

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโควิด19ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา
อุตสาหกรรมการบินประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

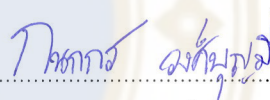
เรื่อง

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
เชื้อโควิด19 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา
อุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565



นางสาวกนกกร วงศ์บุญมี


ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยีสี่,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิชิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย” ดำเนินการได้อย่างสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของการศึกษาวิจัย โดยได้รับความกรุณาสนับสนุนและอนุเคราะห์จาก ดร.สุเทพ นิมสาข อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะตลอดการจัดทำจนเป็นผลให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ รวมถึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้จัดทำเนื้อหาทางวิชาการ แนวทางที่เป็นประสบการณ์ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บเกี่ยวความรู้ต่าง ๆ มาสังเคราะห์และประยุกต์ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้และเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานในอนาคต

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ที่ได้มอบกำลังใจที่ดีและแรงผลักดันที่สำคัญในการส่งเสริมให้ผู้วิจัยศึกษาระดับปริญญาโท และขอขอบพระคุณคุณสิริพร หนูจั่น ที่ให้การสนับสนุน และแรงบันดาลใจในการศึกษาตั้งแต่วันแรกจนสำเร็จการศึกษารวมถึงเพื่อนๆและพี่ๆรุ่นที่ 24A ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คำปรึกษาในการทำงาน ตลอดระยะเวลาการศึกษาระดับปริญญาโท

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลประกอบการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ และเป็นประโยชน์กับผู้ที่สนใจการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยเฉพาะองค์กรต่างๆในอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

กนกกร วงศ์บุญมี

การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย
STUDY OF SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FACTORS AFTER THE COVID-19 PANDEMIC IN THAILAND ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT IN AIRLINE BUSINESS

กนกร วงศ์บุญมี 6450108

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสา, Ph.D., รองศาสตราจารย์
กัญญาภัสร์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรพรหม สุชาทร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ กลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 160 ชุด ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง จำนวน 30 คน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 49 คนและกลุ่มพนักงานทั่วไป จำนวน 81 คน จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการให้คุณค่าพนักงาน ตามลำดับ ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ นวัตกรรม จริยธรรม คุณภาพของงาน และการสื่อสารวิสัยทัศน์ ตามลำดับ นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ของค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : การพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน/ สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19ในประเทศไทย/ แนวคิด Sustainable Leadership/ อุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 คำถามงานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	4
1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา	4
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	5
1.4.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
2.1. ความสำคัญของอุตสาหกรรมการบินหลังสถานการณ์การแพร่กระจายของเชื้อโควิด 19ในประเทศไทย	8
2.1.1 ความสำคัญของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย	8
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความยั่งยืน	12
2.2.1 แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability)	12
2.2.2 ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำในการประยุกต์เรื่องความยั่งยืนสู่บริบททางธุรกิจ	12
2.2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	16
บทที่ 3	25
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
ระเบียบวิธีวิจัย	25
3.1 ระเบียบงานวิจัย	25
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	27
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.5.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	29
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	30
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	30
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	32
3.7 สมมติฐานการวิจัย	32
บทที่ 4	36
ผลการศึกษาวิจัย	36
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	36
4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง	39
4.3 การทดสอบสมมติฐาน	56
4.3.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบทดสอบและกลุ่มตัวอย่าง (Reliability)	56
4.4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	62
บทที่ 5	72
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	72
5.1 สรุปผลการวิจัย	72
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	73
5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	74
5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์	75
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	76
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	82
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่องานวิจัย	83
ประวัติผู้วิจัย	94



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
3.1	เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร	30
3.2	เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	31
3.3	เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของพนักงาน	31
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	36
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ	37
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	37
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร	38
4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน	38
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	39
4.7	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการพัฒนาบุคลากร	40
4.8	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	41
4.9	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรักษาพนักงาน	42
4.10	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	42
4.11	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	42
4.12	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	43
4.13	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	43
4.14	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	44
4.15	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	46
4.16	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	47
4.17	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	47
4.18	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	48

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	48
4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	49
4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการตัดสินใจ	50
4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจัดการด้วยตนเอง	50
4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	51
4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวัฒนธรรมองค์กร	52
4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการแข่งขันและรักษาความรู้องค์กร	52
4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความไว้วางใจ	52
4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรม	53
4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	54
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความมีคุณภาพ	55
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจของพนักงาน	55
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	55
4.32 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)	56
4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)	62
4.34 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	63
4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	64
4.37 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.38 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	68
4.39 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	71
4.40 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น	72



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาของงานวิจัย

ในปัจจุบันการให้ความสำคัญเรื่องการค้าดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่มีมิติด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ในด้านการประกอบธุรกิจซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรและเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขัน โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการในการลดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่มีต่อองค์กร อาทิ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านสุขภาพและความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นประเด็นที่บริษัทต้องให้ความสำคัญ รวมถึงด้านบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจให้กับบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มโอกาสในการพัฒนาผลผลิตและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจ เป็นต้น สะท้อนการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการจัดการดูแลด้านสังคมและเป็นการแสดงความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ในทางกลับกันเมื่อใดที่บริษัทไม่สามารถบริหารจัดการประเด็นดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม มีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทั้งในแง่ของความเสี่ยงด้านการเงิน ซึ่งเป็นผลมาจากการขาดงาน ทำให้ได้ผลผลิตลดลง หรือความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์องค์กร ที่มาจากการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงถึงขั้นเสียชีวิต เนื่องจากที่บริษัทไม่จัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยอย่างเพียงพอ ดังนั้นการบริหารจัดการให้เกิดสุขภาพและความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีย่อมถือเป็นการประกันสภาพการทำงานที่พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพขั้นสูงสุด อีกทั้งยังเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Cristiana Parisi 2012)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด19 ที่มีการแพร่ระบาดทำให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลก มียอดผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตเพิ่มสูงขึ้นต่อเนื่อง อันก่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกหยุดชะงักรวมถึงเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ต้องพึ่งพานักลงทุนและนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงและทางอ้อม ในทุกภาคส่วน จากผลการสำรวจของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมพบว่า ผู้ประกอบการกว่า 1,500 แห่งที่ได้รับผลกระทบหนัก ทำให้รายได้ลดลงอย่างรวดเร็วต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจภายในองค์กรเพื่อให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเพิ่มช่องทางการตลาดออนไลน์ ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น หลายธุรกิจจำเป็นต้องลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การลดจำนวนพนักงาน รวมถึงการ

หยุดกิจการชั่วคราว และในบางรายต้องปิดกิจการและเลิกจ้างพนักงานอย่างถาวร สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายหลากหลายมิติของการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน ที่ต้องคำนึงถึงการประเมินผลกระทบที่จะเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ความเสี่ยงและโอกาสที่องค์กรจะได้รับจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังนั้นการสร้างความยั่งยืนขององค์กร โดยการจัดทำข้อมูลที่แสดงถึงนโยบาย ผลกระทบ และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของธุรกิจ ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือที่เรียกว่าข้อมูล ESG (Environment, Social and Governance) จะทำให้ช่วยผู้ลงทุนได้เกิดความเข้าใจและเข้าถึงข้อมูล รับรู้มุมมองการดำเนินธุรกิจในมิติที่กว้างขึ้น มากกว่าการรับรู้เฉพาะข้อมูลทางการเงิน อันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อองค์กร ทั้งในด้านความสามารถของการบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงความเชื่อมั่นในด้านของการสร้างผลตอบแทนในระยะยาว การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน จึงถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากที่ทุกธุรกิจต้องทำงานอย่างบูรณาการและขับเคลื่อนธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถทำได้หลายรูปแบบตามสถานการณ์และบริบทของแต่ละองค์กร ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต้องถือเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่จำเป็นต้องรับรู้ ให้ความสำคัญและร่วมมือกันทุกภาคส่วน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2564)

โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) นั้นหมายถึง วิธีของการพัฒนาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ในขณะที่ต้องไม่ลดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลังด้วย (พริยาภรณ์อัน ทองและศุภกรเอกชัยไพบุลย์, 2559) ดังนั้น การตระหนักและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันจะทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่างๆ ควรมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรควบคู่ไปพร้อมกับการสร้างผลกำไรทางธุรกิจในระยะยาว การสร้างอนาคตที่มั่นคงควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) แสดงถึงปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร จากการให้มุ่งเน้นความสำคัญด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กรในด้านผลกำไรที่ดีในระยะยาวและในด้านความยั่งยืนของทรัพยากรภายในองค์กรด้วย (สุพัตรา แซ่ห้วน, 2564)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมสายการบิน (Aviation) ในประเทศไทยโดยผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินเองได้มีการรวมตัวเพื่อจัดตั้ง สมาคมสายการบินแห่งประเทศไทยขึ้นในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 2564 สมาชิกสายการบินจำนวน 7 สายการบิน ประกอบด้วยสาย

การบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ได้แก่ สายการบินบางกอกแอร์เวย์สและสายการบินไทยสมายล์ และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) ได้แก่ สายการบินไทยแอร์เอเชีย, สายการบินไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์, , สายการบินนกแอร์, สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ และสายการบินไทยเวียดเจ็ท ต้องเผชิญกับความท้าทาย อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีอย่างรวดเร็วและรุนแรง อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขัน ความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น วิกฤตการณ์สิ่งแวดล้อมที่รุนแรง (วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: พฤษภาคม – สิงหาคม 2563) ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในเชิงโอกาสและความเสี่ยง รวมถึงการเป็นสายการบินที่ดำเนินธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน โดยสะท้อนจากความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ ควบคู่กับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental-Social-Governance) บนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อรากฐานที่แข็งแกร่งและเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมุ่งมั่นยกระดับและการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน และสะท้อนการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม จากความตั้งใจและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ รวมถึงการยอมรับในการดำเนินธุรกิจการบินประเทศไทยในระยะยาว ผ่านกระบวนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการบินจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนของธุรกิจการบินเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ความยั่งยืนในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานของอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19

2. ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19

1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยประการใดภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานของอุตสาหกรรมสายการบิน (Aviation) ที่หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19

2. ปัจจัยประการใดภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ที่มีผลก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในอุตสาหกรรมสายการบิน (Aviation) ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานผู้ปฏิบัติงานของสายการบินระดับภูมิภาคและสายการบินในประเทศไทย (Regional & Domestic airlines)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง Judgement Sampling มีการแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างออกเป็นระดับคือ ผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น 35 คน ผู้บริหารระดับกลางทั้งสิ้น 50 คน และระดับพนักงานทั่วไปทั้งสิ้น 245 คน ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวนประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอแรน (Cochran, W.G., 1953)

1.4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำการศึกษาวิจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์ที่รับรู้

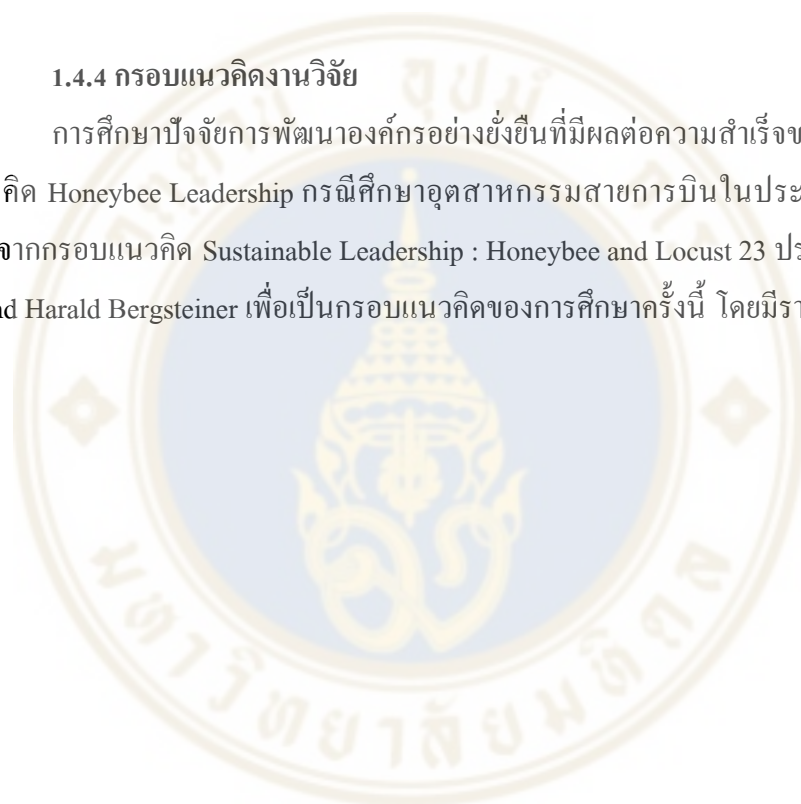
ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership
กรณีศึกษา “อุตสาหกรรมสายการบิน” (Aviation)

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีเครื่องมือ คือ แบบสอบถามผ่านทางช่องทางออนไลน์ และ
ช่องทางออฟไลน์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษามาประมวลข้อมูลที่ได้จาก
การตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565

1.4.4 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมสายการบินในประเทศไทย โดยที่มามี
ประยุกต์จากกรอบแนวคิด Sustainable Leadership : Honeybee and Locust 23 ประการของ Gayle C
Avery and Harald Bergsteiner เพื่อเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษานี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

การพัฒนาบุคลากร
ความสัมพันธ์กับพนักงาน
การรักษาพนักงาน
การวางแผนการสืบทอด
การให้คุณค่ากับพนักงาน
การร่วมมือกันบริหารองค์กร
ความรับผิดชอบต่อสังคม
ความไว้วางใจ
หลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล
วางแผนการดำเนินงานองค์กร
การเปลี่ยนแปลงองค์กร
การมีอิสระจากตลาดเงิน
ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย
การสื่อสารวิสัยทัศน์
การตัดสินใจ
การสร้างเครือข่ายในองค์กร
วัฒนธรรมองค์กร
การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร
การมีส่วนร่วม
คุณภาพของงาน
ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
การจัดการด้วยตัวเอง
นวัตกรรม

ตัวแปรตาม(Dependent Variables)

ความพึงพอใจของพนักงาน

ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้

ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบริษัทในอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย Aviation
2. ฐานข้อมูลปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้งมุมมองของผู้บริหารและพนักงานอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย Aviation และสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น
3. ผู้ประกอบการสายการบินต่าง ๆ สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสายการบินตนเองเพื่อปรับนโยบายและวางแผนพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษางานวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 ในประเทศไทย กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆเพื่อเป็นกรอบในการวิจัย โดยมีหัวข้อการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญ และแนวโน้มของอุตสาหกรรมการบินของไทยในปัจจุบัน
2. แนวคิด ทฤษฎี คำนิยามเกี่ยวกับองค์กรที่ยั่งยืนและแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. ความสำคัญของอุตสาหกรรมการบินหลังสถานการณ์การแพร่กระจายของเชื้อโควิด 19 ในประเทศไทย

2.1.1 ความสำคัญของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย

อุตสาหกรรมการบินมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นกลไกสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ถือเป็นรายได้หลักของประเทศ ทั้งยังก่อให้เกิดรายได้จากการบริโภค การจ้างงาน การค้า และการลงทุน (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล, 2564) อุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องขับเคลื่อนด้วยความมีประสิทธิภาพทั้งในการปฏิบัติการบินและการบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามตลอดช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจการบินได้เผชิญกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่เรียกว่า “ภาวะวิกฤต” ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการดำเนินธุรกิจการบินนั้นคือการเกิดโรคระบาดของ ไวรัสโควิด-19 ในช่วงปลายเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562

เนื่องจากการระบาดของเชื้อโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ซึ่งหมายรวมถึงอุตสาหกรรมการบินที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักเป็นอันดับแรกๆ เนื่องจากนโยบายการจำกัดการเดินทาง และการปิดช่องทางการเข้าออกระหว่างประเทศ และระหว่างพื้นที่ภายในประเทศอีกด้วย จากการระบาดครั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงผลกระทบหลังสถานการณ์ ทำให้เกิดมาตรการที่ใช้เพื่อควบคุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจำกัดและป้องกันการแพร่เชื้อในปี พ.ศ. 2565 ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยได้มีการฟื้นฟูตัวอย่างช้าๆ เป็นผลมาจากปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจ และการค้าโลกที่ค่อยๆฟื้นตัวขึ้นตามลำดับ และการพัฒนาวัคซีนเพื่อป้องกันโควิด-19 มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น การที่รัฐบาลสามารถจัดการกับสถานการณ์ ทำให้ประชาชนได้รับวัคซีนกันมากขึ้นช่วยส่งผลให้มีการผ่อนปรนมาตรการปิดพรมแดนระหว่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไป สนับสนุนให้เกิดการกระตุ้นความต้องการเดินทางโดยสายการบินทั้งเส้นทางในประเทศและต่างประเทศมากขึ้น แนวโน้มการขนส่งทางอากาศอาจมีภาระการลงทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปรับเกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานธุรกิจการบินระดับโลก ช่วงหลังวิกฤตโควิด-19 การลงทุนในด้านการเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยทางการบิน ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีภาระด้านงบประมาณด้านเงินทุน รวมถึงจำนวนผู้โดยสาร จำนวนเที่ยวบินและส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินลดจำนวนลง ในบางรายจำเป็นต้องหยุดกิจการชั่วคราวเนื่องจากเผชิญวิกฤตสภาพคล่องและบางรายไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ปัจจุบันธุรกิจการบินของประเทศไทยต้องเตรียมความพร้อมในการรับการเปิดประเทศ รองรับนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางมายังประเทศไทย การเพิ่มความสามารถในการรองรับของสนามบิน โครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน โดยการเดินทางในบริบทใหม่สิ่งที่สำคัญที่เกิดขึ้นใหม่สำหรับการเดินทางทางอากาศนอกจากเรื่อง ความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) สิ่งใหม่ที่ต้องนำมาพิจารณานั้นคือเรื่อง “สุขอนามัย” (Health) และในอนาคตธุรกิจการบินของประเทศไทยต้องมีการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับอากาศยานขนาดเล็กหรือโดรน และโดรนจะเป็นอีกเทคโนโลยีหนึ่งในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนโครงสร้างของระบบของธุรกิจการบินในประเทศ การได้ทราบถึงทิศทางและมาตรการรองรับธุรกิจการบินให้สามารถฟื้นตัวได้โดยเร็ว ภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 รวมทั้งขับเคลื่อนให้ประเทศไทยก้าวสู่การบินบริบทใหม่ในอนาคต ภายใต้รูปแบบวิถีชีวิตการเดินทางแบบวิถีวิถีใหม่ เพื่อส่งเสริมให้การบินของไทยกลับมาเติบโตอย่างยั่งยืน โดยวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอให้เห็นถึงสิ่งที่ธุรกิจการบินในประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิบัติในปัจจุบัน รวมถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจการ

บินในอนาคตความท้าทาย และโอกาสของธุรกิจการบินในประเทศไทยภายหลังจากวิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 (ณัฐพล มหาทรัพย์1 ชเนตติ พิพัฒนางกูร2 และสุนันทา พาสุนันท์,2565)

จากการตัดสินใจเลือกรูปแบบการเดินทางของผู้โดยสารที่มีแนวโน้มเดินทางโดยการขนส่งทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นจากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบิน อีกทั้งความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการบินภายในประเทศจึงนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

1) ธุรกิจการบินที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศ

เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย ทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำ ล้วนส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศทั้งสิ้น ซึ่งเห็นได้จากการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจโดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 มิติ ได้แก่

1.1) มิติของการประกอบกิจกรรมทางตรงที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจประเทศไทย

จะประกอบด้วยสายการบิน คือ การขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า และการบริการภาคพื้นดิน อาทิ การอำนวยความสะดวกต่อผู้โดยสารภายในท่าอากาศยาน เช่น การขนส่งกระเป๋าและอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและสินค้าปลอดภาษี และการบริการจำหน่ายตั๋ว เป็นต้น

1.2) มิติกิจกรรมทางอ้อมที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจประเทศไทย

มิติกิจกรรมทางอ้อมที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจประกอบด้วย การท่องเที่ยว ได้แก่ การให้บริการเดินทางท่องเที่ยว ที่พักประเภทธุรกิจโรงแรม และร้านอาหาร ธุรกิจด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้า การลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ (ปรเมธี วิมลศิริ, 2556)¹⁾ โดยเฉพาะการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมการบิน ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคบริการขนส่งทางอากาศคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.5 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Product, GDP) การสร้างมูลค่าการจ้างงานในภาคบริการขนส่งทางอากาศ คิดเป็นร้อยละ 1.5 ของ GDP สะท้อนถึงความหลากหลายในทางเศรษฐกิจที่ได้รับจากอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยทำให้มีการกระจายรายได้สู่ภาคส่วนต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ได้แก่ ภาคอุตสาหกรรมครัวเรือน และภาคธุรกิจบริการ เป็นต้น ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 7.5 ของ GDP ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานในภาคบริการการขนส่งทางอากาศและภาคการท่องเที่ยวประมาณ 393,000 คน มีมูลค่าการจ้างงาน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ GDP อันก่อประโยชน์ในการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานเพื่อสร้างประโยชน์ต่อภาครัฐที่ได้จากการรับภาษีจากธุรกิจบริการการขนส่งทางอากาศ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากการจ้างงาน ประมาณ 17.2 พันล้านบาท จัดสรรเพื่อเป็นงบประมาณสำหรับดำเนินการพัฒนาสังคม อาทิ การต่อขยายทางเดินรถ การพัฒนาระบบรางรถไฟฟ้าขนส่ง

มวลชน ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดการเดินทางที่สะดวกรวดเร็วมากขึ้น สามารถสร้างรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและชุมชนมากขึ้นในอนาคต (IATA, 2013; Oxford Economics, 2012; ประเมธี วิมลศิริ, 2556)

2) ธุรกิจการบินต่อการพัฒนาสังคม

นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของธุรกิจการบินไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อการพัฒนาสังคมภายในประเทศอีกด้วย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

2.1) ธุรกิจการบินก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางสังคมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแลกเปลี่ยนไปรษณีย์ภัณฑ์และสิ่งตีพิมพ์จากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนนักท่องเที่ยวไปยังประเทศต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนแต่ภายในประเทศ ตลอดจนวัฒนธรรม ความนึกคิด และสังคมภายในประเทศ

2.2) ธุรกิจการบินทำให้มาตรฐานการครองชีพของท้องถิ่นดีขึ้น

โดยเฉพาะท้องถิ่นทุรกันดาร เนื่องจากธุรกิจการบินจะนำการเปลี่ยนแปลงของสังคมหนึ่งไปยังอีกสังคมหนึ่ง โดยเฉพาะสินค้าประเภทสมัยนิยมอันเป็นการเลียนแบบของสังคมนั้นหรือนำผลิตผลจากท้องถิ่นอื่นไปจำหน่ายให้ ทำให้มาตรฐานการครองชีพของท้องถิ่นดีขึ้น (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548b) ดังนั้นจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจการบินในปัจจุบัน และมีการคาดการณ์ว่าจะมีการเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต และด้วยสาเหตุนี้เองส่งผลให้ในปัจจุบันธุรกิจการบินมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทำให้สายการบินจำนวนมากต่างก็คิดกลยุทธ์หลากหลายวิธีขึ้นมาเพื่อใช้ในการแข่งขันกับสายการบินต่าง ๆ ในตลาดและสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสายการบินสามารถอยู่รอดในตลาดได้ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่อย่างไรก็ตามยังไม่ทราบแน่ชัดว่าในแต่ละบุคคลมีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกใช้บริการสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำภายในประเทศ

อุตสาหกรรมการบินเคยผ่านมามากหลายวิกฤติการณ์ ทั้งวิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตการเมือง รวมถึงวิกฤตโรคระบาด อย่างไรก็ตามวิกฤตการณ์การแพร่กระจายของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 COVID-19 ส่งผลกระทบนหนักที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิกฤติที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ได้ส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากประเทศไทยมีการเติบโตทางเศรษฐกิจจากการเดินทางท่องเที่ยวซึ่งนักท่องเที่ยวหลักจากต่างประเทศ เมื่อโยบายการจำกัดการเดินทางและการปิดพรมแดนระหว่างประเทศ เพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของโรคทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากการระบาดที่ยืดเยื้อ ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบิน ได้รับผลกระทบที่รุนแรงทันที อย่างไรก็ตามจากผลกระทบของโรคระบาดโควิด 19 ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องออก

มาตรการต่าง รวมถึงมาตรการของสายการบินที่ตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้มีส่วนได้เสีย และเน้นการสร้างเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารโดยที่รักษาระดับของการบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร ดังนั้นสายการบินจึงเตรียมความพร้อมขององค์กรควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (จุฑารัตน์ เหล่าพราหมณ์, ฉัฐพงศ์ ประกอบการดี, ชุตีวรรณ ปราณิธรรม:2020)

2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความยั่งยืน

2.2.1 แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (corporate sustainability)

แนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์กรเป็นกระบวนการที่สำคญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไรขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในขณะเดียวกันหากจะให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยอาทิการปกป้องสิ่งแวดล้อมการสร้างความสะดวกและความเป็นธรรมทางสังคมการพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ (เกรียงศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550) แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจสะท้อนได้หลากหลายตามบริบทขององค์กรโดยรวมแล้วแนวคิดดังกล่าวคือการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยมีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลโดยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพการจัดหาแหล่งเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการประกอบกิจการให้ได้ผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนสำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) โลกธุรกิจในปัจจุบัน ต้องอาศัยการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยภายนอกซึ่งองค์กรต้องสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวภายในเพื่อพร้อมรับมือกับสิ่งที่คาดไม่ถึงอยู่เสมอ (พงษ์ศรีธัญย์ พลศรีเลิศ 2554)

2.2.2 ภาวะผู้นำและบทบาทของผู้นำในการประยุกต์เรื่องความยั่งยืนสู่บริบททางธุรกิจ

แนวโน้มการดำเนินธุรกิจโดยใช้หลักความยั่งยืนนั้นปฏิเสธไม่ได้เลยว่าผู้นำองค์กรนั้นเปรียบเสมือนหัวใจหลักในการตัดสินใจนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายของความยั่งยืน ภาวะผู้นำ

สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้ธุรกิจทั้งแนวราบและแนวดิ่ง ระดับบุคคลระหว่างแผนก (Egri and Herman,2020) โดยผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนองค์ประกอบในการกำหนดประสิทธิผลของความยั่งยืนธุรกิจและความเชื่อมโยงกับองค์กรและสังคม ทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัท ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทอย่างมีนัย ยะสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานทั่วไปเข้าใจและตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบใน เกี่ยวกับด้านความยั่งยืน(J Manag Gov (2013)ในระยะสั้นเป้าหมายการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนคือการรักษา สมดุลระหว่างบุคคลพนักงานผลตอบแทนทางการเงินสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรอยู่รอด(Avery,2005) ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่โดดเด่นจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในระยะ ยาว (Lane & Mazanevski, 2014) ซึ่งถือเป็นความมุ่งมั่นที่จะสร้างสภาพแวดล้อมในด้านการศึกษา ให้กับองค์กรกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้เกิด กิจกรรมต่างๆในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน(Hargreaves & Fink,2014)

2.2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee Leadership

เป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อออกมาจาก Rhineland ทำให้มีความยืดหยุ่นและเห็นอกเห็นใจ มากขึ้น (Kantabutra, 2012) โดยจากที่ปกติ Rhineland จะมีข้อปฏิบัติ 19 ข้อแต่ Honeybee Leadership จะมีเพิ่มขึ้นเป็น 23 ข้อด้วยกัน ยิ่งไปกว่านั้นในด้านการวัดผลของผลลัพธ์จะแบ่งออกได้ 5 ข้อ (Kantabutra & Avery, 2013) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม สังคม ความร่วมมือ กันทุกๆ ฝ่ายและผลกำไรในอนาคตจะเห็นได้ว่าแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำและองค์กรที่ยั่งยืนจะ สามารถแยกออกได้เป็น 2 ด้านคือการมองผลกำไรและเติบโตในระยะสั้นของบริษัท โดยมอง ประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลักซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Locust principle และอีกด้านคือการมองถึงความ ยั่งยืนขององค์กรเป็นหลักโดยมองว่าความยั่งยืนขององค์กรไม่ได้เกิดจากเพียงผลกำไรหรือตัวบริษัท แต่ยังมีปัจจัยหลายอย่างทั้งทางสังคม และสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถสร้างสิ่งที่ดีร่วมกับสังคม และ สิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า Honeybee Leadership ใน กรณีสึกขานี้จะใช้กรอบแนวคิด Honeybee Leadership ในการทำวิจัย เนื่องจากการมองถึงความ ยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริงและมองอย่างรอบด้านถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นมุมมองที่มองนอกเหนือจากตัวเงินและการเติบโตขององค์กร

แนวคิด Honeybee Leadership เป็นหลักปฏิบัติทั้งหมด 23 ข้อประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

การดำเนินงานขั้นพื้นฐาน การดำเนินงานระดับสูง และองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นแบบพีระมิดซึ่งยอดบนสุดของพีระมิดคือผลลัพธ์ห้าด้านที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Avery และ Bergsteiner, 2011) ดังรูป



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบ 23 ประการตามแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee and Locust
ที่มา: Avery, G.C. & Bergsteiner (2010)

ระดับที่ 1 การดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) มีองค์ประกอบ 14 ประการ ดังนี้

- Developing people การมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของบุคลากร
- Labor relation สร้างความสัมพันธ์และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร ศึกษารักษาพนักงาน
- Staff retention หลีกเลี่ยงการปลดพนักงาน
- Succession planning วางแผนการสืบทอดหรือการเลื่อนตำแหน่งจากคนภายในองค์กร
- Valuing Staff ให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่กับองค์กร
- CEO and Top team การร่วมมือกันบริหารองค์กรของผู้บริหารใหญ่ CEO และทีมผู้บริหาร
- Ethics Behavior มีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร
- Long term perspective มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว

- Organization change มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เป็นไปอย่างราบรื่น
- Financial markets independence การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาด
- Responsibility for Environment มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- Social responsibility มีความรับผิดชอบต่อสังคม
- Stakeholder consideration รักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- Share vision มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อผลักดันธุรกิจ

ระดับที่ 2 การดำเนินขั้นสูงขึ้น (Higher -Level Practices) เน้นการทำงานเป็นทีมพนักงานเป็นพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กรเนื่องจากการฝึกอบรมที่เหมาะสมมาเรียบร้อยแล้วโดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

- Decision- making เกิดการตัดสินใจร่วมกัน
- Self-Management ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
- Team Organization เกิดการสร้างเครือข่ายในองค์กร
- Knowledge sharing and retention เกิดการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร
- Culture มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร
- Trust ให้ความไว้วางใจพนักงาน

ระดับที่ 3 องค์ประกอบในระดับนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

- Innovation เป็นระดับที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร
- Staff Engagement พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร
- Quality นำมาสู่คุณค่าของสินค้าและบริการที่ดี

จากองค์ประกอบแรกขับเคลื่อนองค์กร 23 ประการนี้หากองค์กรสามารถเดินไปสู่การบริหารจัดการองค์กรได้ทั้ง 3 ระดับนี้ก็จะทำขับเคลื่อนให้องค์กรธุรกิจมีความยั่งยืนเกิดการยอมรับของลูกค้าความพึงพอใจของลูกค้ารวมถึงพนักงาน ฐานะทางการเงินขององค์กรจะดีและมีความมั่นคงและสุดท้ายผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นในระยะยาวจะดีขึ้น (Avery, G.C. & Bergsteiner, 2010)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	รายละเอียด	Research Method	ผลการศึกษา
1.	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตาม แนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง	ณัฐนิชา สติรัตน์ นัยน์ (2561)	ศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและความสำเร็จของ องค์กร ที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จำนวน 323คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าตามแนวคิด Honeybee Leadership มี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความ พึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความไว้วางใจและการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์ใน ทิศทางลบกับความพึงพอใจของพนักงาน และ พบว่ามี 5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความ สำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ ได้แก่ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรม มาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้และรักษา องค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร
2.	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ ่ส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability leadership	วัชรพร ภัทรสตั ยากร (2562)	ศึกษาปัจจัยที่ทำให้้องค์กรอยู่ อย่าง ยั่งยืนที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของ องค์กรและ ความพึงพอใจของ พนักงาน ตามแนวคิด Sustainability Leadership ในกลุ่ม ธุรกิจ	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่ามี 7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และธรรมมาภิบาล , ด้านการ

	กรณีศึกษา: กลุ่มธุรกิจจัดงานในประเทศไทย		จัดงานในประเทศไทย จำนวน 323 คน		วางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่าง นุ่มนวล, ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร, ด้าน นวัตกรรมในองค์กร และด้านคุณภาพของงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มธุรกิจจัดงานในประเทศไทย และมี 6 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คือ คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมและธรรมาภิบาล, ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวล, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และด้านความผูกพัน ของพนักงาน
3	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่ง	ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562)	ศึกษาเหตุผลและปัจจัยที่ทำให้ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศไทย โดยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ของผู้ผลิต ไฟฟ้าเอกชนราย ใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับต่างๆ จำนวน30คน	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่าธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าดำเนินงานตามภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honeybee Leadership ไปสู่การบริหารงานอย่างยั่งยืนในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การสร้าง

					คำนิยมให้กับพนักงานการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หรือ Organization Change และ วัฒนธรรมองค์กร
4	กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร	บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร์ อมรา รัตตากร และ ชยุตม์ วัฒนา (2561)	ศึกษากลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน ของธุรกิจขนาดกลางประเภทโรงแรมคือ ผู้บริหาร โรงแรม จำนวนทั้งสิ้น 650 คนจากโรงแรมและที่พักขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร จำนวน 200 โรงแรม	เชิงปริมาณ	ศึกษากลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนของกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร โดยมี 1. ระดับ ความสำคัญของตัวแปรด้านคุณลักษณะผู้ประกอบการในด้านการตอบสนองความคาดหวัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านกลยุทธ์การแข่งขันของ ธุรกิจด้านการจัดการธุรกิจ และด้านกลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืน 2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการธุรกิจ 3. กลยุทธ์การจัดการที่ยั่งยืนในธุรกิจกลุ่มโรงแรมขนาดกลางในกรุงเทพมหานคร มีประกอบด้วย 7 มิติ
5	การทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อีสาระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจและการฝึกรอบมพนักงานที่ ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการ	ชัชวรินทร์ ไชยวัฒน์รวี (2559)	การวิจัยนี้ศึกษาการทำงานเป็นทีม ความไว้วางใจในองค์กร อีสาระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการฝึกรอบมพนักงานเอกชนใน กรุงเทพมหานคร โดยใช้		ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานเอกชนใน กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ

	ทำงานเอกชนใน กรุงเทพมหานคร		แบบสอบถาม ปลายเปิดที่ผ่านการตรวจสอบความ เชื่อมั่น และความตรงเชิงเนื้อหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงาน เอกชนใน กรุงเทพมหานครจำนวน 230 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ ความ ถดถอยเชิงพหุคูณ ทดสอบสมมุติฐาน		.05 ได้แก่การทำงานเป นทีมความไว้วางใจ ใน องค์การให้อำนาจใน การตัดสินใจและ การ ฝึกอบรมพนักงาน ในขณะที่ ที่อิสระในการทำงานไม่ ส่งผลต่อความพึงพอใจ ใน การทำงาน
6	การศึกษาปัจจัย ที่ทำให้อองคค์ ครอบอย่างยั่งยืนใน ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่ เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable Leadership	มงคล พงศ์ สัมฤทธิ์ผล (2562)	ศึกษาปัจจัย ที่ทำให้อองคค์อยู่ อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการ ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยวิเคราะห์ผ่าน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ ขององคค์กรที่ รับรู้ได้และความพึง พอใจ ของพนักงานทุกตำแหน่ง	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัย พบว่ามีภาวะ ผู้นำ อองคค์กรอย่างยั่งยืน จำนวน 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพล อย่าง มีนัย สำคัญ ต่อ ความสำเร็จขององคค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน, ผลประโยชน์ในระยะยาว, พฤติกรรมทางจริยธรรม, การแบ่งปันความรู้ และ รักษาองคค์กร, นวัตกรรม, ความไว้วางใจ และ คุณภาพของงาน และมี 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัย สำคัญต่อความพึงพอใจ ของพนักงาน ได้แก่ ความ ผูกพัน ของ พนักงาน ,วัฒนธรรมองคค์กร,

7	SUSTAINABLE LEADERSHIP EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES IN RESTAURANT INDUSTRY	BENYA ASAWAKUL (2015)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจ ร้านอาหาร ที่ทำการเก็บข้อมูล จากพนักงานประจำร้านที่ ทำงานในร้านอาหาร 50 แห่ง ในประเทศไทยที่เป็นธุรกิจ ขนาดเล็กและขนาดกลาง	การวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative)	ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตาม แนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์ กับธุรกิจ ร้านอาหาร จำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้าน การพัฒนา บุคลากร การวางแผนสืบ ทอด ภายในองค์กร ประชานบริหารและทีม ผู้บริหารองค์กรจริยธรรม การเปลี่ยนแปลง องค์กร การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียการให้ อำนาจใน การตัดสินใจกับพนักงาน วัฒนธรรม องค์กร การ แบ่งปันส่งต่อความรู้และ รักษาองค์กร และ ความ ใ้วางใจในตัวพนักงาน
8	Sustainable Leadership at Thai President Foods	Sooksan Kantabutra (2014)	สายการบินต่างๆ	การวิจัยเชิง คุณภาพ	หมวดของการปฏิบัติ ได้แก่ การใช้มุมมอง ในระยะยาว การลงทุนในคนปรับ วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม การแสดง ความ รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรม อย่างมีจริยธรรม สอดคล้อง กันด้วยแนวทางการปฏิบัติ ด้านความเป็น ผู้นำแบบ ยั่งยืน 19 ข้อ โดยเน้นการ ให้ ความสำคัญกับระยะ ยาวมุมมองการพัฒนา บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ที่แข็งแกร่ง นวัตกรรม

					<p>ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรม ทางจริยธรรม ซึ่งตรงกันข้ามอย่างชัดเจนกับ โมเดลธุรกิจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้น การทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น</p>
9	Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)		เชิงปริมาณ	<p>เป็นที่ประจักษ์ในการศึกษาครั้งนี้ว่าการปฏิบัติแนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน (SL) จาก 16 ใน 23 ข้อ มีความสัมพันธ์กันอย่าง มากกับความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ นวัตกรรมมีส่วนร่วมของพนักงาน และคุณภาพที่สูง มีความหมายและเป็น บวกต่อการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับใน ระยะสั้น แนวทางทั้งสี่ ยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญและ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในบริษัทต่างๆ</p>
10	Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ยั่งยืนกับ ธุรกิจครอบครัว ขนาดเล็กใน อุตสาหกรรม แป้ง มันสำปะหลัง	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)		เชิงคุณภาพ	<p>มี 22 ปัจจัยจาก 23 ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับ แนวคิด Honeybee leadership ซึ่งผลที่ได้จะสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการ ปรับปรุงธุรกิจด้าน ต่างๆ สร้างความยั่งยืน ใน</p>

					การดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้ที่มีความ สนใจใน อุตสาหกรรมนี้หรือ อุตสาหกรรม อื่นสามารถที่ จะนำแนวคิดนี้ไปปรับ ใช้ได้
11	การศึกษาความยั่งยืน ของ ธุรกิจครอบครัว โดย การ ประยุกต์ใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	ศุภรภา สุนทร อติชัย (2559)	ศึกษาความยั่งยืนของธุรกิจ ครอบครัวโดยการประยุกต์ใช้ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดย การ สัมภาษณ์เชิงลึกทายาท หรือ เจ้าของธุรกิจครอบครัว ด้านวัสดุ ก่อสร้างจำนวน 5 ราย	เชิงคุณภาพ	การวิจัยพบว่าความยั่งยืน ของธุรกิจครอบครัว นั้นมี องค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านภูมิคุ้มกัน ด้าน เศรษฐกิจหรือสังคม ด้าน ความสัมพันธ์ของ คนใน ครอบครัว ด้านโครงสร้าง การบริหารงาน ด้าน ความเร็วในการปรับตัว และด้านการมี บรรษัทภิ บาล
12	รูปแบบผู้นำที่มีผลต่อ ความ พึงพอใจของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย	ภัทรพร ตึกขาว, วรพงษ์ จันยั่งยืน (2020)	ศึกษารูปแบบและลักษณะการ บริหารของผู้นำที่ส่งผลต่อ ความ พึงพอใจของพนักงาน โดยเป็น การสัมภาษณ์เชิงลึก พนักงาน ธนาคารพาณิชย์ 20 คน และแจก แบบสอบถาม 200 คน	เชิงปริมาณ และคุณภาพ	ผลการวิจัยพบว่าแนวคิด ผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำ แบบมุ่งงาน ผู้นำที่มีกร ตรวจสอบการทำงานของ พนักงานอย่างเคร่งครัดมี ผลดี เพราะสามารถทำให้ พนักงานทุกคนทำงานได้ อย่างเท่าเทียมกัน และไม่ เกีย่งกันทำงาน ส่วน รูปแบบผู้นำแบบมุ่ง งาน และแบบมุ่งคนแต่ไม่เน้น การบังคับใช้ ไป มุ่งเน้นที่ ความสามัคคี ความต้องการ พื้นฐาน เช่น ความ ปลอดภัย ความต้องการ ทางสังคม การยก ย่องและ

					การประสบความสำเร็จสูงสุด เพราะ ต้องการความมั่นคงในการทำงาน และ ต้องการ ผู้นำที่ให้ความช่วยเหลือให้สามารถทำงานไป ด้วยกันให้ประสบความสำเร็จสูงสุด สื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านนวัตกรรมในองค์กร และ ด้านความผูกพัน ของพนักงาน
13	การศึกษาแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน: กรณีศึกษาขององค์กร ผู้ประกอบการ โลจิสติกส์	วีระวัฒน์ ทองป้อง (2558)	ศึกษาแนวทางการพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน องค์กร ผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการอาวุโส หัวหน้าแผนก ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 225 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้งหมด 43 ปัจจัยที่ทำการศึกษาในทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ปัจจัยด้าน บุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการจัดการ และ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร ในงานวิจัยนี้ล้วนมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร ของพนักงานในลักษณะที่แตกต่างกัน
14	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัทผู้ผลิตและส่งออกเครื่องดื่มหักกำลังแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร	ศิรินภัส นพธนาวัฒน์ (2562)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สังกัดสำนักงานใหญ่ บริษัทผู้ผลิต และส่งออกเครื่องดื่มหักกำลังแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จากกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 208 คน	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัย ด้านประสพการณ์ในการทำงาน และปัจจัยด้าน การบริหาร องค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ

15.	SUSTAINABLE LEADERSHIP: STATISTICAL EVIDENCE IN COFFEE SHOP BUSINESS IN THAILAND	VANICHAYA SAMAKORN (2015)	ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจร้านกาแฟ ที่ทำการเก็บข้อมูลจากร้านกาแฟจำนวน 50 แห่งในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative)	ปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับธุรกิจร้านกาแฟผ่านตัวชี้วัดประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร ครอบคลุมด้าน จำนวน 13 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน การให้คุณค่าของพนักงาน ประชานบริหาร และทีมผู้บริหารองค์กร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันในการผลักดัน ธุรกิจวัฒนธรรม องค์กร การแบ่งปันส่งต่อความรู้ และรักษาองค์กร ความไว้วางใจในตัวพนักงาน นวัตกรรมในองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและคุณภาพ
-----	--	---------------------------	--	-----------------------------------	---

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Gayle C.Avery and Harald Bergsteiner โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบวัดผลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลทางแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมเพื่อสรุปผลการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและทำการศึกษาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

3.1 ระเบียบงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณแบบวัดผลครั้งเดียว (One-Short Case Study) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามจุดประสงค์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรม

คอมพิวเตอร์ SPSS (Statistics Package for the Social Science) แล้วจึงนำข้อมูลมาทำการสรุปผลการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ พนักงานทุกตำแหน่งงานในบริษัท ของบริษัทสายการบินพาณิชย์ชั้นนำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย 7 สายการบิน ได้แก่ บริษัท สายการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), สายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile airways), สายการบินนกแอร์ จำกัด (นกแอร์ - Nok Air), บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (ไทยแอร์เอเชีย - Thai AirAsia), สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ (Thai Air Asia X) บริษัท ไทยไลอ้อนแอร์ จำกัด (ไทยไลอ้อนแอร์ - Thai Lion Air), สายการบินไทยเว็ทเจ็ตแอร์ (Thai Vietjet Air) (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) โดยการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น

(Non-Probability Sampling) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้กำหนด

สัดส่วนของจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 330คน ซึ่งคำนวณขนาดของตัวอย่างตามสูตรกรณีไม่ทราบ

จำนวนประชากรแน่นอน (Cochran, W.G.,1953) โดยที่กำหนดสัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนด จะสุ่มที่ร้อยละ 30(บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ95 ค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ที่สามารถยอมรับได้สามารถหาขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรจาก

สูตร ดังนี้

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

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

$$n = 322.9644$$

- เมื่อ $n =$ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 $P =$ สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม
 $Z =$ ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด
 $d =$ ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้

จากการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างข้างต้นพบว่า จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่เพียงพอและเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อยจำนวน 323 คน

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการแจกแบบสอบถาม โดยการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง Judgement Sampling มีการแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น 35 คน ผู้บริหารระดับกลางทั้งสิ้น 50 คน และระดับพนักงานทั่วไปทั้งสิ้น 245 คนในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้กำหนด Link แบบสอบถามออนไลน์จาก Google Form ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย 3 ระดับด้วยกันคือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2565

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิด Honeybee Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) และแบบสอบถามของ ดร.สุภกรักษ์สุริยพันธ์เกียรติแก้ว (Suriyankietkaew, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กส์ไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้รวมถึงการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.สุเทพ นิมสาข โดยรายละเอียดในแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามเบื้องต้นเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานที่ทำงานในบริษัทสายการบินในประเทศไทย (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2560, น.14-15) รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 23 ด้านตามแนวคิด Sustainable Leadership รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นแย่มาก
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่า
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นดีอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) จำนวน 5 ข้อ มี 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจมาก
- ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ
- ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ
- ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมาก
- ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมากที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ ของผู้ตอบแบบสอบถามรวม 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาอายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามกำหนด (Nominal Scale) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ เพศ และสถานภาพ ข้อมูลประเภทจัดลำดับ (Ordinal Scale) จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership เพื่อนำมาวิเคราะห์และเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.5.1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านช่องทางออนไลน์ (Google Forms) และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistics Package for the Social Sciences: SPSS โดยที่เก็บข้อมูลโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากสมาคมสายการบินประเทศไทยถึงปัจจัยการพัฒนางานที่ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งผู้วิจัยทำการส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2565 โดยผู้วิจัยจะมีการระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจวิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดและคำชี้แจง วัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลว่าจะข้อมูลจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) นำข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามมาลงรหัสในส่วนแรกของแบบสอบถามและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของตัวแปรต่าง ๆ รวมถึงแปลผลวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กับการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถาม

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ปัจจัยด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ และปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ส่วนที่ 4 และส่วนที่ 5 โดยกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยหลักการแบ่งอัตรภาคชั้นตามวิธีการคำนวณโดยใช้สูตรการหาความกว้างอัตรภาคชั้นไว้ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

$$\text{แทนค่า} \quad \text{ความกว้างของอัตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ตารางที่ 3.1 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็นเฉยๆ	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง	4.21 - 5.00

หมายเหตุ คำถามเชิงลบ คือคำถามที่ต้องทำการกลับมาตราส่วน (Reverse Scale) ในโปรแกรม SPSS มีทั้งหมด 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2, 4, 6, 8, 10, 12, 23, 25, 27, 30, 34, และ 38

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 4 ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็นแย่มาก	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็นแย่กว่า	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็นดีกว่า	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็นดีอย่างมาก	4.21 - 5.00

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์ในการแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของพนักงาน

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจมาก	1.00 - 1.80
ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ	1.81 - 2.60
ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ	2.61 - 3.40
ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมาก	3.41 - 4.20
ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมากที่สุด	4.21 - 5.00

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

การนำข้อมูลตัวอย่างมาอธิบายโดยรวมเป็นการอ้างอิงหรือการอนุมาน โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistics Package for the Social Sciences) รายละเอียดการวิเคราะห์ในแต่ละด้านเป็นดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability)
3. การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

3.7 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดงานวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในหัวข้อที่ 1.4 เพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยการพัฒนารองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มสายการบินประเทศไทย ซึ่งสามารถแจกแจงสมมติฐานได้ดังนี้

H1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H3: การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H5: การให้คุณค่ากับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H6: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H7: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H8: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H9: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H13: การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H14: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H15: การตัดสินใจร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H17: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H19: การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H20: การมีความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

H21: การมีนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
- H22: การที่พนักงานมีส่วนร่วมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

- H23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- b. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)



บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการบินตามแนวคิด Sustainable Leadership ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยโดยวิเคราะห์ข้อมูลได้ตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์
2. การบริหารงานขององค์กร
3. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
4. ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Sustainability Performance Outcomes)
5. การทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ที่เป็นลักษณะลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับพนักงาน โดยนำเสนอ ข้อมูลเป็นนจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง 4.1 - 4.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	88	55
หญิง	70	43.8
ไม่ระบุเพศ	2	1.3
รวม	160	100.0

จากตาราง 4.1 พบว่า เพศของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และเพศหญิงมีจำนวน 70 คนคิดเป็นร้อยละ 43.8 ไม่ระบุเพศ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	18	11.3
25 – 34 ปี	49	30.6
35 – 44 ปี	60	37.5
45 ปีขึ้นไป	33	20.6
รวม	160	100.0

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35 – 44 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาอายุระหว่าง 25 - 34 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.6 ถัดมา อายุ 45 ปีขึ้นไปจำนวน 33 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.6 และอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	6	3.8
ระดับปริญญาตรี	98	61.3
ระดับปริญญาโท	51	31.9
ระดับปริญญาเอก	5	3.1
รวม	160	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท มีจำนวน 51 คน

คิดเป็นร้อยละ 31.9 ระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวน 6 คนคิดเป็นร้อยละ 3.8 และระดับปริญญาเอก มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในองค์กร

จำนวนปีที่ทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	4	2.5
1 – 5 ปี	19	11.9
6 – 10 ปี	46	28.7
11 ปีขึ้นไป	91	56.9
รวม	160	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าจำนวนปีที่ทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีจำนวน 91 คนคิดเป็นร้อยละ 56.9 รองลงมาปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 6 – 10 ปีมีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ถัดมาปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 1 – 5 ปี มีจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 11.9 และปฏิบัติงานในองค์กรน้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 มีจำนวนน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับบริหารระดับสูง	30	18.8
พนักงานระดับกลาง	49	30.6
พนักงานระดับปฏิบัติการ	81	61.5
รวม	160	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่าตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมา พนักงานระดับกลางมีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 ถัดมา พนักงานระดับบริหารระดับสูง มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อการบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์การบริหารขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ภายใต้แนวความคิด Sustainable Leadership (Gayle & Harald, 2011) ทั้ง 23 ด้าน โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงอธิบายผลของข้อมูลได้ตามตาราง 4.6 – 4.29 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

การบริหารงานขององค์กร	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.08	0.78	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.88	0.67	มาก
ด้านการรักษาพนักงาน	3.51	0.80	มาก
ด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	3.53	0.66	มาก
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.74	0.75	มาก
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของCEOและทีมผู้บริหาร	3.86	0.59	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	4.13	0.66	มาก
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.85	0.74	มาก
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	4.10	1.04	มาก
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	3.65	0.79	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.79	0.67	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	4.39	0.90	มากที่สุด
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.46	0.87	มากที่สุด
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.45	0.77	มากที่สุด
ด้านการตัดสินใจ	3.07	0.76	ปานกลาง

ด้านการจัดการด้วยตนเอง	4.11	0.80	มาก
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.96	0.64	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.40	0.71	ปานกลาง
ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร	3.78	0.74	มาก
ด้านความไว้วางใจ	3.23	0.77	ปานกลาง
ด้านนวัตกรรม	3.36	0.67	ปานกลาง
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	4.46	0.77	มากที่สุด
ด้านคุณภาพของงาน	4.60	0.82	มากที่สุด
รวม	3.80	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการบริหารงานขององค์กรภาพรวมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80 โดยมีการบริหารงานขององค์กรระดับมากที่สุด คือ ด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ย 4.60 รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.46 ส่วนการบริหารงานขององค์กรระดับมาก คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.13 รองลงมาคือ ด้านการจัดการด้วยตัวเอง ค่าเฉลี่ย 4.11

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
1. พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.66	0.71	มาก
2. ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะไม่เป็นสิ่งที่ถูกตัดลง	3.51	1.04	มาก
ภาพรวม	4.08	0.78	มาก

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
3. ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร	3.11	0.92	มาก
4. หากมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะไม่มีเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน	4.66	0.71	มาก
ภาพรวม	3.88	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.88

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรักษาพนักงาน

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
5. หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น ผู้บริหารมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	4.23	1.11	มาก
6. ผู้บริหารระดับสูงเลือกไม่ทำการปลดพนักงานเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น เมื่อมีความจำเป็น	2.79	1.01	มาก
ภาพรวม	3.51	0.80	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการรักษาพนักงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.51

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร

ปัจจัยด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
7. องค์กรท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน	3.39	0.90	มาก
8. ตำแหน่งด้านบริหารหลายตำแหน่งในองค์กรมักไม่ถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	3.68	0.86	มาก
ภาพรวม	3.53	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสืบทอดภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.53

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
9. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.88	0.84	มาก
10. ผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างาน ให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน	3.59	0.87	มาก
ภาพรวม	3.74	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.74

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
11. การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ จะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.94	0.68	มาก
12. ในองค์กรของท่านมิใช่ผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไข ปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ แต่เป็นคณะบริหาร	3.78	0.77	มาก
ภาพรวม	3.86	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหารขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.86

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
13. เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (ethics) สม่าเสมอ	3.89	0.82	มาก
14. องค์กรมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้	3.95	0.72	มาก

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (ต่อ)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
15. พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจกรรม อย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์	4.54	0.74	มากที่สุด
ภาพรวม	4.13	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมทางจริยธรรมขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.13

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผลประโยชน์ในระยะยาว

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
16. การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก	3.90	0.78	มาก
17. โดยปกติผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ	3.84	0.81	มาก
18. บุคลากรในองค์กรคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.81	0.83	มาก
ภาพรวม	3.85	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยผลประโยชน์ในระยะยาวขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
19. เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้	4.01	1.26	มาก
20. ผู้บริหารได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่	4.14	1.06	มาก
21. เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่านสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	4.14	1.05	มาก
ภาพรวม	4.10	1.04	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน

ปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
22. ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรของท่าน ตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	4.50	0.87	มากที่สุด
23. ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่า องค์กรจะต้องเติบโตขึ้น แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ	2.79	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.65	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงินขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.65

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
24. องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึงเกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้น สำคัญกับองค์กร)	2.92	1.07	ปานกลาง

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อ)

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
25. องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม หรือเกินกว่า ที่กฎหมายกำหนด	4.66	0.71	มากที่สุด
ภาพรวม	3.79	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.79

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
26. องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง สังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	4.29	0.96	มากที่สุด
27. สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้ พนักงานไม่ถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	4.50	0.87	มากที่สุด
ภาพรวม	4.39	0.79	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.39

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
28. นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)	3.82	0.82	มาก
29. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ	3.73	0.88	มาก
30. องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์ น้อยกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร	2.83	0.88	ปานกลาง
ภาพรวม	3.46	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.46

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
31. ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	3.44	0.94	มาก
32. วิสัยทัศน์ขององค์กรของท่าน เป็นเหมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน	3.80	0.85	มาก
33. องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่พนักงานทุกคน รับประทานร่วมกันแบ่งปัน และพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.84	0.88	มาก
34. แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างไร	2.71	0.92	ปานกลาง
ภาพรวม	3.45	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.45

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการตัดสินใจ

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
35. องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้	2.93	1.06	มาก
36. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.20	0.90	มาก
ภาพรวม	3.07	0.90	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.21 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการตัดสินใจขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.07

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการจัดการด้วยตนเอง

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเอง	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
37. ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.18	1.04	มาก
38. ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านไม่กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	4.04	0.63	มาก
ภาพรวม	4.11	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการจัดการด้วยตนเองขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.11

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
39. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	4.39	0.93	มากที่สุด
40. พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.53	0.89	มาก
ภาพรวม	3.96	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.23 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสร้างเครือข่ายในองค์กรขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.96

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
41. องค์กรให้ความสำคัญ และดูแลอย่างดีที่สุด	3.42	0.92	มาก
42. แนวทางในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรที่ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกันได้	3.38	0.91	มาก
ภาพรวม	3.40	0.87	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.24 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านสร้างเครือข่ายในองค์กรวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.40

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
43. องค์กรขอให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงาน เพื่อเป็นโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน	3.39	0.89	ปานกลาง
44. องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.18	1.04	มาก
ภาพรวม	3.78	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.25 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.78

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความไว้วางใจ

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
45. ในองค์กรสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้	3.12	0.91	ปานกลาง
46. พนักงานทุกคนในองค์กร ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.35	0.83	มาก
ภาพรวม	3.23	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.26 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.43

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรม

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
47. พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.33	0.84	ปานกลาง

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนวัตกรรม (ต่อ)

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
48. องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผล และให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.49	0.94	มาก
49. ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรยอมรับได้ ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว	3.28	0.89	ปานกลาง
ภาพรวม	3.36	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.27 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.36

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
50. ความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าทำงานให้กับบริษัทนี้	4.51	0.83	มากที่สุด
51. พนักงานทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร	4.41	0.95	มากที่สุด
ภาพรวม	4.46	0.80	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.28 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.46

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความมีคุณภาพ

ปัจจัยด้านความมีคุณภาพ	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
52. การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด เป็นสิ่งที่ องค์กรของท่านภูมิใจ	4.63	0.67	มากที่สุด
53. การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถใน การส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	4.57	0.68	มากที่สุด
ภาพรวม	4.60	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านความมีคุณภาพขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.60

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบ ในองค์กร
1. ความพึงพอใจกับงาน	4.03	0.65	มาก
2. ความพึงพอใจกับองค์กร	3.90	0.74	มาก
3. หัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.26	1.05	มากที่สุด
4. เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.14	0.58	มาก
5. รายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.99	0.76	มาก
ภาพรวม	4.07	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.30 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยความพึงพอใจของพนักงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	\bar{x}	S.D.	ระดับที่พบในองค์กร
1. เปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) ขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.44	0.80	มาก
2. เปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.93	0.79	ปานกลาง
3. เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	4.03	0.69	มาก
4. เปรียบเทียบความพึงพอใจของลงทุนในองค์กรของท่าน กับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.93	0.75	มาก
5. เปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร	3.96	0.70	มาก
ภาพรวม	4.06	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.31 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ขององค์กรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.06

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของอุตสาหกรรมการบิน ผู้วิจัยได้มีการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

4.3.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบทดสอบและกลุ่มตัวอย่าง

(Reliability)

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ในการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha Coefficient, α) เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ของข้อคำถามต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจว่าควรจะคงข้อคำถามนั้นไว้

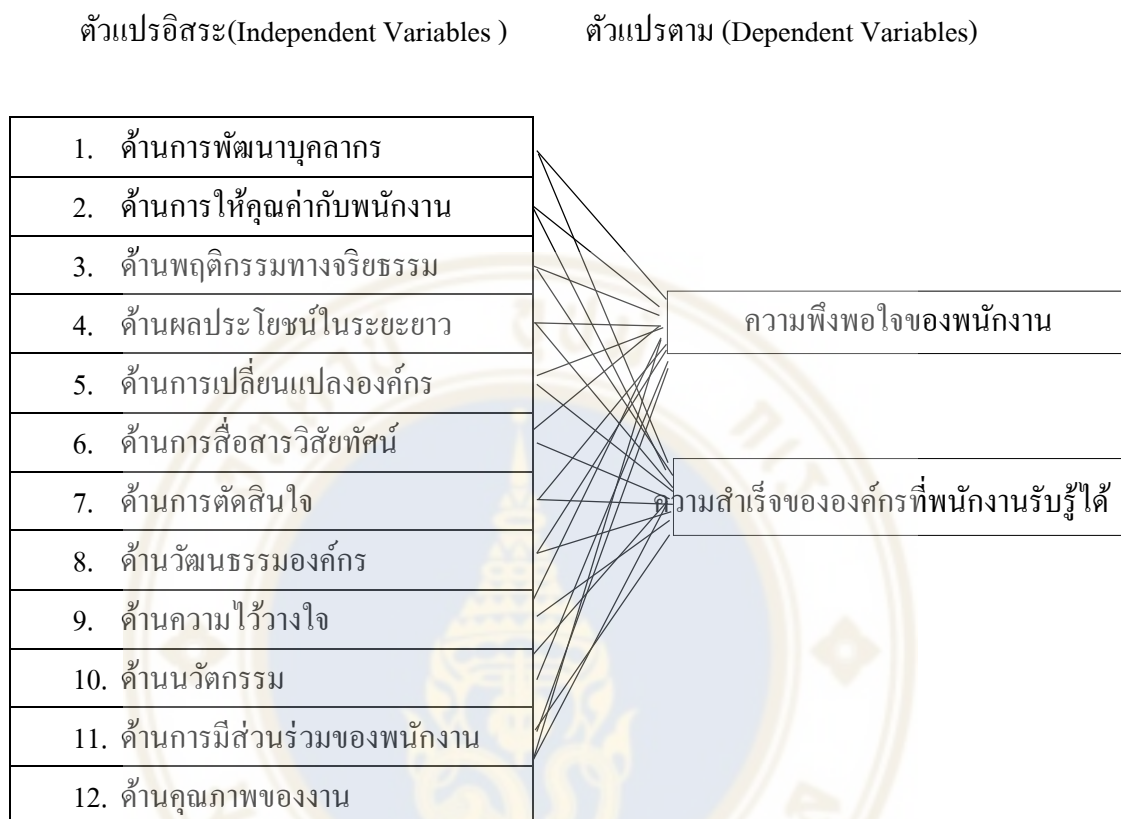
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ปัจจัยการบริหารงานขององค์กร	Cronbach's Alpha Coefficient
ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.700
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	0.478
ด้านการรักษาพนักงาน	0.224
ด้านวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร	0.209
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	0.890
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของCEOและทีมผู้บริหาร	0.477
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	0.832
ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	0.903
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	0.911

ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดเงิน	0.235
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	0.505
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	0.624
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.616
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	0.863
ด้านการตัดสินใจ	0.715
ด้านการจัดการด้วยตนเอง	0.395
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	0.546
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.891
ด้านการแบ่งปันและรักษาความรู้องค์กร	0.609
ด้านความไว้วางใจ	0.730
ด้านนวัตกรรม	0.817
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.756
ด้านคุณภาพของงาน	0.895
ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	0.735
ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	0.869

จากตารางที่ 4.32 ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด หลังจากที่ทำกรสำรวจเพื่อทดสอบความเชื่อมั่น พบว่า ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership จำนวน 12 ข้อ ตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานและ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่มีมากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่า มีความเชื่อมั่นในระดับที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, p. 137 ; Nunnally, 1978 ; p, 245;) ข้อคำถามปัจจัยหรือตัวแปร จำนวน 14 ปัจจัยของแบบทดสอบนี้ มีความเชื่อมั่นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจข้อคำถามของแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ด้านการพัฒนาบุคลากร, ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน, ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านการตัดสินใจ, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านความไว้วางใจ, ด้านนวัตกรรม, ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน, ด้านคุณภาพของงาน, ด้านความพึงพอใจของพนักงาน, ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยที่เหลือจำนวน 11 ปัจจัยจะไม่นำมาพิจารณาตามสถิติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นข้างต้น ทำให้เกิดกรอบงานวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยที่ใช้ศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีความน่าเชื่อถือ

ดังนั้น เมื่อตัดสมมติฐานที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 0.70 จะเหลือ สมมติฐาน 24 ข้อ ดังนี้

H1: ปัจจัยทางด้านการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H2: ปัจจัยทางการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H3: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H4: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H5: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

H6: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H7: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H8: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H9: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H10: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H11: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H12: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H13: ปัจจัยทางการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H14: ปัจจัยทางการให้ค่ากับบุคลากรในองค์กร ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H15: ปัจจัยทางด้านจริยธรรมในองค์กร (Ethics Behavior) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H16: ปัจจัยทางด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H17: ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H18: ปัจจัยทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Share Vision) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H19: ปัจจัยทางการตัดสินใจ (Decision Making) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H20: ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H21: ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H22: ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H23: ปัจจัยทางด้านความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (Staff engagement) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H24: ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

4.4 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความเป็นไปได้ทั้ง 12 ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership กับความพึงพอใจของพนักงานและ ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย ดังนี้

ตารางที่ 4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
DEV	การพัฒนาบุคลากร
VAL	การให้คุณค่ากับพนักงาน
ETH	จริยธรรม

ตารางที่ 4.33 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าตัวแปรอิสระ (Independent Variables) (ต่อ)

สัญลักษณ์	แทนค่าตัวแปรอิสระ
LTP	ผลประโยชน์ในระยะยาว
ORC	การเปลี่ยนแปลงองค์กร
SHV	การสื่อสารวิสัยทัศน์
DEC	การตัดสินใจ
CUL	วัฒนธรรมองค์กร
TRS	ความไว้วางใจ
INN	นวัตกรรม
STE	ความผูกพันขององค์กร
QUL	คุณภาพของสินค้าและบริการ
EST	ความพึงพอใจของพนักงาน
PFM	ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.34 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 4.35 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.686	.471	.428	.40591

a. Predictors: (Constant): DEV, VAL, ETH, LTP, ORC, SHV, DEC, CUL, TRS, INN, STE, QUL

b. Dependent Variable: EST

จากตารางที่ 4.35 พบว่าผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 12 ด้านที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนในการบริหารงานขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-Making), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), คุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรต้นทั้ง 12 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 42.80 (Adjusted R² = 0.428) ที่เหลืออีกร้อยละ 57.2 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาโดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.178	.305		3.862	.000
	DEV	.053	.058	.078	.926	.356
	VAL	-1.272	.643	-1.938	-1.979	.050*
	ETH	.087	.071	.109	1.236	.218
	LTP	.012	.080	.017	.154	.878
	ORC	-.019	.059	-.037	-.322	.748
	SHV	-.315	.305	-.429	-1.030	.304
	DEC	-.023	.057	-.038	-.403	.688
	CUL	1.555	.670	0.2328	2.322	.022*
	TRS	.079	.066	.114	1.198	.233
	INN	.159	.182	.226	.875	.383
	STE	.265	.083	.394	3.196	.002*
	QUL	.115	.092	.138	1.253	.212

*มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน

จากตารางที่ 4.36 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 3 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) มีค่า Sig เท่ากับ 0.050 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 1.938 กล่าวคือ ถ้าการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย ลดลงตาม 1.938 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) มีค่า Sig เท่ากับ 0.022 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 2.328 กล่าวคือ ถ้าด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย เพิ่มขึ้นตาม 2.328 หน่วย

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) มีค่า Sig เท่ากับ 0.002 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.394 กล่าวคือ ถ้าการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย เพิ่มขึ้นตาม 0.394 หน่วย

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 2, 8 และ 11

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้

$$EST = 1.178 - 1.938 (VAL) + 2.328 (CUL) + 0.394 (STE)$$

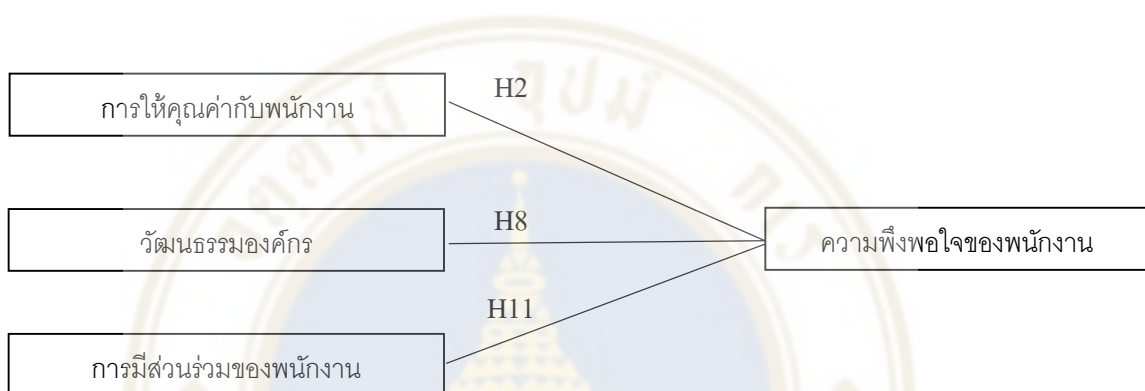
ในขณะที่ 9 ปัจจัยที่เหลือได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision), การ

ตัดสินใจ (Decision-Making), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), คุณภาพของงาน (Quality) ไม่ส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 และ 12

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.2 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

ตารางที่ 4.37 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.740	.548	.511	.42264

a. Predictors: (Constant): DEV, VAL, ETH, LTP, ORC, SHV, DEC, CUL, TRS, INN, STE, QUL

b. Dependent Variable: PFM

จากตารางที่ 4.37 พบว่าผลการทดสอบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 12 ด้านที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนในการบริหารงานขององค์กร ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), พฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), ผลประโยชน์ใน

ระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision), การตัดสินใจ (Decision-Making), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), ความไว้วางใจ (Trust), นวัตกรรม (Innovation), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), คุณภาพของงาน (Quality) โดยตัวแปรต้นทั้ง 12 ปัจจัยสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ที่ร้อยละ 51.10 (Adjusted R2 = 0.511) ที่เหลืออีกร้อยละ 48.9 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาโดยมีผลการทดสอบ ดังนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.715	.318		2.251	.026
	DEV	.025	.060	.032	.414	.680
	VAL	.687	.670	.929	1.027	.306
	ETH	.254	.074	.281	3.452	.001*
	LTP	.021	.083	.026	.253	.801
	ORC	-.041	.062	-.071	-.667	.506
	SHV	-.682	.318	-.825	-2.144	.034*
	DEC	.029	.059	.043	.493	.623
	CUL	-.233	.697	-.309	-.334	.739
	TRS	-.018	.069	-.023	-.258	.797
	INN	.450	.189	.568	2.376	.019*
	STE	.129	.086	.171	1.502	.135
	QUL	.201	.096	.213	2.091	.038*

*มีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

จากตารางที่ 4.38 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย

โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethic) มีค่า Sig เท่ากับ 0.001 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.281 กล่าวคือ ถ้าด้านจริยธรรม (Ethic) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยเพิ่มขึ้น 0.281 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong Share Vision) มีค่า Sig เท่ากับ 0.034 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ -0.825 กล่าวคือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong Share Vision) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย ลดลง 0.825 หน่วย

ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) มีค่า Sig เท่ากับ 0.019 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.568 กล่าวคือ ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยเพิ่มขึ้นตาม 0.568 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) มีค่า Sig เท่ากับ 0.038 และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.213 กล่าวคือ ถ้าคุณภาพของงาน (Quality) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้

ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยเพิ่มขึ้นตาม 0.218 หน่วย

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 15, 18, 21 และ 24

โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ได้ดังนี้

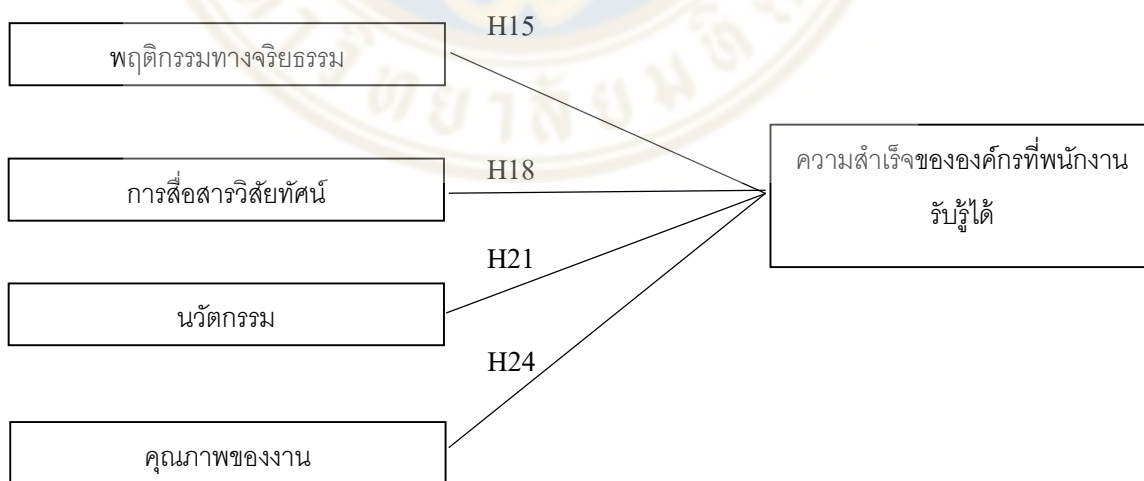
$$PFM = 0.715 + 0.281(ETH) - 0.825(SHV) + 0.568(INN) + 0.213(QUL)$$

ในขณะที่อีก 8 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), ผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), การตัดสินใจ (Decision-Making), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), ความไว้วางใจ (Trust), ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement), ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานข้อ 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 23

โดยสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



ภาพที่ 4.3 โมเดลสุดท้าย (Final Model) ของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 4.39 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ด้านการพัฒนานุคลากร	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 2 ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 3 ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 4 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 5 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 6 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 7 ด้านการตัดสินใจ	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 8 ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 9 ด้านความไว้วางใจ	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 10 ด้านนวัตกรรม	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 11 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 12 ด้านคุณภาพของงาน	ปฏิเสธ

จากตารางที่ 4.39 สรุปได้ว่าปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย จึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 2, 8 และ 11

ตารางที่ 4.40 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 13 ด้านการพัฒนานุคลากร	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 14 ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 15 ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	ยอมรับ

ตารางที่ 4.40 สรุปผลสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่เหลือจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (ต่อ)

สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 16 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 17 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 18 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 19 ด้านการตัดสินใจ	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 20 ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 21 ด้านความไว้วางใจ	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 22 ด้านนวัตกรรม	ยอมรับ
สมมติฐานที่ 23 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	ปฏิเสธ
สมมติฐานที่ 24 ด้านคุณภาพของงาน	ยอมรับ

จากตารางที่ 4.40 สรุปผลได้ว่า ปัจจัยของผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม, ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ด้านนวัตกรรม และด้านคุณภาพของงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด19 ของกลุ่มอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานในข้อ 15, 18, 22 และ 24

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษากลุ่มประชากรของการวิจัยนี้ คือ พนักงานสายการบินประเทศไทย 7 สายการบินคือสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ไทยสมายล์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์ สายการบินไทยเวียดเจ็ต สายการบินไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก Convenience Sampling มีการแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ระดับคือ จำนวน 160 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 30 คน ผู้จัดการ 49 คนและพนักงานทั่วไป 81 ซึ่งใช้การคำนวณหาขนาดตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) ด้วยสูตรการคำนวณภายใต้เงื่อนไขที่ไม่ทราบจำนวน ประชากรอย่างแน่นอนด้วยสูตรของคอคแรน (Cochran, W.G., 1953) ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระจากแนวคิด Sustainable Leadership ปัจจัย 23 ด้าน และตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาประมาณ 30 วัน ในการเก็บข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม 2565 ถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2565 โดยนำข้อมูลมาประมวลผลผ่านโปรแกรมทางสถิติและวิเคราะห์ผลการศึกษา ใช้ระยะเวลาตั้งแต่เดือนกันยายน - ตุลาคม 2565 ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลแบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์
- 5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ กรณีศึกษา อุตสาหกรรมการบินประเทศไทย หลัง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับ พึงพอใจมาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.07 โดยความพึงพอใจของพนักงานต่อหัวหน้างานมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.26 รองลงมาคือความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.14 ความพึงพอใจกับงาน คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ความพึงพอใจต่อรายได้ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.99 ความพึงพอใจต่อองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.90 ตามลำดับ

2. ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทยภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อยู่ในระดับ มาก คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.06 โดยผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ที่อยู่ในระดับที่มากที่สุด คือ ภาพลักษณ์องค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา คือ ความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.03 ความพึงพอใจของคู่ค้าต่อองค์กร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.96 ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรและความพึงพอใจของผู้ลงทุนมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.93

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

กลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น โดยแยกตามปัจจัยตามแนวคิด Sustainability Leadership ที่อยู่ในระดับยอมรับตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป มีจำนวน 12 ตัวแปร คือ

1.ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), 2.ด้านกรให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), 3.ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior), 4.ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective), 5.ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change), 6.ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์

(Strong, Share Vision), 7.ด้านการตัดสินใจ (Decision-Making), 8.วัฒนธรรมองค์กร (Culture), 9.ด้านความไว้วางใจ (Trust), 10.ด้านนวัตกรรม (Innovation), 11.ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement), 12.ด้านคุณภาพของงาน (Quality) ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรที่มีค่าความน่าเชื่อถือมาทดสอบสมมติฐาน

5.2.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานของอุตสาหกรรมสายการบินประเทศไทย ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 3 ปัจจัย โดยวิเคราะห์ได้จากค่า Standardized Coefficients (Beta) ที่มากที่สุด โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) รองลงมาคือด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) และด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) ตามลำดับที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยยะสำคัญ คล้อยตามและสนับสนุนวารสารทางวิชาการ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายการบินฝ่ายปฏิบัติการ ภาคพื้นดิน : กรณีศึกษาสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ (รัศมี อิสลามม, 2562) เกี่ยวกับการแข่งขันในธุรกิจสายการบินที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สายการบินต้องการบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน รวมถึงความชำนาญในทักษะพิเศษอื่นๆ ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในสายงานการบิน ดังนั้นการสร้างความรักภักดีในองค์กรให้แก่พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดความเต็มใจที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด19 มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 4 ปัจจัย โดยวิเคราะห์ได้จากค่า Standardized Coefficients (Beta) ที่มากที่สุด โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มากที่สุดคือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม (Ethics Behavior) รองลงมาคือด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านคุณภาพของงาน (Quality) และด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong, Share Vision) ตามลำดับ

สอดคล้องกับแนวคิดของทรวงศ์ศักดิ์ ใจกล้า (2561) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรธุรกิจ เพื่อสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย พบว่าแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ต้องกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติพงศ์ วรรณมทองดี (2558) ได้ศึกษา คุณภาพการบริการบนเครื่องบินของการบินไทย มีความสัมพันธ์กับแนวโน้ม พฤติกรรมการใช้บริการของผู้โดยสาร พบว่าคุณภาพการบริการบนเครื่องบินของการบินไทย ด้านการตอบสนอง มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการใช้บริการของผู้โดยสาร ด้านในอนาคตท่านจะกลับมาใช้บริการสายการบินไทย

สนับสนุนงานวิจัยการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร คุรุกุล, 2561) ที่ว่าปัจจัยด้านนวัตกรรมจะสามารถส่งผลให้พนักงานรับรู้ความสำเร็จขององค์กรได้สูงที่สุด และวิจัยการศึกษาเรื่องการศึกษาความคาดหวังของผู้โดยสารต่อนวัตกรรมบริการของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบภายใต้แนวโน้มความปกติถัดไป Next Normal (ธนายุทธ มาตราเงิน, 2564) นวัตกรรมช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับสายการบินสิ่งที่สำคัญต่อการ พัฒนาคือการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในหลายขั้นตอนของการให้บริการ โดยเน้นการสร้างเชื่อมั่นของการเดินทางของผู้โดยสารให้มากยิ่งขึ้นในทุกครั้ง

5.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ปัจจัย 23 ด้าน กับความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Linear Regression) แสดงให้เห็นว่ามี 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน เรียงลำดับจากค่าถ่วงน้ำหนัก (ค่าเบต้า β) จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (Staff Engagement) มีค่าเบต้า 0.394 ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Culture) มีค่าเบต้า 0.232 และปัจจัยด้านการให้คุณค่าพนักงาน (Staff Value) มีค่าเบต้า ติดลบ 1.938 ตามลำดับ

ปัจจัยข้างต้นทั้ง 3 ปัจจัยล้วนส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (1943) ที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมและ ต้องการที่จะได้รับการยอมรับและยกย่อง (Esteem Needs) ระยะเวลาอันสั้น องค์กรจึงควรที่จะคอยลงทุนและดูแลส่งเสริมให้พนักงาน

มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีตั้งแต่แรกเริ่มทำงานเพื่อจะได้คงรักษาพนักงานไว้ให้อยู่ยาวนานต่อไป จึงนำมาสู่ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource) โดยการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและส่งเสริมการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และมีคุณค่าในสังคม ดังนั้นลักษณะงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและสร้างความภูมิใจแก่พนักงานได้นั้นไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นได้ก่อประโยชน์ต่อสังคม หรืองานที่พัฒนาความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้น โดยการมอบรางวัลและเงินตอบแทนเพิ่มขึ้น จุดนี้ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ

และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ โดยเรียงลำดับจากค่าถ่วงน้ำหนัก (ค่าเบต้า β) จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) ปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethics Behavior) ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) และด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

ในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กร ให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจในการแข่งขันได้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยด้านลงทุนด้านนวัตกรรม จากการสร้างการลงทุนต่อเทคโนโลยีระบบสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วิธีการที่ใช้ในการประเมินการทำงาน KPI การที่บริษัทนำหลัก ESG ปรับใช้เข้ากับแนวทางดำเนินธุรกิจเพื่อนำไปสู่การลดใช้กระดาษ นอกจากจะเป็นการสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทรวมถึง การที่บริษัทมีการบริหารจัดการภายในที่มีคุณภาพและ โปร่งใสช่วยเพิ่มผลกำไรซึ่งจะกระทบต่อมูลค่าของบริษัท และยังมีส่วนช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนอีกด้วยในด้านของผู้ลงทุนนั้น การลงทุนที่ยั่งยืน (Sustainable Investing)

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงปี 2565 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ประเทศไทยเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 ทำให้ส่งผลกระทบต่อการค้าในอุตสาหกรรมการบิน เนื่องจากการหยุดกิจกรรมการเดินทาง การปิดกิจการของสายการบิน และการเลิกจ้างพนักงาน ทำให้ส่งผลกระทบต่อจำนวนพนักงานในอุตสาหกรรมการบินประเทศไทยที่ลดลง ทำให้การวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลในการเก็บแบบสอบถามได้ตรงตามเป้าหมายซึ่งมีผลต่อความน่าเชื่อถือ และเป็นข้อจำกัดในงานวิจัยครั้งนี้



บรรณานุกรม

- กัญญาณัฐ แสตนทวิสุข, (2561), ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- กานต์วีศิ บุญหยง, (2561), ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการท างานที่พนักงานรับรู้ ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่ง หนึ่ง วิทยานิพนธ์ ริญญามหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- กัญจน์ณัฏสร อัสวเศรษฐากร, (2561), การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อ ผลสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้ บริการโครงข่าย โทรคมนาคมตามแนวคิด Honeybee Leadership วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (2550), การสร้างความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ, ค้นเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2565, จาก <http://kriengsak.com/node/241>
- ชัยนรินทร์ ไชยวัฒน์, (2560),การทำงานเป็นทีมความไว้วางใจในองค์กรอิสระในการทำงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจและการฝึกอบรมพนักงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ ริญญามหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ณัฐนิชา ลีศิริรัตน์นัยน์, (2561), ปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของ พนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง วิทยานิพนธ์ ริญญามหาบัณฑิต, วิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล 103
- ณัฐพร กุรุกุล, (2561),การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและ

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง
- ณัฐกร โกศลปี่, (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด : กรณีศึกษาธนาคารรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สำนักงานใหญ่ วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์, (2561), ปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ธนพร เบญจาทิกุล, (2558), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานธนาคาร วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วีระสกุล, (2560), ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร กลุ่มเงินออเรชั่นวาย วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- พรรณภรณ์ จอมเมือง, (2561), ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์, (2560), ปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการ ตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล 104
- วนิดา วงสาวณิช, (2558), การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการใช้แบบประเมินทางจิตวิทยาและการจัดทำแผนพัฒนาดตนเอง กรณีศึกษา ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการส่วนงานฝึกอบรมและสรรหาบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Benítez, C. R. B. and Lodewijks, G. Literature review of the passenger airline business models. TRAIL Research School [ออนไลน์]. <http://goo.gl/m5SHzn>, 2022.
- Asawakul Benya. (2015). Sustainable Leadership Examine the Relationship between Management Practices in Restaurant Industry.
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2013). Rhineland business model/ Rhineland Leadership. in *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. New York : Springer.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership. Australia: Allen & Unwin
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11-18.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2012). Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. Routledge. NY: Routledge, Taylor & Francis Group
- Imaizumi, M. (2017). Company Culture Drives Productivity: A Study on How Company Culture Impacts the Bottom Line. TCU Digital Repository.
- Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 159-172.
- Kantabutra, S. (2012). Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 6-19.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Kantabutra, S. (2012). Sweet success beyond the triple bottom line: Honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's True Corp. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(1), 22-39.





ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด 19 ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษาอุตสาหกรรมการบินประเทศไทย

หมายเหตุ

แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของ ดร.สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

วัตถุประสงค์ในการทำแบบสอบถาม

เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ทางผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนใด ๆ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น

ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3: ความพึงพอใจของพนักงาน

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 5: ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1: คำถามคัดกรองเบื้องต้น

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. บริษัทสายการบินที่ท่านทำงาน

- 1) Bangkok Airways
- 2) Thai Smile Airways
- 3) Thai Air Asia
- 4) Thai Air Asia X
- 5) Thai Lion Air
- 6) Thai VietJet Air
- 7) Nok Air

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย(✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดย ระดับความคิดเห็น

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2	ในช่วงเวลาที่องค์กรของท่านประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัด					
3	ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ขององค์กร					
ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้					

		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
4	เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การเจรจา หรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอกเช่น ศาลแรงงาน					
5	หากมีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6	ผู้บริหารระดับสูงเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7	องค์กรของท่านให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่พนักงานทุกคน					
8	ตำแหน่งด้านบริหารหลาย ๆ ตำแหน่งในองค์กรของท่านมักถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก					
9	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพเห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10	ผู้บริหารระดับสูง/หัวหน้างานขององค์กรท่านไม่ให้ความสำคัญใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน					
11	การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12	ในองค์กรของท่านผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ มิใช่คณะบริหาร					
13	เท่าที่ท่านเห็นองค์กรของท่านดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม (Ethics) อย่างสม่ำเสมอ (จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม)					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
14	องค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม(Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคน สามารถประพฤติปฏิบัติตามได้(จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม)					
15	พนักงานทุกระดับเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอทุกสถานการณ์					
16	การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กรจะคำนึงถึงผลลัพธ์ในระยะยาวเป็นหลัก					
17	โดยปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่านจะมุ่งเน้นการวางแผน และกลยุทธ์ระยะยาว เช่น การลงทุน เกี่ยวกับเทคโนโลยีการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ					
18	บุคลากรในองค์กรของท่านคิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					
19	เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กรของท่าน ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น					
20	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท่าน ได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กรหมายถึง พฤติกรรมและประเพณี ที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
21	เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจกำหนดทิศทางการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23	ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
24	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือส่งเสริมให้เป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กร (ค่านิยมหลัก หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันว่าสิ่งนั้นสำคัญกับองค์กร)					
25	องค์กรของท่านปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด					
26	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27	สำหรับองค์กรของท่าน การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					
28	นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่น ๆ ด้วย เช่น พนักงาน (Staff) ลูกค้า(Client)และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder)					
ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้					

		ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
29	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน (Staff) ลูกค้า (Client) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholder) คนอื่น ๆ					
30	องค์กรของท่านเลือกลูกค้า (Client) จากผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีต่อองค์กร					
31	ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32	วิสัยทัศน์ขององค์กรท่านเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานทุกคน					
33	องค์กรของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่พนักงานทุกคนรับทราบร่วมกัน แบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34	ท่านไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรท่านเป็นอย่างไร					
35	องค์กรของท่านสนับสนุนให้พนักงานสามารถโต้แย้งการตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูงได้					
36	เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงมักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่(Consensus)					
37	ท่านได้รับอำนาจในการตัดสินใจต่อการจัดการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
38	ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าของท่านกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียด และคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39	องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
40	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร					
41	องค์กรของท่านให้ความสำคัญและดูแลท่านอย่างดีที่สุด					
42	แนวทางในการทำงานกันร่วมเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กรท่าน ซึ่งสามารถผูกมัดจิตใจของพนักงานทุกคนไว้ด้วยกัน					
43	องค์กรของท่านขอให้พนักงานพบปะกันพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลาการทำงานเพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน					
44	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45	ในองค์กรของท่าน ท่านสามารถไว้วางใจและเชื่อใจในคำพูดของทุกคนได้					
46	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด					
47	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านสามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48	องค์กรมีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมินติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
49	ผู้บริหารระดับสูงและองค์กรของท่านยอมรับได้ว่า นวัตกรรมใหม่ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดและล้มเหลว					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
50	ท่านภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าท่านทำงานให้กับบริษัทนี้					
51	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่านตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กร					
52	การส่งมอบงานและบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดเป็นสิ่งที้องค์กรของท่านภูมิใจ					
53	การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการส่งมอบบริการและการดำเนินงานเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

ส่วนที่ 3 : ความพึงพอใจของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความพึงพอใจ

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจมาก

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจ

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมาก

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นพึงพอใจมากที่สุด

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด					
2	ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/องค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4	ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5	ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

ส่วนที่ 4: ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

โปรดทำเครื่องหมาย(✓) ในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

โดยระดับความคิดเห็น

ระดับ 1 คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่ามาก

ระดับ 2 คือ ระดับความคิดเห็นแย่กว่า

ระดับ 3 คือ ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน

ระดับ 4 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่า

ระดับ 5 คือ ระดับความคิดเห็นดีกว่ามาก

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านเปรียบเทียบภาพลักษณ์ (แบรนด์) องค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
2	ท่านเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรขององค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
3	ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
4	ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ลงทุนในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					
5	ท่านเปรียบเทียบความพึงพอใจของคู่ค้า (Supplier) ในองค์กรของท่านกับองค์กรคู่แข่งอย่างไร					

ส่วนที่ 5 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่อง ให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 26 ปี 2) 26 - 30 ปี 3) 31 - 35 ปี
4) 36 - 40 ปี 5) 41 - 45 ปี 6) 46 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
3) ระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า 4) สูงกว่าระดับปริญญาโท

4. อายุการทำงาน

- 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1 - 3 ปี
3) 4 - 6 ปี 4) 7 ปี ขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

- 1) น้อยกว่า 20,000 บาท 2) 20,001 - 40,000 บาท
3) 40,001 - 60,000 บาท 4) 60,001 - 80,000 บาท
5) 80,001 - 100,000 บาท 6) 100,001 บาทขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งงานในองค์กร

- 1) ผู้บริหารระดับสูง 2.) ผู้จัดการ 3) พนักงานทั่วไป

ขอขอบคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาใช้เวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม