

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
เชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัท  
ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ  
เชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัท  
ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

..... อภิญญา แสงวงศ์วานิชย์ .....

นางสาวอภิญญา แสงวงศ์วานิชย์

ผู้วิจัย

*K. Phipin*

..... รองศาสตราจารย์กัญญารักษ์ ปันจยีสี่, .....

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*Viakula. Rachman*

..... รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม, .....

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

*P. Su*

..... ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, .....

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า” ดำเนินการสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของการศึกษาวิจัย เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจาก ดร.สุเทพ นุ่มสาย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ โดยผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนการทำการศึกษาวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ อีกทั้งต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้มอบความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และจะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณเพื่อน ๆ รุ่น 24A สาขาการจัดการและกลยุทธ์ และสาขาอื่นๆ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจกันตลอดระยะเวลาในการศึกษาระดับปริญญาโท

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลประกอบการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์และเป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

อภิษฐา แสงวงศ์วานิชย์

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

อภิษฐา แสงวงศ์วานิชย์ 6450125

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., รองศาสตราจารย์ กัญญาภัคส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 372 ชุด จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ด้านจริยธรรมในองค์กร, ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านการตัดสินใจ, ด้านการจัดการด้วยตนเอง, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ด้านความไว้วางใจ และ ด้านนวัตกรรม ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ, ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ด้านการตัดสินใจ, ด้านการจัดการด้วยตนเอง, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

คำสำคัญ : Sustainable Leadership

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 คำถามงานวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
<b>บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า	8
2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า	10
2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	13
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน	22
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>27</b>
3.1 ระเบียบวิจัย	27
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	29
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	33

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	33
3.7 สมมติฐานการวิจัย	35
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	<b>40</b>
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	40
4.2 การบริหารองค์กร	43
4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	59
4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)	59
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	60
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>77</b>
5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	77
5.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิด Sustainable Leadership	78
5.3 ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	78
5.4 ผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)	78
5.5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)	79
5.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)	79
5.7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	80
5.8 ข้อจำกัดของงานวิจัย	82
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>83</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>85</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>94</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	30
3.2	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	31
3.3	เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	31
3.4	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	32
3.5	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	32
3.6	เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	33
4.1	ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	40
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	41
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	41
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	42
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	42
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)	43
4.7	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	43
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)	44
4.9	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)	45
4.10	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)	45

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.11	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	46
4.12	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)	46
4.13	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	47
4.14	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	48
4.15	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)	49
4.16	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	49
4.17	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	50
4.18	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	50
4.19	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	51
4.20	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ(Decision-Making)	52
4.21	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	52



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.22	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	53
4.23	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(Culture)	54
4.24	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	54
4.25	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ(Trust)	55
4.26	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม(Innovation)	55
4.27	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	56
4.28	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน(Quality)	57
4.29	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์กรในภาพรวม	57
4.30	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	59
4.31	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	60
4.32	การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	61
4.33	แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	62
4.34	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.35	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	68
4.36	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	68
4.37	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
4.38	ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	71
4.39	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	74
4.40	สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	75

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนารองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)	5
2.1 Sustainable Leadership Pyramid	13
4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนารองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ	64
4.2 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	70
4.3 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน	74

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาของงานวิจัย

วิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 2019 ถือเป็นสถานการณ์ที่กระทบเศรษฐกิจโลกแบบไม่ทันตั้งตัว พร้อมทั้งยังขยายตัวไปทั่วโลก ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบในทุกส่วน ทั้งในเรื่องการใช้ชีวิต การทำงาน การดำเนินธุรกิจ จากการระบาดส่งผลให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มงวดเพื่อควบคุมการระบาด โดยเริ่มจากเดือนมีนาคม 2020 เป็นเหตุให้เศรษฐกิจหยุดชะงัก มีผลกระทบในหลายๆ ภาคส่วน ทั้งผลกระทบจากการจำกัดการเดินทาง จำกัดช่วงเวลาในการเดินทาง การเว้นระยะห่างในที่สาธารณะ การจำกัดปริมาณคนในที่ต่างๆ การปิดและการจำกัดเวลาเปิดปิดกิจการ เช่น ปิดห้างสรรพสินค้า จำกัดเวลาการเปิดร้านอาหาร ห้ามรับประทานภายในร้าน ซึ่งมาตรการต่างๆ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินชีวิตของเราแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อทุกภาคธุรกิจ และยังส่งผลให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยต้องหยุดชะงัก เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย เนื่องจากกำลังซื้อลดลงอย่างรวดเร็ว

โดยสถานการณ์ดังกล่าวนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทยในภาพรวมทั้งหมด 3 ด้าน (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564) ได้แก่ 1) ผลกระทบด้านรายได้ พบว่าผู้ประกอบการและธุรกิจส่วนใหญ่ ร้อยละ 93.63 มีรายได้ลดลง ทั้งนี้มีอยู่ ร้อยละ 4.02 รายได้คงที่ และร้อยละ 2.35 มีรายได้เพิ่มขึ้น 2) ผลกระทบด้านแรงงาน ทั้งการลดการจ้างงานเนื่องจากเป็นแรงงานรายวัน เมื่อธุรกิจลดการผลิต ลดการจำหน่ายสินค้า จึงตัดสินใจลดจำนวนคนงาน ที่เป็นรายวันลง กรณีการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานคงที่เนื่องจากผู้ประกอบการมองว่าหากตัดสินใจลดจำนวน แรงงานจะเป็นทางเลือกสุดท้าย แต่มีการลดเงินเดือนก่อนการเลิกจ้าง จึงยังคงมีการจ้างแรงงานเหมือนเดิม และมีการเพิ่มการจ้างงานเนื่องจากการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่ต้องมีคนทำหน้าที่จัดส่งของถึงบ้านเนื่องจาก พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปและเพิ่มแรงงานที่มีความถนัดด้านสารสนเทศดิจิทัลที่เข้ามาดูแลจัดการ ด้านออนไลน์มากขึ้น และ 3) ผลกระทบด้านบริหารจัดการ ได้แก่ ด้านการตลาดเนื่องจากไม่มีตลาดที่แน่นอน เป็นของตัวเอง ด้านการเงินจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน Cash Flow หมุนเวียนภายในธุรกิจ ยังเก็บเงิน ลูกค้าไม่ได้ ไม่มีเงินชำระ

หนี้ ไม่มีเงินจ่ายค่าเงินเดือน ด้านการผลิต ด้าน Supplier ไม่มีวัตถุดิบที่จะผลิตสินค้า ด้าน โลจิสติกส์ และด้านเทคโนโลยี/ดิจิทัล

ในปัจจุบันนี้ การที่โลกได้เปลี่ยนแปลงจากผลกระทบจากสถานการณ์ไวรัสโควิด 2019 ทำให้ทุกภาคส่วนต้องเริ่มทำการปรับตัวและทำความเข้าใจตลาดและผู้บริโภค ไปจนถึงการปรับโมเดลธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรม หรือแสวงหาช่องทางการขายใหม่ ถือเป็นองค์ประกอบของหลักการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน เพื่อหาวิธีตั้งรับและแสวงหาโอกาสใหม่พาธุรกิจให้อยู่รอดเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ บริษัทต้องตระหนักว่าหากต้องเจอเหตุวิกฤตครั้งต่อไป จะต้องปรับให้เร็ว ต้องวางรากฐานให้ธุรกิจแข็งแกร่งเพื่อฟันฝ่าสถานการณ์วิกฤติไปให้ได้ เปรียบเสมือนเป็น “วิตามิน” ที่ช่วยเสริมภูมิคุ้มกันให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้น

โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ( Sustainable Development ) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่น ปัจจุบัน โดยไม่ริดรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พิริยาภรณ์อัน ทองและศุภกรเอกชัยไพบุลย์, 2559) ดังนั้นจากการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน แต่ละ องค์กรในกลุ่มธุรกิจต่างต้องการมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไร ในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงจะต้องควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่แสดงถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้นไม่ได้ เกิดจากด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรด้วย การที่องค์กรจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งในด้านความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาวและในด้านความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564)

โดยองค์ประกอบของความยั่งยืนที่ควรคำนึงถึง สามารถแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบได้ ดังนี้ ด้านแรก เศรษฐกิจ (Economy) เศรษฐกิจนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจโดยตรง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ไปจนถึงระดับโลก เราควรใส่ใจในเรื่องนี้ให้ดี เพราะมันมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เราประกอบธุรกิจได้ประสบความสำเร็จหรือไม่ แน่แน่นอนว่าเศรษฐกิจดีย่อมทำให้การประกอบการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ในขณะที่เศรษฐกิจแย่อมักมีผลที่ทำให้ผลประกอบการแย่ด้วยเช่นกัน และนั่นก็ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้มากทีเดียว ในขณะเดียวกันการประกอบการขององค์กรก็มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจดีขึ้นได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นควรช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อการขึ้นในระยะยาว ด้านที่สอง สังคม (Society) สังคมนั้นส่งผลต่อความยั่งยืนโดยตรง องค์กรควรอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างไม่มีปัญหา ไม่เบียดเบียนหรือเอาเปรียบสังคม ในขณะเดียวกันก็ไม่ให้สังคมเอาเปรียบองค์กรจนประสบปัญหาได้ การที่องค์กรใส่ใจสังคมนั้น

นอกจากจะสร้างความประทับใจแก่กันแล้ว สังคมเองก็คือหน่วยของผู้บริโภคที่เกื้อหนุนองค์กรด้วย ในขณะที่การผลิตต่างๆ ต่างก็ใช้วัตถุดิบของโลกใบนี้ และหากสังคมไม่ยินยอมก็ย่อมทำให้ธุรกิจสะดุดได้เช่นกัน สังคมมีผลต่อความยั่งยืนในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ทางตรงไปจนถึงทางอ้อม ธุรกิจกับสังคมนั้นก็ควรเกื้อหนุนกันในหลากหลายมิติเช่นกัน และ ด้านสุดท้าย สิ่งแวดล้อม (Environmental) สิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่เกื้อกูลชีวิตมนุษย์ และยังเป็นแหล่งวัตถุดิบสำคัญในแต่ละธุรกิจอีกด้วย การใส่ใจสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันจึงถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะมันไม่ใช่แหล่งวัตถุดิบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่สิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายจะทำให้เกิดมหันตภัยตามมาอีกมากมายเช่นกัน นอกจากจะคุกคามชีวิตมนุษย์ คุกคามสังคมแล้ว มันยังมีส่วนทำให้ธุรกิจประสบปัญหา ไปจนถึงขาดวัตถุดิบในการผลิตได้ และเมื่อสิ่งแวดล้อมมีปัญหา มนุษย์ประสบปัญหา ก็อาจทำให้ไม่เกิดการบริโภคได้ นั่นอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรตลอดจนธุรกิจปิดตัวในที่สุด

อุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้าก็เป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับผลกระทบ จากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid19) เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของประเทศ ไทยเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของไทย ที่มีการส่งออกร้อยละ 65- 70 ของการผลิต โดยสินค้าส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ เครื่องปรับอากาศ (สัดส่วน 22.3% ของมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมด) โทรทัศน์และวิทยุ (10.2%) ตู้เย็น (8.9%) เครื่องซักผ้า (5.2%) คอมพิวเตอร์ (3.0%) ทีวีไอ (1.5%) และเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น (48.9%) สำหรับตลาดส่งออกสำคัญ ได้แก่ อาเซียน (สัดส่วน 19.4% ของมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมด) สหรัฐฯ (18.9%) ญี่ปุ่น (15.2%) สหภาพยุโรป (12.2%) และจีน (7.3%) (Wanna Yongpisanphob,2021)

ในช่วงสถานการณ์โควิด ปี 2563 ยอดจำหน่ายในประเทศหดตัว 5.7% ตามภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ และกำลังซื้อของผู้บริโภคได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 เว้นแต่ 2 ผลิตภัณฑ์ คือ ตู้เย็น และเครื่องปรับอากาศเติบโต 5.3% และ 0.2% ตามลำดับ เนื่องจากกระแสรองานที่บ้าน (Work from home) และการเรียนที่บ้าน (Learn from home) และ คาดการณ์ว่าแนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้าจะเติบโต 2.0-4.0% ต่อปี โดยมีความต้องการในประเทศเป็นปัจจัยหนุน จากภาวะเศรษฐกิจที่กำลังจะฟื้นตัว เนื่องจากผู้บริโภคได้รับวัคซีนป้องกันโควิด-19 เพิ่มมากขึ้น สถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ที่เริ่มคลี่คลายและการทยอยเปิดเมืองในหลายประเทศ การขยายตัวของความเป็นเมืองส่งผลบวกต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า และแนวโน้มเศรษฐกิจโลกปรับตัวดีขึ้น

ปัจจุบันธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าก็ได้มีการรณรงค์ และปรับตัวในเรื่องแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ในหลายๆบริษัท อย่างเช่น บริษัท Samsung ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ สัญชาติเกาหลี ก็มีโครงการเพื่อพัฒนาอย่าง

ยั่งยืน โดยเป็นโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นโครงการที่ Samsung ได้ร่วมมือกับ Patagonia แบรนค์เครื่องแต่งกายชั้นนำระดับโลกสัญชาติอเมริกันเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน โดยชี้ให้เห็นถึงปัญหาการปนเปื้อนของไมโครพลาสติกที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศน์ทางทะเล โดยคิดค้นแนวทางที่สามารถเป็นไปได้ มีประสิทธิภาพ และสามารถต่อยอดเพื่อแก้ปัญหาไมโครพลาสติกที่เกิดจากสิ่งทอและการซักผ้า โดยยึดมั่นเป้าหมายเพื่อห้องทะเลที่สะอาดขึ้น ด้วยการพัฒนานวัตกรรมเครื่องซักผ้าสุดล้ำ ที่สามารถทำความสะอาดผ้าได้อย่างปลอดภัยพร้อมลดผลกระทบจากไมโครพลาสติก โดยยังคงประสิทธิภาพในการดูแลและทำความสะอาดผ้าในแบบฉบับของ Samsung และอีกโครงการของ Samsung คือ การเพิ่มการใช้บรรจุภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน โดยการใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมกับกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายขึ้น เช่น เครื่องดูดฝุ่น เต้าอบไมโครเวฟ เครื่องฟอกอากาศ และอื่นๆ รวมถึงแสดงจุดยืนในการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมด้วยผลิตภัณฑ์และบริการในชีวิตประจำวัน และจากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นผลให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย และเป็นอุตสาหกรรมที่ผู้บริโภค มีความจำเป็นต้องบริโภคในทุกครัวเรือน ส่งผลให้มีความสำคัญกับเศรษฐกิจของประเทศไทยค่อนข้างสูง เพื่อสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ และปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

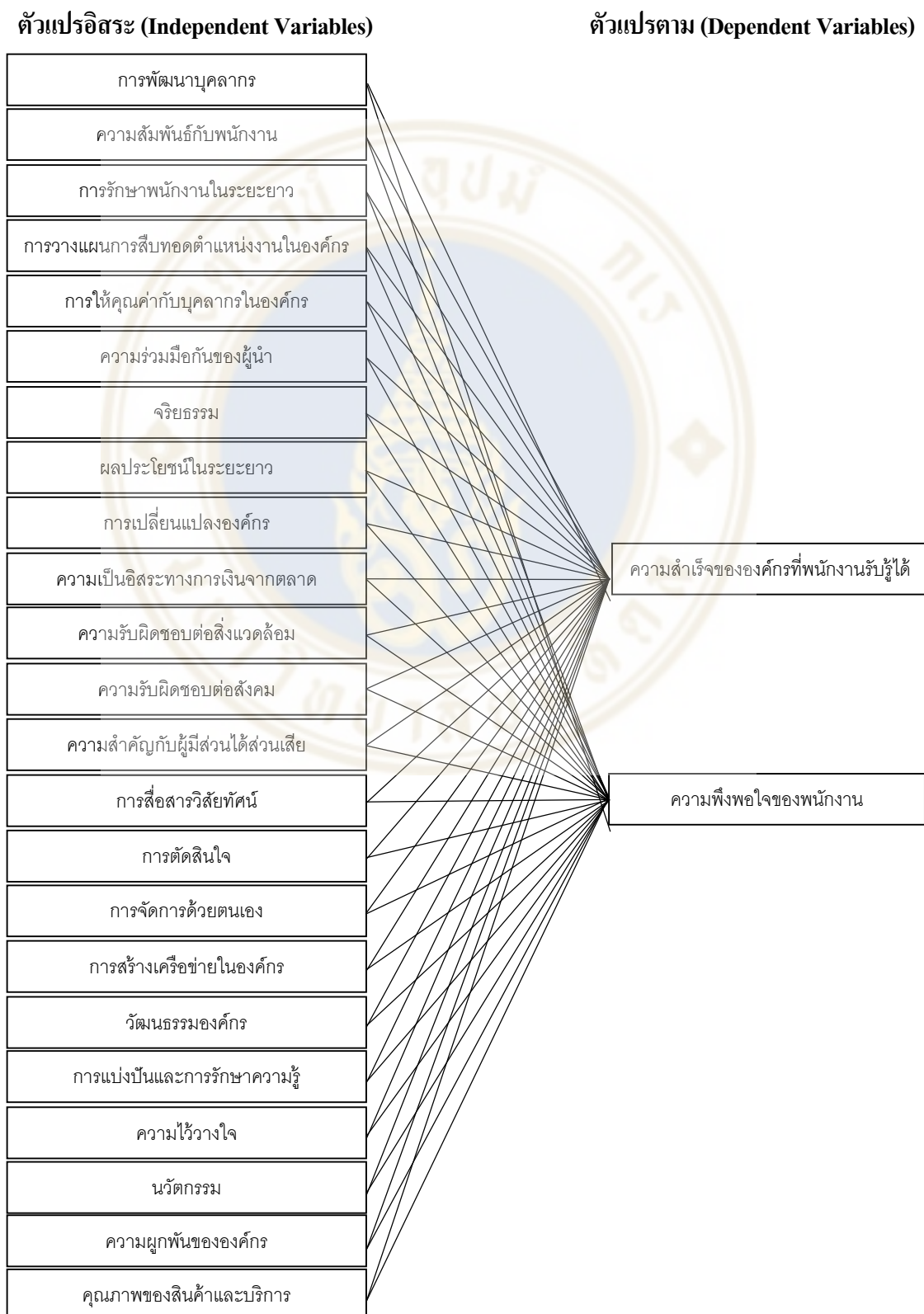
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

## 1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ตามแนวคิด Sustainable Leadership

#### 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า มีกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

## 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

### 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาคนคว่ำในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ แปรนด์ชั้นนำของโลก LG, Haier และ Toshiba เนื่องจากบริษัททั้งสามนี้เป็นบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าชั้นนำ ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดในประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆ และมีจำนวนพนักงานมากกว่าพันคน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 232 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอคเรน (Cochran, W.G., 1953)

### 1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ที่สนใจศึกษาวิจัยฉบับนี้ สามารถทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ซึ่งสามารถเป็นแนวทางในพัฒนางองค์กร

ทั้งในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวของ  
บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
- 2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
- 2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

เครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นปัจจัยสำคัญในแต่ละบ้าน เทคโนโลยีในปัจจุบันที่ถูกพัฒนาไปอย่างรวดเร็วนั้น ทำให้เครื่องใช้ไฟฟ้าจากเดิมที่มีเพื่อประโยชน์ใช้สอยด้านใดด้านหนึ่ง กำลังถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในด้านอื่นๆมากขึ้น สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

##### 2.1.1 เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์และบ่งบอกความเป็นตัวตน

สถานการณ์ปัจจุบัน คนรุ่นใหม่เน้นทั้งนวัตกรรม และดีไซน์ไลฟ์สไตล์ของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นช่วงวัยเรียน มหาวิทยาลัย หรือวัยทำงาน ต่างก็ต้องการสร้างสมดุลความสุขกับการใช้เวลา สนุกกับการให้ความสุขกับตัวเอง เลือกทำงานที่ชอบตามความฝัน และใช้ช่วงเวลาสำคัญหลังเลิกงานหรือหลังเลิกเรียนไปทำกิจกรรมต่างๆ เช่น ออกกำลังกาย เล่นฟิตเนส ดูหนัง ฟังเพลง หรือ การผ่อนคลาย

เครื่องใช้ไฟฟ้าที่เป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ของคนรุ่นใหม่ จึงเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ตอบสนองไลฟ์สไตล์ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น นาฬิกาที่ถูกออกแบบมาให้ใช้งานได้

หลากหลายมากขึ้น คอมพิวเตอร์ที่พกพาสะดวก กล้องถ่ายรูปขนาดกะทัดรัด โทรศัพท์มือถือที่ใช้ฟีเจอร์ได้มากขึ้น หรือแม้แต่อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในบ้านในรถที่ช่วยเพิ่มเวลาให้กับผู้ใช้และลดขั้นตอนในการทำงานต่างๆ

### 2.1.2 เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ตอบสนองในด้านสุขภาพ

เทรนด์ของสุขภาพที่ช่วยสร้างสมดุลในเรื่องการใช้ชีวิตของเทคโนโลยีรูปแบบนาโนเพิ่มความสบายให้ทุกวันของชีวิต การมีชีวิตที่เร่งรีบ มีเวลาจำกัด ทั้งการทำงาน การเดินทาง และการทานอาหาร รวมถึงการดูแลสุขภาพ ปัจจุบันจึงทำให้คนส่วนใหญ่ขาดความสมดุลในการใช้ชีวิตบนพื้นฐานของการแข่งขัน คนยุคใหม่จึงหันมาใช้ชีวิตอย่างสมดุลมากขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรเวลาและสร้างสมดุลในการใช้ชีวิตได้ลงตัว เพื่อให้ตัวเองสามารถดูแลสุขภาพมากขึ้น

เทคโนโลยีที่ผลิตมาเพื่อตอบโจทย์การดูแลสุขภาพในปัจจุบันจึงมีมากขึ้น เช่น เครื่องกรองน้ำประสิทธิภาพสูงต่างๆ เครื่องกรองอากาศแบบพกพา นาฬิกาหรือมือถือที่เพิ่มฟีเจอร์วัดค่าต่างๆเกี่ยวกับสุขภาพ ตลอดจนเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เราเคยมีเช่น ตู้เย็น เครื่องซักผ้า แอร์ ต่างก็ถูกออกแบบและพัฒนาฟีเจอร์ด้านสุขภาพให้มากขึ้น

### 2.1.3 เครื่องใช้ไฟฟ้าไร้สาย

สิ่งที่จะเข้ามาตอบสนองความต้องการของคนยุคใหม่ เพิ่มเติมไลฟ์สไตล์ของการใช้ชีวิตในอนาคตก็คือ เทคโนโลยีไร้สายต่างๆ ดังที่เห็นได้ในปัจจุบันว่าอุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆที่ต้องมีการเคลื่อนที่ ต่างก็ถูกพัฒนาให้เป็นรูปแบบไร้สายเกือบทั้งสิ้น ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ ทีวีและเครื่องเล่นระบบไฟฟ้าต่างๆ เครื่องดูดฝุ่น เครื่องฟอกอากาศ หรือแม้แต่อุปกรณ์ต่างๆในห้องครัว ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้ใช้งานมีความสะดวกมากขึ้น และอุปกรณ์ต่างๆที่เมื่อกลายเป็นรูปแบบไร้สาย ก็กลับได้รับความนิยมและมีประโยชน์ใช้สอยที่มากขึ้นอีกด้วย

### 2.1.4 เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เทรนด์เรื่องการประหยัดพลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนั้น ส่งผลมาถึงการเลือกใช้เทคโนโลยีของผู้บริโภคมากขึ้น เรื่อย ๆ ซึ่งแนวคิดนี้ก็เป็นแนวคิดเริ่มต้นในการพัฒนาเทคโนโลยีอัจฉริยะต่างๆ และ เพราะเครื่องใช้ไฟฟ้าประหยัดพลังงานที่ช่วยประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายพลังงานไฟฟ้าและยังเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนยุคใหม่จึงถูกพัฒนาโดยใช้นวัตกรรมที่เชื่อมต่อการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยี IoT ไปพร้อมกับการอนุรักษ์พลังงานสิ่งแวดล้อม

“Internet of Things (IoT)” เป็นเทคโนโลยีเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ตั้งงานผ่านอุปกรณ์เชื่อมต่อ เช่น Smart Home, Smart City เป็นต้น ทำให้ผู้อยู่อาศัย สามารถใช้งานเครื่องใช้ไฟฟ้าผ่านการเชื่อมต่อ และควบคุมระบบนิเวศแบบอัจฉริยะได้อย่างสะดวกสบาย ไม่ว่าจะเป็นระบบห้องครัว ห้องน้ำ หรือแม้แต่ตู้เย็น ระบบซักรีด รวมถึงระบบไฟฟ้า เพื่อสร้างสรรค์ที่อยู่อาศัยแบบสมดุลของระบบนิเวศด้วยการประหยัดพลังงาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

## 2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

แนวโน้มปริมาณการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยในปี 2564-2566 คาดว่าจะเติบโตเฉลี่ย 2.0-4.0% ต่อปี โดยความต้องการในประเทศมีปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจและตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่ทยอยฟื้นตัว ขณะที่การส่งออกคาดว่าจะขยายตัวต่อเนื่องตามภาวะเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) และจำนวนชนชั้นกลางในตลาดอาเซียน รวมถึงผลบวกจากนโยบายกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนอาจเอื้อโอกาสให้เครื่องใช้ไฟฟ้าบางประเภทของไทย อาทิ เครื่องปรับอากาศ และตู้เย็น สามารถส่งออกไปสหรัฐฯ ได้มากขึ้น ปริมาณความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศมีแนวโน้มขยายตัวเฉลี่ย 2.0 – 3.0% ผลจาก (1) ตลาดที่อยู่อาศัยคาดว่าจะกระเตื้องขึ้นในปี 2565-2566 ตามทิศทางการขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ (2) การทำตลาดของเครื่องใช้ไฟฟ้ารุ่นใหม่ที่มีความสำคัญด้านสุขภาพมากขึ้น (ระบบฟอกอากาศและกำจัดแบคทีเรีย/ไวรัส เพื่อบรรเทาปัญหาฝุ่น PM2.5 และป้องกันโรคระบาด) อาทิ เครื่องปรับอากาศ เครื่องซักผ้า เครื่องฟอกอากาศ รวมถึงเครื่องใช้ไฟฟ้ารุ่นใหม่ที่มีการพัฒนาความสามารถควบคุมการทำงานผ่านการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (3) สภาพอากาศในปี 2565-2566 คาดว่าอุณหภูมิจะมีแนวโน้มปรับสูงขึ้นต่อเนื่องจากสภาวะโลกร้อน ช่วยหนุนความต้องการเครื่องปรับอากาศ และ (4) การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านการทำตลาดสินค้าออนไลน์ ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลและตัดสินใจซื้อได้สะดวกมากขึ้นมูลค่าส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้ามีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย 3.0-4.0% โดยมีปัจจัยหนุน ได้แก่ (1) มาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่ยังคงยืดเยื้อ น่าจะเอื้อโอกาสในการส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าบางประเภทของไทยไปยังสหรัฐฯ เพื่อทดแทนการนำเข้าจากจีน โดยเฉพาะเครื่องปรับอากาศ และตู้เย็น (ปี 2563 สัดส่วนส่งออกไปตลาดสหรัฐฯ สำหรับเครื่องปรับอากาศอยู่ที่ 11.5% และตู้เย็นที่ 15.4% ของมูลค่าส่งออกทั้งหมดในแต่ละผลิตภัณฑ์ เพิ่มขึ้นจาก 5.5% และ 4.1% ตามลำดับ ในปี 2560) (2) การส่งออกเครื่องซักผ้าไปยังสหรัฐฯ มีแนวโน้มฟื้นตัวตั้งแต่ปี 2564 หลังสิ้นสุดมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดของสหรัฐฯ (3) ความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าในตลาดเอเชีย (สัดส่วนส่งออก 19.4% ของมูลค่าส่งออก

เครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมด) ยังมีโอกาสเติบโตต่อเนื่อง สะท้อนจากอัตราการถือครองเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ยังอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะเครื่องปรับอากาศ โดยหลายประเทศมีอัตราถือครองต่ำกว่า 20% ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมด อาทิ อินเดีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เมียนมาร์ กัมพูชา ลาว [ที่มา: The Japan Refrigeration and Air Conditioning Industry Association (JRAIA)] นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของความเป็นเมืองและกลุ่มคนชั้นกลางในภูมิภาคเอเชีย

ในระยะยาว อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยมีโอกาสเติบโตต่อเนื่อง จากความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตามทิศทางการพัฒนาโครงข่ายสื่อสารโทรคมนาคม 5G ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่มากขึ้น สอดคล้องกับแนวโน้มความก้าวหน้าในการพัฒนาโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่เป็นพื้นที่นำร่องการลงทุนอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคตที่เน้นการใช้เทคโนโลยีสูงตามยุทธศาสตร์อุตสาหกรรม 4.0 ของภาครัฐ ซึ่งจะช่วยดึงดูดเม็ดเงินลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในไทย โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้ากลุ่มที่ไทยมีศักยภาพในการแข่งขันสูง อาทิ เครื่องใช้ไฟฟ้าประเภททำความเย็น และเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน

ปัญหาขาดแคลนแผงวงจรไฟฟ้า (IC) หรือ Chips ที่เกิดขึ้นทั่วโลกตั้งแต่ปลายปี 2563 ผลจากการผลิต IC ไม่เพียงพอต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องสื่อสารทางไกลจากการทำงานและเรียนที่บ้าน ท่ามกลางมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) ส่งผลกระทบลูกกลมในอุตสาหกรรมการผลิต อาทิ รถยนต์ Smartphones Personal computers Notebooks Tablets Game console รวมทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้ารุ่นใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความล้ำสมัยสามารถเชื่อมต่อผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยรายงานของ New Delhi Television (NDTV) เปิดเผยว่า โรงงานผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า Whirlpool ในจีน ได้รับความกระทบจากปัญหาขาดแคลน Microcontrollers (MCUs) และ Power Management Integrated Circuit (PMICs) เนื่องจากจำนวนที่ผู้ผลิตส่งมอบยังน้อยกว่าคำสั่งซื้อประมาณ 10% ในเดือนมีนาคม 2564 กระทบการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า อาทิ ไมโครเวฟ ตู้เย็น และเครื่องซักผ้า ส่งผลให้การส่งออกผลิตภัณฑ์ดังกล่าวไปยังทวีปยุโรป และอเมริกา ลดลงประมาณ 25% และจำเป็นต้องเลื่อนการเปิดตัวเครื่องใช้ไฟฟ้ารุ่นใหม่ออกไปอีกอย่างน้อย 4 เดือน อีกทั้ง ยังเผชิญกับปัญหาขาดแคลน Display driver chip ทำให้จอ LCD ขาดแคลน กระทบสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ประเภทที่มีจอ LCD เป็นส่วนประกอบโดยเฉพาะโทรทัศน์ รวมถึงเครื่องใช้ไฟฟ้าระดับไฮเอนด์ที่มีจอ LCD ประมวลผล อาทิ ตู้เย็น นอกจากนี้ ปัญหาการขาดแคลน IC ยังส่งผลให้ราคา IC และจอ LCD ปรับตัวสูงขึ้นผลักดันต้นทุนการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม วิจัยกรุงศรีคาดว่าปัญหาขาดแคลน

IC จะเริ่มเห็นสัญญาณการปรับตัวที่ดีขึ้นตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของปี 2564 เนื่องจากผู้ผลิต IC ในหลายประเทศเริ่มขยายกำลังการผลิต นอกจากนี้ ในช่วงต้นปี 2564 รัฐบาลของประเทศผู้นำด้านเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ จีน ไต้หวัน สหรัฐฯ และญี่ปุ่น ต่างเร่งสนับสนุนการลงทุนเพื่อขยายการผลิตเซมิคอนดักเตอร์ และ IC ภายในประเทศ

โดย นักวิจัยของกรุงศรี คาดว่ารายได้ของผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในปี 2564-2566 จะทยอยปรับตัวดีขึ้น โดยมูลค่าส่งออกมีแนวโน้มขยายตัวตามทิศทางเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว และโอกาสของไทยในตลาดสหรัฐฯ มีมากขึ้นจากนโยบายกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ส่วนตลาดในประเทศคาดว่าจะทยอยปรับตัวขึ้นตามการฟื้นตัวของกำลังซื้อผู้บริโภค ขณะที่ผู้จำหน่ายกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกลยุทธ์การเปิดตัวสินค้าใหม่ และการขยายตลาดผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าทำความเข้าใจ: คาดว่ารายได้จะทยอยเติบโต การฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวมจะหนุนความต้องการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้า ขณะที่ความขัดแย้งทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่น่าจะยังคงมีอยู่จะเป็นโอกาสให้ไทยสามารถส่งออกเครื่องปรับอากาศและตู้เย็นไปยังสหรัฐฯ ทดแทนจีนได้เพิ่มขึ้น (สหรัฐฯ เป็นตลาดส่งออกหลักของไทย) เนื่องจากไทยเป็นฐานการผลิตเครื่องปรับอากาศและตู้เย็นที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลกมีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถผลิตตู้เย็นขนาดใหญ่ซึ่งเป็นที่นิยมในตลาดสหรัฐฯ ได้ นอกจากนี้ อุณหภูมิที่คาดว่าจะสูงขึ้นจากสภาวะโลกร้อนน่าจะเอื้อให้ความต้องการเครื่องใช้ไฟฟ้าประเภททำความเย็นเติบโตได้

ผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนประเภทอื่นๆ: รายได้โดยรวมมีแนวโน้มฟื้นตัว โดยการส่งออกเครื่องซักผ้าไปยังสหรัฐฯ (ตลาดส่งออกเครื่องซักผ้าอันดับหนึ่งของไทย) มีโอกาสฟื้นตัวได้ตั้งแต่ปี 2564 หลังสิ้นสุดมาตรการตอบโต้การทุ่มตลาดของสหรัฐฯ สำหรับเครื่องใช้ไฟฟ้าประเภทอื่น การส่งออกยังเผชิญภาวะการแข่งขันสูง โดยเฉพาะเครื่องใช้ไฟฟ้าจากจีนซึ่งมีราคาถูกกว่า และมีการพัฒนาคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ส่วนความต้องการใช้ในประเศมีแนวโน้มกระเตื้องขึ้น โดยเฉพาะเครื่องซักผ้า เครื่องฟอกอากาศ (จากความกังวลปัญหาฝุ่นละอองที่เกิดบ่อยขึ้นและมีระยะเวลานานขึ้นจนอาจส่งผลกระทบต่อระบบทางเดินหายใจ) และเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนขนาดเล็ก อาทิ หม้อหุงข้าว เครื่องดูดฝุ่น ไมโครเวฟ เป็นต้น (จากภาวะเศรษฐกิจในประเทศและภาคอสังหาริมทรัพย์ที่มีแนวโน้มฟื้นตัว) แต่เครื่องใช้ไฟฟ้าในกลุ่มภาพและเสียงมีทิศทางลดลงจากการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพา อาทิ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต โน้ตบุ๊ก เป็นต้น

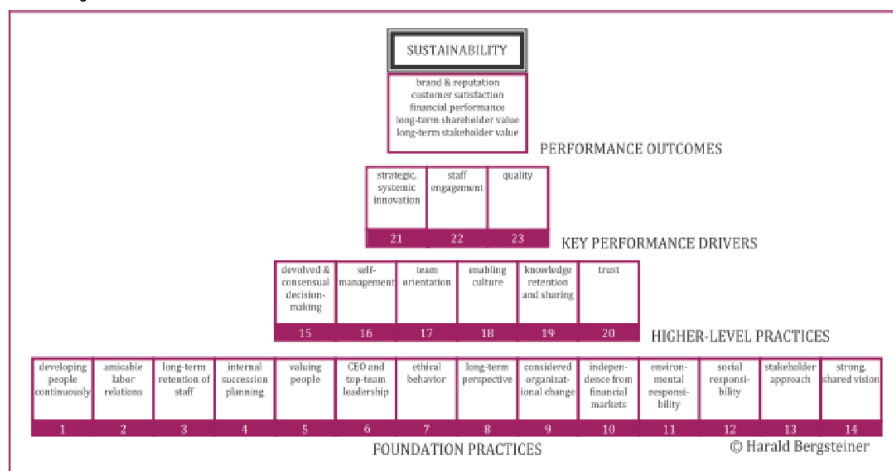
ผู้จำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า: ร้านค้าสมัยใหม่รายใหญ่จะเป็นกลุ่มที่ได้านิสงส์จากแนวโน้มการเติบโตของตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้า อาทิ Power Buy, Power Mall ซึ่งมีความได้เปรียบด้าน

เงินทุน ความหลากหลายของสินค้า สาขาที่มีจำนวนมาก รวมทั้งกลยุทธ์การตลาดและราคาที่จูงใจ แต่ร้านจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าทั่วไปซึ่งมีจำนวนมากและส่วนใหญ่มีการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิม อาจมีความเสี่ยงด้านผลประกอบการ เนื่องจากเผชิญการแข่งขันรุนแรงขึ้นจากรายใหญ่และร้านค้าปลีกสมัยใหม่บางประเภทที่มีการจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า อาทิ HomePro, homeWorks, TESCO Lotus, Big C เป็นต้น รวมทั้งการเข้ามาแข่งขันทำตลาดของผู้ผลิตในประเทศและผู้นำเข้าจากจีนที่มีจุดเด่นด้านราคาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังมีร้านค้าสมัยใหม่ผ่านช่องทางตลาดออนไลน์ ซึ่งเข้ามาบีบคั้นและเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดร้านจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าทั่วไปได้มากขึ้น

## 2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery and Bergsteiner ระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัยซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติแบบองค์รวม (Suriyankietkaew, 2015) ในการดำเนินธุรกิจจะคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ได้แก่ สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน โดยจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมุ่งสร้างความสมดุลระหว่างผู้คน ผลกำไรและสังคมรอบข้าง ขณะเดียวกันยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner, 2011)

แนวทาง 23 ปัจจัยจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ foundation practice, high level practice และ key performance driver โดยมีรูปแบบเป็นพีระมิดและยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรดังแสดงในภาพที่ 2.1





## ภาพที่ 2.1 Sustainable Leadership Pyramid

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011, p.8)

### 2.3.1 Foundation Practices

ส่วนของฐานพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้น มีวิธีปฏิบัติขั้นพื้นฐานอยู่ 14 ปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนโดยมีการลงทุนในการพัฒนาและ ฝึกฝนพนักงานด้วยความสามารถด้านเทคนิคและด้านสังคมซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท (Avery & Bergsteiner, 2010) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาบุคลากร (Developing people) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนที่เป็นรูปธรรมและมีการออกแบบ หลักสูตรในการอบรมพนักงาน ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่ยั่งยืนจะให้ความสำคัญกับ แรงงานและบุคลากรที่มีทักษะและมีการลงทุนอย่างเต็มที่ในการ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุก ระดับทั้งทักษะด้านเทคนิค ไปจนถึงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และ การจัดการ (Adamson & Andrew, 2007; Suriyankietkaew, 2015) มีการศึกษาบ่งชี้ว่าการพัฒนา บุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจของพนักงานและยังเชื่อมโยงกับความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย (Suriyankietkaew & Avery, 2014)

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations) ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร และตัวแทนของแรงงาน เช่น สหภาพแรงงาน ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อองค์กร การสร้างความยั่งยืนให้ เกิดขึ้นนั้นผู้นำจะต้องมีความร่วมมือและ ความสัมพันธ์ที่ดีกับสหภาพแรงงาน เนื่องจากแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของผู้มีส่วนได้เสีย (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011) การวิจัยชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ ดีกับพนักงานมีความเชื่อมโยงกับ องค์กรประกอบต่างๆของแนวคิด Honeybee Leadership เช่น ความ พึงพอใจในการทำงานและผลผลิต นวัตกรรม ชื่อเสียงโดยรวมและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของ บริษัท ซึ่งมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในบริษัทจะทำให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจมากขึ้น (Suriyankietkaew & Avery, 2014)

การรักษาพนักงาน (Retaining staff) การรักษาพนักงานในระยะยาวมีผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรเนื่องจากพนักงานที่มี ทักษะและประสบการณ์มากขึ้นสามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กรและลูกค้า การรักษา พนักงานในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากช่วย ให้องค์กรสามารถรักษาทักษะความรู้และความ ชำนาญไว้ได้ (Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013; Suriyankietkaew & Avery, 2015) องค์กรที่ ยั่งยืนพยายามที่จะรักษาพนักงานไว้แม้ในช่วงเวลา ที่ยากลำบาก โดยจะไม่ใช้วิธีการปลดพนักงาน เพื่อให้ได้ผลกำไรในระยะสั้น (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ประโยชน์อีกประการหนึ่งใน การรักษาพนักงานคือสามารถรองรับการผลิตที่เพิ่มขึ้น

ในระยะยาวได้ (Suriyankietkaew, 2015) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการรักษาพนักงานในระยะยาวเป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงบวก (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) โดยรวมแล้วการรักษาพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีจะช่วยให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเป็น ประโยชน์กับองค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

การวางแผนการสืบทอด (Succession planning) องค์กรที่ยั่งยืนต้องการพัฒนาผู้จัดการของตนจากภายในองค์กร (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรที่ยั่งยืนสามารถรักษา คุณค่าและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรโดยมุ่งเน้นในการวางแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การวางแผนสืบทอดโดยคัดเลือกคนจากภายในมารับตำแหน่ง ที่สูงขึ้นช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงานและเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Suriyankietkaew, 2015) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) หากมีการรับพนักงานจากภายนอก เข้ามาบริษัทต้องมีการพิจารณาคัดเลือกที่สามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อรักษาความ แข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรให้คงไว้

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing staff) บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าโดยให้สวัสดิการที่ดีกับพนักงาน การดูแลเรื่อง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การแบ่งปันข้อมูล ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับบริษัท การให้อำนาจ ในการทำงานด้วยตนเอง การฝึกอบรมพนักงานตามสายงาน และการมุ่งเน้นไปที่ความต้องการและ ผลประโยชน์ของพนักงานตลอดจนความสมดุลในชีวิตและการทำงาน (Avery, 2005) ซึ่งมี การศึกษาพบว่า การให้คุณค่ากับพนักงานจะสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) การให้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงานเป็นการเพิ่มความพึงพอใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดี ส่งผลดีด้านการเงินและนำไปสู่ความยั่งยืนของ องค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and top team) การเป็นผู้นำในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของทีมไม่แสดงออกเหมือนเป็นวีรบุรุษที่สั่งการ และมีบทบาทจนมากเกินไป คุณลักษณะของผู้นำที่บ่งชี้ความเป็นผู้นำในองค์กรที่ยั่งยืนคือทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้คำแนะนำแก่ทีม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจซึ่งช่วย ให้เกิดความต่อเนื่องในด้านการตัดสินใจ ในการกำหนดกลยุทธ์ มีการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของทีมผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรและการจัดการทีมที่ดีจะมี ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

จริยธรรม (Ethical behavior) จริยธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการแสดงให้เห็นถึงความ เป็นผู้นำที่ดีและก่อให้เกิดคุณค่า หลักขององค์กรที่ยั่งยืน (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010,

2011a) จริยธรรมทางธุรกิจเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ทันสมัย เป็นการกำกับดูแลกิจการที่ โปร่งใสและเป็นหลักจริยธรรมถือเป็น รากฐานที่สำคัญสำหรับความยั่งยืนขององค์กร โดยอ้าง ว่าหลักจริยธรรมต้องยึดหลักคุณธรรมและ จริยธรรม (Suriyankietkaew, 2015) มาตรฐานทาง จริยธรรมเป็นพื้นฐานสำหรับผู้ที่จะทำสิ่งที่ ถูกต้อง ผู้นำทางจริยธรรมดูแลและให้ความมั่นใจว่า ทักษะด้านเทคนิคถูกนำมาใช้อย่างถูกต้องและ โดยทั่วไปจะมีรูปแบบของการจัดการความเสี่ยงที่ สามารถปกป้องและยกระดับชื่อเสียงของบริษัท ได้ (Avery, 2005) การปรับเปลี่ยนด้านกลยุทธ์ใน ระยะยาวและการรักษาทิศทางของบริษัทที่ชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์จะต้องมีการดำเนิน ธุรกิจที่มีจริยธรรม ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพใน การดำเนินธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการ แข่งขัน การศึกษาพบว่าพฤติกรรมทางจริยธรรมยัง ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และเรื่อง ของจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นช่วย ทำให้การดำเนินงานดีขึ้น (Suriyankietkaew, 2015) ซึ่งเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมหลัก (Core value) ของบริษัท

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long- or short-term perspective) มุมมองระยะยาว ครอบคลุมทุกด้านขององค์กรที่ยั่งยืนตั้งแต่การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร การลงทุนด้านนวัตกรรมใน ระยะยาว การจัดการความรู้ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาและการ รักษาพนักงานตลอดจนการคิด เชิงกลยุทธ์ (Avery, 2005) องค์กรที่ยั่งยืนจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ระยะยาว เช่น ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย การลงทุนระยะยาวในพนักงาน และด้านเทคโนโลยี (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การศึกษา (e.g. Suriyankietkaew & Avery, 2014a, b) พบว่า การมองไปในระยะยาวมีความ เชื่อมโยงกับความพึงพอใจของพนักงานและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียซึ่ง การที่บริษัทให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ในระยะยาวนั้นจะส่งผลที่ดีในระยะสั้นด้วย (Kantabutra, 2012a, Kantabutra & Avery, 2013; Kantabutra & Suriyankietkaew, 2013) ซึ่งนักวิชาการกำลัง กระตุ้นให้องค์กรต่างๆมองไปในระยะ ยาวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนและเรียกร้องให้มีการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากระยะสั้นไปเป็นระยะ ยาว (Suriyankietkaew, 2015)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ธุรกิจในปัจจุบันกำลังเผชิญกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการ เปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่ได้รับการพิจารณา ในองค์กรที่ยั่งยืนไม่ใช่เพียงแต่กระบวนการที่ เกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (Avery, 2005) การจัดการ การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กรเพื่อให้ สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จใน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นมิติทางสังคมที่เกี่ยวกับผู้นำและสมาชิกในองค์กร ต้องได้รับการพิจารณาเมื่อมีการจัดการการเปลี่ยนแปลง ในวิสาหกิจที่ยั่งยืนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่า กระบวนการและพฤติกรรมใหม่ๆ และสามารถทำงาน

ร่วมกับระบบที่มีอยู่ได้ (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักว่าเป็นโอกาสและไม่เป็นภัยคุกคาม การเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสและทุกคนในองค์กร ต้องมีขีดความสามารถในการปรับตัวสำหรับความคล่องตัวและความยืดหยุ่นขององค์กร ได้มีการวิจัยพบว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัท (Suriyankietkaew, 2015)

ตลาดการเงิน (Financial markets orientation) ความเป็นอิสระจากตลาดการเงินหรืออิทธิพลจากภายนอกอื่นๆ เช่น การแทรกแซงของรัฐมนตรีในหน่วยงานของรัฐหรือความต้องการจากธนาคารและผู้ให้กู้อื่น องค์กรที่ยั่งยืนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต้องการที่จะเป็นอิสระจากการแทรกแซงหรืออิทธิพลภายนอกดังกล่าว เพื่อสามารถตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเป็นอิสระ ดังนั้นในการเติบโต ขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับนักวิเคราะห์นักลงทุนหรือการเก็งกำไรจากตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ (Avery, 2005) บริษัทที่มีความยั่งยืนจะสามารถจัดการและสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตลาดหุ้นหรือบุคคลภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ความยั่งยืนขององค์กร ตนเอง (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) นอกจากนี้นักวิชาการ (เช่น Avery and Bergsteiner, 2010) ยังชี้ให้เห็นว่าตลาดการเงินมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะมุ่งเน้นผลกำไรในระยะสั้น เพื่อตอบแทนผู้ถือหุ้นโดยไม่ได้คำนึงถึงผลในระยะยาวหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียรอบ ด้านซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อธุรกิจ

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรที่ยั่งยืน เนื่องจากสิ่งมีชีวิต ทุกชนิดเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมและมีสิทธิที่จะแบ่งปันอากาศบริสุทธิ์ น้ำทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีแล้ว การเรียกร้องความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนมาก (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นรูปแบบของการ จัดการความเสี่ยงช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานทางการเงินและช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a)

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR)) ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อองค์กรที่ยั่งยืน การมุ่งเน้นทางสังคมเพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าผลกำไรด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ในด้านของการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและเป็นส่วนหนึ่ง ของความรับผิดชอบต่อสังคม การวิจัยชี้ให้เห็นว่า บริษัทที่ให้ความสำคัญกับ CSR มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดี (Suriyankietkaew, 2015) บริษัทที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงสังคมรอบข้างจะมีข้อ

ได้เปรียบในการแข่งขันในแง่ของชื่อเสียงขององค์กรซึ่งทำให้เกิด ภาพลักษณ์ที่ดีและยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร รวมถึงการมีแนวโน้มที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทได้ในระยะยาว

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยเพิ่มความยั่งยืนขององค์กรใน รูปแบบต่างๆ องค์กรที่ยั่งยืนรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น องค์กรต้องดูแลทั้งผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก แนวคิดนี้จึงไม่ใช่ดูแลเฉพาะผู้ถือหุ้น เท่านั้นแต่รวมไปถึงพนักงานในบริษัท คู่ค้าทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ผลิต หรือแม้แต่รัฐบาล เนื่องจากกลุ่ม คนเหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้า สามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินแก่บริษัท ได้เพิ่มมากขึ้น (Suriyankietkaew, 2015)

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Vision's role in the business) วิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งและแบ่งปันคือการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับความยั่งยืนขององค์กร วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งและแบ่งปัน เป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและความยั่งยืนของบริษัท (Kantabutra & Avery, 2006, 2010) วิสัยทัศน์ของผู้นำและผู้นำสามารถนำไปสู่ความคาดหวังของลูกค้าและความพึงพอใจของ ลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (Kantabutra, 2006, 2009) นอกจากนี้ได้มีการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Suriyankietkaew & Avery, 2014b) เนื่องจากทำให้ได้รับรู้ถึงภาพในอนาคตของบริษัทร่วมกัน และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงานซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร (Kantabutra & Avery, 2006, 2010, Kantabutra & Rungruang, 2013)

### 2.3.2 Higher-level practices

ลำดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ปัจจัยที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมา จากการที่ได้ปฏิบัติ ขั้นพื้นฐานแล้ว ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบริษัทให้เพิ่มสูงขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2010) มีรายละเอียดดังนี้

การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจที่ตกลงและยินยอมช่วยเพิ่มคุณภาพและการยอมรับจากการตัดสินใจ ร่วมกันและมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลลัพธ์ด้านการเงินและการดำเนินงานที่ดีเช่น ผลกำไรและทำให้การดำเนินงานมีความรวดเร็ว (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) ผลวิจัยจากนักวิชาการชี้ว่า การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสามารถ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยเพิ่มความพึงพอใจของ

พนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) และทำให้การดำเนินงานของบริษัทมีประสิทธิภาพ (Kantabutra & Avery, 2011)

การจัดการตนเอง (Self-management) พนักงานที่จัดการตนเองส่งผลถึงความยั่งยืนขององค์กร องค์กรที่ยั่งยืนต้องการพนักงานที่มีการจัดการตนเอง สามารถประเมินปัญหา มีการตั้งเป้าหมาย มีการติดตามการดำเนินงาน โดยจะมีการพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของตนเองได้ว่าเกิดผลดีหรือข้อบกพร่องจุดไหนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ การจัดการตนเองในองค์กรช่วยลดความจำเป็นของผู้บังคับบัญชาลง อีกทั้งยังช่วย เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินซึ่งส่งผลดีต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาวและช่วยเพิ่มชื่อเสียงของแบรนด์และ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ในทางอ้อม (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011a)

การทำงานร่วมกัน (Team orientation) องค์กรที่ยั่งยืนต้องพึ่งพาการทำงานเป็นที่ร่วมกับพนักงาน ผู้มีอำนาจที่ทำงานร่วมกัน ให้อำนาจและความรับผิดชอบในการทำงาน (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) โดยเฉพาะการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงต้องอาศัย ความรู้และความร่วมมือกันในการวางแผนการทำงานของทีม การทำงานเป็นทีมในองค์กรมี ความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน นักวิชาการชี้ให้เห็นว่าการ ทำงานแบบทีมจะมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้เร็วเนื่องจากเป็น การทำงานที่ช่วยเหลือกันหลายคน (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) สามารถร่วมกันคิดและใช้ ความรู้ที่หลากหลายจากหลายคนเพื่อการแก้ปัญหาและเพื่อรับมือกับความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นกับ องค์กร อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีม นั้น ไม่ได้สำเร็จในระยะเวลาอันสั้นแต่ต้องใช้ระยะเวลาใน การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมขึ้นมา ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะช่วยแบ่งปันข้อมูลและความรู้ ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจกัน มีการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จของผู้ผลิต รถยนต์ BMW ที่ร่วมมือกันฝ่าวิกฤติด้านการเงินที่ร้ายแรง ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมมือกัน แก้ปัญหาและปรับการดำเนินงานจนสามารถอยู่รอดได้ (Avery, 2005)

วัฒนธรรม (Culture) ธุรกิจที่ยั่งยืนผู้นำต้องรักษาวัฒนธรรมที่ทำให้กลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้รับการปฏิบัติอย่างดี พฤติกรรมผู้นำมีผลกระทบอย่างมากต่อการเปิดรับวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยใน องค์กรสามารถทำให้พนักงานบางคนมองว่าเป็นสถานที่พิเศษในการทำงาน (Avery, 2005) การมี วัฒนธรรมร่วมกันมีผลต่อทัศนคติของบุคลากรและช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรม องค์กรช่วยให้พนักงานสามารถริเริ่มและตัดสินใจได้ ตลอดจนสนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพขององค์กรและเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งสำคัญคือวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมใน สถานที่ทำงานที่ตีรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมกับบริษัท และการทำงานร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้การส่งเสริมวัฒนธรรม และค่านิยมร่วมกันในองค์กรทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge sharing and retention) การแบ่งปันและการจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความร่วมมือและความสามารถในการเรียนรู้ การวิจัยเน้นว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท (Suriyankietkaew, 2015) องค์กรได้รับ ประโยชน์มากมายจากการแชร์และรักษาความรู้ทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงาน ลูกค้า และ ผู้ผลิต การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิภาพของพนักงาน การจัดการความรู้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และประสิทธิภาพของการทำงานซึ่งช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความไว้วางใจ (Trust) องค์กรที่ยั่งยืนยอมรับความไว้วางใจในรูปแบบต่างๆ ความน่าเชื่อถือคือความเชื่อมั่น ของรอบข้าง การวิจัยชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมการไว้วางใจระหว่างพนักงาน ให้ผลประโยชน์แก่บริษัท ในหลายด้าน โดยการเพิ่มการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างชาญฉลาดและปรับปรุงนวัตกรรมขององค์กร องค์กรที่ทำงานด้วยความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่จำเป็นต้องมีกฎและขั้นตอน มากมายในการควบคุมคนในองค์กร (Suriyankietkaew, 2015) สิ่งสำคัญคือ ความไว้วางใจในการเป็น ผู้นำมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูลกับพนักงานเกี่ยวกับวิธีการที่ บริษัทดำเนินการทางการเงิน แสดงถึงความไว้วางใจ (Avery & Bergsteiner, 2014) ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเชื่อใจกันและกัน (Avery & Bergsteiner, 2014)

### 2.3.3 Key performance Drivers

ชั้นยอดของพีระมิดที่มีความสำคัญอย่างมาก ช่วยผลักดันศักยภาพขององค์กรให้เดินหน้าไปอย่างยั่งยืน โดยมีทั้งหมด 3 ข้อที่เกิดจากการได้ปฏิบัติในขั้นแรกและขั้นที่สองของพีระมิดซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง (Avery and Bergsteiner, 2010) รายละเอียดดังนี้

นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่ขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร นวัตกรรมช่วยเพิ่มการ จัดการและเพิ่มขีดความสามารถภายในองค์กร สามารถจัดการเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการและ กระบวนการทำงาน การวิจัยชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น โดยการพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่องเป็นหนึ่งใน ปัจจัยสำคัญสำหรับองค์กร บริษัทที่มีประสิทธิภาพสูง (เช่น IBM, Apple, Atlas Copco, Bendigo Bank) มีการคิดค้นใหม่ๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยมีการให้บริการใหม่ๆ สำหรับ ลูกค้า (Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a) นอกจากนี้นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ยังมีประโยชน์ต่อลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ บริษัทประหยัดต้นทุน และเกิดความสามารถในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีขึ้น

ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงานสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของพนักงาน ซึ่งเป็น ตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) พนักงานมีแรงจูงใจและ มีส่วนร่วมกับบริษัทจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทซึ่งจะมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลตอบแทนทาง การมีส่วนร่วมของพนักงานยังเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานและการทำงานที่ได้รับ มอบหมายด้วย นอกจากนี้ยังมีการศึกษาว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการ สร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Suriyankietkaew & Avery, 2014b)

คุณภาพ (Quality) การรักษาคุณภาพที่ดีสามารถขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กรได้ โดยทั่วไปคุณภาพที่ดี เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยสามารถรวมถึงผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การผลิต และการวางแผนทางการให้บริการตลอดจนความคุ้มค่า การที่มีคุณภาพที่เหนือกว่าช่วยเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงาน การ ปรับปรุงและรักษาคุณภาพที่ดีนั้นช่วยให้ธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้นและได้ผลตอบแทนด้านการเงินที่ดี ขึ้น มีงานวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างคุณภาพ การบริการและ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014a) คุณภาพเป็น ปัจจัยสำคัญใน การสร้างความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท (Suriyankietkaew & Avery, 2014b)

#### 2.3.4 Performance Outcomes

ตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กรจากการปฏิบัติตามพีระมิดของ ภาวะผู้นำยั่งยืนมี 5 ประการคือ

- Brand and reputation
- Customer satisfaction
- Financial performance
- Long-term shareholder value
- Long-term stakeholder value



ซึ่งข้อสุดท้ายทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนาและสร้างศักยภาพเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Avery and Bergsteiner, 2010) โดยรวมแล้วการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee Leadership ช่วยให้องค์กร สร้างคุณค่าที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับเป็นกรอบ ทฤษฎีสำหรับการวิจัยฉบับนี้เนื่องจากการมองปัจจัยรอบด้านและมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์หลายมิติ ของหลักการและกระบวนการที่ยั่งยืนที่จำเป็นต่อการสร้างประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กรและ ความยืดหยุ่นหรือความอดทนสำหรับองค์กรเป็นพื้นฐานที่ดีในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Suriyankietkaew, 2015)

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

ในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในโลกธุรกิจทำให้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวันส่งผลถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนชั่วอำนาจเศรษฐกิจของโลก ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน กฏระเบียบและนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ทรัพยากร และพลังงาน การแข่งขันทางธุรกิจ ภาวะ โรคระบาดที่อาจเกิดขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้ง โอกาสหรือความเสี่ยงต่อธุรกิจ ทั้งนี้ ธุรกิจต่างๆ จะต้องอาศัย “การปรับตัว” ในการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปได้ (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ริบรอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ, 1987) โดยแต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามบริบทขององค์กร แต่แกนหลักจะเป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

การสร้างองค์กรอย่างยั่งยืนจะต้องมีองค์ประกอบหลักที่ต้องดำรงรักษาไว้ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ (Purpose), ค่านิยมหรือคุณค่าหลัก (Values) , และวิสัยทัศน์ (Vision) และการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (ดร.พงศ์สรณ์ย์ พลศรีเลิศ, 2011) Worley, Christopher & Lawler, Edward. (2010) กล่าวไว้ว่า การปรับกลยุทธ์และการ ทิศทางของกล

ยุทธ์ ถือเป็นป้อมปราการที่สำคัญขององค์กรในการพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดย คุณสมบัติขององค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

- คำนึงถึงอนาคตและศึกษาสภาพแวดล้อมมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่
- เข้าใจเอกลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจน (Identity) และมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
- มีเอกลักษณ์ที่ตอบรับต่อสภาพแวดล้อมและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง
- เปลี่ยนกลยุทธ์และทิศทางกลยุทธ์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป
- ทบทวนกลยุทธ์เดิมและหาข้อผิดพลาดที่เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อสารเรื่องที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
- มีการนำเสนอความคิดริเริ่มเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ
- พิจารณาจุดแข็งของเอกลักษณ์ขององค์กรในปัจจุบัน และใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อ โควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า สรุปการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

ณัฐนิชา สติรัตนันชน (2561) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและความสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ตาม แนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีก ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 323คน เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่าตามแนวคิด Honeybee Leadership มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความ พึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความไว้วางใจและการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ใน ทิศทางลบกับความพึงพอใจของพนักงาน และ พบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและ ธรรม มาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษา องค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร

ศุภรภา สุนทรอดิษฐ์ (2559) ได้ทำการศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวโดย การประยุกต์ใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ได้ศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจ ครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ทายาทหรือเจ้าของธุรกิจครอบครัวด้านวัสดุ ก่อสร้างจำนวน 5 ราย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าความยั่งยืนของธุรกิจครอบครัว นั้น มีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านภูมิคุ้มกัน ด้านเศรษฐกิจหรือสังคม ด้านความสัมพันธ์ของคน ในครอบครัว ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านความเร็วในการปรับตัว และด้านการมีบรรษัทภิบาล

วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability leadership โดยตัวอย่างคือ กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย จำนวน 323 คน เป็นงานวิจัยเชิง ปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ามี 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของ พนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล , ด้านการวางแผนการดำเนินงานของ องค์กรไป ในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่ม ธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย และมี 6 ปัจจัย ที่ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จ ของ องค์กร คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงาน ของ องค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้าน นวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพัน ของพนักงาน

ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้า เอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง โดยศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อ ธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนราย ใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่าง พนักงานระดับต่างๆ จำนวน 30 คน เป็นงานวิจัยเชิง คุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าดำเนินงาน ตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารงานอย่างยั่งยืนในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การสร้างค่านิยมให้กับพนักงานการเตรียมความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง องค์กร หรือ Organization Change และวัฒนธรรมองค์กร

มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนใน ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership โดย วิเคราะห์ผ่าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน ทุกตำแหน่ง เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัย พบว่ามีภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนจำนวน 7 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลอย่าง มีนัยสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ความผูกพันของ พนักงาน,ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร,

นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และ คุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัย สำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร

VANICHAYA SAMAKORN (2015) ได้ ทำ การ ศึกษ า SUSTAINABLE LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN COFFEE SHOP BUSINESS IN THAILAND ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านกาแฟที่ทำการเก็บข้อมูลจากร้านกาแฟจำนวน 50 แห่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านกาแฟผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร ครบทุกด้าน จำนวน 13 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน ประธานบริหาร และทีมผู้บริหารองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจวัฒนธรรม องค์กรการแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร ความไว้วางใจในตัวพนักงานนวัตกรรมในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและคุณภาพ

BENYA ASAWAKUL (2015) ได้ ทำ การ ศึกษ า SUSTAINABLE LEADERSHIP EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN RESTAURANT INDUSTRY ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านอาหาร ที่ทำการเก็บข้อมูล จากพนักงานประจำร้านที่ ทำงานในร้านอาหาร 50 แห่ง ในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจ ขนาดเล็กและขนาดกลาง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านอาหารจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร ประธานบริหารและทีม ผู้บริหารองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการให้อำนาจในการตัดสินใจกับพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร และ ความไว้วางใจในตัวพนักงาน

PARICHAT SINSONGSUK (2015) ได้ ทำ การ ศึกษ า HONEYBEE LEADERSHIP SUSTAINABILITY LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN AIRLINE INDUSTRY โดยศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจสายการบิน โดยศึกษาจากการเก็บ ข้อมูลจากพนักงานจำนวน 50 คนที่ทำงานในบริษัทด้านสายการบินต่างๆ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจสายการบิน จำนวน 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรการสร้าง ความสัมพันธ์กับ พนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการมีส่วนร่วมในการผลักดันธุรกิจและคุณภาพ

Sooksan Kantabutra (2014) ได้ทำการศึกษา Sustainable Leadership at Thai President Foods เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า หมาดของการปฏิบัติ ได้แก่ การใช้มุมมอง ในระยะยาว การลงทุนในคนปรับ วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม การแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมอย่างมีจริยธรรม สอดคล้อง กันด้วยแนวทางการปฏิบัติด้านความ เป็น ผู้นำแบบยั่งยืน 19 ข้อ โดยเน้นการให้ ความสำคัญกับระยะยาวมุมมองการพัฒนา นุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรม ทางจริยธรรม ซึ่งตรงกันข้ามอย่างชัดเจน กับ โมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้น การทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาระบบวิจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรายละเอียดของขอบเขต ขั้นตอนและวิธีการดำเนินวิจัยไว้ดังนี้

- 3.1 ระเบียบวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สมมติฐาน

#### 3.1 ระเบียบวิจัย

งานวิจัยเล่มนี้เป็นการวิจัยเชิงแบบปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS) สำหรับการสรุปผลงานวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Study)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.2.1 ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 3 แห่ง ในเขต กรุงเทพมหานคร ได้แก่ บริษัทแอลจี อิเล็กทรอนิกส์ / บริษัท ไฮเออร์ อิเล็กทริคอลลแอปพลายแอนซ์ (ประเทศไทย) และ บริษัท โตชิบา ไทยแลนด์ จำกัด

### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) โดยคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ใน 2 ระดับ ประกอบด้วย พนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากรของ W.G. Cochran ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 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 สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้
	โดย	d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.1 d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.01

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตั้งการสุ่มสัดส่วนของประชากรไว้ที่ 30% (P) กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และระดับความมั่นใจที่กำหนด (Z) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 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 อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการตอบแบบสอบถามไม่ครบของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มประชากรกลุ่มตัวอย่างอีก 15% รวมทั้งสิ้น 372 ตัวอย่าง

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แบบการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์จาก Google Form ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ใน 2 ระดับด้วยกันคือ พนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืน โดยอ้างอิงจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับ



ภาวะผู้นำยั่งยืนที่ ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (2016) ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอริ เบร์ กสไตเนอร์ (2010) มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

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

กลุ่มที่ 1 ข้อคิดเห็นเชิงบวก จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ 1, 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	แย่ที่สุด

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	แย่มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	ดีกว่า
4.21 – 5.00	ดีมาก

### 3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ดังนี้

3.5.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 323 ชุด

3.5.2 เก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email และ Line) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2564 โดยระบุรายละเอียดวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลว่านำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA)

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

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับงานวิจัยเล่มนี้ เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในครั้งนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

สำหรับในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน จะเป็นการศึกษาข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Science (SPSS) เพื่อช่วยในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ มีดังนี้

3.6.2.1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อการจัดกลุ่มปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกับ โดยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้

3.6.2.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อหาความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนั้น จะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและแม่นยำ

3.6.2.3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เป็นการทดสอบปัจจัยหรือตัวแปรที่มีมากกว่า 2 ตัวขึ้นไป เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรดังกล่าวว่า ปฏิเสธ หรือ ไม่ปฏิเสธ ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.6.2.4 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐาน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายตัวกับตัวแปรตามทีละตัวในสมมติฐาน เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบเชิงเส้น ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination : R Square)

### 3.7 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 1.4 เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

#### 3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H2: ปัจจัยทางความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H3: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H4: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H5: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

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

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H13: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

### 3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

H24: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H25: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H26: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H27: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า



H28: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

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

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H36: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H38: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H39: ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H40: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H42: ปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยการแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผ่านการทำแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรคำนวณในบท 3 ไว้ที่ 323 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 372 ชุดซึ่งได้นำข้อมูลที่เก็บได้ตามจริงทั้งหมดมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences (SPSS) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ ดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์
- 4.2 การบริหารองค์กร
- 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- 4.4 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)
- 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยแสดงข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างในตาราง 4.1 – 4.5 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	75	20.2
หญิง	297	79.8
รวม	372	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 และเป็นเพศหญิง จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
25 - 34 ปี	223	59.9
35 - 44 ปี	112	30.1
45 ปีขึ้นไป	37	9.9
รวม	372	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่าช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25-34 ปี มีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.1 และช่วงอายุระหว่าง 45 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9

ตาราง 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	10	2.7
ระดับปริญญาตรี	198	53.2
ระดับปริญญาโท	164	44.1
รวม	372	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 164 คนคิดเป็นร้อยละ 44.1 ถัดมาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

อายุการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	19	5.1
1 – 5 ปี	152	40.9
6 – 10 ปี	136	36.6
มากกว่า 10 ปี	65	17.5
รวม	372	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้ว 1- 5 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 และปฏิบัติงานมามากกว่า 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

**ตาราง 4.5** แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)	268	72.0
พนักงานระดับบริหาร (Management Level)	104	28.0
รวม	372	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่าตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 และเป็นพนักงานระดับบริหาร จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0

## 4.2 การบริหารองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การบริหารขององค์กรภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership (Gayle & Harald, 2011) จำนวน 23 ปีวิจัย โดยนำเสนอข้อมูลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.) พร้อมทั้งอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามตารางที่ 4.6 – 4.28 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.79	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	2.85	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.44	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.44 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 4.03 รองลงมาคือองค์กรจะไม่ตัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งแรก อยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.85

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร	3.75	0.81	มาก
4. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน	3.66	0.90	มาก

**ตารางที่ 4.7** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) (ต่อ)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
ภาพรวม	3.71	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับพนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.71 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญๆ ขององค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมาคือเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.66

**ตารางที่ 4.8** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน (Staff Retention)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.75	0.96	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	2.86	1.14	ปานกลาง
ภาพรวม	3.31	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.31 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมาคือมีผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็นในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.86

**ตารางที่ 4.9** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.49	1.00	มาก
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	2.46	0.94	น้อย
ภาพรวม	2.98	0.80	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการวางแผนสืบทอดภายในองค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.98 โดยภายหลังจากการรวบรวมกิจการองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.49 รองลงมาคือตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอกอยู่ในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.46

**ตารางที่ 4.10** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.80	0.69	มาก
10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.37	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.59	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการให้คุณค่ากับพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59 โดยภายหลังจากการรวบรวมกิจการ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.37



ตารางที่ 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	4.07	0.81	มาก
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร	3.73	1.14	มาก
ภาพรวม	3.90	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการร่วมมือกับบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือในองค์กรผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะบริหารในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) สม่าเสมอ	3.87	0.86	มาก
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	4.09	0.86	มาก
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์	4.04	0.77	มาก
ภาพรวม	4.00	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม(ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 ถัดมาพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 และองค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.99	0.77	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ	3.73	0.93	มาก
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.83	0.87	มาก
ภาพรวม	3.85	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านผลประโยชน์ในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นหลัก ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.99 ถัดมาบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาวในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้	3.55	0.94	มาก
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.60	0.90	มาก
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.83	0.85	มาก
ภาพรวม	3.66	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.83 ถัดมา ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 และ เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55

**ตารางที่ 4.15** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน (Financial Markets Independence)

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แมื่อนักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	2.81	0.84	ปานกลาง
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ	3.72	0.82	มาก
ภาพรวม	3.27	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.27 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูง เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจแมื่อนักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.81

**ตารางที่ 4.16** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)	3.91	0.90	มาก
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	2.77	0.95	ปานกลาง
ภาพรวม	3.34	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.34 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ องค์กรให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กรในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคือองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.77

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	4.01	0.72	มาก
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.59	0.71	มาก
ภาพรวม	3.80	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมาคือการที่องค์กรสร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเป็นเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)

ปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.78	0.87	มาก
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.88	0.88	มาก

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) (ต่อ)

ปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	2.90	1.20	ปานกลาง
ภาพรวม	3.52	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.52 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ ผู้บริหารระดับสูงให้ความเคารพและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมาคือผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.78 และองค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.90

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.75	1.02	มาก
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.76	0.90	มาก
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.73	0.99	มาก
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร	2.97	1.30	ปานกลาง
ภาพรวม	3.55	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.76 รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.75 ถัดมาคือผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 และการไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 2.97

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision-Making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	3.40	1.12	ปานกลาง
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.55	1.07	มาก
ภาพรวม	3.48	1.05	มาก

ตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการตัดสินใจในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 รองลงมาคือองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.06	0.75	มาก

**ตารางที่ 4.21** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) (ต่อ)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	3.74	0.78	มาก
ภาพรวม	3.90	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการจัดการตนเองในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 โดยภายหลังจากรวบรวมกิจการพนักงานในองค์กรได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.74

**ตารางที่ 4.22** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.93	0.94	มาก
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.93	0.89	มาก
ภาพรวม	3.93	0.81	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93 โดยภายหลังจากรวบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93 และองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็งในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93



**ตารางที่ 4.23** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.67	0.73	มาก
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	3.73	0.81	มาก
ภาพรวม	3.70	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.70 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นไปตามค่านิยมหลักซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญและดูแลอย่างดีที่สุดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67

**ตารางที่ 4.24** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.80	0.92	มาก
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.94	0.85	มาก
ภาพรวม	3.87	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87 โดยภายหลังการรวบรวมกิจการ องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือองค์กรชอบให้พนักงานพบปะกัน พูดคุยกันอย่างไม่เป็น

ทางการระหว่างเวลาทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆในการทำงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.21	1.02	ปานกลาง
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.58	0.96	มาก
ภาพรวม	3.40	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความไว้วางใจในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.40 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ พนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.58 และในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.21

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.42	0.88	มาก
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.62	1.03	มาก
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.47	1.01	มาก
ภาพรวม	3.50	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านนวัตกรรมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.50 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริมประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.47 รองลงมาคือ พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา และองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริมประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.42

ตารางที่ 4.27 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	3.96	0.78	มาก
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.67	1.00	มาก
ภาพรวม	3.82	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านความผูกพันของพนักงานในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.82 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ ภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าทำงานให้กับองค์กรนี้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมาคือพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด เพื่อองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.67

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	4.12	0.71	มาก

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) (ต่อ)

ปัจจัยด้านคุณภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.17	0.89	มาก
ภาพรวม	4.15	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์กรมีการบริหารงานด้านคุณภาพของงานในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.15 โดยภายหลังการควบรวมกิจการ การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงาน เพื่อผลกำไรที่มากขึ้นในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือ การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรภูมิใจในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.12

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์กรในภาพรวม

ปัจจัยที่ศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	3.44	0.73	มาก
ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.71	0.72	มาก
ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	3.31	0.87	ปานกลาง
ปัจจัยด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	2.98	0.80	ปานกลาง
ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.59	0.73	มาก
ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.90	0.87	มาก
ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	4.00	0.71	มาก
ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.85	0.69	มาก
ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.66	0.71	มาก
ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	3.27	0.65	ปานกลาง

ตารางที่ 4.29 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารองค์กรในภาพรวม (ต่อ)

ปัจจัยที่ศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.34	0.76	ปานกลาง
ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.80	0.59	มาก
ปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.52	0.78	มาก
ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.55	0.78	มาก
ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	3.48	1.05	มาก
ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	3.90	0.67	มาก
ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.93	0.81	มาก
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.70	0.70	มาก
ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	3.87	0.79	มาก
ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	3.40	0.89	ปานกลาง
ปัจจัยด้านนวัตกรรม	3.50	0.78	มาก
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.82	0.79	มาก
ปัจจัยด้านความคุณภาพ	4.15	0.71	มาก
ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	3.56	0.63	มาก
ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	4.07	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมาในอยู่ในระดับมากคือด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ค่าเฉลี่ย 4.07 ถัดมาคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.00

### 4.3 ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

การวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยอธิบายผลของข้อมูลตามตารางที่ 4.30 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.73	0.79	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.52	0.99	มาก
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.55	0.74	มาก
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.49	0.85	มาก
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.52	0.71	มาก
ภาพรวม	3.56	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.52 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากทั้งหมดคือ ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.73 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.55 ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.52 ความพึงพอใจกับรายได้ค่าเฉลี่ย 3.49 และ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.49

### 4.4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)

การวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้จะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยอธิบายผลของข้อมูลตามตารางที่ 4.31 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.95	0.75	มาก
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.70	0.72	มาก
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.17	0.89	มาก
4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.32	0.81	มากที่สุด
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.20	0.85	มาก
ภาพรวม	4.07	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.32 ถัดมาในระดับมาก คือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ค้า (Supplier) ในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.20 ถัดมาคือเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.17 ถัดมา เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 3.95 และเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 3.70

#### 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

##### 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient,  $\alpha$ ) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถามต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าควรคงข้อคำถามนั้นไว้หรือตัดออก โดยเกณฑ์การพิจารณาการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) เป็นไปตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )	ระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาชกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ที่มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p.137; Nunnally, 1978, p.245) สำหรับผลการทดสอบความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ แสดงผลดังตารางที่ 4.33



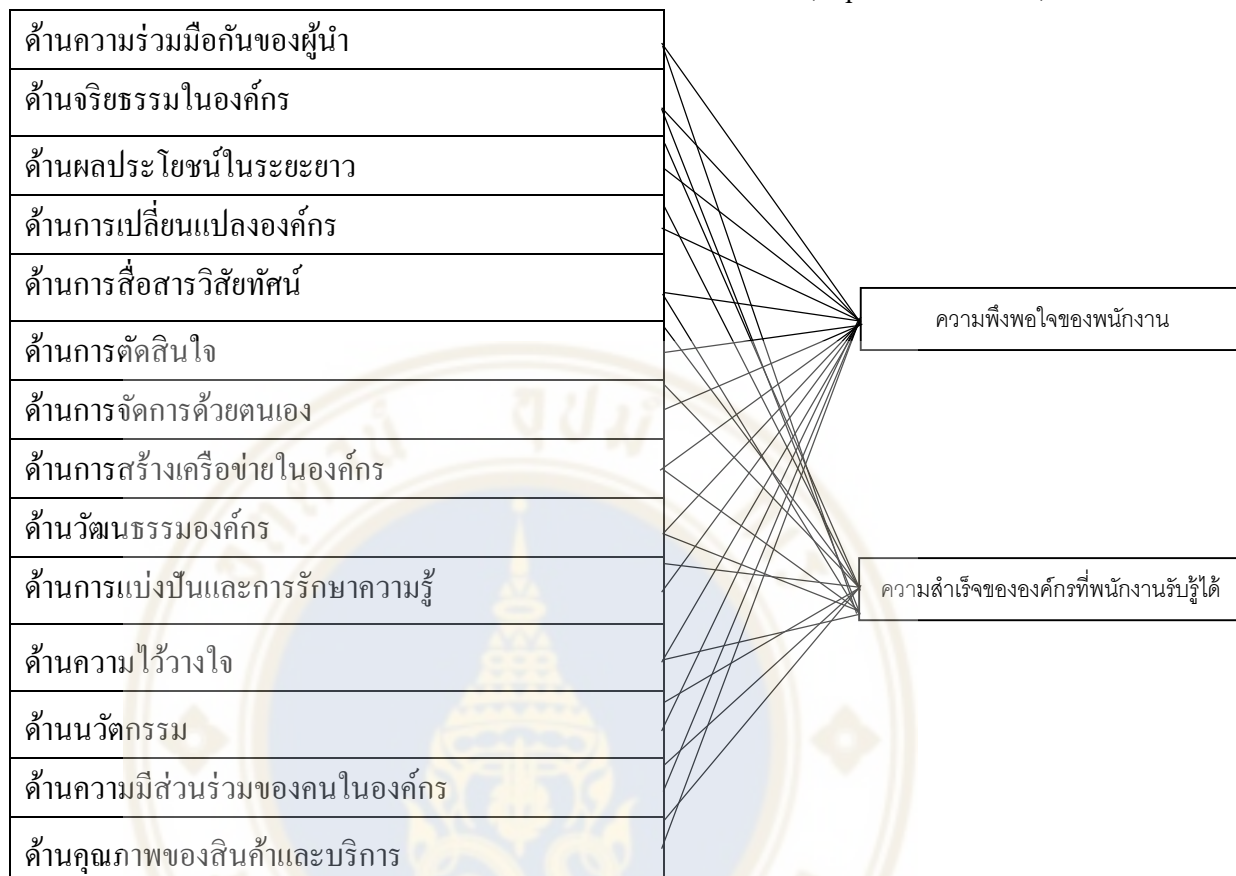
ตารางที่ 4.33 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha
	Coefficient
	N = 372
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.66
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	0.58
ด้านการรักษาพนักงาน	0.54
ด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	0.52
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	0.61
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	0.72
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	0.81
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	0.73
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	0.71
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	0.36
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	0.52
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	0.55
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.69
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	0.72
ด้านการตัดสินใจ	0.9
ด้านการจัดการด้วยตนเอง	0.71
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	0.73
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.77
ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้	0.75
ปัจจัยที่ศึกษา	Cronbach's Alpha
	Coefficient

	N = 372
ด้านความไว้วางใจ	0.77
ด้านนวัตกรรม	0.72
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.71
ด้านความคุณภาพ	0.73
ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	0.71
ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	0.83

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบชแอลฟา) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยค่าที่สูงยิ่งมีความเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่า ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีตัวแปรที่มีค่าแอลฟามากกว่า 0.7 จำนวน 16 ปัจจัยได้แก่ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจัดการด้วยตนเองด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านความคุณภาพ รวมถึงตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานและตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มากกว่า 0.7 เช่นกัน สำหรับปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่าแอลฟาต่ำกว่า 0.7 (Pallant, 2007) ที่เหลือจำนวน 9 ปัจจัยจะไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นข้างต้น ทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างดังภาพ 4.1

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม  
(Dependent Variables)

ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ

ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น เมื่อตัดสมมติฐานที่มีสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือสมมติฐาน 28 ข้อ ดังนี้

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

H7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H40: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

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

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

#### 4.5.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ( Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 9 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ดังนี้

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมายค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบT

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมายค่าสถิติ
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

ตารางที่ 4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913a	0.834	0.827	0.22845

a Predictors: (Constant), sumquality, sumceo, sumtrust, sumdecision, sumLT, sumstaffE, sumself, sumknowledge, sumshare, sumOrg, suminnovation, sumteam, sumEthic, sumculture

จากตารางที่ 4.35 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 14 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านการตัดสินใจ, ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง, ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านนวัตกรรม, ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ ปัจจัยด้านความคุณภาพโดยตัวแปรต้นทั้ง 14 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตาม ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของได้ร้อยละ 83.4

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	0.707		
	sumceo	0.026	0.019	0.041	1.359	0.175
	sumEthic	0.203	0.037	0.261	5.452	<.001
	sumLT	0.397	0.027	0.501	14.466	<.001
	sumOrg	-0.025	0.035	-0.032	-0.711	0.477
	sumshare	0.012	0.031	0.017	0.385	0.701

	sumdecision	-0.051	0.022	-0.098	-2.377	0.018
	sumself	0.268	0.028	0.328	9.498	<.001
	sumteam	0.379	0.033	0.56	11.664	<.001
	sumculture	-0.391	0.055	-0.495	-7.132	<.001
	sumknowledge	0.132	0.029	0.191	4.497	<.001
	sumtrust	0.147	0.021	0.238	6.859	<.001
	suminnovation	-0.325	0.031	-0.46	-10.606	<.001
	sumstaffE	-0.034	0.03	-0.048	-1.13	0.259
	sumquality	0.076	0.05	0.099	1.523	0.129

a Dependent Variable: sumemployee

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่ามีทั้งหมด 10 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ

1) ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)

เท่ากับ 0.261 กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มตาม 0.261 หน่วย

2) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.501 กล่าวคือ ถ้าผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นตาม 0.501 หน่วย

3) ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making) มีค่า Sig เท่ากับ 0.018 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ -0.098 กล่าวคือ ถ้าการตัดสินใจ (Decision Making) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ลดลงตาม -0.098 หน่วย

4) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.328 กล่าวคือ ถ้าการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) เพิ่ม 1 หน่วย จะส่งผลให้พึงพอใจของพนักงาน เพิ่มขึ้นตาม 0.328 หน่วย

5) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.56 กล่าวคือ ถ้าการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นตาม 0.56 หน่วย



6) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig เท่ากับ  $<.001$  และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $-0.495$  กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลงตาม  $0.495$  หน่วย

7) ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) มีค่า Sig เท่ากับ  $<.001$  และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $0.191$  กล่าวคือ ถ้าการแบ่งปันและรักษาความรู้ ( Knowledge Sharing and Retention ) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นตาม  $0.191$  หน่วย

8) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีค่า Sig เท่ากับ  $<.001$  และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $0.238$  กล่าวคือ ถ้าการความไว้วางใจ (Trust) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นตาม  $0.238$  หน่วย

9) ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ  $<.001$  และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $-0.46$  กล่าวคือ ถ้าด้านนวัตกรรม (Innovation ) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลงตาม  $-0.46$  หน่วย

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 7, 8, 15, 16, 17, 18, 19, 20 และ 21 โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019 ได้ดังนี้

**ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)**

**ตัวแปรตาม (Dependent Variables)**



ภาพที่ 4.2 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.37 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717a	0.515	0.496	0.45078

a Predictors: (Constant), sumquality, sumceo, sumtrust, sumdecision, sumLT, sumstaffE, sumself, sumknowledge, sumshare, sumOrg, suminnovation, sumteam, sumEthic, sumculture

จากตารางที่ 4.37 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 14 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านการตัดสินใจ, ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง, ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านนวัตกรรม, ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ ปัจจัยด้านความคุณภาพโดยตัวแปรต้นทั้ง 14 ปัจจัย สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของได้ร้อยละ 51.5

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.171	0.199		5.885	<.001
	sumceo	-0.154	0.038	-0.212	4.072	<.001
	sumEthic	-0.059	0.073	-0.065	0.799	0.425
	sumLT	0.264	0.054	0.289	4.882	<.001

sumOrg	0.36	0.068	0.405	5.287	<.001
sumshare	0.11	0.062	0.136	1.778	0.076
sumdecision	-0.167	0.043	-0.276	3.915	<.001
sumself	0.124	0.056	0.131	2.222	0.027
sumteam	0.206	0.064	0.263	3.202	0.001
sumculture	-0.256	0.108	-0.28	2.364	0.019
sumknowledg e	0.045	0.058	0.056	0.778	0.437
sumtrust	0.026	0.042	0.037	0.625	0.533
suminnovatio n	0.067	0.06	0.082	1.113	0.266
sumstaffE	0.155	0.059	0.193	2.655	0.008
sumquality	-0.086	0.099	-0.097	0.872	0.384

a Dependent Variable: sumsustain

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่ามีทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ คือ

1) ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ -0.212 กล่าวคือ ถ้ามีการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง 0.212 หน่วย

2) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.289 กล่าวคือ ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.289 หน่วย

3) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ( Organizational Change ) มีค่า Sig เท่ากับ <.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.405 กล่าวคือ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

(Organizational Change) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.405 หน่วย

4) ปัจจัยด้านการตัดสินใจ ( Decision Making ) มีค่า Sig เท่ากับ  $<.001$  และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $-0.276$  กล่าวคือ ถ้ามีการตัดสินใจ ( Decision Making ) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง 0.276 หน่วย

5) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management ) มีค่า Sig เท่ากับ 0.027 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.131 กล่าวคือ ถ้ามีการจัดการด้วยตนเอง ( Self-Management) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.131 หน่วย

6) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation ) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.263 กล่าวคือ ถ้ามีการสร้างเครือข่ายในองค์กร ( Team Orientation ) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.263 หน่วย

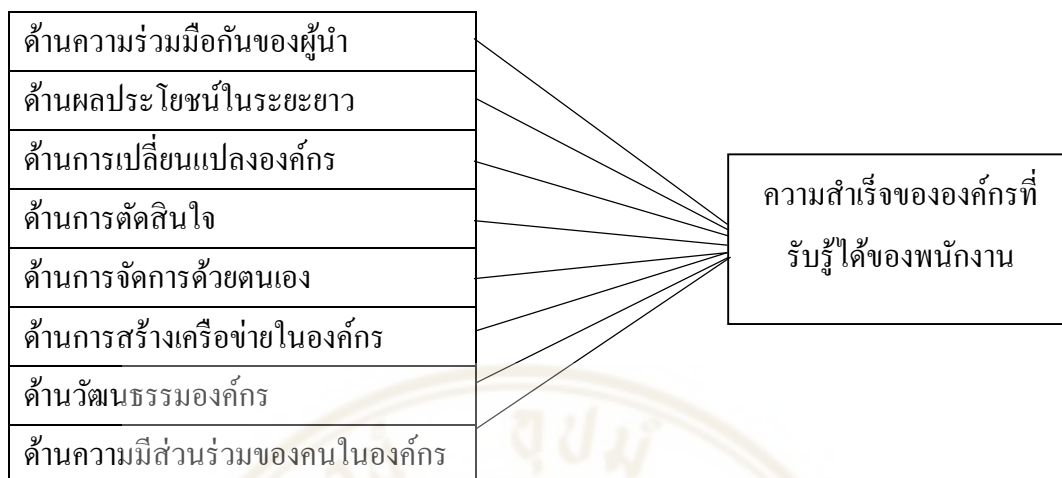
7) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.019 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ  $-0.28$  กล่าวคือ ถ้ามีการร่วมมือในวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ลดลง 0.28 หน่วย

8) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement ) มีค่า Sig เท่ากับ 0.008 และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.193 กล่าวคือ ถ้ามีการมีส่วนร่วมของพนักงาน ( Staff engagement ) เพิ่ม 1 หน่วยจะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ เพิ่มขึ้น 0.193 หน่วย

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, และ 45 โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ได้ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

## ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.3 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

ตารางที่ 4.39 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐาน 6: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 8: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ยอมรับ
สมมติฐาน 9: ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 14: ปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 15: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ	ยอมรับ
สมมติฐาน 16: ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง	ยอมรับ
สมมติฐาน 17: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 19: ปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	ยอมรับ
สมมติฐาน 20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ	ยอมรับ
สมมติฐาน 21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม	ยอมรับ
สมมติฐาน 22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.39 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (ต่อ)

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐาน 23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.39 สรุปได้ว่าปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในทางด้านจริยธรรมในองค์กร ผลประโยชน์ในระยะยาว การตัดสินใจ การจัดการด้วยตนเอง การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันและการรักษาความรู้ ความไว้วางใจ และ นวัตกรรม ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

ตารางที่ 4.40 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐาน 29: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ	ยอมรับ
สมมติฐาน 30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 31: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ยอมรับ
สมมติฐาน 32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ	ยอมรับ
สมมติฐาน 39: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง	ยอมรับ
สมมติฐาน 40: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 42: ปัจจัยทางการแบ่งปันและการรักษาความรู้	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม	ปฏิเสธ
สมมติฐาน 45: ปัจจัยทางด้านความร่วมมือของคนในองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐาน 46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.40 สรุปผลได้ว่า ปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในด้านความร่วมมือกันของผู้นำ ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการตัดสินใจ ด้านการจัดการด้วยตนเอง ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และ ด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้า



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

อุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้าเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับผลกระทบ จากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (Covid19) เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าของประเทศไทยเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของไทย ปัจจุบันธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าก็ได้มีการรณรงค์ และปรับตัวในเรื่องแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาดังกล่าวอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากรที่ใช้ศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดใหญ่ แปรณด์ชั้นนำของโลก LG, Haier และ Toshiba โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 372 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวน ประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอแรน (Cochran, W.G., 1953) มีระยะเวลาเริ่มต้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

#### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 372 คน พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 และเป็นเพศหญิง จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25-34 ปี มีจำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 35-44 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.1 และช่วงอายุระหว่าง 45 ปีขึ้นไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้ว 1- 5 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาปฏิบัติงาน 6-10 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 และปฏิบัติงานมามากกว่า 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 และ ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่



เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 และเป็นพนักงานระดับบริหาร จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0

## 5.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิด Sustainable Leadership

ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.65 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.15 รองลงมาในอยู่ในระดับมากคือด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ค่าเฉลี่ย 4.07 ถัดมาคือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.00

## 5.3 ผลการวิเคราะห์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.52 โดยความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดคือ ความพึงพอใจกับงาน ค่าเฉลี่ย 3.73 ความพึงพอใจกับหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.55 ความพึงพอใจกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.52 ความพึงพอใจกับรายได้ค่าเฉลี่ย 3.49 และ ความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.49

## 5.4 ผลการวิเคราะห์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)

ภาพรวมกลุ่มตัวอย่างรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.32 ถัดมาในระดับมาก คือ เปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.20 ถัดมาคือเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 4.17 ถัดมา เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 3.95 และเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรกับคู่แข่ง ค่าเฉลี่ย 3.70

## 5.5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผลการทำทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha (ครอนแบชแอลฟา) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยค่ายิ่งสูงยิ่งมีความเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่า ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีตัวแปรที่มีค่าแอลฟามากกว่า 0.7 จำนวน 16 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการจัดการด้วยตนเองด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ด้านความไว้วางใจ ด้านนวัตกรรมด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านความคุณภาพ รวมถึงตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานและตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มากกว่า 0.7

## 5.6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### 5.6.1 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 14 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านการตัดสินใจ, ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง, ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านนวัตกรรม, ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ ปัจจัยด้านความคุณภาพ

พบว่ามีทั้งหมด 9 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ( Ethics Behavior ) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ( Long Term Perspective ) ปัจจัยด้านการตัดสินใจ ( Decision Making ) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง ( Self-Management ) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ( Team Orientation ) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ( Culture ) ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ ( Knowledge Sharing and Retention ) ปัจจัยด้านความไว้วางใจ ( Trust ) และ ปัจจัยด้านนวัตกรรม ( Innovation )

### 5.6.2 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน

ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 14 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร, ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านการตัดสินใจ, ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง, ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านนวัตกรรม, ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ ปัจจัยด้านคุณภาพ พบว่ามีทั้งหมด 8 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff engagement)

## 5.7 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

### 5.7.1 กลยุทธ์ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว

ผู้บริหารควรคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะยาวเป็นหลัก โดยควรมีการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว ที่สอดคล้องกันอย่างละเอียดถี่ถ้วน และรอบคอบ อย่างเช่น การลงทุนในด้านเทคโนโลยีในองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลของโลก หรือ การลงทุนในการบริหารบุคลากร การจัดการทรัพยากรบุคคล การลงทุนให้มีการเทรนนิ่ง การเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มีความพร้อมและความรู้ ความสามารถที่จะทำงาน เพื่อผลสำเร็จในระยะยาว

### 5.7.2 กลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรและการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

การที่องค์กรจะสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง และทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้น องค์กรควรมีการเชื่อมโยงของพนักงานให้รู้จัก หรือสนิทสนมกัน โดยอาจจะเป็น การจัดกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อให้แต่ละแผนกได้มีการพบเจอ พูดคุยกัน เพื่อเป็น

ความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน หรืออาจจะเป็นการ outing ประจำปี ซึ่งเป็นการรวมพนักงานทุกคนในองค์กร ให้ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน ก็เป็นอีกกิจกรรมที่สามารถสร้างเครือข่ายภายในองค์กรได้

### 5.7.3 กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรม และความไว้วางใจ

เนื่องจากด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นที่มีความสำคัญมากสำหรับทุกองค์กร และเป็นสิ่งทีคนในองค์กรสร้างขึ้นมา เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน หลังจากสถานการณ์โควิด 19 เริ่มมีการทำงานในรูปแบบ work from home การไม่ได้จัดกิจกรรมและพบเจอกันในที่ทำงานทำให้เกิดความห่างเหิน ดังนั้นองค์กรควรมีการจัด หรือสร้างกิจกรรมให้พนักงาน มีความสัมพันธ์ที่ดี โดยการรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน อาจจะเป็นรูปแบบการสอบถาม survey หรือ การเข้าพูดคุยแบบส่วนตัว เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาที่ชัดเจนและหาวิธีแก้ไข

### 5.7.4 กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรและ ความร่วมมือของผู้นำ

เนื่องจากในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวให้ทันการวางแผนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านใหญ่ๆ ผู้บริหารระดับสูงควรมีการวางแผนที่รอบคอบ มีแผนสำรอง เพื่อให้แน่ใจว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเหมาะสมกับองค์กรตนเองหรือไม่ และต้องสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

### 5.7.5 กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และ ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้

ปัจจุบัน นวัตกรรมเป็นเรื่องที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากขึ้น พนักงานสามารถเข้าถึงคำว่า นวัตกรรมได้กับทุกสาขา ทุกแผนกในองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนา หรือต่อยอดให้กับองค์กรได้ โดยอาจจะเป็นการพูดคุยหรือประชุมเล็กๆ เพื่อเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความกลมเกลียวกันมากขึ้นอีกด้วย

## 5.8 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.8.1 กลุ่มบริษัทที่เก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูล 3 บริษัทของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ผลลัพธ์หรือความแตกต่างของข้อมูลอาจจะถูกจำกัด

5.8.2 บริษัทที่จัดเก็บข้อมูลมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทำให้การวัดผลและผลลัพธ์ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน

5.8.3 แบบสอบถามเป็นการเก็บแบบออนไลน์ ทำให้มีข้อจำกัดในการอธิบายเมื่อผู้ตอบมีข้อสงสัยในการตอบแบบสอบถาม



## บรรณานุกรม

- ลภัสรดา ไวยกิจจา. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่  
แห่งหนึ่งในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐธิดา ลีศิริรัตน์ชัย. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจ  
ของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership*  
กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *Sustainability Leadership*  
กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 7 :  
ภาควิชาสถิติคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นัตริศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2544). การวัดผลและประเมินผล: ความหมายและประเภท. สืบค้นจาก  
<http://www.watpon.com/Elearning/mea1.htm>.
- All ABOUT BOT. (2565). เทรนด์เครื่องใช้ไฟฟ้าในอนาคต 2022. สืบค้นจาก  
<https://www.allaboutbotstore.com/trend2022/>
- Phiphob Hranprom. (2564). ครั้งแรกของเมืองไทยกับการเปิดตัวเครื่องใช้ไฟฟ้าแนวคิดใหม่ ชัมซุง  
*BESPOKE* พลิกคอนเซ็ปต์ไลฟ์สไตล์ไอเท็ม ตอบโจทย์กลุ่มมิลเลนเนียล. สืบค้นจาก  
<https://www.extremeit.com/pr-bespoke>
- Taned-Mahattanalai. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจบริการดิจิทัลและ  
ซอฟต์แวร์. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/digital-software/io/io-digital-software-21>
- Wanna Yongpisanphob. (2563). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-2565: อุตสาหกรรม  
เครื่องใช้ไฟฟ้า. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/hi-tech-industries/electrical-appliances/io/io-electrical-appliances>

- สรายุทธ กั้นหลง. (27 ตุลาคม 2555). การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's alpha. สืบค้นจาก <http://www.ipernity.com/blog/248956/424773>
- กัญญาณัฐ แสันทวีสุข. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนารองคร้อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กานต์วศรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนารองคร้อย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวความคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศ ไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุพัตรา แซ่ห้วน (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนารองคร้อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจ โทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.





## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม



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

กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

\*หมายเหตุ : แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติ แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010)

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า” 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. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
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 มิใช่โดยผู้ถือตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุด <u>เพียงคนเดียว</u> เป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร					
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. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
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 แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
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. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและ เป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคน รับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่ วิสัยทัศน์ 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. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความ ความคิดเห็นต่าง 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 เป็นสิ่งที่คุณภูมิใจ					
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	แย่
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	ดี
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	ดีมาก

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

4. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
5. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ค้า (Supplier) ในองค์กร ของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

#### ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียว

1. เพศ

- i.  1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- i.  1) ต่ำกว่า 25 ปี  2) 25 – 34 ปี  
ii.  3) 35 – 44 ปี  4) มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- i.  1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี  2) ระดับปริญญาตรี  
ii.  3) ระดับปริญญาโท  4) ระดับปริญญาเอก

4. อายุการทำงานของท่านในองค์กร

- i.  1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1 – 5 ปี  
ii.  3) 5 – 10 ปี  4) มากกว่า 10 ปี

5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

- 1) พนักงานระดับบริหาร (Management Level)  
 2) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

**\*\*ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม\*\***