

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์  
แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์  
แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2565

จันทน์นันท์

นายลัทธนันท์ จันทน์แสงสุก

ผู้วิจัย

Soph Sukh

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

อภิคุณ อภานิสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ตฤณ ธนานุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Victoria Rasmann

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

สุทธานิพย์ กำธรพิพัฒน์กุล,

Ph.D.

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยการสนับสนุนจากบุคคลหลากหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภรักษ์ สุริยัณเกียรติแก้ว ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการที่คอยช่วยเหลือ และชี้แนะแนวทางต่างๆ รวมถึงให้แก้ไขปรับปรุงในส่วนที่บกพร่อง ทางผู้จัดทำ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ ขอขอบคุณผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆหลายคนในรุ่น 21C ที่คอยช่วยเหลือในหลากหลายเรื่อง ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่คอยเป็นที่ปรึกษา และเข้าใจในการเรียนของเราตลอดเวลาที่ผ่านมา

ลัทธนันท์ จันทร์แสงสุก

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership

EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION AND SUSTAINABILITY PERFORMANCE OUTCOMES ACCORDING TO THE SUSTAINABLE LEADERSHIP CONCEPT IN VEHICLES AND COMMERCIAL VEHICLES MANUFACTURING BUSINESS.

ลัทธนันท์ จันทร์แสงสุก 6150311

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตฤณ ชนานุศักดิ์, Ph.D., สุทธาทิพย์ กำธรพิพัฒน์กุล, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยรูปแบบการวิจัยในครั้งนี้เป็นเชิงปริมาณและนำมาแปลผลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

จากการศึกษาพบว่าการดำเนินกิจการในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์มีความสอดคล้องกับแนวคิด Sustainable Leadership โดยพบว่ามี 7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้คือด้านคือปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานมีทั้งหมด 5 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ

คำสำคัญ : องค์กรยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์/ ความพึงพอใจของพนักงาน/ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 อุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ไทย	4
2.2 การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในแต่ละช่วงเวลา	4
2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน	6
2.4 ภาวะผู้นำยั่งยืน	7
2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
2.6 สรุปผลการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย	25
<b>บทที่ 3</b> <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>26</b>
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	27
3.2 สมมติฐานงานวิจัย	28
3.3 ระยะเวลาในการทำวิจัย	30
3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย-วิธีการเก็บข้อมูล	30

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	32
3.5.1 องค์ประกอบของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 4 ส่วน	32
3.5.2 การตั้งค่าช่วงความกว้างระดับชั้น	34
3.5.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล	37
3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	38
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	38
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษา</b>	<b>39</b>
4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์	39
4.2 การบริหารงานขององค์กร	41
4.3 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	54
4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน	55
4.5 การทดสอบสมมติฐาน	55
4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability)	56
4.5.2 การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)	60
4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression)	62
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>	<b>70</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	70
5.2 การอภิปรายผล	71
5.2.1 ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)	71
5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)	72
5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)	73
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	73
5.4 ข้อจำกัดการทำวิจัย	75
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	80
ประวัติผู้วิจัย	91



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 1	8
2.2 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 2	9
2.3 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 3	10
2.4 ตารางแสดงรายละเอียดการทบทวนวรรณกรรม	11
2.5 ตารางแสดงรายละเอียดการสรุปทบทวนวรรณกรรม	25
3.1 ตารางแสดงระยะเวลาในการทำวิจัย	30
3.2 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 2	33
3.3 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 3	34
3.4 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 4	34
3.5 รายละเอียดเกณฑ์ช่วงคะแนนในแต่ละอันตรภาคชั้น	35
4.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	39
4.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ	40
4.3 แสดงระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง	40
4.4 แสดงอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง (ปี)	40
4.5 แสดงระดับของพนักงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง	41
4.6 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	41
4.7 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	42
4.8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานระยะยาว	42
4.9 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร	43
4.10 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	43
4.11 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	44
4.12 ปัจจัยด้านจริยธรรม	44
4.13 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	45
4.14 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	45
4.15 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด	46



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.16 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	46
4.17 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	47
4.18 แสดงการวิเคราะห์ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47
4.19 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	48
4.20 แสดงวิเคราะห์ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	48
4.21 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตัวเอง	49
4.22 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	49
4.23 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	50
4.24 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	50
4.25 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	51
4.26 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนวัตกรรม	51
4.27 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร	52
4.28 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ	52
4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร	53
4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	54
4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน	55
4.32 แสดงการแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	56
4.33 แสดงค่าทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	57
4.34 ตารางผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้ และความพึงพอใจของพนักงาน	61
4.35 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
4.36 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้	63
4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กร ที่รับรู้ได้	64
4.38 ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อ ความสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้	66

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.39	แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.40	แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน	67
4.41	ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	69



## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 แสดงสามเส้าหลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน	7
2.2 พีระมิดแสดงข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำทั้ง 3 ระดับ จำนวน 23 ปัจจัย	10
3.1 ขั้นตอนหัวข้องการดำเนินงานวิจัย	26
3.2 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน	27
3.3 แสดงขั้นตอนการกำหนดกลุ่มประชากร	31
3.4 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
4.1 แสดงกรอบงานวิจัยใหม่ที่มีความน่าเชื่อถือ	60
4.2 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	66
4.3 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน	69

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาของงานวิจัย

สำหรับเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโลกเริ่มขึ้นเมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา โดยจุดเปลี่ยนสำคัญคือ การประชุมการประชุมสิ่งแวดล้อมโลก (Earth Summit) ที่เกิดขึ้นเมื่อเดือนมิถุนายน ในปี พ.ศ.2555 ภายใต้หัวข้ออนาคตที่เราต้องการ (The Future We Want) โดยมีหัวข้อที่สำคัญอยู่หัวข้อหนึ่งซึ่งมีความสำคัญนั่นก็คือสิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญต่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อกำจัดความยากจน ทำให้เกิดมุมมองใหม่ต่อภาคธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นคือการคาดหวังให้ภาคธุรกิจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับการบริโภคอย่างยั่งยืน โดยที่จะไม่เบียดเบียนสิ่งแวดล้อม สัตว์ป่าและทรัพยากรทางธรรมชาติ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการเปลี่ยนมุมมองใหม่ให้กับภาคธุรกิจ และเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างคุณค่าและความแตกต่างผ่านการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและเทคโนโลยีที่ลดการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นการเริ่มรังสรรค์คิดค้นสินค้า-บริการที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งสร้างแหล่งชุมชนให้มีความเข้มแข็ง อีกทั้งยังเปรียบเสมือนการขับเคลื่อนศักยภาพให้กับเหล่าพนักงานเพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการขององค์กรให้ได้อย่างยั่งยืน (รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2555 เอสซีจี)

จากแนวคิดการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดการทำธุรกิจที่หันมาให้ความสำคัญเรื่องความยั่งยืนในธุรกิจมากขึ้น กำลังเป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับความนิยมนับที่หลายๆธุรกิจหันมาให้ความสำคัญ โดยเปลี่ยนจากการที่จะมองแสวงหาผลกำไรให้ได้สูงสุดเพียงอย่างเดียว มาเป็นการทำธุรกิจที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคู่ไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม สังคม พนักงาน ลูกค้านั่น (กัญจน์ณภัทร์ อัครเศรษฐากร, 2561)

ในอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ไทย ถือเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไทยทั้งในด้านการจ้างงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยที่ไทยมีการดำเนินนโยบายสำหรับพัฒนาเศรษฐกิจด้านนี้มาอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุน ผลักดันการผลิตและให้มีการนำใช้ชิ้นส่วนต่างๆที่ผลิตเองในประเทศเพื่อลดการนำเข้า จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยสามารถพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง จวบจนในปี พ.ศ.2540 เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมยานยนต์ถูกผลกระทบเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่นๆ หากแต่อุตสาหกรรม

ยานยนต์นี้สามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวและนักลงทุนมีความเชื่อมั่น ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์มีการขยายตัวและมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน (สำมะโนธุรกิจอุตสาหกรรม, 2555)

ตั้งแต่ปี 2509 ที่ธุรกิจของบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ได้เริ่มดำเนินการมาในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ รวมระยะเวลาได้กว่า 56 ปี มีทุนจดทะเบียนปัจจุบันอยู่ที่ 8,500 ล้านบาท ตัวองค์กรได้มุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างและพัฒนารถยนต์เชิงพาณิชย์ให้ได้มาตรฐานและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ นั้นไม่ใช่มีเพียงลูกค้าเท่านั้น หากแต่องค์กรยังให้ความสำคัญกับด้านชุมชน ด้านสังคม และที่สำคัญคือการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมิติต่างๆอีกด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes) ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน
2. ปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยออกเป็น 3 ด้านไว้ดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

สำหรับขอบเขตในหัวข้อนี้คือพนักงานบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในทุกตำแหน่งงานจำนวน 5,600 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในองค์กรเดียวกันจำนวน 373 คน

### 1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำหรับการวิจัยนี้เป็นแบบเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน

### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

เป็นการเก็บข้อมูลเป็นแบบปฐมภูมิ โดยมีเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยช่วงเวลาการเก็บข้อมูลอยู่ที่ 30วันตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน

## 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อทราบปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

2. เพื่อนำข้อมูลจากงานวิจัยใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาบุคลากร ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจของธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับบทนี้จะกล่าวถึงข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย-การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งมีเนื้อหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และทฤษฎีความยั่งยืน ทางผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าและรวบรวมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องเอาไว้ในบทนี้ โดยมีการเรียงเนื้อหาตามหัวข้อด้านล่างนี้

- 2.1 อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ไทย
- 2.2 การส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์จากภาครัฐบาลไทย
- 2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2.4 ภาวะผู้นำยั่งยืน
- 2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ไทย

จากข้อมูลปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทใหญ่เป็นอันดับที่ 11 ของโลกและเป็นอันดับที่ 1 ของอาเซียน ในขณะที่มีวิกฤตการณ์โควิด-19 ในปี พ.ศ.2563 อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยก็ยังคงเป็นผู้ผลิตรถยนต์ที่อันดับ 11 ในแต่ละปี ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์มากถึงปีละ แต่ละปีประเทศไทยส่งออกรถยนต์กว่า 1 ล้านคันไปทั่วโลกในกว่า 100 ประเทศ

#### 2.2 การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในแต่ละช่วงเวลา

สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากภาครัฐมาอย่างต่อเนื่องกว่า 60 ปี รัฐมีการวางแผนและบรรจุแผนทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ลงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจขอชาติ มีการดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับการลงทุนออกมาตรการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเข้ามาตั้งฐานการผลิตยานยนต์จากต่างประเทศ ด้วยมีเป้าหมาย

ในแต่ละช่วงเวลาที่ต่างกันไป หากแต่ยังคงไว้ซึ่งสอดคล้องของแผนที่มีทิศทางพัฒนาไปในทางเดียวกัน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติปี 2504 ระบุไว้ชัดเจนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยว่า จะเน้นที่การผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า มีการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี มีการลดภาษีนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อให้เข้ามาประกอบในประเทศแทน เพื่อเป็นการลดต้นทุนการนำเข้า อีกทั้งยังเพิ่มอาชีพให้แก่คนไทย โดยรัฐบาลออกมาตรการหลากหลายเพื่อดึงดูดการลงทุนการตั้งฐานการผลิตรถยนต์ในประเทศไทย

การส่งเสริมการผลิตรถยนต์ในประเทศ ทำให้การลงทุนของบริษัทรถยนต์ข้ามชาติในไทยเพิ่มขึ้นมาก นับจากเกิดเหตุการณ์ข้อตกลงพลาซ่า (Plaza Accord) ปี 2530 ส่วนใหญ่เป็นค่ายรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นที่เผชิญภาวะเงินเยนแข็งค่าลดทอนความสามารถในการแข่งขันของฐานการผลิตรถยนต์ในญี่ปุ่น ประกอบกับหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 รัฐบาลไทยมีนโยบายผ่อนปรนให้ต่างชาติเข้ามาถือหุ้นในกิจการไทย พร้อมทั้งกำหนดแผนพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศ โดยมีเป้าหมายให้ไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์ของภูมิภาคเอเชีย ส่งผลให้อุตสาหกรรมรถยนต์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนโยบายส่งเสริมการลงทุนของรัฐบาลไทยที่ผ่านมามีผลต่อโครงสร้างการผลิตรถยนต์แต่ละประเภทแตกต่างกัน ดังนี้

ปี 2540-2551 รัฐบาลส่งเสริมการผลิตรถปิกอัพขนาด 1 ตัน (ประเภทรถยนต์เพื่อการพาณิชย์เน้นใช้เครื่องยนต์ดีเซล) โดยออกมาตรการจูงใจให้ค่ายรถยนต์รายใหญ่ของโลกเข้ามาลงทุนตั้งฐานการผลิตรถปิกอัพในไทย ควบคู่กับมาตรการกระตุ้นตลาดรถปิกอัพในประเทศ อาทิ การควบคุมราคาขายปลีกน้ำมันดีเซลให้ต่ำกว่าน้ำมันเบนซินและการกำหนดอัตราภาษีสรรพสามิตรถปิกอัพในระดับต่ำเพียง 3% เทียบกับรถยนต์นั่งที่ระดับ 30-50% ผลของมาตรการรัฐข้างต้น ทำให้การผลิตและจำหน่ายรถปิกอัพขนาด 1 ตันเพิ่มขึ้นมากในช่วงเวลาดังกล่าว สะท้อนจากการผลิตรถยนต์เพื่อการพาณิชย์มีสัดส่วนสูงกว่า 70% ของปริมาณการผลิตรถยนต์ทั้งหมดของไทย

ปี 2552-ปัจจุบัน รัฐบาลส่งเสริมการผลิตรถยนต์นั่งต่อจากรถปิกอัพขนาด 1 ตัน มีผลให้สัดส่วนการผลิตรถยนต์นั่งเพิ่มขึ้นจาก 28% ของปริมาณการผลิตรถยนต์รวมปี 2550 เป็น 47% ในปี 2562 โดยมาตรการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ มาตรการส่งเสริมการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กประหยัดพลังงานหรืออีโคคาร์ (Eco-car) เป็นลำดับที่สองของประเทศ (ปี 2552-2558) โดยภาครัฐออกมาตรการด้านภาษีดึงดูดการลงทุน

และรัฐออกมาตรการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) 3 ประเภท ได้แก่ รถยนต์ไฮบริด (Hybrid Electric Vehicle: HEV) รถยนต์ปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in Hybrid



Electric Vehicle: PHEV) และรถยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่ (Battery Electric Vehicle: BEV) เป็นลำดับที่สามของไทย (ปี 2559-2579) (Wanna Yongpisanphob, 2563)

### 2.3 การพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวคิดที่เกิดจากผลกระทบทางลบต่อความเสื่อมโทรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการพัฒนาเศรษฐกิจ ตามแนวทางในระบบทุนนิยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การดำเนินการของกลไกตลาด ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เกิดการผลิตและการบริโภคเพิ่มขึ้นในโลกหลายเท่าตัว อันส่งผลเสียคือสิ่งแวดล้อมชีวิตมนุษย์ สัตว์ และพืชต่างๆ หากมนุษย์ยังคงใช้แนวทางการพัฒนาตามแนวทางทุนนิยมเสรีต่อไปอย่างไร้ขอบเขต และไม่คำนึงถึงข้อจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการผลิต และบริโภคเพื่อสนองความต้องการอย่างไม่มีขีดจำกัดแล้ว อีกไม่นานมนุษย์อาจไม่สามารถอยู่บนโลกนี้ได้อีกต่อไป เมื่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ถูกทำลายลงจนอยู่ในสภาพที่ไม่เอื้อสำหรับมนุษย์ที่จะดำรงชีพได้ การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นแนวคิดที่จะหยุดยั้งหรือป้องกันมิให้โลกต้องเดินทางไปสู่จุดนั้น

โดยในปี 1970 ผลกระทบจากการพัฒนาที่ไร้ขอบเขตเริ่มส่งผลโดยตรงกับธรรมชาติไปอย่างวงกว้าง นำไปสู่การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยสิ่งแวดล้อม ในปี 1972 ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน นับเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญทางปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การดำเนินการเพื่อการพัฒนาในรูปแบบที่ยั่งยืนต่อมา

โดยแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งองค์การสหประชาชาติ (United Nation) ได้นิยามไว้ครั้งแรกเมื่อครั้งจัดตั้งสมัชชาโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) ในปี ค.ศ.1987 โดยนิยามของคำว่า "การพัฒนาที่ยั่งยืน" นั้นมีอยู่อย่างหลากหลาย แต่นิยามที่ได้รับความนิยมมากที่สุดมาจากรายงานเรื่องสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ให้นิยามไว้ดังนี้

"การพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนในรุ่นอนาคตต้องประนีประนอมลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตนเอง" (สำนักงานองค์การสหประชาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน, 2560; Emery, 2012)

การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ภายใต้ศักยภาพของระบบนิเวศวิทยาของโลก การพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถแบ่งส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญได้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- ทางด้านเศรษฐกิจ
- สังคม
- สิ่งแวดล้อม

ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ จะต้องถูกพัฒนาควบคู่กันไปทั้ง 3 ด้าน ในแต่ละด้านจะมีความสำคัญและสัมพันธ์กัน เพื่อผลลัพธ์ที่ได้ออกมาตรงตามเป้าหมายของการพัฒนาและไม่สร้างปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับและในทุกมิติต่างๆอีกด้วย



รูปภาพ 2.1 แสดงสามเสาหลักของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

([www.irplus.in.th/listed/plat/sustain.asp](http://www.irplus.in.th/listed/plat/sustain.asp))

## 2.4 ภาวะผู้นำยั่งยืน

ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนเป็นรูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ได้อิทธิพลมาจากกระแสการพัฒนาของโลกที่มุ่งไปสู่ความยั่งยืน โดยมีองค์การสหประชาชาติเป็นองค์กรแรกๆที่กำหนดให้เป็นวาระสำคัญขององค์กรและมุ่งรณรงค์ให้ทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบยั่งยืน ภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบผึ้ง (Honeybee Leadership) มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจตั้งแต่สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า พนักงาน หรือแม้แต่ประชากรในอนาคต แนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนในระยะยาวแก่ผู้ถือหุ้นและเป็นแนวทางที่ทำ

ให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนและส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตและเป็นผู้นำอยู่ใน ธุรกิจและอุตสาหกรรมของตนเองและสามารถผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ด้วยดี (Avery & Bergsteiner, 2011) ซึ่งพีระมิด 23 ชั้นสู่องค์กรที่ยั่งยืน แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นการพัฒนาในด้านต่างๆไปที่ตัวพนักงานแต่ละคน มีการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนา ทั้งทักษะ ความรู้ความสามารถ และด้านจริยธรรม เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเป็นพนักงานที่พร้อมต่อการทำงานและเผชิญกับปัญหาต่างๆที่ผ่านเข้ามาในระหว่างทำงานให้บรรลุและสำเร็จไปได้ด้วยดี โดยแต่ละปัจจัยนั้นสามารถเลือกทำข้อไหนก่อนก็ได้ ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเรียงตามแต่ละข้อ ซึ่งแล้วแต่บริบทของพนักงานแต่ละคนและแต่ละบริบทของแต่ละองค์กร โดยมีทั้งหมด 14 ปัจจัยดังนี้

ตาราง 2.1 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 1

ปัจจัยภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
1.1 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People Continuously)	การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
1.2 ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Amicable Labor Relations)	การแสวงหาความร่วมมือเป็นหลัก
1.3 ด้านการรักษาพนักงานในระยะยาว (Long-term Staff Retention)	การจ้างงานระยะยาวกับพนักงานทุกระดับ
1.4 ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร (Internal Succession Planning)	การส่งเสริมการสืบทอดตำแหน่งภายใน องค์กร
1.5 ด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร (Valuing People)	การดูแลพนักงานให้ได้รับสวัสดิการที่ดี
1.6 ด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (Top-Team Leadership)	การทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับทีมผู้บริหาร
1.7 ด้านจริยธรรม (Ethical Behavior)	ค่านิยมหลักขององค์กรชัดเจนและถูกต้อง
1.8 ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long-term Perspective)	การเน้นผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว
1.9 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Considered Organizational Change)	การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ไม่รวดเร็วแต่ มั่นคง

ตาราง 2.1 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
1.10 ด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Independence from Financial Market)	การที่องค์กรรักษาความเป็นอิสระจากตลาดการเงินให้มากที่สุด
1.11 ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility)	การปกป้อง คุ้มครองและให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม
1.12 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	การให้คุณค่ากับพนักงานและชุมชน
1.13 ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Approach)	การให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
1.14 ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong Shared Vision)	การยึดถือวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกันเป็นสำคัญ

ระดับที่ 2 ระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher - Level Practices) โดยจะต้องปฏิบัติระดับพื้นฐานมาก่อนแล้วจึงมาในระดับนี้ สำหรับระดับนี้จะเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีการติดต่อสื่อสาร รวมกลุ่มและแชร์ข้อมูลต่างๆซึ่งกันและกัน ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งมีทั้งหมด 6 ปัจจัยดังนี้

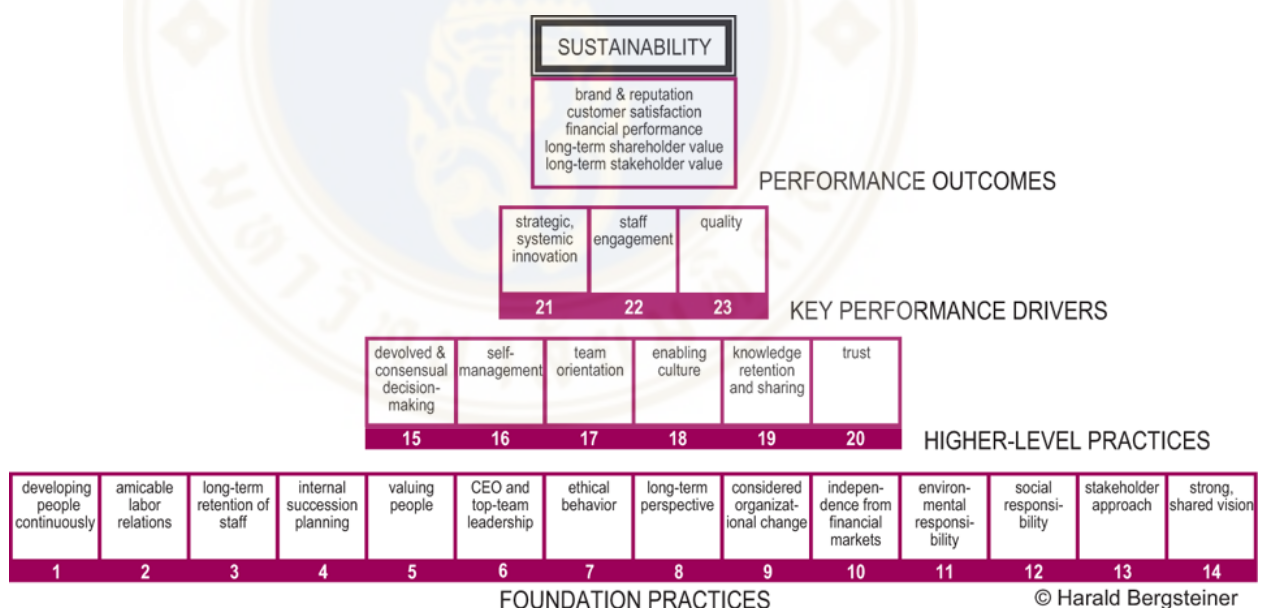
ตาราง 2.2 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 2

ปัจจัยภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
2.1 ด้านการตัดสินใจ (Devolved Consensual Decisions)	การกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กร
2.2 ด้านการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)	การที่พนักงานสามารถจัดการตนเองได้
2.3 ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	การให้อำนาจการทำงานเป็นทีม
2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Enabling Culture)	การยึดถือวัฒนธรรมขององค์กรร่วมกัน
2.5 ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Retention and Sharing)	การกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร
2.6 ด้านความไว้วางใจ (Trust)	พนักงานมีความไว้วางใจกัน

ระดับที่ 3 ระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key Performance Drivers) เป็นขั้นที่จะต้องปฏิบัติ 2 ชั้นก่อนหน้ามาแล้ว โดยจะเกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร พนักงานจะมีส่วนร่วมกับองค์กร เป็นผลให้เกิดการบริการหรือผลผลิตที่ได้ออกมามีคุณภาพออกสู่ภายนอก ทำให้ลูกค้ามีความพอใจในสินค้าและบริการ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยดังนี้

ตาราง 2.3 ตารางอธิบายข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำระดับที่ 3

ปัจจัยภาวะผู้นำ	คำอธิบาย
3.1 ด้านนวัตกรรม (Innovation)	การเกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบในทุกด้าน
3.2 ด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร (Staff Engagement)	ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร
3.3 ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality)	คุณภาพของงานเป็นส่วนหนึ่งกับวัฒนธรรมองค์กร



Source: Avery and Bergsteiner (2011)

รูปภาพ 2.2 พีระมิดแสดงข้อมูลปัจจัยภาวะผู้นำทั้ง 3 ระดับ จำนวน 23 ปัจจัย (Avery and Bergsteiner, 2011)

จากแรงขับเคลื่อนของทั้ง 3 ระดับ โดยมี 23 องค์ประกอบจากระดับต่างๆในพีระมิด เป็นแรงผลักดันส่งผลต่อผลการดำเนินการ ที่สร้างภาวะผู้นำอย่าง ยั่งยืน ได้แก่ แบรินและชื่อเสียง

ของบริษัท สร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้เพิ่มขึ้น ผลประกอบการที่ดีทำให้บริษัทอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มูลค่าหุ้นเพิ่มขึ้นในระยะยาวสร้างประโยชน์ระยะยาวแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย (Avery & Bergsteiner ,2011)

## 2.5 ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรมได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตาราง 2.4 ตารางแสดงรายละเอียดการทบทวนวรรณกรรม

ลำดับ	หัวข้องานวิจัย	รูปแบบงานวิจัย	ผู้วิจัย	ผลการวิจัย
1	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์ (2560)	การทดสอบทฤษฎีแนวคิดพบว่า มี 11 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติดังนี้ โดยพบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 2 ปัจจัย คือ Staff Engagement และ Culture สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลในส่วนของความพึงพอใจของพนักงานพบ 3 ปัจจัย

2	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่ส่งผลต่อความ พึงพอใจพนักงานและ ความสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ใน ธุรกิจอุตสาหกรรม เครื่องจักรกล การเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>ธัญญา ปิ่น ทอง (2564)</p>	<p>ด้านผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มี ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการ พยากรณ์ได้ 2 ปัจจัย คือ Long- term Perspective และ Quality สำหรับด้านความพึงพอใจ ของพนักงาน มีปัจจัยที่สามารถ นำมาพยากรณ์ได้ 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ Team Orientation, Knowledge Retention and Sharing, Staff Engagement</p>
3	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำ ให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนในธุรกิจสายการ บินต้นทุนต่ำ ที่เปิด ให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>มงคล พงศ์ สัมฤทธิ์ผล (2562)</p>	<p>สำหรับประสิทธิภาพในการ พยากรณ์ในส่วนของความ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ตัวมี ประสิทธิภาพอยู่ 7 ปัจจัยคือ Staff Engagement, Long-term Perspective, Ethics Behavior, Knowledge Sharing, Innovation, Trust, Quality ในส่วนความพึงพอใจของ พนักงาน 7 ปัจจัยคือ Staff Engagement, Culture, Quality, Long-term Perspective, Ethics Behavior, Trust และ Knowledge</p>

4	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่ส่งผลต่อ ผลสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้ และความพึง พอใจของพนักงานใน ธุรกิจให้บริการ เครือข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>กัญจน์ภัสร์ อัสวเศรษฐา ภร (2561)</p>	<p>ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เกี่ยวกับผลสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้ มีความสัมพันธ์ 3 ปัจจัย Organizational change, Trust, Staff Engagement สำหรับความพึงพอใจของ พนักงานมี 3 ปัจจัยเช่นกัน คือ Organizational change, Innovation, Staff Engagement</p>
5	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความ พึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ตาม แนวคิดภาวะผู้นำอย่าง ยั่งยืนในธุรกิจ โทรคมนาคมภายหลัง การควบรวมกิจการ แห่งหนึ่ง</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>สุพัตรา แซ่ ห้วน (2564)</p>	<p>ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพใน การพยากรณ์จากสถิติการถดถอย แบบพหุคูณ 1.ผลสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้ 5 ปัจจัยคือปัจจัยด้าน Considered Organization Change, Team Orientation, Enabling Culture, Trust, Quality 2.ความพึงพอใจของพนักงาน 5 ปัจจัย Ethics Behavior, Team Orientation, Enabling Culture, Innovation, Quality</p>
6	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความ พึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ตาม แนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>ณัฐนิชา ลีติ รัตน์นัยน์ (2561)</p>	<p>ผลการวิจัยมี 3 ปัจจัยที่มี นัยสำคัญต่อความพึงพอใจของ พนักงาน ได้แก่ ความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและ พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมมี ความสัมพันธ์ในทิศทางลบกับ ความพึงพอใจของพนักงาน</p>



	ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง			<p>สำหรับความสำเร็จขององค์กร พบว่ามี 6 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ คือ ความไว้วางใจ คุณภาพของงาน การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การแบ่งปันความรู้ และรักษาองค์กร รวมไปถึงด้านวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรไปในระยะยาวเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางลบ</p>
7	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย	วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	ลภัสรดา ไวยกิจจา (2562)	<p>ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Honeybee leadership มีความสอดคล้องกับธุรกิจครบทั้ง 23 ข้อ ซึ่งมีความสอดคล้องในระดับสูง 20 ข้อ และสอดคล้องในระดับปานกลาง 3 ข้อ Decision making, Culture, Innovation</p>
8	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจ การให้บริการขยาย ตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	<p>ความพึงพอใจของพนักงาน 3 ปัจจัย valuing Staff, Staff Engagement, Team Orientation การพยากรณ์ขององค์กรธุรกิจให้บริการด้านการขยายตลาด มีประสิทธิภาพในความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงินการพยากรณ์จำนวน 2 ปัจจัยคือ Long term perspective, Knowledge sharing and retention</p>

9	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	นภัสสร ปั้นทา (2561)	การวิจัยพบว่าการดำเนินธุรกิจมี 16 ปัจจัยมีความสอดคล้องในระดับมาก คือ การพัฒนาบุคลากร, ความสัมพันธ์กับพนักงาน, การรักษาพนักงาน, จริยธรรม, มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล, ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, ความรับผิดชอบต่อสังคม, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, การแบ่งปันและรักษาความรู้, ความไว้วางใจ, นวัตกรรมและคุณภาพ
10	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้วันแห่งหนึ่ง	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564)	การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 8 ปัจจัย คือ Labor Relations, Organization Change, Stakeholder Consideration, Share Vision, Culture, Knowledge Sharing, Innovation, Staff Engagement การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ 7 ปัจจัย Share Vision, Team Orientation, Culture, Knowledge Sharing, Innovation, Staff Engagement, Quality

11	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายและเวชภัณฑ์</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>ถนอมศรี สุนทรินพรัตน์ (2561)</p>	<p>มีปัจจัย 13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน การมีหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร การวางแผนการดำเนินการขององค์กรไปในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล การมีความรับผิดชอบต่องสังคม การสร้างเครือข่ายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร การแบ่งปันความรู้ การให้ความไว้วางใจต่อพนักงาน การมีนวัตกรรมในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรธุรกิจและคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กร</p> <p>สำหรับ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างนุ่มนวล และการสร้างเครือข่ายในองค์กร</p>
12	<p>การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานตามแนวคิด</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>ณัฐพร คุรุกุล (2561)</p>	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานกับองค์กร การรักษาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่องค์ความรู้ และความ รับผิดชอบต่องสังคมและมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้</p>

	Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรม สินค้าอุปโภค บริโภค แห่งหนึ่ง			ของพนักงาน 3 ปีจัดได้แก่ นวัตกรรมในองค์กร การทำงาน ร่วมกันเป็นทีม และวัฒนธรรมใน องค์กร
13	การศึกษาความ ยั่งยืน ของธุรกิจ ครอบครัว โดยการ ประยุกต์ใช้ ปรัชญา เศรษฐกิจ พอเพียง	วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	ศุภรภา สุนทร อดิษฐ์ (2559)	การดำเนินการวิจัยพบว่าความ ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวนั้นมี องค์ประกอบหลายด้านดังนี้ด้าน ภูมิคุ้มกัน ด้านเศรษฐกิจ ด้าน ความสัมพันธ์ในครอบครัว ด้าน โครงสร้างการบริหารงาน ด้าน ความเร็วในการปรับตัว และด้าน การมีบรรษัทภิบาล
14	การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืน ที่มีผลต่อความ พึงพอใจและ ความสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานธนาคาร พาณิชย์ ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	พิมสุดา วิสัย กล้า (2564)	ผลวิจัยด้านความพึงพอใจของ พนักงาน มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพ ในการพยากรณ์จำนวน 4 ปัจจัย คือ Stakeholder consideration, SelfManagement, Knowledge Sharing Retention, Staff Engagement ส่วนด้านความสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ มีปัจจัยที่มี ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จำนวน 8 ปัจจัยคือ Long term Perspective, Stakeholder Consideration, Strong Share Vision, Team Orientation, Culture, Knowledge Sharing Retention, Trust, Staff Engagement

15	11. Sustainable leadership: กรณีศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ ยั่งยืน กับ ธุรกิจครอบครัว ขนาดเล็กใน อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม (2560)	ผลการวิจัยพบว่ามี 11 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก คือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน, การรักษาพนักงาน, การให้คุณค่ากับพนักงาน, จริยธรรม, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การจัดการตนเอง, การทำงานร่วมกัน, วัฒนธรรม, ความไว้วางใจ, ความผูกพันของพนักงาน, คุณภาพและนวัตกรรม
16	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิตเงินเนอเรชันวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ณชรี เอี่ยมสวรรค์ (2562)	การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 7 ปัจจัย คือ Ethics Behavior, Long-term Perspective, Organization Change, Decision-Making, Trust, Innovation, Quality การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 5 ปัจจัย คือ Long-term Perspective, Share Vision, Team Orientation, Trust, Staff Engagement

17	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความ พึงพอใจของพนักงาน และผลสำเร็จของ องค์กรที่รับรู้ได้ตาม แนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา ประเภทธุรกิจที่ ปรึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>กัญญาณัฐ แสนทวิสุข (2561)</p>	<p>ผลการวิจัยความสัมพันธ์ เกี่ยวกับความพึงพอใจของ พนักงานในธุรกิจที่ปรึกษาพบว่า 3 ปัจจัย คือ Developing People, Culture, Staff Engagement ที่มี อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ด้านความสำเร็จขององค์กรที่ รับรู้ได้มี 1 ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพ ในการพยากรณ์คือ ด้านการพัฒนา บุคลากรขององค์กร (Developing People) ที่มีอิทธิพลอย่างมี นัยสำคัญ</p>
18	<p>การศึกษาปัจจัยการ พัฒนาองค์กรอย่าง ยั่งยืนที่มีผลต่อความ พึงพอใจและ ความสำเร็จของ องค์กรผ่านการรับรู้ได้ ของพนักงานภายใน บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงาน ใหญ่) ตามแนวคิด ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership)</p>	<p>งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p>	<p>รัชชิตา จุล รักษา (2564)</p>	<p>การพยากรณ์ผลความพึงพอใจ ของพนักงานพบว่าปัจจัยที่มี ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ Culture, Staff Engagement, Quality สำหรับการพยากรณ์ผลสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่ามีปัจจัย ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ Long-term Perspective, Organization Change, Staff Engagement</p>
19	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำ ให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ใน ธุรกิจ</p>	<p>วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)</p>	<p>อภิกิจ กรัย วิเชียร (2562)</p>	<p>การพยากรณ์ความพึงพอใจ ของพนักงานมีปัจจัยที่มี ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ จำนวน 2 ปัจจัยคือ Long-term Perspective, Quality</p>

	โรงไฟฟ้าในประเทศไทย			การพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 1 ปัจจัยคือ Team Orientation
20	ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพตามแนวคิด Sustainable Leadership	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ศศิธร พงษ์คณิ่ง (2562)	การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ในองค์กรสุขภาพ มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ 2 ปัจจัยคือ Ethics Behavior, Staff Engagement  การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มีประสิทธิภาพในการ พยากรณ์ 6 ปัจจัย คือ Long-term perspective, Decision making, Culture, Knowledge sharing and retention, Innovation, Staff Engagement
21	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมด้าน	วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)	กานต์วศรี บุญหยง (2561)	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นด้านการรับรู้ด้านสถานภาพทางการเงินขององค์กร มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ Staff engagement, Valuing staff, Long- or short-term perspective  ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นด้านความพึงพอใจของพนักงาน มีทั้งหมด 4 ข้อ คือ Quality, Staff engagement, Team orientation, Succession planning

	อาหารและเครื่องดื่ม แห่งหนึ่ง			
22	กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้ ให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนในธุรกิจ ให้บริการด้านสุขภาพ แบบองค์รวม ตาม แนวคิด Honeybee Leadership	วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)	อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวช มนตรี (2561)	การพยากรณ์ขององค์กรมี ประสิทธิภาพในความคิดเห็น เกี่ยวกับความพึงพอใจของ พนักงาน จำนวน 3 ปัจจัย คือ Valuing Staff, Ethics Behavior, Team Orientation ที่มีอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญ
23	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ ให้องค์กรอยู่อย่าง ยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ใน สำนักงานสอบบัญชี ขนาดใหญ่ 4 แห่ง ใน ประเทศไทย	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	ฉัตรสุดา วงศ์ เจริญ (2562)	ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการ พยากรณ์ความพึงพอใจของ พนักงานมี 5 ปัจจัย คือ Valuing Staff, Knowledge Sharing, Trust, Innovation, Staff Engagement ที่มี อิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการ พยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่ พนักงานรับรู้ได้มี 5 ปัจจัย คือ Ethics Behavior, Long-term Perspective, Organizational Change, Knowledge Sharing, Trust



24	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership</p> <p>กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย</p>	<p>วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)</p>	<p>วัชรพร ภัทร สัตยากร (2562)</p>	<p>การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานพบว่ามีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 7 ปัจจัย คือ Ethical behavior, Long-term perspective, Organization Change, Vision/s role in the business, Team Orientation, Innovation และ Quality</p> <p>การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์จำนวน 6 ปัจจัยคือ Ethical behavior, Long-term Perspective, Organization Change, Vision/s role in the business, Innovation และ Staff Engagement</p>
25	<p>การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์</p>	<p>วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)</p>	<p>ถนอมศรี สุนศรีนพรัตน์ (2561)</p>	<p>ในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้จำนวน 2 ปัจจัยคือ Organizational change, Team Orientation ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>การพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 1 ปัจจัย คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่าง นุ่มนวล (Organizational change) ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ</p>

26	การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย	วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research)	พรรณภรณ์ จอมเมือง (2561)	ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย มีความสัมพันธ์ 4 ปัจจัย คือ Ethical behavior, Long-term perspective, Decision making, Innovation
27	4. ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	งานวิจัยเชิงคุณภาพในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี โดยการใช้การวิจัยเอกสาร	กิติฤทธิ์ ศิลาลาย, ธนินทร์รัตน์ โอพาร, มาลัย ทวีสุข (2558)	ผลวิจัยประกอบด้วย การรักษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การกระจายอำนาจภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน คุณลักษณะของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การตระหนักและส่งเสริมความหลากหลายของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และรักษาทรัพยากรของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนและภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนต้องเคารพให้เกิดและเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดี
28	7. SUSTAINABLE LEADERSHIP AT THE AMERICAN PHARMACEUTICAL COMPANY IN THAILAND	วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	Chosita Chenpanit (2019)	ผลการวิจัยพบว่ามี 4 ปัจจัยจากทั้งหมดแนวคิด Honeybee leadership ที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรยั่งยืนนั่นคือ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าระดับแรงงาน ความสามารถในการรักษา บุคลากรไว้ได้ในระยะยาว มีมุมมองในระยะยาว และ ความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด

29	การศึกษา ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำ แบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อความพึง พอใจในงานและความ ผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	สุกฤษฎี ขวัญเมือง (2559)	ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบ สร้างความเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความพึงพอใจในงานและความ ผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ใน ระดับสูง
30	Sustainable leadership and entrepreneurship for corporate sustainability in small enterprises: an empirical analysis	งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	Suparak Suriyankietka ew (2019)	ผลการวิจัยมี 8 ปัจจัยที่สัมพันธ์กัน คือ ความเชื่อใจในกันและกัน, การ ให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร, การมีส่วนร่วม ความผูกพันของ บุคลากรในองค์กร, ปฏิบัติงาน ด้วยความมีธรรมาภิบาล, มี เป้าหมายร่วมกัน , คุณภาพของ สินค้าและบริการ, มีการตัดสินใจ ร่วมกันที่รับฟังความเห็นผู้มีส่วน ร่วมทุก ระดับและมีนวัตกรรมที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบอีกว่า 3 ปัจจัยหลัก ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในระยะ ยาวมี 3 ปัจจัยได้แก่การมี นวัตกรรม, คุณภาพของสินค้าและ บริการ และการตัดสินใจร่วมกันที่ รับฟังความเห็นผู้มีส่วนร่วมทุก ระดับ

## 2.6 สรุปผลการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย

การสรุปวิจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญที่มากที่สุดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัย 10 อันดับแรก โดยการเรียงตามความถี่วิจัยที่พบในผลของแต่ละงานวิจัยที่รวบรวมมา ซึ่งสามารถสรุปเรียงข้อจากวิจัยที่มีความถี่ที่พบมากที่สุด ไล่ลำดับจนไปถึงที่มีความถี่ที่พบน้อยสุด โดยวิจัยแรกที่มีความถี่ในการรวบรวมข้อมูลมากที่สุดและส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญที่มากที่สุดจะเป็นด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความผูกพันของพนักงานที่มีกับองค์กร สำหรับวิจัยลำดับที่ 2 จะเป็นด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ซึ่งในวิจัยข้อนี้จะว่าด้วยการจ้างงานระยะยาวกับพนักงานทุกระดับ และลำดับที่ 3 เป็นวิจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร โดยเป็นการให้อำนาจการทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 วิจัยที่อธิบายรายละเอียดข้างต้นเป็นเพียงวิจัยที่สำคัญและมีความถี่ในการตรวจพบมากที่สุด หากแต่ยังมีวิจัยที่มีความสำคัญรองลงไปเรียงตามความถี่ที่พบเจอคือ วิจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ, ด้านนวัตกรรม, ด้านวัฒนธรรมองค์กร, ด้านความไว้วางใจ, ด้านจริยธรรม

โดยสามารถแสดงการสรุปลำดับวิจัยแต่ละวิจัย ตามความถี่ที่พบได้ดังตารางที่ 2.5 ด้านล่างนี้

ตาราง 2.5 ตารางแสดงรายละเอียดการสรุปทบทวนวรรณกรรม

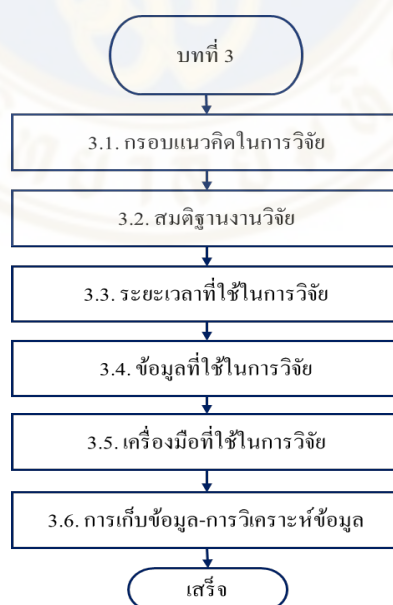
ลำดับที่	วิจัยภาวะผู้นำ
1	ด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร
2	ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว
3	ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร
4	ด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้
5	ด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ
6	ด้านนวัตกรรม
7	ด้านวัฒนธรรมองค์กร
8	ด้านความไว้วางใจ
9	ด้านจริยธรรม
10	ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีการดำเนินการและการกำหนดขั้นตอนรูปแบบการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลวิจัยและคำตอบของงานวิจัยที่แม่นยำและถูกต้อง ทางผู้จัดทำจึงได้แบ่งลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้เป็น 5 ขั้นตอนใหญ่คือ

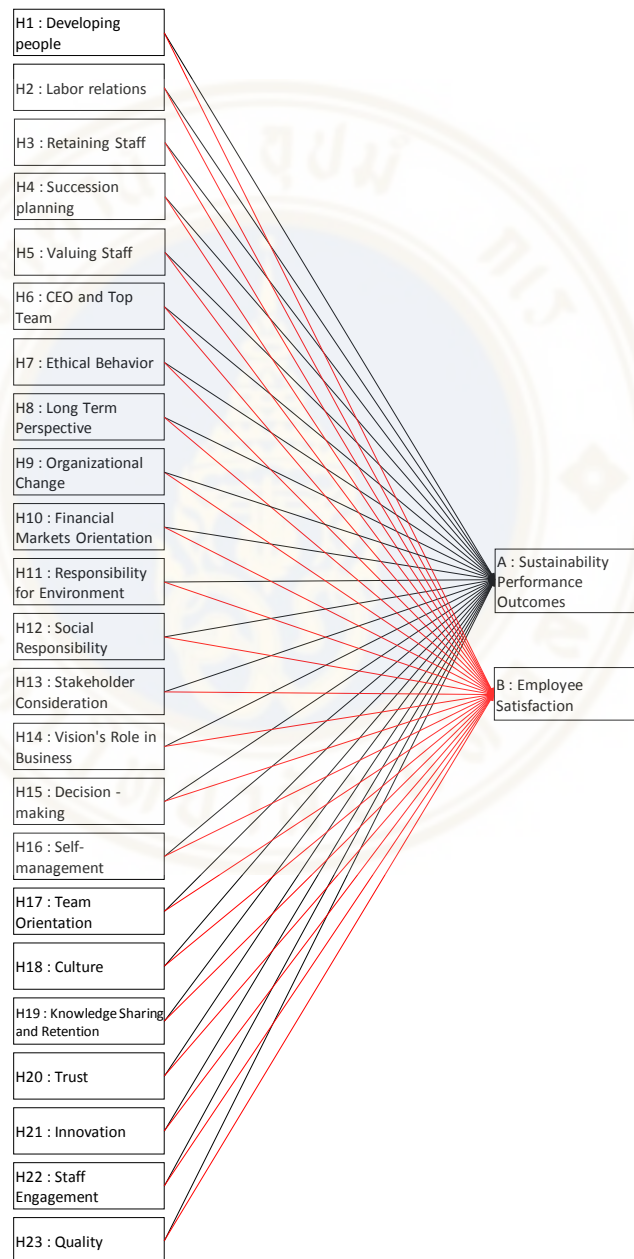
- 3.1 การตีกรอบแนวคิดในการวิจัย
  - 3.2 สมมติฐานงานวิจัย
  - 3.3 การตั้งระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.4 การรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.5 การกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย
  - 3.6 การเก็บข้อมูลและการนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เพื่อแปลผลต่อไป
- โดยสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินการเป็นขั้นตอนดังแผนภาพที่ 3.1 ด้านล่างนี้



รูปภาพ 3.1 ขั้นตอนหัวข้อการดำเนินงานวิจัย

### 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดตัวแปรอิสระจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบสิ่งทั้ง 23 ข้อว่ามีผลต่อตัวแปรตามอย่างความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งจากแนวคิดข้างต้นที่ได้กล่าวมานี้ สามารถแสดงให้เห็นเป็นกรอบแผนงานดังแผนภาพดังต่อไปนี้



รูปภาพ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน

### 3.2 สมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานงานวิจัยในแต่ละปัจจัยสามารถกำหนดเป็นสมมติฐานงานวิจัยออกได้เป็น 2 สมมติฐานคือ a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

โดยจะสามารถแจกแจงแต่ละสมมติฐานในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนแบบฝั่งทั้ง 23 ปัจจัยได้ดังนี้

H1: การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H2: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างแรงงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H3: การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H4: การวางแผนสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H5: การให้คุณค่ากับพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H6: การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และ Team มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H7: การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H8: การวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H9: การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างนุ่มนวลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H10: การมีอิสรภาพทางการเงินจากตลาดมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H11: การมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H12: การมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H13: การศึกษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H14: การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H15: การตัดสินใจร่วมกันมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H16: การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเองมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H17: การสร้างเครือข่ายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H18: การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ
- a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)
  - b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)
- H19: การแบ่งปันความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ



a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H20: การมีความไว้วางใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H21: การมีนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H22: การที่พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

H23: การที่สินค้าและบริการมีคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อ

a. ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ (Performance outcome)

b. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

### 3.3 ระยะเวลาในการทำวิจัย

วิจัยนี้ใช้การเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 1 เมษายน – 30 เมษายน (30 วัน) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1 ด้านล่างนี้

ตาราง 3.1 ตารางแสดงระยะเวลาในการทำวิจัย

Content	Jan	Feb	Mar	Apr
Topic selection	■			
Chapter 1	■	■		
Chapter 2	■	■	■	
Chapter 3			■	■
Data Collection				■

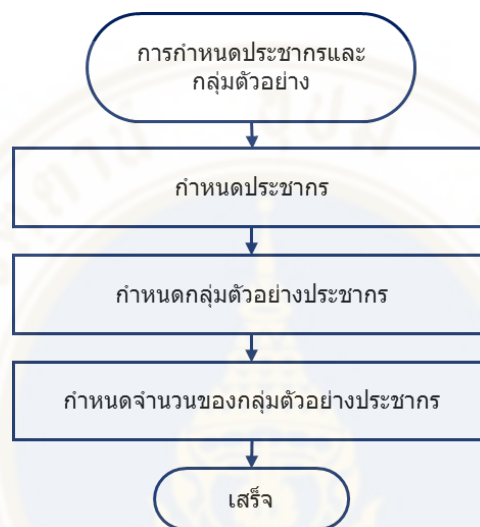
### 3.4 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย-วิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิคือเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ซึ่งรวบรวมมาได้โดยวิธีการสัมภาษณ์ทำแบบแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะรวบรวมเนื้อหาของ

แบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และปัญหาของงานวิจัย เพื่อนำมาวิเคราะห์และแปรผลในขั้นตอนถัดไป ทั้งนี้การวิจัยในครั้งนี้จะกำหนดข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยดังนี้

- กลุ่มประชากร
- กลุ่มตัวอย่างประชากร
- จำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากร

โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกตามรูปแบบดังแผนภาพข้างล่างนี้



รูปภาพ 3.3 แสดงขั้นตอนการกำหนดกลุ่มประชากร

#### การกำหนดประชากร

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากลุ่มประชากรจากพนักงานบริษัทประกอบรถยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งทั้งหมดจำนวน 5,600 คน

#### การกำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร

การเลือกกลุ่มประชากรขึ้นมาเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร จะใช้วิธี Simple Random Sampling เนื่องจากประชากรแต่ละคนนั้นมีการระบุตัวตนที่ชัดเจน สามารถระบุรายละเอียดของตัวบุคคลได้ ทำให้ประชากรแต่ละคนมีสิทธิ์ในการทำแบบสอบถามได้เท่าๆกันและเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดสะดวกต่อการใช้

การกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากร

หลังจากที่กำหนดกลุ่มประชากร ทราบวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร สำหรับจำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากรที่จะต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิจัยนั้น ทางผู้วิจัยได้ใช้วิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) เพื่อหาขนาดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากร เนื่องจากจำนวนประชากรที่ใช้วิจัยนั้นมีขนาดที่ชัดเจน สามารถระบุจำนวนได้ โดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ระดับ 0.05 สามารถนำมาคำนวณเพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+(N)(e^2)}$$

$$n = \frac{5,600}{1+(5,600)(0.05^2)}$$

$$n = 373.33 \text{ หรือ } 373 \text{ คน}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนของประชากรทั้งหมด

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ 0.05

ดังนั้นจากการคำนวณแสดงให้เห็นว่าจำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะต้องเก็บข้อมูลมีขนาดอยู่ที่ 373 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 5,600 คน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นถึงข้อมูลเชิงปฐมภูมิ หากแต่ในการวิจัยนี้ยังมีการเก็บข้อมูลอีกแบบหนึ่ง คือข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลที่มีผู้อื่นได้ค้นคว้าไว้แล้ว หรือเป็นข้อมูลที่มีเผยแพร่อยู่แต่เดิมเช่นจาก บทความทางวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยการวิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งทางผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบจากแบบสอบถามของ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, 2016) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แฮร์รี่ เบอร์กสไตเนอร์ (2010) มาประยุกต์ใช้ภายใต้แนวความคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011)

### 3.5.1 องค์ประกอบของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย 4 ส่วน

3.5.1.1 ส่วนที่ 1 : เป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของแต่ละบุคคล เป็นคำถามทางประชากรศาสตร์ของผู้ทำแบบสอบถามวิจัย ซึ่งตัวคำถามจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ โดยแบ่งการใช้ระดับการวัดข้อมูลได้ 2 ประเภท

ข้อมูลประเภทนามกำหนดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. เพศ
2. สถานภาพ
3. ตำแหน่งงาน

ข้อมูลประเภทจัดลำดับจำนวน 4 ข้อ ได้แก่

1. อายุ
2. ระดับการศึกษา
3. อายุการทำงาน
4. รายได้ต่อเดือน

3.5.1.2 ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามโดยอิงตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบฝังทั้ง 23 ด้าน โดยมีการปรับข้อมูลเบื้องต้นให้เป็นคำถามสำหรับการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารองค์กรได้ทั้งสิ้น 53 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ลักษณะการประเมินค่าอยู่ที่ 5 ระดับ ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยมีรายละเอียดในแต่ละระดับดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.2 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 2

ระดับชั้น	ความหมาย	เกณฑ์ให้คะแนนข้อความ	
		คำถามเชิงบวก (+)	คำถามเชิงลบ (-)
ระดับ 5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
ระดับ 4	เห็นด้วย	4	2
ระดับ 3	เฉยๆ	3	3
ระดับ 2	ไม่เห็นด้วย	2	4
ระดับ 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

หมายเหตุ : คำถามเชิงลบคือต้องกลับมาตร ในโปรแกรม SPSS ก่อนทำการวิเคราะห์

3.5.1.3 ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลสำเร็จภายในองค์กรที่รับรู้ได้จำนวน 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นทั้งเชิงบวกทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.3 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 3

ระดับชั้น	ความหมาย	เกณฑ์ให้คะแนนข้อความ
		ข้อความเชิงบวก (+)
ระดับ 5	ดีมาก	5
ระดับ 4	ดี	4
ระดับ 3	เฉยๆ	3
ระดับ 2	แย่มาก	2
ระดับ 1	แย่มาก	1

3.5.1.4 ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานจำนวน 5 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ลักษณะประเมินค่าอยู่ที่ 5 ระดับ ซึ่งลักษณะของข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นทั้งเชิงบวกทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.4 รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับในแบบสอบถามส่วนที่ 4

ระดับชั้น	ความหมาย	เกณฑ์ให้คะแนนข้อความ
		ข้อความเชิงบวก (+)
ระดับ 5	พึงพอใจอย่างยิ่ง	5
ระดับ 4	พึงพอใจ	4
ระดับ 3	เฉยๆ	3
ระดับ 2	ไม่พึงพอใจ	2
ระดับ 1	ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง	1

### 3.5.2 การตั้งค่าช่วงความกว้างระดับชั้น

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือข้างต้น มีเครื่องมือแบบสอบถามที่ 2, 3, 4 ที่มีรูปแบบเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่าทั้ง 3 ส่วนนี้มีรูปแบบเครื่องมือที่เป็นลักษณะของระดับชั้น 1-5 โดยจะสามารถกำหนดค่า เพื่ออ่านและแปลผลค่าเฉลี่ย หลังจากการสำรวจค่าเฉลี่ยจากกลุ่มประชากร ได้ดังโดยใช้สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้นดังนี้

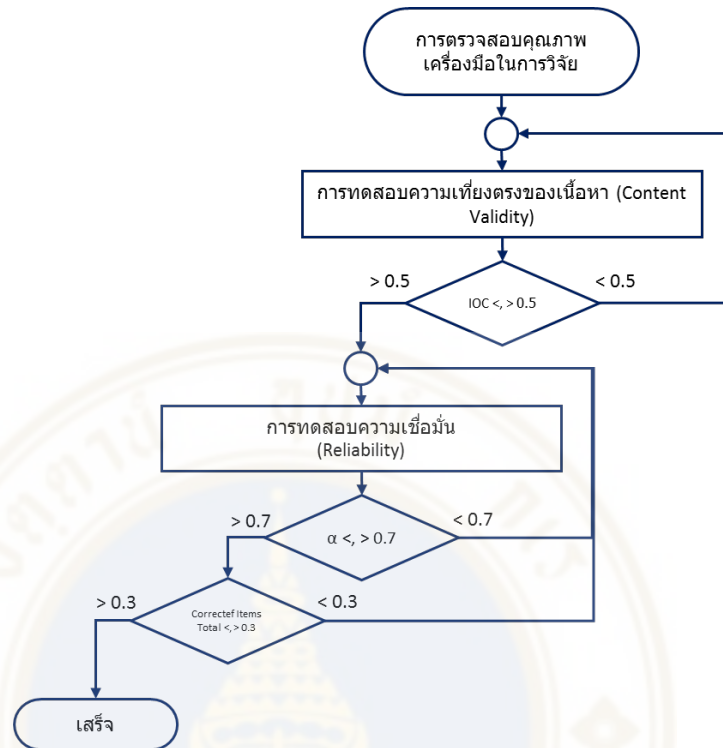
$$\begin{aligned} \text{สูตรการหาความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ได้ค่าออกมาเท่ากับ 0.8 หมายถึงในเกณฑ์การอ่านเพื่อแปลข้อมูลของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ชั้น แต่ละชั้นจะมีความกว้างเท่ากับ 0.8 ฉะนั้น เราจะสามารถจัดการคำนวณความกว้างเพื่ออ่านและแปลผลการวิจัยได้ดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.5 รายละเอียดเกณฑ์ช่วงคะแนนในแต่ละอันตรภาคชั้น

ระดับชั้น	ความหมาย	เกณฑ์ให้คะแนนข้อความ	ความกว้างชั้น
ระดับ 5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5.0 - 4.21	0.8
ระดับ 4	เห็นด้วย	4.2 - 3.41	0.8
ระดับ 3	เฉยๆ	3.4 - 2.61	0.8
ระดับ 2	ไม่เห็นด้วย	2.6 - 1.81	0.8
ระดับ 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.8 - 1.00	0.8

### 3.5.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



รูปภาพ 3.4 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อความถูกต้องและเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยปกติจะต้องใช้วิธีการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาวิจัยจะใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3-5 คนเป็นผู้ตรวจสอบค่าว่าเครื่องมือวิจัยที่สร้างมามีความสอดคล้องกับเนื้อหาตามทฤษฎีหรือครอบคลุมตัวชี้วัดหรือไม่ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของเนื้อหา (Item-objective congruence : IOC) มาทดสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญจะประเมินข้อคำถามด้วยคะแนน 3 ระดับคือ

คำถามมีความสอดคล้อง = 1 คะแนน

ไม่แน่ใจ = 0 คะแนน

คำถามไม่มีความสอดคล้อง = -1 คะแนน

หลังจากที่ผู้เชี่ยวชาญลงคะแนนเรียบร้อยแล้วจะต้องทำการคำนวณและค่าเฉลี่ย IOC ออกมาโดยสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

โดยที่  $\sum R$  คือผลรวมคะแนนจากความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละคำถาม  
 $n$  คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การคำนวณควรจะต้องได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 คะแนน หากได้น้อยกว่า 0.5 คะแนน จะต้องทำการปรับปรุงคำถามหรืออาจจะต้องตัดทิ้ง

สำหรับการคำนวณความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปสำรวจเชิงทดสอบ กับกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบให้ผู้ทำแบบสอบถามเข้าใจ ความหมายของคำถามได้ตรง กับความตั้งใจของผู้วิจัย หลังจากที่ได้รับรวบรวมข้อมูลตัวอย่างครบตาม จำนวนแล้ว จะทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของกลุ่มข้อมูล และจะนำผลการจัดกลุ่มมาหาค่า ความเชื่อมั่น โดยใช้การคำนวณผ่าน โปรแกรม SPSS เพื่อดู 2 ค่าดังต่อไปนี้

1. ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) จะต้องได้ค่าความน่าเชื่อถือระดับ 0.70 ขึ้นไป (Hair et al, 2010)

2. ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Items total Correlation) ต้องได้ค่า มากกว่า 0.3 โดยที่ค่าที่ได้ยิ่งมากยิ่งดี (Field, 2005)

หากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดเบื้องต้น จะเป็นข้อยืนยันได้ว่าเครื่องมือแบบสอบถามที่ได้ใช้ในการวิจัย มีคุณภาพและมีความเหมาะสมที่จะ นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการประมวลผล

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลปัจจัยต่างๆจะถูกนำมากำหนดค่ารหัส เพื่อใช้เป็น ตัวแปรสำหรับการนำไปวิเคราะห์โดยโปรแกรม SPSS การแปลผลข้อมูลจะควบคู่ไปกับการ วิเคราะห์รายละเอียดข้อมูลในลักษณะและรูปแบบที่แตกต่างกันดังนี้



### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแปรผลทางสถิติที่ถูกคำนวณค่าวิเคราะห์จากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยข้อมูลจากสถิติพื้นฐานเช่น การวิเคราะห์ความถี่ การวิเคราะห์ร้อยละ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น การวิเคราะห์สถิติสหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง โดยการกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ผลการรวบรวมข้อมูลที่ใช้สำหรับการศึกษางานวิจัยในหัวข้อการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งตามแนวคิด Sustainable leadership ดำรงโดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 373 ชุด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณดังนี้

- 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์
- 4.2 การบริหารงานขององค์กร
- 4.3 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
- 4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน
- 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

ลักษณะทั่วไปของประชากรศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลด้าน เพศ, อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด, ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร, ระดับของพนักงานของบริษัทประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 373 คน นำมาวิเคราะห์ผ่านโปรแกรม SPSS โดยแสดงผลออกมาในรูปแบบจำนวนและเปอร์เซ็นต์ (ร้อยละ)

ตาราง 4.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	263	70.5
หญิง	110	29.5
รวม	363	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายเป็นจำนวนถึง 263 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 สำหรับเพศหญิงมีจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5

**ตาราง 4.2 แสดงกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ**

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	22	5.9
25-34 ปี	329	88.2
45 ปีขึ้นไป	22	5.9
รวม	373	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25-34 ปีมีจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 88.2 รองลงมาคือช่วงอายุ 45 ปีขึ้นไปมีจำนวนเท่ากับช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี คือที่ประเภทละ 22 คน คิดเป็นประเภทร้อยละ 5.9

**ตาราง 4.3 แสดงระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่าง**

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	351	94.1
ระดับปริญญาโท	22	5.9
รวม	373	100

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดที่ปริญญาตรี 351 คน คิดเป็นร้อยละ 94.1 รองลงมาคือปริญญาโท 22 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9

**ตาราง 4.4 แสดงอายุงานของกลุ่มตัวอย่าง (ปี)**

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
0-3 ปี	217	58.2
4-10 ปี	134	35.9
31 ปีขึ้นไป	22	5.9
รวม	373	100

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 0-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.2 จำนวน 217 คน รองลงมาคือช่วงอายุงาน 4-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.9 จำนวน 134 คน และอายุงาน 31 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 5.9 มีจำนวน 22 คน

**ตาราง 4.5 แสดงระดับของพนักงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง**

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติการ	373	100
รวม	373	100

ในตารางที่ 4.5 สำหรับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 373 คน คิดเป็นร้อยละ 100

สำหรับผลสรุปของลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์สามารถสรุปกลุ่มตัวอย่างของบริษัทประกอบยานยนต์ทั้งหมด 373 คน โดยกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายเป็นจำนวนถึง 263 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 อยู่ในช่วงอายุ 25-34 ปีมีจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 88.2 จบการศึกษาสูงสุดที่ปริญญาตรี 351 คน คิดเป็นร้อยละ 94.1 มีอายุงานอยู่ในช่วง 0-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.2 โดยพนักงานที่ทำแบบสอบถามในครั้งนี้ทั้งหมดเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 373 คน คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4.2 การบริหารงานขององค์กร

การวิเคราะห์การบริหารงานขององค์กรจะถูกวิเคราะห์และนำเสนอผ่านค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภายใต้แนวคิด Honeybee leadership ทั้ง 23 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตาราง 4.6 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร**

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.54	0.777	มาก
ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหา งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง	2.59	1.146	น้อย
ภาพรวม	3.06	0.56	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ถึงการบริหารงานปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรนั้นอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.06 โดยทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากและหากองค์กรเกิดปัญหาด้านงบประมาณจะถูกตัดลงไประดับน้อยที่ค่าเฉลี่ย 2.59

ตาราง 4.7 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน

ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ	2.82	0.985	ปานกลาง
เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน	2.53	1.094	น้อย
ภาพรวม	2.67	0.861	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงานในภาพรวมได้ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.67 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแทนของบริษัทจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกลยุทธ์สำคัญๆ ได้ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.82 โดย เมื่อเกิดข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะจบลงภายในบริษัทด้วยดี

ตาราง 4.8 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานระยะยาว

ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
หากมีเลิกจ้างพนักงานขึ้นภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆเท่าที่จะทำได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง	3.71	0.669	มาก
ผู้นำองค์กรเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น	1.94	1.113	น้อย
ภาพรวม	2.82	0.708	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 องค์กรมีการรักษาพนักงานระยะยาวอยู่ที่ระดับปานกลางที่ระดับค่าเฉลี่ย 2.82 โดยหากมีการเลิกจ้างเกิดขึ้น ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆเท่าที่จะทำ

ได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้างอย่างมากที่ค่าเฉลี่ย 3.71 โดยทางองค์กรจะเลือกปลดพนักงานเพื่อรักษาฐานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้นในระดับน้อยที่ค่าเฉลี่ยเพียง 1.94

ตาราง 4.9 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร

ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน	3.18	1.037	ปานกลาง
ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะถูกสรรหาจากบุคคลภายนอก	1.82	0.925	น้อย
ภาพรวม	2.50	0.661	น้อย

ในภาพรวมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งองค์กรนี้อยู่ในระดับน้อยที่ค่าเฉลี่ย 2.5 โดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกเข้ามานั้นน้อย มักจะเอาบุคลากรภายในขึ้นดำรงตำแหน่งมากกว่า หากมองถึงนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานถือว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.18

ตาราง 4.10 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร

ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ผู้นำองค์กรนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา	3.24	0.876	ปานกลาง
ผู้นำองค์กรนี้ไม่ใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น	2.06	0.873	น้อย
ภาพรวม	2.65	0.446	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 หากมองในภาพรวมถึงปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร ภาพรวมถือว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.65 ผู้นำองค์กรยังมีความเคารพ เห็นอกเห็นใจมีศีลธรรมกับบุคลากรในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.24

ตาราง 4.11 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ

ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว	3.66	0.898	มาก
ในองค์กรนี้ ผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะผู้บริหาร	1.95	0.997	น้อย
ภาพรวม	2.8	0.660	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 สำหรับองค์กรนี้การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.66 โดยหากเจอสถานการณ์ยุ่งยากอุปสรรคต่างๆ แล้วการแก้ปัญหามักจะเป็นคณะผู้บริหารที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มิใช่แก้ปัญหากจากคนใดคนหนึ่ง

ตาราง 4.12 ปัจจัยด้านจริยธรรม

ปัจจัยด้านจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) สม่าเสมอ (จริยธรรม หมายถึงการพฤติกรรมปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม)	3.83	0.858	มาก
องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตาม	3.59	0.769	มาก
สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมี จริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด	3.71	0.745	มาก
ภาพรวม	3.71	0.682	มาก

สำหรับองค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) สม่าเสมอในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.83 ซึ่งองค์กรมีแนวทางที่พนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตามได้ในระดับมาก ในระดับเฉลี่ย 3.59 โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมี จริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าจะสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใดที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.71 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตาราง 4.13 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นที่ตั้ง	3.71	0.952	มาก
โดยปกติผู้นำองค์กรจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่นการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและหรือการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว	3.59	0.688	มาก
บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว	3.60	0.691	มาก
ภาพรวม	3.63	0.691	มาก

จากตารางที่ 4.13 จากภาพรวมปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาวขององค์กรได้ค่าเฉลี่ยที่ 3.63 ซึ่งอยู่ในระดับที่มากแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่นการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและหรือการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาวเป็นที่ตั้ง

ตาราง 4.14 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับ ผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิด การเปลี่ยนแปลงนั้น	3.59	0.773	มาก
ผู้นำองค์กรนี้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสม กับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรม และประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)	3.53	0.774	มาก
เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นำองค์กรนี้จะจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด	3.89	0.679	มาก
ภาพรวม	3.67	0.677	มาก



สำหรับตารางที่ 4.14 ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆในภาพรวมมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสม กับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.53 และหากเมื่อเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นำองค์กรนี้จะจัดการ ด้วยการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.89 เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายตามมาในภายหลัง

ตาราง 4.15 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด

ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ผู้นำองค์กรนี้ตัดสินใจทางธุรกิจอย่างถูกต้องสำหรับองค์กร แม้ว่า นักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย	2.47	0.857	น้อย
ผู้นำองค์กรนี้เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม	2.89	1.028	ปานกลาง
ภาพรวม	2.68	0.773	ปานกลาง

สำหรับปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินโดยภาพรวมองค์กรถือว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.68 แต่ผู้นำองค์กรจะให้ความสำคัญนักวิเคราะห์ทางการเงินอยู่บ้างหากมีข้อถกเถียงใดๆ ดังเห็นจากค่าเฉลี่ย ที่ได้ถึง 2.47 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย สำหรับการเติบโตโดยไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรเชื่อและมีค่าเฉลี่ยถึง 2.89ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.16 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น พนักงาน สังคม และชุมชน	3.53	1.144	มาก
องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามกว่าที่กฎหมาย กำหนดไว้	3.83	1.149	มาก
ภาพรวม	3.68	0.871	มาก

พบว่าภาพรวมด้านความรับผิดชอบขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.68 หากลงไปดูด้านการรักษาสีสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งต้องกรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรอยู่ที่ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.53 และองค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่มีได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมาย กำหนดไว้ก็ได้ค่าเฉลี่ย 3.83 อยู่ในระดับมากเช่นกัน

**ตาราง 4.17 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม**

ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ผู้นำองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือ กิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน	2.64	1.289	ปานกลาง
สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม	2.77	1.000	ปานกลาง
ภาพรวม	2.7	0.944	ปานกลาง

สำหรับผู้นำองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงานอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.64 สำหรับองค์กรนี้การสร้างกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วนั้นอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.77 และหากมองภาพรวมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง คือ 2.7

**ตาราง 4.18 แสดงการวิเคราะห์ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของ คนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคมและชุมชน	3.59	0.688	มาก
ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคมและชุมชน	3.42	0.914	มาก
องค์กรนี้เลือก คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท	2.76	0.812	ปานกลาง
ภาพรวม	3.26	0.518	ปานกลาง

นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของ คนกลุ่ม อื่นๆอยู่ในระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.59 โดยผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน สังคมและชุมชนอยู่ในระดับมากเช่นกันที่ค่าเฉลี่ย 3.42 และการเลือกคู่ ค้าต่างๆนั้นองค์กรเลือกที่ราคามากกว่าความสัมพันธ์ด้านอื่นนั้นในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 2.76 หากมองเป็นภาพรวมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3.26

**ตาราง 4.19 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์**

ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ผู้นำองค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้	2.89	0.828	ปานกลาง
วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็น แนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน	3.24	0.806	ปานกลาง
องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบ ร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น	3.36	0.586	ปานกลาง
ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็น อย่างไร	2.47	0.697	น้อย
ภาพรวม	2.98	0.454	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 องค์กรนี้มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ค่าเฉลี่ยที่ 2.98 หากลองดูที่ตัววิสัยทัศน์นั้นมีความชัดเจนในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.36ที่จะ สามารถนำสมาชิกให้ไปสู่เป้าหมายนั้นได้ และสำหรับตัวบุคลากรเองยังคงมีความเข้าใจและรับรู้ วิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดีดูได้จากค่าเฉลี่ยจากข้อฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตของ องค์กรนี้เป็นอย่างไรซึ่งได้ค่าเฉลี่ยเพียง 2.98 ซึ่งอยู่ในระดับที่น้อย

**ตาราง 4.20 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการตัดสินใจ**

ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
องค์กรสนับสนุนพนักงานโต้แย้งการตัดสินใจของผู้นำได้	3.12	0.964	ปานกลาง
เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำองค์กรนี้มักจะตัดสินใจ โดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)	3.60	1.029	มาก
ภาพรวม	3.36	0.798	ปานกลาง

องค์กรนี้พบว่ามักใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในการตัดสินใจได้จากคะแนนเปอร์เซ็นต์ที่ได้ถึง 3.36 ซึ่งอยู่ในระดับที่มาก อีกทั้งตัวองค์กรยังสนับสนุนให้พนักงานทำทนายหรือโต้แย้งการตัดสินใจของผู้นำได้อยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.12

ตาราง 4.21 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตัวเอง

ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตัวเอง	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร トラバドที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ	2.71	1.022	ปานกลาง
ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการ ทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด	3.71	0.824	มาก
ภาพรวม	3.21	0.709	ปานกลาง

พบว่าการบริหารด้านการจัดการภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.21 โดยพนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 2.71 ถือว่าอยู่ในระดับปานกลางและผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิดอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.71

ตาราง 4.22 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง	3.95	0.869	มาก
พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุกระดับชั้นขององค์กร	3.71	0.890	มาก
ภาพรวม	3.83	0.854	มาก

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นถึงการร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างเข้มแข็งของพนักงานในองค์กรซึ่งถือว่าอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ยถึง 3.95 ทุกคนทำงานได้ดีในทุกระดับชั้น

ตาราง 4.23 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร	3.13	1.076	ปานกลาง
แนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงาน ทุกคนไว้ด้วยกัน	2.88	1.019	ปานกลาง
ภาพรวม	3.01	0.967	ปานกลาง

การบริหารด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.01 โดยผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13 และองค์กรมีแนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงาน ทุกคนไว้ด้วยกันอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 2.88

ตาราง 4.24 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลา ทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน	2.89	0.961	ปานกลาง
องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.18	0.979	ปานกลาง
ภาพรวม	3.04	0.910	ปานกลาง

องค์กรนี้ค่อนข้างเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่างเวลา ทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง หากมองภาพรวมถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ย 3.04

ตาราง 4.25 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความไว้วางใจ

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด	3.12	0.896	ปานกลาง
สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุด	3.06	0.803	ปานกลาง
ภาพรวม	3.09	0.807	ปานกลาง

การบริหารด้านความไว้วางใจสำหรับในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูดอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.12 โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกันและกันให้ดีที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง หากกล่าวถึงภาพรวมจะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 ระดับปานกลางนั่นเอง

ตาราง 4.26 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านนวัตกรรม

ปัจจัยด้านนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา	3.60	0.904	มาก
องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ	3.06	1.056	ปานกลาง
ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด และล้มเหลว	3.18	0.989	ปานกลาง
ภาพรวม	3.28	0.758	ปานกลาง

ในองค์กรมีการให้สมาชิกทำงานอย่างสร้างสรรค์คิดค้นวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับแผนกที่ทำงานอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.60 โดยองค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.06 และผู้นำมีการยอมรับถึงความเสี่ยงอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.18 ระดับปานกลางเช่นกัน โดยรวมการบริหารด้านนวัตกรรม ถือว่าอยู่ในระดับปานกลางที่ค่าเฉลี่ย 3.28

**ตาราง 4.27 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร**

ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้	3.95	0.871	มาก
สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้ เพราะว่างค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม	3.48	0.603	มาก
ภาพรวม	3.71	0.640	มาก

แสดงให้เห็นถึงความผูกพันในองค์กร พนักงานภูมิใจที่จะบอกคนอื่น ๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.95 โดยพนักงานทุกคนตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 โดยภาพรวมสามารถสรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.71

**ตาราง 4.28 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ**

ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
การจัดการ/ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ	3.83	0.781	มาก
การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น	3.77	0.796	มาก
ภาพรวม	3.80	0.721	มาก

การบริหารภาพรวมด้านคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80 ในส่วนการการจัดการ/ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจอยู่ระดับมาก ที่ค่าเฉลี่ย 3.83 และการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้นอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.77

ตาราง 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารงานขององค์กร

ลำดับ	การบริหารงานขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลผล
1	ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	3.06	0.56	ปานกลาง
2	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	2.67	0.861	ปานกลาง
3	ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานระยะยาว	2.82	0.708	ปานกลาง
4	ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กร	2.5	0.661	น้อย
5	ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรในองค์กร	2.65	0.446	ปานกลาง
6	ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	2.8	0.66	ปานกลาง
7	ปัจจัยด้านจริยธรรม	3.71	0.682	มาก
8	ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	3.63	0.691	มาก
9	ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.67	0.677	มาก
10	ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด	2.68	0.773	ปานกลาง
11	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	3.68	0.871	มาก
12	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	2.7	0.944	ปานกลาง
13	ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.26	0.518	ปานกลาง
14	ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	2.98	0.454	ปานกลาง
15	ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	3.36	0.798	ปานกลาง
16	ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตัวเอง	3.21	0.709	ปานกลาง
17	ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	3.83	0.854	มาก
18	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.01	0.967	ปานกลาง
19	ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	3.04	0.91	ปานกลาง
20	ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	3.09	0.807	ปานกลาง
21	ปัจจัยด้านนวัตกรรม	3.28	0.758	ปานกลาง
22	ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร	3.71	0.64	มาก
23	ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ	3.8	0.721	มาก
ภาพรวม		3.18	0.429	ปานกลาง

จากตารางมรา 4.29 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้านการบริหารงานขององค์กรในภาพรวมในระดับปานกลาง อยู่ที่ค่าเฉลี่ย 3.18 โดยมีการบริหารงานขององค์กรที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กรซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือด้านคุณภาพสินค้าและบริการที่ค่าเฉลี่ย 3.8 และอันดับที่ 3 มีทั้งหมด 2 ด้านด้วยกันคือที่ค่าเฉลี่ย 3.71 คือด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กรและด้านจริยธรรม



#### 4.3 ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

เป็นการนำเสนอผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้จากพนักงานภายในองค์กรตามแต่ละหัวข้อไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบตราฮีโร่และภาพลักษณ์ (แบรนด์), เปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัท, ความสามารถในการทำกำไรของบริษัท, ระดับความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น และระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม โดยจะนำเสนอและวิเคราะห์ออกมาในรูปแบบของค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ท่านจะเปรียบเทียบตราฮีโร่และภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทของท่านกับ บริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.95	0.531	มาก
ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับ บริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.59	0.773	มาก
ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.88	0.676	มาก
ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร	3.76	0.647	มาก
ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม ต่อบริษัทของท่านกับคู่แข่งอย่างไร	3.53	0.500	มาก
ภาพรวม	3.74	0.442	มาก

สำหรับตารางที่ 4.30 หากมองในภาพรวมของความสำเร็จองค์กรที่รับรู้ได้จากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างถือว่าได้อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.74 หากจะให้ลองเปรียบเทียบแบรนด์ขององค์กรกับด้านการทำกำไรกับคู่แข่งถือว่าดีกว่ามากในมุมมองของพนักงาน หากลงไปมองถึงมุมมองความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในบริษัทถือว่าอยู่ในระดับมากเช่นกันที่ค่าเฉลี่ย 3.76 โดยลูกค้าที่เคยมาใช้บริการพนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทที่ระดับมากเช่นกันกับที่ค่าเฉลี่ย 3.59 และสุดท้ายการรับรู้ที่จะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม ต่อบริษัทของท่านกับคู่แข่งถือว่าอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.53

#### 4.4 ความพึงพอใจของพนักงาน

สำหรับความพึงพอใจของพนักงานจะนำเสนอออกมาในรูปของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามเนื้อหาจากแบบสำรวจในด้านต่างๆ คือ ความพึงพอใจกับงาน, ความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กร, ความพึงพอใจในหัวหน้า, ความพึงใจกับเพื่อนร่วมงานและความพอใจกับรายได้ที่รับ โดยจะนำเสนอรายละเอียดที่แปลผลออกมาได้ดังนี้

ตาราง 4.31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจของพนักงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การแปลผล
ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากน้อยเพียงใด	3.17	0.985	ปานกลาง
ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กรของท่านมากน้อยเพียงใด	3.71	0.751	มาก
ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	2.88	1.184	ปานกลาง
ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	3.94	0.727	มาก
ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร	4.36	0.679	มากที่สุด
ภาพรวม	3.61	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.31 จากภาพรวมความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรนี้ถือว่าอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.61 โดยหากมองถึงด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดคือด้านที่ได้รับการแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.36 คือด้านรายได้รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.94 ถัดมาคือความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กร, ความพึงพอใจกับงานและหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.71, 3.17 และ 2.88 ตามลำดับ

#### 4.5 การทดสอบสมมติฐาน

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable Leadership ซึ่งมีการทดสอบสมมติฐานดังนี้

#### 4.5.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability)

ทางผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือเพื่อวัดความสอดคล้องภายในของปัจจัยแต่ละตัวว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใดในแต่ละปัจจัย เพื่อประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาคงไว้หรือตัดปัจจัยทิ้งเพื่อเกิดเป็นกรอบวิจัยใหม่ขึ้นมา โดยใช้เกณฑ์ประเมินพิจารณาความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของนบราชคังตารางที่ 4.32

ตาราง 4.32 แสดงการแปลผลค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา	การแปลความหมายระดับความเที่ยง
มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

โดยจากการทดสอบผลความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือเพื่อวัดความสอดคล้องภายในของปัจจัยแต่ละตัวว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใดในแต่ละปัจจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือออกมาดังตารางที่ 4.32

ตาราง 4.33 แสดงค่าทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

การบริหารงานองค์กร	Cronbach's Alpha Coefficient จาก การศึกษาจริง
1.ด้านการพัฒนาบุคลากร	0.502
2.ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	-1.166
3.ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานระยะยาว	-0.464
4.ปัจจัยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งใน องค์กร	0.172
5.ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับบุคลากรใน องค์กร	0.648
6.ปัจจัยด้านการร่วมมือกันของผู้นำ	0.061
7.ปัจจัยด้านจริยธรรม	0.826
8.ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว	0.852
9.ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	0.897
10.ปัจจัยด้านความเป็นอิสระทางการเงินจาก ตลาด	-1.012
11.ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	-0.369
12.ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	-1.026
13.ด้านความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.279
14.ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	0.806
15.ปัจจัยด้านการตัดสินใจ	0.439
16.ปัจจัยด้านการจัดการด้วยตัวเอง	-0.396
17.ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	0.938

ตาราง 4.33 แสดงค่าทดสอบระดับความเชื่อมั่นภายหลังการทำแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

18.ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.826
19.ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้	0.865
20.ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	0.889
21.ปัจจัยด้านนวัตกรรม	0.657
22.ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร	0.631
23.ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ	0.804
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้	0.736
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.716

จากตารางที่ 4.33 การทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชแอลฟา) เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) โดยปกติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เกณฑ์การยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป ค่าที่สูงยิ่งมีความน่าเชื่อถือมาก (สราวุธ กันหลง, 2555) โดยจากการทดสอบพบว่าปัจจัยที่มีค่าแอลฟามากกว่า 0.70 มีอยู่ทั้งสิ้น 9 ปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านจริยธรรม(H7), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร(H17), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20) และปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) สำหรับปัจจัยที่ทดสอบแล้วค่าแอลฟาไม่ถึง 0.70 นั้นจะถูกตัดทิ้งไม่ได้นำมาพิจารณาต่อ

นอกจากนี้ตัวแปรตามทั้ง 2 ตัวคือความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานก็มีค่าแอลฟาเกิน 0.70 เช่นกัน โดยจากการทดสอบสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทำให้เกิดสมมติฐานใหม่ 18 ปัจจัยที่มีความน่าเชื่อถือจากกลุ่มตัวอย่างและเกิดกรอบงานวิจัยใหม่ดังรูปที่ 2.8 ดังนี้

สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

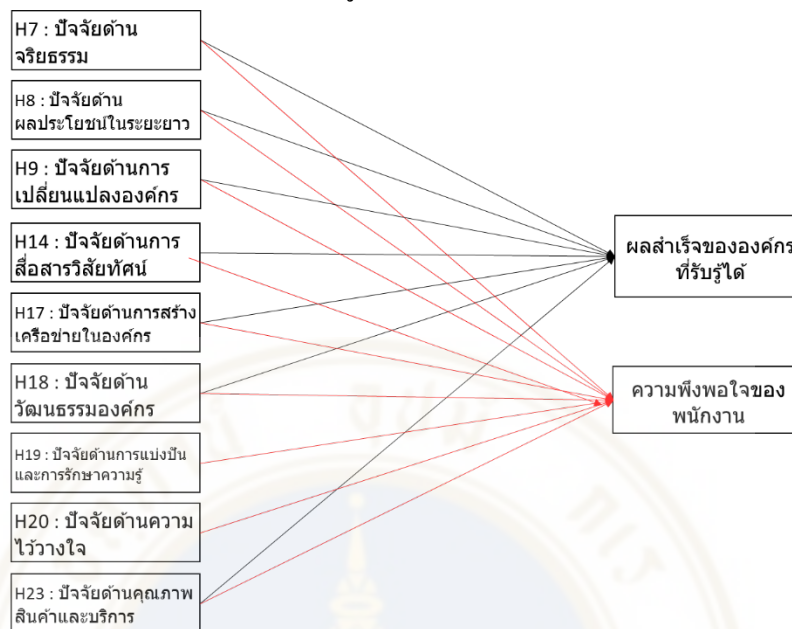
H1 : ปัจจัยด้านจริยธรรม ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

H2 : ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

H3 : ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในแนวความคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้



H18 : ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ในแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่พนักงานรับรู้ได้



รูปภาพ 4.1 แสดงกรอบงานวิจัยใหม่ที่มีความน่าเชื่อถือ

#### 4.5.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์สัมพัทธ์ (Pearson's Correlations Coefficient)

หลังจากการทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชแอลฟา) เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) จนได้กรอบวิจัยใหม่ที่มีความน่าเชื่อถือกับอีกทั้ง 2 ตัวแปรตามคือ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรตามแนวคิด Sustainable Leadership ของพนักงานในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง การจะดูถึงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยนั้นทางผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุดว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด

โดยเครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์

ตาราง 4.34 ตารางผลการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงาน

Correlations		H7	H8	H9	H14	H17	H18	H19	H20	H23	Sustainability Performance Outcomes
H8	Pearson Correlation	.561**									
	Sig. (2-tailed)	0.000									
H9	Pearson Correlation	.519**	.273**								
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000								
H14	Pearson Correlation	.686**	.719**	.375**							
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000							
H17	Pearson Correlation	.608**	.259**	.538**	.606**						
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000						
H18	Pearson Correlation	.421**	.252**	.670**	.473**	.454**					
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					
H19	Pearson Correlation	.269**	-.136**	.407**	.254**	.621**	.593**				
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.008	0.000	0.000	0.000	0.000				
H20	Pearson Correlation	.392**	-.112*	.425**	.272**	.763**	.614**	.870**			
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.030	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
H23	Pearson Correlation	.737**	.478**	.573**	.712**	.763**	.428**	.531**	.625**		
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
Sustainability Performance Outcomes	Pearson Correlation	.233**	.358**	.130	.236**	.174**	.494**	.374**	.350**	.290**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.012	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
Employee Satisfaction	Pearson Correlation	-0.060	.164**	.130	.403**	0.099	.402**	.418**	.140**	.106**	.250**
	Sig. (2-tailed)	0.249	0.001	0.012	0.000	0.056	0.000	0.000	0.007	0.041	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการทดสอบข้อมูลความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยของกรอบวิจัยใหม่ที่อ้างอิงขึ้นมาทั้ง 9 ปัจจัยกับอีก 2 ตัวแปรตามนั้นคือความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานของธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งตามแนวคิด Honeybee leadership โดยสามารถตั้งเป็นสมมติฐานการทดลองใหม่ได้ดังนี้

H0: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของพนักงานหรือความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง

H1: ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจของพนักงานหรือความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง



โดยการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แล้วยอมรับสมมติฐานรองสามารถเปรียบเทียบได้จากค่า Sig. ภายในตารางแสดงผล ซึ่งหากค่า Sig. ที่ได้มีค่าน้อยกว่า 0.05 จะถือว่าเป็นการปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือ  $H_0$  แล้วยอมรับที่สมมติฐานรองแทนหรือ  $H_1$  ซึ่งผลวิเคราะห์การแปลการทดสอบสมมติฐานที่แบ่งตามผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.5.2.1 หัวข้อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.34 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาอย่างยั่งยืนในกรอบวิจัยใหม่ที่ได้กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้พบว่ามีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 อยู่ทั้งหมด 9 ปัจจัยนั่นคือ ปัจจัยด้านจริยธรรม(H7), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร(H17), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23)

#### 4.5.2.2 หัวข้อความพึงพอใจของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.34 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาอย่างยั่งยืนในกรอบวิจัยใหม่ที่ได้กับความพึงพอใจของพนักงานพบว่ามีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 อยู่ทั้งหมด 7 ปัจจัยนั่นคือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23)

#### 4.5.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบหาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการนำมาพยากรณ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับอีกตัวแปรตาม 2 ด้านคือความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานได้ดังนี้

ตาราง 4.35 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทนค่าสถิติ
<i>R</i>	ค่าสถิติสหสัมพันธ์เพียร์สัน
<i>R</i> <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
<i>B</i>	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
<i>Beta</i>	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ
<i>t</i>	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ T
<i>Sig</i>	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

#### 4.5.3.1 ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตาราง 4.36 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 <sup>a</sup>	0.597	0.587	0.28364

a. Predictors: (Constant), H23, H18, H8, H9, H7, H17, H19, H14, H20

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ทั้ง 9 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านจริยธรรม(H7), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร(H17), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ โดยตัวแปรทั้ง 9 นั้นสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามในการนำมาใช้พยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ถึงร้อยละ 58.7เปอร์เซ็นต์ (Adjusted R Square = 0.587) โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ตาราง 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้านความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.871	0.234		16.531	0.000
H7	0.017	0.037	0.026	0.460	0.646
H8	0.410	0.043	0.642	9.509	0.000
H9	-0.512	0.060	-0.784	-8.596	0.000
H14	-0.909	0.107	-0.935	-8.509	0.000
H17	0.100	0.059	0.193	1.697	0.091
H18	0.461	0.055	1.009	8.376	0.000
H19	0.196	0.036	0.405	5.522	0.000
H20	-0.268	0.099	-0.490	-2.721	0.007
H23	0.363	0.072	0.593	5.056	0.000

a. Dependent Variable: ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

จากตารางที่ 4.37 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถนำมาพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

H1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

โดยการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) แล้วยอมรับสมมติฐานรองสามารถเปรียบเทียบได้จากค่า Sig ภายในตารางแสดงผล ซึ่งหากค่า Sig ที่ได้มีค่าน้อยกว่า 0.05 จะถือว่าเป็นการปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือ H0 แล้วยอมรับที่สมมติฐานรองแทนหรือ H1

ซึ่งจากผลวิเคราะห์การแปลการทดสอบถึงสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ตัวแปรผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีจำนวนทั้งสิ้น 7 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความ

ไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) โดยสามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบออกมาได้ดังนี้

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.642 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาวเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.642 หน่วย

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.784 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.784 หน่วย

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.935 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.935 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 1.009 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 1.009 หน่วย

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.405 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.405 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20) มีค่า Sig เท่ากับ 0.007 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.490 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ลดลง 0.490 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.593 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.593 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ดังนี้

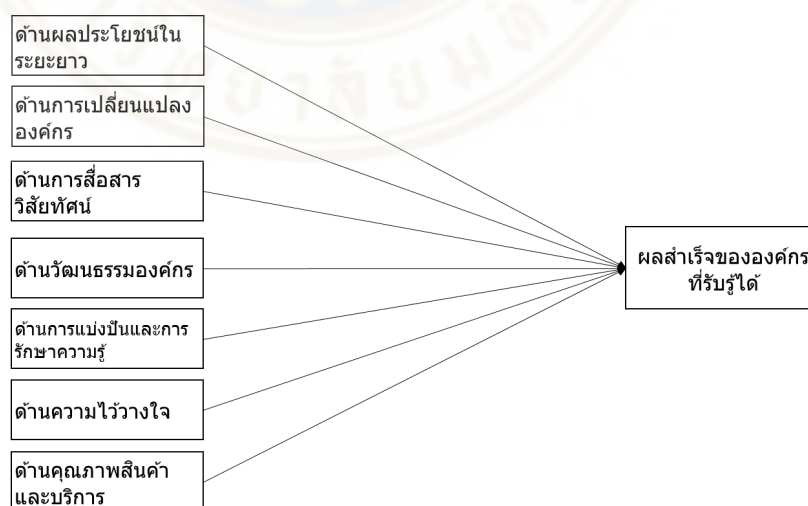
$$POC = 0.642(H8) - 0.784(H9) - 0.935(H14) + 1.009(H18) + 0.405(H19) - 0.490(H20) + 0.593(H23)$$

จากตารางที่ 4.37 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee leadership ทั้ง 7 ด้านคือปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและ

บริการ(H23) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ด้านที่กล่าวมา ส่วนปัจจัยที่ไม่ได้กล่าวถึงนั้น ไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานจึงปฏิเสธข้อสมมติฐานข้างต้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ดังตารางที่ 4.38 และรูปภาพ 4.2

ตาราง 4.38 ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
H7	ปัจจัยด้านจริยธรรม (Ethical Behavior)	ไม่สนับสนุน
H8	ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	สนับสนุน
H9	ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	สนับสนุน
H14	ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's Role in Business)	สนับสนุน
H17	ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation)	ไม่สนับสนุน
H18	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	สนับสนุน
H19	ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	สนับสนุน
H20	ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	สนับสนุน
H23	ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ (Quality)	สนับสนุน



รูปภาพ 4.2 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

## 4.5.3.2 ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 4.39 แสดงปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 <sup>a</sup>	0.617	0.610	0.37234

a. Predictors: (Constant), H23, H18, H8, H9, H19, H14, H20

พบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ด้านความพึงพอใจของพนักงานทั้ง 7 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน โดยตัวแปรทั้ง 9 นั้นสามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตามในการนำมาใช้พยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานถึงร้อยละ 61 เปอร์เซนต์ (Adjusted R Square = 0.61) โดยมีผลการทดสอบดังนี้

ตาราง 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.257	0.201		11.203	0.000
H8	-0.040	0.052	-0.046	-0.762	0.447
H9	-0.079	0.051	-0.090	-1.547	0.123
H14	0.802	0.089	0.611	8.999	0.000
H18	0.133	0.045	0.216	2.931	0.004
H19	0.727	0.045	1.110	16.322	0.000
H20	-0.613	0.069	-0.829	-8.922	0.000
H23	-0.347	0.076	-0.420	-4.567	0.000

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจของพนักงาน

จากตารางที่ 4.40 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถนำมาพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ด้วยสมมติฐานทางสถิติดังนี้

H0 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่ไม่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

H1 : ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee leadership ที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน

โดยการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H0) แล้วยอมรับสมมติฐานรองสามารถเปรียบเทียบได้จากค่า Sig ภายในตารางแสดงผล ซึ่งหากค่า Sig ที่ได้นั้นมีค่าน้อยกว่า 0.05 จะถือว่าเป็นการปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือ H0 แล้วยอมรับที่สมมติฐานรองแทนหรือ H1

ซึ่งจากผลวิเคราะห์การแปรการทดสอบถึงสมมติฐานพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานมีจำนวนทั้งสิ้น 5 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23)

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (H14) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.611 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.611 หน่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18) มีค่า Sig เท่ากับ 0.004 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.216 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.216 หน่วย

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ 1.110 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 1.110 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.829 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านความไว้วางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง 0.829 หน่วย

ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) มีค่า Sig เท่ากับ 0.000 และค่าคะแนนดิบ ( $\beta$ ) เท่ากับ -0.420 กล่าวคือถ้าปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง 0.420 หน่วย

สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานดังนี้

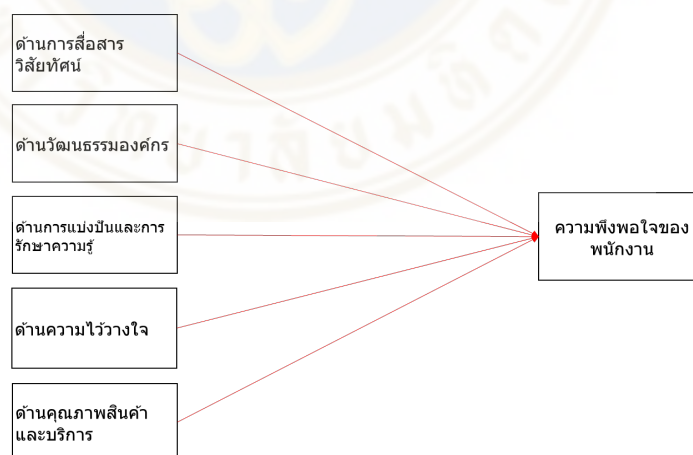
$$POC = 0.611(H14) + 0.216(H18) + 1.110(H19) - 0.829(H20) - 0.420(H23)$$

จากตารางที่ 4.40 สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิด Honeybee leadership ทั้ง 5 ด้านคือ ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18),

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมา ส่วนปัจจัยที่ไม่ได้กล่าวถึงนั้นไม่ได้ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานจึงปฏิเสธข้อสมมติฐานข้างต้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานดังตารางที่ 4.41 และรูปภาพ 4.3

ตาราง 4.41 ตารางแสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
H8	ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว (Long Term Perspective)	ไม่สนับสนุน
H9	ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	ไม่สนับสนุน
H14	ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision's Role in Business)	สนับสนุน
H18	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	สนับสนุน
H19	ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	สนับสนุน
H20	ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust)	สนับสนุน
H23	ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ (Quality)	สนับสนุน



รูปภาพ 4.3 โมเดลสุดท้ายของปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทประกอบยานยนต์ เพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership เป็นการวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน (Sustainable Leadership)

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ (Performance Outcomes) ในธุรกิจบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบยั่งยืน

โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรคือพนักงานบริษัทประกอบยานยนต์เชิงพาณิชย์แห่งหนึ่งในทุกตำแหน่งงานจำนวน 5,600 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในองค์กรเดียวกันจำนวน 373 คนจากวิธีคำนวณขนาดกลุ่มประชากรของ Taro Yamane โดยการวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน ถึงวันที่ 30 มิถุนายน รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 30 วัน

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายเป็นจำนวนถึง 263 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 โดยช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 25 -34 ปี จบการศึกษาปริญญาตรี ทำงานในองค์กรมาแล้ว 0-3 ปี อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง โดยผลการศึกษาพบว่ามีภาพรวมการบริหารงานขององค์กรระดับมาก 3 อันดับแรกได้แก่

1. ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.83

2. ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ค่าเฉลี่ย 3.80

3. ปัจจัยด้านจริยธรรม ค่าเฉลี่ย 3.71

ปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.71

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ จากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ถือว่ามี การรับรู้ผลสำเร็จขององค์กรอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ยถึง 3.74 โดยผลสำเร็จขององค์กรด้านที่รับรู้มากที่สุดคือ ตรีชัยหื้อและภาพลักษณ์ (แบรนด์) ที่ค่าเฉลี่ยถึง 3.95 รองลงมาคือความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ซึ่งมีค่าเฉลี่ยถึง 3.88 ถัดมาคือระดับความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในบริษัท ที่ค่าเฉลี่ย 3.76 และลดหลั่นลงมาตามลำดับคือ ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและระดับความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน จากภาพรวมความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรนี้ถือว่าอยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.61 โดยหากมองถึงด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดคือด้านที่ได้การแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่าเฉลี่ย 4.36 คือด้านรายได้รองลงมาคือเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 3.94 ถัดมาคือความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กร, ความพึงพอใจกับงานและหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร อยู่ที่ระดับค่าเฉลี่ย 3.71, 3.17 และ 2.88 ตามลำดับ

## 5.2 การอภิปรายผล

### 5.2.1 ผลวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability)

จากผลการทดสอบหาค่า Cronbach's alpha (ครอนบาชแอลฟา) เป็นการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น” (Coefficient of Reliability) โดยใช้เกณฑ์การยอมรับอยู่ที่ 0.70 ขึ้นไป โดยหากปัจจัยที่ทดสอบค่าแอลฟาไม่ถึง 0.70 นั้นจะถูกตัดทิ้งไม่ได้นำมาพิจารณาต่อ ซึ่งปัจจัยที่ผ่านการทดสอบจากเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 9 ปัจจัยดังนี้

ปัจจัยด้านจริยธรรม

ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์

ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ  
 ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ  
 สำหรับปัจจัยทั้ง 9 ตัวที่ผ่านการทดสอบและมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะนำไปทดสอบ  
 สมมติฐานในขั้นตอนถัดไป

### 5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

ผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุดว่ามีค่ามากน้อยเพียงใด โดยสามารถแบ่งกรอบการทดสอบเป็น 2 กลุ่มคือ การทดสอบปัจจัยความยั่งยืนกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

สำหรับการทดสอบปัจจัยความยั่งยืนกับความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ พบว่ามีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญอยู่ทั้งหมด 9 ปัจจัยนั่นคือ ปัจจัยด้านจริยธรรม(H7), ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร(H17), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) ซึ่งมีปัจจัยที่สัมพันธ์กัน 8 ปัจจัยยกเว้นปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership ของธนัชญา ปิ่นทอง (ธนัชญา ปิ่นทอง, 2564), การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable leadership ของมงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และสำหรับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง ของฉันทพร คุรุกุล มีความสัมพันธ์กันทั้งหมด 7 ปัจจัยยกเว้นปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ และด้านความไว้วางใจ (ฉันทพร คุรุกุล, 2561)

ผลการทดสอบปัจจัยความยั่งยืนกับความพึงพอใจของพนักงานพบว่ามีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญอยู่ทั้งหมด 7 ปัจจัยนั่นคือ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20),

ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ(H23) ซึ่งมีปัจจัยที่สัมพันธ์กัน 6 ปัจจัยยกเว้นปัจจัยด้านการสื่อสารวิทยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตร แห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิดSustainable Leadership ของธนัชญา ปิ่นทอง (ธนัชญา ปิ่นทอง, 2564), การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable leadership ของมงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และสำหรับงานวิจัยการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งของณัฐพร คุรุกุล มีความสัมพันธ์กันทั้งหมด 6 ปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการสื่อสารวิทยทัศน์ และด้านความไว้วางใจ (ณัฐพร คุรุกุล, 2561)

### 5.2.3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

การพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการนำมา พยากรณ์ทั้งสิ้น 7 ปัจจัยคือปัจจัยด้านผลประโยชน์ในระยะยาว(H8), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง องค์กร(H9), ปัจจัยด้านการสื่อสารวิทยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร(H18), ปัจจัยด้าน การแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้า และบริการ(H23) โดยสามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ดังนี้

$$POC = 0.642(H8) - 0.784(H9) - 0.935(H14) + 1.009(H18) + 0.405(H19) - 0.490(H20) + 0.593(H23)$$

สำหรับการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน มีปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการนำมา พยากรณ์ได้ทั้งหมด 5 ปัจจัยดังนี้ ปัจจัยด้านการสื่อสารวิทยทัศน์(H14), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (H18), ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้(H19), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ(H20), ปัจจัยด้าน คุณภาพสินค้าและบริการ(H23) สามารถเขียนสมการการพยากรณ์ความพึงพอใจพนักงาน ได้ดังนี้

$$POC = 0.611(H14) + 0.216(H18) + 1.110(H19) - 0.829(H20) - 0.420(H23)$$

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนทั้ง 23 ด้านกับ ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้มีปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะสำคัญคือ ปัจจัย ด้านผลประโยชน์ในระยะยาว, ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร, ปัจจัยด้านการสื่อสารวิทยทัศน์,

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ สำหรับปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงานก็มีปัจจัยที่สัมพันธ์กันอย่างน้อยยี่สิบห้าปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยด้านการแบ่งปันและการรักษาความรู้, ปัจจัยด้านความไว้วางใจ, ปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ซึ่งปัจจัยข้างต้นล้วนแต่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างยั่งยืนเติบโตได้ในระยะยาว เพื่อเสริมความมั่นคงให้กับองค์กรควรพัฒนาความสามารถในการดำเนินการในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานในองค์กรนั้นควรมีการสร้างกิจกรรมให้พนักงานทุกระดับชั้นได้มีส่วนร่วมอย่างเช่น การจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์พนักงานที่พนักงานแต่ละระดับชั้นจะได้ทำความรู้จัก สนับสนุนกันมากขึ้นเพื่อความราบรื่นในการทำงานในอนาคต ในองค์กรอาจมีการจัดให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้และนำเสนอเรื่องราวใหม่ๆ ระหว่างกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีของพนักงานในแต่ละภาคส่วนให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ รวมไปถึงสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ในตลาด

2. ตัวองค์กรเองควรที่จะอำนวยความสะดวกการทำงานของพนักงานแต่ละภาคส่วนให้เหมาะสม เพื่อ พนักงานแต่ละระดับชั้นจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีปัญหาติดขัดด้านการดำเนินการ องค์กรควรสนับสนุนไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ สนับสนุนข้อมูลที่สำคัญจำเป็น อาจจะมีการตั้งทีมงานหรือแผนกที่คอยสนับสนุนการทำงานหรือเป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานให้ระหว่างการทำงาน เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาเพื่อให้งาน ทำงาน กานติดต่อประสานงาน รวมไปถึงสินค้าและบริการจะมีคุณภาพ สามารถแข่งขันและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. การปรับปรุงและส่งเสริมด้านสวัสดิการให้เหมาะสมแก่พนักงานในทุกระดับ องค์กรควรจะเข้าใจ เข้าถึงความต้องการของพนักงานที่แท้จริงแล้วหาจุดตรงกลางระหว่างองค์กรและพนักงานถึงรูปแบบสวัสดิการหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย เช่นการปรับรูปแบบวันลาพักร้อน การให้มี Work from Home รวมถึงมีการพูดคุยและเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นต่างๆ เพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาปรับใช้ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานด้วย ตัวองค์กรเองควรมีการปรับปรุงระบบ เงื่อนไข กฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัยตามความเหมาะสมในแต่ละช่วงสถานการณ์ซึ่งการดำเนินการอย่างไม่ลำเอียง เป็นธรรม และเข้าใจในแต่ละฝ่ายจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไปในระยะยาว

## 5.4 ข้อจำกัดการทำวิจัย

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 23 ปัจจัย ซึ่งอาจมีปัจจัยตัวอื่นๆที่นอกเหนือจาก 23 ปัจจัยที่ได้ดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพพอที่จะนำมาศึกษากับตัวแปรตามอย่างความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้กับความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์เพื่อเชิงพาณิชย์ต่อไป

2. พนักงานในองค์กรมีหลายระดับ หลายภาคส่วนมากซึ่งแต่ละท่านก็มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันออกไป จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลมาในครั้งนี้อาจจะไม่ครอบคลุมหรือมากพอที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของข้อมูลทั้งหมดขององค์กร

3. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid-19) ทำให้มีการเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด จึงอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากมีข้อจำกัดในการอธิบายข้อสงสัยหรือคำแนะนำต่างๆ ในการทำวิจัยของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้การชี้แจงก่อนการทำการตอบคำถามแบบสอบถามอาจจะมีการคลาดเคลื่อนอยู่บ้าง

## 5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

1. การทำวิจัยควรศึกษาหาปัจจัยอื่นๆที่อาจมีอิทธิพลจากกรอบปัจจัยความยั่งยืนเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องแม่นยำและเหมาะสมกับแต่ละองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการเพิ่มระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่มากกว่านี้ เพื่อจะสามารถเก็บรายละเอียดทุกชั้นตอนได้ ไม่ว่าจะเป็นการชี้แจงรายละเอียดก่อนทำแบบสอบถาม การอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาและแนวทางในการทำวิจัย เพื่อให้ได้ผลออกมาได้ตรงกับความเป็นจริงและได้ข้อมูลมาอย่างถูกต้องต่อไป

3. อาจจะมีการศึกษาเพิ่มเติมงานวิจัยในด้านเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มากขึ้นเช่น มีการสัมภาษณ์เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึก เช่น Painpoint หรือข้อกังวลต่างๆในแต่ละหัวข้อ รวมไปถึง สอบถามสาเหตุของการตอบคำถามในแต่ละหัวข้อ โดยอาจเลือกตัวแทนพนักงานในแต่ละระดับชั้นมาสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

## บรรณานุกรม

- Chosita Chenpanit. (2019). SUSTAINABLE LEADERSHIP AT THE AMERICAN PHARMACEUTICAL COMPANY IN THAILAND. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3011>
- Suparak Suriyankietkaew. (2019). Sustainable leadership and entrepreneurship for corporate sustainability in small enterprises: an empirical analysis. เข้าถึงจาก [https://www.researchgate.net/publication/332022244\\_Sustainable\\_leadership\\_and\\_entrepreneurship\\_for\\_corporate\\_sustainability\\_in\\_small\\_enterprises\\_an\\_empirical\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/332022244_Sustainable_leadership_and_entrepreneurship_for_corporate_sustainability_in_small_enterprises_an_empirical_analysis)
- กัญจน์ฉัตร อัสวเศรษฐากร. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3249>
- กัญญาณัฐ แสตนทวิสุข. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาประเภทธุรกิจที่ปรึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4227/1/TP%20HOM.017%202564.pdf>
- กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติไต้หวันแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4223>
- กานต์วีรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3141>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- กติกฤทธิ์ ศิลาลาย, ธนินทร์ รัตนโอพาร, มาลัย ทวีสุข. (2558). ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของผู้บริหาร  
สถานศึกษา อาชีวศึกษา. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3259>
- นัตรสุดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable  
Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3337>
- ณชาวี เอี่ยมสวรรค์. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและ  
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจน  
เนอเรชันวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3327>
- ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจ  
ของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership  
กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3108?mode=full>
- ณัฐพร คุรุกุล. (2561). การศึกษาปัจจัย ทางด้านภาวะผู้นำ อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และ  
ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานตามแนวคิด Honeybee Leadership ใน  
ธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภค บริโภคแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3064>
- ถนอมศรี สุนศรี นพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จ  
ของ องค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Honeybee  
Leadership ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3130>
- ทิวรัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) อยู่อย่าง  
ยั่งยืน. เข้าถึงจาก<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3286>
- ธนัชญา ปิ่นทอง. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ  
พนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- การเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4199>
- นภัสสร ปันทา. (2561). Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3075?mode=full>
- พิมสุดา วิสัยกล้า. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแนวคิด Sustainable Leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4227>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ยั่งยืนกับ ธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กใน อุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2247>
- พรรณภรณ์ จอมเมือง. (2561). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวความคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจไพรเวทแบงก์กึ่งในประเทศไทย. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3259>
- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจ การให้บริการขยาย ตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2242>
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำ ที่เปิดให้บริการในประเทศไทยตามแนวคิด Sustainable leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3336/1/TP%20BM.084%202562.pdf>
- รัชชิตา จุฬารักษา. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรผ่านการรับรู้ได้ของพนักงานภายในบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership). เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4234>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลักสรดา ไวยกิจจา. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3342>
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด Sustainability Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3343>
- ศศิธร พงษ์คะนิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership . เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3772>
- ศุภรภา สุนทรอดิษฐ์. (2559). การศึกษาความ ยั่งยืนของธุรกิจ ครอบคลุมโดยการ ประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2474?mode=full>
- สุกฤษฎี ขวัญเมือง. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ แบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัด กรุงเทพมหานคร. เข้าถึงจาก <http://ethesisarchive.library.tu.ac.th>
- สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>
- อภิกิจ กรชัยเชียร. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรผ่านการรับรู้ได้ของพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัทอมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership. เข้าถึงจาก  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3251>



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบสอบถาม

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทร่วมกันของบัณฑิตเพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership

หมายเหตุ: แบบสอบถามนี้ได้มีการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนของดร.สุภกริช สุริยันเกียรติ์แก้ว (2010) ที่ได้ดัดแปลงแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืนภายใต้ลิขสิทธิ์ © แอร์รี่ บอร์กสไตเนอร์(2010)

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะศึกษาถึง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของของบริษัทร่วมกันของบัณฑิตเพื่อเชิงพาณิชย์แห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable leadership” จึงขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามนี้จะถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้นและข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลใดๆ โดยทำการศึกษาในเชิงภาพรวม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน



O 5) 80,001 – 100,000 บาท O 6) 100,001 บาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วย

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
2	ในช่วงเวลาที่ธุรกิจประสบปัญหางบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งแรกที่ถูกตัดลง					
3	ตัวแทนพนักงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญๆ ของบริษัทฯ					
4	เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้นำองค์กรกับพนักงาน การเจรจาหรือตกลงกันมักจะเกิดขึ้นผ่านกระบวนการภายนอก เช่น ศาลแรงงาน					
5	หากมีเลิกจ้างพนักงานขึ้นภายในองค์กร ผู้นำองค์กรมักสนับสนุนให้มีมาตรการต่างๆเท่าที่จะทำได้เพื่อช่วยเหลือผู้ที่ถูกเลิกจ้าง					
6	ผู้นำองค์กรเลือกที่จะทำการปลดพนักงานเมื่อมีความจำเป็นเพื่อรักษาสถานะทางการเงินขององค์กรในระยะสั้น					
7	องค์กรมีนโยบายการสรรหาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้พร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญของหน่วยงาน					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
8	ตำแหน่งบริหารหลายๆ ตำแหน่งในองค์กรมักจะถูกรรหามาจากบุคคลภายนอก					
9	ผู้นำน้องการนี้ ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเคารพ เห็นอกเห็นใจและมีศีลธรรมจรรยา					
10	ผู้นำน้องการนี้ไม่ใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่น					
11	การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญจะตัดสินใจโดยคณะผู้บริหารระดับสูง มิใช่โดยผู้บริหารตำแหน่งสูงสุดเพียงคนเดียว					
12	ในองค์กรนี้ ผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวเป็นผู้แก้ไขปัญหาสถานการณ์ยุ่งยากต่างๆ มิใช่คณะผู้บริหาร					
13	เท่าที่ฉันเห็น องค์กรนี้ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethics) สม่าเสมอ (จริยธรรม หมายถึงการพฤติกรรมปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม)					
14	องค์กรนี้มีแนวทางการดำเนินงานตามหลักจริยธรรม (Ethics) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถประพฤติปฏิบัติตาม					
15	สมาชิกทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันว่าเราต้องดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม (Ethics) เสมอ ไม่ว่าสถานการณ์จะยากเย็นเพียงใด					
16	การตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กรนี้จะคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาวเป็นที่ตั้ง					
17	โดยปกติผู้นำน้องการจะมุ่งเน้นการวางแผนและกลยุทธ์ระยะยาว เช่นการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ในระยะยาว					
18	บุคลากรในองค์กรนี้คิดและทำงานเพื่อผลสำเร็จในระยะยาว					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
19	เมื่อมีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบสามารถมีส่วนร่วมในการพูดคุยและแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น					
20	ผู้นาองค์กรนี้วางแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการทำงานและพฤติกรรมใหม่ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นเหมาะสมกับวัฒนธรรมในองค์กรที่เป็นอยู่ (วัฒนธรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมและประเพณีที่คนในองค์กรประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันมา)					
21	เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ผู้นาองค์กรนี้จะจัดการ กับการเปลี่ยนแปลงด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด					
22	ผู้นาองค์กรนี้ตัดสินใจทางธุรกิจอย่างถูกต้องสำหรับองค์กร แม้ว่านักวิเคราะห์ทางการเงินหรือฝ่ายการเงินจะไม่เห็นด้วย					
23	ผู้นาองค์กรนี้เชื่อว่าองค์กรจะต้องเติบโตขึ้นไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไรก็ตาม					
24	การรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ หรือเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น พนักงาน สังคมและชุมชน					
25	องค์กรนี้ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม แต่ไม่ได้ปฏิบัติเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้					
26	ผู้นาองค์กรนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมหรือกิจกรรมของชุมชนภายในเวลาทำงาน					
27	สำหรับองค์กรนี้ การที่สร้างผลกำไรและอาชีพให้พนักงานถือว่าเพียงพอแล้วต่อการอุทิศเพื่อสังคม					



ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
28	นอกเหนือจากนักลงทุน ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับความต้องการของคนกลุ่มอื่นๆ ด้วย เช่น ลูกค้าลูกค้าเจ้าหน้าที่พนักงาน สังคมและชุมชน					
29	ผู้นำองค์กรนี้ให้ความสำคัญและทำงานอย่างใกล้ชิดกับ ลูกค้า ลูกค้า เจ้าหน้าที่พนักงาน สังคมและชุมชน					
30	องค์กรนี้เลือก คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ (Supplier) จากราคามากกว่าความสัมพันธ์อันยาวนานที่มีกับบริษัท					
31	ผู้นำองค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่มากไปกว่าการทำผลกำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้					
32	วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นและเป็นแนวทางในการทำงานของสมาชิกทุกคน					
33	องค์กรนี้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกคนรับทราบร่วมกันแบ่งปันและพร้อมที่จะทำงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้น					
34	ฉันไม่แน่ใจว่าวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์กรนี้เป็นอย่างไร					
35	องค์กรนี้สนับสนุนให้พนักงานท้าทายหรือโต้แย้งการตัดสินใจของผู้นำได้					
36	เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำองค์กรนี้มักจะตัดสินใจโดยใช้มติจากเสียงส่วนใหญ่ (Consensus)					
37	พนักงานในองค์กรนี้มีอิสระสูงในการตัดสินใจว่าควรทำงานอย่างไร ตราบใดที่เขาสามารถทำงานได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ					
38	ผู้นำและผู้จัดการของเรากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานรวมทั้งวิธีการทำงานอย่างละเอียดและคอยตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงานอย่างใกล้ชิด					
39	องค์กรนี้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเข้มแข็ง					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
40	พนักงานทุกคนในองค์กรของท่าน ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีในทุก ระดับชั้นขององค์กร					
41	ผู้นำองค์กรนี้ดูแลพนักงานราวกับว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของ องค์กร					
42	แนวทางในการทำงานร่วมกันในองค์กรนี้ สามารถผูกมัดจิตใจของพนักงาน ทุกคนไว้ด้วยกัน					
43	องค์กรนี้ชอบให้พนักงานพบปะกันพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการระหว่าง เวลา ทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นต่างๆ ใน การทำงาน					
44	องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการแบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45	ในองค์กรนี้เราสามารถไว้วางใจว่าสมาชิกทุกคนจะรักษาคำพูด					
46	สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจว่าเราจะดูแลซึ่งกัน และกันให้ดีที่สุด					
47	สมาชิกทุกคนในองค์กรนี้ สามารถทำงานอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกจ้างมาทำงานในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา					
48	องค์กรนี้มีระบบที่คอยส่งเสริม ประเมิน ติดตามผลและให้รางวัลกับ นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ					
49	ผู้นำองค์กรนี้ยอมรับได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆ มีความเสี่ยงที่จะเกิดความ ผิดพลาด และล้มเหลว					
50	ฉันภูมิใจที่จะบอกคนอื่นๆ ว่าฉันทำงานให้กับองค์กรนี้					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
51	สมาชิกทุกคนในองค์กรตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อองค์กรนี้เพราะว่าองค์กรให้การดูแลทุกคนอย่างดีเยี่ยม					
52	การจัดการ/ ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดเป็นสิ่งที่องค์กรนี้ภูมิใจ					
53	การพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น					

### ส่วนที่ 3 : ความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่ามาก

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น แย่กว่า

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่า

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ดีกว่ามาก

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านจะเปรียบเทียบตราหือและภาพลักษณ์ (แบรนด์) บริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
2	ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
3	ท่านจะเปรียบเทียบความสามารถในการทำกำไรของบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
4	ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นในบริษัทของท่านกับบริษัทคู่แข่งอย่างไร					
5	ท่านจะเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของลูกค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน สังคม ต่อบริษัทของท่านกับคู่แข่งอย่างไร					

#### ส่วนที่ 4 : ความพึงพอใจของพนักงาน

ให้ท่านตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่พึงพอใจ

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น เฉยๆ

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจ

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น พึงพอใจอย่างยิ่ง

ข้อ	โปรดระบุความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ท่านมีความพึงพอใจกับงานมากนักน้อยเพียงใด					
2	ท่านมีความพึงพอใจกับบริษัท/ องค์กรของท่านมากนักน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
4	ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					
5	ท่านคิดว่ารายได้มีส่วนในการทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในองค์กร					

ภาคผนวก ข

## ผลการพิจารณาผลการวิจัย (COE)



COE No. MU-CIRB 2022/080.3005

## Mahidol University Central Institutional Review Board

## Certificate of Exemption

Title of Project: Effects of Employee Satisfaction and Sustainability Performance Outcomes  
According to the Sustainable Leadership Concept in Vehicles and Commercial  
Vehicles Manufacturing Business

Protocol Number: MU-CIRB 2022/133.0905

Principal Investigator: Mr. Lattanan Chansangasuk

Co- Investigators: Asst. Prof. Dr. Suparak Suriyankietkaew

Affiliation: College of Management, Mahidol University

The criteria of Exemption: Research involving the use of survey procedures:

- Recorded information CANNOT readily identify the subject (directly or indirectly/linked) OR
- Any disclosure of responses outside of the research would NOT place subject at risk (criminal, civil liability, financial, employability, educational advancement, reputation)

MU-CIRB is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

*Date of Determination: 30 May 2022*

Signature of Chairperson: .....

(Emeritus Professor Dr. Wariya Chinwanno)

MU-CIRB Chair

*MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411*

*999 Phuttamonthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 73170, Thailand*

*Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224*

*E-mail: mucirb@gmail.com Website: http://www.sp.mahidol.ac.th*