศไทย	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมีธรรมาภิบาล การมีมุมมองในระยะยาว การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรม จะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทเบงค็อกิ้งในประเทศไทย
8.	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดานขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	ชยกร เลิศอังกูร (2561)	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า จากการเก็บข้อมูลระดับผู้นำ 15 คน พบว่าให้ความสำคัญทั้งหมด 12 ปัจจัยจาก ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์พนักงาน การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลาดการเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไว้วางใจ นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน คุณภาพ และอีก 11 ปัจจัยยังต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต
9.	การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง	ณัฐพร คุรุกุล (2561)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และยังพบว่ามี 3 ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรมในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
10.	Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเบียร์สำหรับเหล่า	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่ามี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงธุรกิจด้านต่างๆ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกบริษัท นอกจากนี้ผู้ที่มีความสนใจในอุตสาหกรรมนี้หรืออุตสาหกรรมอื่นสามารถที่จะนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้ได้
11.	ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่า มี 13 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ คือ การให้คุณค่าของพนักงาน การมีหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาล การวางแผนการการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร มีวัฒนธรรมองค์กร ไว้วางใจแก่พนักงาน นวัตกรรมในองค์กรพนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรธุรกิจ คุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร ซึ่งจากการวิจัยพบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผนการระยะยาว การแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร การให้คุณค่าของพนักงานพนักงานมีส่วนร่วมร่วมกับองค์กรธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายในองค์กร
12.	การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดกรุงเทพมหานคร	ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์ (2559)	เชิงคุณภาพ	ผลของงานวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้สัมภาษณ์ 17 คน พบว่าระดับผู้บริหารเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานทัศนคติการทำงาน ส่งผลต่อการบริหารงาน และในกลุ่มระดับพนักงานเห็นว่า รูปแบบการทำงาน บทบาทในองค์กร จะผลเกิดปัญหาในการทำงาน
13.	การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน	ศศินันท์ พึ่งธรรม (2558)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าจากการศึกษาข้อมูลจากแบบประเมินทางจิตวิทยา วิเคราะห์จุดแข็งและจัดอ่อนเชื่อมโยงกับผลประมุลที่ป้อนกลับจากทางผู้บังคับบัญชา ทำให้สามารถคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสำหรับจัดทำแผนพัฒนาตนเองภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
14.	แนวทางจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรของอุตสาหกรรมด้านวิศวกรรมที่ปรึกษา: กรณีศึกษาการจัดการขยายธุรกิจก่อสร้างบริษัท เทคนิปป เอ็นจิเนียริง (ประเทศไทย) จำกัด	เนตรนภา เตชะสุขเกษมสำราญ (2557)	เชิงคุณภาพ	การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นการวางกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพ ตามหลักการ PDCA และประเมินจากการวัดKPI ถึงความพึงพอใจของลูกค้า
15.	Developing Sustainable Leadership Strategies to Increase Corporate Revenue	Linda Goulet Crosby (2016)	เชิงคุณภาพ	ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่ต้องการมีธุรกิจที่ยั่งยืน ควรนำกลยุทธ์ 4 ประเด็น ได้แก่ การเปิดใช้วัฒนธรรม การรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วมของพนักงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม นำมาใช้กับบริษัท อีกทั้งผู้นำควรตระหนักถึงความก้าวหน้าของสุขภาพชุมชน ได้แก่ คุณภาพอากาศ และน้ำ ให้มีความสำคัญว่าการมีส่วนร่วมของผู้นำจะมีความเหมาะสมกับชุมชนได้
16.	Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew (2016)	เชิงปริมาณ	ผลจากงานวิจัยพบว่าจากการปฏิบัติของแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน 23 ข้อ มี 16 ข้อ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ด้านแรงงาน คุณค่าพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึง วิทยาลัยที่แข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันที่สำคัญและเป็นตัวพยากรณ์ในเชิงบวกที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวของบริษัท
17.	Effects of Sustainable Leadership on Customer Satisfaction: Evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)	เชิงปริมาณ	ผลจากงานวิจัยพบว่าจากการปฏิบัติของแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน 16 ข้อ จาก 23 ข้อ มีความสัมพันธ์ระดับมากต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ นวัตกรรม การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพ มีความหมายในเชิงบวกต่อการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าในระยะสั้น โดยในแนวทางทั้ง 4 ข้อเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

ลำดับ	หัวข้อ	ผู้วิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
18.	Examining the Level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry	Selma Kalkavan (2015)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับผู้จัดการมีทักษะการผู้นำที่สำคัญ แต่ทักษะผู้นำที่ยั่งยืนกลับยังห่างไกลจากระดับผู้จัดการ ผลจากการวิเคราะห์พบว่าคะแนนความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนของระดับผู้จัดการอยู่ต่ำกว่าในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาและสรรหาแนวทางการฝึกอบรมผู้บริหาร จะช่วยในการพัฒนาทักษะให้เปลี่ยนไปในทางบวกได้ ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและพนักงาน และกลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการขององค์กร
19.	SUSTAINABLE LEADERSHIP: SYNTHESISING FRAMEWORKS	Laura Strachan, Janice McMillan, Norma D'Annunzio- Green และ David McGuire (2015)	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่า 4 หัวข้อที่สำคัญ ได้แก่ โอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงาน วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการความยั่งยืนตลอดทั้งองค์กร และการพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น และจะพบว่าในที่สุดองค์กรภายนอกควรพิจารณาถึงการจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ทุกหัวข้อต่างมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน
20.	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery (2014)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าจากปัจจัยตามทฤษฎี Sustainable Leadership (Avery) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร SME ในประเทศไทย จำนวน 1,152 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดคือ ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
21.	Applicability of Leadership-Related Drivers of Sustainability in Niger Delta Development Commission	Pius Ughakpoteni (2014)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าไม่ว่าผู้จัดการจะพยายามในองค์กรเกิดความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม หากไม่ได้ใช้แนวทางที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในระดับดีเยี่ยมหรือดีมาก ความพยายามจะกลายเป็นเรื่องธรรมดา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษางานวิจัยในเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง เป็นประเภทงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศ โดยทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะใช้การเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและประชากร และทำการรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมแนวคิดจาก ทฤษฎี บทความ หนังสือ ข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ตและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) มาใช้สำหรับการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง

3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร

กลุ่มตัวอย่างและประชากรในการศึกษาวิจัยฉบับนี้ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างและประชากรตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จะประกอบไปด้วยบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในบริษัทด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง จำนวน 30 คน ได้แก่ บุคลากรกลุ่มผู้บริหาร กล่าวคือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับผู้อำนวยการขึ้นไป บุคลากรระดับผู้จัดการ บุคลากรระดับปฏิบัติการในส่วนของหัวหน้างาน และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยจะทำหน้าที่ชี้แจงขั้นตอน วิธีการวิจัยเบื้องต้นกับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้มีการตัดสินใจก่อนการเข้าร่วมวิจัยและในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ข้อมูลผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลด้วยความสมัครใจ จากนั้นผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่สะดวก เพื่อจะทำการสัมภาษณ์ด้วยชุดคำถาม โดยก่อนการทำบทสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำเอาเอกสารชี้แจง สำหรับผู้เข้าร่วมวิจัยที่อายุ ๑๘ ปีขึ้นไปมาแสดงและนำหนังสือแสดงเจตนายินยอมของผู้เข้าร่วมวิจัย ที่อายุ ๑๘ ปี ขึ้นไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อลงนามก่อนทำการสัมภาษณ์ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างและ ประชากรได้ตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างและประชากรในงานวิจัย

กลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์	ระดับ/ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	รหัสของผู้ให้ สัมภาษณ์
1	ระดับผู้บริหาร (CEO, EVP, ที่ปรึกษา, ผู้อำนวยการ)	10	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10
2	ระดับผู้จัดการ (ผู้จัดการโครงการ, ผู้จัดการ แผนก)	10	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10
3	ระดับปฏิบัติการในระดับหัวหน้างาน (วิศวกร โครงการ, หัวหน้างาน)	5	C1, C2, C3, C4, C5
4	ระดับปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่, วิศวกรสนาม)	5	D1, D2, D3, D4, D5

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บข้อมูลในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ทราบถึงแนวความคิด ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ รวมถึงมุมมอง ของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยใช้กรอบคำถาม โดยใช้เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด จะไม่ได้มีการกำหนด เกณฑ์เกี่ยวกับคำถามเนื่องจาก จึงทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบคำถาม แสดงความรู้สึก ความ คิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ยั่งยืน (Sustainable Leadership) มาใช้สำหรับดำเนินการการสัมภาษณ์ไว้ถึงปัจจัยแนวทางปฏิบัติ ทั้งหมด 23 ปัจจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนในธุรกิจที่ ปรึกษาด้านการก่อสร้าง และจะทำการเลือกปัจจัยแนวทางปฏิบัติที่จะสัมภาษณ์ให้เหมาะสมตาม ระดับของการทำงาน โดยผู้วิจัยทำการคัดสรรปัจจัยที่จะทำการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดคำถามที่ ใช้ต่อการสัมภาษณ์ตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แนวทางคำถามสำหรับการสัมภาษณ์

ปัจจัย	คำถาม	กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์	วัตถุประสงค์ / หมายเหตุ
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	1.1 บริษัทมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงแนวทาง วิธีการทัศนคติวิธีคิดที่มีต่อการอบรมและพัฒนาบุคลากร
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรมีความสำคัญอย่างไร 2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ความถึงความสัมพันธ์ระหว่างและความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสัมพันธ์ของบุคคลภายในองค์กร
3. การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)	3.1 บริษัทของท่านมีวิธีการรักษาพนักงานไว้อย่างไรบ้าง 3.2 ผลตอบแทนที่ท่านได้รับเป็นอย่างไร ท่านมีความพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการรักษาพนักงานของทุกระดับ รวมถึงความพึงพอใจที่มีต่อผลตอบแทน
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)	4.1 บริษัทของท่านได้มีนโยบายในการสนับสนุนการเลื่อนขั้นของพนักงานอย่างไร 4.2 บริษัทสนับสนุนคนในองค์กร หรือ จากบุคคลภายนอกเพื่อมาทำงานในตำแหน่งระดับสูง เนื่องจากสาเหตุอะไร	1	เพื่อให้ทราบถึงการวางแผนวิธีการในการดำเนินการต่อการวางแผนสืบทอดของ บริษัท จากผู้บริหารระดับสูง ที่มีอำนาจในการเสนอความคิดเห็นและอนุมัติ

ปัจจัย	คำถาม	กลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์	วัตถุประสงค์ / หมายเหตุ
5. การให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing Staff)	5.1 บริษัทของท่านมีการดูแล สวัสดิการพนักงานอย่างไร 5.2 บริษัทให้ความสำคัญกับ พนักงานไว้ในระดับใด อย่างไรบ้าง 5.3 ท่านสามารถมีส่วนร่วมกับ บริษัทได้มากน้อยเพียงใด 5.4 บริษัทให้ความสำคัญกับ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงความปลอดภัยของ พนักงานไว้อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงวิธีการดูแล สวัสดิการ สิ่งแวดล้อม การให้ ความสำคัญ การมีส่วนร่วมของ พนักงานภายในบริษัทในทุกระดับ
6. ประธานบริหาร และ ทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	6.1 ท่านมีหลักในการบริหาร จัดการบริษัทอย่างไร 6.2 ท่านแนวคิดในการ ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อย่างไร	1	เพื่อให้ทราบถึงหลักการและวิธีการ ในการดำเนินการจัดการภายใน องค์กรของระดับผู้บริหาร
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)	7.1 บริษัทของท่านมีการ ดำเนินการตามหลักจริยธรรม อย่างไร 7.2 บริษัทของท่านมีการ สื่อสารและปลูกฝังเรื่อง จริยธรรมต่อพนักงานอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงค่านิยมหลักการ ดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมภายใน องค์กรกับพนักงานทุกระดับ
8. มุมมองระยะใกล้ หรือ ระยะ ไกล (Long- or Short- Term Perspective)	8.1 ท่านมีมุมมอง แผนในการ ดำเนินการทางการทำงานหรือ ธุรกิจ ในระยะสั้น และในระยะ ยาวไว้อย่างไร 8.2 ท่านให้ความสำคัญต่อแผนใน การดำเนินการทางการทำงานหรือ ธุรกิจ ในระยะสั้น และในระยะ ยาวไว้อย่างไร	1,2	เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการ วางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการ ทำงานของพนักงานระดับผู้จัดการ ขึ้นไป ทั้งต่อในระยะสั้น และระยะ ยาว

ปัจจัย	คำถาม	กลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์	วัตถุประสงค์ / หมายเหตุ
9. การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational Change)	9.1 ท่านจะมีแผนสำหรับการ พัฒนาบริษัทอย่างไร 9.2 ท่านมีการเตรียมแผน สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่ได้ คาดคิดไว้อย่างไร	1	เพื่อให้ทราบถึงแนวการดำเนินการ และการพัฒนาของระดับผู้บริหาร เมื่อต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่ คาดคิดไว้
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	10.1 บริษัทของท่านมีการ ลงทุนหรือร่วมลงทุนไว้ อย่างไรบ้าง 10.2 ผู้ถือหุ้นของบริษัทท่าน จะมี ส่วน ร่วม ใน การ ดำเนินการธุรกิจได้อย่างไร	1	เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดวิธีการลงทุน ของระดับผู้บริหาร รวมถึง ผลกระทบของตลาดการเงิน และผู้ ถือหุ้นที่จะส่งผลกับบริษัท
11. ความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	11.1 บริษัทของท่านมีการ ส่งเสริมกิจกรรมและบทบาท ในการรักษาสิ่งแวดล้อม อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบว่าพนักงานทุกระดับ ในองค์กร มีกิจกรรมอะไรที่ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบต่อ สังคม (Social Responsibility (CSR))	12.1 บริษัทของท่านมีการ ส่งเสริมกิจกรรมและบทบาท ในการรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบว่าพนักงานทุกระดับ ในองค์กร มีกิจกรรมอะไรที่ รับผิดชอบต่อสังคม
13. ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (Stakeholders)	13.1 บริษัทของท่านได้มีการ ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไร	1,2	เพื่อให้ทราบถึงวิธีการดูแลของ ระดับผู้จัดการขึ้นไปต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของบริษัท
14. บทบาทของ วิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)	14.1 บริษัทของท่านมีทิศทาง ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร 14.2 ท่านทราบหรือไม่อย่างไร ว่า ทิศทางในอนาคตของ บริษัทของท่านจะเป็นอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงการรับรู้ภาพทิศทาง อนาคตของบริษัทของพนักงานทุก ระดับในบริษัท

ปัจจัย	คำถาม	กลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์	วัตถุประสงค์ / หมายเหตุ
15. การตัดสินใจ (Decision Making)	15.1 ในบริษัทของท่านมีอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ระดับผู้บริหารหรือไม่อย่างไร 15.2 ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานอย่างไร	2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของระดับบริหารที่มีต่อพนักงานในระดับอื่น ๆ
16. การจัดการตนเอง (Self-Management)	16.1 บริษัทของท่านได้มีการมอบหมายงานในการรับผิดชอบไว้อย่างไร 16.2 บริษัทของท่านมีการควบคุมการทำงานของพนักงานไว้อย่างไร	2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงการจัดการทำงานของพนักงานปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการ
17. การทำงาน ร่วมกัน (Team Orientation)	17.1 รูปแบบการทำงานบริษัทของท่านเป็นอย่างไร 17.2 ท่านมีความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างไรกับการทำงานร่วมกันของบริษัทของท่าน	2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงการจัดการทำงานในลักษณะทีมของพนักงานปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการ
18. วัฒนธรรม (Culture)	18.1 บริษัทของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรจากพนักงานทุกระดับ
19. การแบ่งปันและ รักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	19.1 บริษัทของท่านมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ได้อย่างไร 19.2 บริษัทมีช่องทางให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลความรู้ไว้อย่างไร 19.3 บริษัทของท่านส่งเสริมการแบ่งปันและรักษาความรู้ไว้อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างกันพนักงานทุกระดับ

ปัจจัย	คำถาม	กลุ่มผู้ให้ สัมภาษณ์	วัตถุประสงค์ / หมายเหตุ
20. ความไว้วางใจ (Trust)	20.1 ท่านมีความไว้วางใจต่อพนักงานหรือไม่อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงความไว้วางใจระหว่างกันในพนักงานทุกระดับ
21. นวัตกรรม (Innovation)	21.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างไร 21.2 บริษัทของท่านมีการนำเอา นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการอย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงการนำเอา นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินการของบริษัทต่อพนักงานในทุก ๆ ระดับ
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	22.1 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรในการทำงานของท่านกับบริษัท 22.2 อะไรที่แรงจูงใจในการทำงานของท่านร่วมกับบริษัท	2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ส่งผลต่อการทำงานในบริษัทของพนักงานปฏิบัติการถึงระดับผู้จัดการ
23. คุณภาพ (Quality)	23.1 บริษัทของท่านมีการควบคุมคุณภาพในการทำงานไว้อย่างไร	1,2,3,4	เพื่อให้ทราบถึงวิธีควบคุมคุณภาพการทำงานของพนักงานในทุก ๆ ระดับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลและรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างและประชากรจำนวน 30 คน ครบถ้วนแล้ว จะดำเนินการวิเคราะห์จากข้อมูลทั้งหมดโดยการรวบรวมหลักฐาน เช่น คำอธิบาย การตีความ และหาข้อสรุปสำหรับการจำแนกว่าบริษัทด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างของกรมศึกษาจะมีความสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) อย่างไร โดยทางผู้วิจัยมีเกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับ	เกณฑ์การวัดความสอดคล้อง
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับมาก (Most Evident)	กลุ่มตัวอย่างและประชากรตอบไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีหลักฐานแสดงว่ามีความสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับน้อย หรือไม่มีความสอดคล้อง (Least Evident)	กลุ่มตัวอย่างและประชากรไม่ได้ตอบไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้มีหลักฐานแสดงว่ามีความสอดคล้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากงานวิจัยในเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานของ ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการ และระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึงแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership โดยแบ่งผลการศึกษาจากแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

4.1 การพัฒนาบุคลากร (Developing People)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาไปตามเป้าหมายของบริษัท และแผนในอนาคตที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงด้วยลักษณะของประเภทธุรกิจที่ปรึกษาที่ต้องเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำการก่อสร้างให้ถูกต้องตามข้อกำหนด สอดคล้องไปกับมาตรฐานและกฎหมาย ควบคุมงานก่อสร้าง ตรวจสอบ และกำกับการควบคุมงานก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามลำดับขั้นตอน ได้คุณภาพมาตรฐาน รวดเร็ว เสร็จตามระยะเวลาที่อยู่ในข้อกำหนด จึงต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ โดยผลของผลการศึกษาสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือ บริษัทมีการจัดการพัฒนาพนักงาน มีการอบรมทั้งภายในสถานที่และภายนอกสถานที่ มีการใช้วิทยากรที่มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญจากทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ด้านวิศวกรรม เทคโนโลยี Software

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“ทางบริษัทของเราจะมีศูนย์การอบรมเป็นของบริษัทเอง มีการจัดหาวิทยากรทั้งจากภายในและภายนอกมาอบรมพนักงานอยู่เป็นประจำ”

ผู้บริหารระดับสูง

“ในฝ่ายออกแบบจะมีการอบรมความรู้ ความเข้าใจต่างๆ ด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตลอดปี ทุกปี เช่น การศึกษาดูงานก่อสร้าง และบรรยายโดยผู้ควบคุมงานขององค์กร การจัด

จ้างผู้อบรมจากภายนอกเกี่ยวกับงานออกแบบ หรือส่วนที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์กับฝ่าย โดยมีเป้าหมายจัดให้เกิดขึ้นในทุกๆไตรมาส ไม่น้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี “

ผู้จัดการ

“มีการอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการควบคุมงานก่อสร้าง ตรวจสอบคุณภาพ และให้ความรู้ในนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอในทุกๆ ปี “

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นจะพบว่าพนักงานในทุกระดับมีการกล่าวถึงการพัฒนาบริษัทไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ในระดับของผู้บริหาร มีการจัดทำศูนย์ฝึกอบรมเป็นของบริษัทเอง เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามแผนการอบรมที่ได้วางไว้ รวมถึงพนักงานในระดับผู้จัดการและพนักงานในระดับปฏิบัติการทุกคนได้ผลลัพธ์ในการสัมฤทธิ์เหมือนกันคือ ตนเองได้รับการอบรมพัฒนาในรูปแบบและหัวข้อต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ สามารถสรุปผลการสัมฤทธิ์ได้ว่าผู้ให้สัมฤทธิ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมฤทธิ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับปัจจัยความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้ให้สัมฤทธิ์ทุกคนตอบไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในทุกระดับมีความสำคัญ ส่งเสริมให้การทำงานและบรรยากาศการทำงานที่ดี โดยมีการเน้นไปที่โครงการก่อสร้างที่ในแต่ละโครงการจะมีพนักงานไปรวมตัวอยู่แต่ละโครงการ มากน้อยซึ่งก็แล้วแต่ขนาดของโครงการ ซึ่งสัมพันธ์ของพนักงานในหน่วยงานที่ดีช่วยส่งเสริมให้การทำงานราบรื่น ช่วยเหลือกัน จนโครงการที่ได้รับดูแลนั้นประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายของโครงการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่าพนักงานมีการช่วยเหลือกัน มีการทำงานเป็นทีม รวมถึงความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้อง ที่มีการสั่งงานอย่างชัดเจน และสามารถสอบถามได้หากมีข้อสงสัย หัวหน้างานจะให้คำปรึกษาถ่ายทอดไปสู่พนักงานรุ่นถัดไป รวมถึงบริษัทมีนโยบายส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น จัดงานกินเลี้ยงประจำโครงการทุกเดือน กิจกรรมการสัมมนาภายในประเทศ และต่างประเทศ กิจกรรมงานเลี้ยงประจำปี เป็นต้น ตัวอย่างของบทสัมฤทธิ์

“องค์กรของเราให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์เป็นลำดับ ๑ โคนส่วนตัวคิดว่าการทำงานเป็นทีมสำคัญมากจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จ เวลาขับเคลื่อนเป็นทีมไปสู่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า อีกส่วนหนึ่งผู้นำองค์กรก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน มีการดูแล สารทุกข์ สุขดิบ ในส่วนนี้เพื่อให้พนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างมีความสุข ลูกน้องเราจะทำงานได้ดี เราต้องดูแลเขารอบด้าน ไม่เฉพาะเขาทำงานได้เต็มที่หรือเปล่าแต่ต้องดูแลเขาให้รอบด้านให้ความสำคัญ เพื่อให้พนักงานของเราทำงานอย่างดีและมีความสุขควบคู่กันไป”

ผู้บริหารระดับสูง

“ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เนื่องจาก เราใช้เวลาส่วนใหญ่ จัดทำ ประสาน โดยบุคคลภายในองค์กรเป็นหลัก หากเกิด conflict ขึ้น จะส่งผลให้การทำงานในภาพรวมเสียหายอย่างแน่นอน รวมถึงความสัมพันธ์ภายในแผนก ระหว่างหัวหน้า ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเด็น คือ ความสัมพันธ์แบบมืออาชีพ และความสัมพันธ์แบบเพื่อนฝูง ในทุก ๆ ฝ่ายควรมีความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานแบบมืออาชีพ ให้เกียรติกันในทุกฝ่าย ไม่เกิดความเห็นแก่ตัว เห็นแต่พวกพ้อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จและการพัฒนาทีมงานไปพร้อมๆกัน ส่วนความสัมพันธ์เชิงพี่น้อง เพื่อนฝูง อาจเป็นปัจเจก เนื่องจากปัจจัยหลายๆอย่าง อาทิ Generation gap ความห่างของอายุ ความชอบส่วนบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องบริหารคนเป็นรายเหตุไปเพื่อให้ในฝ่ายงานทำงานไปได้”

ผู้จัดการ

“คนในองค์กรมีความสามัคคี และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กัน ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก ทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการประสานงานที่ดี รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ และดูความเหมาะสมของแต่ละคน ความสัมพันธ์เพื่อร่วมงานก็เช่นกันต้องมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีมารยาทในการอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันคือมีความสำคัญไว้กับความสัมพันธ์ในการทำงานสูง เพราะลักษณะความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งเสริมให้องค์กรแข็งแกร่ง เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดเป็นการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน

ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.3 การรักษานักงาน (Retaining Staff)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับปัจจัยการรักษานักงาน (Retaining Staff) ซึ่งก็สอดคล้องไปกับปัจจัยในข้อ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing People) สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีการส่งเสริมในเรื่องการเพิ่มทักษะเพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพของพนักงาน คำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานทั้งในส่วนเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการ ทั้งนี้บริษัทฯ ยังมีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับงานที่ท้าทาย แปลกใหม่ รวมถึงได้รับโอกาสใหม่ๆ สะท้อนไปถึงเส้นทางความก้าวหน้าของหน้าที่ที่ชัดเจน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“การรักษานักงานไว้ในองค์กรจะดูสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องให้ครอบคลุมในทุก ๆ มิติ อย่างแรกพนักงานทุกคนทำงานมาเป็นลูกจ้างวัตถุประสงค์เพื่อได้รับค่าตอบแทน ต้องดูว่าลูกน้องได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงให้โอกาสในการที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน บริษัทฯ มองหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี ทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อให้เขาได้เติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เมื่อเขาเติบโตในหน้าที่การงานก็จะสอดคล้องไปกับรายได้ที่สูงขึ้น รวมถึงต้องมีความสุขไปด้วย บริษัทก็ได้จัดสรรสวัสดิการเพิ่มเติม เช่น โครงการค่าเทอมบุตร พาพนักงานไปสัมมนา อบรม กินเลี้ยงประจำเดือน และประจำปี สำหรับตนเองก็รู้สึกพึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับมาก ๆ เพราะทำงานมาตั้งแต่วันเปิดบริษัทฯ ตั้งแต่ตำแหน่งปฏิบัติการจนปัจจุบันได้รับตำแหน่งในฝ่ายบริหาร”

ผู้บริหารระดับสูง

“มีการมอบ โครงการที่ท้าทาย และเหมาะสมกับความสามารถให้กับพนักงานที่เหมาะสม ปรับค่าตอบแทนให้สมเหตุสมผลกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ แจ้างสวัสดิการองค์กร และหมั่นตรวจสอบเพื่อพัฒนาผลประโยชน์ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงส่วนตัวมีความพึงพอใจ โดยปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ คือ หน่วยงานที่แปลกใหม่ ได้ทดลองเข้ามาอยู่ในวงของการบริหารจัดการต่าง ๆ มากขึ้น หน่วยงานมีความท้าทาย บางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ แต่ไม่ยากที่จะให้เวลาเรียนรู้และ

ทำความเข้าใจ จึงรู้สึกว่าได้อยู่ในสภาพแวดล้อมของการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นที่มาของความพึงพอใจดังกล่าว”

ผู้จัดการ

“ช่วยเหลือทั้งในด้านสวัสดิการต่างๆ ทั้งการอบรมให้ความรู้ และปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ตรงความสามารถ และส่วนตัวมีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานสูงมากเนื่องจากลักษณะธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างการทำงานส่วนใหญ่มาจากความสามารถและความเชี่ยวชาญของพนักงาน บริษัทฯจึงให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ที่สูงจะเห็นได้จากผลของการสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านให้คำตอบตรงกันว่ามี ความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ต่อปัจจัยการรักษาพนักงาน (Retaining Staff) ทั้งหมดตอบไปในทิศทางเดียวกัน 100%

4.4 การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอด (Succession Planning) บริษัทฯ มีการวางแผนสำหรับเพื่อเตรียมบุคลากรที่มีความพร้อม โดดเด่นเพื่อสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องทั้งต่อระยะสั้นและระยะยาว พร้อมรับมือกับสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่อยากควบคุมได้ ลดความเสี่ยงที่จะขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“เราวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เริ่มจากการวางตัวบุคคลเป็นหลักก่อน เพราะในแต่ละตำแหน่งของคนที่จะแทนต้องผ่านความรับชอบหน้าที่สูงขึ้น ดังต้องผ่านงาน ผ่านประสบการณ์ ผ่านการวางตัวในสังคม และถึงจะเลือกกว่าจะเป็นใคร ในการสนับสนุนคนเราจะมองหาคนในองค์กรเป็นหลักก่อนเสมอ แต่ด้วยคนในองค์กร ในบางตำแหน่งก็มีข้อจำกัด ไม่ได้หมายความว่าทุก ๆ คนจะ

กระโดดมาได้ทันที บางครั้งเราต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในบางเรื่อง ซึ่งอาจมีความจำเป็นต้อง
ใช้คนภายนอกที่พร้อมทำงานได้เลย”

ผู้บริหารระดับสูง

“การสืบทอดตำแหน่งค่อนข้างชัดเจนเพราะว่าผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ระดับบน มีการ
แจ้งอย่างชัดเจน ให้มองหาคนรุ่นใหม่ Generation ใหม่ ที่มาทำหน้าที่แทน หรือ เมื่อพนักงาน
ระดับสูงเกษียณ ให้มองหาคนที่ถัดจากเราไปว่ามีใครบ้าง และให้มองไว้หลาย ๆ คน เพื่อบริหาร
ความเสี่ยง นี่เป็นนโยบายชัดเจน และมองคนที่เป็น Talent ไปศึกษาเพิ่ม รวมถึงไปออกงานต่าง ๆ
กับผู้ใหญ่ก็มีการทำเป็นประจำ เป็นนโยบายที่ชัดเจน แต่ด้วยเวลาที่บริษัทฯ มีการขยายองค์กรอย่าง
รวดเร็ว ทำให้มีคนจำเป็นจริง ๆ ที่ต้องสรรหาคนที่พร้อม คนเก่งจากภายนอกเข้ามาจำเป็นจริง ๆ ที่
ต้องเปิดโอกาสให้คนภายนอกเข้ามา โลกที่เราอยู่แคบนิดเดียว โลกข้างนอกมันกว้างกว่ามากคนเก่ง
มีมหาศาล ไม่งั้นบริษัทฯ ก็จะไม่สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้”

ผู้บริหารระดับสูง

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรให้
ความสำคัญกับการวางแผนการสืบทอด (Succession Planning) บริษัทฯ มีการวางแผนเป็นนโยบาย
ที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทุกท่าน มีการสนับสนุนทั้งคนภายในและภายนอกเพื่อ
มาทำงานในตำแหน่งระดับสูงตามความจำเป็นและความสามารถที่บริษัทฯ ต้องการ สามารถสรุปผล
การสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกัน
ทั้ง 10 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน
(Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.5 การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับปัจจัยการให้
คุณค่ากับพนักงาน ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คำตอบที่ตรงกันว่า การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)
เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับพนักงาน บริษัทฯ มีสวัสดิการพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดและมี
สวัสดิการอื่น ๆ เสริมเพิ่มเติมเนื่องจากมองเห็นถึงการให้คุณค่ากับพนักงาน เช่น ประกันอุบัติเหตุ
กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการช่วยเหลือพนักงาน เป็นต้น บริษัทฯ เห็นว่าทุกภาพส่วนมี
ความสำคัญที่จะร่วมกันขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“สวัสดิการของบริษัทๆ จำนวนมาก เช่น สวัสดิการค่าเทอมบุตร สวัสดิการค่าใบประกอบวิชาชีพ สวัสดิการการทำงานต่างจังหวัด ยูนิฟอร์ม สัมมนาภายในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น ทุกครั้งที่สรรหาคนจะต้องพูดถึงสวัสดิการให้ผู้สมัครงานรับฟัง เพราะเป็นปัจจัยที่ดีที่จะสร้างแรงจูงใจให้คนภายนอกเข้ามาร่วมงานกับเรา เช่น จากการทำงาน 20 ปี ทุกปีจะมีโบนัส มากน้อยตามผลประกอบการของบริษัท การขึ้นเงินเดือนที่มีทุกปี คนที่แสดงศักยภาพได้อย่างดีเยี่ยมก็มีอัตราการขึ้นเงินเดือนที่สูงอย่างก้าวกระโดด มีการขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่งบุคคลเหล่านี้อย่างชัดเจน เราให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ กล่าวคือ คนระดับล่างต้องเก่งงาน คนระดับกลางต้องเก่งคน ส่วนผู้บริหารระดับบนต้องเก่งคิด ง่ายๆ คือ ล่างเก่งงานกลางเก่งคนบนเก่งคิด หมายถึงทุกระดับขึ้นมีความสำคัญเท่ากันหมดเพียงแต่ต่างบริบท เมื่อรวมกันเราถึงจะขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมั่นคง”

ผู้บริหารระดับสูง

“จัดให้มีการรับรอง ช่วยเหลือ สิทธิขั้นพื้นฐานของพนักงานตามกฎหมายและมองหาจุดเด่นอื่น ๆ ที่ให้พนักงานรู้สึกถึงข้อดีของการอยู่กับองค์กรต่อไป เช่น การมีอยู่ของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อส่งเสริมการออมของพนักงาน เป็นต้น และหากเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจน ทุกภาพส่วนมีความสำคัญเท่ากันหมด เช่น ฝ่ายบริหาร = สมอง ฝ่ายออกแบบ = กล้ามเนื้อ ฝ่ายการเงิน = เส้นเลือด เป็นต้น จึงกล่าวได้ว่า พนักงานของทุกภาคส่วนนั้นเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินต่อไปอย่างยั่งยืนได้ และในส่วนตัวมีการร่วมตัดสินใจเนื้องาน โครงการต่าง ๆ พิจารณาข้อดีข้อเสียร่วมกับ ผู้อำนวยการแผนกอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่ามีส่วนร่วมอยู่พอสมควรในตำแหน่งผู้จัดการแผนก ภาพรวมของสภาพแวดล้อม และความปลอดภัยในที่ทำงาน เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่กำลังผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งเรื่องของ คุณภาพสภาวะการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงาน เช่น ระดับ CO2 ที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการอ่อนเพลีย มีการนำเสนอให้มีการตรวจวัดคุณภาพอากาศในพื้นที่ เป็นต้น ตลอดจนความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ทั้งเรื่องของ Safety และ Harassment issues โดยการผนวกให้มีกล้องวงจรปิด พร้อมกับการสอดส่องตลอดเวลาในพื้นที่สำคัญ เพื่อความปลอดภัยของพนักงานในองค์กร”

ผู้จัดการ

“บริษัทๆ มีการเพิ่มสวัสดิการช่วยเหลือพนักงานนอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐาน อาทิ เช่น มอบเงินช่วยเหลือพนักงานค่ามีเงินเดือนน้อย ในสภาวะการณ์ค่าครองชีพสูง เป็นต้น บริษัทๆ

ให้ความสำคัญกับพนักงานค่อนข้างสูง โดยมีการจัดกิจกรรมหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการให้ความรู้เพิ่มเติม และกิจกรรมการสร้างความรักและสามัคคีภายในองค์กร ส่วนตัวก็จะพยายามมีส่วนร่วมกับบริษัทเท่าที่จะสามารถทำได้ รวมถึงด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย บริษัทฯ มีการเพิ่มพื้นที่สีเขียวภายในองค์กรมากขึ้นและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเข้ามาดูแลระบบด้านความปลอดภัย ภายในองค์กร”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีการจัดหาสวัสดิการอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อพนักงานเสริมนอกจากสวัสดิการพื้นฐาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ รวมถึงการดูแลเรื่องสภาพแวดล้อมคุณภาพสภาวะการทำงาน ความปลอดภัยที่เหมาะสม บริษัทฯ มีการจัดตั้งแผนกความปลอดภัยชีวอนามัยเพื่อที่จะดูแลอย่างชัดเจนสะท้อนให้เห็นถึงการให้คุณค่ากับพนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.6 ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านประชนบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) มีหลักการและวิธีการในการดำเนินการจัดการภายในองค์กรซึ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“สำคัญที่สุดคือจะบริหารตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้ จัดรูปแบบของพนักงานให้เข้ากับการงานให้งานมากที่สุด และต้องบริหารงานด้วยความยุติธรรม การตัดสินใจมีหลายรูปแบบตามการแก้ปัญหาหรือในเชิงนโยบาย ถ้ามองจากการวางแผนไปข้างหน้า มองว่าอะไรเหมาะสมกับบริษัทฯ มากที่สุด มองว่าใน 3 ปี 5 ปีข้างหน้าบริษัทฯ จะก้าวไปทางไหน อะไรคือสิ่งที่ตัดสินใจร่วมกัน จากประสบการณ์ที่มี”

ผู้บริหารระดับสูง

“เรื่องของโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ต้องมีความชัดเจนในแต่ละฝ่ายต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ซึ่งโครงสร้างขององค์กรมีความชัดเจน กำหนดนโยบายชัดเจน เช่น บริษัทฯ ให้บริหารด้านการบริหารงานก่อสร้างมีประสบการณ์ร่วม 30 ปี เราเอานำมากำหนดนโยบายของบริษัทฯ ส่วนแนวคิดในการตัดสินใจทุกอย่างจะไม่ขาวไม่ดำ จะอยู่บนความเทา ๆ ที่ต้องตัดสินใจ ดังนั้นในแง่วิชาชีพจะใช้องค์ความรู้ พื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกรรมเพื่อประกอบการตัดสินใจ อีกแง่คือสิ่งที่ต้องตัดสินใจนั้นสอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรมหรือไม่ ถ้าสอดคล้องกันก็แปลว่ามาถูกทางแต่ถ้าย้อนแย้งแสดงว่าเรากำลังตัดสินใจผิด”

ผู้บริหารระดับสูง

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้บริหารระดับสูงทุกท่านให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกัน มีหลักการและวิธีการในการดำเนินการจัดการภายในองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนระยะสั้น แผนระยะยาวของบริษัทฯ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 10 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.7 จริยธรรม (Ethical Behavior)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญกับปัจจัยจริยธรรม (Ethical Behavior) บริษัทฯ มีการถ่ายทอดให้ออกมาเป็นมาตรฐานมีการนำมาใส่ไว้ในระเบียบการทำงาน เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการทำงานแบบมีจริยธรรมที่ดีร่วมกันและสามารถนำมาใช้ในการทำงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“มีนโยบาย ประกาศ จากองค์กร ผู้บริหารอย่างชัดเจน การคอร์ปชั่น รับสินบนจะเป็นโทษร้ายแรงขององค์กรผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก และจะให้บทลงโทษขั้นสูงสุด โดยมีการสื่อสารจากบนลงล่าง ต่่างขึ้นตลอดเวลา ในหลายช่องทาง เช่น การประชุมภายในองค์กร”

ผู้บริหารระดับสูง

“บริษัทฯ มีการคำนึงถึงการเคารพสิทธิ มนุษยชน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็น สิวชาติพันธุ์ ศาสนา หรือรสนิยมทางเพศ ทั้งส่วนของพนักงานในองค์กรเอง ลูกค้ำขององค์กร รวมถึง

บุคคลทั่วไปในสังคม บริษัทฯ ยังเน้นย้ำถึงการไม่ใช้ตำแหน่งงานของตนเพื่อรับผลประโยชน์ส่วนตัว แบ่งเป็น 2 ช่วงหลักๆ คือ ช่วงรับพนักงาน และ การสื่อสารกับพนักงานองค์กร กล่าวคือ ช่วงรับพนักงาน จะเป็นการสื่อสารผ่านการสัมภาษณ์ด้วยชุดคำถามที่ดึงให้แสดงความคิดเห็นเชิงจริยธรรมออกมาให้รับทราบ โดยองค์กรจะจัดสัใจว่าจ้างหรือไม่ภายหลังได้รับข้อมูลความคิดเห็นดังกล่าวของผู้สัมภาษณ์ และช่วงการสื่อสารกับพนักงาน จะมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องว่าด้วยเรื่องความหลากหลายของเนื้อหาทางธุรกิจ อาทิเช่น สิทธิมนุษยชน, ทรัพย์สินทางปัญญา, การเก็บรักษาข้อมูลให้เป็นความลับ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความตระหนักรู้ถึงจริยธรรมอยู่ตลอดเวลา”

ผู้จัดการ

“มีการอบรมพนักงานในเรื่องจริยธรรมในการทำงาน และมีคู่มือมาตรฐานจรรยาบรรณขององค์กร และมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพวิศวกร และจัดการอบรมจริยธรรมในช่วงก่อนเริ่มเข้าทำงาน และในการอบรมพนักงานแต่ละระดับชั้นประจำปีของบริษัท”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อปฏิบัติ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ประกาศแจ้งพนักงานตามช่องทางสื่อสารระหว่างบริษัทและพนักงาน เช่น ไลน์กรุ๊ปของพนักงานส่วนต่าง ๆ Email เป็นต้น”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าตากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้มีการปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับหลักการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมในองค์กรกับพนักงานในทุก ๆ ระดับ พนักงานมีความตระหนักรู้ ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่บริษัทฯ กำหนดไว้ในข้อกำหนด รวมถึงมีการสื่อสารตามช่องทางต่าง ๆ ระหว่างบริษัทฯ และพนักงานพนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องไปกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.8 มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or Short-Term Perspective)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีการให้ความสำคัญต่อมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกลตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไปมีแนวทางในการวางแผนที่ชัดเจน เช่น ระยะสั้นที่มีการติดตามสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถปรับกลยุทธ์และการบริหารงานให้ทันทั่วทั้งกับสถานการณ์ และระยะยาวที่เน้นการเติบโตไปข้างหน้าเป็นบริษัทที่เติบโตไปในเชิงรุก

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“ธุรกิจในทุกวันนี้ไม่เหมือนเมื่อก่อน สมัยก่อนเวลาประชุมวางแผนธุรกิจ 6 เดือนครั้ง 1 ปีครั้ง เพื่อวางแผนในปีหน้า แต่ตอนนี้ธุรกิจเปลี่ยนไปไม่ง่ายเหมือนเมื่อก่อน ฉะนั้นการวางแผนธุรกิจตอนนี้ไม่ได้มองว่าต่อไตรมาส อาจต้องมองเดือนต่อเดือนทั้งในระยะใกล้และไกล โดยความสำคัญของระยะสั้น ระยะยาวไม่ได้ต่างกัน ระยะสั้นจะมองในรูปแบบ mention ให้คุณภาพคงที่ตามมาตรฐานของบริษัทฯ ส่วนระยะยาว จะมองในรูปแบบการขยายว่าบริษัทจะไปในทิศทางไหน การพัฒนาต้องว่าบริษัทฯ เราข้างหน้าจะเติบโตไปในทิศทางใด เทรนของประเทศ เทรนของกลุ่มฯ เปลี่ยนไปเป็นรูปแบบใด มองในทุก ๆ รูปแบบเพื่อให้เติบโตไปในด้านใหม่ ๆ ”

ผู้บริหารระดับสูง

“ในระยะสั้นเนื่องจากองค์กรโตค่อนข้างเร็วต้องการที่จะแก้ไขเฉพาะหน้า แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ในดีที่สุดในทุกๆ มิติ ในระยะยาวคิดโครงการไว้หลายโครงการเพื่อพัฒนาในระยะยาว เช่น โครงการการสืบทอดตำแหน่ง การจัดอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ โดยมีการวางแผนเอาไว้ล่วงหน้า เช่น กำหนดอัตรากำลังพล เพื่อตอบสนองเป้าหมายทางธุรกิจของผู้บริหารระดับบน”

ผู้บริหารระดับสูง

“ระยะสั้น ควรมีการยึดมั่นในสิ่งที่ทำอยู่ ติดตามและประเมินสถานการณ์ ซึ่งอาจมีผลต่อธุรกิจ พร้อมปรับกลยุทธ์ และการบริหารงาน ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และในระยะยาว ก้าวสู่การเป็นบริษัทที่ปรึกษาบริหารและควบคุมงานก่อสร้างแบบครบวงจร และผู้ให้บริการออกแบบงานด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมที่ดีที่สุด”

ผู้จัดการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้มีมุมมองในระยะใกล้และระยะไกลเพื่อนำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการทำงานของพนักงานในระดับผู้จัดการขึ้นไปทุก ๆ คน พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 20 คน ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 20 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

จากผลการศึกษาพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง ผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเพื่อปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์และรองรับต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดเอาไว้ได้

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“แผนพัฒนาองค์กรก็คงจะเน้นไปที่เป้าหมายขององค์กรเช่นเดิม เราเหมือนปักธงและกำหนดแนวทางที่จะไปถึงเป้าหมาย และจะมองว่าเรายังบกพร่องที่ส่วนไหน ตรงส่วนไหนที่ต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อจะไปสนับสนุนเป้าหมายนั้น สำหรับแผนสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจะพยายามมองไปให้ไกลขึ้น”

ผู้บริหารระดับสูง

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีแผนสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร แก่ใจจุดที่ยังบกพร่องเพื่อให้บริษัทฯ เติบโต ก้าวไปในอนาคตแม้จะเจอกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดคิด พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.10 ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)

จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีแนวคิดในเรื่องตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation) ในด้านการลงทุน การระดมทุนเพราะเป็นบริษัทฯ ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทฯ มีการบริหารงานเพื่อไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบริหารงานให้บริษัทฯ เติบโตขับเคลื่อนไปข้างหน้า

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“เนื่องจากเป็นบริษัทฯ ในตลาดหลักทรัพย์ดังนั้นการลงทุนจะถูกมองตลอดเวลา ซึ่งอยู่ในแผนที่จะต้องทำ เช่น การขยายบริษัทฯ ให้ได้รวดเร็ว การไปลงที่บริษัทอื่นในธุรกิจอื่น หรือธุรกิจที่ใกล้เคียง หรือการควบรวมบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ เติบโตขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หลักของผู้ถือหุ้นมีหลายประเภท ได้แก่ ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีจุดมุ่งหมายและมองไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบริหารให้บริษัทฯ เติบโตไปได้ และผู้ถือหุ้นที่ลงทุน”

ผู้บริหารระดับสูง

“บริษัทฯ ของเราอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีการระดมทุนจากภายนอกเข้ามาสู่ในบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นจะมีความสัมพันธ์สามารถสร้างช่องทางการติดต่อกับลูกค้าได้อย่างดี ทำให้มีความกว้างขวางทางธุรกิจ ชักนำให้ได้ไปรู้จักกับลูกค้าและลูกค้ารายใหญ่ทางธุรกิจทำให้ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี”

ผู้บริหารระดับสูง

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญด้านตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation) และให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์จึงให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นผู้ที่มาร่วมลงทุนกับบริษัทฯ สูง พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน ผู้บริหารระดับสูงได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 10 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) สูงมากพนักงานทุกระดับตอบตรงกันว่ามิจิจกรรมจำนวนมากที่จัดสรรขึ้นเพื่อแสดงออกถึงการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงรูปแบบการทำงานที่คำนึงถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยเช่นกัน โดยมีการใช้ Environmental Impact Assessment Report (EIA) คือ การทำรายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม เป็นคาดการณ์ผลกระทบโครงการ เพื่อกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“เรามีกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในทุก ๆ ปี เช่น ปลูกป่า เป็นต้น”

ผู้บริหารระดับสูง

“บริษัทฯ มีนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรไปพร้อมกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการดำเนินการตามงานวิเคราะห์และประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA)”

ผู้จัดการ

“มีการส่งเสริมด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ภาคที่เล็กที่สุดอย่าง การแยก คัดเลือกขยะ การปิดไฟในช่วงพักภายในองค์กร ตลอดไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมือง ในเชิงกิจกรรมผ่านความรับผิดชอบต่อสังคม”

ผู้จัดการ

“จัดให้มีกิจกรรมทั้งในการสิ่งแวดล้อมและสังคม อย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมปลูกป่าชายเลน”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาการก่อสร้างแห่งนี้ส่งเสริมกิจกรรมที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรมที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น กิจกรรมการปลูกผักในเมืองโดยมีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับขององค์กรทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ และสนับสนุนให้พนักงานในทุกระดับได้เข้า

ร่วมกับกิจกรรมที่บริษัทฯ ได้จัดขึ้น ทั้งนี้รูปแบบการทำงานก็ส่งเสริมและคำนึงถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))

จากผลการศึกษาพบผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนในคำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้ความสำคัญแห่งนี้ก็ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)) อยู่ในระดับที่สูงเช่นเดียวกับปัจจัยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) คำตอบที่ได้รับระดับตรงกันว่าบริษัทฯ มีกิจกรรมจำนวนมากที่จัดสรรขึ้นเพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“มีนโยบายส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่สังคม ในแวดวงงานก่อสร้าง เช่น มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่คนงาน เรื่องการยกระดับคุณภาพของบ้านพัก โรงเรียน รวมถึงมีการประสานร่วมพัฒนาการตรวจสอบคุณภาพอากาศของสวนสาธารณะในกรุงเทพมหานคร และพัฒนาระบบใช้งานให้บุคคลทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน ได้ออกกำลังกายในสังคมที่มีสิ่งแวดล้อมที่ดี”

ผู้จัดการ

“ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น กิจกรรมบริจาคกล่องปันสุข แจกสิ่งของให้กับชุมชนต่างๆ การไปบูรณะอาคารเก่าของโรงเรียนเด็กด้อยโอกาส เป็นต้น”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานทุกระดับที่ทำการสัมภาษณ์ขององค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างที่ได้ให้คำตอบว่ามีการส่งเสริมกิจกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม มีการสื่อสารให้พนักงานในทุกระดับทราบถึงกิจกรรมด้านสังคมที่หลายหลายของบริษัทฯ รวมถึงมีการส่งเสริมกิจกรรมที่ดีต่อสังคมกับองค์กรภายนอก พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

จากผลการศึกษาพบว่าจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับผู้จัดการพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ได้ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีการพยายามรักษาผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลากหลายแง่มุม

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารการทำงานต้องมีธรรมาภิบาล ดังนั้นให้ทุกอย่างคงอยู่ในรูปรอยเพื่อไม่ให้กระทบต่อผู้ถือหุ้น เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีกรรมการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกเพื่อมาตรวจสอบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล”

ผู้บริหารระดับสูง

“มองในมุมมองผู้ว่าจ้าง บริษัทฯ ก็จะมีการดูแลสนับสนุนสิ่งที่ผู้ว่าจ้างขอความช่วยเหลือคำแนะนำต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนก่อนเริ่มงานก่อสร้าง ผลักดันงานให้ได้ตามเป้าหมายของผู้ว่าจ้าง กำกับดูแลทีมงานผู้รับเหมาให้ทำงานได้ตรงกับเวลาที่ได้วางแผนไว้”

ผู้จัดการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานระดับผู้จัดการขึ้นไปขององค์กรด้านธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างที่ได้ทำการศึกษาทราบเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่มุมของผู้ถือหุ้นหลายท่านที่ว่าด้วยการที่บริษัทฯ มีการมีการปันผลกำไร ให้ผู้ถือหุ้น อย่างต่อเนื่อง หรือ การได้รับการปันผลกำไรตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกัน แต่พนักงานในระดับผู้บริหารระดับสูงจะมีวิธีดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างจากความเข้าใจของระดับผู้จัดการคือเน้นเรื่องการทำงานอย่างมีหลักธรรมาภิบาลแต่ก็มองไปในมุมมองเดียวคือให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากการสัมภาษณ์ บริษัทที่มีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างรอบด้านตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้ว่าจ้าง พนักงาน พนักงาน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)

จากผลการศึกษาพบว่ามุมมองคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์มีหลากหลายแง่มุม โดยได้ให้คำตอบเกี่ยวกับธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ที่มีการกำหนดบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business) ที่ชัดเจนในบางคนทั้งนี้เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินการทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต พนักงานส่วนใหญ่จะรับทราบถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“มีเป้าหมายที่ชัดเจนถ่ายทอดกันลงมา เช่น การบุกเบิกตลาดเพื่อนบ้าน ไปเข้าถือหุ้นบริษัทที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้างด้านอื่น ๆ เพื่อขยายอุตสาหกรรมก่อสร้างให้กว้างขึ้น และมีเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนเช่นกัน”

ผู้บริหารระดับสูง

“ทราบถึงวิสัยทัศน์ในธุรกิจของบริษัทฯ คือ การก้าวสู่การเป็นบริษัทที่ปรึกษาบริหาร และควบคุมงานก่อสร้างแบบครบวงจรและผู้ให้บริการออกแบบงานด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมที่ดีที่สุด”

ผู้จัดการ

“มุ่งมั่นให้บริการที่มีคุณภาพ ภายใต้มาตรฐานวิชาชีพระดับสากล โดยเข้าใจและตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า รวมถึงให้ความสำคัญต่อการควบคุมงบประมาณโครงการ เพื่อรักษาผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะทราบและรับรู้ถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจสะท้อนไปถึงการรับรู้ภาพของทิศทางในอนาคตของบริษัท แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ยังไม่ทราบและตระหนักถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจของบริษัทฯ ไม่สามารถตอบไปได้ในทิศทางเดียวกัน สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 27 คน คิดเป็น 90 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership อย่างน้อย 50%

4.15 การตัดสินใจ (Decision Making)

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ในทุกระดับของธุรกิจที่ศึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้มีการกำหนดการตัดสินใจ (Decision Making) หลายแง่มุมที่แตกต่างกัน ซึ่งการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานในพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่เรื่องการบริหารหรือการจัดการในเกือบทุกขั้นตอนของการทำงานในทุก ๆ ตำแหน่งของประเภทธุรกิจ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“ส่วนใหญ่ทิศทางการกำกับดูแลการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีส่วนปลีกย่อยที่ในระดับผู้จัดการ หรือในระดับกลางสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจได้ ส่วนของตนเองตอนนี้อำนาจการตัดสินใจที่ได้รับมอบหมายคือในหน่วยงานก่อสร้างที่ได้รับมอบหมายจะมีอำนาจในการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องเพื่อให้โครงการดำเนินการสำเร็จไปได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้”

ผู้จัดการ

“อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ระดับผู้บริหารในหลายเรื่อง ควรที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน และตนเองสามารถตัดสินใจได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอยู่ขอบเขตและอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ระดับผู้บริหาร ตนเองไม่มีสิทธิ์ ในการตัดสินใจ ในการทำงาน แต่สามารถให้คำแนะนำเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจได้”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าจากแนวทางคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ของธุรกิจที่ศึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ยังมีอำนาจการตัดสินใจในบริษัทฯ ยังคงอยู่ที่ระดับผู้บริหาร มีแค่บางส่วนเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจได้เองตามหน่วยงานโครงการต่าง ๆ แต่การตัดสินใจก็ยังอยู่ที่ระดับผู้จัดการ ในส่วนของพนักงานระดับหัวหน้างานและปฏิบัติการยังไม่สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 20 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 9 คน คิดเป็น 45 % ของผู้ให้สัมภาษณ์

และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%

4.16. การจัดการตนเอง (Self-Management)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่ทำการสัมภาษณ์ทุกคนจากธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างที่ทำวิจัยพบว่าผู้สัมภาษณ์ทุกคนทราบถึงหน้าที่ของตนเองสามารถจัดการตนเองตามตำแหน่งหน้าที่ และมีวิธีการจัดการตนเองไปตามภาระงานที่ตนเองได้รับและคำตอบไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“การจัดการตนเองจะทำงาน โดยแบ่งตาม Job Description ในแต่ละตำแหน่ง แต่สามารถยืดหยุ่น ตามสถานการณ์ต่างๆได้ และบริษัทฯ จะมีจัดให้มีการประเมิน ผลงานของพนักงานทุกๆไตรมาสเพื่อควบคุมการทำงานของพนักงาน”

ผู้จัดการ

“การจัดการตนเองโดยจะทำงานตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายและจะมีการวัด KPI ทุกๆไตรมาส”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเรียนรู้ พัฒนาตัวเอง”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างทราบถึงการจัดการทำงานของตนเองตามตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและบริษัทฯ จะมีการควบคุมการทำงานด้วยการประเมินผลงานในทุกๆไตรมาส สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 20 คนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 20 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.17 การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่ทำการสัมภาษณ์ทุกคนจากธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีความคิดเห็นด้านการทำงานร่วมกันหลายมุมมองตามระดับตำแหน่งงานของพนักงาน การทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นระบบทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายก้าวนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีนโยบายให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมงาน ส่วนตัวคิดว่าการทำงานร่วมภายในบริษัทฯ มีประโยชน์และสามารถทำให้พนักงานทำงานไปในทิศทางเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน”

ผู้จัดการ

“เป็นบริษัทที่ปรึกษาบริหารและควบคุมงานก่อสร้างแบบครบวงจรและผู้ให้บริการออกแบบงานด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมคิดว่า มาถูกทาง และพร้อมที่จะเจริญก้าวหน้า ไปพร้อม ๆ กับบริษัทฯ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“รูปแบบการทำงานของบริษัทฯ ตามที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบแบ่งพาร์ทเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ประจำสำนักงานใหญ่ และประจำโครงการ เรื่องการทำงานร่วมกันอยากให้มีการพัฒนามากกว่านี้”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานและระดับผู้จัดการขึ้นไปจะมีความเข้าใจรูปแบบการทำงานเป็นทีมในเชิงบวกพร้อมที่จะทำงานเป็นระบบทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายก้าวนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหน่วยงานไปจนถึงเป้าหมายขององค์กร แต่พนักงานระดับปฏิบัติการ ยังมีบางส่วนที่ยังไม่สามารถตอบคำถาม และมีคำตอบไม่ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมได้ ยังมีพนักงานบางท่านต้องการให้มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพิ่มเติม จากผลงานวิจัยพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 20 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 9 คน คิดเป็น 45 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%

4.18 วัฒนธรรม (Culture)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานในทุกระดับที่ตำแหน่งงานที่ได้ทำการสัมภาษณ์ของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างส่วนใหญ่ทราบว่าองค์กรมีทิศทางในการทำงานที่เน้นความเป็นผู้นำ ในประเภทธุรกิจ ความเป็นมืออาชีพ มีการทำงานในเชิงรุก มุ่งมั่นให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้า

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“บริษัทฯ ทำงานเชิงรุก คือ ไม่ได้นั่งรอแก้ปัญหา แต่ใช้วิธีการไม่ต้องรอป้องกัน ทำเลย ใช้วิธีขับเคลื่อนไปข้างหน้าเป็นการทำงานเชิงป้องกัน”

ผู้บริหารระดับสูง

“องค์กรได้มีหลักคิดของการมีวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดหลักด้าน แรงกระตุ้น แรงบันดาลใจ การค้นคว้า ศึกษาหาความรู้ทางวิชาชีพเพิ่มเติมตลอดเวลา และการมีเป้าหมายที่แน่นอนไปพร้อมกัน เพื่อตอบรับวิสัยทัศน์องค์กร ที่หมายจะให้บริการด้านการออกแบบ ควบคุมงานอย่างบุคลากรมืออาชีพ”

ผู้จัดการ

“บริษัทฯ ให้ความสำคัญ เรื่อง Time Cost Quality การทำงานเชิงรุก ร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ รับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กรในส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจไม่ตรงกับวัฒนธรรมขององค์กร หรือไม่สามารถตอบได้เลยถึงวัฒนธรรมองค์กร แต่ในพนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการ (หัวหน้างาน) ส่วนใหญ่สามารถทราบและตอบคำถามได้ตรงกับวัฒนธรรมขององค์กร และในส่วนของพนักงานระดับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 25 คน คิดเป็น 83 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership อย่างน้อย 50%

4.19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ในทุกระดับของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันและรักษาความรู้กับพนักงานในทุกระดับสอดคล้องไปกับปัจจัยในข้อที่ 1 เรื่องการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบริษัทฯ มีผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิศวกรรมและสถาปัตยกรรมเฉพาะด้านจึงมีการแบ่งปันความรู้ รักษาความรู้ รวมถึงมีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบร่วมกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“จัดอบรมสัมมนาจากผู้มีองค์ความรู้ให้กับพนักงานในบริษัทฯ และระบบพี่สอนน้อง ผู้บังคับบัญชาสอนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นการทำงานไปด้วยพร้อมกับเรียนรู้ผ่านการทำงานไปด้วย ช่องทางในการเข้าถึงความรู้ บริษัทฯมีการพัฒนา Web Base ข้อมูลทั้งหมดจะเก็บไว้ที่นี่ เช่น บทความ ไฟล์นำเสนอของบริษัทฯ เอกสารสำคัญ พนักงานสามารถเข้ามารับข้อมูล และการแบ่งปันทางความรู้ทางอ้อมจากการสอบถามจากผู้มีความรู้ในฝ่ายงาน เป็นต้น”

ผู้บริหารระดับสูง

“บริษัทฯ มีการแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานรับทราบทุกระดับตามตำแหน่ง เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้และตอบสนองนโยบายของบริษัทได้ดี ตรงเวลา มีการแจ้งผ่านสื่อต่างๆทั้งต่างๆให้เข้าถึงได้ง่าย มีการจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง”

ผู้จัดการ

“ในการแบ่งปันความรู้บริษัทได้มีการอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง มีช่องทางอย่างเป็นระบบ ที่ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูล แบบฟอร์มที่ใช้ในการทำงาน ข้อมูลของโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ และความก้าวหน้าของโครงการ รวมถึงบริษัทได้มีวิทยากรที่มีประสบการณ์ในแต่ละสายงาน มาอบรมให้กับพนักงาน และเก็บคำติชมเพื่อปรับปรุงในการอบรมครั้งต่อไป”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“มีการแบ่งปันประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน ที่ทำให้พนักงานมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ ส่วนตัวสามารถให้สอบถามกับหัวหน้างาน ให้แหล่งความรู้ที่มีประโยชน์ต่อพนักงาน รวมถึงทางบริษัทฯ มีแนวทางและกิจกรรมให้พนักงานได้ทบทวนความรู้บ่อย ๆ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานในทุก ๆ ระดับของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ทราบถึงการแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างกันในพนักงานทุก ๆ ระดับ มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้หลากหลายรูปแบบ เช่น จากการสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ จากหัวหน้างาน และในรูปแบบการอบรมภายใน การอบรมภายนอก การศึกษาดูงาน เป็นต้น โดยมีระบบกลางของบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลา รวมถึงบริษัทฯ มีการส่งเสริมการแบ่งปันและรักษาความรู้อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องไปกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100 %

4.20 ความไว้วางใจ (Trust)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างแห่งนี้ได้ให้คำตอบไว้ในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับความไว้วางใจกันนั้นมีความสำคัญมากต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อใจจากทีมงานจะช่วยส่งเสริมเรื่องของการทำงาน ผลงาน และการอยู่ร่วมกัน เป็นแรงประกอบกันทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้พนักงานทุกระดับงานมีรู้สึกความปลอดภัย ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ผลคำตอบจากการทำงานจริงพบว่าความไว้วางใจระหว่างกันในพนักงานทุกระดับนั้นยังไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“การใช้คนต้องไว้วางใจคน มีลูกน้องถ้าไม่ไว้วางใจก็จะไม่รู้มีลูกน้องทำไม ถ้าเราไม่ไว้วางใจเขาให้ดูว่าจุดไหนที่เราไม่ไว้วางใจและรีบไปแก้ไขที่จุดนั้น”

ผู้บริหารระดับสูง

“มีความไว้วางใจพนักงานในระดับหนึ่ง แต่เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ จึงมีการติดตามงานที่มอบหมายอย่างต่อเนื่อง”

ผู้จัดการ

“มีความไว้วางใจ เนื่องจากการคัดสรรบุคลากร จากส่วนกลางที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ในแต่ละหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีความสุขที่ได้เข้ามา

ทำงานในองค์กร และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องเพื่อศึกษา และนำไปปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่ดี”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“มีไว้ใจเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถของเพื่อร่วมงานไว้ใจ ตามเนื้องานที่ถนัดของแต่ละบุคคล จึงได้มีการจัดสรรเนื้องานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดทั้งความรู้สึกของพนักงาน คุณภาพเนื้องาน เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างพนักงานระดับปฏิบัติการบางคนยังไม่มีควมไว้วางใจในการทำงานกับองค์กร แต่ในพนักงานพนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน) ส่วนใหญ่จะมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานในทุกระดับบ้างในบางท่าน และในส่วนของพนักงานระดับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงทราบถึงระดับความไว้วางใจที่ต่างกัน มีการตอบแบบสัมภาษณ์ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน มีบางคนที่ยังกังวลใจกับความไว้วางใจที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง ทำให้ผลของงานวิจัยสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 22 คน คิดเป็น 73 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%

4.21 นวัตกรรม (Innovation)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานในทุกระดับได้ให้คำตอบไว้ว่าหากบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างหากมีการพัฒนาด้านนวัตกรรม ส่งเสริมให้การดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น นวัตกรรมสามารถสร้างและพัฒนาได้โดยได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือจากพนักงานทั้งองค์กร ในส่วนร่วมในการนำพานวัตกรรมไปปรับใช้เพื่อให้กับองค์กรซึ่งพนักงานในทุกระดับก็ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันไว้ว่าบริษัทฯ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการธุรกิจ

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่สำคัญมาก การที่เราจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าและไม่โดนทิ้งอยู่ข้างหลังในยุคที่นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด บริษัทฯมีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์กรค่อนข้างมาก”

ผู้บริหารระดับสูง

“การนำเอาเทคโนโลยีเรื่อง IT มาใช้เพื่อทำให้งานต่างๆ มีความคล่องตัวมากขึ้น สามารถทำงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ เกิดความสะดวก รวดเร็ว ซึ่งเป็นประโยชน์กับองค์กร”

ผู้จัดการ

“นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ดี ทำให้พนักงานสะดวกในการทำงานมากขึ้น รวมถึงหากทำงานทั้งแบบเก่าและแบบใหม่มาใช้ร่วมกัน แล้วใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทำให้ดีขึ้น”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“มีความคิดเห็นว่าการนำเอาเทคโนโลยีจะช่วยยกระดับผลงานของบริษัทฯ และบริษัทฯ ได้มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้แต่คนในองค์กรไม่ตอบสนองเท่าที่ควรจะเป็น”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานในทุกระดับของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีความคิดเห็นตรงกันเกี่ยวกับความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมถึงบริษัทฯ ได้มีการนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาดำเนินการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างทั่วถึงกับพนักงานในทุก ๆ ระดับ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%

4.22 ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีผลกระทบหลายด้านที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับ (ผู้จัดการ, หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ) ได้แก่ เรื่องความรู้สึกในการทำงานกับบริษัทฯ และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับบริษัทฯ ซึ่งจากคำตอบพบว่าพนักงานเกือบทุกคนมีทิศทางในการตอบคำถามไม่ไปในทิศทางเดียวกัน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“รู้สึกท้าทาย และยินดีที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีศักยภาพจะก้าวเป็นหนึ่งในผู้นำสายธุรกิจการก่อสร้าง และยินดีที่จะช่วยเหลือ แนะนำ ด้วยความรู้ความสามารถที่มีเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร แรงจูงใจที่กระตุ้นการทำงานของตนเองคือลักษณะงานที่หลากหลาย และท้าทายอยู่ตลอด เนื่องจากไม่เคยทำมาก่อน แต่ไม่ยากที่จะหาความรู้เพื่อบรรลุจุดประสงค์ มีงานส่วนบริหารส่วนตัวคิดว่าเป็นเรื่องที่น่าเรียนรู้และสามารถต่อยอดได้ใน career path ที่มั่นคง รวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ”

ผู้จัดการ

“ส่วนตัวมีความรู้สึกดีกับ บริษัทฯ และพร้อมจะเจริญเติบโต ไปพร้อม ๆ กับบริษัทฯ ในส่วนแรงจูงใจในการทำงานกับบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ มีความมั่นคง มีธรรมาภิบาล มีสวัสดิการที่ดี ให้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยได้จากบริษัทอื่นมา”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

“สามารถเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่ดีได้เรื่อย ๆ ทำให้มีความรู้ที่เหมาะสม แรงจูงใจในการทำงานคือความรู้ที่ได้จากการทำงาน”

พนักงานระดับปฏิบัติการ

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าพนักงานระดับผู้จัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการของบริษัทธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีความความผูกพันที่ดีกับองค์กร กล่าวคือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงานในแง่มุมที่แตกต่างกัน เช่น ความท้าทาย ความก้าวหน้า ประสบการณ์ กับบริษัทฯ และแรงจูงใจด้านสวัสดิการ ความรู้ การพัฒนาบุคลากร รวมถึงค่าตอบแทนก็เป็นแรงจูงใจที่เสริมสร้างความผูกพันของพนักงานกับองค์กร แต่ในพนักงานทุกระดับบางส่วนยังไม่ได้มีความรู้สึกดี หรือบางคนก็รู้สึกเฉยๆกับการทำงานที่นี้ หรือได้ให้คำตอบว่ายังไม่มี ความผูกพันกับองค์กร สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 20 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 17 คน คิดเป็น 85 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้ทำใ้ผลของงานวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership อย่างน้อย 50%

4.23 คุณภาพ (Quality)

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันไว้ว่า องค์กรแห่งนี้มีการควบคุมคุณภาพในการทำงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งในส่วน ของงานที่ปรึกษาก่อสร้าง และในส่วนของคุณภาพของพนักงาน

ตัวอย่างของบทสัมภาษณ์

“การควบคุมคุณภาพมีอยู่ใน 2 ส่วน คือ 1. คุณภาพของบุคลากรเรากำหนดเกณฑ์และ คณะกรรมการเพื่อตั้งเกณฑ์ชัดเจน ประเมินทุกไตรมาสและทุกระดับชั้นของพนักงาน โดยเฉพาะ พนักงานในตำแหน่ง Key Person มีการให้คุณให้โทษตามผลประเมิน ในส่วนที่ 2. เรื่องคุณภาพที่ โครงการก่อสร้างก็มีเกณฑ์เช่นกัน เรามีการ Audit จากส่วนกลางไปสู่โครงการเป็นตัวแทนจาก ผู้บริหารไปตรวจงานปีนระยะ ๆ ”

ผู้บริหารระดับสูง

“ในภาพใหญ่ ได้มีการควบคุมขั้นตอนการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานตามคู่มือ คุณภาพขององค์กร โดยมีการสื่อสารตั้งแต่ วิทยาลัยขององค์กร การวางแผนงาน แนวทางการ ปฏิบัติงาน และการตรวจติดตามภายใน อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีการอ้างถึง ระบบเขียนปฏิบัติ (Procedure) ของแผนกสถาปัตย์ ที่อธิบายขั้นตอนตั้งแต่ เสนองาน นำส่งเนื้องานที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ตามชุด ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น”

ผู้จัดการ

“บริษัทฯ มีข้อกำหนดวิธีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพชัดเจนจากผู้มี ประสิทธิภาพที่นำมาถ่ายทอดให้พนักงาน รวมถึงมีการวัด KPI ของพนักงานแต่ละท่าน จัดให้มีการ อบรม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ”

พนักงานระดับปฏิบัติการ(หัวหน้างาน)

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพสูง เพราะด้วยลักษณะประเภทธุรกิจต้องเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การก่อสร้างให้ถูกต้องตามข้อกำหนด สอดคล้องไปกับมาตรฐานและกฎหมาย พนักงานในองค์กร ต้องคอยตรวจสอบ และกำกับการควบคุมงานก่อสร้างให้ถูกต้อง ได้คุณภาพมาตรฐาน จึงทำให้ บริษัทฯต้องมีการให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของการปฏิบัติงาน และยังคงควบคุมเรื่องคุณภาพ

ของทรัพยากรมนุษย์ คือ คน ที่ต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะมีการควบคุมคุณภาพของคนควบคู่ไปกับการควบคุมคุณภาพของงานเกิดเป็นการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนซึ่งก็สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30 คน ได้ให้คำตอบไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 30 คน คิดเป็น 100 % ของผู้ให้สัมภาษณ์และส่งผลให้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership ทั้งหมด 100%



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษา ด้านการก่อสร้าง ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย ระดับผู้บริหารระดับสูง ระดับผู้จัดการ และระดับปฏิบัติการ เพื่อศึกษาถึงแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership โดยแบ่งผลการศึกษาจากแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัยจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานของธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างในประเทศไทย จากเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปผลการศึกษาที่ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดดังต่อไปนี้ ซึ่งสามารถสรุปออกเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 5.1 ตารางแสดงผลการศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ปัจจัยแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership	ระดับความสอดคล้องกับแนวคิด			
	ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	ระดับน้อย (Least Evident)	ระดับปานกลาง (Moderate Evident)	ระดับมาก (Most Evident)
1. การพัฒนาบุคลากร (Developing People)				✓
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)				✓
3. การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)				✓
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)				✓
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)				✓
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)				✓
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)				✓
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or Short-Term Perspective)				✓

ปัจจัยแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership	ระดับความสอดคล้องกับแนวคิด			
	ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	ระดับน้อย (Least Evident)	ระดับปานกลาง (Moderate Evident)	ระดับมาก (Most Evident)
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)				✓
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)				✓
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)				✓
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))				✓
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)				✓
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)			✓	
15. การตัดสินใจ (Decision Making)		✓		
16. การจัดการตนเอง (Self-Management)				✓
17. การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)		✓		
18. วัฒนธรรม (Culture)			✓	
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)				✓
20. ความไว้วางใจ (Trust)			✓	
21. นวัตกรรม (Innovation)				✓
22. ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)			✓	
23. คุณภาพ (Quality)				✓

แนวคิดระดับมาก (Most Evident) ในเกือบทุกปัจจัยจากแนวทางปฏิบัติสอดคล้องทั้งหมด 17 ปัจจัย คือ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การรักษาพนักงาน (Retaining Staff), การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team), จริยธรรม (Ethical Behavior), มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or Short-Term Perspective),

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), การจัดการตนเอง (Self-Management), การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention), นวัตกรรม (Innovation) และ คุณภาพ (Quality) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จะมีความสอดคล้องไปกับระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน Foundation Practices จะเป็นส่วนรากฐานของพีระมิดจาก 3 ชั้น โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 14 ปัจจัย ได้แก่ แต่ละข้อปัจจัยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ทันทีเพื่อตอบรับกับภาวะองค์กรที่ยั่งยืน ในส่วนรากฐานนี้จะเน้นไปที่การพัฒนาและฝึกฝนพนักงานในด้านสังคมและเทคนิคที่สามารถเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร (Avery & Bersteiner, 2010) โดยผลจากการวิเคราะห์พบว่ามีเพียงแค่ 1 ปัจจัย จาก 14 ปัจจัยเท่านั้นที่ผลงานวิจัยไม่ได้อยู่ในระดับอยู่ในแนวคิดระดับมาก (Most Evident) คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business) และพบว่าสอดคล้องไปกับระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher-Level Practices) อยู่ในลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 6 ปัจจัย แต่ละข้อปัจจัยจะปรากฏเพิ่มขึ้นมาหลังจากที่ได้ปฏิบัติในระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐานแล้ว ในลำดับขั้นที่ 2 นี้จะเป็นการช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น (Avery & Bersteiner, 2010) โดยผลจากการวิเคราะห์พบว่ามีเพียง 2 ปัจจัยที่ผลการศึกษพบว่าอยู่ในระดับแนวคิดระดับมาก (Most Evident) ได้แก่ การจัดการตนเอง (Self-Management) และ การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Driver) อยู่ในลำดับขั้นที่ 1 กล่าวคือขั้นสูงสุดของพีระมิด โดยมีแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 3 ปัจจัย แต่ละข้อปัจจัยจะช่วยผลักดันเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้ก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงโดยตรง แต่ละข้อปัจจัยจะปรากฏเพิ่มขึ้นมาหลังจากที่ได้ปฏิบัติในระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐานและระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไปแล้ว มีปัจจัยดังต่อไปนี้ (Avery & Bersteiner, 2010) โดยผลจากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และ คุณภาพ (Quality) อยู่ในแนวคิดระดับมาก (Most Evident) เมื่อนำมาศึกษาร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ทบทวนวรรณกรรมเอาไว้ในหลายปัจจัย เช่น งานวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership : Synthesising Frameworks ของ Laura Strachan, Janice McMillan, Norma D'Annunzio-Green และ David McGuire ที่พบว่า 4 ปัจจัยที่สำคัญ อันได้แก่ โอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงาน ซึ่งสอดคล้องไปกับปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด (Succession Planning), วัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ตรงกับปัจจัยด้านมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or Short-Term Perspective) ที่ควรได้รับการบูรณาการความยั่งยืนตลอดทั้งองค์กร, การพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับบริษัทที่ทำการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับบริษัทที่ทำการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้น

ส่วนได้ส่วนเสียในปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และยังพบว่าในที่สุดองค์กรควรพิจารณาถึงการจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อม สอดคล้องไปกับปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ที่บริษัทฯ ที่ทำการวิจัยได้ให้ความสำคัญทั้งในรูปแบบของการทำงานควบคู่กับสิ่งแวดล้อมและกิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ทุกหัวข้อต่างมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (Laura Strachan, Janice McMillan, Norma D'Annunzio-Green และ David McGuire, 2015)

หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับปานกลาง (Moderate Evident) ทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business), วัฒนธรรม (Culture), ความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) สอดคล้องกับงานวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทยของภักดิ์ธาดา ไวยกิจจา จากแนวปฏิบัติของ Honeybee Leadership มีปัจจัยที่ต้องพัฒนาตรงกัน 2 ปัจจัย จาก 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรม และการตัดสินใจ (ภักดิ์ธาดา ไวยกิจจา, 2562) และสอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ของนภัสสร ปันทา ที่ยังคงต้องพัฒนาด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) (นภัสสร ปันทา, 2561) รวมถึงยังสอดคล้องไปกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่งของชยากร เลิศอังกูร กล่าวว่าปัจจัยยังต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคตซึ่งมีปัจจัยที่ต้องพัฒนาสอดคล้องไปกับวิจัยนี้ คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business) และวัฒนธรรม (Culture) (ชยากร เลิศอังกูร, 2561)

หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับน้อย ทั้งหมด 2 ปัจจัย คือ การตัดสินใจ (Decision Making) และการทำงานร่วมกัน (Team Orientation) สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ของนภัสสร ปันทา ที่ยังคงต้องพัฒนาด้านการตัดสินใจ (Decision Making) (นภัสสร ปันทา, 2561) รวมถึงยังสอดคล้องไปกับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาขนาดเล็กแห่งหนึ่งของชยากร เลิศอังกูร กล่าวว่าปัจจัยยังต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคตซึ่งมีปัจจัยที่ต้องพัฒนาสอดคล้องไปกับวิจัยนี้ คือ การตัดสินใจ (Decision Making) และการทำงานร่วมกัน (Team Orientation) (ชยากร เลิศอังกูร, 2561)

ในส่วนของความไม่มีความสอดคล้อง (Least Evident) หรือไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) นั้น จากกรณีศึกษานี้ไม่พบความสอดคล้องในระดับนี้

5.2 ข้อเสนอแนะขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้

การดำเนินธุรกิจของธุรกิจที่ปรึกษาฯ ก่อสร้างแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ทำให้มีพนักงานเป็นจำนวนมากส่งผลให้มีความยากในเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ โดยผลวิจัยพบว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาจากหลักฐานที่มีผลสอดคล้องกับแนวคิดระดับปานกลาง (Moderate Evident) ทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business), วัฒนธรรม (Culture), ความไว้วางใจ (Trust) และความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) และต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนจากหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับน้อย ทั้งหมด 2 ปัจจัย คือ การตัดสินใจ (Decision Making) และการทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)

จากการศึกษาและค้นหาข้อมูลพบว่า บริษัทแห่งนี้มีวิสัยทัศน์ในธุรกิจที่ชัดเจน พบว่าพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะทราบและรับรู้ถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจสะท้อนไปถึงการรับรู้ภาพของทิศทางในอนาคตของบริษัทได้ไปในทิศทางเดียวกัน แต่พนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ยังไม่ทราบและตระหนักรู้ถึงบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจของบริษัทฯ จึงเสนอข้อเสนอเพิ่มช่องทางในการสื่อสารที่เข้าใจง่ายและสามารถเข้าถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการที่เริ่มงานใหม่ ควรเน้นย้ำถึงเรื่องวิสัยทัศน์ในธุรกิจของบริษัทฯ ตั้งแต่วันแรกที่เริ่มทำงาน และ ตั้งแต่วันที่สัมภาษณ์เพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึง วิสัยทัศน์ในธุรกิจ สามารถร่วมดำเนินการทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรม (Culture)

จากการศึกษาและค้นหาข้อมูลพบว่าธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างมีทิศทางในการทำงานที่เน้นความเป็นผู้นำในประเภทธุรกิจ ความเป็นมืออาชีพ มีการทำงานในเชิงรุก มุ่งมั่นให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่ทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กร ยังไม่เข้าใจ ไม่สามารถตอบคำถามได้ ซึ่งการวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะสร้างทีมเวิร์คที่ดี ที่มีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กร ยังมีนัยยะทาง ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน และทั้งหมดจะช่วยสร้างให้เป้าหมายขององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเกิดเป็นความสามัคคี ซึ่งตอนนี้บริษัทฯ พนักงานบางตำแหน่งยังขาดความเข้าใจรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กร จึงควรส่งเสริมปลูกฝัง อาจมาจากรุ่นพี่รุ่นน้อง หัวหน้างานลูกน้องที่จะช่วยกันปลูกฝังให้บริษัทฯ เป็นหนึ่งเดียวกันมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันได้ในทุกระดับของพนักงาน

ความไว้วางใจ (Trust)

ความไว้วางใจกันนั้นมีความสำคัญมากต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อใจจากทีมงานจะช่วยส่งเสริมเรื่องของการทำงาน ผลงาน และการอยู่ร่วมกัน เป็นแรงประกอบกันทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้พนักงานทุกระดับงานมีรู้สึกความปลอดภัย ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่จากผลงานวิจัยนั้น แม้ในผู้บริหารระดับสูงยังทราบดีว่าพนักงานในระดับลูกน้องยังไม่สามารถไว้วางใจได้ทั้งหมด ยังมีจุดที่ต้องแก้ไขเมื่อรู้สึกไม่ไว้วางใจ เช่นเดียวกับระดับผู้จัดการที่มีความไว้วางใจพนักงานในระดับหนึ่ง ซึ่งการไว้วางใจกันจะสร้างความเชื่อมั่นและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานที่ดี บริษัทฯ อาจต้องปลูกฝังเรื่องการให้ การรับ ให้สอดคล้องกันพอดี ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก สร้างยากและถูกทำลายง่าย แต่ถ้ามีจะช่วยส่งเสริมให้มีการทำงานได้เต็มศักยภาพ ถ้อยที่ถ้อยอาศัยเชื่อมโยงไปกับปัจจัยอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

เรื่องความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้สึก บริษัทฯ ควรส่งเสริมให้พนักงานแต่ละระดับมีส่วนร่วมขององค์กร จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บริษัทฯ ควรเพิ่มเติมการใส่ใจดูแลพนักงานในหลายแง่มุมเป็นอย่างดี นั้นจะส่งผลให้พนักงานร่วมงานในระยะยาว และเกิดเป็นความจงรักภักดีสร้างเป็นความผูกพันกับองค์กรได้ในที่สุด

การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจพบว่าอำนาจการตัดสินใจในบริษัทแห่งนี้ยังคงอยู่ที่ระดับผู้บริหาร มีแค่บางส่วนเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจได้เองตามหน่วยงาน โครงการต่าง ๆ แต่การตัดสินใจก็ยังอยู่ที่ระดับผู้จัดการ ในส่วนของพนักงานระดับหัวหน้างานและปฏิบัติการยังไม่สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ ส่งผลให้พนักงานยังไม่มีความกล้าความมั่นใจในการทำงาน เมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจด้วยตนเองก็ไม่สามารถตัดสินใจได้ และหากอยู่ในระดับที่จำเป็นจะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ก็จะไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะเรื่องการตัดสินใจ จะเชื่อมโยงไปกับความเชื่อมั่นในการทำงานควรฝึกฝนให้พนักงานทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเรื่องการแก้ไขปัญหา อาจเริ่มจากการกำหนดขอบเขตของงานที่พนักงานในแต่ละระดับสามารถตัดสินใจเองได้ และที่สำคัญคือเรื่องการไว้วางใจซึ่งสอดคล้องไปกับปัจจัยความไว้วางใจ (Trust) ที่ต้องการการพัฒนาแก้ไขด้วยเช่นกัน

การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

พบว่าบริษัทฯ ยังขาดการทำงานเป็นรูปทีมซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขเป็นลำดับต้น ๆ พนักงานในหลายระดับให้คำตอบไม่ได้ไปในทิศทางเดียวและมีทุกตำแหน่งยังอยากให้มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งคงต้องอาศัยความไว้วางใจ (Trust) เพื่อร่วมงานในทีมควรตระหนักรู้ถึงความแตกต่างของกันและกัน ควรจะมีเจตคติที่ดีต่อกันและต่อองค์กร เมื่อสามารถทำงานเป็นทีมมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานก็ย่อมสร้างเป็นความรู้สึกที่ดีเกิดการความผูกพันต่อองค์กร ย่อมช่วยพัฒนาปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน อาจช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น บรรยากาศในการช่วยเหลือกันก็เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมเช่นกัน

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์บางคนยังมีข้อจำกัดในด้านความเข้าใจ ทักษะในการตอบคำถาม รวมถึงความรู้ที่ได้โต้ตอบกลับมายังไม่ชัดเจน กับคำถามเชิงลึกแบบปลายเปิด ส่งผลให้ผู้สัมภาษณ์อาจมีความไม่เข้าใจในคำถามและตอบไปในประเด็นอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากคำถามของผู้วิจัย
2. ระยะเวลาการทำงานวิจัยที่มีจำกัดสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ที่มีจำนวนผู้สัมภาษณ์ทั้งหมด 30 คน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการศึกษา เนื่องจากใช้วิธีการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ให้ได้คำตอบในเชิงลึกต้องใช้ความละเอียดและระยะเวลานานเพื่อทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะสามารถตอบคำถามแบบปลายเปิดได้เข้าใจตรงประเด็นรวมถึงมีสามารถตอบคำถามได้อย่างเหมาะสม
2. งานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างที่มีช่วงอายุที่หลากหลาย หากมีโอกาสได้ศึกษาโดยแบ่งออกเป็นช่วงอายุก็จะสามารถเพิ่มความเข้าใจภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Honeybee Leadership กับคนในแต่ละเจนเนอเรชั่น

3. ควรเพิ่มเติมวิธีการศึกษางานวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อที่จะได้รับผลการศึกษาในคำตอบที่กว้างขึ้นจากจำนวนของประชากรที่ใช้ในศึกษามีปริมาณที่มากขึ้น และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่มีความแม่นยำให้การประเมินผล



บรรณานุกรม

- หนังสือพิมพ์ข่าวสด (2564). เจาะลึกตลาดอสังหาฯไทย2565, 4 กุมภาพันธ์ 2565.
https://www.khaosod.co.th/newspaper/newspaper-inside-pages/news_6810344
- พริยากรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). Checklist ธุรกิจยั่งยืน ฉบับ SME. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2013). Leadership Sustainability.
 กวี หวังนิเวศน์กุล (2556). การบริหารงานวิศวกรรมก่อสร้าง, 11-17
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Achor, S. (2018). Big Potential, 102-134.
- Crosby, L.G. (2016) Developing Sustainable Leadership Strategies to Increase Corporate Revenue. Doctor of Business Administration, Walden University. Minneapolis.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G.C. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341.
- Suriyankietkaew, S. (2016). “Effects of Sustainable Leadership on Customer Satisfaction: Evidence from Thailand”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 245-259.
- Laura Strachan, Janice McMillan, Norma D’Annunzio-Green & David McGuire. (2015). SUSTAINABLE LEADERSHIP: SYNTHESISING FRAMEWORKS. Proceedings of the 10th International Symposium on Sustainable Leadership, 90.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). “Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs”. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Ughakpoteni, P. (2014) Applicability of Leadership-Related Drivers of Sustainability in Niger Delta Development Commission. Master of Business Administration - Leadership and Sustainability of the University of Cumbria. Carlisle.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลักสตรา ไวยกิจจา. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3342/1/TP%20BM.089%202562.pdf>
- ธิดารัตน์ ผลถาวรกุลชัย. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/vrurdihsjournal/article/download/242066/165010/>
- ปัญญาทิพ วงศ์วุฒิรัตน์กุล. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าทีมทรัพยากรบุคคลสัมพันธ์. เข้าถึงจาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Creator/personDc/170986
- ศิวานันท์ เขียวผ่อง. (2562). ปัจจัยความสำเร็จของโครงการก่อสร้างที่มาจากการทำงานของที่ปรึกษา: มุมมองเจ้าของโครงการ. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทิวารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3286>
- นภัสสร ปันทา. (2561). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3075>
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3259>
- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนตาขนาดเล็กระหว่างหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3086>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3064>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลี้ม. (2560). Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2247>
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2242>
- จิตินันท์ ประชุมวงษ์. (2559). การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจก่อสร้างในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2996>
- ศศินันท์ พิงธรรม. (2558). การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเนทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล: กรณีศึกษา พนักงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มธุรกิจพลังงาน. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/1314>
- เนตรนภา เตชะสุขเกษมสำราญ. (2557). แนวทางจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรของอุตสาหกรรมด้านวิศวกรรมที่ปรึกษา: กรณีศึกษาการจัดการขยายธุรกิจก่อสร้าง บริษัท เทคโนโลยี เอ็นจิเนียริง (ประเทศไทย) จำกัด. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/786>