

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee

Leadership

กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

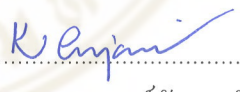
การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable
Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร


ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต


วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565


นางสาวกัญญาภัคสมาพัฒนาไทย
ผู้วิจัย


รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจยีสี่,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์


ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์


รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล


ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ” สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย อันเนื่องจากการสนับสนุนที่ดีและความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือจาก ผศ.ดร.สุเทพ นิมสาข อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมไปถึงการตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานวิจัย ตลอดจนถึงคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ สำหรับข้อเสนอแนะในการทำสารนิพนธ์ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดีโดยสมบูรณ์ และคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการทุกท่านที่ได้มอบความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์และใช้ในการทำสารนิพนธ์นี้ ตลอดทั้งในการทำงานและปรับใช้ในชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกท่านที่คอยให้การสนับสนุน และให้กำลังใจตลอดการศึกษา ผู้วิจัยมีความหวังอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ รวมถึงผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่อง การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยจึงต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

กัญญภัท มหัทธนะไทย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศ

THE STUDY OF FACTORS AFFECTING BUSINESS SUSTAINABLE POST COVID-19 IN THAILAND BASED ON HONEYBEE LEADERSHIP FRAMEWORK CASE STUDY IN AIR TRANSPORTATION INDUSTRY

กัญญภัส มหาพัฒนาไทย 6450109

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., รองศาสตราจารย์ กัญญภัส ปันจยีสี่, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุธาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ในประเทศไทย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ จากพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศที่เน้นการให้บริการในต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่าง 396 คน ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ความไว้วางใจ (Trust) และนวัตกรรม (Innovation) ส่วนปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) และความไว้วางใจ (Trust)

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ Post Covid/ การขนส่งทางอากาศ/ Air Transportation

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ	7
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี	16
2.2.1 แนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาผู้ความยั่งยืน	16
2.2.2 แนวคิดตามทฤษฎี Honeybee Leadership	17
2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย	20
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	24
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย	25
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย	25
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	26
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)	30
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)	31
3.7 สมมติฐานการวิจัย	31
3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	32
3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	34
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	37
4.1 การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์	37
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความถามในแบบสอบถาม	40
4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	60
4.3.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	64
4.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	66
4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	67
4.4.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	70
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	73
4.5.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	74
4.5.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	75
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	76
5.1 สรุปผลการวิจัย	76
5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	76
5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารงาน	76
5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงาน	77
5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	77
5.2 การอภิปรายผล	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)	77
5.2.2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)	78
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	80
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (Short Term Strategy)	81
5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy)	83
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา	85
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	85
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	91
ประวัติผู้วิจัย	101

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ค่าขนส่งต่อหน่วยของประเทศไทย (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2559)	9
3.1 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	27
3.2 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	27
3.3 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	28
3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	29
3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	29
3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	29
4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	38
4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	38
4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	39
4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน	39
4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	40
4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership	40
4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	42
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	42
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff)	43
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning)	44
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	44

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	45
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีจริยธรรมและ ธรรมภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)	46
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective)	47
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change)	48
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Independence)	49
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	49
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	50
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	51
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision)	52
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	53
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)	53
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	54
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention)	55
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	56
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)	57
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)	58
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)	58
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	59
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	60
4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม	62
4.33 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.34 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	68
4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	70
4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
4.37 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	74
4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	75

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011)	4
2.1 Aviation Industry (วิจัยกรุงศรี, 2564)	8
2.2 สัดส่วนค่าใช้จ่ายของสายการบิน (วิจัยกรุงศรี, 2564)	9
2.3 สัดส่วนรายรับของสายการบิน (วิจัยกรุงศรี, 2564)	10
2.4 เหตุผลในการเดินทางของผู้โดยสารในปี 2561 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562)	11
2.5 สัดส่วนจำนวนเที่ยวบินในประเทศไทยในปี 2561 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)	12
2.6 สัดส่วนการใช้งานท่าอากาศยานในประเทศไทยในปี 2561 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)	12
2.7 สัดส่วนการขนส่งสินค้าทางอากาศจำแนกระหว่างภายในและระหว่างประเทศ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)	13
2.8 ประเทศปลายทางที่ทำการขนส่งออกจากประเทศไทย (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)	13
2.9 ภาพแสดงการจัดสรรการใช้พื้นที่บนอากาศยานปรับเปลี่ยนตามความยืดหยุ่นตามสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ (วิจัยกรุงศรี, 2564)	14
2.10 การจราจรทางอากาศระหว่างเดือนมีนาคม - ตุลาคม 2563 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2564)	15
2.11 The sustainable leadership pyramid (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011)	19
4.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ	64

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

หลักการและแนวคิดของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กันกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยปกติ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ไม่ใช่เพียงการหวังผลในระยะสั้น แต่หากเป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว บนพื้นฐานขององค์กรที่แข็งแกร่ง ตลอดจนได้รับความร่วมมือที่ดีจากคนในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้อย่างมั่นคง อีกทั้งยังมีแรงส่งเสริมสนับสนุนจากสังคม ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเน้นสร้างความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environment), สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance)

สิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน คือความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่ต้องรับรู้ ให้ความสำคัญและร่วมมือกัน โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน ทำให้แต่ละองค์กรในกลุ่มธุรกิจ ต่างต้องการมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรทั้งสิ้น ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงนั้น จะต้องควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดย Avery & Bergsteiner ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดจากด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

ในปี พ.ศ. 2563 โลกได้เผชิญวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่ได้เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีนนั้น เมื่อมีผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตจำนวนมาก องค์กรอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) ได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทาง

สาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) ต่อมาพบว่าเกิดวิกฤติกลายพันธุ์ของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) เป็นสาเหตุทำให้เกิดการแพร่กระจายที่รวดเร็วมากขึ้นไปยังประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เกาหลีใต้ อิตาลี อิหร่าน สเปน ฝรั่งเศส ลุกลามไปยังซีกโลกตะวันตกอย่าง สหรัฐอเมริกา ลาตินอเมริกา (บราซิล) รัสเซีย อินเดีย แอฟริกาใต้ (กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ, 2564) และยังแพร่กระจายไปทุกประเทศทั่วโลกในเวลาต่อมาอย่างรวดเร็ว องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) จึงประกาศว่าเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) เป็นโรคระบาดใหญ่ (Pandemic) ในวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563

เพื่อเป็นการป้องกันการติดเชื้อและลดการแพร่กระจายเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) หลายประเทศทั่วโลก จึงประกาศปิดประเทศ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในทุกภาคส่วน ทำให้ธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็ว บางธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงปรับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเร่งด่วน ให้สามารถเผชิญหน้ากับวิกฤติในครั้งนี้ ที่นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงได้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่ทำให้ทุกธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรต้องมีการบูรณาการและขับเคลื่อนพัฒนาตามบริบทขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรและอุตสาหกรรม (สุพัตรา แห่งวัน, 2564)

สำหรับในอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ ก็เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการปิดประเทศในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมหยุดชะงักในช่วงขณะหนึ่ง และสร้างข้อจำกัดมากมายในดำเนินธุรกิจภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) สำหรับอุตสาหกรรมการบินทางอากาศในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบอย่างหนักเช่นกัน และถึงแม้ว่าภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) จะมีแนวโน้มว่าจะเติบโตเร็วขึ้น จากโครงการพัฒนาเมืองการบินภาคตะวันออก (ECCs) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสนามบินอุตะเถาเป็นท่าอากาศยานนานาชาติเชิงพาณิชย์หลัก แห่งที่ 3 รองจากท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง เชื่อมต่อกับศูนย์กลางอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูเศรษฐกิจสู่เอเชีย (จตุรงค์ กอบแก้ว, 2564) แต่การเติบโตอย่างรวดเร็วนี้ ยังคงต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงด้วย ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจในอุตสาหกรรม

จากการศึกษาค้นคว้า พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในหลากหลายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรม

ท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการแพทย์ หรือแม้แต่อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศเอง แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ภายหลังจาก แพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่เกิดขึ้น และเข้ามาส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม อีกทั้งผู้วิจัยเล็งเห็นถึงการ แข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ที่มีแนวโน้มจะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายหลัง สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ซึ่งควบคู่กันกับการบริหาร พัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอุตสาหกรรมแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ใน ประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

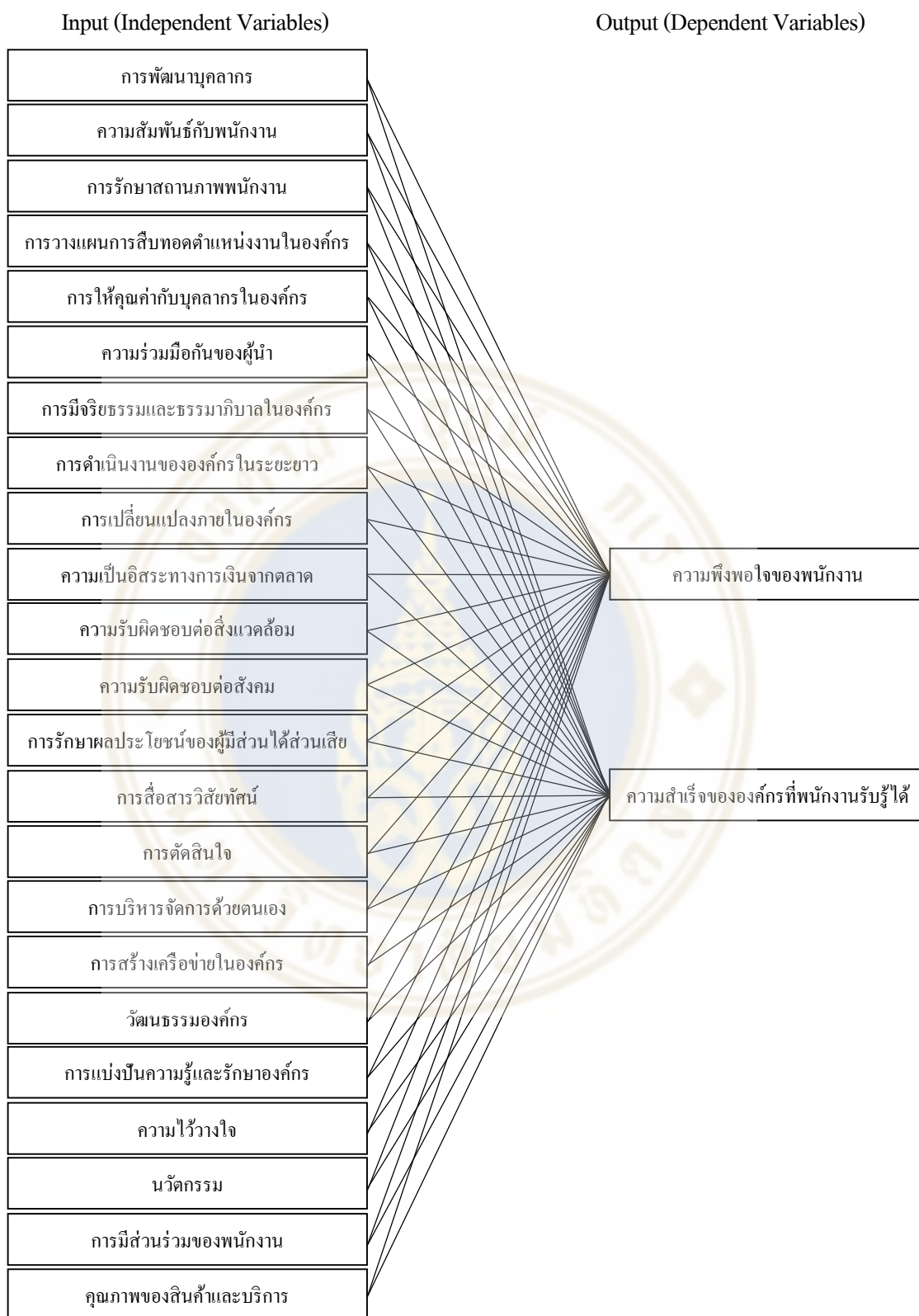
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตาม แนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ในประเทศ ไทย

1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงาน รับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ของบริษัทใน กลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ มี กรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาคือพนักงานในโรงงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวน ประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอแรน (Cochran, W.G., 1953)

1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารและดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนผ่านองค์ประกอบใน 3 ระดับ 23 ปัจจัย ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาด้านการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้บริหาร พนักงานผู้ทำงานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ทั้งในด้านการกำหนดกรอบกลยุทธ์ และวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบกลยุทธ์ ในการพัฒนาองค์กรให้เกิด

ความยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ รวมถึงในบริบทอื่น ๆ และบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ ต่อไป



บทที่ 2

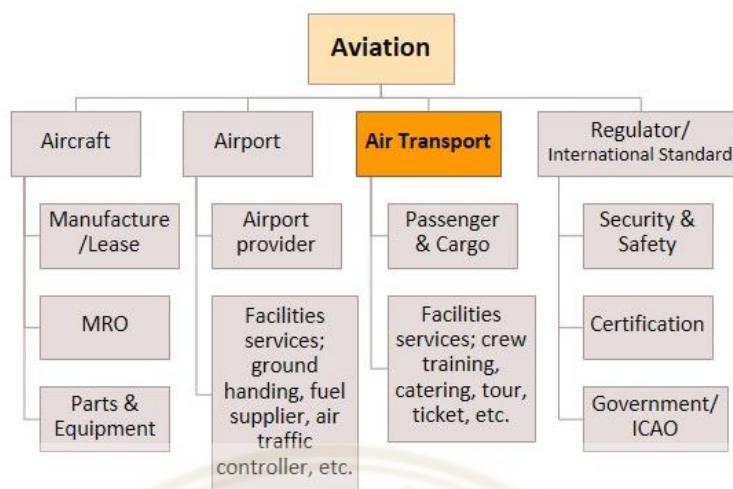
แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จากเอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันทางทฤษฎี เพื่อนำมาใช้สำหรับเป็นข้อมูลในการกำหนดสมมติฐาน รวมถึงออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้มีการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

1. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ

การขนส่งทางอากาศ (Air Transportation) มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เป็นหนึ่งกลุ่มธุรกิจที่ถูกจัดอยู่กลุ่มอุตสาหกรรมการบิน (Aviation) ที่มีห่วงโซ่อุปทานเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทั้งทางตรง เช่น การผลิตอากาศยาน การผลิตชิ้นส่วน การซ่อมบำรุงอากาศยาน ท่าอากาศยาน และทางอ้อม เช่น การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว การขนส่ง โลจิสติกส์ คลังสินค้า



ภาพที่ 2.1 Aviation Industry (วิจัยกรุงศรี, 2564)

การขนส่งทางอากาศมีข้อได้เปรียบด้านความรวดเร็ว ถึงจุดหมายปลายทางได้ตามเวลาที่กำหนด เป็นรูปแบบการเดินทางที่ปลอดภัยที่สุดและยังสามารถเข้าถึงพื้นที่ที่ห่างไกลได้ จึงได้รับความนิยมอย่างมากในระดับภูมิภาคและระดับโลก สะท้อนจากการพัฒนาท่าอากาศยานพาณิชย์ที่ทันสมัย การสร้างอากาศยานขนาดใหญ่และสมรรถนะสูงเพื่อบรรทุกผู้โดยสารและบรรจุสินค้าได้มากขึ้น การพัฒนาเครื่องมือขนส่งที่ทันสมัย ตลอดจนการขยายและปรับปรุงคลังสินค้าบริเวณท่าอากาศยานเพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของธุรกิจ แต่ทั้งนี้ จุดด้อยของการขนส่งทางอากาศก็คือการลงทุนที่สูง ต่อโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อรองรับรูปแบบการขนส่งทั้งระบบ อีกทั้งยังต้องพึ่งพาการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ในการเข้าถึงพื้นที่ต่าง ๆ ที่จำกัดอีกด้วย ซึ่งการขนส่งทางอากาศ ถูกจำแนกตามประเภทการขนส่งได้ดังนี้

1. กลุ่มขนส่งผู้โดยสาร (Passenger carriers) จะใช้อากาศยานที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องโดยสาร รายได้หลักมาจากค่าตัวโดยสารและบริการเสริมในเที่ยวบิน
2. กลุ่มขนส่งสินค้า (Cargo services carriers) จะใช้อากาศยานขนส่ง (Freighter) ที่มีเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีในการขนถ่ายสินค้า รายได้หลักมาจากค่าบริการขนส่งสินค้าและพิธีการศุลกากร
3. กลุ่มรับขนส่งผู้โดยสารและสินค้าควบคู่กัน (Combined carriers) จะใช้ห้องโดยสารภายในอากาศยาน (Cabin) เพื่อการขนส่งผู้โดยสารและใช้พื้นที่ใต้ท้องอากาศยาน (Compartment) ในการขนส่งสินค้าในเวลาเดียวกัน รายได้หลักจะมาจากทั้งค่าโดยสารและค่าบริการขนส่งสินค้าควบคู่กัน

4. กลุ่มการบินพาณิชย์อื่น (Other air services) จะให้บริการในตลาดเฉพาะ (Niche market) ไม่ว่าจะเป็นการฝึกบิน ถ่ายภาพยนตร์ การท่องเที่ยวแบบกลุ่มส่วนตัว ทั้งในเชิงของการท่องเที่ยวและการให้บริการในด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาค้นคว้า โดยทั่วไป ต้นทุนการขนส่งทางอากาศจะสูงกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น จากการเปรียบเทียบตามตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 ค่าขนส่งต่อหน่วยของประเทศไทย (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2559)

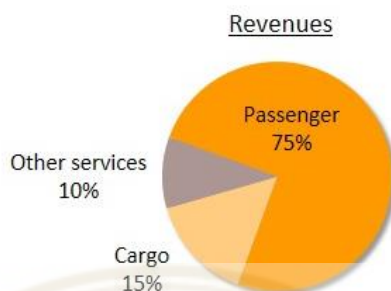
Mode	THB per ton-km
Road	1.72 – 2.12
Water	0.64 – 0.65
Air	10.0

โดยแบ่งเป็น ต้นทุนการดำเนินงาน มีสัดส่วนโดยประมาณ 55% ของต้นทุนทั้งหมด โดยเฉพาะ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อลดความเสี่ยงจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น สายการบินนิยมทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานล่วงหน้า (Fuel hedging) เพื่อลดความผันผวนของราคาในอนาคต, ต้นทุนคงที่มีสัดส่วนโดยประมาณ 33% ประกอบด้วย ค่าจ้างบุคลากร โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ค่าซื้อหรือเช่าอากาศยาน และค่าบริหารจัดการข้อมูลการบินและระบบสนับสนุน และต้นทุนอื่น ๆ สัดส่วนโดยประมาณ 12% เช่น การตรวจดูแลอากาศยานประจำวัน การซ่อมบำรุงตามกำหนดเวลา และค่าธรรมเนียมการใช้บริการในท่าอากาศยานและภาคพื้นดินหรือลานจอด (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2559)



ภาพที่ 2.2 สัดส่วนค่าใช้จ่ายของสายการบิน (วิจัยกรุงศรี, 2564)

สำหรับรายรับสำหรับบริการประเภทขนส่งผู้โดยสารและสินค้า ได้แก่ ค่าโดยสาร (สัดส่วน 75% ของรายรับทั้งหมด) การให้บริการขนส่งสินค้า (15%) และรายรับอื่นๆ (10%) (วิจัย กรุงเทพฯ, 2564)



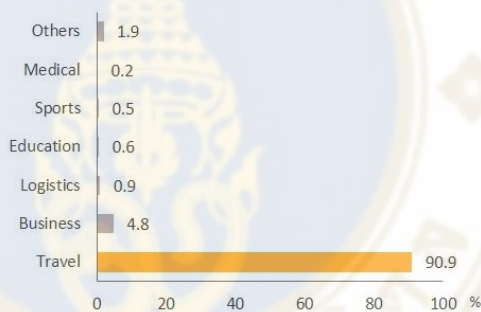
ภาพที่ 2.3 สัดส่วนรายรับของสายการบิน (วิจัยกรุงเทพฯ, 2564)

ทั้งนี้ผู้ประกอบการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย ถูกจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ผู้ทำการการขนส่งทางอากาศ (Air Operator) คนกลุ่มนี้ จำเป็นต้องมีใบอนุญาตเดินอากาศ (Air Operator License: AOL) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และมีอากาศยานเป็นของตนเองหรือเช่า อีกส่วนหนึ่งคือ ผู้รับจัดการขนส่งทางอากาศ (Freight forwarder) คนกลุ่มนี้ ไม่จำเป็นต้องขอรับอนุญาตด้านการบิน และไม่จำเป็นต้องมีเครื่องบินเป็นของตนเอง แต่เป็นตัวแทนจอร์ระวางกับผู้ทำการการขนส่งทางอากาศและขายพื้นที่ขนส่งให้กับลูกค้า ส่วนผู้รับจัดการขนส่งทางอากาศ (Freight forwarder) นั้น ไม่ต้องขอรับอนุญาตด้านการบิน (วิจัยกรุงเทพฯ, 2564)

การดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่มักเป็นการขนส่งผู้โดยสารควบคู่กับการขนส่งสินค้าเพื่อเพิ่มรายได้ โดยผู้ประกอบการขนส่งร่วมกับผู้รับจัดการขนส่งสินค้าขายระวางบรรทุกสินค้าแก่ลูกค้าอีกทอดหนึ่ง รวมถึงมีพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้บริการในเส้นทางอื่นที่มีช่วงเวลาไม่ทับซ้อนกัน ทำให้การขนส่งสินค้าครอบคลุมทุกเส้นทางบิน

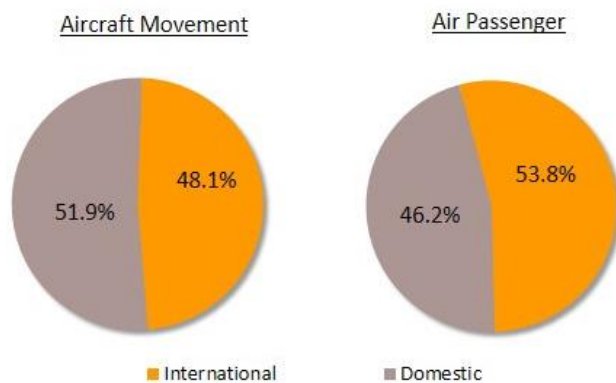
สำหรับการให้บริการเที่ยวบินในประเทศไทย สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทคือ การให้บริการเที่ยวบินแบบประจำมีกำหนด (Scheduled service) คือการให้บริการที่มีเส้นทางและตารางเวลาบินแน่นอน สามารถจัดสรรการบินทั้งการรับส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าตามกำหนดเวลา คิดเป็นสัดส่วน 44.2% ของผู้ให้บริการในประเทศไทย, การให้บริการเที่ยวบินแบบไม่ประจำหรือเช่าเหมาลำ (Non-scheduled or charter flight service) คือการบริการเป็นครั้งคราวหรือเป็นเที่ยวบินพิเศษ คิดเป็นสัดส่วน 46.5% ของผู้ให้บริการในประเทศไทย และเที่ยวบินอื่นๆ ให้บริการเฉพาะด้าน คิดเป็นสัดส่วน 9.3% ของผู้ให้บริการในประเทศไทย (ปิยะนุช สถาพงศ์ ภัคดี, 2564)

ธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศของไทยเติบโตต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551 ผลจากการเปิดเสรีทางการบินของภาครัฐ (Aviation liberalization) การเปิดเสรีการขนส่งสินค้าและขนส่งผู้โดยสารระหว่างเมือง และการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 ทำให้มีการเปิดเสรีการบินระหว่างอาเซียนกับภูมิภาคอื่นเพิ่มขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจหนุนให้ประชากรมีกำลังซื้อสูงขึ้น และการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers: LCCs) สูงขึ้น ซึ่งมีอัตราค่าโดยสารต่ำกว่าสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Services Carriers: FSCs) ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงบริการขนส่งทางอากาศได้ง่ายขึ้น ปัจจัยข้างต้นส่งผลให้ภาวะการแข่งขันของธุรกิจรุนแรงขึ้นจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงมีการขยายการลงทุนด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มฝูงบินและการบริหารจัดการฝูงบิน (Aircraft capacity) ให้มีประสิทธิภาพ การขยายเส้นทางบิน และการทำตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งการเติบโตของธุรกิจการขนส่งทางอากาศนี้ สอดคล้องกับการขยายตัวของภาคท่องเที่ยว สะท้อนจาก 90.9% ของผู้โดยสารที่เดินทางมาไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อการท่องเที่ยว



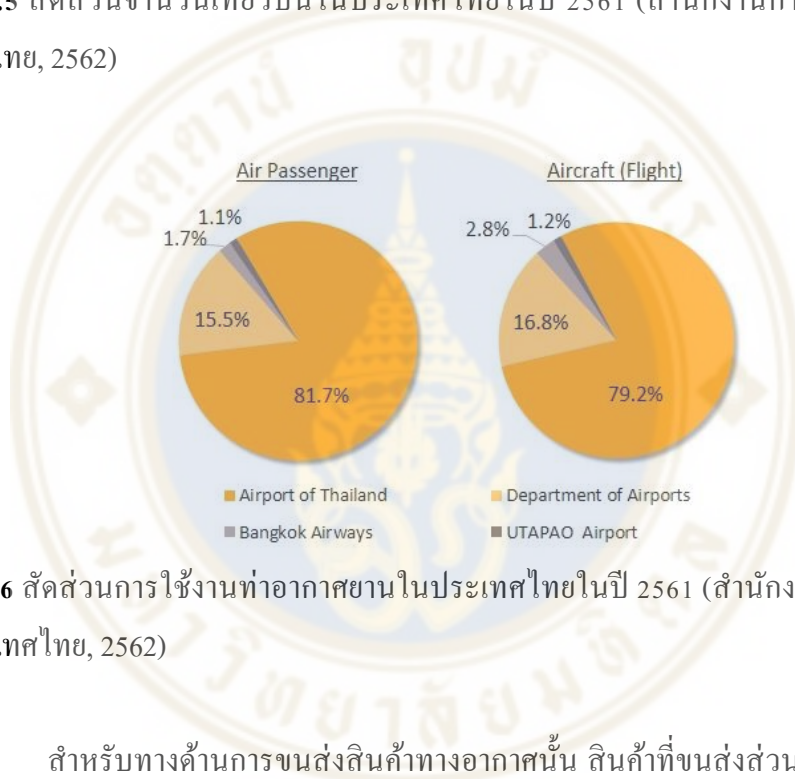
ภาพที่ 2.4 เหตุผลในการเดินทางของผู้โดยสารในปี 2561 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2562)

ส่งผลให้ปี 2562 สัดส่วนเที่ยวบินระหว่างประเทศอยู่ที่ 48.1% ของเที่ยวบินทั้งหมด เพิ่มขึ้นจาก 45.8% ในปี 2561 ขณะที่จำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศมีสัดส่วน 53.8% ของผู้โดยสารทั้งหมด ส่วนหนึ่งเป็นผลจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของภาครัฐทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนสูงถึง 40 ล้านคน (เพิ่มขึ้น 4.4% จากปี 2561) ประกอบกับสายการบินเพิ่มจุดบินและเส้นทางบินใหม่เพื่อขยายฐานลูกค้า อีกทั้งคนไทยนิยมท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น (ปี 2562 อยู่ที่ 10.4 ล้านคน สูงสุดเป็นประวัติการณ์) ด้านท่าอากาศยานหลักที่รองรับการเดินทางของผู้โดยสาร ได้แก่ สุวรรณภูมิและดอนเมืองซึ่งมีสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารรวมกันประมาณ 64.7% ของจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด



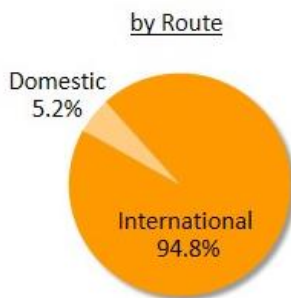
C

ภาพที่ 2.5 สัดส่วนจำนวนเที่ยวบินในประเทศไทยในปี 2561 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)



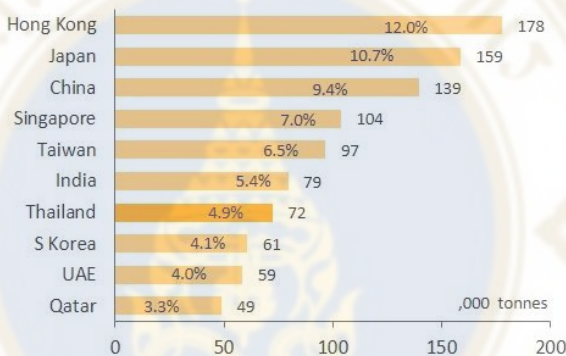
ภาพที่ 2.6 สัดส่วนการใช้งานท่าอากาศยานในประเทศไทยในปี 2561 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

สำหรับทางการขนส่งสินค้าทางอากาศนั้น สินค้าที่ขนส่งส่วนใหญ่ก็มีมูลค่าสูงหรือต้องได้รับการระมัดระวังเป็นพิเศษ เช่น อัญมณี เครื่องประดับดอกไม้สด วัคซีน ชิ้นส่วนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดย 94.8% ของการขนส่งทั้งหมด มุ่งเน้นไปที่การขนส่งระหว่างประเทศ



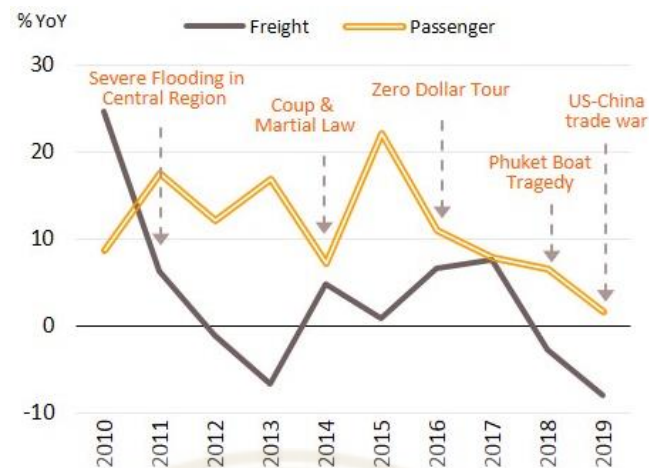
ภาพที่ 2.7 สัดส่วนการขนส่งสินค้าทางอากาศจำแนกระหว่างภายในและระหว่างประเทศ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

โดยจากการสำรวจพบว่า ประเทศปลายทางที่ขนส่งสินค้าไปจากไทยมากที่สุดได้แก่ ฮองกง ญี่ปุ่น และจีนตามลำดับ



ภาพที่ 2.8 ประเทศปลายทางที่ทำการขนส่งออกจากประเทศไทย (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2562)

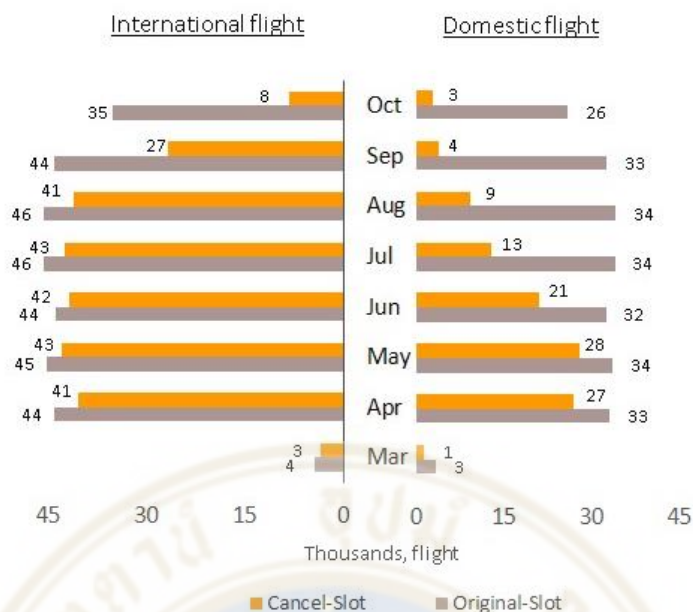
ซึ่งโดยทั่วไป รูปแบบการให้บริการส่วนใหญ่ของการขนส่งทางอากาศนั้น มีลักษณะ Combined service carriers ที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการระวางบรรทุกอยู่แล้ว ผู้ประกอบการสามารถจัดสรร ปรับเปลี่ยนพื้นที่ขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้รวดเร็วตามสถานการณ์เพื่อบริหารรายได้ เช่น การเพิ่มสัดส่วนพื้นที่ขนส่งสินค้าในช่วงที่ผู้โดยสารมีความต้องการในการเดินทางลดลง หรือเพิ่มสัดส่วนพื้นที่ขนส่งผู้โดยสาร ในช่วงที่ความต้องการในการเดินทางสูงขึ้น ซึ่งการปรับตัวนี้ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาระดับรายได้ให้เติบโตขึ้นในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศได้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว



ภาพที่ 2.9 ภาพแสดงการจัดสรรการใช้พื้นที่บนอากาศยานปรับเปลี่ยนตามความยืดหยุ่นตามสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ (วิจัยกรุงศรี, 2564)

จนกระทั่งเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศของไทย ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ในปี 2563 สายการบินหลายแห่งขาดสภาพคล่องและล้มละลาย ซึ่งรวมถึงการเลิกกิจการของสายการบินนกสกู๊ตและการล้มละลายของสายการบินไทย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เร่งตัดลดค่าใช้จ่าย (เช่น ลดเงินเดือน ปลดพนักงาน และลดฝูงบิน) และขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ ทั้งนี้ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) คาดว่าจำนวนผู้โดยสารทั่วโลกจะอยู่ที่ 1.8 พันล้านคน หดตัว 60.5% จากปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ 4.5 พันล้านคน ขณะที่อุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มขาดทุนครั้งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์การบินโลกที่ 1.19 แสนล้านดอลลาร์ โดยสายการบินในอเมริกาเหนือจะขาดทุนรวมกันมากถึง 4.58 หมื่นล้านดอลลาร์ เอเชียแปซิฟิกขาดทุน 3.17 หมื่นล้านดอลลาร์ และยุโรปขาดทุน 2.69 หมื่นล้านดอลลาร์ ด้านปริมาณการขนส่งสินค้าโลกปรับตัวขึ้นเล็กน้อยจากการใช้พื้นที่ที่ท้องเครื่องและในห้องโดยสารของอากาศยานขนส่งผู้โดยสารมาขนส่งสินค้าในช่วง COVID-19 สะท้อนจากสัดส่วนรายได้จากการขนส่งสินค้าต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น 36% จาก 12% ปี 2562 (สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ, 2563)

ความต้องการเดินทางที่ลดลง ส่งผลให้สายการบินสัญชาติไทยทยอยระงับเที่ยวบินระหว่างประเทศช่วงปลายเดือนมีนาคม และหยุดให้บริการขนส่งผู้โดยสารทุกเส้นทางในเดือนเมษายน (แต่ยังมีการขนส่งสินค้า)



ภาพที่ 2.10 การจราจรทางอากาศระหว่างเดือนมีนาคม - ตุลาคม 2563 (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2564)

อย่างไรก็ดี สายการบินกลับมาให้บริการเที่ยวบินในประเทศเดือนมิถุนายน เมื่อภาครัฐผ่อนคลायให้มีการเดินทางข้ามจังหวัดและออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน ผนวกกับภาคส่วนต่าง ๆ ทขอยกลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้บ้าง แต่ยังคงระงับบริการเที่ยวบินระหว่างประเทศ โดยสถานการณ์การขนส่งทางอากาศของไทยช่วงระหว่างเดือนมีนาคม - ตุลาคม ปี 2563 นั้น มีจำนวนเที่ยวบินรวมอยู่ที่ 3.6 แสนเที่ยวบิน ลดลง 54.7% YoY แบ่งเป็น เที่ยวบินในประเทศ 2.4 แสนเที่ยวบิน ลดลง 41.6% YoY ผลจากช่วงเดือนมีนาคม - ตุลาคมมีการยกเลิกเที่ยวบินรวม 1.1 แสนเที่ยวบิน คิดเป็นสัดส่วน 46.2% ของจำนวนเที่ยวบินตามกำหนด อย่างไรก็ตาม ช่วงไตรมาส 3 สายการบินกลับมาให้บริการเส้นทางในประเทศมากกว่า 90% ของปริมาณที่นึ่งก่อนการแพร่ระบาด โดยเพิ่มความถี่ในการบินและเพิ่มเส้นทางบินใหม่ และสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศนั้น มีอยู่ 1.2 แสนเที่ยวบิน ลดลง 68.8% YoY โดยสายการบินทยอยปรับลดเที่ยวบินตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม เนื่องจากบางประเทศโดยเฉพาะจีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น เริ่มจำกัดการเดินทางเข้า - ออกประเทศ และมีการยกเลิกเที่ยวบินเกือบทั้งหมดตั้งแต่เดือนพฤษภาคม โดยทำการบินเฉพาะเที่ยวบินรับส่งบุคคลกลับภูมิลำเนา (Repatriation) และขนส่งสินค้า (Cargo aircraft) ทั้งนี้ ช่วงเดือนมีนาคม - ตุลาคมมีการยกเลิกเที่ยวบินรวม 2.5 แสนเที่ยวบิน คิดเป็นสัดส่วน 80.3% ของจำนวนเที่ยวบินตามกำหนด (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2564)

อย่างไรก็ตาม จากการคาดการณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association : IATA) คาดว่าในปี 2564 จะมีจำนวนผู้โดยสารที่กลับมาเดินทางโดยอากาศยานเพิ่มขึ้น 55.6% จากปี 2563 และกลับสู่สภาวะปกติ เทียบเท่ากับปี 2562 ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ภายในปี 2567 เช่นเดียวกันกับด้านปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยมีปัจจัยการสนับสนุนมาจาก สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ไว้ว่า ในปี 2565 และ 2566 เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวเฉลี่ย 5.5% และ 6.2% ตามลำดับ (กองทุนการเงินระหว่างประเทศ : IMF, 2564) โดยการฟื้นตัวในภาพการค้าและการผลิตนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจ E-commerce ที่มุ่งเน้นไปที่การขนส่งพัสดุจนถึงมือผู้บริโภค จะช่วยกระตุ้นยอดการขนส่งสินค้าให้สูงขึ้น เช่นเดียวกันกับการเดินทางทั้งเพื่อประกอบธุรกิจและด้านการท่องเที่ยว ก็มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นตามไปด้วย

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ หลัก ๆ แล้ว มีอยู่ด้วยกัน 2 ทฤษฎี ดังนี้

2.2.1 แนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจมานับครั้งไม่ถ้วน ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรือระดับโลก ในปัจจุบัน องค์กรส่วนมากมีความตระหนักถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจนั้น มีความมั่นคงและยั่งยืน ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความยั่งยืนไว้มากมาย ดังนี้

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง การผสมผสานการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปในทุกมิติของธุรกิจโดยไม่เพียงแต่มองว่าเป็นสิ่งที่“น่าทำ” แต่เป็นสิ่งที่“ต้องทำ” โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดผลกระทบในทางที่ดี ทั้งจากการปฏิบัติการและจากความร่วมมือต่าง ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) และช่วยลดผลกระทบในเชิงลบอีกด้วย ซึ่งวิธีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ลูกค้า ชุมชน หรือสังคมส่วนรวม (Minor International PCL., 2011)

Andrew Beattie (2017) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถของคนในอดีตโดยมีสามเสาหลักได้แก่ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม ซึ่งมักถูกเปรียบเทียบเหมือนเป็นคน คาวเคราะห์ และผลกำไร ซึ่งสอดคล้องกับ พรชัยประเวศ สัตตบุษย์วรกุล (2553) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน การพัฒนาที่ยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแต่เป็นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคม เพื่อลดการบริโภคทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมลงไปในระดับที่ยังรักษาความสมดุลที่ดี ทำให้คนอยากร่วมกับธรรมชาติโดยไม่ทำลายล้างอย่างที่ผ่านมา และให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนที่อยู่ดีกินดี และอยู่เย็นเป็นสุข

คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ (1987) เคยกล่าวไว้ว่า สำหรับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึงวิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง โดยแต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร แต่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน (พิริยาภรณ์ อินทอง และศุภกร เอกชัยไพฑูริย์, 2559)

สรุปได้ว่า องค์กรที่ยั่งยืน จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คนในชุมชนและสังคม ทั้งนี้การดำเนินกิจการในด้านอื่น ๆ ต้องไม่กระทบหรือทำให้ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรลดลงเช่นกัน

2.2.2 แนวคิดตามทฤษฎี Honeybee Leadership

จากการศึกษาตามทฤษฎีแนวคิดของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น พบว่า Dr. Gayle C. Avery และ Dr. Harald Bergsteiner ได้ทำการศึกษาและเขียนไว้ในหนังสือชื่อ Honeybee & Locust: The business case for sustainable leadership (2010) ว่ามีการเปรียบเทียบการดำเนินธุรกิจกับชีวิตของสัตว์อยู่ 2 ชนิด นั่นคือ ผึ้งและตั๊กแตน เพื่อให้เห็นภาพที่แตกต่างกัน

การดำเนินธุรกิจในแบบของตั๊กแตน (Locust Leadership) เป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงแต่เพียงเป้าหมาย เน้นสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท และผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยยึด

ผลประโยชน์เป็นหลัก โดยไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนการใช้ชีวิตของ ตึกแตก การดำเนินธุรกิจเช่นนี้ จะเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจระยะสั้นและไม่ยั่งยืน (ทิชา รัตน์ ประดิษฐ์พงศ์, 2561)

สำหรับการดำเนินธุรกิจในแบบของผึ้ง (Honeybee Leadership) จะเป็นการดำเนิน ธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมกับองค์กรในหลาย ๆ ด้าน โดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ว่าจะ เป็น สังคม พนักงาน สิ่งแวดล้อม กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงในอนาคต หรือแม้แต่กลุ่มคนในสังคมที่ องค์กรมีส่วนร่วมอยู่ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสุขของทุกคน ผู้ซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้น มาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคมที่องค์กรเป็น สมาชิกอยู่ ทำให้การดำเนินธุรกิจเช่นนี้ กลายเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจที่มีมุมมองใน ระยะยาวและมีความยั่งยืน (กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์, 2564)

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารและดำเนินธุรกิจผ่านองค์ประกอบใน 3 ระดับ 23 ปัจจัย ดังนี้

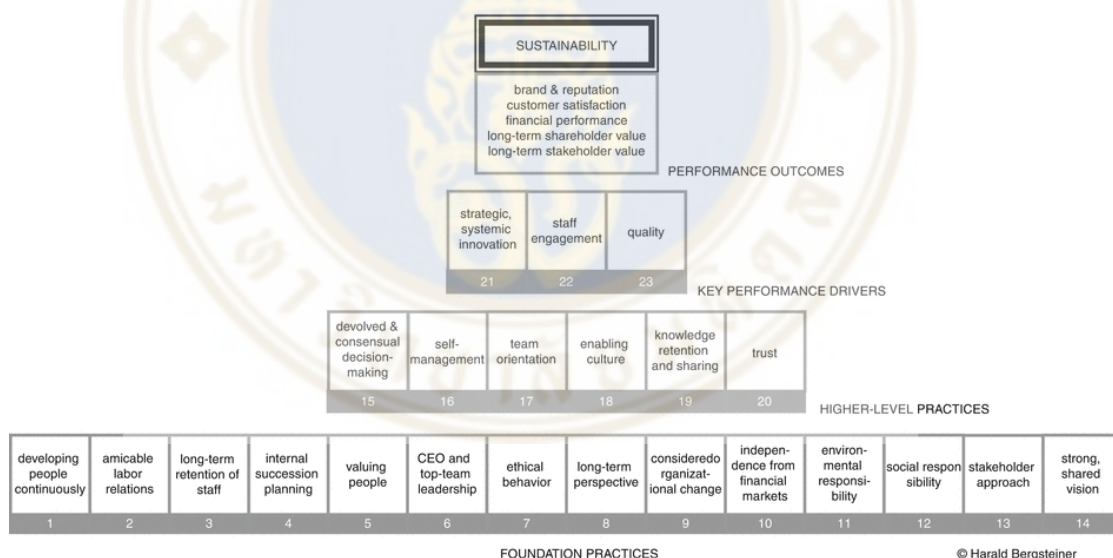
1. ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นไปที่ 14 ปัจจัยขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), การวางแผนการสืบทอดภายใน องค์กร (Succession Planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), การร่วมมือกันบริหาร องค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team), การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความ รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision)

2. ระดับการดำเนินงานขั้นสูง (Higher – Level Practices) เป็นระดับที่มุ่งเน้นไปที่ 6 ปัจจัยขั้นสูง ในเรื่องของพนักงาน ทั้งในเรื่องของการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม รู้จักหน้าที่ของ ตนเอง สามารถทำงานเป็นทีมได้ พร้อมทั้งตระหนักรู้และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อ กระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ในการตัดสินใจ (Decision Making), การบริหารจัดการ ด้วยตนเอง (Self - Management), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรม องค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) และ ความไว้วางใจในองค์กร (Trust)

3. ปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเพื่อไปสู่ความสำเร็จ (Key Performance Drivers) เป็นระดับที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน จะเน้นไปที่การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร (Innovation), การมีส่วนร่วมกันของพนักงานในทุกภาคส่วน (Staff Engagement) และคุณภาพของสินค้าและการบริการขององค์กร (Quality)

องค์ประกอบใน 3 ระดับ 23 ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจะถูกวัดผลของความสำเร็จที่ยั่งยืนออกมาใน 5 มิติด้วยกัน คือ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation), ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction), ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Financial Performance), ด้านความพึงพอใจของนักลงทุนในองค์กร (Long-term shareholder value) และด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Long-term stakeholder return)

โดยทฤษฎีแนวคิดของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership นี้ ได้ถูกเขียนแสดงภาพเป็นพีระมิดเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ตามภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.11 The sustainable leadership pyramid (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011)

ในงานประชุมเชิงวิชาการ The 2013 Bangkok Conference : Global Dialogue on Sustainable Development ที่ประเทศไทย Dr.Gayle C. Avery จาก Macquarie University ได้มีการกล่าวถึงองค์กรที่ยั่งยืน ไว้ในหัวข้อ Developing Sustainable Future for Business, People and the Planet ว่า “องค์กรที่ยั่งยืนนั้น มาจากความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน” ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบผึ้ง (Honeybee Leadership) และนำทฤษฎีนี้มาศึกษาต่อ ถึงการพัฒนาองค์กร

อย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

2.3 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จากเอกสาร บทความทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันทางทฤษฎี ทั้งหมด 18 งานวิจัย ได้แก่ Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs ของ Suriyankietkaew, Suparak & Avery, Gayle (2014), An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organization ของ Pavinee Kungwanpongpun (2019) และงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย จากธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อีก 16 งานวิจัย ประกอบด้วย ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (ธนัชญา ปิ่นทอง, 2564), อุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง (กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์, 2564), ธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564), บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร (เมริษา พันธุ์ขวงษ์, 2564), พนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) (รัชชิตา จุฬารัถยา, 2564), ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562), กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย (วัชรภาพร ภัทรสัตยากร, 2562), พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชันวาย (ณชาวี เอี่ยมสุวรรณค์, 2562), องค์กรสุขภาพ (ศศิธร พงษ์คณิง, 2562), สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย (ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ, 2562), ธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม (กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐากร, 2561), ธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร คุรุกุล, 2561), ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (ณัฐนิชา ลีดิรัตน์นัยน์, 2561), ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ (ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์, 2561), ผู้แทนยาเจเนอเรชันวาย ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย (งามนิจ รุ่งแสง, 2561) และบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม (กานต์วัศรี บุญหยง, 2561) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปใจความของการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) ได้ ดังนี้

ประเด็นแรก ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตามการศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership ของ กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564) นั้น พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งหมด 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยทางการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision), ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยทางการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) และ ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง (ชนัญญา ปิ่นทอง, 2564) ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ, 2562) และธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร คุรุกุล, 2561) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีก 11 งานวิจัย รวมถึงงานวิจัยเรื่อง Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs (Suriyankietkaew, Suparak & Avery, Gayle C., 2014) อีกด้วย ซึ่งในงานวิจัยเล่มนี้ได้กล่าวไว้ว่า The strongest predictor being high staff engagement.

สำหรับปัจจัยที่ไม่พบว่าส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team), ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) และ ปัจจัยทางการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)

สำหรับประเด็นที่สอง ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการ

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตามการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของณชาวี เอี่ยมสุวรรณค์ (2562) นั้น พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งสอดคล้องกันในทุกด้านกับ การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ของ วัชรพร ภัทรสัตยกร (2562) และมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) และปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร (เมธิษา พันธุ์ชะวงษ์, 2564) พนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) (รัฐชิตา จุลรักษา, 2564) ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และองค์กรสุขภาพ (ศศิธร พงษ์คะเนิง, 2562) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีก 9 งานวิจัย รวมถึงงานวิจัยเรื่อง (Kungwanpongpun, Pavinee & Suriyankietkaew, Suparak, 2019) อีกด้วย ซึ่งในงานวิจัยเล่มนี้ได้กล่าวไว้ว่า The three sustainable leadership factors which showed most strong direct effect is Ethics (ETHI), Quality (QUAL) and Knowledge sharing and retention (KSRE).

สำหรับปัจจัยที่ไม่พบว่าส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), ปัจจัยทางด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team), ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคม (Social Responsibility) และ ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวขององค์กรอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) อีกด้วย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า อรจิรา ธนรัช (2564) ศึกษาเรื่องบริษัทโลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ คือเน้นความรวดเร็ว ทั้งในการปรับตัวภายหลังวิกฤตโควิด และการปรับตัวหน้างานด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการรับสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ไกล์ฉัตร บูชาธรรม (2564) ที่ศึกษาเรื่องการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรมเนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่าการรับมือกับสถานการณ์เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ของโรงแรม 5 ดาวที่มีขนาดใหญ่กว่า สามารถรับมือและปรับตัวได้ดีกว่าโรงแรม 3 ดาวที่มีขนาดเล็กกว่าด้วยความรวดเร็วและการมีแผนงานที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ทำให้ทราบเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งในประเด็นของ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการปรับตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ จึงเป็นที่มาของการเริ่มทำวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรายละเอียดของขอบเขต ขั้นตอนและวิธีการดำเนินวิจัยไว้ดังนี้

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

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Science (SPSS) สำหรับการสรุปผลงานวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Study)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับ บัณฑิตบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่ เน้นการให้บริการในต่างประเทศ โดยไม่รวม 7 บริษัทในกลุ่มสมาคมสายการบินแห่งประเทศไทย

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่ม กลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) โดยคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรของบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ใน 3 ระดับ ประกอบด้วย พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับ บัณฑิตบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้ สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากรของ W.G. Cochran ได้กลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 323 ตัวอย่าง ดังนี้

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

เมื่อ	n	แทนค่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	P	แทนค่า สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม (โดยทั่วไป มักนิยมใช้สัดส่วน 30%)
	Z	แทนค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
	โดย	Z ที่ระดับนัยสำคัญ 10% จะมีค่าเท่ากับ 1.65 Z ที่ระดับนัยสำคัญ 5% จะมีค่าเท่ากับ 1.95 Z ที่ระดับนัยสำคัญ 1% จะมีค่าเท่ากับ 2.58
	d	แทนค่า สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้
	โดย	d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% จะมีสัดส่วนความ คลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.1 d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะมีสัดส่วนความ คลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% จะมีสัดส่วนความ คลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดต้องการสุ่มสัดส่วนของประชากรไว้ที่ 30% (P) กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และระดับความมั่นใจที่กำหนด (Z) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจะเท่ากับ 1.96 และกำหนดสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น (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 แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการตอบแบบสอบถามไม่ครบของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มประชากรกลุ่มตัวอย่างอีก 15% รวมทั้งสิ้น 372 ตัวอย่าง

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แบบการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์จาก Google Form ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ใน 3 ระดับด้วยกันคือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน โดยอ้างอิงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนที่ ดร.สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว (2016) ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอร์รี่ เบอร์ กสไตเนอร์ (2010) มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรใน 23 ด้าน ตามแนวคิด Sustainable 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 – 24, 26, 28 – 29, 31 – 33 และ 35 – 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	แย่มากที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklist) และมีการแบ่งระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศและตำแหน่งงาน และข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน

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	แย่มาก
1.81 – 2.60	แย่
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	ดี
4.21 – 5.00	ดีมาก

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังนี้

3.5.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 323 ชุด

3.5.2 เก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ถึงปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2564 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA)

3.5.3 นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยชุดโปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS) ต่อไป

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในครั้งนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ โดยการนำเสนอข้อมูล

ในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สำหรับในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน จะเป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่ม ตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Science (SPSS) เพื่อ ช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ มี ดังนี้

3.6.2.1 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการหาสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของ แบบสอบถาม เพื่อหาความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนั้น จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้อง และแม่นยำ

3.6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เป็นการทดสอบปัจจัยหรือตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของ ตัวแปรดังกล่าวว่า ปฏิเสธ หรือ ไม่ปฏิเสธ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.6.2.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐาน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายตัว กับตัวแปรตามทีละตัวในสมมติฐาน เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อธิบายการผันแปรของตัวแปร ตามได้ โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบเชิงเส้น ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความ ถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination : R Square)

3.7 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 1.4 เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐาน ได้ ดังนี้

3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H2: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H3: ปัจจัยทางการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H4: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H5: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H6: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H7: ปัจจัยทางการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H8: ปัจจัยทางการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H10: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H11: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H13: ปัจจัยทางการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H16: ปัจจัยทางการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H19: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H22: ปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H25: ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H26: ปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H27: ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H28: ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H29: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H30: ปัจจัยทางการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H31: ปัจจัยทางการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H33: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H34: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H36: ปัจจัยทางการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H39: ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H40: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H42: ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H45: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น สามารถนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์
2. การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)
3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้
4. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ด้านประชากรศาสตร์

จากการเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 4.1 – 4.5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	196	49.5
หญิง	200	50.5
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 396 คน แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 และเพศหญิงจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	44	11.1
25 – 34 ปี	235	59.3
35 – 44 ปี	66	16.7
มากกว่า 44 ปี	51	12.9
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.2 จะแสดงให้เห็นว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ ในกลุ่มช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 ในกลุ่มช่วงอายุ 25 – 34 ปี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 ในกลุ่มช่วงอายุ 35 – 44 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และในช่วงกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ขึ้นไปจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	45	11.4
ระดับปริญญาตรี	268	67.7
ระดับปริญญาโท	83	21.0
ระดับปริญญาเอก	0	0
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.3 จะแสดงให้เห็นถึงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	23	5.8
1 – 5 ปี	152	38.4
6 – 10 ปี	147	37.1
มากกว่า 10 ปี	74	18.7
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.4 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 อายุการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 อายุการทำงาน 6 – 10 ปี มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 และอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหาร (Management Level)	87	22.0
พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)	135	34.1
พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)	174	43.9
รวม	396	100.0

จากตารางที่ 4.5 จะแสดงให้เห็นถึงจำนวนตำแหน่งการงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานระดับบริหาร (Management Level) มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level) มีจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level) มีจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อความในแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ((Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 4.6 – 4.31 ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.22	0.72	มากที่สุด
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	2.67	1.06	ปานกลาง
ด้านการรักษาพนักงาน	3.06	0.81	ปานกลาง
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร	2.49	1.22	น้อย
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.15	0.77	ปานกลาง
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.61	0.95	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.54	0.66	มาก
ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว	2.82	1.09	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	2.77	1.08	ปานกลาง
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.40	0.78	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.01	0.51	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	2.86	0.74	ปานกลาง
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.58	0.68	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.51	0.67	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.10	0.96	ปานกลาง
ด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง	2.52	1.32	น้อย
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	2.85	1.11	ปานกลาง
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.84	1.07	ปานกลาง
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.43	0.74	มาก
ด้านความไว้วางใจ	2.77	1.07	ปานกลาง
ด้านนวัตกรรม	3.31	0.82	ปานกลาง
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	2.98	1.03	ปานกลาง
ด้านคุณภาพของงาน	4.43	0.81	มากที่สุด
ภาพรวม	3.22	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 จะแสดงให้เห็น ปัจจัยทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นในทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 และด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.90	มากที่สุด
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด	4.49	0.79	มากที่สุด
ภาพรวม	4.22	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากที่สุดกับปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร โดยพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 และในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	3.15	0.91	ปานกลาง
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	2.19	1.48	น้อย
ภาพรวม	2.67	1.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.15 และเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff)

ปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.28	0.91	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	2.84	1.0	ปานกลาง
ภาพรวม	3.06	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน โดยหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.28 และผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	2.79	1.1	ปานกลาง
2. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	2.19	1.5	น้อย
ภาพรวม	2.49	1.22	น้อย

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยน้อยกับปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.79 และตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.25	0.90	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.05	0.94	ปานกลาง
ภาพรวม	3.15	0.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน โดยผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.25 และผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสนใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.05 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.99	0.97	มาก
2. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร	3.23	1.33	ปานกลาง
ภาพรวม	3.61	0.95	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.99 และผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวในองค์กรเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีจริยธรรมและ
 ธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านการมีจริยธรรมและ ธรรมาภิบาลในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ	3.86	0.71	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลัก จริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถ ประพฤติปฏิบัติตามได้	3.41	0.85	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้อง ดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุก สถานการณ์	3.34	0.93	ปานกลาง
ภาพรวม	3.54	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านการมี
 จริยธรรมและ ธรรมาภิบาลในองค์กร โดยองค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่าง
 สม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86 องค์กรมีแนวทางการดำเนินงาน
 ตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ ระดับความคิดเห็นอยู่
 ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม
 อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย
 อยู่ที่ 3.34 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective)

ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบใน องค์กร
1. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะ คำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	2.30	1.50	น้อย
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะ มุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การ ลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการ ทรัพยากรต่าง ๆ	2.77	1.06	ปานกลาง
3. บุคลากรในองค์กรของท่าน คิดและทำงานเพื่อ ผลสำเร็จในระยะยาว	3.39	0.91	มาก
ภาพรวม	2.82	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว โดยการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.30 โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.77 และบุคลากรในองค์กร คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้	2.68	1.10	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	2.29	1.53	ปานกลาง
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.32	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	2.77	1.08	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.68 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.29 และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	2.91	1.08	ปานกลาง
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ	3.90	0.76	มาก
ภาพรวม	3.40	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แมื่อนักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.91 และผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร	3.48	0.69	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	4.54	0.72	มากที่สุด
ภาพรวม	4.01	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.48 และองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.54 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	2.49	0.96	น้อย
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.22	0.64	ปานกลาง
ภาพรวม	2.86	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.49 และสำหรับองค์กร การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.22 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff), ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.97	0.66	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff), ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.94	0.69	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	2.82	1.19	ปานกลาง
ภาพรวม	3.58	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff), ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.97 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff), ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.94 และองค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผล กำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.93	0.69	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้น และเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	2.81	1.14	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุก คนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อ สู่วิสัยทัศน์นั้น	2.90	1.16	ปานกลาง
4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กร ท่านเป็นอย่างไร	4.39	0.99	มากที่สุด
ภาพรวม	3.51	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.93 วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.81 องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.90 และพนักงานไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.39 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถ โต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	2.95	1.22	ปานกลาง
2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูง มักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.26	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.10	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการตัดสินใจ โดยองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.95 และเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.26 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการ ดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	2.30	1.53	น้อย
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนด วัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่าง ละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการ ทำงานอย่างใกล้ชิด	2.73	1.22	ปานกลาง
ภาพรวม	2.52	1.32	น้อย

จากตารางที่ 4.22 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยน้อยกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.30 และผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้ากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.73 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.37	0.92	ปานกลาง
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	2.32	1.46	น้อย
ภาพรวม	2.85	1.11	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.23 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.37 และพนักงานทุกคนในองค์กร ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด	2.78	1.14	ปานกลาง
2. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	2.91	1.13	ปานกลาง
ภาพรวม	2.84	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.78 และแนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.01	1.11	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูล และความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.85	0.63	มาก
ภาพรวม	3.43	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากกับปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร โดยองค์กรขอให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.01 และองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	2.20	1.52	น้อย
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.35	0.71	ปานกลาง
ภาพรวม	2.77	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.26 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านความไว้วางใจ โดยในองค์กร สามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.20 และพนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.31	0.97	ปานกลาง
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.76	1.13	ปานกลาง
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.85	0.74	มาก
ภาพรวม	3.31	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.27 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านนวัตกรรม โดยพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.31 องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.76 และผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	2.43	1.53	น้อย
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.53	0.74	มาก
ภาพรวม	2.98	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.28 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยพนักงานภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าทำงานให้กับบริษัทนี้ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.43 และพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.53 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.40	0.89	มากที่สุด
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.46	0.84	มากที่สุด
ภาพรวม	4.43	0.81	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยมากที่สุดกับปัจจัยด้านคุณภาพของงาน โดยการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรภูมิใจ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.40 และการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.95	0.70	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	2.77	1.30	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	2.24	1.42	น้อย
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.04	1.22	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.27	0.57	มากที่สุด
ภาพรวม	3.25	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยพนักงานมีความพึงพอใจกับงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.95 พนักงานมีความพึงพอใจกับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.77 พนักงานคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.24 พนักงานคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.04 และพนักงานคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.08	1.07	ปานกลาง
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	2.65	1.46	ปานกลาง
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.9	0.82	มาก
ภาพรวม	3.21	1.01	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.31 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยปานกลางกับความเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยพนักงานเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.08 พนักงานเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.65 และพนักงานเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.9 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

การดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อทำการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางใด และสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะยังคงปัจจัยนั้นไว้หรือตัดออก โดยค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) กำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ไว้ที่มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006; Nunnally, 1978)

สำหรับผลการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ทางผู้วิจัยนั้น ได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จทางสถิติ (SPSS) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ซึ่งผลการทดสอบแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ดังแสดงในตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha Coefficient (n=396) จากการศึกษาจริง
1	Developing people	Developing people 1 Developing people 2	0.615
2	Labor relations	Labor relations 1 Labor relations 2	0.678
3	Staff retention	Staff retention 1 Staff retention 2	0.598
4	Succession planning	Succession planning 1 Succession planning 2	0.866
5	Valuing staff	Valuing staff 1 Valuing staff 2	0.556
6	CEO and top team	CEO and top team 1 CEO and top team 2	0.512
7	Ethics behavior	Ethics behavior 1 Ethics behavior 2 Ethics behavior 3	0.688
8	Long term perspective	Long term perspective 1 Long term perspective 2 Long term perspective 3	0.910

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม (ต่อ)

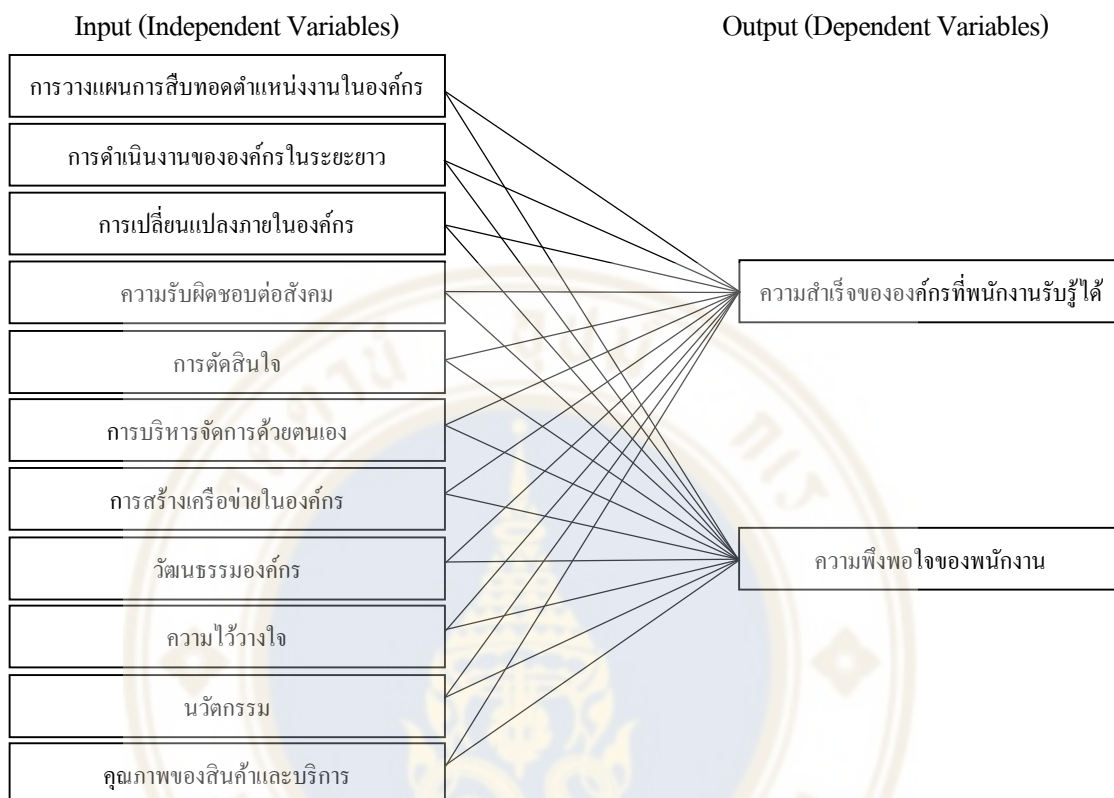
No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha Coefficient (n=396) จากการศึกษาจริง
9	Organizational change	Organizational change 1 Organizational change 2 Organizational change 3	0.879
10	Financial markets independence	Financial markets independence 1 Financial markets independence 2	0.549
11	Responsibility for environment	Responsibility for environment 1 Responsibility for environment 2	0.127
12	Social responsibility	Social responsibility 1 Social responsibility 2	0.765
13	Stakeholder consideration	Stakeholder consideration 1 Stakeholder consideration 2	0.674
14	Strong and shared vision	Strong and shared vision 1 Strong and shared vision 2 Strong and shared vision 3 Strong and shared vision 4	0.585
15	Decision making	Decision making 1 Decision making 2	0.750
16	Self-management	Self-management 1 Self-management 2	0.902
17	Team orientation	Team orientation 1 Team orientation 2	0.786
18	Culture	Culture 1 Culture 2	0.880
19	Knowledge sharing and retention	Knowledge sharing and retention 1 Knowledge sharing and retention 2	0.510

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม (ต่อ)

No	ปัจจัยที่ศึกษา	ตัวชี้วัด	Cronbach's Alpha Coefficient (n=396) จากการศึกษาจริง
20	Trust	Trust 1 Trust 2	0.756
21	Innovation	Innovation 1 Innovation 2	0.810
22	Staff engagement	Staff engagement 1 Staff engagement 2	0.640
23	Quality	Quality 1 Quality 2	0.876

จากการทดสอบหาค่า ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือตามวิธีการของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามตารางที่ 4.32 โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์นั้น เกณฑ์ที่ยอมรับได้จะมีค่าอยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งเมื่อค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นยังมีค่าสูง หมายความว่ายังมีความน่าเชื่อถือ (สราวุธ กันหลง, 2555) จากการหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือตามวิธีการของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามตารางที่ 4.32 มีตัวแปรที่มีค่ามากกว่า 0.7 ทั้งหมดจำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) สำหรับปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือตามวิธีการของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) ต่ำกว่า 0.7 จะถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และไม่นำมาทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือการกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

จากการทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha) ตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จะทำให้ได้สมมติฐานดังนี้

4.3.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H2: ปัจจัยทางการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H3: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H4: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H5: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H6: ปัจจัยทางการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H7: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H8: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H9: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H10: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

H11: ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

4.3.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H12: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H13: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H14: ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H15: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H16: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H17: ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H18: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H19: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

H22: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศรับรู้ได้

4.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับ ความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

4.4.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.33 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.868	.864	.31699

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_TeamO, SUM_Social, SUM_Inno, SUM_Decision, SUM_Trust, SUM_LTP, SUM_Succession, SUM_Culture, SUM_ORG, SUM_SelfM

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปรนี้ สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตาม ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 86.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 13.6 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาทดสอบ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่

ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ในด้านความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบิน มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.823	.126		6.514	<.001
Succession Planning	.208	.044	.295	4.686	<.001*
Long term perspective	-.050	.057	-.063	-.870	.385
Organization change	.077	.056	.096	1.371	.171
Social responsibility	.091	.030	.078	3.005	.003*
Decision making	-.024	.049	-.027	-.498	.619
Self-management	-.014	.054	-.021	-.258	.796
Team orientation	.080	.047	.104	1.707	.089
Culture	.041	.054	.051	.770	.442
Trust	.308	.047	.382	6.493	<.001*
Innovation	.103	.041	.098	2.522	.012*
Quality	.034	.025	.032	1.349	.178

a. Dependent Variable: SUM_EMPLOYEE

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยสมมติฐานจะถูกปฏิเสธก็ต่อเมื่อมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบิน มีจำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.686 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.295 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.295 หน่วย

ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.005 ค่า Sig เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.078 สรุปได้ว่าปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.278 หน่วย

ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 6.493 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.382 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.382 หน่วย

ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.522 ค่า Sig เท่ากับ 0.12 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.098 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.098 หน่วย

สามารถแสดงเป็นสมการการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

แบบที่ 1 : Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 + B_4x_4$$

และเมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็นสมการแสดงค่าความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ดังนี้

$$ES = 0.823 + 0.208(SP) + 0.091(SR) + 0.308(T) + 0.103(I)$$

แบบที่ 2 : Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4$$

และเมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็นสมการแสดงค่าความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ดังนี้

$$ES = 0.295(SP) + 0.078(SR) + 0.382(T) + 0.098(I)$$

เมื่อ ES แทนค่า ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน (Employee Satisfaction)

SP แทนค่า ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)

SR แทนค่า ปัจจัยทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

T แทนค่า ปัจจัยทางด้านการไว้วางใจ (Trust)

I แทนค่า ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)

4.4.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.644	.634	.61003

a. Predictors: (Constant), SUM_Quality, SUM_TeamO, SUM_Social, SUM_Inno, SUM_Decision, SUM_Trust, SUM_LTP, SUM_Succession, SUM_Culture, SUM_ORG, SUM_SelfM

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้าน

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรทั้ง 11 ตัวนี้ สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตาม ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 64.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 35.6 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาทดสอบ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.439	.243		5.920	<.001
Succession Planning	.065	.086	.079	.765	.444
Long term perspective	-.052	.110	-.056	-.470	.639
Organization change	.511	.108	.545	4.729	<.001*
Social responsibility	.025	.059	.018	.424	.671
Decision making	-.052	.094	-.049	-.548	.584
Self-management	-.130	.104	-.170	-1.246	.213
Team orientation	.125	.091	.138	1.383	.168
Culture	.153	.103	.162	1.487	.138
Trust	.215	.091	.226	2.350	.019*
Innovation	-.111	.079	-.090	-1.414	.158
Quality	-.060	.048	-.048	-1.253	.211

a. Dependent Variable: SUM_SUSTAIN

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยสมมติฐานจะถูกปฏิเสธก็ต่อเมื่อมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ มีจำนวน 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.729 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.545 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.545 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.350 ค่า Sig เท่ากับ 0.19 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.226 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.226 หน่วย

สามารถแสดงเป็นสมการการถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

แบบที่ 1 : Unstandardized Coefficients

$$Y = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 + B_4x_4$$

และเมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็นสมการแสดงค่าความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ดังนี้

$$OS = 1.439 + 0.511(O) + 0.215(T)$$

แบบที่ 2 : Standardized Coefficients

$$Y = \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4$$

และเมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็นสมการแสดงค่าความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ดังนี้

$$OS = 0.545(O) + 0.226(T)$$

เมื่อ OS แทนค่า ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Organization Change releasing by employee)

O แทนค่า ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change)

T แทนค่า ปัจจัยทางด้านการไว้วางใจ (Trust)

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)	ยอมรับ
H2: ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective)	ปฏิเสธ
H3: ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organizational Change)	ปฏิเสธ
H4: ปัจจัยทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ยอมรับ
H5: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	ปฏิเสธ
H6: ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.37 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (ต่อ)

สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H7: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H8: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
H9: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
H10: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)	ยอมรับ
H11: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.37 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) และปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)

4.5.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H12: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)	ปฏิเสธ
H13: ปัจจัยทางการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective)	ปฏิเสธ
H14: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organizational Change)	ยอมรับ
H15: ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ปฏิเสธ
H16: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making)	ปฏิเสธ
H17: ปัจจัยทางการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.38 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
H18: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
H19: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ
H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)	ยอมรับ
H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation)	ปฏิเสธ
H22: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.38 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับต่อสมมติฐาน ตามแนวคิด ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศรับรู้ได้ มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organizational Change) และปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอในการทำวิจัยได้ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์
4. ข้อจำกัดของการศึกษา
5. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 396 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุเฉลี่ย 25 – 34 ปี ขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีอายุการทำงานอยู่ในองค์กรประมาณ 1-5 ปี และเป็นพนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารงาน

จากการศึกษาพบว่า ภาพรวมของการบริหารงานของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศอยู่ในระดับปานกลาง โดยบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ มีการบริหารงานในด้านของการพัฒนาบุคลากรและด้านคุณภาพของงานอยู่ในระดับมากที่สุด

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ มีความพึงพอใจในด้านรายได้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ มีความพึงพอใจในด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่งอยู่ในระดับมาก

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient Alpha)

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น ที่อยู่ในระดับยอมรับได้มากกว่า 0.7 ขึ้นไป โดยแยกตามปัจจัย Sustainable Leadership (Avery, G.C. and Bergsteiner, H., 2011) อยู่ที่จำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือทั้ง 11 ปัจจัยนี้ มากำหนดกรอบงานวิจัยใหม่ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในการใช้ทดสอบสมมติฐานสำหรับการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ในครั้งนี้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีความน่าเชื่อถือทั้ง 11 ปัจจัย ในการศึกษาครั้งนี้ อาจมีบางปัจจัยที่มีสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือ (Coefficient

Alpha) มากกว่า 0.7 ขึ้นไป และเคยถูกใช้ในการศึกษาในงานวิจัยเล่มอื่น ๆ ที่มีมาก่อนหน้า แต่ก็ยังมีอีกหลายตัวแปรที่แตกต่างจากการศึกษาในงานวิจัยเล่มอื่น ๆ เนื่องด้วยพื้นฐานของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน และสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19)

5.2.2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีสึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ถูกกำหนดตัวแปรตามไว้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์ศิริ บุญหยง (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีสึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งสอดคล้องกับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร คุรุกุล (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ นัยน์ (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีสึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง งานวิจัยของ กัญจน์ณัฏ์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ ณชารี เอี่ยมสุวรรณ (2562) ที่ทำการศึกษาพนักงานวิศวกรเจนเนอเรชั่นวายในอุตสาหกรรมการผลิต งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย และงานวิจัยของ เมริษา

พันธ์ะวงษ์ (2564) ที่ทำการศึกษาในบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

และ ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญจน์ภักดิ์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership งานวิจัยของ นัทรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ วัชรภาพร ภัทรสัตยากร (2562) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย งานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง และงานวิจัยของ กาญจน์ดิมา เกษมสวัสดิ์ (2564) ที่ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้ห้วนแห่งหนึ่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) มีทั้งหมด 2 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์วศรี บุญหยง (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม งานวิจัยของ ธนอมศรี สุนทรินพรัตน์ (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ งานวิจัยของ กัญจน์ภักดิ์ อัสวเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ นัทรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ ณชารี เอี่ยมสวรรค์ (2562) ที่ทำการศึกษาพนักงานวิศวกรเจเนอเรชันวายในอุตสาหกรรมการผลิต งานวิจัยของ วัชรภาพร ภัทรสัตยากร (2562) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย งานวิจัยของ รัชชิตา จุลรักษา (2564) ที่ทำการศึกษาพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) และงานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

และ ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชูณิชา ลีดิรัตน์นัยน์ (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของ

พนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง งานวิจัยของ กัญจน์ณภัทร์ อิศวเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย และงานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ผู้วิจัยได้นำค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) ของแต่ละปัจจัยมาจัดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย โดยไม่แยกปัจจัยตามตัวแปรตาม เนื่องจากทั้งปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงานและปัจจัยด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ส่วนส่งผลต่อการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ทั้งสิ้น โดยผู้วิจัยได้ทำการจำแนกปัจจัยที่นำมาใช้ศึกษา เรียงจากค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) มากกว่า 0.1 ผู้วิจัยจะสรุปว่าเป็นปัจจัยที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศในประเทศไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) อยู่ที่ 0.545 ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) อยู่ที่ 0.382 และปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) อยู่ที่ 0.295 และปัจจัยที่มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) น้อยกว่า 0.1 ผู้วิจัยจะสรุปว่าเป็นปัจจัยที่พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศในประเทศไทยให้ความสำคัญเช่นกัน แต่ค่อนข้างน้อย ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ซึ่งสามารถได้รับการพัฒนาแต่เป็นในระยะยาวได้ ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) อยู่ที่ 0.098 และปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีค่าคะแนนมาตรฐาน (Beta) อยู่ที่ 0.078 ทั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจำแนกข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ได้ออกเป็น 2 แผนคือ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะสั้น (Short Term Strategy)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยคือ

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) โดยพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศนั้น ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขององค์กร ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบขององค์กร ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สภาพความเป็นอยู่และการปรับตัวที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงความสามารถของผู้บริการเองว่าจะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางใด ดังนั้น เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร องค์กรควรนำ **8 Steps of Change Management** by John P. Kotter เข้ามาปรับใช้ในองค์กร โดยทฤษฎีนี้มีการดำเนินงาน 8 ขั้นตอนด้วยกันคือ

5.3.1.1 สร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Create Urgency) ที่ต้องฟื้นฟูอย่างเร่งด่วนจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19)

5.3.1.2 จัดตั้งทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Put A Team Together) โดยการจัดตั้งทีมนี้ ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งสูงในสายงาน แต่ความเป็นบุคคลผู้ซึ่งได้รับความไว้วางใจ และน่าเชื่อถือในกลุ่มของพนักงานในแผนกต่าง ๆ และบุคคลในทีมนี้ ต้องได้รับข้อมูลและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง รวมถึงเข้าใจเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

5.3.1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (Develop Vision and Strategies) เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดคุณค่าหลัก (Core Value) ของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพอย่างชัดเจนและง่ายต่อความเข้าใจ

5.3.1.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the Change Vision) และสร้างการยอมรับ รวมทั้งรับฟังความวิตกกังวล อธิบายและคอยสนับสนุน พนักงานที่ยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

5.3.1.5 ขจัดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง (Remove Obstacles) สิ่งทีุ่ดลิกเลียงไม่ได้ในการเปลี่ยนแปลง คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้เห็นต่าง ซึ่งอุปสรรคนี้

สามารถจัดไปได้ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึง กลายกังวลของพนักงาน

5.3.1.6 สร้างความสำเร็จกับเป้าหมายในระยะสั้น (Set Short-Term Goals) เพื่อเป็นแรงจูงใจในความสำเร็จที่เห็นและจับต้องได้จริง ให้กระบวนการเปลี่ยนก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

5.3.1.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Keep the Momentum) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ล้วนต่างต้องใช้เวลาและความสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในคุณค่าหลัก (Core Value) ที่ตั้งไว้แต่แรก

5.3.1.8 รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make Change Stick) ปลุกฝังคุณค่าหลัก (Core Value) ใหม่ของการเปลี่ยนแปลงนี้ ให้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ มีลักษณะการทำงานเป็นกะ (Shift Work) คือมีการแบ่งช่วงเวลาและสลับเวลาในการดูแลงานหรือรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ครอบคลุมตลอด 24 ชม. ดังนั้นพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ จึงให้ความสำคัญกับเรื่องการปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจในองค์กร และความเชื่อใจ รวมถึงความไว้วางใจในคำพูดกันของทั้งในระดับพนักงานด้วยกันเอง หัวหน้างาน รวมไปถึงผู้บริหาร ดังนั้น องค์กรควรมีการส่งเสริมให้นำ **13 Behaviors of High Trust** by Stephen Covey เข้ามาปรับใช้และปลุกฝังให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งทฤษฎีนี้จะสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรวมถึงผู้บริหาร พูดอย่างตรงไปตรงมา (Talk Straight), ให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Respect), มีความโปร่งใส (Create Transparency), รู้จักยอมรับความผิด (Right Wrongs), ให้เครดิตลูกน้องและทีม (Show Loyalty), สร้างผลการให้สำเร็จ (Deliver Result), หมั่นพัฒนาตนเอง (Get Better), กล้าเผชิญหน้ากับความจริง (Confront Reality), มีความชัดเจนกับความคาดหวัง (Clarify Expectations), มีความรับผิดชอบ (Practice Accountability), รู้จักรับฟัง (Listen First), รักษาคำพูด (Keep Commitments) และให้ความไว้วางใจและกล้าให้คนในทีมปฏิบัติงานมากขึ้น (Extend Trust)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) หลังจากที่อุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) บริษัทส่วนมากในอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศขาดสภาพคล่องทางการเงิน บางบริษัทจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง ปรับแผนการดำเนินงาน สวัสดิการ และผลตอบแทนของพนักงาน บางบริษัทมีการเลิกจ้างพนักงาน บางบริษัทประกาศล้มละลาย หรือบาง

บริษัทต้องถูกปิดตัวลง ทำให้พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องความมั่นคงของสถานภาพพนักงานของตนเองในองค์กร ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาพนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีความดีไว้กับองค์กร เพื่อช่วยกันฟื้นฟูองค์กรภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) นั้น TCii Strategic and Management Consultants ได้มีการริเริ่มนำ **Employee Retention Strategy** ออกมาเป็นแนวทางให้กับองค์กร ได้นำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ ตามแต่ละบริบทขององค์กร เพื่อช่วยรักษาให้พนักงานได้นานที่สุด ซึ่งกล่าวถึงการจัดองค์ประกอบขององค์กรที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย การจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Work Environment), การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร (Relationship), แรงผลักดันและการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร (Support), การเติบโตในสายงานและองค์กรที่ชัดเจน (Growth) ตลอดจนค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานที่เหมาะสม (Compensation)

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (Long Term Strategy)

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ ในระยะยาว ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยคือ

ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) เพื่อควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานในลักษณะใหม่ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) การสร้างการมีส่วนร่วมในความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวัตกรรม ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน องค์กรควรกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดและออกแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพบริบทการทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละภาคส่วน ผ่านแนวคิด **How to motivate creation** by Teresa M. Amabile ที่กล่าวว่า นอกจากการกระจายงานที่ทำอย่างเหมาะสม (Task), การให้อิสระในการทำงาน (Freedom), การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน (Resource) และทีมงานที่เหมาะสมกับงาน (Group) แล้ว บริษัทยังสามารถสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นพนักงานช่วยกันออกความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วยการให้กำลังใจและชื่นชม (Compliment) กับสิ่งที่พนักงานกำลังหรือพยายามคิดเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงบริษัทไปในทางที่ดีขึ้น และสนับสนุน (Support) สร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ที่พนักงานกำลังจะให้เกิดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจทำงานที่สร้างสรรค์ต่อไป

ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นอกจากอุตสาหกรรมการบินทางอากาศจะต้องปรับตัวจากสภาพการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปภายหลัง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) แล้ว บริษัทในภาคอุตสาหกรรมนี้ ยังคงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อันเนื่องมาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ซึ่งในส่วนนี้องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละบริษัท ซึ่งภาพรวมของแนวทางการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมทางสังคมนั้น มี 3 ลักษณะที่เป็นแนวโน้มในปัจจุบัน คือ

Responsive CSR หรือการทำ CSR เชิงรับ คือการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่ตอบสนองต่อประเด็นปัญหาหรือข้อเรียกร้อง เพื่อให้สังคมมองว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อหรือได้ปฏิบัติตามในฐานะขององค์กรที่ดี (Good Corporate Citizen) และสามารถบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจของตนได้

Strategic CSR หรือการทำ CSR เชิงรุก คือการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรสามารถริเริ่มกิจกรรมได้ด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือยกระดับสภาพความเป็นอยู่ที่ดีสู่สังคม

และ **Creative CSR** หรือการทำ CSR เชิงสร้างสรรค์ คือ การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่ได้จำกัดแต่เพียงการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอยู่แล้ว แต่เป็นการที่ให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการขึ้นใหม่ เพื่อตอบโจทยความพร้อมและความถนัดของบุคลากรในองค์กร โดยปกติแล้ว การทำ CSR จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ทางธุรกิจ แต่การทำ CSR ในรูปแบบเชิงสร้างสรรค์นี้ จะเป็นการมุ่งสร้างการเอื้อต่อการพัฒนาขีดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น (Cohesiveness) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าเดียวกัน (Common Value) ของทั้งกิจการและสังคม

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 จึงได้ทำการเก็บแบบสอบถามแบบออนไลน์ ทำให้มีข้อจำกัดในการอธิบายส่วนคำถามที่กลุ่มตัวอย่างไม่เข้าใจ

2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ พักอาศัยและทำงานอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน อาจทำให้ งานวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องของการกระจายของข้อมูล

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ มีการศึกษาในช่วงที่อุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศกำลังฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความมั่นคงของธุรกิจ จึงควรทำการศึกษาอีกครั้งหลังจากการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจ
2. เพื่อข้อมูลที่แม่นยำและการศึกษาที่ตรงจุด และบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กรในอุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศ ควรศึกษาเฉพาะเจาะจงแต่ละองค์กร เพื่อนำข้อมูลและผลการศึกษาที่ได้ไปใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก อาจจำเป็นต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะของงานวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย อาจทำได้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ซึ่งการศึกษาในลักษณะนี้ จะนำมาซึ่งข้อมูลหรือผลการศึกษานามิติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่กระบวนการวิจัยเชิงสถิติ (Quantitative Research) ไม่สามารถอธิบายได้

บรรณานุกรม

- กรมควบคุมโรค. (2564). แนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือ โควิด 19 สำหรับประชาชนทั่วไปและกลุ่มเสี่ยง สืบค้นจาก https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/file/int_protection/int_protection_030164.pdf
- กัญจน์ณัฏฐ์ อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงการขายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3249/1/TP%20BM.064%202561.pdf>
- กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้วันแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4223/1/TP%20HOM.014%202564.pdf>
- กานต์วศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3141/1/TP%20BM.052%202561.pdf>
- ไกล่ฉัตร บุญธรรม. (2564). การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรมเนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4288/1/TP%20MM.063%202564.pdf>
- งานโรคติดต่ออุบัติใหม่ กลุ่มพัฒนาวิชาการ โรคติดต่อ. (2564). สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาตรการสาธารณสุข และปัญหาอุปสรรคการป้องกันควบคุมโรคในผู้เดินทาง. สืบค้นจาก <https://ddc.moph.go.th/uploads/files/2017420210820025238.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจนเนอร์ชันวาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3252/1/TP%20BM.066%202561.pdf>
- นัตริศดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3337/1/TP%20BM.085%202562.pdf>
- ณชาติ เอี่ยมสวรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชันวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3327/1/TP%20BM.075%202562.pdf>
- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3064/1/TP%20BM.044%202561.pdf>
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3108/1/TP%20BM.049%202561.pdf>
- ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3130/1/TP%20BM.051%202561.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธนัชญา ปิ่นทอง. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4199/1/TP%20BM.054%202564.pdf>
- ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2564-2566: บริการขนส่งทางอากาศ. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/logistics/air-transport/IO/io-Air-Transport-21>
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3336/1/TP%20BM.084%202562.pdf>
- เมธิษา พันธุ์ชะวงษ์. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4228/1/TP%20HOM.018%202564.pdf>
- รองศาสตราจารย์จรูญจิตต์ บุนนาค. (2012). Managing Change: A Strategic Approach. สืบค้นจาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/april_june_12/pdf/aw016.pdf
- รัชชิตา จุลรักษา. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรผ่านการรับรู้ได้ของพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4234/1/TP%20BM.070%202564.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3343/1/TP%20BM.090%202562.pdf>
- ศศิธร พงษ์คณิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3772/1/TP%20BM.057%202562.pdf>
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2564). ทันกระแสธุรกิจยั่งยืน : ต้นแบบธุรกิจยั่งยืนและบทเรียนฝ่าวิกฤต COVID-19 สืบค้นจาก <https://www.setsustainability.com/libraries/1037/item/corporate-sustainability-covid-19>
- สถาบันวิจัยเศรษฐกิจป๋วย อึ๊งภากรณ์. (2563). อุตสาหกรรมโลจิสติกส์. สืบค้นจาก <https://www.pier.or.th/forums/2020/11/logistics/>
- สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2564). เปิดโลกมองเทรนด์ธุรกิจยุคหลังโควิด ปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอดแบบยั่งยืน. สืบค้นจาก <https://www.nia.or.th/PostCOVID Business>
- อรจิรา ชนรัช. (2564). กรณีศึกษาบริษัทโลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด. สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4001/1/TP%20MS.023%202564.pdf>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eastern Economic Corridor. (2019). อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์. สืบค้นจาก <https://www.eeco.or.th/th/aviation-and-logistics>
- Hfocus. (2020). องค์การอนามัยโลกประกาศ 'โควิด-19' เข้าสู่ภาวะ 'ระบาดใหญ่' ทั่วโลกแล้ว. สืบค้นจาก <https://www.hfocus.org/content/2020/03/18661>
- HRNOTE. (2019). การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization). สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190618-sustainable-organization>
- Jaturong Kobkaew. (2021). EECa Sandbox โมเดลการลงทุนรูปแบบใหม่. สืบค้นจาก <https://www.salika.co.th>
- MeowLogis. (2020). 5 ประเภทของบริการ โลจิสติกส์ Logistic ในประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.meowlogis.com/thailand-logistic>
- Pavinee Kungwanpongpun. (2019). An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organizations. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/357268546_Strategic_leadership_and_management_factors_driving_sustainability_in_healthcare_organizations_in_Thailand
- Pichanon Paoumnuaywit. (2019). IATA คาดการณ์แนวโน้มการเติบโตและความต้องการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศปี 2019. สืบค้นจาก <https://www.airfreight-logistics.com/th/forecasting-airfreight-growth-and-demand-with-iata/>
- Pttggroup. (2021). ทำไมทำธุรกิจต้อง 'ยั่งยืน' หาเหตุผลความยั่งยืนที่จะเปลี่ยนอนาคตของเรา สืบค้นจาก <https://sustainability.pttggroup.com/th/newsroom/featured-stories/509>
- Suriyankietkaew, Suparak & Avery, Gayle. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. สืบค้นจาก https://www.researchgate.net/publication/261958813_Employee_satisfaction_and_sustainable_leadership_practices_in_Thai_SMEs



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership

กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

*หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้ ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไคเนอร์ (2010)

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ” (ไม่รวม 7 สายการบินในกลุ่มสมาคมสายการบินแห่งประเทศไทย) จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในการวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียวเท่านั้น 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. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน					
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น					
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					

10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความสำคัญในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุด <u>เพียงคนเดียว</u> เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ไม่ใช่คณะบริหาร					
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมี <u>จริยธรรม (Ethics)</u> อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลัก <u>จริยธรรม (Ethics)</u> ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมี <u>จริยธรรม (Ethics)</u> เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก					
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ					
18. บุคลากรในองค์กรของท่าน คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้					
20. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับ					

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่ นักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร					

31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไร ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคน รับประทานร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์ นั้น					
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็น อย่างไร					
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการ ตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอย ตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักของ องค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน ได้					
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่ เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					

45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ ว่า นวัตกรรมใหม่ 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 (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

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) พนักงานระดับบริหาร (Management Level)

 2) พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)

 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

****ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่า ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****