

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา
อุตสาหกรรมโรงแรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา
อุตสาหกรรมโรงแรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

นางสาว พิชากร ไบสุวรรณ

นางสาวพิชากร ไบสุวรรณ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจัยสิทธิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรน่าไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม” สามารถดำเนินการสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของการศึกษาวิจัย เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนอย่างดียิ่งจาก ดร.สุเทพ นิมสาข อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ โดยผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะตลอดการทำการศึกษาวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ อีกทั้งต้องขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้มอบความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ รวมถึงแนวคิด ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และจะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณมารดา ผู้ที่คอยสนับสนุน และเป็นแรงจูงใจในการศึกษาระดับปริญญาโท ตั้งแต่วันแรกจนสำเร็จการศึกษา รวมถึงสมาชิกในครอบครัวทุกคน ลูกทั้ง 2 คน ที่เป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่ง รวมทั้งเพื่อน ๆ รุ่น 24A สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจกันตลอดระยะเวลาในการศึกษาระดับปริญญาโท

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลประกอบการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์และเป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจในการศึกษาการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมโรงแรม ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

พิชากร ไบสุวรรณ

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีสึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม
THE STUDY OF FACTORS AFFECTING BUSINESS SUSTAINABLE POST COVID-19 IN THAILAND BASED ON HONEYBEE LEADERSHIP FRAMEWORK A CASE STUDY IS HOTEL INDUSTRY

พิชากร ไบสุวรรณ 6450116

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย, Ph.D., รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีสึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 372 ชุด จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาพนักงานในระยะยาว ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร ความผูกพันในองค์กร การจัดการด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเป็นอิสระด้านการเงิน จากตลาด และการรักษาพนักงานในระยะยาว ตามลำดับ

คำสำคัญ: Sustainable Leadership/โคโรนาไวรัส 2019/อุตสาหกรรมโรงแรม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 คำถามงานวิจัย	5
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตงานวิจัย	7
1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร	7
1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา	7
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืน	8
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับ โรงแรมและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	10
2.2.1 ทฤษฎีแนวทางการจัดการธุรกิจโรงแรม	10
2.2.2 ทฤษฎีแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม	11
2.2.3 ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	12
2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	12
2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	13
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	18
3.1 ระเบียบวิจัย	18

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	18
3.2.1 ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย	18
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	19
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	20
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
3.5 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ	24
3.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ	24
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	24
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา	24
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน	25
3.7 สมมติฐานการวิจัย	26
3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน	26
3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	28
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	31
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	31
4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการบริหารองค์กร	33
4.3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความพึงพอใจ ของพนักงาน	50
4.4 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้	51
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	51
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	51
4.5.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	70
5.1 สรุปผลการวิจัย	70
5.2 การอภิปรายผลการศึกษา	70
5.3 ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์	71
5.3.1 กลยุทธ์หลัก	72
5.3.2 กลยุทธ์รอง	73
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย	73
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	74
บรรณานุกรม	75
ภาคผนวก	78
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	79
ประวัติผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางจำนวนและรายได้ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยปีงบประมาณ 2564 (รายภูมิภาค)	3
3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1	21
3.2 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	21
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	22
3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	23
3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	23
3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	23
4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	31
4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	32
4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	32
4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน	33
4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่งงานในองค์กร	33
4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee Leadership	34
4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคคล	35
4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	35
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรักษาพนักงานในระยะยาว	36
4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร	36
4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	37
4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	38
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านจริยธรรม	38
4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	39
4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	40

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความอิสระทางการเงิน จากตลาด	41
4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม	41
4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	42
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	42
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	43
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ	44
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	45
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	46
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	46
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษา ความรู้	47
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ	47
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม	48
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร	49
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้า และบริการ	49
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	50
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่พนักงาน รับรู้ได้	51
4.32 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	52
4.33 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	53
4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ	58
4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.36 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	60
4.37 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	60
4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	63
4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	64
4.40 สรุปผลสมมติฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.41 สรุปผลสมมติฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่องค์กรรับรู้ได้	68



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กราฟแสดงอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศ	2
1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	6
2.1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน	9
2.2 พีระมิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	14
4.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความน่าเชื่อถือ	55
4.2 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	63
4.3 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้	67

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของงานวิจัย

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกในเรื่องของสภาพแวดล้อม สถานะเศรษฐกิจ หรือกระแสสังคม รวมทั้งปัจจัยภายในในเรื่องของโครงสร้างองค์กร หรือบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งล้วนแต่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นทั้งความเสี่ยงและโอกาส ดังนั้นธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งภายในตลาด และเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่ทุกธุรกิจควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบตามบริบทของธุรกิจนั้น ๆ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564) โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พิริยาภรณ์ อันทองและศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559) โดยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นถือว่าเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่จะต้องรับรู้ รวมถึงให้ความสำคัญและร่วมมือกัน ดังนั้น ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ แต่ละองค์กรจึงต่างมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรมากขึ้น ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรในระยะยาว ซึ่งการสร้างอนาคตที่ยั่งยืนจะต้องควบคู่ไปกับการมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เช่นเดียวกัน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ที่แสดงถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดจากตัวเงินหรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย โดยการที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาว รวมถึงความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ที่มีการแพร่ระบาดที่ขยายตัวไปทั่วโลก และมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยได้รับผลกระทบไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบในหลาย ๆ ภาคส่วน ทั้งในเรื่องการใช้ชีวิต การทำงาน การดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ ในส่วนของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ต่างได้รับผลกระทบอย่างหนัก เพราะมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 จากรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นการปิดสถานที่ต่าง ๆ ย่านการค้า

ห้างสรรพสินค้า ผับบาร์ กำหนดเวลาเปิดปิดร้านอาหารและจำกัดจำนวนคนนั่งในร้าน งดจัดกิจกรรมที่มีการรวมกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้กิจการมีรายได้ลดลงอย่างกะทันหัน ผู้ประกอบการจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น เป็นต้น รวมทั้งต้องลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด อย่างการลดเงินเดือนพนักงาน หรือเลิกจ้างพนักงานบางส่วน บางรายอาจถึงขั้นต้องปิดกิจการ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยที่เติบโตอย่างรวดเร็วและสร้างรายได้ให้กับประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ผลกระทบในครั้งนี้รุนแรงและมีแนวโน้มจะยาวนาน โดยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 64.8 และรายได้ลดลงร้อยละ 57.8 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 41.7 และรายได้ลดลงร้อยละ 63.6 นอกจากนี้ยังมีการประเมินการสูญเสียรายได้ของธุรกิจโรงแรม จากผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าวอยู่ในช่วงติดลบประมาณ 279,293.2 - 418,440.3 ล้านบาท (Bangkok Bank, 2020) อัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศในช่วง 11 เดือนแรกอยู่ที่ 29.3% เทียบกับช่วงเดียวกันปีก่อนที่ 69.7% ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัว 73.6% ดังภาพที่ 1.1



Source: Bank of Thailand (BOT), Krungsri Research

ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศ

: ธนาคารกรุงศรี

จากข้อมูลของศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2564) รายงานภาพรวมสถานการณ์การท่องเที่ยวตลาดในประเทศ ในปีงบประมาณ 2564 ยังคงอยู่ในช่วงวิกฤต โดยมีจำนวนผู้เยี่ยมชมคนไทยอยู่ที่ 64.01 ล้านคน-ครั้ง ลดลงร้อยละ 38 และมีรายได้การท่องเที่ยว 1,214,442 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 42 ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อ

โคโรนาไวรัส 2019 ที่ไม่เพียงแต่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตกอยู่สภาวะทรุดตัว แต่ยังส่งผลต่อธุรกิจทุกภาคส่วนให้หยุดชะงักตามไปด้วย เศรษฐกิจในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวจากปีที่ผ่านมาเกิดการชะลอตัว หนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น กำลังซื้อมีจำกัด ประชาชนระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น โดยแนวโน้มสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศ ในปี 2565 จะมีทิศทางในการเติบโตที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปในด้านจำนวนการเดินทางท่องเที่ยวมากกว่ารายได้ เพราะเศรษฐกิจยังไม่สามารถกลับมาฟื้นตัวได้เร็ว

ตารางที่ 1.1 ตารางจำนวนและรายได้ผู้เยี่ยมชมเยือนชาวไทย ปีงบประมาณ 2564 (รายภูมิภาค)

: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

รายภูมิภาค	จำนวนผู้เยี่ยมชมเยือนชาวไทย (ล้านคน-ครั้ง)	อัตราการเติบโต (๒๕๖๔/๒๕๖๓) (ร้อยละ)	รายได้ผู้เยี่ยมชมเยือนชาวไทย (ล้านบาท)	อัตราการเติบโต (๒๕๖๔/๒๕๖๓) (ร้อยละ)
กรุงเทพมหานคร	๑๔,๒๗๓,๙๕๕	-๓๘	๔๒๒,๘๙๘.๗๒	-๔๒
ภาคกลางรวมภาคตะวันตก	๑๗,๑๔๐,๕๗๐	-๓๔	๑๖๐,๕๓๖.๒๘	-๓๖
ภาคตะวันออก	๑๐,๖๐๕,๓๑๒	-๒๙	๑๔๔,๗๔๒.๒๑	-๓๑
ภาคใต้	๖,๙๐๒,๑๔๑	-๔๖	๒๑๒,๕๘๙.๓๑	-๔๙
ภาคเหนือ	๙,๐๙๗,๗๙๕	-๓๑	๑๖๕,๐๘๑.๕๕	-๓๓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	๖,๐๔๖,๔๘๓	-๕๘	๑๐๘,๕๙๔.๓๗	-๖๐
รวมทั้งประเทศ	๖๔,๐๖๖,๒๕๖	-๓๘	๑,๒๑๔,๔๔๒.๔๔	-๔๒

การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ทำให้รัฐบาลในหลายประเทศทั่วโลกออกมาตรการปิดเมือง (Lockdown) เพื่อควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศ ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงเป็นประวัติการณ์ รายได้และกำลังซื้อลดลงทำให้ความต้องการเดินทางซึ่งถือเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยลดลงไปด้วย สถานการณ์ปัจจุบันของคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อย่าง โรงแรม เป็นช่วงที่ตกต่ำที่สุด เป็นจุดที่โรงแรมแต่ละแห่งประเมินตัวเองว่าจะปิดหรือไม่ หรือต้องลดพนักงานอีก หลังจากก่อนหน้านี้พนักงานโรงแรมออกจากระบบไปแล้ว 50% (มาริสสา สุโกศล หนุนภักดี, 14 ส.ค. 2563) โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ โรงแรมอิสระ ธุรกิจของครอบครัว และอยู่ในจังหวัดท่องเที่ยว ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง รวมทั้งโรงแรมในกรุงเทพฯ 50% ต้องปิดชั่วคราว งานประชุมสัมมนาอีกแหล่งรายได้ของโรงแรม ลดลงอย่างมากในสถานการณ์นี้ เนื่องมาจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดโดยจำกัดการรวมกลุ่ม เพื่อเว้นระยะห่าง หรือการงดจัดงานต่าง ๆ ที่จะต้องมีการรวมกลุ่มคนเป็นจำนวนมาก เช่น การประชุม สัมมนา งานแต่งงาน เป็นต้น ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสียทั้งรายได้หลักจากการเข้าพักของนักท่องเที่ยว และรายได้รองจากการให้เช่าสถานที่ในการประชุม หรือจัดงานต่าง ๆ

สำหรับภาพรวมสถานการณ์ท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ ในปีงบประมาณ 2564 หลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในไทยระลอกเดือนเมษายน ซึ่งอยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าไทยทั้งปีงบประมาณ 2564 มีจำนวนนักท่องเที่ยวรวม 96,667 คน หดตัวร้อยละ 99 และมีรายได้ทางการท่องเที่ยวมูลค่าประมาณ 1 หมื่นล้านล้านบาท หดตัวร้อยละ 99 โดยแนวโน้มสถานการณ์ท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ ในปีงบประมาณ 2565 จะกลับมาฟื้นตัวดีขึ้น จากนโยบายการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยอย่างเป็นทางการ (Thailand Reopening) รวมถึงการผ่อนคลายข้อจำกัดในการเดินทางต่างประเทศสำหรับผู้ได้รับวัคซีนครบโดส เช่น ลดระยะเวลากักตัวเหลือ 1-10 วัน (จากเดิม 14 วัน) อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ภายพันธุ์ทั้งในไทยและต่างประเทศ อาจทำให้มีการกลับมายกระดับมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศ เข้มงวดขึ้น (ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564)

การคาดการณ์ธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มชะงักต่อเนื่อง แต่จะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาน้อยกว่า 4 ปี จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงจะฟื้นตัว กลับมาเท่ากับระดับช่วงก่อน การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวไทยจะฟื้นตัวเร็วกว่า จากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 การผลิตวัคซีนและนำมาใช้ได้อย่างแพร่หลายจะหนุนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง ซึ่งได้รับปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจโลกทยอยฟื้นตัว รวมถึงศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของไทยในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติชีวิตใหม่หลังวิกฤต การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานในธุรกิจท่องเที่ยว และ โรงแรม ควรเร่งปรับตัวและพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน (แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรม ปี 2562-2564 ของโรงแรม ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรม โรงแรม เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในปัจจุบันรูปแบบการลงทุนในธุรกิจโรงแรมได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จากการไล่ซื้อ หรือเข้า Take over กิจการถูกเปลี่ยนมาเป็นการรับจ้างบริหาร โรงแรมด้วยเครือโรงแรมที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านโรงแรม ซึ่งภายใต้เครือเหล่านี้จะประกอบด้วยแบรนด์หลาย ๆ แบรนด์ ตั้งแต่แบรนด์ Luxury หรือระดับ 5 ดาว ไปจนถึงแบรนด์ Economy เพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันออกไป โดยปัจจุบันนี้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ในประเทศไทยถูกครอบครองตลาดด้วยเครือโรงแรมจากต่างประเทศ หรือ Inter Chain เป็นจำนวน

มาก และเพื่อให้ผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมได้นำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ และปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงเตรียมการสำหรับอนาคต เพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

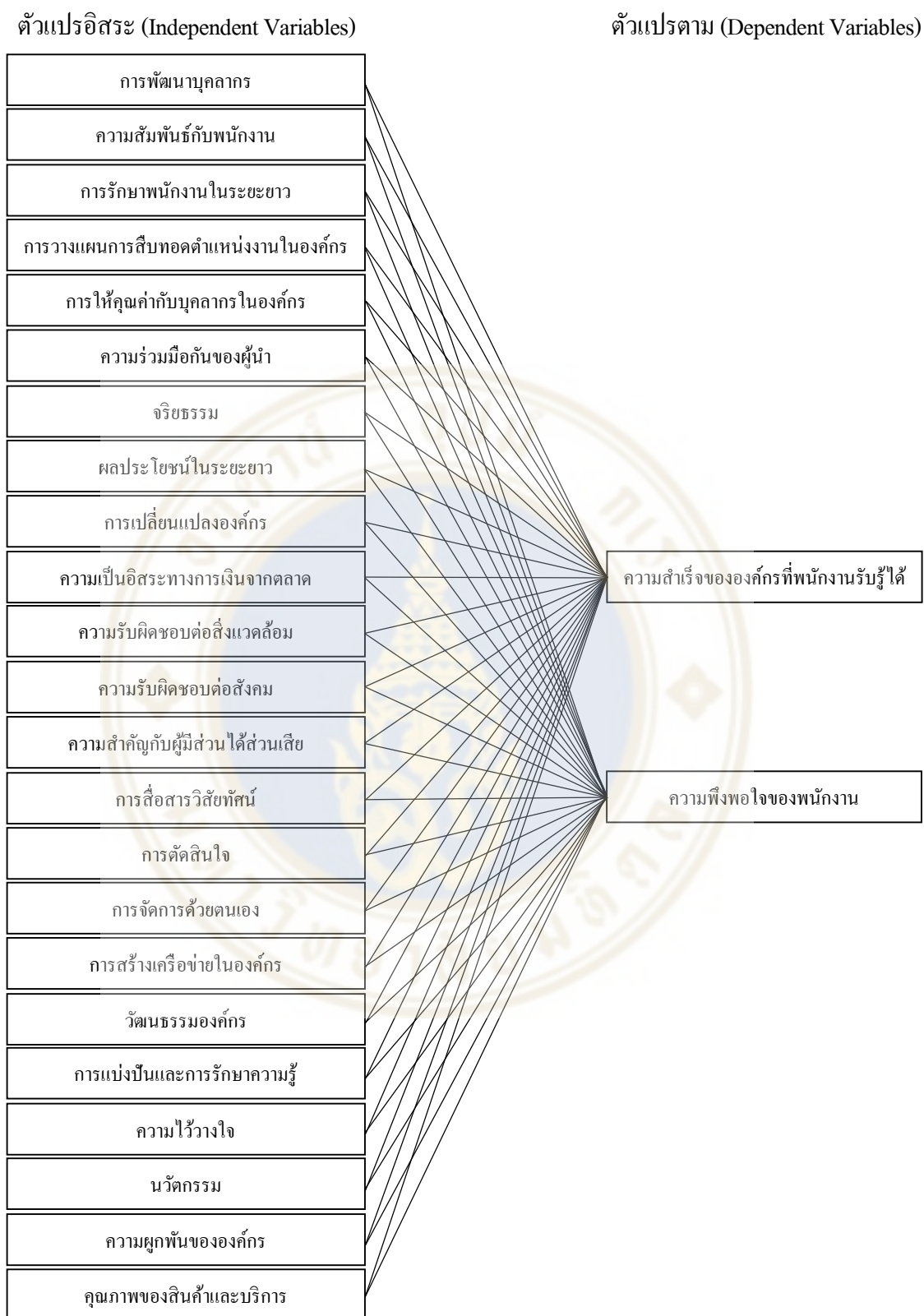
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม

1.3 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ของอุตสาหกรรมโรงแรม ตามแนวคิด Sustainable Leadership

1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม มีกรอบแนวคิดทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการศึกษาดังภาพ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาคือพนักงานในงานวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปของอุตสาหกรรมโรงแรม ในเครือ Inter Chain ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่าง (Sample size) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอเรน (Cochran, W.G., 1953)

1.5.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาร่องรอยอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม ในเครือ Inter Chain ในประเทศไทย

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้ประกอบการได้ทราบถึงปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ในเครือ Inter Chain ในประเทศไทย โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพมากขึ้น

บทที่ 2

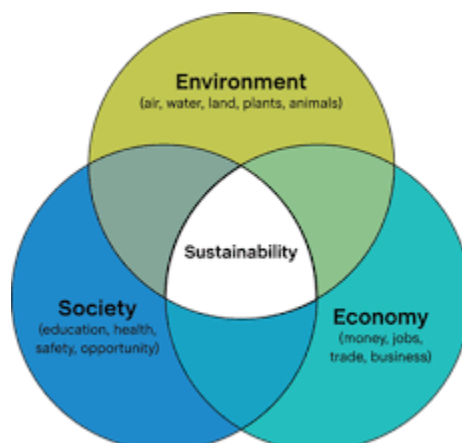
แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาคอร์อย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership: กรณีศึกษาอุตสาหกรรม โรงแรม” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืน (Sustainable Theory)
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับ โรงแรมและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- 2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืน (Sustainable Theory)

แนวคิดทฤษฎีความยั่งยืน เกิดขึ้นเมื่อ ค.ศ.1969 ในการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยเรื่องทรัพยากรทางมนุษย์ ที่ประเทศสวีเดน โดยทฤษฎีความยั่งยืนมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดความยั่งยืน คือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ขององค์การระหว่างประเทศ เพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ หรือ the World Conservation Union (IUCN) ซึ่งในกรอบแนวคิดนี้ได้เน้นถึงความสำคัญระหว่างสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม รวมกันเป็นสามวงกลมหลักที่มีความยั่งยืนเป็นจุดศูนย์กลางทั้งสามด้าน (Todorov & Marinova, 2009)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน

: ศูนย์วิจัยนโยบายด้านเศรษฐกิจสีเขียว

แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ, 1987) โดยในแต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามบริบทขององค์กร แต่แกนหลักจะเป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีให้กับผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งส่งผลถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนชั่วคราวอำนาจเศรษฐกิจของโลก กฎระเบียบและนโยบายการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ ทรัพยากรและพลังงาน การแข่งขันทางธุรกิจ ภาวะโรคระบาดที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของโลก ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสและความเสี่ยงของธุรกิจ ทั้งนี้ ธุรกิจต่าง ๆ ต้องอาศัย “การปรับตัว” ในการรับมือกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (พิริยาภรณ์ อันทอง, ศุภกร เอกชัยไพบูลย์, 2559)

Worley, Christopher & Lawler, Edward. (2010) ได้กล่าวไว้ว่า การปรับทิศทางของกลยุทธ์ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร ในการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยคุณสมบัติขององค์กรที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. คำนึงถึงอนาคตและศึกษาสภาพแวดล้อมมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่
2. เข้าใจเอกลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจน (Identity) ว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
3. มีเอกลักษณ์ที่ตอบรับต่อสภาพแวดล้อม และสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง
4. เปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป
5. ทบทวนกลยุทธ์เดิมและปรึกษาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสื่อสารในเรื่องที่จะมีการเปลี่ยนแปลง
6. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น นำเสนอความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ
7. พิจารณาจุดแข็งขององค์กรในปัจจุบัน และให้สามารถใช้เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

โรงแรมเป็นที่พักชั่วคราว เพื่อสำหรับการพักผ่อนหรือการทำงาน ถือว่าเป็นหนึ่งธุรกิจสำคัญที่ช่วยพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ดีขึ้น พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 : มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของ โรงแรม ไว้ว่า “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทาง หรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน” โดยขนาดของ โรงแรม ในปัจจุบัน แยกออกเป็น 4 ประเภทหลัก คือ ขนาดเล็ก 4 – 79 ห้อง ขนาดกลาง 80 – 200 ห้อง ขนาดใหญ่ 200 – 500 ห้อง และ ขนาดใหญ่มาก 500 ห้องขึ้นไป (ชนากา พรประทานเวช, 2558)

2.2.1 ทฤษฎีแนวคิดการจัดการธุรกิจโรงแรม

ระบบการบริหารจัดการ แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) ระบบอิสระ (Independents system) คือ โรงแรมที่เจ้าของบริหารเอง และไม่ได้เข้าร่วมกับองค์กรหรือธุรกิจใด ๆ 2) ระบบเครือข่าย (Chain system) คือการบริหารงานในลักษณะของการรวมกลุ่มกันของ โรงแรมต่าง ๆ โดยมีความเป็นเจ้าของ และการควบคุมดูแล รวมถึงการบริหารที่เหมือนกันหรืออยู่ในระบบเดียวกัน อยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง โดยใช้ชื่อประกอบการที่มีคำร่วมกัน

เพื่อแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกัน จนกลายเป็นรูปแบบสัญญาว่าจ้างบริหาร (Management Contract) และการจัดการในธุรกิจแฟรนไชส์ (franchise) (นงศ์นุช ศรีชนานนท์, 2544)

2.2.2 ทฤษฎีแนวคิดการจัดการภาวะวิกฤตในธุรกิจโรงแรม

การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร สำหรับจัดการภาวะฉุกเฉิน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง (Niininen, 2013) ในขณะที่ Chattananon (2009) ระบุแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตว่ามีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) การป้องกันการเกิดวิกฤต 2) การกำจัดวิกฤตให้เร็วที่สุดเพื่อจำกัดความเสียหาย และ 3) การสร้างความน่าเชื่อถือให้กลับมา ในอดีตที่ผ่านมาเมื่อเกิดวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รัฐบาลมักมีมาตรการให้การช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ แก่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลังเกิดภาวะวิกฤต (Pforr, 2006) ควบคู่ไปกับมาตรการส่งเสริมทางการตลาดเชิงรุกของภาคธุรกิจของบริษัทที่แตกต่างกัน ดังนี้

- การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤตที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ระหว่างเกิดวิกฤต และหลังเกิดวิกฤต จากผลการวิจัยของ Niininen (2013) สรุปการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรมมีประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเตรียมการสำหรับสถานการณ์วิกฤต 2) การจัดการต้นทุนระหว่างภาวะวิกฤต 3) อาศัยความช่วยเหลือจากหน่วยงานในพื้นที่ 4) การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความปลอดภัย

- การสื่อสารในภาวะวิกฤต โรงแรมควรมีการวางแผนด้านการสื่อสารเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Planning) โดยให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันเวลา หลังเกิดเหตุการณ์ พร้อมทั้งมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ (Murphy, 2013) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากภาวะวิกฤตได้ และให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือเพื่อสร้างการยอมรับ โดยเฉพาะกับสื่อมวลชน (Srikatalyu, 2005; Chattananon, 2009)

- การวางแผนและการกำหนดมาตรการจัดการด้านต้นทุนและบุคลากร เมื่อเกิดภาวะวิกฤตทั้งระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากการเกิดวิกฤตแต่ละครั้งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมยาวนานแตกต่างกัน ผลกระทบหลัก คือรายได้จากการลดลงของผู้ใช้บริการ ธุรกิจโรงแรมจึงจำเป็นต้องควบคุมต้นทุนและมีกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในภาวะวิกฤต ยกตัวอย่างเช่น โรงแรมส่วนใหญ่มักควบคุมต้นทุนดำเนินงานในระหว่างเกิดภาวะวิกฤตด้วยการลดต้นทุนค่าแรงงาน (Niininen, 2013)

- การเลือกใช้มาตรการและเครื่องมือในการจัดการภาวะวิกฤตของธุรกิจโรงแรม อาจเลือกใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง

(Differentiation) หรือการกระจายการลงทุน (Diversification) ไปยังธุรกิจหลากหลายรูปแบบเพื่อลดความเสี่ยง (Glaesser, 2006) ขณะเดียวกัน การกำหนดนโยบายด้านราคา (Price Policy) ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ มาตรการและเครื่องมือสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจโรงแรมภายหลังภาวะวิกฤต ส่วนใหญ่นิยมการใช้โฆษณาและการส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างการรับรู้และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องของโรงแรมให้กลับมาใช้บริการอีก นอกจากนี้การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) ก็สามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ (Chattananon, 2009)

2.2.3 ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยรวมทั้งภาครัฐและเอกชนที่ช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวให้ดีขึ้น โดยมีผลกระทบทั้งในด้านดีและไม่ดี ต่อสังคม การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชาชน ความร่วมมือในการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวในวิถีที่ถูกต้อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำเพื่อลดผลกระทบทางลบ และให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นประโยชน์ต่อประเทศอย่างยั่งยืนนานที่สุด (ฉลองศรี พิมลสมพงษ์, 2538) UNTWO (2020) ได้กล่าวถึง การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนว่า เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่สามารถใช้ได้กับการท่องเที่ยวทุกประเภท ตั้งแต่การท่องเที่ยวจำนวนมาก (mass tourism) จนถึงการท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม (niche tourism) ดังนั้น หลักการความยั่งยืนเกิดจาก สิ่งแวดล้อม, เศรษฐกิจ และสังคม ดังนี้

- สิ่งแวดล้อม : เป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน คือ การรักษาระบบนิเวศวิทยา และช่วยอนุรักษ์มรดกทางธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ
- สังคม : มีความเคารพต่อชุมชน อนุรักษ์ความเป็นอยู่และรักษามรดกทางวัฒนธรรม และคุณค่าตามจารีตประเพณี ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรม
- เศรษฐกิจ : การพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาวต้องเกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามากระจายงานและรายได้อย่างเป็นธรรม โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและลดปัญหาให้ความเท่าเทียม

2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) เป็นการนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน โดยมีการความสมดุลระหว่างผู้คน ผลกำไร สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อ

ความยั่งยืนขององค์กร (Avery & Bergsteiner, 2010) ซึ่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะมองถึงความสำเร็จในระยะยาว ไม่ได้มุ่งเน้นสร้างผลกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว แต่จะมองอย่างอื่นที่อาจมีผลกระทบกับองค์กรอย่างรอบด้าน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ก็มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย Robbins (Robbins, 1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกรองแก้ว อยู่สุข (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้จะต้องได้รับมาอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ ญฐพร คุรุกุล (ญฐพร คุรุกุล, 2561) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าคือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า ใช้ความสามารถหรืออิทธิพลของตนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการผลักดัน ชี้นำ ต่อบุคคลอื่นหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้กระทำ ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการบริหารอย่างมีภาวะผู้นำ ร่วมกับการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างสมดุล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นการนำมาปฏิบัติให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาว และเกิดความยั่งยืนขององค์กร

2.4 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ของ Avery and Bergsteiner ได้ระบุแนวทางปฏิบัติทั้งหมด 23 ปัจจัย ซึ่งเป็นรากฐานของความยั่งยืนขององค์กร เป็นแนวการปฏิบัติแบบองค์รวม (Suriyankietkaew, 2015) ในการดำเนินธุรกิจจะคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ลูกจ้าง พนักงาน โดยจะได้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้น และเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

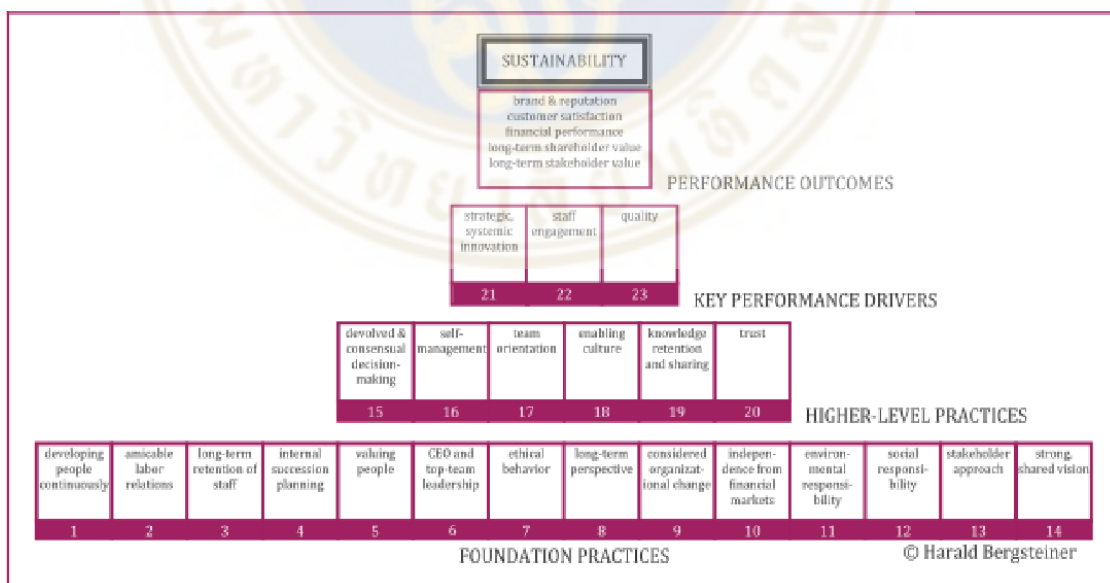
แนวทางไปสู่ความยั่งยืนประกอบด้วย 23 ปัจจัย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher - Level Practices) ระดับกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Practices) ที่จะสามารถผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย (Performance Outcomes)

1. ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Developing people) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงาน (Labor relations) การรักษาพนักงานโดยการหลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน (Staff retention) การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession planning) การให้คุณค่ากับพนักงานที่อยู่ในองค์กร (Valuing Staff) การร่วมมือกันของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top team) การมีหลักจริยธรรม

และธรรมาภิบาลภายในองค์กร (Ethics Behavior) เพื่อวางแผนการดำเนินการองค์กรไปในระยะยาว (Long term perspective) รวมถึงปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Organizational change) มีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด (Financial markets independence) มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) และสังคม (Social responsibility) รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder consideration) และใช้วิสัยทัศน์ร่วมกันผลักดันธุรกิจ (Share vision)

2. ระดับการดำเนินการที่สูงขึ้น (Higher - Level Practices) มีการทำงานเป็นทีมงานมีคุณภาพจากการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้รู้จักงานของตนเอง และแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน (Decision- making) ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง (Self- management) เกิดการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร (Team Orientation) มีการแบ่งปันความรู้และรักษาขององค์กร (Knowledge sharing and retention) เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และมอบความไว้วางใจแก่พนักงาน (Trust)

3. ระดับกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Practices) เป็นระดับที่จะเกิดนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กรทุกระดับ (Innovation) พนักงานจะมีส่วนร่วมกับองค์กร (Staff Engagement) ส่งผลให้สินค้าและบริการขององค์กรมีคุณภาพ (Quality) สูงเกินมาตรฐาน ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.2 พีระมิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน

: Avery and Bergsteiner, 2011

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ผ่านมามีการศึกษากันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ (Avery & Bergsteiner, 2010; Avery & Suriyankietkaew, 2014; Avery & Suriyankietkaew, 2016) แต่ยังมีศึกษาไม่มากนักในบริบทของประเทศไทย (Suriyankietkaew, 2016; จิระถาวรฤกษ์สา, 2560)

โดยผู้วิจัยพบว่า ฌัฐนิชา ลีศิริตน์นัยน์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความไว้วางใจ และการพัฒนาบุคลากร และพบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล การแบ่งปันความรู้ และด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งขัดกับผลการศึกษาของ วัชรภาพร - ภัทรสตัยกร (2562) ที่พบว่ามีถึง 7 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงาน ในส่วนของความสัมพันธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร มี 6 ปัจจัย คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และธรรมาภิบาล ด้านการวางแผนการดำเนินงาน ขององค์กรไปในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพันของพนักงาน ในขณะเดียวกัน ลภัสตรา ไวยกิจจา (2562) พบว่า ในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าดำเนินงาน ตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารงานอย่างยั่งยืนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับเลื่อนตำแหน่ง การสร้างค่านิยมให้กับพนักงานการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือ Organization Change และวัฒนธรรมองค์กร

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมโรงแรมพบว่า มี 3 ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดย Herve Houdre (2008) ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืน ของกลุ่มโรงแรมในเครือ Inter Continental Hotel Group (IHG) โดยมีปัจจัยหลักคือ ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ หลักธรรมาภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม และเรื่องทั่วไป

Parichamon Isarakankul (2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจการโรงแรมและรีสอร์ท ผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ความยั่งยืนขององค์กรครบทุกด้าน จำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ ได้แก่การวางแผนสืบทอดภายในองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้และรักษาองค์กร ความไว้วางใจในตัวพนักงาน ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และคุณภาพ

ปาริฉัตร ฟูงเหยี่ยว (2564) ศึกษาารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ 1. มิติความเป็นไปได้ทางธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทั้งในด้านฐานลูกค้า กลยุทธ์ทางการตลาด หรือการวางแผนในอนาคต 2. มิติหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการดูแลพนักงานที่ดี สวัสดิการที่ดี มีมาตรฐานความปลอดภัยระหว่างเข้าพัก การรักษาความเป็นส่วนตัวของลูกค้า รวมถึงมีการประชุมประจำปีเพื่อแสดงข้อมูลภายในโรงแรม สามารถตรวจสอบได้ 3. มิติความรับผิดชอบต่อสังคม คือ โรงแรมสามารถช่วยเหลือสังคมได้ ทั้งการบริจาคสิ่งของ ทำกิจกรรมเพื่อสังคม การสนับสนุนคนในชุมชน ใช้สินค้าจากชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีงานทำในอนาคต 4. มิติด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าหลักความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ไม่เกิดความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากลูกค้ายังคงมีความต้องการประสบการณ์ที่ดีในการบริการในโรงแรม ถึงแม้จะมีมาตรฐานตามหลักสากล แต่ในอนาคตสามารถปรับปรุงและพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้นไปได้

Masa'deh, Nasseef, Sunna, Suliman & Albawab (2017) ได้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาโรงแรมเพื่อความยั่งยืนในประเทศจอร์แดน โดยมีทั้งหมด 11 อย่าง ที่เป็นปัจจัยต่อผลกระทบทางด้านชุมชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเมืองอคาบา ประเทศจอร์แดน

Melissen, Cavagnaro, Damen & Duweke (2015) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโรงแรมอย่างยั่งยืนในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยมีปัจจัยที่สามารถพัฒนาโรงแรมได้ในอนาคต คือ อนาคตแห่งความยั่งยืน ความคิดริเริ่มในปัจจุบัน เช่น การประหยัดพลังงาน (Eco-Efficiency) แผนการปรับเปลี่ยนรูปแบบ นวัตกรรม ความรับรอง คนและชุมชนต้องมีส่วนร่วม การกีดกันทุน และรักษาฐานลูกค้า หรือ ประสบการณ์การพักของลูกค้า

บุหหลานฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา (2561) ได้ศึกษากลยุทธ์การจัดอย่างยั่งยืนของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร โดยมี 1. ระดับความสำคัญของตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการ ในด้านการตอบสนองความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ด้านการจัดการธุรกิจ และ ด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน
2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจ 3. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร มีประกอบด้วย 7 มิติ

सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาอักษร และ จันทนา แสนสุข (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อศึกษาและพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลดำเนินงานที่ยั่งยืนในธุรกิจโรงแรมในประเทศ โดยสำรวจจากกลุ่มโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในประเทศไทย ทั้งสามด้าน คือ 1. ด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร 3. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม

โกศลัตร์ บุชาธรรม (2564) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 พบว่าโรงแรมระดับห้าดาวสามารถรับมือกับการบริหารจัดการโรงแรมในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงแรมในระดับสามดาว ซึ่งใน 2 ประเด็นสำคัญที่ทำให้โรงแรมระดับห้าดาวรับมือได้ดีกว่าโรงแรมระดับสามดาวคือ 1. การวางแผน (Planning) และ 2. การควบคุม (Controlling)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา อุตสาหกรรมโรงแรม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขอบเขต ขั้นตอน และวิธีดำเนินวิจัยไว้ ดังนี้

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

3.1 ระเบียบวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการวัดผลแบบครั้งเดียว (One-shot Case Study) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form จากกลุ่มตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Science (SPSS) จากนั้นจะทำการสรุปผลการวิจัย และนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษารั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปในโรงแรมขนาดใหญ่เครือ Inter Chain ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 เครือที่มีจัดตั้งให้บริการในประเทศไทย ได้แก่ เครือ Shangri-La กรุงเทพ และเชียงใหม่, เครือ Accor Hotels (Sofitel, Novotel, Ibis), เครือ Marriott (Marriott Hotels) และเครือ Inter Continental Hotels Group (IHG) (Holiday Inn) โดยเหตุผลที่เลือกศึกษากลุ่มประชากรในเครือ Inter Chain เนื่องจากโรงแรมในเครือ Inter Chain เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีมาตรฐานเป็นสากล รวมถึงมีเครือข่ายไปทั่วโลก ดังนั้นเมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ขึ้น กลุ่มโรงแรมในเครือ Inter Chain จึงได้รับผลกระทบค่อนข้างหนัก และเนื่องจากเป็นโรงแรมในเครือ การปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการภายในองค์กร จะดำเนินการได้ยากกว่าโรงแรมขนาดกลาง หรือเล็ก เพราะต้องรับคำสั่งหรือนโยบายจากบริษัทแม่ ดังนั้นการศึกษาจากประชากรในเครือ Inter Chain นี้จะทำให้มองเห็นถึงปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดใหญ่ ที่มีความเป็นมาตรฐานสากลมากกว่า

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยจะทำการส่ง Questionnaire Online ให้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการขึ้นไปของโรงแรมในเครือ Inter Chain ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 4 เครือที่มีจัดตั้งให้บริการในประเทศไทย ได้แก่ เครือ Shangri-La กรุงเทพ และเชียงใหม่, เครือ Accor Hotels (Sofitel, Novotel, Ibis), เครือ Marriott (Marriott Hotels) และเครือ Inter Continental Hotels Group (IHG) (Holiday Inn) โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 323 คน ซึ่งคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Cochran, W.G., 1953) โดยใช้เกณฑ์ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 30 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งคำนวณสัดส่วนของประชากรจากสูตร ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนด
 (โดยทั่วไปมักนิยมใช้สัดส่วน 30%)
 Z = ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

โดย Z ที่ระดับนัยสำคัญ 10% จะมีค่าเท่ากับ 1.65

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 5% จะมีค่าเท่ากับ 1.95

Z ที่ระดับนัยสำคัญ 1% จะมีค่าเท่ากับ 2.58

d = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

โดย d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 90% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.1

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

d ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 99% จะมีสัดส่วนความคลาดเคลื่อน

เท่ากับ 0.01

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตั้งการสุ่มสัดส่วนของประชากรไว้ที่ 30% (P) กำหนดระดับความเชื่อมั่นไว้ที่ 95% และระดับความมั่นใจที่กำหนด (Z) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งจะเท่ากับ 1.96 และกำหนดสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น (d) ไว้ที่ 0.05 เมื่อแทนค่าในสูตรข้างต้น จะได้เป็น

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

$$n = 322.9644$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้ 323 ตัวอย่าง แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการตอบแบบสอบถามไม่ครบของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มประชากรกลุ่มตัวอย่างอีก 15% รวมทั้งสิ้น 372 ตัวอย่าง

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ Google Form จากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปของอุตสาหกรรมโรงแรม เครือ Inter Chain ในประเทศไทย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ซึ่งได้ดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) ซึ่งสร้างขึ้นภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership p (Gayle & Harald, 2011) โดยรายละเอียดของแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นเชิงบวกและเชิงลบ ให้ตอบลักษณะประเมินค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 1

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เฉย ๆ	3 คะแนน	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน

การให้คะแนนแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ข้อความเชิงบวก จำนวน 43 ข้อ ได้แก่ 1, 5, 7, 9, 11, 13 – 24, 26, 28 – 29, 31 – 33 และ 35 – 53

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

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

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก
พึงพอใจอย่างยิ่ง	5 คะแนน

พึงพอใจ	4 คะแนน
เฉย ๆ	3 คะแนน
ไม่พึงพอใจ	2 คะแนน
ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง	1 คะแนน

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

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์คะแนนแบบสอบถามส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความคิดเห็น	ข้อความเชิงบวก
ดีอย่างมาก	5 คะแนน
ดีว่า	4 คะแนน
เฉย ๆ	3 คะแนน
แย่กว่า	2 คะแนน
แย่อย่างมาก	1 คะแนน

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

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าอันตรภาคชั้น สำหรับการแปรผลข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรภาคชั้นเพื่อกำหนดช่วงชั้น ด้วยการใช้สูตรคำนวณและอธิบายของแต่ละช่วงชั้น ดังนี้

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

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

การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.5 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

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

และการแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การแปลผลข้อมูลส่วนที่ 3 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ความกว้างของอันตรภาคชั้น	คำอธิบายสำหรับการแปลผล
1.00 – 1.80	แย่มาก
1.81 – 2.60	แย่
2.61 – 3.40	ปานกลาง
3.41 – 4.20	ดี
4.21 – 5.00	ดีมาก

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีแหล่งข้อมูลแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 323 ชุด และเก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2565 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลว่านำไปใช้ประโยชน์ทางด้านการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยชุดโปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS) ต่อไป

3.5.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยค้นหาข้อมูลจากสื่อบทความทางวิชาการ วารสาร หนังสือวิชาการ วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประมวลผลด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS มาวิเคราะห์ สรุปผล และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน มีดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อ

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (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 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (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 ของอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

3.7.1 สมมติฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H2: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H3: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H4: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H5: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H7: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H9: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

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

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H13: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H14: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H15: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H17: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H21: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

3.7.2 สมมติฐานเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

H24: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H25: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H26: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H27: ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H28: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

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

H30: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H31: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H32: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H33: ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H34: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H36: ปัจจัยทางด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H37: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H39: ปัจจัยทางการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H40: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

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

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H44: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อุตสาหกรรมโรงแรม

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์
- 4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการบริหารองค์กร
- 4.3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความพึงพอใจของพนักงาน
- 4.4 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้
- 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงานในองค์กร โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 4.1 – 4.5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
ชาย	174	46.8	46.8
หญิง	198	53.2	100.0
รวม	372	100.0	

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8 และเพศหญิงจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
ต่ำกว่า 25 ปี	15	4.0	4.0
25 – 34 ปี	130	34.9	39.0
35 – 44 ปี	146	39.2	78.2
มากกว่า 44 ปี	81	21.8	100.0
รวม	372	100.0	

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4 อายุ 25 – 34 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 34.9 อายุ 35 – 44 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 และอายุมากกว่า 44 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	6	1.6	1.6
ระดับปริญญาตรี	268	72.0	73.7
ระดับปริญญาโท	97	26.1	99.7
ระดับปริญญาเอก	1	0.3	100.0
รวม	372	100.0	

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบ การศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 72 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโทจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 รองลงมาเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 และต่ำ ที่สุดคือ ระดับปริญญาเอกจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
น้อยกว่า 1 ปี	11	3.0	3.0
1 – 5 ปี	100	26.9	29.8
5 – 10 ปี	179	48.1	78.0
มากกว่า 10 ปี	82	22.0	100.0
รวม	372	100.0	

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ที่ 5 -10 ปี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาเป็น 1 – 5 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 รองลงมาเป็นมากกว่า 10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22 และต่ำที่สุดคือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่งงานในองค์กร

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ	ร้อยละ (สะสม)
ระดับบริหาร	45	12.1	12.1
ระดับบังคับบัญชา	161	43.3	55.4
ระดับปฏิบัติการ	166	44.6	100.0
รวม	372	100.0	

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาเป็นระดับบังคับบัญชาจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 และต่ำที่สุดเป็นระดับบริหารจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านการบริหารองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) จำนวน 23 ปัจจัย และอธิบายรายละเอียดท้ายตารางที่ 4.6 – 4.29

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามแนวคิด Honeybee Leadership

ปัจจัยในการบริหารองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
การพัฒนาบุคลากร	3.94	0.79	มาก
ความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.44	0.97	มาก
การรักษาพนักงานในระยะยาว	3.47	1.02	มาก
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร	3.43	0.85	มาก
การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	3.44	0.98	มาก
การร่วมมือกันของผู้นำ	3.43	0.88	มาก
จริยธรรม	3.74	0.72	มาก
ผลประโยชน์ในระยะยาว	3.76	0.68	มาก
การเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.68	0.66	มาก
ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด	3.60	0.87	มาก
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.52	1	มาก
ความรับผิดชอบต่อสังคม	3.52	1	มาก
ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.73	0.66	มาก
การสื่อสารวิสัยทัศน์	3.89	0.56	มาก
การตัดสินใจ	3.45	0.87	มาก
การจัดการด้วยตนเอง	3.58	0.88	มาก
การสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.56	0.9	มาก
วัฒนธรรมองค์กร	3.52	0.88	มาก
การแบ่งปันและการรักษาความรู้	3.63	0.85	มาก
ความไว้วางใจ	3.55	0.93	มาก
นวัตกรรม	3.75	0.66	มาก
ความผูกพันขององค์กร	3.53	0.87	มาก
คุณภาพของสินค้าและบริการ	3.64	0.87	มาก
รวม	3.6	0.84	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ภาพรวมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม คือ 3.6 ซึ่งด้านของการบริหารองค์กรที่อยู่ในระดับมาก

ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย คือ 3.94 รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย คือ 3.89 และด้านผลประโยชน์ในระยะยาว มีค่าเฉลี่ย คือ 3.76 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.87	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด	3.78	0.9	มาก
รวม	3.94	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก โดยพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 4.11 และในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย คือ 3.78

ตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor relations)

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร	3.51	1.02	มาก
2. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	3.38	1.16	ปานกลาง
รวม	3.44	0.97	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความสัมพันธ์กับพนักงานในระดับมาก โดยตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.51 และเมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.38

ตารางที่ 4.9 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการรักษาพนักงานในระยะยาว (Retaining staff)

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.61	1.09	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงานเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	3.33	1.19	ปานกลาง
รวม	3.47	1.02	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการรักษาพนักงานในระยะยาวอยู่ในระดับมาก โดยหากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.61 และผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงานเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.33

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession planning)

ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.57	1.01	มาก

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession planning) (ต่อ)

ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานใน องค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
2. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กร ของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.31	1.13	ปานกลาง
รวม	3.43	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร ในระดับมาก โดยองค์กรให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57 และตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กร มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.31

ตารางที่ 4.11 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing staff)

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อ พนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมี ศีลธรรมจรรยา	3.55	1.06	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.34	1.07	ปานกลาง
รวม	3.44	0.98	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กรในระดับมาก โดยผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.55 และผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.34

ตารางที่ 4.12 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and top team)

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.59	1.07	มาก
2. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร	3.29	1.14	ปานกลาง
รวม	3.43	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการร่วมมือกันของผู้นำและผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.59 และในองค์กรผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.29

ตารางที่ 4.13 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethical)

ปัจจัยด้านจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ	3.69	0.99	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.74	0.95	มาก
3. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์	3.8	0.93	มาก
รวม	3.74	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีจริยธรรม อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 รวมถึงองค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.74 และพนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.8

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

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.81	0.91	มาก
2. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ	3.79	0.92	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.72	0.8	มาก
รวม	3.76	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในด้านผลประโยชน์ในระยะยาว อยู่ในระดับมาก โดยการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.81 รวมถึงโดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กร จะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.79 และบุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.72

ตารางที่ 4.15 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change)

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้	3.69	0.97	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	3.66	0.99	มาก
3. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.71	0.99	มาก
รวม	3.68	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยที่เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 รวมถึงผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.66 และเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71

ตารางที่ 4.16 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial markets orientation)

ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	3.62	0.96	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ	3.6	1.01	มาก
รวม	3.6	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาดในระดับมาก โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.62 และผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.6

ตารางที่ 4.17 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for environment)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร	3.59	0.96	มาก
2. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด	3.46	1.01	มาก
รวม	3.52	1	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในระดับมาก โดยองค์กรให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.59 และองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฏเกณฑ์ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.46

ตารางที่ 4.18 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility (CSR))

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	3.59	1.08	มาก
2. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	3.46	1.12	มาก
รวม	3.52	1	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมาก โดยองค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.59 และองค์กรคิดว่าการที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.46

ตารางที่ 4.19 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ปัจจัยด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ	3.79	0.98	มาก

ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)			
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.77	0.92	มาก
3. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	3.64	1.05	มาก
รวม	3.73	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมาก โดยนอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.79 รวมถึงผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.77 และองค์กรเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.64

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

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.9	0.85	มาก
2. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.91	0.85	มาก

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

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
3. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่ พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และ พร้อมที่จะทำงานเพื่อวิสัยทัศน์นั้น	3.95	0.86	มาก
4. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของ องค์กรท่านเป็นอย่างไร	3.83	0.96	มาก
รวม	3.89	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.9 รวมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.91 อีกทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อวิสัยทัศน์นั้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.95 และ ไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.83

ตารางที่ 4.21 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision making)

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงาน สามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหาร ระดับสูงได้	3.48	0.99	มาก

2. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.42	0.98	มาก
รวม	3.45	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.48 และเมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.42

ตารางที่ 4.22 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-management)

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	3.54	0.99	มาก
2. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่าน กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	3.62	1.02	มาก
รวม	3.58	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรให้พนักงานได้มีการจัดการด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.54 และผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.62

ตารางที่ 4.23 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team orientation)

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.64	0.99	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.49	1.04	มาก
รวม	3.56	0.9	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าองค์กรมีการสร้างเครือข่ายในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.64 และพนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.49

ตารางที่ 4.24 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด	3.51	1.01	มาก
2. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	3.55	0.98	มาก
รวม	3.52	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.51 และแนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.55

ตารางที่ 4.25 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge sharing retention)

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.69	0.94	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.57	0.99	มาก
รวม	3.63	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องการแบ่งปันและรักษาความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 และองค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57

ตารางที่ 4.26 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.69	0.94	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.57	0.99	มาก
รวม	3.55	0.93	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องความไว้วางใจในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.69 และพนักงานทุกคนในองค์กรปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่า เราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.57

ตารางที่ 4.27 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.79	0.9	มาก
2. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.77	0.9	มาก
3. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.71	0.89	มาก
รวม	3.75	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในเรื่องนวัตกรรมขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.79 รวมถึงองค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.77 และผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.71

ตารางที่ 4.28 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร (Staff engagement)

ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้	3.54	1.03	มาก
2. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	3.52	0.96	มาก
รวม	3.53	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความผูกพันกับองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.54 และพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.52

ตารางที่ 4.29 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)

ปัจจัยด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ	3.65	1.01	มาก
2. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มความสามรถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.63	0.96	มาก
รวม	3.64	0.87	มาก

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นด้านคุณภาพสินค้าและบริการ อยู่ในระดับมาก โดยการส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.65 และการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีด

ความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.63

4.3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน และอธิบายรายละเอียดท้ายตารางที่ 4.30 ดังนี้

ตารางที่ 4.30 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	4.16	0.91	มาก
2. ท่านมีความพึงพอใจกับองค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.2	1.03	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.35	1.09	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.66	1	มาก
5. ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.78	1.04	มาก
รวม	3.62	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.62 โดยมีความพึงพอใจกับงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 4.16 มีความพึงพอใจกับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.2 คิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.35 คิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.66 และคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 3.78

4.4 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcomes)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และอธิบายรายละเอียดท้ายตารางที่ 4.31 ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance Outcomes)

ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ผลวิเคราะห์
1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.06	0.97	มาก
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.10	1	ปานกลาง
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.34	0.9	ปานกลาง
รวม	3.5	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ความสำเร็จขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.5 โดยเปรียบเทียบภาพลักษณ์กับองค์กรคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย คือ 4.06 เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรกับคู่แข่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.10 และเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้ากับคู่แข่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย คือ 3.34

4.5 การทดสอบสมมติฐาน

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีสึกษาอุตสาหกรรม โรงแรม ผู้วิจัยได้มีการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของคอนบาช (Cronbach) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient, α) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อความถามต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวว่ามีความสอดคล้องกันในทิศทางใดและมากน้อยเพียงใด เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะคงปัจจัยนั้น ๆ ไว้หรือตัดออก โดยเกณฑ์การพิจารณาประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (ศิริชัย กาญจนวสี, 2544) เป็นไปตามตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	ระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาชกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ที่มากกว่า 0.7 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p.137; Nunnally, 1978, p.245)

สำหรับผลการทดสอบความเชื่อมั่นตามวิธีของคอนบาช (Cronbach) ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ รายละเอียดตามตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยที่ศึกษา	N = 372
	Cronbach's Alpha Coefficient
	จากการศึกษาจริง
การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	0.8
ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	0.82
การรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention)	0.81
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning)	0.41
การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff)	0.8
ความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team)	0.41
จริยธรรม (Ethics)	0.45
ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	0.6
การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)	0.38
ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence)	0.72
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	0.68
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	0.81
ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration)	0.39
การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision)	0.52
การตัดสินใจ (Decision-Making)	0.76
การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	0.7
การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	0.71
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.76
การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	0.7
ความไว้วางใจ (Trust)	0.74

ตารางที่ 4.33 แสดงผลค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

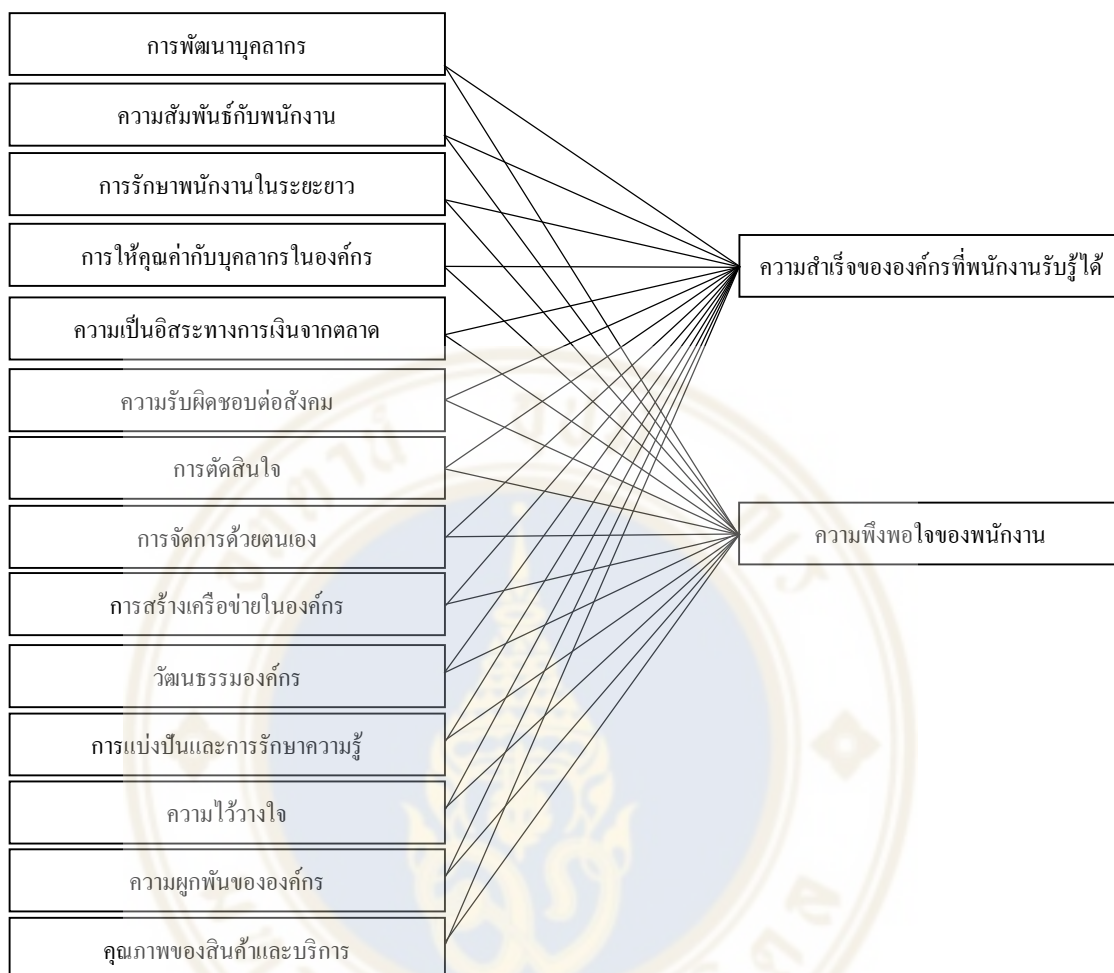
ปัจจัยที่ศึกษา	N = 372
	Cronbach's Alpha
	Coefficient
จากการศึกษาจริง	
นวัตกรรม (Innovation)	0.56
ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement)	0.73
คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	0.72
ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)	0.72
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes)	0.84

จากตารางที่ 4.33 แสดงผลการทดสอบหาค่า Cronbach's Alpha ซึ่งโดยปกติการวิจัยทางสังคมศาสตร์มีเกณฑ์ยอมรับอยู่ที่ระดับ 0.7 ขึ้นไป โดยค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (กันหลง, 2555) พบว่า ระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีตัวแปรที่มีค่าแอลฟามากกว่า 0.7 จำนวน 14 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), การตัดสินใจ (Decision-Making), การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) รวมถึงตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน และตัวแปรความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราชมากกว่า 0.7 เช่นกัน สำหรับปัจจัยที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่าแอลฟาต่ำกว่า 0.7 (Pallant, 2007) ที่เหลืออีก 8 ปัจจัย จะไม่นำมาพิจารณาตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นข้างต้น ทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพที่ 4.1

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความน่าเชื่อถือ

ดังนั้นเมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.7 จะเหลือสมมติฐาน 27 ข้อ ดังนี้

H1: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H2: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H3: ปัจจัยทางด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H5: ปัจจัยทางด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H12: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H15: ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H16: ปัจจัยทางด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H17: ปัจจัยทางด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H18: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H19: ปัจจัยทางด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H20: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H22: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H23: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม

H24: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H25: ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H26: ปัจจัยทางการรักษาพนักงานในระยะยาว (Staff Retention) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H28: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H35: ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H38: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H40: ปัจจัยทางการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H41: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

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

H43: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H45: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

H46: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Honeybee Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมโรงแรม

4.5.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 14 ด้าน ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับตัวแปรตาม 2 ด้าน คือความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจโรงแรม ดังนี้

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
DVP	Developing People
LBR	Labor Relations
LTSR	Long-term Staff Retention
ISP	Internal Succession Planning
VLP	Valuing People
TTL	Top-Team Leadership
ETB	Ethical Behavior
LTP	Long-term Perspective

ตารางที่ 4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables) (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
COC	Considered Organizational Change
IFM	Independence from Financial Market
EVR	Environmental Responsibility
SCR	Social Responsibility
SHA	Stakeholder Approach
SSV	Strong Shared Vision
DCD	Devolved Consensual Decisions
SMN	Self-Management
TOR	Team Orientation
ENC	Enabling Culture
KRS	Knowledge Retention and Sharing
TRT	Trust
INV	Innovation
SEN	Staff Engagement
QUR	Quality
EPS	Employee Satisfaction
PFO	Performance Outcomes

ตารางที่ 4.35 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมายค่าสถิติ
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient Determination)
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Beta	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standard Solution)
t	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.36 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	.447	.200	.168	.64194

a. Predictors: (Constant), 23QUA, 2LBR, 1DVP, 22SEN, 3LTSR, 16SMN, 18ENC, 5VLP, 10IFM, 15DCD, 17TOR, 12SCR, 19KRS, 20TRT

b. Dependent Variable: EPS

จากตารางที่ 4.36 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 14 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR), การรักษาพนักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (EPS) โดยตัวแปรต้นทั้ง 14 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน ที่ร้อยละ 16.8 (Adjusted R² = 0.168) ที่เหลืออีกร้อยละ 83.2 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.148	.461		2.491	.013
	DVP	.122	.040	.151	3.046	.002
	LBR	.116	.038	.150	3.074	.002
	LTSR	.075	.036	.105	2.065	.040
	VLP	.092	.036	.125	2.545	.011
	IFM	.036	.044	.041	.820	.413
	SCR	.087	.035	.120	2.472	.014

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน (ต่อ)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
SMN	.068	.039	.086	1.744	.082
TOR	-.160	.039	-.205	-4.070	.000
ENC	.123	.037	.159	3.287	.001
KNS	-.037	.045	-.040	-.826	.410
TRT	.047	.038	.063	1.233	.219
SEN	-.017	.039	-.021	-.429	.668
QUA	.032	.041	.040	.779	.436

a. Dependent Variable: EPS (ความพึงพอใจของพนักงาน)

จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.151 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากร เพิ่มขึ้น 1

หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.151 หน่วย

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.150 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.150 หน่วย

ปัจจัยด้านการรักษานักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.040 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.105 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมการรักษานักงานในระยะยาว เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.105 หน่วย

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.011 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.125 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.125 หน่วย

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีค่า Sig เท่ากับ 0.014 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.120 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.120 หน่วย

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ -0.205 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ลดลง 0.205 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.159 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.159 หน่วย

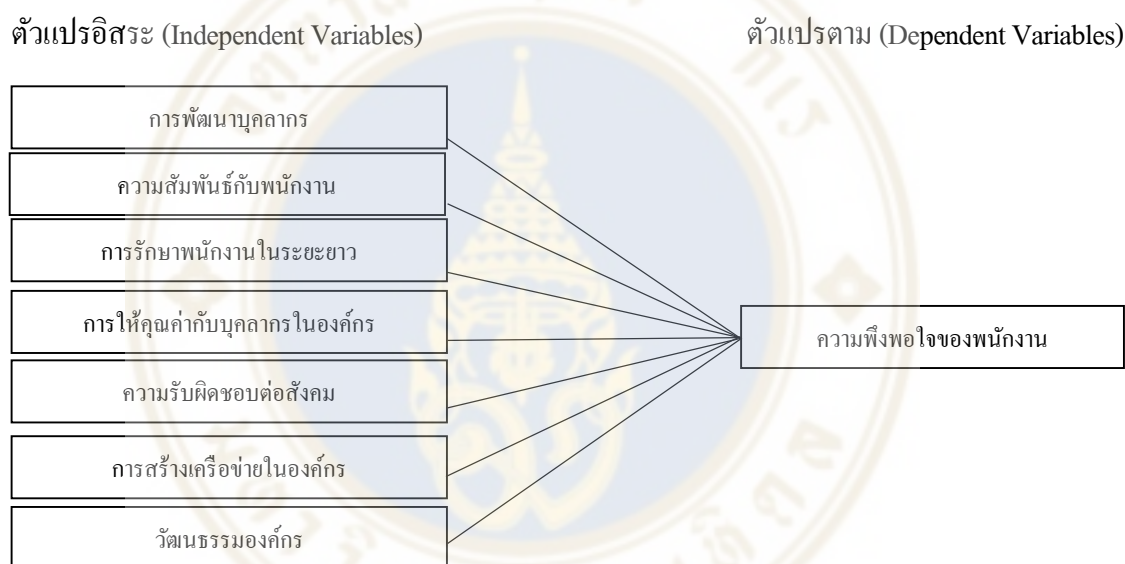
ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 1, 2, 3, 5, 12, 17 และ 18

โดยสมการสามารถเขียนการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ได้ดังนี้

$$EPS = 1.148 + 0.151 (DEV) + 0.150 (LBR) + 0.105 (LTSR) + 0.125 (VLP) + 120 (SCR) - 0.205 (TOR) + 0.159 (ENC)$$

ในขณะที่อีก 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market) ด้านการตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions) ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 10, 15, 16, 19, 20, 22 และ 23

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ได้ดังนี้



ภาพที่ 4.2 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.38 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	.383	.147	.114	.66204

a. Predictors: (Constant), 23QUA, 2LBR, 1DVP, 22SEN, 3LTSR, 16SMN, 18ENC, 5VLP, 10IFM, 15DCD, 17TOR, 12SCR, 19KRS, 20TRTb. Dependent Variable: PFO

จากตารางที่ 4.38 พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ทั้ง 14 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (DVP), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (LBR),

การรักษาพนักงานในระยะยาว (LTSR), การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (VLP), ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (IFM), ความรับผิดชอบต่อสังคม (SCR), การตัดสินใจ (DCD), การจัดการด้วยตนเอง (SMN), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (TOR), วัฒนธรรมองค์กร (ENC), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (KRS), ความไว้วางใจ (TRT), ความผูกพันขององค์กร (SEN) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (QUA) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (PFO) โดยตัวแปรต้นทั้ง 14 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่ร้อยละ 11.4 (Adjusted R² = 0.114) ที่เหลืออีกร้อยละ 88.6 เป็นผลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา โดยมีผลทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	DVP	.059	.041	.073	1.422	.156
	LBR	.054	.039	.070	1.379	.169
	LTSR	.080	.037	.114	2.159	.032
	VLP	.113	.037	.155	3.053	.002
	IFM	.104	.045	.118	2.312	.021
	SCR	.100	.036	.138	2.770	.006
	DCD	-.073	.039	-.094	-1.848	.065
	SMN	.116	.041	.145	2.857	.005
	TOR	.071	.041	.091	1.754	.080
	ENC	-.011	.039	-.014	-.275	.784
	KNS	-.063	.046	-.069	-1.365	.173
	TRT	-.024	.040	-.032	-.603	.547
	SEN	.122	.040	.152	3.037	.003
	QUA	.055	.042	.068	1.301	.194

a. Dependent Variable: PFO (ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้)

จากตารางที่ 4.39 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 6 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention) มีค่า Sig เท่ากับ 0.032 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.114 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีพฤติกรรมการรักษาพนักงานในระยะยาว เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.114 หน่วย

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.155 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.155 หน่วย

ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market) มีค่า Sig เท่ากับ 0.021 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.118 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความเป็นอิสระทางการเงิน เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.118 หน่วย

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) มีค่า Sig เท่ากับ 0.006 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.138 กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.138 หน่วย

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) มีค่า Sig เท่ากับ 0.005 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.145 กล่าวคือ ถ้าองค์กรให้มีพฤติกรรมให้พนักงานจัดการด้วยตนเอง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.145 หน่วย

ปัจจัยด้านความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.003 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.152 กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความผูกพันกันในองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 เพิ่มขึ้น 0.152 หน่วย

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 26, 28, 33, 35, 39 และ 45

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้ดังนี้

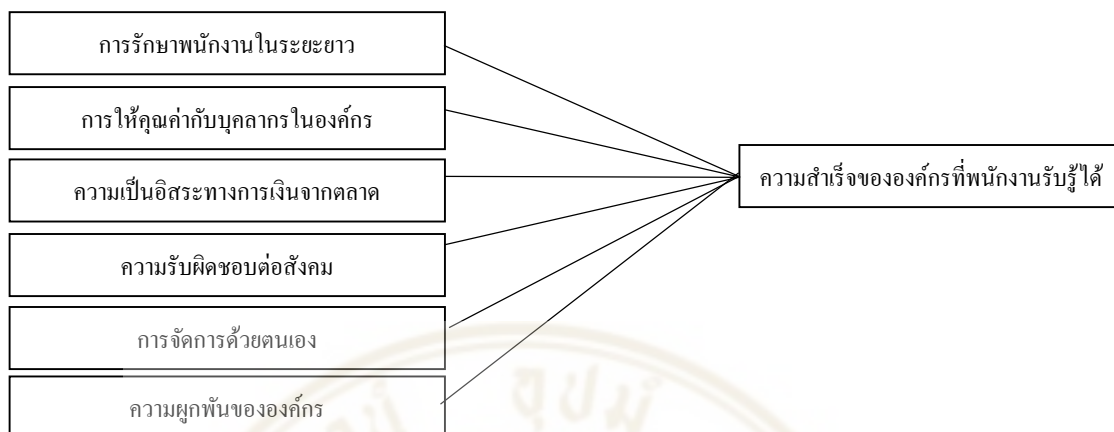
$$PFO = 3.375 + 0.114 (LTSR) + 0.155 (VLP) + 0.118 (IFM) + 0.138 (SCR) + 0.145 (SMN) + 0.152 (SEN)$$

ในขณะที่อีก 8 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture), การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing), ความไว้วางใจ (Trust), และคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 24, 25, 38, 40, 41, 42, 43 และ 46

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.3 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 4.4 สรุปผลสมมติฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 การรักษานักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 5 การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 10 ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence Financial Markets)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 15 การตัดสินใจ (Decision-Making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 16 การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17 การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 18 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ยอมรับ

สมมติฐานที่ 19 การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 22 ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 23 คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.40 สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 1, 2, 3, 5, 12, 17 และ 18

ตารางที่ 4.41สรุปผลสมมติฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่องค์กรรับรู้ได้

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 24 การพัฒนาบุคลากร (Developing People)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 25 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 26 การรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 28 การให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing Staff)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 33 ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence Financial Markets)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 35 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 38 การตัดสินใจ (Decision-Making)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 39 การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 40 การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 41 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	ปฏิเสธ

ตารางที่ 4.41 สรุปผลสมมติฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่องค์กรรับรู้ได้ (ต่อ)

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 42 การแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing Retention)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 43 ความไว้วางใจ (Trust)	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 45 ความผูกพันขององค์กร (Staff Engagement)	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 46 คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.41 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ในด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการจัดการด้วยตนเอง และด้านความผูกพันขององค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ในอุตสาหกรรมโรงแรม ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 26, 28, 33, 35, 39 และ 45

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทางการวิจัย สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้ หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมโรงแรม โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับงานมาก แต่มีความพึงพอใจกับองค์กรไม่มากนัก คืออยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดว่าหัวหน้างานไม่ค่อยมีส่วนที่ทำให้อยากทำงานอยู่ในองค์กร แต่ปัจจัยที่มีส่วนทำให้อยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปคือรายได้และเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่าภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรดีกว่าคู่แข่งมาก รองลงมา ในส่วนของ ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไร อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน คืออยู่ในระดับปานกลาง

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาผลการวิจัย สามารถนำผลสรุปการวิจัย มาทำการอภิปราย โดยสรุปผล อภิปรายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมเครือ Inter Chain ในประเทศไทยให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรค่อนข้างมาก รวมถึงพนักงานเองก็ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกัน วิเคราะห์จากระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร คือองค์กรมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และมีค่านิยมหลักที่ผูกมัดจิตใจของพนักงานไว้ด้วยกัน ส่งผลให้เกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงานเป็นทีม ได้อย่างเข้มแข็งในทุกระดับชั้น รวมถึง

ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ (ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์, 2561) ที่ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากรและความไว้วางใจ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน อย่างมีศีลธรรม หากมีการถูกเลิกจ้าง ก็จะมีมาตรการต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ตัวแทนพนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ และยังคงส่งเสริมให้พนักงานทำกิจกรรมทางสังคม หรือชุมชนภายในเวลางานได้ อีกทั้งพนักงานในทุกระดับชั้นมีการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแนวทางการทำงานเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร สอดคล้องกับ (ลภัสสรดา ไวยกิจจา, 2562) ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยในการดำเนินงานตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารอย่างยั่งยืน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสร้างค่านิยมให้กับพนักงาน การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร

5.2.2 อภิปรายผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ พบว่า ในอุตสาหกรรมโรงแรมเครือ Inter Chain ในประเทศไทย พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือปัจจัยเกี่ยวกับการให้คุณค่ากับพนักงานในองค์กร การปฏิบัติตัวของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกระดับชั้นอย่างให้ความเคารพและเท่าเทียมกัน ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานในระยะยาวได้ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานมาอย่างยาวนานทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น และสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย หรืออำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น อีกทั้งการจัดกิจกรรมขององค์กรเพื่อสังคม เป็นอีกปัจจัยที่พนักงานมองว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนภายนอกได้เห็น ว่าองค์กรมีความสามารถและเข้มแข็งมากพอที่จะทำกิจกรรมเพื่อสังคมได้ ซึ่งขัดแย้งกับ (วัชรารักษ์ ภัทรสัตยากร, 2562) ที่ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล ด้านการวางแผนการดำเนินงานไปในระยะยาว ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านนวัตกรรม ซึ่งมีส่วนที่สอดคล้องกันคือ ด้านความผูกพันขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมมีผลกระทบรุนแรง อัตราการเข้าพัก (Occupancy Rate: OR) ลดลงมาก หลังจากสถานการณ์เริ่ม

บรรเทาถึง ภาครัฐก็ได้ ออกมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ และเริ่มเปิดประเทศในช่วงปลายปี พ.ศ. 2564 อุตสาหกรรมโรงแรมเริ่มฟื้นตัวกลับมา OR เฉลี่ยกลับมาอยู่ที่ 30% จากปกติอยู่ที่ระดับ 60 – 70% (ณัฐอร เบญจปฐมรงค์, 2565) โดยในระยะถัดไปการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก เพราะนักท่องเที่ยวน้อยลง ในหลาย ๆ ประเทศพยายามออกมาตรการและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าประเทศให้มากที่สุด และด้วยในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเข้าสู่สภาวะการฟื้นตัวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 จึงถือเป็นโอกาสที่ดีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม รวมทั้งเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อเติบโตในอนาคตต่อไป ซึ่งในธุรกิจโรงแรมควรรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน เพราะเป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการ การที่พนักงานมีความพึงพอใจและรักในการทำงานจะสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจได้ ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ โดยแบ่งกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

5.3.1 กลยุทธ์หลัก

5.3.1.1 ด้านการสร้างคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร และการมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ควรมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาของพนักงานที่เกิดจากการทำงาน หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อเป็นการแสดงถึงการมองเห็นคุณค่าในตัวพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถขอรับการปรึกษากับแผนก HR ได้ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ไม่ว่าจะกับลูกค้า หรือกับพนักงานด้วยกัน มีการแต่งตั้งตำแหน่ง Psychology Consultant หรือที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้คำปรึกษา ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น

5.3.1.2 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ควรจัดกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และสม่ำเสมอ ทุก 3 – 6 เดือน เช่น กิจกรรมปรับภูมิทัศน์ในบริเวณชุมชนรอบโรงแรมอย่างเก็บขยะ ทาสีผนัง ปลูกต้นไม้ เพื่อให้มีทัศนียภาพที่ดีขึ้น รวมถึงมีโครงการช่วยเหลือธุรกิจ SME ในชุมชน โดยการรับซื้อสินค้าและวัตถุดิบที่มีคุณภาพจากชุมชน เพื่อสร้างรายได้ให้กับประชากรในชุมชน และมีโครงการลดจำนวน Food Waste โดยการนำเศษอาหารที่เหลือมาแปรรูปเป็นปุ๋ย ซึ่งเป็นการลดขยะที่อาจเกิดการเน่าเสียได้ และส่งกลิ่นเหม็น

5.3.1.3 ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว ควรคัดเลือกพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยการนำลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพเฉพาะบุคคลมาร่วมพิจารณาด้วย อาจใช้แบบทดสอบบุคลิกภาพ MBTI มาทดสอบก่อนรับบุคคลเข้ามาเป็นพนักงาน เพื่อเป็นการ

คัดกรองเบื้องต้นให้ได้พนักงานที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงสามารถลดอัตราการย้าย และลาออกได้อีกด้วย

5.3.2 กลยุทธ์รอง

5.3.2.1 จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านต่าง ๆ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาอบรมพนักงานที่มีความสนใจในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การสื่อสารกับลูกค้า การเพิ่มทักษะทางด้านภาษา เป็นต้น โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเข้ารับการอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อเป็นการสนับสนุนพนักงานที่อาจต้องการเติบโตไปในสายงานอื่น

5.3.2.2 การจัดตั้งทีมงานในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมกับงาน และส่งเสริมการสร้าง Team ที่เข้มแข็งภายในองค์กรให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (One Team One Unity) มีการจัดกิจกรรมระหว่างฝ่ายเพื่อสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3.2.3 ให้ความสำคัญกับการชี้แจงวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการบริการ การดำเนินการ รวมถึงมาตรฐานการให้บริการ มีความใส่ใจในพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและองค์กร เพราะในธุรกิจการให้บริการ พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากโรงแรมในเครือ Inter Chain เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงโรงแรมประเภทอื่น ๆ

5.4.2 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงแรมในเครือ Inter Chain ที่ยังไม่ครอบคลุมทุก Chain ในประเทศไทย เนื่องจากผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลได้จริง

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.5.1 ทำการศึกษาในส่วนของโรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในประเทศไทย เพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมในอุตสาหกรรมโรงแรมมากยิ่งขึ้น

5.5.2 ขยายขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งต่อไป ให้ครอบคลุมทุก Chain ในประเทศไทย เพื่อมาประกอบแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- กวินภพ สายเพชร. (2564). โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-2019 (COVID-19) กับโอกาสในการปรับตัวทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ 23, ฉบับที่ 1, มกราคม - มิถุนายน.
- ไกล่ฉัตร บุชาธรรม. (2564). การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบการที่พักและโรงแรม เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EECI). (2564). Post COVID-19: การรับมือที่ธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัว. สืบค้นจาก <https://www.eeci.or.th/news/post-covid-19-ฐานเศรษฐกิจ>.
- ฐานเศรษฐกิจ. (2565). ธุรกิจโรงแรมไทยทรุด เกือบครึ่งเหลือสภาพคล่องไม่ถึง 3 เดือน. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/business/516397>
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์ชัย. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐอร เบญจปฐมรงค์, ชุตติกา เกียรติเรืองไกร. (2565). Restart ครั้งใหม่ โรงแรมไทยพร้อมหรือยัง? สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_16Mar2022.aspx
- ดร.เสาวณี จันทะพงษ์. (2564). ผลกระทบและการปรับตัว (Resilience) ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารช่วงโควิด-19: วิเคราะห์จากหลักคิด Outside-In. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_26Oct20
- ธิษณา หาวารี, บุษรา โปวาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรมในเขตพัทยาเหนือ กรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. สารศาสตร์, ฉบับที่ 2, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 219-230.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุหลินฉาย สมรรถนเรศวร์, อมรา รัตตากร และ ชยุดม วัฒนา. (2561). *กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร*. วารสารบริหารธุรกิจ-ศรีนครินทร์วิโรฒ ปีที่ 9, ฉบับที่ 1, มกราคม - มิถุนายน.
- ปาริฉัตร ฟุ้งเหยี่ยว. (2564). *การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาโรงแรมเพื่อส่งผลต่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาโรงแรมขนาดใหญ่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภักดิ์สรดา ไวกิจจา. (2562). *การศึกษาก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). *การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- सानิตย์ หนูนิล. (2564). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019: กรณีศึกษาองค์กรภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วารสาร-วิทยาการจัดการ ปีที่ 8, ฉบับที่ 1.
- สุเมธ กมลศิริวัฒน์, บุษรา โปวาทอง. (2564). *กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการโรงแรมที่ได้รับมาตรฐาน SHA ต่อผลกระทบ COVID-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. 2563*. สารະศาสตร, ฉบับที่ 3, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 650-661.
- Brand Buffet. (2564). *ท่องเที่ยวกระทบหนัก เมื่อโควิดลากยาว! จูฬฯ ออกกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์สู่ตรรอดธุรกิจโรงแรม*. สืบค้นจาก <https://www.brandbuffet.in.th/2021/08/chula-quick-mba-for-hotel-business/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Herve Houdre. (2551). *Sustainable Hospitality : Sustainable Development in the Hotel Industry*.
School of Hotel Administration. Cornell University.

Masa'deh, Nasseef, Sunna, Suliman & Albawab. (2560). *The Effect of Hotel Development on Sustainable Tourism Development*. International Journal, Business Administration.

Parichamon Isarakankul. (2558). *Sustainable Leadership in Hotel and Resort Industry In Thailand*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Post Today. (2565). ธุรกิจโรงแรมกังวล รัฐบาล “ปิดประเทศ” คุมโอมิครอนระบาด. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/economy/news/672290>

Puttachard Lunkam. (2564). ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง COVID-19. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ri-future-of-tourism-21>

SME ONE. (2564). กลยุทธ์ธุรกิจโรงแรมฝ่ามรสุม COVID-19. สืบค้นจาก <https://www.smeone.info/posts/view/4465>



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา อุตสาหกรรมโรงแรม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมโรงแรม” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 : ความคิดเห็นด้านการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้

ระดับความคิดเห็น

1 2 3 4 5

1. พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร
4. เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน กับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกทำการปลดพนักงาน เพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรของท่าน มักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา
10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ไม่ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว
12. ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร
13. เท่าที่ท่านเห็น องค์กรของท่านดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)

14. องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมี จริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาว เป็นหลัก
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน จะมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ
18. บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นได้
20. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ได้มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงาน และพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรม และประเพณีที่คนในองค์กร ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด
22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงิน จะไม่เห็นด้วย
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกว่าที่กฎหมายกำหนด
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือ ว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทาง ธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น
34. ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ตัดสินใจโดย ใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญ และดูแลท่านอย่างดีที่สุด
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้
43. องค์กรของท่านชอบให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน
44. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
45. ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้
46. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด
47. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ ว่านวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว
50. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้
51. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่องค์กรของท่านภูมิใจ

53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

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

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้

ระดับความคิดเห็น

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

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น โดยที่

ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	แย่กว่ามาก
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	แย่กว่า
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	เฉย ๆ
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	ดีกว่า
ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	ดีกว่ามาก

โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความนี้

ระดับความคิดเห็น

1 2 3 4 5

1. ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร
2. ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร
3. ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร

ส่วนที่ 4 : ลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) ต่ำกว่า 25 ปี

2) 25 – 34 ปี

3) 35 – 44 ปี

4) มากกว่า 44 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

2) ระดับปริญญาตรี

3) ระดับปริญญาโท

4) ระดับปริญญาเอก

4. อายุการทำงานของท่านในองค์กร

1) น้อยกว่า 1 ปี

2) 1 – 5 ปี

3) 5 – 10 ปี

4) มากกว่า 10 ปี

5. ท่านเป็นพนักงานระดับใดขององค์กร

1) พนักงานระดับบริหาร (Management Level)

2) พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level)

3) พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level)