

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ
โคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable
Leadershipกรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

นายวราภรณ์ แก้วทิพย์

ผู้วิจัย

ผู้วิจัย

K. Anjan

รองศาสตราจารย์กัญญารักษ์ ปันจยีสี่,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Volunta. Raomann,

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

P. M.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต" สามารถสำเร็จและบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย ขอขอบพระคุณ ผศ. ดร. สุเทพ นิ่มสาย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ และคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์สำหรับความช่วยเหลือตลอดการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในรายงานสารนิพนธ์นี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแหล่งอ้างอิง แนวทางและเป็นประโยชน์ในสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน และสนใจการวางแผนพัฒนากลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมประกันชีวิต ในการนำไปต่อยอดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอุตสาหกรรมต่อไป ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยจึงต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

วรภัทร แก้วทิพย์

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควโรนา
ไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership
กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต

THE STUDY OF FACTORS AFFECTING BUSINESS SUSTAINABLE POST COVID-19 IN
THAILAND BASED ON SUSTAINABLE LEADERSHIP FRAMEWORK
CASE STUDY IN LIFE-INSURANCE INDUSTRY

วรภัทร แก้วทิพย์ 6450120

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาข, Ph.D., รองศาสตราจารย์
กัญญาภัคส์ ปิ่นจัยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่
พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด
Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต ในประเทศไทย การ
ศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน
(Honeybee Leadership) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online
Questionnaire) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติพนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการ
ประกันชีวิตที่มีตำแหน่งผู้บริหารหน่วยขึ้นไป

ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 377 คน ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงาน ในสารนิพนธ์เล่มนี้พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของ
พนักงานและด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ทั้งสิ้น 16 ปัจจัย โดยปัจจัยด้านความพึง
พอใจของพนักงานผ่านนัยยะสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น 6 ปัจจัย และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ
องค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ผ่านนัยยะสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น 8 ปัจจัย

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน, Sustainable Leadership, Post Covid

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมประกันชีวิต	8
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยกับภาพรวมอุตสาหกรรมประกันชีวิต	12
2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี	15
2.3.1 แนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน	15
2.3.2 แนวคิดตามทฤษฎี Honeybee Leadership	17
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	23
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	23
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	24
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	24
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	25
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	29
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	29
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	30
3.7 สมมติฐานการวิจัย	31
3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	31
3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	33
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	36
4.1 การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์	36
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม	39
4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	59
4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	67
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	75
4.5.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	75
4.5.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	78
5.1 สรุปผลการวิจัย	78
5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	78
5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงาน	79
5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	79
5.2 การอภิปรายผล	79
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	79
5.2.2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)	80
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (Short Term Strategy)	83
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy)	86
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา	87
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	87
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	91
ประวัติผู้วิจัย	99



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 3.1 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	26
ตารางที่ 3.2 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	26
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	27
ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	27
ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	27
ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	28
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	36
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	37
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	37
ตารางที่ 4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน	38
ตารางที่ 4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	39
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership40	
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	41
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	41
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff)	42
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning)	43
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	43
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	44
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)	45

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective)	46
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change)	47
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Independence)	48
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	49
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	50
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	51
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision)	52
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	52
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)	52
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	53
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	54
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention)	54

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	55
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	56
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	57
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	57
ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	58
ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	59
ตารางที่ 4.32 ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม	60
ตารางที่ 4.33 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	68
ตารางที่ 4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
ตารางที่ 4.37 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	75
ตารางที่ 4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	76

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
ภาพที่ 2.1 การประมาณการตัวเลขประกันชีวิต 1 (สมาคมประกันชีวิต, 2565)	9
ภาพที่ 2.2 การประมาณการตัวเลขประกันชีวิต 2 (สมาคมประกันชีวิต, 2565)	10
ภาพที่ 2.3 การประมาณการตัวเลขประกันชีวิต 3 (สมาคมประกันชีวิต, 2565)	11
ภาพที่ 2.4 การประมาณการตัวเลขประกันชีวิต 4 (สมาคมประกันชีวิต, 2565)	11
ภาพที่ 2.5 การประมาณการตัวเลขประกันชีวิต 5 (สมาคมประกันชีวิต, 2565)	12
ภาพที่ 2.6 The sustainable leadership pyramid (Avery & Bergsteiner, 2011)	20
ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในธุรกิจ อุตสาหกรรมประกันชีวิต หลังทดสอบค่า “ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ” (Coefficient Alpha)	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของงานวิจัย

ท่ามกลางสภาพเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบัน เป็นระบบเศรษฐกิจแบบเสรีซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูงมากทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายด้าน ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกิดขึ้น นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส

ทำให้ ธุรกิจต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะธุรกิจประกันชีวิต ที่ปัจจุบันได้มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นคือหลักการและแนวคิดของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กันกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) ดังนั้นการจะทำการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืน (Sustainable Organization) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่มองกาลไกล ไม่ใช่เพียงการคิดถึงความสำเร็จหรือการหวังผลกำไรในระยะสั้นเท่านั้น แต่ต้องทำการวางรากฐานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาวเพื่อสามารถต่อสู้กับองค์กรอื่นในสังคมได้ สิ่งสำคัญคือแนวคิดและนโยบายต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากคนในองค์กร เพื่อจะได้สามารถวางแผนและดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ได้อย่างมั่นคง โดยเน้นสร้างความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ เศรษฐกิจ (Economy), สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน แต่ละองค์กรและกลุ่มธุรกิจต่างๆ ล้วนต้องการสร้างและมุ่งเน้นการพัฒนาการให้เกิดความความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยความยั่งยืนต้องควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร ในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงจะต้องควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืน โดยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ถือเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) และพนักงานทุกคนในองค์กรที่ที่ต้องรับรู้ และต้องร่วมมือกันในการช่วยกันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) คือแนวคิดการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่

วิตรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พิริยาภรณ์อัน ทองและศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559) ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้นไม่ได้ ทำให้เห็นถึงภาวะผู้นำแบบยั่งยืนซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลขององค์กรธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยสนใจในทุกมิติที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่ได้เกิดจากมุมมองด้านตัวเงินหรือผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย การที่องค์กรจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืน ทั้งในด้านความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาวและในด้านความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564)

ในปี พ.ศ. 2563 หรือปี ค.ศ. 2019 ทั่วโลกได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 2019 และมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีนนั้นและได้มีการแพร่ระบาดไปยังอีกหลายประเทศเพื่อเป็นการป้องกันการติดเชื้อและลดการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 19 ทำให้หลายประเทศได้มีการปิดพรมแดนระหว่างประเทศและได้ทำการประกาศเคอร์ฟิวหลายประเทศทั่วโลก ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกและเศรษฐกิจประเทศไทยได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งในเรื่องการดำเนินธุรกิจ การทำงาน และการใช้ชีวิตทั่วไป โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้ทำการจัดทำผลสำรวจผลกระทบกับผู้ประกอบการทั่วประเทศกว่า 1,500 ราย โดยจากผลการสำรวจพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ในประเทศได้รับผลกระทบจากวิกฤตครั้งนี้ค่อนข้างหนัก เพราะมีรายได้จะการดำเนินธุรกิจลดลงอย่างกะทันหัน พบว่าผู้ประกอบการและธุรกิจส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.63 มีรายได้ลดลง ทั้งนี้มีอยู่ ร้อยละ 4.02 รายได้คงที่ และร้อยละ 2.35 มีรายได้เพิ่มขึ้น หลายๆธุรกิจที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจจากวิกฤตการแพร่ระบาดโคโรนาไวรัส 19 และการปิดเมืองครั้งนี้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เช่น การหากลุ่มลูกค้าหรือตลาดใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าบริการใหม่ที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าออนไลน์มากขึ้น และการเพิ่มช่องทางตลาดออนไลน์ เป็นต้น กิจกรรมในหลายกิจการต้องทำการปรับตัวและจำเป็นต้องลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดจำนวนพนักงาน ปิดกิจการชั่วคราว หรือในบางรายต้องปิดกิจการและเลิกจ้างพนักงาน ซึ่งทำให้ส่งผลกระทบต่อลูกจ้างหรือพนักงานอีกต่อหนึ่งเช่นกัน

สำหรับอุตสาหกรรมบริการประกันชีวิตแนวมุขกิจประกันชีวิตไทย 2562 มีการคาดการณ์ว่าธุรกิจประกันชีวิตจะมีการเติบโต ของธุรกิจอย่างต่อเนื่องคือประมาณร้อยละ 3 - 5 โดยเกิดจากการส่งเสริมจากสภาพเศรษฐกิจภายใน ประเทศที่มีแนวโน้มขยายตัวขึ้นประมาณร้อยละ 3 - 4 และจากการที่เศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้ม ขยายตัวมากขึ้นเช่นกัน แต่เนื่องจากการแพร่ระบาดของ

เชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 19 ทำให้ธุรกิจประกันชีวิตเกิดทั้งความเสี่ยงและโอกาสในการดำเนินกิจการ ในส่วนของโอกาส การเกิดโคโรนาไวรัส 19 ทำให้คนทั่วไปได้ตระหนักถึงโรคภัยไข้เจ็บและความเสี่ยงที่สามารถเกิดในชีวิตมากขึ้น ทำให้คนสนใจที่เข้ามาทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพมากขึ้น แต่ในโอกาสนี้ก็ก่อให้เกิดความเสี่ยงเช่นกัน เพราะถ้าบริษัทออกผลิตภัณฑ์ที่มีความน่าสนใจแต่บริหารจัดการด้านผลิตภัณฑ์ที่ออกมาไม่ได้ตามที่ตั้งไว้ ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งระบบและอาจจะส่งผลไปถึงทั้งระบบอุตสาหกรรมประกันชีวิตได้เช่นกัน ดังที่มีบริษัทประกันภัยหลายบริษัทที่ออกผลิตภัณฑ์ชดเชยรายได้จากการติดเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 19 ออกมาจัดจำหน่ายในหลากหลายช่องทาง และมีผู้ประกันตนมาทำเรื่องเบิกเคลมประกันเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้จนทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ส่งผลให้กิจการต้องล้มละลายไปหลายบริษัท ดังนั้นทั้งอุตสาหกรรมต้องวางแผนและวางกลยุทธ์ในการจัดการกับภาวะของทั้งช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 19 และหลังสถานการณ์แพร่ระบาดให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืน ประสบความสำเร็จในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาวและในด้านความยั่งยืนภายในองค์กรด้วย

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในหลากหลายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการแพทย์ แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ของอุตสาหกรรมประกันชีวิต และยังไม่มีการวิเคราะห์ภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่เกิดขึ้น ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม อีกทั้งผู้วิจัยยังเล็งเห็นถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมประกันชีวิต ที่มีแนวโน้มจะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างรุนแรงและถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขมากขึ้น ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ซึ่งควบคู่กันกับการบริหารพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอุตสาหกรรมแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต

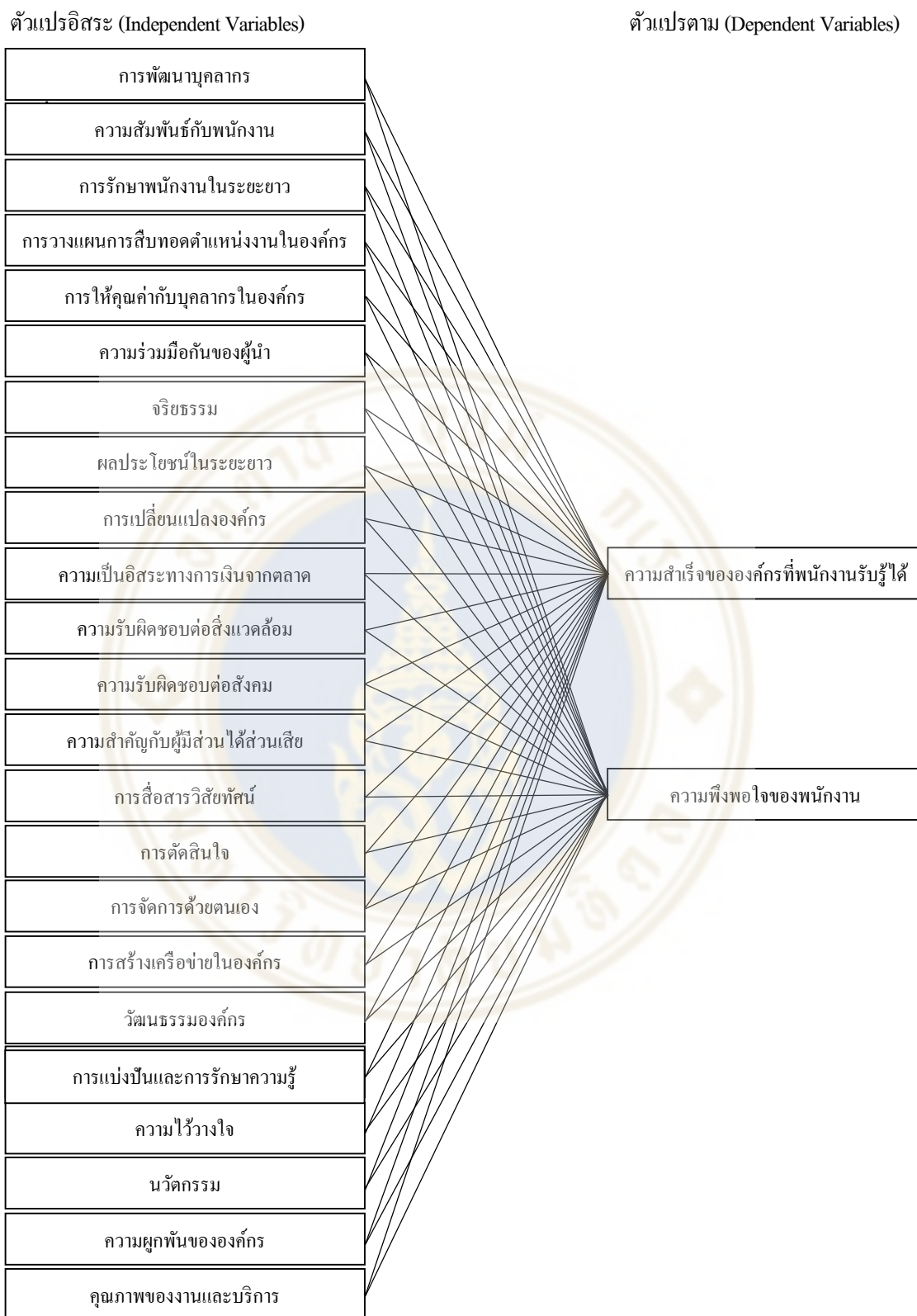
1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมประกันชีวิต หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต มีกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ 1.4





ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Honeybee Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิตที่มีตำแหน่งผู้บริหารหน่วยขึ้นไป โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 377 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวน ประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอคแรน (Cochran, W.G., 1953)

1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้จะมีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักการแนวคิด Sustainable leadership ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย กรณีศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ในครั้งนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งกับผู้บริหารระดับสูงหรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนหรือกลยุทธ์ เพื่อให้คนในอุตสาหกรรมทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable leadership ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพื่อจะได้อาจพัฒนาในการวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์กับผู้ที่มีความสนใจในเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้

1.7 นิยามศัพท์ที่เฉพาะใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและขอบเขตของคำศัพท์ไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันดังนี้

1. ผู้บริโภค หรือผู้เอาประกัน หมายถึง บุคคลที่เป็นคู่สัญญาฝ่ายหนึ่ง ตกลงจะชำระเบี้ยประกันตามสัญญาประกัน ซึ่งจะได้รับความคุ้มครองตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญานั้น
2. ผู้รับประกันภัย คือบริษัทประกันชีวิต หมายถึงบริษัทประกันชีวิตที่ได้รับใบอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังให้การรับรองว่ามีความสามารถในการประกอบธุรกิจประกันชีวิตได้อย่างถูกต้องตามกฎหมายประเทศไทย เพื่อรับประกันต่อความสูญเสียต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสัญญาว่าจะจ่ายชดเชยให้แก่ผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับผลประโยชน์เมื่อมีการเสียชีวิต และอาจมีความคุ้มครองอื่น ๆ เช่น การประกันสุขภาพ การประกันโรคร้ายแรง การประกันอุบัติเหตุ การประกันกรณีทุพพลภาพ หรือการสูญเสียอวัยวะตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขกรมธรรม์
3. ผู้รับประโยชน์ คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้ถูกระบุชื่อไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิตของผู้เอาประกันว่าจะเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงินประกันชีวิตตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาหากผู้เอาประกันภัยเสียชีวิต

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาไวรัส 19 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีตำแหน่งผู้บริหารหน่วยขึ้นไป ในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จากทศวรรษวิชาการ การวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างหรือกำหนดสมมติฐานและใช้ในการออกแบบเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้มีการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎี เป็นไปดังนี้

- 2.1 สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มอุตสาหกรรมประกันชีวิต
- 2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมประกันชีวิต
- 2.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับทฤษฎี
- 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวกับงานวิจัย

2.1 แนวโน้มอุตสาหกรรมประกันชีวิต

การประกันชีวิตเกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศไทยในสมัยรัชการที่ 5 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอัตราการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมประกันชีวิต จะขึ้นอยู่กับอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจภายในประเทศ เพราะเมื่อประชาชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการเลี้ยงชีพ และมีเงินเหลือเก็บมากขึ้น คนจะเริ่มให้ความสนใจในการทำประกันชีวิตเพิ่มขึ้น ประเทศไทยในปัจจุบันยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีทำประกันชีวิตมากขึ้น เพราะเมื่อประชาชนให้ความสนใจต่อการดำรงชีพ และการดูแลสุขภาพให้แข็งแรง คนจะมีอายุยืนยาวมากขึ้น การประกันชีวิตจึงเป็นการออมเงินไว้ใช้ยามเกษียณ และเป็นการช่วยลดภาระของภาครัฐในเรื่องการดูแลค่ารักษาพยาบาลยามเจ็บป่วยและเลี้ยงดูยามแก่ชรา

ในปี 2562 และในปี 2563 อุตสาหกรรมประกันชีวิตในประเทศไทยได้มีอัตราการเติบโตที่หดตัวเล็กน้อยเป็นเวลาดำเนินจำนวน 2 ปี เกิดจากภาวะที่ประชาชนในประเทศมีกำลังซื้อที่ลดลงจากผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาไวรัส -19 และเกิดจากการปรับลด

สัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ประกันประเภทสะสมทรัพย์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจลง ในช่วงปี 2564 ธุรกิจได้มีอัตราการเติบโตเป็นบวกเล็กน้อยประมาณร้อยละ 2 เป็นผลของการปรับกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมที่กลับมาเร่งกระตุ้นยอดขายรายใหม่แบบจ่ายครั้งเดียวแทน ในขณะที่เบี้ยปีต่ออายุในอุตสาหกรรมยังคงไม่ได้โตขึ้นหรืออัตราส่วนเท่าเดิม ซึ่งมีการคาดคะเนในปี 2565 ภาพรวมธุรกิจประกันยังอยู่ในช่วงการปรับฐานต่อเนื่องจากปีก่อน เนื่องจากมีกรมธรรม์ที่ครบกำหนดชำระเบี้ย แต่ยังคงมีความคุ้มครองจำนวนมาก แต่มีโอกาสที่กำลังซื้อรายใหม่อาจปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าที่คาดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเศรษฐกิจเติบโตได้ตามที่ทางการประเมินไว้ บริษัทประกันคงต้องพยายามรักษาอัตราการเติบโตในปี 2565 ให้ต่อเนื่องจากปี 2564 ซึ่งหมายถึงต้องเร่งยอดขายเบี้ยใหม่ให้โตไม่น้อยกว่า 7% โดยในระหว่างปี หากขยายเบี้ยปีแรกได้ไม่มากอาจเห็นความจำเป็นต้องขยายเบี้ยจ่ายครั้งเดียวแบบในปี 2564 แต่เป้าอาจจะได้ไม่เท่ากับดังกล่าวการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและยังคงทำให้เส้นทางการปรับโครงสร้างพอร์ตเบี้ยประกันให้มีความยั่งยืน อาจต้องใช้เวลาอีกไม่น้อยกว่า 3-5

เบี้ยรับ	2562		2563		2564f		2565f	
	ล้านบาท	% YoY	ล้านบาท	% YoY	ล้านบาท	% YoY	ล้านบาท	% YoY
รายใหม่	178,560	-0.8	158,269	-11.4	170,000	7.4	182,000	7.1
- เบี้ยปีแรก	108,599	13.9	100,925	-7.1	93,000	-7.9	110,000	18.3
- เบี้ยจ่ายครั้งเดียว	69,961	-17.4	57,344	-18.0	77,000	34.3	72,000	-6.5
ปีต่ออายุ	431,998	-3.5	441,541	2.2	442,000	0.1	442,000	0.0
เบี้ยรับรวม	610,558	-2.7	599,810	-1.8	612,000	2.0	624,000	2.0

ที่มา: คปภ. และสมาคมประกันชีวิตไทย

ประมาณการโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย (ณ 9 กุมภาพันธ์ 2565)

ปีที่จะสามารถกลับมาคงสภาพเหมือนเดิมได้ตามเศรษฐกิจของประเทศ

รูปภาพ 2.1 การประมาณการตัวเลขอุตสาหกรรมประกันชีวิต 1

ที่มา สมาคมประกันชีวิต (2565)

ในปัจจุบันจากข้อมูลของสมาคมประกันชีวิต ผลสำรวจพบว่าช่องทางการขายหลักของธุรกิจประกันชีวิตกว่า 90% เป็นการขายผ่านตัวแทนและธนาคาร โดยช่องทางการขายผ่านธนาคารถือเป็นช่องทางการซื้อขายสูงที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งฤดูกาลลดหย่อนภาษี และผู้ซื้อที่มีศักยภาพสูง การเพิ่มยอดขายดังกล่าว ยังไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะขายผลิตภัณฑ์หรือประกันประเภทจ่ายครั้งเดียวหรือประเภทจ่ายระยะสั้นได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้บริษัทประกันที่พึ่งพาการขายผลิตภัณฑ์เหล่านี้เป็นหลัก อาจต้องเผชิญปัญหาในเรื่องของการเติบโตของเบี้ยประกันในปีต่อหรือปีถัดไปได้

% สัดส่วน	2564		
	เบี้ยใหม่	เบี้ยต่ออายุ	เบี้ยรวม
ตัวแทน	31.5	58.4	50.9
ธนาคาร	56.7	34.6	40.8
นายหน้า	8.0	2.7	4.2
ไปรษณีย์	0.0	0.0	0.0
โทรศัพท์	2.1	2.5	2.4
ดิจิทัล	0.3	0.1	0.1
อื่นๆ	1.5	1.7	1.6
รวม	100.0	100.0	100.0

ที่มา: สมาคมประกันชีวิตไทย

รูปภาพ 2.2 การประมาณการตัวเลขอุตสาหกรรมประกันชีวิต 2

ที่มา สมาคมประกันชีวิต (2565)

ผลิตภัณฑ์ประกันควบการลงทุนมีการคาดคะเนว่าในปี 2565-2566 ผลิตภัณฑ์แบบประกันควบการลงทุนแบบยูนิคัลลิงค์มากขึ้น ซึ่งเป็นงานขายผลิตภัณฑ์ประกันที่เน้นความคุ้มครองมากขึ้น โดยมีการคาดควบการลงทุนเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคบางกลุ่มซึ่งต้องการการลงทุนใหม่ ๆ ที่ให้โอกาสได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น อีกทั้งลูกค้ากลุ่มนี้ ยังมีกำลังซื้อ จากผลการสำรวจพบว่า ประกันชีวิตควบการลงทุน มีอัตราเบี้ยต่อกรมธรรม์ที่สูงมากเฉลี่ย 246,000 บาทต่อกรมธรรม์ เมื่อเทียบกับประกันแบบดั้งเดิม (สามัญ: ตลอดชีพและสะสมทรัพย์) ที่เฉลี่ย 37,000 บาทต่อกรมธรรม์

กรมธรรม์บุคคลรายใหม่	จำนวนกรมธรรม์ใหม่ (ฉบับ)			เบี้ยรับรายใหม่ (ล้านบาท)			เบี้ยรับรายใหม่ต่อกรมธรรม์ (บาท)		
	2562	2563	ม.ค.-ก.ย.2564	2562	2563	ม.ค.-ก.ย.2564	2562	2563	ม.ค.-ก.ย.2564
U Life + Unit Linked	134,414	106,925	92,836	11,542	12,197	22,853	85,869	114,067	246,160
% YoY	-30.66	-20.45	19.25	-59.95	5.67	198.34	-42.24	32.84	150.18
บ้านอายุ	37,585	38,698	15,414	3,232	2,883	962	86,000	74,504	62,427
% YoY	26.81	2.96	-28.36	-18.71	-10.80	-29.13	-35.89	-13.37	-1.08
สามัญ (ตลอดชีพ+สะสมทรัพย์)	3,302,307	2,574,764	1,417,158	100,389	83,581	52,984	30,400	32,462	37,387
% YoY	-10.50	-22.03	-30.65	2.32	-16.74	-13.66	14.33	6.78	24.51
กรมธรรม์ใหม่รวม	3,474,306	2,720,387	1,525,408	115,163	98,661	76,798	33,147	36,267	50,346
% YoY	-11.22	-21.70	-28.82	-12.03	-14.33	9.11	-0.91	9.41	53.29

ที่มา: คปภ. รายงานช่องทางขายประกันชีวิต

หมายเหตุ: เฉพาะประกันประเภทบุคคล ไม่รวมประกันเฉพาะกาลและอื่นๆ

ปี 2562 ผลกระทบจากเศรษฐกิจและการบังคับใช้ Market Conduct ปี 2563-2564 ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19

รูปภาพ 2.3 การประมาณการตัวเลขอุตสาหกรรมประกันชีวิต 3

ที่มา สมาคมประกันชีวิต (2565)

สัญญาเพิ่มเติมประกันสุขภาพยังมีโอกาสขยายตัวสูงได้ต่อเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาไวรัส 19 ทำให้กระแสความต้องการ การซื้อประกันสุขภาพยังสามารถเติบโตได้อยู่ เพื่อรองรับกรณีการเจ็บป่วยรุนแรงที่ต้องเข้า รักษาในโรงพยาบาลและรวมถึงการเจ็บป่วย ด้วยโรคร้ายแรง อีกทั้งปัจจุบันสังคมไทย ได้เริ่มเข้าสู่ภาวะสังคมผู้สูงอายุ และคนมีแนวโน้มการเสียชีวิตที่ช้าลง อายุยืนขึ้น อีกทั้งอัตราค่ารักษาพยาบาลในโรงพยาบาลมีอัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ 8 – 10 ต่อปี ทำให้คนส่วนใหญ่จึงเริ่มเห็นความสำคัญในการซื้อประกันสุขภาพมากขึ้น

สัญญาเพิ่มเติม ประกันสุขภาพ	เบี้ยรับตรง (ล้านบาท)		
	2562	2563	ม.ค.-ก.ย.2564
เบี้ยรับรายใหม่	17,262	16,538	14,493
% YoY	8.40	-4.20	19.57
เบี้ยรับปีต่อไป	63,213	69,042	53,804
% YoY	10.11	9.22	5.22
เบี้ยรับรวม	80,475	85,579	68,297
% YoY	9.73	6.34	7.97

ที่มา: คปก.

รูปภาพ 2.4 การประมาณการตัวเลขอุตสาหกรรมประกันชีวิต 4
ที่มา สมาคมประกันชีวิต (2565)

จากข่าวกรณีของบริษัทประกันวินาศภัย โดยเฉพาะที่ขายประกัน โควิด 19 ประเภทเจอจ่ายจบ ได้ทำให้เกิดกระแสการวิพากวิจารณ์ในวงการประกันเป็นอย่างมาก เพราะทำให้บริษัทประกันภัยรายใหญ่ล้มเลิกกิจการไปหลายบริษัท และทำให้เกิดภาวะเสื่อมสภาพคล่องในหลายบริษัทประกัน แต่ว่าสำหรับผลกระทบจากการเคลมสินไหมในสถานการณ์ โควิด 19 ของภาพรวมบริษัทประกันชีวิต อยู่ในกรอบที่บริหารจัดการได้เมื่อเทียบกับกรณีของบริษัทประกันวินาศภัย เพราะว่าบริษัทประกันชีวิตมีเงื่อนไขการเบิกเคลมสินไหมที่ชัดเจนภายในวงเงินประกันสุขภาพที่กำหนด อีกทั้งการเบิกเคลมด้วยอาการเจ็บป่วยโดยรวมชะลอลงตามมาตรการป้องกันโรคระบาด ทำให้ค่าสินไหมทดแทนที่เกิดขึ้น ของบริษัทประกันชีวิตโดยทั่วไปยังอยู่ในเกณฑ์ปกติ ไม่ส่งผลกระทบต่อหนักเหมือนบริษัทประกันภัย หรืออุตสาหกรรมประกันภัย

ค่าสินไหมทดแทน	2562	2563	ม.ค.-ก.ย.2564
ล้านบาท	49,546	43,887	34,233
% YoY	11.83	-11.42	9.34

ที่มา: คปภ.

รูปภาพ 2.5 การประมาณการตัวเลขอุตสาหกรรมประกันชีวิต 5

ที่มา สมาคมประกันชีวิต (2565)

สรุปสถานการณ์ปัจจุบันในอุตสาหกรรมประกันชีวิต ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาไวรัส -19 ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อฐานแรงจากสถานการณ์เบ็ดเตล็ดมากนักในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา แต่ผลกระทบที่เกิดจากการหดตัวส่วนใหญ่เป็นผลจากกำลังซื้อของผู้บริโภคที่ชะลอตัวตามรายได้ที่ลดลงเป็นอย่างมากจากปัญหาเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามก็ได้สถานการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในปี 2565-2566 ยังมีภาคคະเนที่ดีขึ้น แต่ก็ยังถือเป็นประเด็นที่มีความท้าทายความสามารถการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์ตามความต้องการของผู้บริโภคและในการปรับตัวขององค์กรให้มีความยั่งยืนเพื่อก้าวข้ามผ่านสถานการณ์นี้ไปได้

2.2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมประกันชีวิต

การประกันชีวิต หมายถึง การที่ผู้เอาประกันทำการวางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับความไม่แน่นอนที่สามารถเกิดขึ้นได้ในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นไม่ว่ากับตัวผู้เอาประกันเองหรือว่า ครอบครัว และทรัพย์สินของผู้เอาประกัน ไม่ว่าจะเป็นการชดเชยรายได้ที่ต้องสูญเสียไปอันเนื่องมาจาก ผู้เอาประกันเกิดภาวะทุพพลภาพถาวรสิ้นเชิง การเสียชีวิต ชราภาพ หรือการเจ็บป่วยด้วยโรคร้ายต่างๆ ที่กรมธรรม์ประกันชีวิตกำหนด โดยบริษัทประกันชีวิต (บริษัทฯ) จะจ่ายเงินตามจำนวนที่ระบุไว้ให้แก่ผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต (ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน, 2563) โดยผู้เอาประกันจะทำสัญญากับผู้รับประกันเพื่อให้สัญญานั้นมีผลบังคับใช้ ซึ่งในที่นี้ผู้รับประกันหมายถึงบริษัทประกันชีวิตต่างๆ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินธุรกิจโดยการเฉลี่ยทรัพย์ของผู้เอาประกันมารวมเป็นกองกลางในการดำเนินธุรกิจ เมื่อมีผู้เอาประกันได้รับความเสียหายตามสัญญา ผู้รับประกันจะนำเงินกองกลางไปมอบหรือใช้ให้แก่ผู้เอาประกัน จากหลักการเรียกว่าทฤษฎีความน่าจะเป็น (Theory of Probability) (สมาคมนักคณิตศาสตร์ประกันภัย, 2554) ซึ่งคือหลักการที่ผู้รับประกันหรือบริษัทประกันชีวิตต้องพิจารณาถึงโอกาสแห่งสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นนั้นว่าจำอัตราส่วนหรือร้อยละเท่าใด เพื่อจะได้คำนวณหาจำนวนผู้เอาประกันปริมาณมาก

เพียงพอที่จะดำเนินธุรกิจให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่มีกำไร ตามทฤษฎีกฎจำนวนมาก (Theory of Great Number) (สมาคมนักคณิตศาสตร์ประกันภัย, 2554)

ประเภทของการประกันชีวิตแยกออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ประเภทกลุ่ม (Group Life Insurance) คือการประกันชีวิตของบุคคลจำนวนมาก บุคคลภายใต้กรมธรรม์ฉบับเดียว ซึ่งในส่วนมากจะการประกันชีวิตของบริษัทหรือของพนักงานบริษัท โดยเงื่อนไขในการพิจารณารับประกันภัยอาจจะมีการตรวจสอบสุขภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัทฯ การประกันชีวิตประเภทนี้ ค่าเบี้ยประกันภัยจะต่ำกว่าประเภทสามัญและประเภทอุตสาหกรรม

2. ประเภทอุตสาหกรรม (Industrial Life Insurance) คือการประกันชีวิตที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยต่ำสำหรับผู้มีรายได้ปานกลางหรือรายได้ต่ำ โดยมีการกำหนดเงินเอาประกันภัยที่จำนวนเงินตั้งแต่ 10,000 - 30,000 บาท เงื่อนไขในการชำระเบี้ยของประกันประเภทนี้จะเป็นการชำระแบบรายได้เดือนและไม่มีมีการตรวจสอบสุขภาพของผู้เอาประกันดังนั้น จึงมีระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อพิสูจน์สุขภาพหรือระยะเวลาการรอคอยของผู้เอาประกันนานกว่าการประกันชีวิตประเภทกลุ่มและประเภทสามัญ หากผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตภายในระยะเวลาการรอคอย บริษัทฯ จะไม่จ่ายจำนวนเงินเอาประกันภัย แต่จะคืนเบี้ยประกันภัยที่ผู้เอาประกันภัยได้ชำระมาแล้วทั้งหมด (ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน, 2563)

3. ประเภทสามัญ (Ordinary Life Insurance) คือการประกันชีวิตที่มีจำนวนเงินเอาประกันภัยค่อนข้างสูงตั้งแต่ 50,000 บาทขึ้นไป เหมาะสำหรับผู้ที่มีรายได้ปานกลางหรือสูงขึ้นไป โดยทั่วไปกำหนดชำระเบี้ยประกันภัยเป็นรายปี รายหกเดือน รายสามเดือน หรือรายเดือน โดยในการพิจารณารับประกันชีวิตมีทั้งแบบต้องตรวจสอบสุขภาพและไม่ต้องตรวจสอบสุขภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอายุเพศ จำนวนเงินเอาประกันภัยและสุขภาพตอนแถลงในสัญญาเป็นสำคัญขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบริษัทฯ

แบบการประกันชีวิตพื้นฐานมีอยู่ 5 แบบคือ

1. แบบประกันชีวิตตลอดชีพ เป็นการประกันชีวิตที่มีความคุ้มครองแบบตลอดชีพตามชื่อรูป ซึ่งหากผู้เอาประกันเสียชีวิตในขณะที่สัญญากรมธรรม์ยังมีผลบังคับ ผู้รับประกันหรือในที่นี้คือบริษัทประกันจะจ่ายเงินเอาประกัน ให้แก่ผู้รับประโยชน์ซึ่งประกันแบบตลอดชีพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งต่อมรดก หรือเพื่อบรรเทาช่วยเหลือบุคคลที่อยู่เบื้องหลังของผู้เอาประกันให้ได้รับประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือเพื่อใช้เป็น เงินสำหรับการรักษาการเจ็บป่วยและค่าทำศพ เพื่อไม่ให้เป็นการระด้านค่าใช้จ่ายแก่บุคคลภายในครอบครัว เช่น บิดา มารดา บุตร สามี ภรรยา เป็นต้น

2. ประกันแบบสะสมทรัพย์ เป็นการประกันชีวิตที่ผู้เอาประกันจะได้รับเงินเอาประกันจากผู้รับประกันหรือบริษัทประกันชีวิต เมื่อกรมธรรม์ครบสัญญาและยังมีชีวิตอยู่หรือเมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตในระยะเวลาที่กรมธรรม์ยังมีผลบังคับใช้อยู่ ซึ่งประกันชีวิตแบบสะสมทรัพย์มีทั้ง 2 ส่วน คือในด้านแรกจะเป็นส่วนของการออมทรัพย์ตามชื่อรูปแบบประกัน เมื่อผู้เอาประกันอยู่จนครบสัญญาก็จะได้รับเงินคืนเป็นจำนวนเงินตามที่กรมธรรม์กำหนดไว้ และในส่วนของสองคือส่วนความคุ้มครองประกันชีวิต ซึ่งหากผู้เอาประกันเสียชีวิตระหว่างสัญญา บริษัทก็จะจ่ายเงินเอาประกันให้ตามสัญญากรมธรรม์กำหนด

3. ประกันแบบชั่วระยะเวลา เป็นการประกันชีวิตที่ บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงิน เอาประกันให้แก่ผู้รับประโยชน์ให้ความคุ้มครองในชั่วระยะเวลาอันจำกัด โดยที่บริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินให้กับผู้รับประโยชน์ เมื่อผู้เอาประกันภัยเสียชีวิตในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 1 ปี 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปี แต่ถ้าผู้เอาประกันยังมีชีวิตอยู่ และพ้นกำหนดระยะเวลาในการคุ้มครอง กรมธรรม์จะถือว่าสิ้นสุดลงผู้เอาประกันภัยจะไม่ได้รับเงินชดเชยเพราะถือว่าเป็นการจ่ายเงินเพื่อรับความคุ้มครองในชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เบี้ยประกันภัยจึงต่ำกว่าแบบอื่นๆ เพราะสัญญาประกันชีวิตแบบนี้ให้ความคุ้มครองภัยจากการเสียชีวิตเพียงอย่างเดียว

4. แบบเงินได้ประจำ หรือประกันแบบบำนาญ เมื่อผู้เอาประกันภัยเกษียณอายุ หรือมีอายุครบกำหนด 55 ปี หรือ 60 ปี ตามเงื่อนไขกรมธรรม์กำหนดเป็นต้นไป ผู้รับประกันหรือบริษัทประกันชีวิตจะจ่ายเงินจำนวนหนึ่งเท่ากันให้แก่ผู้เอาประกันภัยทุกเดือนอย่างสม่ำเสมอ แล้วแต่เงื่อนไขในกรมธรรม์ที่กำหนดไว้ จนกว่าจะครบกำหนดสัญญากรมธรรม์หรือผู้เอาประกันเสียชีวิตก่อน

5. แบบควบการลงทุน (Investment linked life insurance) เป็นการประกันชีวิตอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ที่ต้องการความคุ้มครองชีวิตและเพิ่มโอกาสในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนซึ่งสูงกว่าแบบประกันชีวิตทั่วไป โดยแบ่งเป็น 2 แบบ คือ ประกันชีวิตแบบยูนิคิงค์ (Unit Linked) และประกันชีวิตแบบยูนิเวอร์แซลไลฟ์ (Universal Life)

5.1 แบบยูนิคิงค์ (Unit Linked) เป็นแบบประกันชีวิตที่มีความยืดหยุ่นสูง เพราะผู้เอาประกันสามารถกำหนดรายละเอียดเองได้ตามความต้องการของตนเอง เช่น จำนวนการจ่ายเบี้ยประกัน จำนวนทุนประกัน และระยะเวลาความคุ้มครอง เป็นต้น นอกจากนี้ผู้เอาประกันภัยจะได้รับความคุ้มครองชีวิตตามกรมธรรม์แล้ว ยังสามารถนำเงินบางส่วนไปลงทุนในกองทุนรวมซึ่งบริหารโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน (บลจ.) เพื่อเพิ่มโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งผู้เอาประกันสามารถที่จะเลือกรูปแบบการลงทุนที่เหมาะสมกับความเสี่ยงตนเองสามารถรับได้ ไม่ว่า

จะเป็นแบบเน้นการลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงหรือต่ำตามกำหนด หรือแบบเน้นความคุ้มครองในเชิงประกันชีวิตก็สามารถเลือกได้ตามความต้องการของผู้เอาประกัน

5.2 ประกันชีวิตแบบยูนิเวอร์แซลไลฟ์ (Universal Life) เป็นแบบประกันชีวิตที่แยกส่วนการลงทุน ความคุ้มครองชีวิตออกจากกันอย่างชัดเจน โดยผู้เอาประกันก็จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่น้อยกว่าหรือเท่ากับผลตอบแทนขั้นต่ำที่บริษัทได้รับรองไว้ ซึ่งในกรมธรรม์จะระบุรายการค่าการประกันภัย ค่าใช้จ่ายต่างๆ มูลค่าการเวนคืนของกรมธรรม์ประกันภัยในแต่ละช่วงเวลา และมูลค่าเงินเอาประกันในส่วนความคุ้มครองเมื่อเสียชีวิต หรือจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นต้น เปิดโอกาสให้ผู้เอาประกันมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสัดส่วนการลงทุน และความคุ้มครองชีวิตได้

2.3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี

2.3.1 แนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ให้มีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นภายใต้ศักยภาพของระบบนิเวศน์วิทยาของโลก ในการสร้างการบูรณาการให้เกิดองค์รวมขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดภาวะดุลยภาพในชีวิต โดยผสมผสานสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ บูรณาการเข้าด้วยกัน จะทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าเป็นภาวะยั่งยืนทั้งในทางเศรษฐกิจและในทางสภาพแวดล้อม โดยใช้มนุษย์เป็นแกนกลางการพัฒนาเพื่อสร้างให้เกิดความสมดุล ระหว่างคนธรรมชาติและสรรพสิ่ง สร้างความดุลยภาพสภาพแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้อยู่ร่วมกันด้วยความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ทำลายล้างกันทุกสิ่งในโลกก็จะอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงขององค์กรในสังคมต่อไป (ประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์, 2546) ซึ่งตรงกับคณะกรรมการ- การบริันท์แลนด์ (Brundtland Commission) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ “การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถของคนรุ่นต่อมาที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา” (World Commission on Environment and Development [WCED], 1990, p. 43) นี้ การพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องทำให้ประชาชนหรือมนุษย์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีระบบสังคมที่เป็น ควบคู่ไปกับการดูแลสิ่งแวดล้อม และต้องมีระบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มั่นคง เพื่อเป็นฐานในการผลิตเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจต่อไป

องค์กรธุรกิจการพัฒนาสู่ความยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาองค์กรให้สามารถยืดหยัดต่อเนื่องไปได้อย่างมั่นคงในระยะยาว องค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable

Organization) จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองการไกลพัฒนาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวัง ของส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแนวทางที่สมดุล และยาวนาน คิดทำสิ่งไหนไม่ใช่ว่าหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่ดีนั้นก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองกาลไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้เป็นอย่างดี โดยมีการเฝ้าติดตาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งระบุ ถึงหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อทำการประเมิน ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลต่อสมรรถนะขององค์กร รวมถึงพิจารณาถึง แนวทางในการตอบสนองต่อความต้องการและความ คาดหวังในแนวทางที่รักษาสมดุล โดยที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ ต้องมีความเข้าใจสถานการณ์องค์กรรวมในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์เรื่องการพัฒนาสู่ความยั่งยืนอย่างชัดเจน มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความสับสนแก่พนักงาน ในหน่วยทุกหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวทางในการดำเนินการพัฒนาองค์กรได้ (กิตติพงษ์ จีรวาสวงศ์, 2011)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leader) และนำมาปฏิบัติในด้านความยั่งยืน (Sustainable) มุมในด้านการจัดการบริหารองค์กร ธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็น มุมมองด้านการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายในการ สร้างความสมดุลระหว่างพนักงานในองค์กร ผลกำไรของบริษัท และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กร (กานต์วัศรี บุญหยง, 2561) โดยผ่านการบริหารจัดการ ซึ่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่สนใจเพียงผลกำไรหรือความสำเร็จในระยะสั้นเท่านั้น โดยเป้าหมายสั้น ๆ ของการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนคือการ รักษาความสมดุลระหว่างพนักงาน หน่วยงาน แผนก คนในองค์กร รวมถึงผลตอบแทนทางการเงิน สวัสดิการ และสิ่งแวดล้อม หรือความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการอยู่รอดขององค์กร (Avery, 2005) นอกจากนี้ยังต้องมองถึงผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นรอบด้านที่อาจจะส่งผลกระทบต่อบริษัทด้วย

การสร้างความยั่งยืนขององค์กรหรือความยั่งยืนในธุรกิจ มาจากการสร้างผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน(Sustainable Leadership) โดยในการบรรยายของ Professor Gayle Avery (2011) จาก Macquarie University และเป็น CEO ของ Institute for Sustainable Leadership ในหัวข้อที่ชื่อว่า "Developing Sustainable Futures for Business, People and the Planet" ได้มีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee) และผู้นำแบบตั๊กแตน (Locust) ซึ่ง Professor Gayle Avery ได้มีความคิดว่าผู้มีภาวะผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee leadership) มีความสำคัญต่อทุกหน่วยและทุกระดับในสังคมไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กร อุตสาหกรรม สังคม ไปจนถึงประเทศชาติ เนื่องจากการ

วิจัยชี้ให้เห็นว่า หลักการของ "แนวคิดแบบฝูง" นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า "แนวคิดแบบ ตึกแตน" เพราะ "แนวคิดแบบฝูง" จะเน้นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมและผลกระทบใน หลายๆ ด้าน โดยมีการคิดคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มลูกค้า พนักงานในองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งปัจจุบันรวมถึงในอนาคต โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้น มา จากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม ซึ่งกลายเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจที่มีมุมมองใน ระยะยาวและมีความยั่งยืน (กาญจนาติมา เกษมสวัสดิ์, 2564) ต่างจากแนวความคิดการดำเนินงานของ ภาวะผู้นำแบบตึกแตน (Locust leadership) ผู้นำมุ่งการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงแต่เพียงเป้าหมายเรื่อง กำไรของบริษัทหรือองค์กรเพียงอย่างเดียวและผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น มักจะมองถึง ผลประโยชน์ในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว โดยไม่ได้คำนึงหรือให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับตน โดยไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนการ ใช้ชีวิตของตึกแตนมักจะแยกตัวโดดเดี่ยว ไม่อยู่เป็นฝูง แต่เวลาโจมตีจะรวมกันเป็นฝูงเพื่อโจมตี ซึ่ง เมื่อตรงนั้น โคนทำลายหรือหมดผลประโยชน์ก็จะจากไปเหลือไว้แต่ซากปรักหักพัง การดำเนินธุรกิจ เช่นนี้ จะเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจระยะสั้นและไม่ยั่งยืน (ทิจารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์, 2561)

2.3.2 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership

หลักการ Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ได้อธิบายถึงหลักการ บริหาร จัดการองค์กรโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแนวคิด ดังกล่าวได้มี 23 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับใหญ่ๆ ได้แก่

ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) หรือปัจจัยรากฐานก่อนจะ พัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป ระดับนี้จะเปรียบเสมือนส่วนฐานของปริมาตรทั่วไป แบ่งเป็นทั้งหมด 3 ขั้นตอน ซึ่งสามารถนำไปเป็นตัวอย่างเพื่อใช้ในการปฏิบัติได้ เพื่อสร้างองค์กรให้มีแนวความคิดที่ยั่งยืน โดย จะเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยความสามารถทางด้านสังคมและด้านทางเทคนิค ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยข้อต่อไปนี้ (Avery and Bergsteiner, 2010) โดยในระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) มี 14 ปัจจัยที่ สำคัญด้วยกันคือ

1. ความเข้มข้นในการสื่อสารวิสัยทัศน์ต่อบุคคลกรในองค์กรให้มี แนวความคิดเดียวกัน (Vision's role in the business)
2. การพิจารณาเพื่อสร้างและรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration)
3. การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

4. การมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

5. การมีอิสรภาพทางหรือมีความเป็นเอกเทศในการเงินจากตลาด (Financial markets independence)

6. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational change)

7. การวางแผนในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร (Long term perspective)

8. การมีจริยธรรมและบรรณภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)

9. การร่วมมือกันในการบริหารงานของ CEO และทีมผู้บริหารระดับสูง บริหารองค์กรของทีมผู้บริหาร (CEO and Top team)

10. การสร้างและการรับรู้คุณค่าของพนักงานที่อยู่กับองค์กร (Valuing Staff)

11. การวางแผนตำแหน่งและการสืบทอดภายในขององค์กร (Succession planning)

12. การรักษาพนักงาน โดยหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน (Staff Retention)

13. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน (Labor relations)

14. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Developing people)

ระดับการดำเนินงานขั้นสูง (Higher – Level Practices) เป็นลำดับขั้นถัดมาของสัดส่วนพีระมิด เป็นระดับที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพขั้นสูงของบุคลากรในองค์กรทั้งในเรื่องของการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม รู้จักหน้าที่ของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีมได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ข้อ (Avery and Bergsteiner, 2010)

1. การไว้วางใจในพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน (Trust)

2. การสร้างบรรยากาศหรือสังคมแห่งการแบ่งปันหรือส่งต่อความรู้ในเรื่องต่างๆแก่บุคลากรในองค์กรโดยไม่จำกัดอยู่ที่บางบุคคล (Knowledge sharing and retention)

3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อแบ่งปันความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กร (Enabling culture)

4. การสร้างทีมหรือเครือข่ายของคนในองค์กร เพื่อเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและสร้างความร่วมมือให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Team orientation)

5. ให้พนักงานหรือคนในองค์กรดูแลจัดการหน้าที่และความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องควบคุม ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของแต่ละบุคคลอีกทีว่าสามารถจัดการได้มีประสิทธิภาพแค่ไหน (Self-management)

6. การตัดสินใจร่วมกันพนักงานในทุกระดับควรมีโอกาสได้เป็นส่วนรวมในการตัดสินใจในระดับสูงหรือระดับกลยุทธ์ ด้วยเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับบริษัทอย่างแท้จริง (Decision-making)

ระดับปัจจัยหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติการ (Key Performance Drivers) เป็นขั้นยอดของพีระมิด เน้นการผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าขององค์กร โดยตรงแบ่งออกได้เป็น 3 ข้อ (Avery and Bergsteiner, 2010)

1. คุณภาพของสินค้า การบริการ หรือการดำเนินงานขององค์กร โดยจากผลวิจัยพบว่า 27% ของคุณภาพสินค้าจะส่งผลให้องค์กรมีโอกาสในการประสบความสำเร็จสูง ซึ่งการสร้างคุณภาพที่สูง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับบนจะต้องให้การสนับสนุนมากที่สุด (Quality) (กานต์วศรี บุญหยง, 2561)

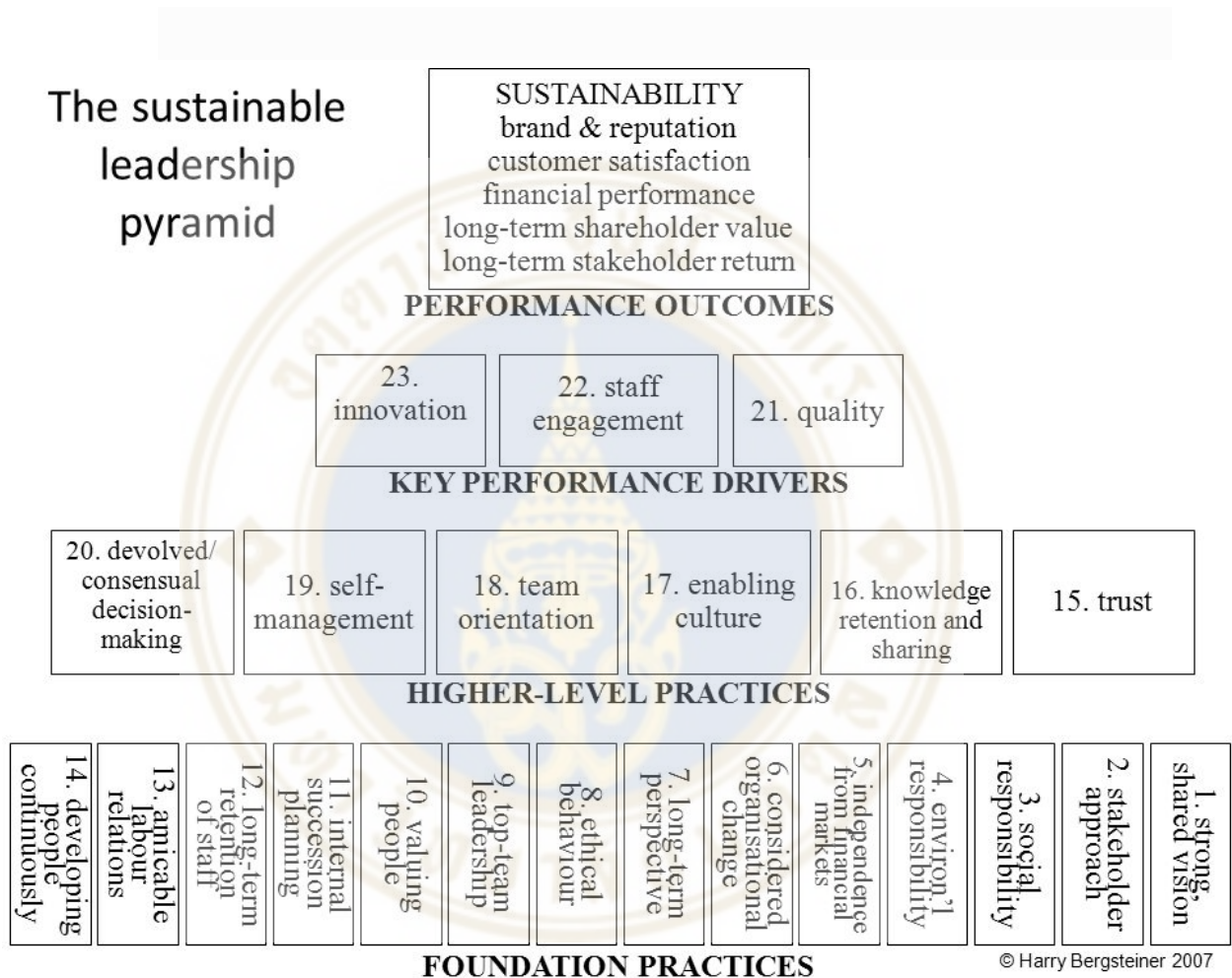
2. ความผูกพันหรือความมีส่วนร่วมกันของพนักงานในทุกภาคส่วน เป็นหนึ่งตัวที่จะสะท้อนความรู้สึกร่วมต่อบริษัท ซึ่งสามารถส่งผลต่อการดำเนินงานในบริษัทได้ (Staff engagement)

3. นวัตกรรมเข้ามาใช้ในทุกระดับและทุกภาคส่วนขององค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานให้แก่พนักงานในบริษัทและเป็นการเอื้อประโยชน์ให้แก่ลูกค้าขององค์กรด้วยเช่นกัน (Innovation)

ผลลัพธ์หรือระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน (Performance outcome) ซึ่งการจะวัดผลความสำเร็จมี 5 องค์ประกอบด้วยกันประกอบไปด้วย ผลสำเร็จของความยั่งยืนด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation) ผลสำเร็จด้านความยั่งยืนด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร (Customer Satisfaction) ผลสำเร็จด้านความยั่งยืนด้านความสามารถในการหาผลประโยชน์หรือการทำกำไรขององค์กรในรูปตัวเงิน (Financial Performance) ผลสำเร็จด้านความยั่งยืนของผู้ลงทุนในองค์กร (Long-term Shareholder Value) และ

ผลสำเร็จด้านความยั่งยืนด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Long-term Stakeholder Return)

โดยทฤษฎีแนวคิดของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership นี้ ได้ถูกเขียนแสดงภาพเป็นพีระมิดเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ตามภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 The sustainable leadership pyramid (Avery & Bergsteiner, 2011)

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนนั้นส่วนใหญ่ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบ Honeybee Leadership ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ปัจจัยการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ศศิธร พงษ์คะเนิง (2562) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ มี 9 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย พบว่ามี 12 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (รัญชิตา จุฬารักษา, 2564) และมีความสอดคล้องกับ 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงาน คือ การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงานดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Team orientation) ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อแบ่งปันความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กร ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564) และ (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และสอดคล้องกับรายงานในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย (วัชรพร ภัทรสัตยากร, 2562) ซึ่งมีค่านัยยะสำคัญเหมือนกันทั้งสิ้น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)

ประเด็นที่ 2 ปัจจัยการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) มี 5 ปัจจัยเช่นกันที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational change) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อแบ่งปันความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กร (Enabling culture) ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือในทีมงานดำเนินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Team orientation) ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อแบ่งปันความเชื่อ ความรู้สึกและคุณค่าร่วมกันของคนในองค์กร ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนากลุ่มอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย พบ 12 ปัจจัย มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่

พนักงานรับรู้ได้ (งามนิจ รุ่งแสง, 2561) และ กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย (วัชรพร ภัทรศักดิ์ ยากร, 2562)

จากการศึกษา Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับ ธุรกิจครอบครัว ขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง พบว่ามี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยของแนวคิด Honeybee leadership (พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม 2560) ซึ่งศึกษาโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ซึ่งถือว่ามีผลการวิจัยการตอบรับที่ดีมากซึ่งตรงกับงานวิจัยเรื่อง Sustainable Leadership at Thai President Foods (Sooksan Kantabutra, 2014) ซึ่งศึกษา ซึ่งมีผลที่คล้ายกันสอดคล้อง กันด้วยแนวทางการปฏิบัติด้านความเป็น ผู้นำแบบยั่งยืน 19 ข้อ โดยเน้นการให้ความสำคัญกับระยะยาวมุมมองการพัฒนา บุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรมทางจริยธรรม ซึ่งมีผลสอดคล้องโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเหมือนกัน และสอดคล้องกับงาน ศศิธร พงษ์คนึง (2562) ในการศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership

นอกจากนี้ในงานวิจัยเชิงปริมาณในเรื่อง SUSTAINABLE LEADERSHIP โดยใช้ Honeybee leadership เช่นกันแต่ต่างอุตสาหกรรมกันโดย (PARICHAT SINSONGSUK, 2015) ได้ศึกษาในธุรกิจสายการบิน โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 50 คน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับธุรกิจสายการบิน จำนวน 8 ปัจจัย ผู้วิจัยคนถัดมา (BENYA ASAWAKUL, 2015) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ในธุรกิจ ร้านอาหารที่ทำการเก็บข้อมูล จากพนักงานประจำที่ร้านอาหารขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวน 50 แห่งในประเทศไทย ผลสรุปออกมาว่ามีความสัมพันธ์กับธุรกิจ ร้านอาหารจำนวน 10 ปัจจัย และ (VANICHAYA SAMAKORN, 2015) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้าน กาแฟ ที่ทำการเก็บข้อมูลจาก ร้านกาแฟจำนวน 50 แห่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลสรุปคือมีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านกาแฟ ผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กรจำนวน 13 ปัจจัย ซึ่งจากทั้ง 3 คน มีผลสรุปที่สอดคล้องกันว่าใน 8 ปัจจัยที่ตรงกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรการสร้าง ความสัมพันธ์กับ พนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจและคุณภาพ ถึงแม้จะมีความต่างอุตสาหกรรมกันก็มีความเห็นที่สอดคล้องใน 8 ปัจจัยนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้อย่างไม่มีบุคคลท่านใดที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิตภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษายกย่องการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์ (Questionnaire) โดยเครื่องมือในการเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง จะมีการวัดน่าเชื่อถือและเที่ยงตรงของแบบสอบถามเพื่อให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพื่อให้ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุดเพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรายละเอียดของขอบเขต ขั้นตอนและวิธีการดำเนินวิจัยไว้ดังนี้

- 3.1. ระเบียบงานวิจัย
- 3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3. วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4. เครื่องมือใช้ในการวิจัย
- 3.5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษายกย่อง ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามทางช่องทางออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form หลังจากได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วจึงจะมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยเฉพาะ Statistical Package for the Social Science หรือโปรแกรม SPSS สำหรับการสรุปผลงานวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Study)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่มีตำแหน่งระดับ Assistant Manager ขึ้นไป จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงถือว่า ไม่ทราบจำนวน กลุ่มประชากรของการวิจัยนี้

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจของผู้วิจัยในการกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง ว่ามีลักษณะสอดคล้องหรือเป็นตัวแทนที่จะศึกษา โดยคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต พนักงานที่มีตำแหน่งระดับ Assistant Manager ขึ้นไป จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากรของ W.G. Cochran ได้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยจำนวน 323 ตัวอย่าง ดังนี้

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

n แทนค่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P แทนค่า สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม

(โดยทั่วไป มักนิยมใช้สัดส่วน 30%)

Z แทนค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 10% จะมีค่าเท่ากับ 1.65

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 5% จะมีค่าเท่ากับ 1.95

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 1% จะมีค่าเท่ากับ 2.58

d แทนค่า สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.1

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตั้งการสุ่มสัดส่วนของประชากรไว้ที่ 30% (P) กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และระดับความมั่นใจที่กำหนด (Z) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่ง

จะเท่ากับ 1.96 และกำหนดสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น (d) ไว้ที่ 0.05 เมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็น

$$n = \frac{0.30 (1-0.30)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$= 322.96$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ 323 ตัวอย่าง

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ดุลพินิจของผู้วิจัยในการกำหนดกลุ่มประชากรตัวอย่าง ว่ามีลักษณะสอดคล้องและสามารถที่จะเป็นตัวแทนที่จะศึกษา โดยคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต พนักงานที่มีตำแหน่งระดับ Assistant Manager ขึ้นไป จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน โดยอ้างอิงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนที่ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (2016) ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์ กสไตเนอร์ (2010) มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรใน 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership จำนวนรวม 53 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็น 2 กลุ่ม คือ

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

กลุ่มที่ 2 ข้อคิดเห็นเชิงลบ จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 25, 27, 30 และ 34
ซึ่งแต่ละกลุ่มนั้น มีการแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละกลุ่ม โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ระดับคะแนน		ความหมาย
ข้อคิดเห็นเชิงบวก	ข้อคิดเห็นเชิงลบ	
5	1	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	2	เห็นด้วย
3	3	เฉย ๆ
2	4	ไม่เห็นด้วย
1	5	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	เห็นด้วย
3	เฉย ๆ
2	ไม่เห็นด้วย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวนรวม 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยลักษณะข้อคำถามประกอบไปด้วยความคิดเห็นเชิงบวกทั้งหมด แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ระดับคะแนน	ความหมาย
5	ดีมาก
4	ดี
3	เฉย ๆ
2	แย่มาก
1	แย่มาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงานและรายได้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และมีการแบ่งระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพและตำแหน่งงาน และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและรายได้

สำหรับการแปลผล (Interpretation) ของค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ข้อมูล มีสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นแต่ละช่วงและค่าอธิบายแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

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

ซึ่งการแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	พึงพอใจน้อยที่สุด
1.81 – 2.60	พึงพอใจน้อย
2.61 – 3.40	พึงพอใจปานกลาง
3.41 – 4.20	พึงพอใจมาก
4.21 – 5.00	พึงพอใจมากที่สุด

และการแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	แย่กว่ามาก
1.81 – 2.60	แย่กว่า
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	ดีกว่า
4.21 – 5.00	ดีกว่ามาก

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.5.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 377 ชุด

3.5.2 เก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตถึงปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งผู้วิจัยจะทำการดำเนินการส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบของ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2564 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ทางด้านการศึกษานั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA)

3.5.3 นำข้อมูลทางสถิติที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยชุดโปรแกรม Statistical Package for the Social Science หรือ SPSS

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตในครั้งนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงานและรายได้ จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตาม

แนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตโดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบสถิติเชิงพรรณนาหรือ Descriptive Statistics ด้วยตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สำหรับข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ด้านความพึงพอใจของพนักงาน และด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิตโดยการนำเสนอสถิติเชิงพรรณนาหรือ Descriptive Statistics ด้วยข้อมูลในรูปแบบของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สำหรับในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน จะเป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Science (SPSS) เพื่อช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยมีการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวัดด้วยค่า Cronbach's Alpha coefficient และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมานแบบการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มีดังนี้

3.6.2.1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามตัวแปร อิสระทั้ง 23 ตัว โดยใช้ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มากกว่า 0.7 ถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือ

3.6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เป็นการทดสอบปัจจัยหรือตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรดังกล่าวว่า ปฏิเสธ หรือ ไม่ปฏิเสธ ตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

3.6.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมานแบบการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัวขึ้นไปมาวิเคราะห์สัมพันธ์กับตัวแปรตาม ว่ามีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันเช่นไร โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบคือค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Coefficient of Determination: R square)

3.7 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 1.4 เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H2: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H3: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H4: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H5: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H6: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H8: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H10: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H11: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H13: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H16: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H19: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H25: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H26: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H27: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H28: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H29: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H31: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H33: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H34: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H36: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H39: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H40: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H42: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามเพื่อนำมาศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 377 ชุดในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลมาประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและทดสอบสมมติฐานงานวิจัยได้ตั้งไว้ตามลำดับ โดยแบ่งการอธิบายข้อมูลดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 377 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา จำนวนประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นลักษณะร้อยละของข้อมูลตัวอย่างตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	209	55.4
หญิง	168	44.6
รวม	377	100.0

จากตารางที่ 4.1 จะแสดงให้เห็นว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 377 คน โดยแบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 และเป็นเพศหญิงจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	0	0
25 – 34 ปี	159	42.2
35 – 44 ปี	170	45.1
มากกว่า 44 ปี	48	12.7
รวม	377	100.0

จากตารางที่ 4.2 จะแสดงให้เห็นว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ ในกลุ่มช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ในกลุ่มช่วงอายุ 25 – 34 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2 ในกลุ่มช่วงอายุ 35 – 44 ปี มีจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 และในช่วงกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ขึ้นไปจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	14	3.7
ระดับปริญญาตรี	306	81.2
ระดับปริญญาโท	54	14.3
ระดับปริญญาเอก	3	0.8
รวม	377	100.0

จากตารางที่ 4.3 จะแสดงให้เห็นถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 81.2 การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนประสบการณ์ในการทำงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	0	0
1 – 5 ปี	184	48.8
6 – 10 ปี	142	37.7
มากกว่า 10 ปี	51	13.5
รวม	377	100.0

จากตารางที่ 4.4 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 อายุการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 อายุการทำงาน 6 – 10 ปี มีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 และอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งการงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
Assistant Manager	274	72.7
Manager	86	22.8
Director and above	17	4.5
รวม	377	100.0

จากตารางที่ 4.5 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนตำแหน่งการงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตำแหน่ง Assistant Manager มีจำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 ตำแหน่ง Manager มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และตำแหน่ง Director and above มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 4.6 – 4.31 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee leadership

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	3.50	1.11	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.11	1.18	ปานกลาง
ด้านการรักษาพนักงาน	3.07	1.12	ปานกลาง
ด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.50	1.09	มาก
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.28	1.07	ปานกลาง
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ ทีมผู้บริหาร	3.40	1.12	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.56	1.07	มาก
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.6	1.08	มาก
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.4	1.14	มาก
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.37	1.04	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.42	1.08	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.39	1.13	ปานกลาง
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.56	1.02	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.47	1.00	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.31	1.15	ปานกลาง
ด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.50	1.09	มาก
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.59	1.11	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.61	1.13	มาก
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.62	1.10	มาก
ด้านความไว้วางใจ	3.51	1.09	มาก
ด้านนวัตกรรม	3.49	1.07	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.64	1.08	มาก

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee leadership (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านคุณภาพของงานและบริการ	3.85	1.08	มาก
ภาพรวม	3.46	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.6 จะแสดงให้เห็น ปัจจัยทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มากเป็นส่วนใหญ่ โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกโดยเรียงจากน้อยไปมากคือ ในด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร มีค่าเฉลี่ยคือ 3.623 ในด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ย 3.645 และในด้านคุณภาพงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.825 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.65	1.22	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกต้อง	3.36	1.31	ปานกลาง
ภาพรวม	3.50	1.11	มาก

จากตารางที่ 4.7 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร เห็นด้วยอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.5 โดยพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 และในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกต้อง เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	3.05	1.37	ปานกลาง
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน	3.18	1.42	ปานกลาง
ภาพรวม	3.11	1.18	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.11 โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.05 และหากเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.18 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเก็บรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	2.99	1.31	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	3.15	1.34	ปานกลาง
ภาพรวม	3.07	1.12	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการเก็บรักษาพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.07 โดยในส่วนหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.99 และส่วนของผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.15 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร (Succession planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.71	1.2	มาก
2. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.30	1.5	ปานกลาง
ภาพรวม	3.50	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.10 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอด ภายในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 โดยส่วนองค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 และด้านตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.42	1.22	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.15	1.35	ปานกลาง
ภาพรวม	3.28	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.28 โดยส่วนผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 และในส่วนผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.15 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหาร
องค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and top team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะ ตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหาร ตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.57	1.19	มาก
2. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่ คณะบริหาร	3.25	1.33	ปานกลาง
ภาพรวม	3.40	1.12	มาก

จากตารางที่ 4.12 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการ
ร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.40 โดย
ส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหาร
สูงสุดเพียงคนเดียว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 และในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุด
เพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร เห็นด้วยอยู่ในระดับปาน
กลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethical behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.55	1.22	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.55	1.21	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)	3.61	1.12	มาก
ภาพรวม	3.56	1.07	มาก

จากตารางที่ 4.12 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยองค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และ พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.68	1.18	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ	3.56	1.21	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่าน คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.56	1.17	มาก
ภาพรวม	3.60	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.14 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 โดยการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ในส่วนโดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 และบุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้	3.26	1.31	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับ <u>วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)</u> ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)	3.53	1.16	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.53	1.27	มาก
ภาพรวม	3.4	1.14	มาก

จากตารางที่ 4.15 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วน โดยเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.26 โดยส่วนผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 และ โดยเมื่อมีความ

จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาด การเงิน (Financial markets orientation)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3	1.27	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ	3.76	1.19	มาก
ภาพรวม	3.37	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาด การเงิน เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3 และ โดยผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)	3.46	1.2	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	3.39	1.24	ปานกลาง
ภาพรวม	3.42	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.17 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.42 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 และโดยองค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.43	1.21	มาก
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.35	1.26	ปานกลาง
ภาพรวม	3.39	1.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.39 โดยองค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.43 และโดยสำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงาน ถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.58	1.16	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.64	1.15	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	3.46	1.29	มาก
ภาพรวม	3.56	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.19 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 โดยผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.64 และโดยองค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.47	1.22	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.55	1.21	มาก
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.55	1.15	มาก
4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	3.31	1.33	ปานกลาง
ภาพรวม	3.47	1.00	มาก

จากตารางที่ 4.20 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 โดยผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 โดยวิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยองค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และโดยท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ

(Decision making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถ โต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.27	1.21	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหาร ระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.37	1.22	ปานกลาง
ภาพรวม	3.31	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 โดยองค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้เห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.27 และเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง

(Self-management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการ ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.47	1.16	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนด วัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงาน อย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าใน การทำงานอย่างใกล้ชิด	3.53	1.18	มาก
ภาพรวม	3.50	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.22 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 และโดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.64	1.20	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.55	1.15	มาก
ภาพรวม	3.59	1.11	มาก

จากตารางที่ 4.23 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 โดยองค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 และโดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่าน อย่างดีที่สุด	3.67	1.18	มาก
2. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตาม ค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจ ของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	3.56	1.23	มาก
ภาพรวม	3.61	1.13	มาก

จากตารางที่ 4.24 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 โดยองค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 และโดยแนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุย กันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความ คิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.59	1.22	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปัน ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	3.66	1.12	มาก
ภาพรวม	3.62	1.10	มาก

จากตารางที่ 4.25 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 โดยองค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 และโดยองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.45	1.15	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.57	1.19	มาก
ภาพรวม	3.51	1.09	มาก

จากตารางที่ 4.26 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 โดยในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.45 พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.55	1.16	มาก
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.43	1.18	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.52	1.20	มาก
ภาพรวม	3.49	1.07	มาก

จากตารางที่ 4.27 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านนวัตกรรม เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.5 พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 โดยองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.43 และโดยผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.52

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	3.67	1.23	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.63	1.07	มาก
ภาพรวม	3.64	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.28 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 โดยท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 และโดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	3.85	1.20	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มความสามรถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.86	1.08	มาก
ภาพรวม	3.85	1.08	มาก

จากตารางที่ 4.29 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 โดยการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และโดย

การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงาน เพื่อผลกำไรที่มากขึ้น เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.67	1.07	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.57	1.18	มาก
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.58	1.17	มาก
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.74	1.17	มาก
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4	1.16	มาก
ภาพรวม	3.71	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.30 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 โดยท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 โดยท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 โดยท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 โดยท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และโดยท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.64	1.10	มาก
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.70	1.10	มาก
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.69	1.10	มาก
ภาพรวม	3.67	1.06	มาก

จากตารางที่ 4.31 จะพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 โดยท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 โดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 และโดยเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

การดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางใด และสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะยังคงปัจจัยนั้นไว้หรือตัดออก ซึ่งผลการ

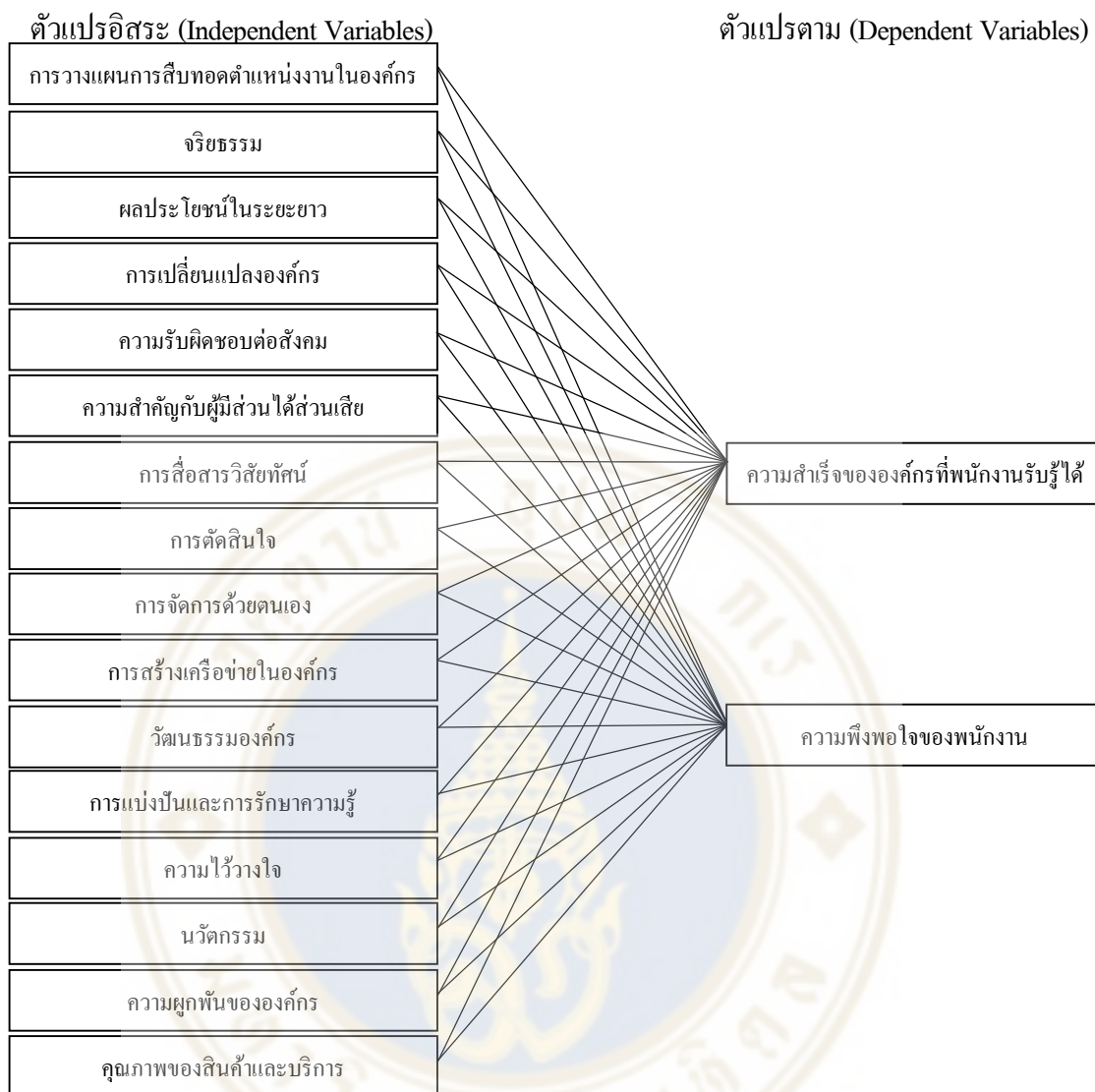
ตารางที่ 4.32 ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha coefficient(n=377) จากการศึกษาจริง
1	Developing people	Developing people 1 Developing people 2	0.688
2	Labor relations	Labor relations 1 Labor relations 2	0.616
3	Staff retention	Staff retention 1 Staff retention 2	0.610
4	Succession planning	Succession planning 1 Succession planning 2	0.733
5	Valuing staff	Valuing staff 1 Valuing staff 2	0.555
6	CEO and top team	CEO and top team 1 CEO and top team 2	0.685
7	Ethics behavior	Ethics behavior 1 Ethics behavior 2 Ethics behavior 3	0.889
8	Long-Term perspective	Long-Term perspective 1 Long-Term perspective 2 Long-Term perspective 3	0.896
9	Organizational change	Organizational change 1 Organizational change 2 Organizational change 3	0.898
10	Financial market	Financial market 1 Financial market 2	0.616
11	Responsibility for environment	Responsibility for environment 1 Responsibility for environment 2	0.696

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha coefficient(n=377) จากการศึกษาจริง
12	Social responsibility	Social responsibility 1 Social responsibility 2	0.813
13	Stakeholder consideration	Stakeholder consideration 1 Stakeholder consideration 2	0.807
14	Vision's role in the business	Vision's role in the business 1 Vision's role in the business 2 Vision's role in the business 3 Vision's role in the business 4	0.837
15	Decision making	Decision making 1 Decision making 2	0.885
16	Self-managing	Self-managing 1 Self-managing 2	0.855
17	Team orientation	Team orientation 1 Team orientation 2	0.886
18	Culture	Culture 1 Culture 2	0.858
19	Knowledge sharing and retention	Knowledge sharing and retention 1 Knowledge sharing and retention 2	0.869
20	Trust	Trust 1 Trust 2	0.843
21	Innovation	Innovation 1 Innovation 2	0.892
22	Staff engagement	Staff engagement 1 Staff engagement 2	0.869
23	Quality	Quality 1 Quality 2	0.892

จากตารางที่ 4.32 เป็นตารางที่แสดงถึงการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบคอัลฟา) ซึ่งเป็นการหาค่าความเชื่อมั่น หรือ ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ" (Coefficient Alpha) ซึ่งโดยปกติในงานวิจัยเชิงสังคมศาสตร์ เกณฑ์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้คือ 0.7 ขึ้นไป ยิ่งค่านี้มีสูงมากเท่าไร ข้อคำถามแบบสอบถามนี้ก็จะยิ่งมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น (สรายุทธกันหลง, 2555) พบว่าตัวแปรที่มีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 มีทั้งสิ้น 16 ตัวคือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making), ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement), ปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) และในส่วนของปัจจัยในด้านอื่นๆที่ไม่ผ่านเกณฑ์หรือมีค่า Cronbach's alpha (ครอนแบคอัลฟา) ต่ำกว่าที่กำหนดไว้คือ 0.7 จะไม่ถูกนำมาทดสอบสมมติฐาน เนื่องจากตัวแปรมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลมากไปทำให้มีค่า Cronbach's alpha ต่ำกว่า 0.7 ดังนั้นตัวแปรนั้นจึงไม่สามารถนำมาคิดทดสอบได้เพราะอาจจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของผลได้ เนื่องจากคำถามในแต่ละข้อไม่สามารถวัดในสิ่งเดียวกันได้อย่างเที่ยงตรง

จากการทดสอบค่า "ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ" (Coefficient Alpha) จึงทำให้เกิดกรอบแนวคิดงานวิจัยใหม่ขึ้น ที่มีความน่าเชื่อถือจากปัจจัยกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน ในธุรกิจอุตสาหกรรมประกันชีวิต หลังทดสอบค่า “ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ” (Coefficient Alpha)

จากการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยวิธีการทดสอบค่า “ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ” (Coefficient Alpha) โดยใช้ค่า Cronbach’s alpha (ครอนแบคอัลฟา) เพื่อวัดความสอดคล้องภายในของคำถามปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 จะทำให้สามารถตั้งสมมติฐานใหม่ได้ดังนี้

4.3.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบต่อตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H2: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H3: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H4: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H5: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H6: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H7: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H8: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H9: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H10: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H11: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H12: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H13: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H14: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H15: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H16: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

4.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

H17: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H18: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H19: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H20: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H21: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H22: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H23: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H24: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H25: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H26: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H27: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H28: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H29: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H30: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H31: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

H32: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต

4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honey Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.33 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.924a	.854	.847	.40077

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_DecisionM, SUM_SucceionPI, SUM_Social, SUM_EthicB, SUM_TeamO, SUM_StaffE, SUM_Org.C, SUM_SelfM, SUM_ShareV, SUM_SteakH, SUM_Culture, SUM_LTP, SUM_Trust, SUM_Innovation, SUM_Knowledge

จากตารางที่ 4.33 จะพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 16 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business),

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making), ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement), ปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) สามารถเป็นตัวแปรที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน ได้ถึงร้อยละ 85.4

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.229	.082		2.779	.006
Succession Planning	.011	.035	.012	.318	.750
Ethics Behavior	.252	.050	.264	5.018	.000*
Long- or short-term perspective	.049	.056	.052	.880	.379
Organization change	-.201	.045	-.225	-4.427	.000*
Social responsibility	.054	.034	.060	1.582	.115
Stakeholders	-.053	.055	-.053	-.964	.336
Vision's role in the business	-.071	.058	-.069	-1.219	.224
Decision making	.170	.039	.191	4.371	.000*
Self-management	.167	.056	.179	2.996	.003*
Team orientation	-.010	.055	-.011	-.183	.855
Culture	-.095	.054	-.105	-1.756	.080
Knowledge sharing retention	-.087	.068	-.094	-1.292	.197
Trust	.086	.059	.092	1.455	.147
Innovation	.251	.065	.264	3.838	.000*
Staff engagement	-.048	.056	-.051	-.860	.390
Quality	.479	.046	.509	10.416	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน

จากตารางที่ 4.34 จะพบว่า มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) โดยสามารถแสดงเป็นสมการการถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

● แบบที่ 1 Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6$$

$$Y = (0.229) + (0.252)X_1 + (-0.201)X_2 + (0.170)X_3 + (0.167)X_4 + (0.251)X_5 + (0.476)X_6$$

● แบบที่ 2 Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6$$

$$Y = (0.264)X_1 + (-0.225)X_2 + (0.191)X_3 + (0.179)X_4 + (0.264)X_5 + (0.509)X_6$$

โดยกำหนดให้

Y = ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

X₁ = ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior)

X₂ = ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

X₃ = ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making)

X₄ = ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

X₅ = ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)

X₆ = ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)

จากตารางที่ 4.34 จะพบว่า มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน คือ

1. ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 5.018 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.264 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่

0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.05 หน่วย

2. ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ -4.427 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ -0.225 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง -0.225 หน่วย

3. ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.371 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.191สรุปได้ว่าปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.191หน่วย

4. ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.996 มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.056 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.056หน่วย

5. ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.838 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.264 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.264 หน่วย

6. ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 10.416 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.509 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.509 หน่วย

ตารางที่ 4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.884a	.781	.772	.50892

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_DecisionM, SUM_SucceSSIONPI, SUM_Social, SUM_EthicB, SUM_TeamO, SUM_StaffE, SUM_Org.C, SUM_SelfM, SUM_ShareV, SUM_SteakH, SUM_Culture, SUM_LTP, SUM_Trust, SUM_Innovation, SUM_Knowledge

จากตารางที่ 4.35 จะพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 16 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making), ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement), ปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) สามารถเป็นตัวแปรที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้ถึงร้อยละ 78.1

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized		t	Sig.
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.352	.105			3.362	.001
Succession Planning	.117	.045	.120		2.603	.010*
Ethics Behavior	.256	.064	.258		4.007	.000*
Long or short term perspective	.162	.071	.164		2.287	.023*
Organization change	-.304	.058	-.328		-5.281	.000*
Social responsibility	.006	.044	.006		.134	.894

Stakeholders	.135	.069	.130	1.954	.052
Vision's role in the business	-.349	.073	-.330	-4.746	.000*
Decision making	.284	.049	.308	5.767	.000*
Self-management	-.086	.071	-.089	-1.218	.224
Team orientation	-.023	.070	-.024	-.326	.745
Culture	-.075	.069	-.080	-1.087	.278
Knowledge sharing retention	.219	.086	.228	2.556	.011*
Trust	.299	.075	.307	3.960	.000*
Innovation	.086	.083	.087	1.037	.301
Staff engagement	.101	.071	.103	1.423	.156
Quality	.097	.058	.099	1.662	.097

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากตารางที่ 4.36 จะพบว่ามีทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ดังนี้ ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) โดยสามารถแสดงเป็นสมการการถดถอยพหุคูณได้ ดังนี้

● แบบที่ 1 Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8$$

$$Y = (0.352) + (0.117)X_1 + (0.256)X_2 + (0.162)X_3 + (-0.304)X_4 + (-0.349)X_5 + (0.284)X_6 + (0.219)X_7 + (0.299)X_8$$

● แบบที่ 2 Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \beta_8X_8$$

$$Y = (0.120)X_1 + (0.258)X_2 + (0.104)X_3 + (-0.328)X_4 + (-0.330)X_5 + (0.308)X_6 + (0.228)X_7 + (0.307)X_8$$

โดยกำหนดให้

Y = ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

X_1 = ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)

X_2 = ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior)

X_3 = ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

X_4 = ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

X_5 = ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)

X_6 = ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making)

X_7 = ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)

X_8 = ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)

จากตารางที่ 4.36 จะพบว่ามีทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ

1. ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.603 มีค่า Sig เท่ากับ 0.010 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.120 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.120 หน่วย

2. ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.007 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.258 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.258 หน่วย

3. ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.287 มีค่า Sig เท่ากับ 0.023 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.164 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะ

ยาว (Long Term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.164 หน่วย

4. ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ -5.281 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ -0.328 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง -0.328 หน่วย

5. ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ -4.746 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ -0.330 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง -0.330 หน่วย

6. ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 5.767 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.308 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านการตัดสินใจในระยะยาว (Long Term Perspective) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านการตัดสินใจในระยะยาว (Long Term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.308 หน่วย

7. ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.556 มีค่า Sig เท่ากับ 0.011 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.228 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ในระยะยาว (Long Term Perspective) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ในระยะยาว (Long Term Perspective) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.228 หน่วย

8. ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.960 มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่ง < 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.307 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.307 หน่วย

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ซึ่งจะทำให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) และการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) แล้ว สามารถแสดงผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

4.5.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.37 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)	ปฏิเสธ
H2: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior)	ยอมรับ
H3: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	ปฏิเสธ
H4: ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	ยอมรับ
H5: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ปฏิเสธ
H6: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	ปฏิเสธ
H7: ปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)	ปฏิเสธ
H8: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	ยอมรับ
H9: ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	ยอมรับ
H10: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H11: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
H12: ปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	ปฏิเสธ
H13: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
H14: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)	ยอมรับ
H15: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement)	ปฏิเสธ
H16: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.37 จะทำให้สามารถสรุปผลการทดสอบได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ทั้งหมด 6 ปัจจัยตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) และ ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)

4.5.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H17: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)	ยอมรับ
H18: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior)	ยอมรับ
H19: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	ยอมรับ
H20: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	ยอมรับ
H21: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ปฏิเสธ
H22: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	ปฏิเสธ
H23: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business)	ยอมรับ
H24: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making)	ยอมรับ
H25: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	ปฏิเสธ
H26: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H27: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
H28: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	ยอมรับ
H29: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
H30: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H31: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement)	ปฏิเสธ
H32: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.38 จะทำให้สามารถสรุปผลการทดสอบได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิตรับรู้ได้ ทั้งหมด 8 ปัจจัยตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านการจรรยาบรรณในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) และปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง“การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังจากสถานการณ์ การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต จากแนวคิด Honeybee Leadership จำนวน 23 ปัจจัย โดยอ้างอิงจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนที่ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ได้ จำนวนผลการเก็บข้อมูลทั้งสิ้นเป็นจำนวน 377 คน โดยจะนำเสนอการสรุปผลการศึกษาออกเป็นลำดับตามนี้

- 5.1 การสรุปผลการศึกษา
- 5.2 การอภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์
- 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ตามแนวคิด Sustainable Leadership สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

จากผลการศึกษากลุ่มประชากรตัวอย่างที่เก็บจากพนักงานบริษัทในอุตสาหกรรมประกันชีวิต ส่วนใหญ่แล้วเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 35 – 44 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีอายุงานในองค์กรระหว่าง 1-5 ปี และมีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ Assistant manager

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ มีความพึงพอใจในด้านรายได้ในระดับมากที่สุด

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ มีความพึงพอใจในด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

จากการศึกษาโดยแยกตามปัจจัย Sustainable Leadership (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011) พบว่าตัวแปรที่มีค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.7 มีทั้งสิ้น 16 ตัวคือ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long- or short-term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making), ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge sharing retention), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement), ปัจจัยด้านคุณภาพของงานและบริการ (Quality) ผู้วิจัยจึงได้ทำการนำปัจจัยทั้ง 16 ตัวแปรที่ผ่านเกณฑ์ค่า Cronbach's alpha มากกว่า 0.7 มาสร้างกรอบแนวคิดขึ้นมาใหม่ สำหรับการศึกษาในอุตสาหกรรมการประกันชีวิตในเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีงานวิจัย

ในหลายงานที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง honeybee leadership มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ Cronbach's alpha เกิน 0.7 ขึ้นไปเคยถูกใช้ศึกษาในงานเล่มอื่นก่อนหน้ามาก่อน แต่ก็ยังมีหลายปัจจัยที่มีความแตกต่างกันจากการศึกษาในงานวิจัยเล่มอื่นๆ เนื่องด้วยพื้นฐานของบริษัท และอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีเรื่องของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมือนกันเช่นกัน

5.2.2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ถูกแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยตัวแปรตามหลักคือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย โดยงานวิจัยของ วัชรพร ภัทรสัตยากร มีปัจจัยทั้งหมด 7 ปัจจัย ซึ่งมีค่านัยยะสำคัญเหมือนกันทั้งสิ้น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) และสอดคล้องกับงานของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ในงานการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership และงานสุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ในการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง โดยงานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) มีปัจจัยทั้งหมด 7 ปัจจัย และงานวิจัยของ สุพัตรา แซ่

ห้วน (2564) มีปัจจัยทั้งหมด 8 ปัจจัย มีปัจจัยที่ซ้ำกันทั้งสิ้น 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) โดยมีเพียงปัจจัย 2 ปัจจัยเท่านั้นที่ยังไม่มีงานวิจัยสอดคล้องกัน คือปัจจัยด้านปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) และปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ที่ส่งผลตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ในส่วนของปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการประกันชีวิต ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ได้มีทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ดังนี้ ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย ซึ่งซ้ำกันทั้งหมด 5 ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ในส่วนของปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิธร พงษ์คณิง (2562) ในการศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ส่วนของปัจจัยด้าน การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณชารี เอี่ยมสุวรรณ (2562) ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership แต่มีเพียง 1 ปัจจัย คือในด้านของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ที่ยังไม่มีงานวิจัยสอดคล้องกันกับปัจจัยตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้พบว่า มีตัวแปรที่ผ่านนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในด้าน ปัจจัยมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีทั้งหมด 6 ปัจจัย และมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ทั้งหมด 8 ปัจจัย ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลจากปัจจัยของตัวแปรและค่า Beta ของตัวแปรทำให้สามารถแบ่งออกเป็นข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ได้สองระยะคือ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (Short Term Strategy) และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy) โดยข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นจะเลือกจากปัจจัยที่มีตัวแปรที่ผ่านนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ที่ซ้ำกันทั้งสองปัจจัยตามคือ ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change), และปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) นอกจากนี้ยังเลือกปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality), และปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) มาเป็นข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นเช่นกัน เนื่องจากมีค่า Beta เกิน 0.330 ซึ่งถือว่าส่งผลกระทบต่อปัจจัยตามเป็นอย่างมาก และส่วนปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาร่วมกันได้ในการใช้กลยุทธ์เดียวกันให้ส่งเสริมกระบวนการกันมากขึ้น ในส่วนของข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy) จะมีปัจจัยด้านปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust), และ ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (Short Term Strategy)

โดยระหว่างและภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) อุตสาหกรรมทุกอุตสาหกรรมล้วนได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบทั้งสิ้น ทำให้ธุรกิจในทุกธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องตอบรับไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมประกันชีวิตก็เช่นกัน ถือเป็นอุตสาหกรรมที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ก่อให้เกิดทั้งโทษที่มาจากวางแผนในผลิตภัณฑ์ไม่ได้ ประสิทธิภาพมากพอ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้น เพราะคนส่วนใหญ่เริ่มหันมาให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตเพื่อป้องกันและกระจายความเสี่ยงมากขึ้น

กลยุทธ์ในระยะสั้นที่องค์กรควรใช้คือ Total Quality Management (TQM) ซึ่งสามารถพัฒนาปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality), ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) และ

ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารทั่วทั้งองค์กรแบบ โดยรวมเพื่อพัฒนาคุณภาพในการบริการ ด้วยการฟังความพึงพอใจของลูกค้า และส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานและสมาชิกทุกคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยเป็นการสร้าง วัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของ องค์กรและพัฒนาการคุณภาพและบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวทางการจัดการไปสู่ความสำเร็จ ระยะยาว เพื่อสร้าง โอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนของ องค์กร

5.3.1.1 มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Focus on Customer) คือ การให้ความสำคัญลูกค้า ที่ใช้บริการพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและสามารถรักษาระดับ ความคาดหวังของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็ต้องดำเนินงานอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เช่นกัน เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการออกผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถควบคุมความเสียหายในทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้เช่นกัน

5.3.1.2 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Employee Involvement) เป็นการ บริหารงานที่ผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเพื่อให้ได้รับการ สื่อสารถึงเป้าหมายขององค์กร และต้องได้พนักงานรับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ควรสร้าง ความรู้สึกให้พนักงานในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้

5.3.1.3 การบริหารที่มีกระบวนการเป็นศูนย์กลาง (Process Centered) มุ่งเน้นไปที่การสร้างและดำเนินการตามกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย สามารถทำซ้ำได้ นอกจากนี้ต้องสร้างแนวคิดและส่งเสริมให้เกิดแผนปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานใน แต่ละตำแหน่งสามารถทำกิจกรรมเฉพาะที่ต้องทำให้เสร็จ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการของ องค์กรได้

5.3.1.4 บูรณาการระบบ (Integrated Systems) ถึงแม้ว่าภายในองค์กรจะมี หลากหลายแผนกหรือตำแหน่งหน้าที่ตามแต่ละ Functional เช่น ตัวแทนประกัน ฝ่ายพิจารณา สินไหม ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด เป็นต้น ผู้บริหารควรจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้แต่ละฝ่าย เกิดการเชื่อมโยง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้น

5.3.1.5 การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (Strategic and Systematic Approach) วางกลยุทธ์และสร้างระบบเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยต้องมีแบบแผนในการที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

5.3.1.6 ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Decision Making Base on Fact) การตัดสินใจภายในองค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงเท่านั้นไม่อยู่บนความคิดเห็นส่วนบุคคล ทั้งในเรื่องการวางแผนงาน การบริหาร และการปฏิบัติงาน โดยทุกอย่างควรอิงกับข้อมูลกับความเป็นจริงสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้อย่างถูกต้องชัดเจน นอกจากนี้ทำให้เมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้บริหารจะสามารถที่จะตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

5.3.1.7 การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) องค์กรควรจัดตั้งกลุ่มหรือแผนกในการจัดการสำหรับสื่อสารภายในองค์กรทั้งระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เพราะกลยุทธ์การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้นโยบายที่ถูกส่งออกไปถูกต้องชัดเจนแล้ว ก็ยังช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติสามารถสื่อสารถึงปัญหาที่เกิดขึ้นไปยังผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการแก้ไขและพัฒนาในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

5.3.1.8 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การพัฒนาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาต้องพัฒนาไปในทุกๆกระบวนการ ทั้งการดำเนินนโยบาย การบริหาร การดำเนินงาน บุคลากร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ในอีกส่วนของการทำกลยุทธ์ระยะสั้นเพื่อนำมาพัฒนาปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) และปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's role in the business) เนื่องจากทั้งสองปัจจัยนี้มีค่า Beta ที่มีสัญลักษณ์เชิงติดลบทำให้ทราบว่ามีทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ดังนั้นองค์กรควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรแนวทาง Change Management เป็นการจัดการองค์กรในกระบวนการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านกลยุทธ์ในการบริหารงาน วิสัยทัศน์ การวางแผนการดำเนินงาน ระบบแบบแผนการทำงาน จนถึงการสื่อสารของพนักงานในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาธุรกิจตามที่ได้ตั้งไว้ สำหรับองค์กรที่ต้องการเริ่มต้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวทาง Change Management โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.3.1.9 สร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน องค์กรต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีภาพเป้าหมายเดียวกัน และต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรม โดยให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมประกันชีวิตในช่วงระหว่างและภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) กระบวนการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างได้ถูกปรับเปลี่ยนเป็นแบบ Digital Transformation มากขึ้น โดยการนำ Technology มาใช้ในการทำงาน และการสื่อสารมากขึ้น เช่น ปัจจุบันการซื้อขายประกันชีวิตไม่จำเป็นต้องใช้เอกสารหรือต้องพบหน้าตัวแทนประกันอีกต่อไป โดยสามารถที่จะใช้ Application ในการซื้อขายผ่านช่องทาง

Online ได้เสมือนการซื้อขายต่อหน้าโดยไม่ส่งผลกระทบต่อในเชิงกฎหมาย เป็นต้น แต่การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนบางส่วนที่ยังไม่สามารถตาม Technology ได้ทันได้ บริษัทก็จะต้องสนับสนุนการดำเนินงานมากขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปตามต้องการได้

5.3.1.10 สร้างทีมใหม่เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องจัดตั้งทีมหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นตัวอย่าง เพื่อให้คนในองค์กรเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และสร้างเครื่องมือหรือแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้คนภายในแผนกเปิดใจยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ลดปัญหาความขัดแย้งภายใน และพยายามสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคลากรในองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลดีต่อตนเองและความสำเร็จขององค์กร

5.3.1.11 ส่งเสริมให้คนในองค์กรไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง พยายามให้ความรู้ฝึกอบรม และสื่อสารให้พนักงานได้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนี้มีประโยชน์และโทษอย่างไรหากไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานที่ดำเนินตามนโยบายการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจะได้รับรางวัลต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

5.3.1.12 องค์กรต้องมีการทบทวนและตรวจสอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเพื่อความยั่งยืนระยะยาว ผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างถูกต้อง และพร้อมเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลไปในทางที่เสียหายต่อองค์กร เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy)

สำหรับการศึกษาปัจจัยในการพัฒนาองค์กรในระยะนั้นมีทั้งสิ้น 5 ปัจจัยคือปัจจัยด้านปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation), ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust), และ ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) โดยข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy) เพื่อใช้พัฒนาปัจจัยเหล่านี้คือ Human resource development strategy (HRD) คือ กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรระยะยาว เพื่อการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีการจัดการและสามารถทำงานด้วยตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องให้ใครมาควบคุม และปรับทัศนคติ (Attitude) ของพนักงาน

ในองค์กร ให้มีความเชื่อมั่น เชื่อใจในองค์กรให้สามารถมีความเชื่อใจองค์กรและคนในองค์กรได้ เพื่อให้การทำงานมีความเลื่อมใสมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้ในอนาคตสามารถพัฒนาต่อยอดให้คนในองค์กรสามารถก้าวขึ้นสู่ผู้นำที่ยั่งยืนได้อย่างยั่งยืน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว

การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นพัฒนาในพนักงานเป็นบุคคลเพื่อการพัฒนาในระยะกลาง ซึ่งส่วนใหญ่ หมายถึงด้านการพัฒนาทักษะในการทำงาน (Skill) ความรู้ (Knowledge) ปรับพฤติกรรมการทำงาน และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยการฝึกอบรม (Training) และเปิดช่องทางในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในอุตสาหกรรมประกันชีวิต บริษัทควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงทักษะเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแทนประกันชีวิต เพราะว่าเป็นกลุ่มหนึ่งที่สามารถทำผลประโยชน์ให้บริษัทได้มากที่สุด และนอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรให้ได้อย่างยั่งยืนสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือผู้นำที่ยั่งยืน ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความยั่งยืนภายในองค์กรผ่านผู้นำด้านความยั่งยืนในอนาคตได้

การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กร เพื่อให้เกิดผลในระยะยาว การพัฒนาองค์กรคือการยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรนั้นดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กร การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

5.4.1 จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลเป็นแบบ Questionnaire จากแบบสอบถามออนไลน์ ทำให้กลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มที่ไม่ได้เล่น social media อาจจะเข้าไม่ถึงแบบสอบถามชุดนี้

5.4.2 จากแบบสอบถามเป็นแบบออนไลน์ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องการอธิบายข้อสงสัยให้กับผู้ตอบแบบสอบถามได้ ทำให้อาจจะมียังคำถามที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสับสนหรือเข้าใจต่างกันได้

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.5.1 จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมประกันชีวิต ทำให้อาจจะไม่สามารถเข้าถึงวัฒนธรรมหรือความแตกต่างของพนักงานในแต่ละบริษัทได้ ดังนั้นครั้งหน้าควรจะทำการศึกษาปัจจัยพนักงานในองค์กรหรือบริษัทแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับองค์กรของแต่ละองค์กรมากยิ่งขึ้น

5.5.2 ทำการขยายขอบเขตการศึกษาในครั้งถัดไปให้มีตำแหน่งที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ประกอบการพัฒนาเชิงกลยุทธ์

5.5.3 งานวิจัยครั้งหน้าควรทำงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก อาจทำได้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ซึ่งการศึกษาในลักษณะนี้ จะทำให้สามารถเจาะไปยังปัจจัยต่างๆที่ องค์กรต้องการ หรืออยากจะพัฒนาได้ลึกมากยิ่งขึ้น ซึ่งบางครั้งการศึกษาในแบบกระบวนการวิจัยเชิงสถิติ (Quantitative Research) ไม่สามารถอธิบายได้อย่างลึกซึ้งพอ

บรรณานุกรม

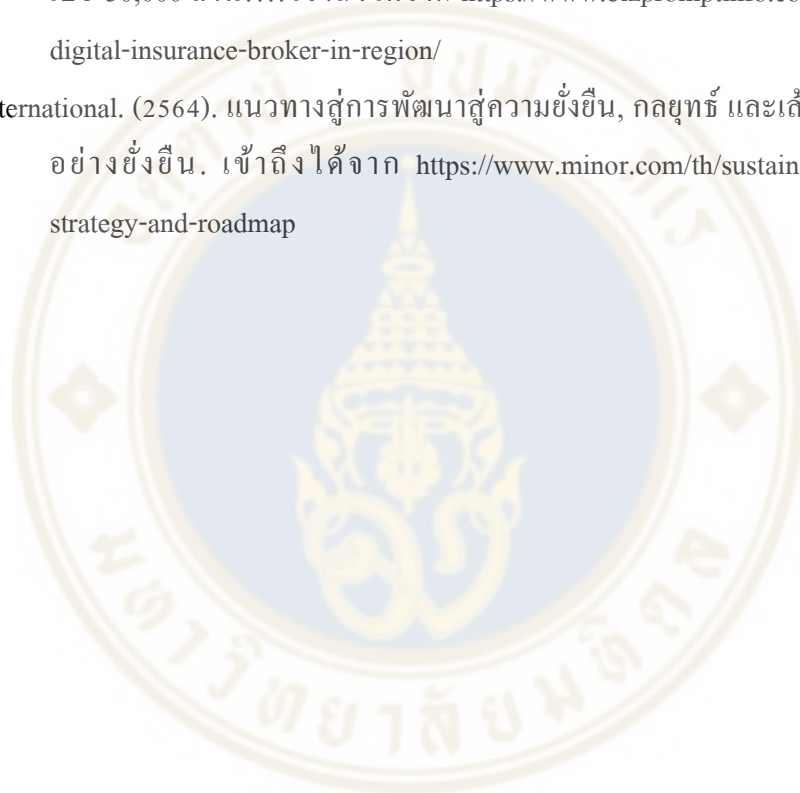
- กมลภัทร นิยมนา. (2554). ปัจจัยในการเลือกซื้อประกันชีวิตของผู้บริโภคในเขตเทศบาลนครราชสีมา. ปทุมธานี: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. กรมสรรพากร. (2560). ผู้มีเงินได้มีสิทธิหักลดหย่อนอะไรได้บ้าง. เข้าถึงได้จาก <https://www.rd.go.th/publish/557.0.html>.
- กรมสรรพากร. (2560). ผู้มีเงินได้มีสิทธิหักลดหย่อนอะไรได้บ้าง. เข้าถึงได้จาก <https://www.rd.go.th/publish/557.0.html>.
- กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3249/1/TP%20BM.064%202561.pdf>
- กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ สั ต ย์ ชาติ ใ ต้ ห วัน แ ห่ ง หนึ่ ง . เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4223/1/TP%20HOM.014%202564.pdf>
- กานต์วัศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3141/1/TP%20BM.052%202561.pdf>
- เกริกเกียรติ เหลืองยะสิทธิ์. (2556). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อกรมธรรม์ประกันชีวิตของ บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ผ่านช่องทางธนาคาร (Bancassurance) ของลูกค้าธนาคารไทยพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาการบริหารความเสี่ยงและการประกันภัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจนเนอร์ชันวาย ตามแนวคิด

- Honeybee Leadership ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3252/1/TP%20BM.066%202561.pdf>
- นัทรสุดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3337/1/TP%20BM.085%202562.pdf>
- ณชารี เอี่ยมสวรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3327/1/TP%20BM.075%202562.pdf>
- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3064/1/TP%20BM.044%202561.pdf>
- ณัฐนิชา สัตติรัตน์นัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3108/1/TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3130/1/TP%20BM.051%202561.pdf>
- ชนัญญา ปิ่นทอง. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4199/1/TP%20BM.054%202564.pdf>
- ปรีดี นุกุลสมปรารธนา. (2563). ประเภทการสื่อสารในองค์กร ที่เห็นอยู่เป็นประจำ. เข้าถึงได้จาก <https://www.popticles.com/communications/types-of-internal-communication/>

- เผชิญ อุปนันท์. (2562). การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk management). เข้าถึงได้จาก https://www.rama.mahidol.ac.th/risk_mgt/th/article/03202017-1523
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3336/1/TP%20BM.084%202562.pdf>
- เมธิยา พันธุ์ขวงษ์. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4228/1/TP%20HOM.018%202564.pdf>
- รัฐชิตา จุลรักษา. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรผ่านการรับรู้ได้ของพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4234/1/TP%20BM.070%202564.pdf>
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3343/1/TP%20BM.090%202562.pdf>
- ศศิธร พงษ์คณิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3772/1/TP%20BM.057%202562.pdf>
- สมาคมประกันชีวิต. (2565). ภาครธุรกิจประกันชีวิตเผยตัวเลขครั้งแรก ปี 65. เข้าถึงได้จาก https://www.tlaa.org/page_bx.php?cid=23&cname=&cno=1446
- สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง. เข้าถึงได้จาก

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>

- Bluebik. (2565). Change Management กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่ควรมองข้ามในยุค Digital Transformation. เข้าถึงได้จาก <https://bluebik.com/th/blogs/5128>
- Kris piroj. (2562). TQM คืออะไร Total Quality Management มีอะไรบ้าง. เข้าถึงได้จาก <https://greedisgoods.com/tqm-คืออะไร-total-quality-management/>
- k.boonyen. (2564). ถอด 6 กลยุทธ์ ‘TQM’ ปักธงผู้นำ Digital Insurance Broker in Region เป้า 5 ปี เบี้ย 50,000 ล้านบาท!!! เข้าถึงได้จาก <https://www.bizpromptinfo.com/6-กลยุทธ์-tqm-digital-insurance-broker-in-region/>
- Minor international. (2564). แนวทางสู่การพัฒนาสู่ความยั่งยืน, กลยุทธ์ และเส้นทางสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. เข้าถึงได้จาก <https://www.minor.com/th/sustainability/framework-strategy-and-roadmap>





ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการธุรกิจประกันชีวิต

*หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้ ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติ แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไคเนอร์ (2010)

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการธุรกิจประกันชีวิต” เป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่มีตำแหน่งระดับ Assistant Manager ขึ้นไป จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจประกันชีวิต จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1

หมายถึง

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น					
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว					

12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และ มีคุณธรรม)					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ					
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้					
20. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงาน และพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรม และประเพณีที่คนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					

22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร					
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					

35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้					
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้					
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ					
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด					
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	แย่มาก
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	แย่กว่า
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	ดีกว่า
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	ดีมาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 25 ปี

2) 25 – 34 ปี

3) 35 – 44 ปี

4) มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

2) ระดับปริญญาตรี

3) ระดับปริญญาโท

4) ระดับปริญญาเอก

4. อายุการทำงานของท่านในองค์กร

1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1 – 5 ปี 3) 6 – 10 ปี 4) มากกว่า 10 ปี

5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

 1) Assistant Manager 2) Manager 3) Director and above

****ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่า ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

