

การศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่
ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่
ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2567

นางสาวสุชาดา อรชร

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติกร จำปร่าง,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานิตยสารฉบับนี้ ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภรัชต์ สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของงานศึกษานิตยสารฉบับนี้ โดยให้คำปรึกษา เสนอแนวทางการทำวิจัยที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จนทำให้สารนิตยสารประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านทฤษฎีและการทดลองการทำวิจัยในห้องเรียนจนกระทั่งผู้วิจัยได้นำความรู้มาใช้ในการทำวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกจนผู้วิจัยจบการศึกษา และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิตยสารที่ให้คำแนะนำตรวจสอบสารนิตยสารฉบับนี้จนสำเร็จโดยสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนร่วมสายงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลทุกท่านที่ให้การสนับสนุนเป็นกรณีศึกษาและสละเวลาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการงานทำวิจัยฉบับนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต รวมถึงขอบคุณเพื่อน ๆ น้อง ๆ ร่วมรุ่น HO25C และครอบครัว ที่ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ สนับสนุนผู้วิจัยตลอดจนทำให้สารนิตยสารฉบับนี้ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์

สุชาดา อรชร

การศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล

MECHANISM OF SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICE IN LARGE CORPORATION:
HUMAN RESOURCES PERSPECTIVES

สุชดา อรชร 6550192

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ สุภรักษ์ สุรยงค์เกียรติแก้ว, Ph.Ds.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย, Ph.D., เกรียงไกร ขำปรังค์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษางานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนที่ทำให้องค์กรยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เพื่อศึกษาแนวทางในการนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ผ่านมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล โดยเก็บข้อมูลจากผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามหลัก Honeybee Leadership มีปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก (Most Evident) 16 ปัจจัย ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายระยะยาว และมีความสอดคล้องกับแนวคิดในระดับปานกลาง (Moderate Evident) 5 ปัจจัย สอดคล้องกับแนวคิดในระดับน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) 2 ปัจจัย ซึ่งเป็น 7 ปัจจัยที่ต้องได้รับการพัฒนาและสื่อสารจากผู้บริหารเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่ยั่งยืนมีปัจจัยที่ครอบคลุมทุกด้านที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารให้องค์กรดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง มีรากฐานที่แข็งแกร่งและรับมือกับสถานการณ์ได้ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการ/ Sustainable Leadership/ Honeybee leadership

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามของงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามคำศัพท์	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน	7
2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership	11
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	36
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	36
3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร	37
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	37
3.4 วิธีดำเนินการวิจัย	41
บทที่ 4 ผลการศึกษา	43
4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก	43
4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	61
4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	69
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	70
5.1 สรุปและอภิปรายการวิจัย	70
5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้	84
5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้	90
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย (Limitations)	90
5.5 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	91
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	94
ภาคผนวก ก สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program	94
ภาคผนวก ข การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง	97
ภาคผนวก ค การตรวจสอบโปรแกรม Turnitin	100
ประวัติผู้วิจัย	101

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำยั่งยืน โดยเปรียบเทียบระหว่างวิธีผึ้งและตั๊กแตน	9
2.2	งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership	14
3.1	แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์	38
3.2	เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership	42
5.1	จำนวนองค์กรของกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทธุรกิจ	69
5.2	ความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership แบ่งแยกตามธุรกิจ	70
5.3	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71

สารบัญรูปร่างภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 ภาพพีระมิดของภาวะผู้นำยั่งยืน 23 ขั้นตอน (Sustainable Leadership Pyramid)	12



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยในระยะ 3 ปีข้างหน้า ในปี 2566 – 2568 โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งปัจจัยด้านความท้าทายของเทคโนโลยี เศรษฐกิจและโอกาสที่สะท้อนความน่าสนใจในการทำธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค และปัจจัยภายในเฉพาะด้านของอุตสาหกรรม ที่ต้องเร่งปรับตัวให้เข้ากับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลก เพื่อวางรากฐานและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาว (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2566) ประกอบกับปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณภาพ เป็นอุปสรรคสำคัญของการดำเนินธุรกิจในไทยมาอย่างยาวนาน ทักษะผู้นำที่มีความสามารถแข่งขันด้านธุรกิจเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมผลักดันให้เกิดขึ้น เพราะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและประเทศ ธุรกิจใดที่ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดการที่ดีจะสามารถบริหารให้มีต้นทุนการผลิตที่ลดลง เมื่อแรงงานมีความสามารถพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ สามารถปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ดี จะนำไปสู่การเติบโต การจ้างงานเพิ่มขึ้นและนำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้น (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) ดังนั้นในแต่ละองค์กรต้องมีการปรับตัวในด้านการบริหารงานและแสวงหา พัฒนาผู้บริหารเพื่อให้ธุรกิจเติบโต ก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆไปได้

ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่มีความสำคัญ “ผู้นำ(Leadership)” ไม่ใช่เพียงแค่คำเรียกตำแหน่งหน้าที่ แต่ยังต้องมี ทัศนคติ ทักษะ นำงาน นำคน และมีความคิดที่จะพัฒนา ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ บทบาทและคุณลักษณะของ “ผู้นำที่ดี” นั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อตอบสนองโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ผู้นำที่ดี จะเป็นผู้ที่สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ (ฐานิตา ภูวนาถนรานูบาล, 2564) ด้วยกระแสการพัฒนาโลกที่มุ่งสู่ความยั่งยืนต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่า 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในธุรกิจนั้นไม่ใช่แค่การมุ่งเน้นเพียงการจัดการต้นทุนหรือคุณภาพสินค้าหรือบริการเท่านั้น ต้องให้ความสำคัญและคุณค่ากับส่วนรวม โดยแนวคิดผู้นำที่มี

แนวคิดบริหารงานด้วยความยั่งยืนจะผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้

ผู้นำที่ยั่งยืนนั้นมักจะมีแนวคิดดำเนินการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว สร้างองค์กรให้เติบโตและปรับตัวไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและสร้างความเติบโตไม่ว่าจะเป็นในมิติทางธุรกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อม (Network Thailand Supply Chain, 2566) แนวคิดผู้นำอย่างยั่งยืนมีการศึกษาในหลายอุตสาหกรรม แต่ในยุคที่มีความผันผวนในด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีนั้น ยังไม่พบว่ามีการศึกษาถึงมุมมองของผู้นำในการทำงานและการบริหารงานที่จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร ณ ปัจจุบันองค์กรในประเทศไทย มีจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงควรที่จะพัฒนาผู้นำของแต่ละองค์กรให้มากขึ้น

ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงาน 200 คนขึ้นไป ที่ผู้บริหารมีส่วนในการผลักดันองค์กรให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นการศึกษาในมุมมองของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินธุรกิจที่ถูกผลักดันและขับเคลื่อนโดยผู้บริหารที่มีภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการและบริหารงานภายในองค์กร โดยนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership มาปรับใช้

1.3 คำถามของงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนสามารถทำให้องค์กรยังดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างไร
2. แนวคิด Honeybee Leadership กับภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน สามารถนำมาใช้ในการจัดการงานในองค์กรอย่างไร

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

สำหรับงานวิจัยที่ได้จัดทำขึ้นมานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ด้านเนื้อหา

การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในองค์กร ให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล

1.4.2 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้า และจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้ โดยเลือกประชากรจากผู้ที่ปฏิบัติในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 30 คน มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป และจะต้องมีอายุการทำงานกับบริษัทปัจจุบันตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป เพื่อสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมและการบริหารสายงาน

1.4.3 ด้านพื้นที่

การศึกษาเฉพาะธุรกิจภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร

1.4.4 ด้านระยะเวลา

ระยะเวลาของงานวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาทั้งสิ้น 4 เดือน เริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤษภาคมพ.ศ. 2567 จนถึงเดือนสิงหาคม 2567

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล
2. ทำให้ทราบแนวทางในการบริหารงานในองค์กรโดยนำภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมาปรับใช้

1.6 นิยามคำศัพท์

1. ธุรกิจภาคเอกชน หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลบริหารธุรกิจเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลกำไรเท่านั้น โดยที่ไม่เกี่ยวกับการเมือง การบริหารงานจะเริ่มตั้งแต่ กำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม ประสานงาน จัดระเบียบ และดำเนิน โครงการให้สำเร็จ สามารถสร้างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และนี่ถึงผลประโยชน์ที่ลูกจ้าง คู่ค้า และลูกค้า

2. ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากร ซึ่งงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า แนวคิดการบริหารบุคคลรวมไปถึงการการว่าจ้างและเป็นการลงทุน นอกจากนี้ยังถือว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่สามารถทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในเชิงปฏิบัติการ ได้ทำการวิจัยและศึกษาในมุมมองของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่ ผู้วิจัยได้รวบรวม บทความ ทฤษฎี แนวความคิด เอกสาร และข้อมูลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน
3. แนวคิด Honeybee Leadership

2.1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความยั่งยืน

ความยั่งยืน หมายถึง การตอบสนองต่อพฤติกรรมและความต้องการของคนในยุคปัจจุบัน โดยการพัฒนาสิ่งเดิมในปัจจุบันให้ดำรงอยู่เพื่อสานต่อไปยังอนาคตและไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นต่อไป โดยทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม คือ ผู้ผลิตในธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ ควรคำนึงถึงความยั่งยืนในการนำทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การนำพลังงานหมุนเวียนมาใช้ให้เกิดคุณค่ามากยิ่งขึ้น เพื่อความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม

2. ความยั่งยืนด้านองค์กร คือ การเน้นในเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนได้ สามารถสร้างความสมดุลของ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบไปด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลในการวางแผนงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้ง ส่งเสริมให้พันธกิจมีความชัดเจนสามารถนำมาปฏิบัติได้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้เป็นอย่างดี

3. ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ คือ การเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้ครอบคลุมครบทุกด้าน เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เติบโตในระยะยาวโดยไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ เช่น วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสังคม

4. ความยั่งยืนทางอาหาร คือ การหยุดความหิวโหยและความขาดแคลน โดยให้ความสำคัญในเรื่องของสุขภาพและการบริโภคอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ปลอดภัย เพียงพอ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของร่างกายได้มากที่สุด

นิยามความยั่งยืนกับภาคธุรกิจ

ความยั่งยืนแบ่งออกเป็นสามเสาหลัก ได้แก่ความยั่งยืนด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยให้ความหมายที่ชัดเจนว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในปัจจุบัน โดยไม่เบียดเบียนศักยภาพและทรัพยากรของคนรุ่นหลัง (Keeble, 1988) ความยั่งยืนตามแนวคิดนี้สามารถนำมาอยู่ในภาคธุรกิจได้ เพราะธุรกิจที่ยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสังคม สิ่งแวดล้อม และประกอบการให้ได้ผลกำไร คือ ต้องยั่งยืนทางการเงินพร้อมกับการดูแลพนักงาน ชุมชน สังคม และให้ความสำคัญกับทรัพยากรธรรมชาติ (สฤณี และ ภัทรพร, 2559)

ความหมายของภาวะผู้นำ

(McFarland, 1979) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้”

(Robbins, 1989) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหมายที่ตั้งไว้”

(พยอม วงศ์สารศรี, 2534) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อำนาจของตนและมีอิทธิพลในการกระตุ้นหรือชี้นำให้บุคคลอื่น สามารถเกิดความกระตือรือร้น หรือสมัครใจที่จะทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง”

(Koontz and Wehrich, 1988) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการใช้ศิลปะให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยบุคคลเหล่านั้นเกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม”

(บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์, 2537) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จภายใต้สถานการณ์ที่ระบุไว้”

(Naphatsawan Sitthitham, 2021) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ คือหัวหน้าทางด้าน ‘จิตใจ’ เป็นทักษะอย่างหนึ่ง ที่สามารถจัดการทีมงานและคนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องได้รับตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ แต่เป็น Soft Skill อย่างหนึ่งที่อยู่ในตัวคนที่ผ่านประสบการณ์ในการบริหารงานที่มีคุณภาพมาอย่างเพียงพอ”

(ดร.สุรัชย์ โหมยิตบวรชัย, 2566) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการและนำทีมหรือองค์กรที่เน้นให้ผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมและก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่เพียงแต่ในบทบาทหน้าที่ของตนเองเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่ในการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับทุกคนภายในองค์กรหรือทีม เพื่อความเติบโต มีความรับผิดชอบสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองและดำเนินงานในทางที่ถูกต้อง ” กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือบุคคลที่มีแนวคิดและทักษะในการพัฒนากระบวนการต่อบุคคล กลุ่มบุคคล เพื่อให้ดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งจะต้องสามารถบริหารงานให้องค์กรนั้นๆผ่านวิกฤติไปได้ในทุกๆ สถานการณ์ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการคนและงาน สามารถผลักดันให้ทุกคนในทีมหรือในองค์กรปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและเกิดความร่วมมือร่วมใจให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน

คำว่า “ยั่งยืน” และ “ความเป็นผู้นำ” ทั้งสองคำเกี่ยวข้องกับการดำเนินอยู่ต่อไปจนถึงอนาคต เป็นแนวคิดเชิงระบบของผู้นำที่เป็นบุคคลที่มีอำนาจและสะท้อนให้เห็นระบบหลักการ กระบวนการ แนวทางปฏิบัติและค่านิยมที่บริษัทนำมาใช้ในการแสวงหาอนาคต (Avery & Bergsteiner, 2011) ดังนั้นแนวความคิดดังกล่าว จึงเป็นการสร้างความเชื่อมโยงให้เกิดความสมดุลระหว่าง สิ่งแวดล้อม มนุษย์ และผลกำไร เพื่อให้เกิดระบบจัดการที่ยั่งยืน มุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ไม่มุ่งเน้นแต่ความสำคัญของผลกำไรระยะสั้นเท่านั้น แต่จะมองให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้านในสิ่งที่จะกระทบต่อองค์กรเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและปัญหาที่อาจหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.2.1 Locust principle

เป็นรูปแบบของแนวคิดสำหรับเป้าหมายระยะสั้นในการสร้างผลกำไรให้ได้สูงสุด โดยขาดการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะได้รับ การสนับสนุนแนวคิดนี้ได้รับจากนักวิชาการ ที่ปรึกษาด้านการจัดการ นักวิเคราะห์ทางการเงิน นักข่าว และนักลงทุนจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม นักวิชาการได้แสดงความเห็นว่าการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ อาจมีผลกระทบในระยะยาวต่อองค์กรได้เช่นกัน

2.2.2 Rhineland Leadership

เป็นแนวคิดที่นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศฝั่งยุโรป เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร โดยมีหลักการและแนวทางมุ่งเน้นให้เกิดผลกำไรในระยะยาว ซึ่งพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในทุกๆด้าน ทั้งผลกำไรขององค์กรในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สังคม ผู้คน สิ่งแวดล้อม โดยจะทำให้เกิดสิ่งอื่นๆตามมา ได้แก่ การสร้างชื่อเสียง การทำงานร่วมกันและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร และยังสามารถสร้างรายได้ในระยะยาวให้มากขึ้น

2.2.3 Honeybee leadership

เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาต่อจาก Rhineland โดยก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจและความยืดหยุ่นมากขึ้น Honeybee Leadership จะมีข้อปฏิบัติทั้งสิ้น 23 ข้อ โดยเพิ่มขึ้นจาก Rhineland ซึ่งมีเพียง 19 ข้อ อีกทั้ง ด้านการวัดผลแบ่งออกได้ 5 ข้อ เป็นแนวคิดที่มองถึงผลประโยชน์อย่างรอบด้าน

Avery และ Bergsteiner ได้ทำการอธิบายแนวคิดที่ว่าด้วยหลักทฤษฎีการดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนในหนังสือ Sustainable Leadership Honeybee and Locust Approaches (2011) โดยได้เปรียบเทียบสัตว์สองชนิดที่มีวิถีการเดินทางของชีวิตแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้กล่าวถึงปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเปรียบได้กับสัตว์ระหว่างผึ้งและตั๊กแตนไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำยั่งยืน โดยเปรียบเทียบระหว่างวิธีผึ้งและตั๊กแตน

Leadership Practices	Honeybee Philosophy (Sustainable Leadership)	Locust Philosophy (Shareholder-First)
Foundation Practices		
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน	สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือกัน	ทำตัวเป็นปฏิปักษ์
3. การรักษาพนักงาน	ให้ความสำคัญกับการดำรงตำแหน่งที่ยาวนานในทุกระดับ	ยอมรับได้กับอัตราการลาออกของพนักงาน
4. การวางแผนการสืบทอด	ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน	ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งจากภายนอก
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน	เป็นห่วงเรื่องสวัสดิการของพนักงาน	ดูแลพนักงานเหมือนเป็นการแลกเปลี่ยนกับมีค่าใช้จ่าย
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร	CEO ทำงานเหมือนเป็นสมาชิกในทีมหรือผู้ส่งสาร	CEO เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจและเป็นฮีโร่
7. จริยธรรม	“ทำในสิ่งที่ถูกต้อง” เป็นค่านิยมหลักที่ชัดเจน	ความเสี่ยงที่คลุมเครือ, ต่อรองได้ ประเมินได้
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล	เน้นระยะยาวมากกว่าระยะสั้น	ผลกำไรระยะสั้นและการเติบโต
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร	การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่พัฒนาและคิดอย่างต่อเนื่อง	การเปลี่ยนแปลงคือการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ผันผวนสามารถเป็นแบบเฉพาะกิจได้
10. ตลาดการเงิน	แสวงหาความเป็นอิสระสูงสุด	ปฏิบัติตามเจตจำนงของเจ้านาย มักจะทำคำสั่ง
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	ปกป้องสิ่งแวดล้อม	ใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม	ให้ความสำคัญกับผู้คนและชุมชน	ใช้ประโยชน์จากผู้คนและชุมชน
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ทุกคนมีความสำคัญ	ผู้ถือหุ้นเท่านั้นที่สำคัญ
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ	การมองอนาคตร่วมกันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ	ไม่จำเป็นต้องส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจในอนาคต

ตารางที่ 2.1 แนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำยั่งยืนโดยเปรียบเทียบระหว่างวิธีผึ้งและตั๊กแตน (ต่อ)

Leadership Practices	Honeybee Philosophy (Sustainable Leadership)	Locust Philosophy (Shareholder-First)
Higher-Level Practices		
15. การตัดสินใจ	ได้รับความยินยอมและสงมอบ	ผู้จัดการเป็นศูนย์กลาง
16. การจัดการตนเอง	พนักงานส่วนใหญ่บริหารจัดการตนเอง	ผู้จัดการจัดการ
17. การทำงานร่วมกัน	ทีมมีความกว้างขวางและมีอำนาจ	ทีมมีจำนวนจำกัดและมีผู้จัดการเป็นศูนย์กลาง
18. วัฒนธรรม	ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยและแบ่งปันในวงกว้าง	วัฒนธรรมยังอ่อนแอแยกเว้น การเน้นผลระยะสั้นเท่านั้น
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้	กระจายไปทั่วทั้งองค์กร	จำกัดความรู้ไว้แค่ “บุคคลที่ควบคุม” เพียงไม่กี่คน
20. ความไว้วางใจ	ความไว้วางใจสูงผ่านความสัมพันธ์และความปรารถนาดี	การควบคุมและการตรวจสอบจะชดเชยความไว้วางใจที่ต่ำปรารถนาดี
Key Performance Drivers		
21. นวัตกรรม	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่ง เป็นระบบและชัดเจนในทุกระดับ	นวัตกรรมมีข้อจำกัดและเลือกสรรจากความเชี่ยวชาญ
22. ความผูกพันของพนักงาน	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของพนักงานและความมุ่งมั่นที่เกิดขึ้น	รางวัลทางการเงินนั้นเพียงพอสำหรับเป็นแรงจูงใจ โดยไม่ต้องคาดหวังถึงความมุ่งมั่นทางอารมณ์
23. คุณภาพ	ถูกฝังอยู่ในวัฒนธรรม	เป็นเรื่องของการควบคุม

การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “ผึ้ง” (Honeybee leadership) คือการดำเนินธุรกิจโดยนึกถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อม และประชากรในอนาคต เป็นต้น

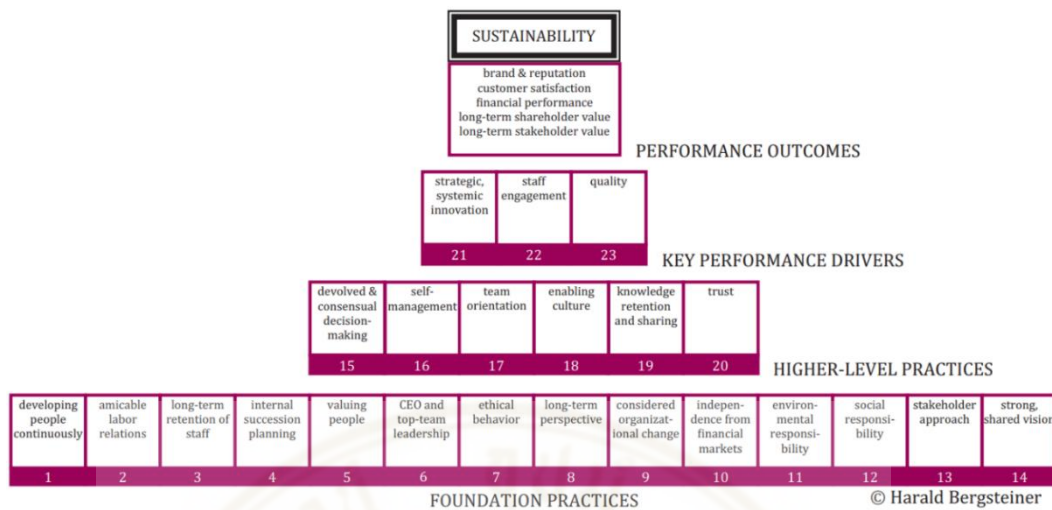
เมื่อองค์กรประเภทนี้ไปตั้งอยู่ ณ ที่ใดก็มักดูแลชุมชนบริเวณใกล้เคียงและสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาสังคม ปรับเพิ่มมูลค่าชุมชนเพื่อสร้างความสุข ไปจนถึงการสร้างความมั่นคง จึงสามารถเปรียบกับวิถีชีวิตของผึ้งที่ไม่ว่าจะไปสร้างรังอยู่ที่ใด ผึ้งก็จะสร้างความสมดุลและเพิ่มคุณค่ากับสภาพแวดล้อมโดยรอบ ซึ่งก็จะสามารถสะท้อนไปถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจเสมือนกับการนำพาองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ “ตั๊กแตน” (Locust Leadership) คือการที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จเพียงอย่างเดียว มุ่งสู่การสร้างกำไรและผลตอบแทนที่สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น รวมถึงจะยึดเอาผลประโยชน์บริษัทเป็นหลักสำคัญ จะไม่มีการนึกถึงหรือจะไม่มีการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนกับวิถีชีวิตของตั๊กแตนที่จะดำเนินชีวิตการแสวงหาประโยชน์จากแหล่งอาหาร มุ่งกัดกินพืชไร่ทรัพยากรรอบข้างอื่นๆ จนหมดสิ้น และเมื่อทรัพยากรสูญสิ้นไป ตั๊กแตนก็จะกัดกินพวกเดียวกันเอง ซึ่งก็จะสามารถสะท้อนไปถึงแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ไม่ยั่งยืน (ชมพูนุท ศิวพัฒนางศ์, 2565)

2.3 แนวคิดตามหลัก Honeybee leadership

เป็นแนวคิดที่สามารถกำหนดการดำเนินงานที่ทำงานให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทำให้เกิดผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่เติบโตในภาคอุตสาหกรรมของตนเองและมีความสามารถที่จะผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมไปได้ได้อย่างราบรื่นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลและเปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำพบว่าแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจรูปแบบ “ผึ้ง” (Honeybee Leadership) เป็นการสร้างความมั่นคง สร้างความสุข สร้างคุณค่า และสร้างความสมดุลนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดนี้ในการทำวิจัย

แนวคิด Honeybee Leadership ประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน, ระดับสูงขึ้นไป และ ระดับขับเคลื่อนองค์กร โดยมีทั้งสิ้น 23 ปัจจัย ซึ่งมีการวางรูปแบบได้เป็นแบบพีระมิดและยอดบนสุดของพีระมิดจะเป็นผลลัพธ์ 5 ปัจจัย ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร (Sooksan Kantabutra & Gayle C. Avery, 2013) ดังภาพ 2.1 ที่แสดง ด้านล่าง



ภาพที่ 2.1 ภาพพีระมิดของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน 23 ขั้นตอน (Sustainable Leadership Pyramid)

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011, p.39)

2.3.1 ระดับการดำเนินการขั้นพื้นฐาน

เป็นส่วนที่เป็นฐานของพีระมิดจากทั้งหมด 3 ชั้น ขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 14 ปัจจัยโดยแต่ละข้อสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยทันทีเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน โดยจะเน้นลงทุนในการฝึกฝนและพัฒนาศักยภาพของพนักงานในด้านสังคมและเทคนิคที่เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

2.3.2 ระดับการดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป

เป็นระดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่ 6 ปัจจัย ที่ปรากฏเพิ่มขึ้นมาจากการที่ได้ปฏิบัติตามขั้นพื้นฐานแล้ว ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น

2.3.3 ระดับขับเคลื่อนองค์กร

เป็นขั้นยอดของพีระมิดที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นส่วนที่ช่วยขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กรให้เติบโตไปอย่างยั่งยืน ในขั้นนี้มีทั้งหมด 3 ปัจจัยที่มาจากการดำเนินงานในขั้นแรกและขั้นที่สองของพีระมิดซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง

2.3.4 Performance Outcomes

เมื่อองค์กรนำเอาแนวความคิดของ Honeybee Leadership ทั้ง 23 ปัจจัยไปปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างศักยภาพ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดเป็นความพึงพอใจ และยังจะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ขององค์กร เพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน การปฏิบัติตามแนวความคิดของภาวะผู้นำยั่งยืนมีตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความยั่งยืนขององค์กร 5 ประการดังนี้

1. แบนด์และชื่อเสียงขององค์กร
2. ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ผลประกอบการ
4. คุณค่าในระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. คุณค่าที่ได้รับกลับมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยรวมแล้วการปฏิบัติตามแนวคิด Honeybee Leadership มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสร้างคุณค่า เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เน้นดำเนินกลยุทธ์ที่มีหลากหลาย สร้างมุมมองของหลักการ กระบวนการที่ยั่งยืนและจำเป็นต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว เพื่อความแข็งแกร่งทำให้องค์กรมีพื้นฐานที่ดีแนวคิด Honeybee Leadership ช่วยให้บริษัทต่างๆ ประสบความสำเร็จในระยะยาว แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากพิจารณาหลายสิ่ง มุ่งเน้นไปที่วิธีการรักษาบริษัทให้แข็งแกร่งและดำเนินธุรกิจต่อไปได้นานขึ้น

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
1	Sustainable leadership in Thai healthcare services provider	Sooksan Kantabutra (2011)	เชิงปริมาณ	มีการปฏิบัติงานตามแนวทางของความอย่างยั่งยืน 15 ปีวิจัย มี 11 ปีวิจัยมีความสอดคล้องในระดับมาก มีหลักจริยธรรมในปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วางแผนและตั้งเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน กำหนดแผนการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ได้มุ่งแต่เป้าหมาย ยังรับผิดชอบต่อสังคม และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในด้านพนักงาน ได้ส่งต่อแบ่งปันความรู้และส่งเสริมทักษะการทำงานเพื่อให้พนักงานรับรู้ว่ามีคุณค่าต่อองค์กร สำหรับความสอดคล้องระดับกลาง คือการพัฒนาและการจัดลำดับความสำคัญภายใน รวมถึงการสร้างการทำงานที่เป็นเชื่อมโยงกัน และอีก 1 ปีวิจัย ที่มีความสอดคล้องในระดับน้อย คือการไม่ค่อยมีอิสรภาพทางการเงิน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
2	The Study of Leadership and New Direction for Developing SMEs Entrepreneurs	Rattigorn Chongvisal (2012)	เชิงปริมาณ	จากข้อสรุปมี 6 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจได้ บังคับบัญชา ใฝ่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีศีลธรรม ในการดำเนินงาน มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ และพบว่ามีการนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการสรรหา รวมถึงการพัฒนาผู้นำของในผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำในระดับสูง
3	องค์ประกอบสำคัญสู่การเป็นผู้นำแบบยั่งยืน	ศิลป์ชัย สุวรรณฉวี (2555)	เชิงคุณภาพ	การพิจารณาผู้นำที่ยั่งยืนมี 2 องค์ประกอบ 1) ความยั่งยืนขององค์กร 2) ความยั่งยืนของผู้นำ โดยทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งบุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
4	ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัทไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	พันทิวา สุพัฒนา ภรณ์ (2556)	เชิงคุณภาพ	จากสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่เป็นปัจจัยให้หลายองค์กรต้องปรับปรุงแผนงานเพื่อให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญหลักในการขับเคลื่อนและบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่และถูกนำมาใช้อย่างคุ้มค่าตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องพึงพาการบริหารจัดการของผู้นำอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5	Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate	Sooksan Kantabutra, (2013)	เชิงคุณภาพ	บริษัทมีแนวคิด Honeybee Leadership ทั้ง 23 ปัจจัย ซึ่งในกลุ่มบริษัทให้ความไว้วางใจมาจากทั้งสองส่วนระหว่างนายจ้างและพนักงาน จากลูกค้าและสังคม ส่วนใหญ่เป็นเพราะพฤติกรรมที่รับผิดชอบสังคม มีจริยธรรม วิสัยทัศน์เชิงภาคการณืล่วงหน้าและชุดค่านิยมร่วมที่เกี่ยวข้องขับเคลื่อนธุรกิจ วิสัยทัศน์และ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				ค่านิยมได้รับการตอกย้ำโดยผู้บริหารได้อธิบายให้พนักงานใหม่ระหว่างการปฐมนิเทศเพื่อสื่อสารวัฒนธรรมให้กับพนักงานโดยตรง ผู้นำมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมกับพนักงานกับองค์กรในหลาย ๆ ด้าน และที่เห็นชัดเจนบริษัทจะให้คำปรึกษาและให้อำนาจพนักงาน ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น มอบเส้นทางอาชีพ โอกาสในการพัฒนา และมาตรการอื่น ๆ ที่มุ่งสร้างความภักดีและการมีส่วนร่วมกับองค์กร
6	ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษาบริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด	ชญานมาศ โลจนานนท์ (2557)	เชิงปริมาณ	ภาวะผู้นำแบบทางสายกลางเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งคนและภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจด้านความสำเร็จของงานผลตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ดังนั้นผู้นำควรมีลักษณะเน้นทั้งงานและสัมพันธภาพ ยอมรับฟัง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				ความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอมและให้ขวัญ กำลังใจพนักงานยอมรับฟัง ความคิดเห็นของพนักงาน ประนีประนอมและให้ขวัญ กำลังใจพนักงาน
7	Honeybee leadership sustainability leadership: statistical evidence in airline industry	Parichat sinsongsuk (2015)	เชิงปริมาณ	แนวทาง Honeybee Leadership ที่สำคัญ 10 ปัจจัยที่ขับเคลื่อน ความยั่งยืน โดยส่วนใหญ่เป็น เรื่องของการวางรากฐาน องค์กร ที่สำคัญที่สุดในการ ขับเคลื่อนทั้ง 5 ปัจจัยด้านความ ยั่งยืนสู่อุตสาหกรรม ได้แก่ วิสัยทัศน์และคุณภาพ สรุปได้ เลยเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์และ มาตรฐานการบริการเป็นสิ่ง สำคัญที่สุดสำหรับ อุตสาหกรรมบริการเช่นธุรกิจ การบินต้องใช้ความพยายาม อย่างมีประสิทธิภาพและ จะต้องเป็นจุดพัฒนาหลัก

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
8	รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์	ธนัชพร พรหมพันธุ์ (2559)	เชิงคุณภาพ	ภายใต้การขยายตัวของอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำในทุกระดับ โดยเฉพาะระดับกลางขึ้นไป เปรียบเสมือนการติดอาวุธและเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการพัฒนาผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถช่วยและส่งเสริมให้ความสามารถและพลังภายในของแต่ละคนออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำทักษะนั้นไปใช้ขับเคลื่อนองค์กรและประเทศชาติ
9	Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance Empirical Evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew, (2016)	เชิงปริมาณ	มีแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน 4 ปัจจัยได้แก่ แรงงานสัมพันธ์ มูลค่าพนักงาน การรับผิดชอบต่อสังคม และแผนงานที่แข็งแกร่งมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการรับรู้ผลประกอบการทางการเงินขององค์กร

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
10	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21	สนุก สิงห์มาตร ,พิกุล มีมานะคุยฎี วัฒน แก้วอินทร์ (2560)	เชิงคุณภาพ	ความเป็นผู้นำถือเป็นทักษะสำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในยุคสมัยปัจจุบันที่มีความผันผวนในหลายๆปัจจัย ดังนั้นผู้นำจะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำ ซึ่งเป็น 2 ส่วนที่ขาดออกจากกันไม่ได้ การเพิ่มพูนทักษะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องไม่อาจมองข้ามได้และจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในยุคโลกาภิวัตน์
11	ภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา ไคเซค กรุ๊ป (ประเทศไทย)	เอมอร จันทบุลย์ (2560)	เชิงปริมาณ	ผู้นำเป็นทักษะที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารคนและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชาและผูกพันกับองค์กรได้เป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มีการวางตัวที่ดีมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ และตั้งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				ตามเป้าหมาย จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน
12	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินออเรชั่นวาย	พิมพ์พิสุทธิ ตั้งฤกษ์วาราสกุล (2560)	เชิงปริมาณ	ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำระดับหน่วยธุรกิจ ความมีอิสระในการทำงาน โอกาสในอาชีพ ตำแหน่งงาน การสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนา และเพศ มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคารกลุ่มเงินออเรชั่นวายอย่างมีนัยสำคัญ
13	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership	ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์ (2560)	เชิงปริมาณ	องค์กรมองเห็นคุณค่าของพนักงาน บริหารองค์กรภายใต้หลักจริยธรรม วางแผนดำเนินงานในระยะยาว ดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม ขยายเครือข่ายในองค์กรให้เกิดการเชื่อมโยง แบ่งปันความรู้ ส่งเสริมให้เกิดการรักษาวัฒนธรรมองค์กร ไว้วางใจแก่พนักงานและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ปลูกฝังให้พนักงานนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
14	Sustainable leadership pre- and within the 21st century	Bloodless Dzwareo (2017)	การวิเคราะห์ อภิमान	เป้าหมายด้านความยั่งยืน การพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนนั้นไม่ควรมุ่งเน้นความเจริญทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว ควรใส่ใจความเจริญทางสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการบริหารจัดการในทุกระดับควรเป็นแบบบูรณาการเศรษฐกิจ สังคม และการอภิปรายเชิงนิเวศน์ด้วยแนวคิด เสริมสร้างความเข้มแข็งและก้าวหน้าต่อไปอย่างครอบคลุม เสมอภาค และการพัฒนาที่ยั่งยืน
15	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้ บริษัทการบินไทยจำกัด(มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership	ทิชารัตน์ ประดิษฐ์ พงศ์ (2561)	เชิงปริมาณ	มี 11 จาก 23 ปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับความยั่งยืนของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) คือการมีวิสัยทัศน์ระยะไกลเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร เน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดผูกพันของบุคลากร อันเป็นสิ่งที่ส่งผลสำเร็จ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
16	ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อ ความผูกพันองค์กร ด้านการบริหาร องค์กรและด้าน ลักษณะงานของ พนักงานกลุ่มเจเนอ เรชั่นวายของบริษัท เครื่องสำอางแห่ง หนึ่งในประเทศไทย	จิตติพร วิชิต (2561)	เชิงปริมาณ	จากการสรุปข้อมูลพบว่าปัจจัย ด้านการบริหารองค์กร อัน ได้แก่ ผู้นำ คุณภาพชีวิตและ โอกาสที่จะได้พัฒนาในอาชีพ เพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้าใน สายงาน ขอบเขตการทำงานที่ ชัดเจน ความท้าทายในงานที่ทำ และ สามารถ ตัดสินใจ บริหารงานได้ด้วยตนเอง จะทำ ให้เกิดความผูกพันองค์กรใน ระยะยาว
17	Sustainable leadership: honeybee practices at Thailand's oldest university	Sooksan Kantabutra and Molraudee Saratun (2019)	เชิงปริมาณ	แนวทางปฏิบัติคนในหน้าที่ ผู้นำสอดคล้องกับเกณฑ์ของ Honeybee Leadership ซึ่งแต่ละ องค์ประกอบมีขอบเขตที่ แตกต่างกันแสดงให้เห็นว่า องค์กรสามารถแนวคิดไปใช้ ในตั้งเป้าหมายและจัดการใน ระยะยาวได้ รวมไปถึงการ รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้เป็น องค์กรที่ยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
18	ภาวะผู้นำและปัจจัย แรงจูงใจที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน ชาวไทยและ ชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผลิต สินค้าแห่งหนึ่ง	วรัทม์ พัทธโนทัย (2562)	เชิงปริมาณ	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมหากศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ พบว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพนักงานชาวไทย สำหรับพนักงานต่างชาติพบว่ามีเพียงปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
19	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ความ ผูกพัน และความ ตั้งใจ ที่จะคงอยู่ของ พนักงาน	พลกฤต รัก จู,ประภัสสร วรรณ สถิต,กัญญ์พัสวี กล่อมรงเจริญ, ชัยวัฒน์ ไบไม้ (2563)	การ วิเคราะห์ อภิमान	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือการแก้ปัญหาจากหลายแง่มุม การพัฒนาจุดแข็ง แนะนำ วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				ความสำคัญกับ เป้าหมายในการทำงานงาน และสามารถสร้างความมั่นใจถึงเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จ
20	Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย	ฐิตินันท์ ภูเพ็ง (2563)	เชิงปริมาณ	การดำเนินงานของบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทยมีแนวทางดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งสิ้น 23 ปัจจัย ระดับมากทั้งสิ้น 14 ปัจจัย และมีปัจจัยที่เหลือสอดคล้องระดับปานกลางและน้อยที่สมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และยังมีจำนวน 9 ปัจจัย ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถก้าวข้ามวิกฤตปัญหาและประสบความสำเร็จเจริญเติบโตในระยะยาวอย่างยั่งยืนต่อไป

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
21	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2	ปณิธิ จันภักดี (2565)	เชิงปริมาณ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ นำพาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
22	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน	ภักจิรา ยงกิจเจริญลาก (2565)	เชิงปริมาณ	ลักษณะภาวะผู้นำเพียง 1 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเพียง 1 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารจัดการตนเองที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้
23	Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study	Suparak Suriyankietkaew (2022)	เชิงคุณภาพ	ผู้นำหรือผู้ประกอบการที่ยั่งยืนควรพัฒนาและบูรณาการแนวทางปฏิบัติงาน เช่น กลยุทธ์ การคิดอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และจริยธรรมในธุรกิจ ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมค่านิยมและบรรทัดฐานทางจริยธรรมด้วย

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				<p>ความเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นปลูกฝังการนำนวัตกรรมและสนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ดูแลประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีจริยธรรม สร้างสมดุลและรับผิดชอบผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้ผู้นำเหล่านั้นได้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานต่อไป</p>
24	The Impact of Leadership Diversity on Firm Performance in Singapore	Lawrence Loh, Thi Thuy Nguyen, Annette Singh (2022)	เชิงปริมาณ	<p>ความยั่งยืนมีอยู่ในการกำกับดูแลกิจการเป็นหลักการพื้นฐานขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงร่วมกันเพื่อเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่ยั่งยืน ทีมงานต้องมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการรวมกันและให้ความสำคัญความหลากหลาย ครอบคลุมเพศ อายุ</p>

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				การศึกษา และประสบการณ์ในอุตสาหกรรม ความหลากหลายของผู้นำพบว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเงินและผลงาน
25	Practice of Sustainability Leadership: A Multi-Stakeholder Inclusive Framework	Payyazhi Jayashree, May El Barachi, Feras Hamza (2022)	เชิงคุณภาพ	กิจกรรมของมนุษย์ที่มีผลเสีย เช่นผลกระทบต่อธรณีวิทยา ระบบนิเวศและสภาพอากาศ มีความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับธุรกิจที่จะต้องตรวจสอบไม่ให้เกิดผลกระทบในวงกว้างเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้นเพื่อความยั่งยืน ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะเกี่ยวกับพลวัตของความร่วมมือ จากหลายฝ่าย ธุรกิจต่างๆ มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการวางแนวทางสร้างสมดุลการมุ่งเน้นเศรษฐกิจกับจัดการความแตกต่าง ดังนั้นผู้นำจะต้องมีแนวคิดในการบริหารจัดการที่ธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิมโดยไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไรเพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
26	Responsible Leadership and Sustainable Development in East Asia Economic Group: Application of Social Exchange Theory	Wei Xuecheng, Noor Hazlina Ahmad, Qaisar Iqbal, Bai Saina (2022)	เชิงปริมาณ	ความไม่มั่นคงทางการเมือง การพัฒนาเทคโนโลยี บูรณาการทางเศรษฐกิจ และสภาพภูมิอากาศการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ สถานการณ์นี้มาจากแรงกดดันภายนอกจากภาครัฐ ประชาชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ทำให้เกิดเจตนาที่สนใจที่จะให้ความสนใจกับสิ่งแวดล้อม โดยการนำคุณสมบัติที่ยั่งยืนมาใช้ในการบริหารธุรกิจภายใต้ความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อม ประเทศต่างๆ มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แม้ว่าจะถูกขัดขวางโดยภาคการผลิต ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ แบ่งปันความรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านมุมมองของการพัฒนาและปฏิบัติตามกระบวนการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่เกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจ

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
27	Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism	Qaisar Iqbal (2022)	เชิงปริมาณ	ประชากรในอนาคตต้องนึกถึงความรับผิดชอบในการสร้างความยั่งยืน ซึ่งควรได้รับการสนับสนุน โดยการสอนนักศึกษาและค้นคว้าวิจัยความยั่งยืนมากขึ้น การเผยแพร่ความรู้และบูรณาการกับอุตสาหกรรมเพื่อสร้างผู้นำอย่างยั่งยืน สามารถกำหนดนโยบายโดยผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนที่มีผลมากกว่าภาคส่วนอื่นๆ หากมหาวิทยาลัยผลักดันจะส่งผลให้การเผยแพร่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านความรับผิดชอบต่อทางศีลธรรม ผู้นำที่ยั่งยืนมีอิทธิพลอย่างมากต่อนวัตกรรมทางสังคมในสถาบันการศึกษา กลับกันนวัตกรรมมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาบางส่วน การศึกษาก่อให้เกิดความรู้ทางวิชาการไม่เพียงแต่การอธิบายรายละเอียดแต่ยัง

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				บูรณาการขอบเขตการวิจัยดังกล่าวอย่างยั่งยืนการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาความเป็นผู้นำ นวัตกรรม อีกทั้งยังมีส่วนทำให้การศึกษามีทั้งระเบียบวิธีการและรากฐานทางทฤษฎีเพื่อพัฒนาแบบจำลองแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำอย่างยั่งยืนกับการดำเนินงานที่ยั่งยืนในสถานบันอุดมศึกษาอีกด้วย
28	Sustainable Leadership Practices Based on the Logic of the Honeybee Pyramid— Comparison of Hungarian and Polish SMEs	Andrea Bencsik, Sylwia Pangsy-Kania (2023)	เชิงคุณภาพ	ความยั่งยืนเป็นหนึ่งในคำที่ใช้บ่อยที่สุดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินงานขององค์กร ด้านสิ่งแวดล้อมของพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้จัดการและพนักงาน ส่วนคำนิยามและกรอบความคิดขึ้นอยู่กับภาคเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม ความยั่งยืนคือการตอบสนองความต้องการ ในปัจจุบันของมนุษยชาติในขณะที่เดียวกันก็รักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติสำหรับคน

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				<p>รุ่นอนาคต ปัญหาร้ายแรงที่สุดที่ระบุได้แก่ ความยากจน ความหิวโหย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสังคม เศรษฐกิจความไม่เท่าเทียมกัน และมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม จึงมีการระบุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17ข้อ ซึ่งหมายความว่าองค์กรต่างๆ ในโลกต้องการแก้ปัญหาระดับโลกบนพื้นฐานของหลักการทั่วไป ดังนั้นการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความยั่งยืนไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้จัดการองค์กร SMEs อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบากต่างๆ การตัดสินใจของผู้นำจะผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของครอบครัวของสิ่งแวดล้อมในทันที</p>
29	Sustainable Leadership	Alan S. Gutterman (2023)	เชิงปริมาณ	<p>ผู้นำทุกคนควรมีวิสัยทัศน์และความปรารถนาที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามของตน ดำเนินการร่วมกันเพื่อให้</p>

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
				<p>รูปแบบธุรกิจและแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่จะนำไปสู่โลกที่ดีกว่า</p> <p>แนวทางปฏิบัติหลักการและทัศนคติของผู้นำ 23 ปัจจัย ที่ระบุนความเกี่ยวข้องกับ "แนวทางความเป็นผู้นำแบบ "sustainable 'honeybee' leadership approach" ที่มีความซับซ้อนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และการแบ่งปัน แนวทางปฏิบัตินี้แตกต่างกับแนวทาง "shareholder-first or 'locust' approach" ซึ่งเป็นแนวทางการเป็นผู้นำในแต่ละปัจจัยเป็นวัฏจักรที่ต่อเนื่องประสิทธิภาพในระดับที่สามและสุดท้ายคือระดับบนสุดที่ไม่รวมถึงแนวทางปฏิบัติเฉพาะ สามารถอธิบายถึงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพที่คาดหวังได้จากการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนที่ประสบความสำเร็จ</p>

ตารางที่ 2.2 งานวิจัยที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำและแนวคิด Honeybee Leadership (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	วิธีวิจัย	ผลการศึกษา
30	Sustainable Leadership in Practice in Hungary	Andrea Bencsik, Szilard Berke (2023)	เชิงคุณภาพ	ความยั่งยืนได้รับการกำหนดขึ้นอย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับภาคเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม ความยั่งยืนคือความพึงพอใจต่อความต้องการในปัจจุบันของมนุษยชาติ ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติสำหรับอนาคตรุ่นต่อรุ่น ดังนั้นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 ประการ พร้อมเป้าหมายย่อยเพิ่มเติมอีก 169 เป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าประเทศต่างๆ จะดำเนินการแก้ไขปัญหาลักษณะที่สอดคล้องกัน และสาเหตุหลักที่จำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้คือประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความมั่นคงทางการเงิน ชื่อเสีย ภาวะผูกพันทางกฎหมาย ส่งเสริมพฤติกรรมของพนักงานเพื่อไปสู่เป้าหมายความยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามรายละเอียดข้างต้น พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทางภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามหลัก Honeybee Leadership กับการบริหารจัดการธุรกิจมีความสอดคล้องกับหลักปฏิบัติภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของ Avery ทั้งหมดจำนวน 23 ปัจจัย

ซึ่งพบว่ายังมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรตามระดับ Moderate evidence มี 3 ข้อ ได้แก่ การจัดการตนเองโดยการจัดลำดับความสำคัญของบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร และการพัฒนาบุคลากร อีกทั้ง ระดับ Least evidence มี 1 ข้อ ได้แก่ การมีอิสรภาพทางการเงิน ตามแนวทางปฏิบัติหลักการ และทัศนคติของผู้นำ 23 ปัจจัย ที่ได้รับการระบุว่าเกี่ยวข้องกับ "แนวทางความเป็นผู้นำแบบ “sustainable ‘honeybee’ leadership approach” ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพที่สามารถคาดหวังได้จากการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติด้านความยั่งยืนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Alan S. Gutterman, 2023)

ผู้นำหรือผู้ประกอบการที่ยั่งยืนควรพัฒนาและบูรณาการแนวทางปฏิบัติงาน เช่น กลยุทธ์ การคิดอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและจริยธรรมในธุรกิจ ความเอาใจใส่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมค่านิยมและบรรทัดฐานทางจริยธรรมด้วยความเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ปลุกฝังความคิดทางสังคมผ่านนวัตกรรม สนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รับผิดชอบในการบรรลุการเติบโตที่ครอบคลุมความยั่งยืน (Suparak Suriyankietkaew, 2022) ความยั่งยืนมีอยู่ในการกำกับดูแลกิจการ เป็นหลักการพื้นฐานขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงร่วมกันเพื่อเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทในระยะยาวที่ยั่งยืน (Lawrence Loh & Thi Thuy Nguyen & Annette Singh, 2022)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นแบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เก็บข้อมูลครั้งเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ตอบคำถามด้วยตนเอง เพื่อให้การวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตและขั้นตอนสำหรับวิธีวิจัย โดยมีตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยตรงจากแหล่งข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เป็นข้อมูลที่มีรายละเอียดตรงตามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง และยังเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บขึ้นมาใหม่ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยในเรื่องนั้นๆ การเลือกใช้ข้อมูลปฐมภูมิ นักวิจัยจะสามารถเลือกเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (รศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2565) ซึ่งการวิจัยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (InDepth Interview) เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะคิด และภาวะผู้นำของระดับผู้บริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต

ข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่ได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง แต่เป็นการอ้างอิงจากข้อมูลที่อยู่อื่นหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้ทำการเก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น จากรายงานที่พิมพ์แล้วหรือยังไม่ได้พิมพ์ของหน่วยงานราชการ สมาคม บริษัท สำนักงานวิจัย นักวิจัย วารสาร หนังสือพิมพ์ เป็นต้น การนำเอาข้อมูลเหล่านี้มาใช้เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ข้อมูลส่วนนี้มีผู้เก็บข้อมูลไว้ก่อนแล้ว เพียงแต่นักวิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาศึกษาใหม่ ไม่ต้อง

เสียเวลาไปเก็บข้อมูลใหม่และสามารถศึกษาย้อนหลังได้ ทำให้ทราบถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา (รศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2565) ซึ่งผู้วิจัยนั้นจะทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต

3.2 กลุ่มตัวอย่างและประชากร

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ต้องการศึกษาและมีจำนวนจำกัด มีลักษณะเฉพาะตามเรื่องที่จะศึกษา (รศ.ดร. สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2565) กลุ่มตัวอย่าง คือบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล จำนวน 30 คน กล่าวคือเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีประสบการณ์อย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป และจะต้องมีอายุการทำงานกับบริษัทปัจจุบันตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปเพื่อทำความเข้าใจในการบริหารงานของผู้นำในองค์กร ผู้วิจัยจะทำหน้าที่ชี้แจงการดำเนินงานวิจัยและวิธีการเบื้องต้นกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้มีการตัดสินใจก่อนการเข้าร่วมวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะทำการนัดหมายวันเวลาที่สะดวกเพื่อจะทำการสัมภาษณ์ด้วยชุดคำถาม ก่อนการสัมภาษณ์จะนำเอาหนังสือแสดงเจตนายินยอมของผู้เข้าร่วมวิจัยที่อายุ ๑๘ ปี ขึ้นไปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ลงนามก่อนทำการสัมภาษณ์

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อทราบถึงมุมมองความคิดทัศนคติ ประสบการณ์ การใช้ชีวิต โดยผู้สัมภาษณ์จะมีกรอบคำถามในใจ แต่จะไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถาม (Yin, 2011) ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกออกมาได้อย่างเต็มที่ มีอิสระ ทำให้ผู้สัมภาษณ์สามารถเก็บข้อมูลเชิงลึกถึงพฤติกรรม มุมมองความคิด เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสัมภาษณ์เลือกใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ระหว่างการสัมภาษณ์ จะมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกไปด้วย เพื่อเก็บข้อมูลให้ได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งยังสามารถนำมาตรวจสอบความถูกต้องเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป โดยการสัมภาษณ์จะนำแนวคิด Honeybee Leadership เป็นแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน มาใช้ ประกอบไปด้วยปัจจัยที่นำไปสู่ความยั่งยืนทั้งหมด 23 ข้อ โดยนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสัมภาษณ์ถึงปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน

ตารางที่ 3.1 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
1.การพัฒนาบุคลากร	เพื่อทราบถึงทัศนคติของการพัฒนาบุคคลและวิธีการพัฒนาบุคคลภายในองค์กร ให้เกิดความยั่งยืน	- องค์กรของท่านมีการฝึกสอนและพัฒนาบุคลากรอย่างไร - ผู้นำใน บริษัท ของท่านให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนา การฝึกสอนบุคลากรอย่างไร
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน	เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับว่าเป็นอย่างไร	- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างไร - ผู้นำได้แสดงความใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีผลต่อการทำงานอย่างไร
3. การรักษาพนักงาน	เพื่อทราบถึงความสำคัญของวิธีการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	- ผู้นำของท่านมีวิธีการรักษาพนักงานอย่างไร - ท่านคิดว่าความสำคัญในการรักษาพนักงานมีประโยชน์อย่างไร
4. การวางแผนการสืบทอด	เพื่อทราบถึงวิธีการจูงใจพนักงาน และการเลื่อนขั้นให้แก่พนักงาน	- องค์กรมีนโยบายการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างไร - ผู้นำมีแนวทางในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างไร
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน	เพื่อทราบถึงการดูแลบุคลากรภายในองค์กรและสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ	- องค์กรและผู้นำ ดูแลและให้คุณค่ากับพนักงานในภายในบริษัทอย่างไร
6. ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร	เพื่อทราบถึงรูปแบบ การจัดการและการตัดสินใจของทีมนักบริหารระดับสูงในองค์กร	- ผู้นำของท่านมีหลักการในการจัดการและตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างไร
7. จริยธรรม	เพื่อทราบถึงค่านิยม ภายในองค์กร และวิธีการดำเนินการตามหลักจริยธรรม	- องค์กรของท่านมีการปลูกฝังจริยธรรมและค่านิยมองค์กรให้พนักงานอย่างไร

ตารางที่ 3.1 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
		- ผู้นำของท่านแสดงการปลุกฝังจริยธรรมและค่านิยมองค์กรให้พนักงานอย่างไร
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล	เพื่อทราบถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไร ให้แก่องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	- ผู้นำมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร - ผู้นำมีวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยในการวางแผนการดำเนินงานอย่างไร
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร	เพื่อทราบถึงแผนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาขององค์กรเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	- ผู้นำของท่านแผนการพัฒนาองค์กรอย่างไร - ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับแผนการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่อย่างไร
10. ตลาดการเงิน	เพื่อทราบถึงผลกระทบจากตลาดการเงินและผู้ถือหุ้นที่มีต่อองค์กร	- องค์กรท่านมีการเข้าสู่ตลาดเงินทุนหรือไม่อย่างไร - ผู้นำของท่านให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นอย่างไร
11. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	- องค์กรท่านมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำควรให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม	เพื่อทราบถึงกิจกรรมที่เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม	- องค์กรท่านมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำควรให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ อย่างไร

ตารางที่ 3.1 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อทราบถึงการดูแล ลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรดูแลผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างไร (ลูกค้า, ผู้ขายและผู้ถือหุ้น) - ท่านคิดว่าผู้นำควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างไร
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ	เพื่อทราบถึงการให้ รับรู้ภาพอนาคตขององค์กรร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - ท่านทราบหรือไม่ว่าในอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจของ องค์กรเป็นอย่างไร
15. การตัดสินใจ	เพื่อทราบถึงอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในแต่ละระดับ	<ul style="list-style-type: none"> - อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารหรือไม่อย่างไร - ในบริษัทของท่านผู้นำมีอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง
16. การจัดการตนเอง	เพื่อทราบถึงวิธีการจัดการภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างไร - ผู้นำของท่านมีวิธีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างไร
17. การทำงานร่วมกัน	เพื่อทราบถึงรูปแบบการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเป็นอย่างไร - ผู้นำมีวิธีการทำงานร่วมกันอย่างไร
18. วัฒนธรรม	เพื่อทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์กรของท่านเป็นอย่างไร - องค์กรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมแก่พนักงานอย่างไร - ผู้นำของท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 3.1 แนวทางคำถามในการสัมภาษณ์ (ต่อ)

ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้	เพื่อทราบถึงการแบ่งปันข้อมูล และ ความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร	- องค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้แก่พนักงานอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำควรแบ่งปันความรู้ได้อย่างไร
20. ความไว้วางใจ	เพื่อทราบถึงความไว้วางใจในตัวพนักงาน	- ท่านคิดว่าผู้นำควรมีวิธีการจัดการทำงานของพนักงานอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำสามารถไว้วางใจพนักงานในเรื่องของการปฏิบัติงานได้หรือไม่ อย่างไร
21. นวัตกรรม	เพื่อทราบถึงวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร	- องค์กรมีการผลักดัน ลงทุน ให้ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจอย่างไร - ท่านคิดว่าการเป็นผู้นำควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยดำเนินการหรือไม่ อย่างไร
22. ความผูกพันของพนักงาน	เพื่อทราบถึงสิ่งที่มีผลต่อความต้องการทำงานในองค์กร	- อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจท่านและพนักงานทำงานในองค์กร - ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อผู้นำขององค์กรที่ท่านทำงาน
23. คุณภาพ	เพื่อทราบถึงวิธีการ ควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งต่อให้กับลูกค้า	- องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างไร - ท่านคิดว่าผู้นำควรให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าหรือไม่อย่างไร

3.4 วิธีดำเนินการวิจัย

ภายหลังที่ผู้วิจัยทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตีความ (Content analysis) โดยการรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ หากคำอธิบาย ตีความในแต่ละปัจจัยเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปว่าการบริหารงานและดำเนินงานของผู้นำมีความสอดคล้อง

ตามแนวคิดHoneybee Leadership อย่างไร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงความยั่งยืนของธุรกิจได้ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับความสอดคล้อง	เกณฑ์การวัดความสอดคล้อง
1.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก	- มีการให้ข้อมูลที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 100% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนตอบในทิศทางเดียวกัน
2.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง	- มีการให้ข้อมูลที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership อย่างน้อย 50% - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบในทิศทางเดียวกัน
3.หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีความสอดคล้องเลย	- มีการให้ข้อมูลที่แสดงว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee leadership น้อยกว่า 50% - ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนไม่ได้ตอบในทิศทางเดียวกัน
4.ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด

บทที่ 4 ผลการศึกษา

วิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งกลุ่มผู้ถูกสัมภาษณ์ประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีอายุงานเฉลี่ย 13 ปีขึ้นไป และมีอายุงานที่อยู่กับบริษัทปัจจุบันเฉลี่ย 3 ปี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด Honeybee Leadership ที่เป็นปรัชญาและแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งหมด 23 บัญญัติมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกเป็นแต่ละปัจจัย รวมถึงการประเมินความสอดคล้องของหลักฐานตามเกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยมีผลวิจัยดังนี้

4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดระดับมาก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำหลักฐานของแต่ละปัจจัยเพื่อหาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีข้อมูลบ่งชี้ความสอดคล้องกับแนวคิดระดับมาก 100% ทั้งหมด 16 บัญญัติได้แก่

1) การพัฒนาบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่าองค์กรของกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานทั้งทักษะทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Soft Skill) และทักษะใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละสายอาชีพ (Hard Skill) เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถนำทักษะที่ได้รับการพัฒนานั้นมาขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยแต่ละองค์กรมีการจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรประจำปี (Training Road Map) และมีการนำกระบวนการฝึกอบรมที่หลากหลายมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ รูปแบบที่ 1) การเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อให้เกิดการลงมือทำจริง ปฏิบัติงานจริง ทดลองเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ตลอดจนการเรียนรู้จากข้อมูลของหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานและการฝึกอบรมอย่างเป็น

ทางการที่ทางบริษัทจัดให้ รูปแบบที่ 2) การปฏิบัติงานที่เห็นขั้นตอนการทำงานจริงเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น บางองค์กรได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามระดับของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ฝึกทักษะเป็นลำดับขั้นและเตรียมความพร้อมในการเติบโตในในสายงานในอนาคต ส่วนสุดท้ายที่ผู้บริหารคาดหวังหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเรียบร้อยแล้วจะต้องนำความรู้ไปพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพไม่ว่าเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบัน หลักสูตรต่างๆประกอบด้วย การพัฒนาทักษะในสายงานและความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“พัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างเท่าทัน รวมถึงแผนงานสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญในสายอาชีพจนสามารถเติบโตในองค์กรและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 016

“เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร พร้อมสนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้และสามารถวัดผลการเรียนรู้ที่ได้โดยทำโครงการจากความรู้ที่ได้เรียนมา ภายใต้โครงการ Less (Cost) is more (Productivity) อบรมมาแล้วต้องนำความรู้ไปใช้ได้”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 027

ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลไปในทางเดียวกัน องค์กรส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวางแผนจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงาน นำทักษะมาใช้ในการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้นและขับเคลื่อนในองค์กรบรรลุเป้าหมาย มีทั้งการอบรมขั้นพื้นฐานและทักษะเฉพาะด้าน โดยเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัดผลได้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง

2) ความสัมพันธ์กับพนักงาน

ผลสัมภาษณ์ องค์กรที่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ไม่มีสหภาพแรงงาน และจากข้อมูลองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับพนักงานเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการทำงานร่วมกัน โดยผู้วิจัยขอแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน พนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร จะมีความผูกพัน รู้สึกรักและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร พร้อมจะเต็มใจทุ่มเททำงาน องค์กร

ส่วนใหญ่มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เสนอแนะทางช่องทางต่างๆ เช่น สํารวจเสียงของพนักงาน หรือ การแจ้งเบาะแสเมื่อพบการกระทำผิด จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรฟังเสียงของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึงได้ง่ายและในทางกลับกันผู้บริหารสามารถเข้าถึงพนักงานในองค์กรได้อย่างอิสระ เพื่อพบปะกันพูดคุย ทักทาย ถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างโปร่งใสและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน หัวหน้าทำความเข้าใจประเภทของพนักงานแต่ละคน ดูแลเอาใจใส่ สำหรับเรื่องการทำงานมีการสื่อสารเป้าหมายตรงประเด็น เปิดใจรับฟังพนักงาน ในส่วนของเรื่องส่วนตัว หัวหน้ามีความเข้าใจอย่างเหมาะสม เพื่อให้พนักงานรู้สึกเกิดความผูกพันกัน เมื่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีการยอมรับความเห็นต่าง ช่วยเหลือกันและกัน มองเป้าหมายเดียวกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความสัมพันธ์อันดีจะทำให้การทำงานราบรื่น ช่วยสนับสนุนกันทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 004

“หัวหน้างานแสดงความใส่ใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เข้าใจทั้งเรื่องงานและชีวิตประจำวัน มีการบริหารงานอย่างยืดหยุ่น”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 009

“ผู้นำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของพนักงานเป็นอย่างมาก โดยเยี่ยมพื้นที่การทำงานทุกวัน เพื่อดูแลพนักงาน พร้อมกับดูแลความเรียบร้อยขององค์กรไปด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 021

องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และยังตระหนักถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีตั้งแต่องค์กร ผู้บริหาร หัวหน้า ไปจนถึงพนักงานจะสามารถสร้างความผูกพันที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ ผู้บริหารยังเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานจะส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาว

3) การรักษานักงาน

ผู้บริหารมีการรักษานักงานเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานร่วมงานด้วยแล้วรู้สึกสบายใจ รวมไปถึงจนถึงการสนับสนุนเรื่องการพัฒนาศักยภาพพนักงานอยู่เสมอ สร้างทิศทางความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างชัดเจน ผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (Hi Potential) ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ไม่ได้มองเพียงแค่สวัสดิการอย่างเดียว มักจะมองไปที่ความท้าทายของการทำงานและการพัฒนาตนเอง องค์กรมักจะเปิดโอกาสให้มีการโยกย้ายไปทำงานต่างประเทศ โยกย้ายแผนก(Cross Function) เพื่อเกิดการเรียนรู้ การมอบหมายให้ทำโครงการที่มีความท้าทาย และตอบแทนด้วยค่าจ้างที่เหมาะสม กลุ่มค่า มีการเปรียบเทียบและวิเคราะห์แนวโน้มของการรักษานักงานในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อพัฒนาสวัสดิการต่างๆ ให้สามารถดึงดูดและรักษานักงานไว้กับองค์กรได้นานที่สุด

จากข้อมูลยังพบอีกว่า 100% ขององค์กรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายตั้งแต่การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสรรหา การพัฒนา และการทำกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงการรักษาความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ดังนั้นเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวจึงจำเป็นต้องรักษานักงานไว้กับองค์กรไว้ให้ยาวนานที่สุด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การรักษานักงานในตำแหน่งที่สำคัญจะทำให้รักษาความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานตำแหน่งนั้น ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งที่สร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรและการสร้างพนักงานใหม่นั้นยากกว่า ใช้เวลานานในการพัฒนาจนกว่าจะมีความเชี่ยวชาญ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“การรักษานักงานช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และยังช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเททำงาน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 016

“การรักษานักงานทำให้การทำงานมีความต่อเนื่อง หากอัตราการลาออกสูง องค์กรจะไม่เกิดการพัฒนา”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 017

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การรักษานักงานมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมีผลกระทบโดยตรงกับความต่อเนื่องในการทำงาน ความสามารถในการแข่งขัน หากสามารถรักษานักงานได้จะทำให้้องค์กรรักษาความรู้ที่มีคุณค่าและทักษะความเชี่ยวชาญไว้กับองค์กร ได้รวมทั้งการลดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานใหม่ที่ใช้ทั้งต้นทุนทางการเงินและเวลา สุดท้าย

หากพนักงานมีความรักต่อองค์กรจะทำให้พนักงานทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ชื่อเสียงโดยรวมขององค์กรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

5) การให้คุณค่ากับพนักงาน

องค์กรมีแนวคิดที่พนักงานนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยองค์กรมักจะจัดให้มีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีการแบ่งปันข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มอบอำนาจบริหารงานด้วยตนเองทำให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ รวมไปถึงการดูแลสุขภาพจิตใจ โดยแต่ละองค์กรนั้นยังให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียม ไม่จำกัดเรื่องเพศ เช่น กลุ่มคน LGBTQ+ สามารถแสดงออกถึงความเป็นตัวเองและมีโอกาสเจริญเติบโตอย่างเท่าเทียม มีการรับฟังพนักงานทุกคนอย่างเปิดกว้างและปลูกฝังให้ทุกคนมีความหวังดีต่อองค์กรพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นคนสำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เปิดโอกาสให้พนักงานที่เคยทำสิ่งผิดพลาดได้มีโอกาสแก้ไข ซึ่งทำให้พนักงานตระหนักรู้ อยากแก้ไขสิ่งนั้นด้วยตนเองและมีความระมัดระวังถึงผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้แก้ไขสิ่งนั้น”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“ดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียมทุกเพศทุกวัย ไม่จำกัดการเติบโตในหน้าที่การงาน การเปิดใจยอมรับพนักงานกลุ่ม LGBTQ+”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 015

“ให้โอกาสพนักงานได้ใช้และเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ จากการใกล้ชิดและมีประสบการณ์กับผลิตภัณฑ์ จะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรจนรู้สึกถึงภาคภูมิใจ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 020

จากการวิเคราะห์ข้อมูล การคุณค่ากับพนักงานจะได้รับผลตอบแทนกลับมาในรูปแบบการซื่อสัตย์ รักองค์กร ทำงานด้วยความทุ่มเท มุ่งมั่น เต็มใจจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีวัฒนธรรมที่ดี

7) จริยธรรม

จากการสัมภาษณ์ องค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม โดยการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ เพื่อบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีมาตรฐาน ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ มีการ

ถ่วงดุล มีจริยธรรมที่ถูกต้ององค์กร บุคคลภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย และยังมีการกำหนดนโยบาย จรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานทุกคน ทุกระดับและยังปลูกฝัง การมีจริยธรรมที่ดีและทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง สร้างความน่าเชื่อถือ ดึงดูดนัก ลงทุน ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และพนักงานที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กร

ในด้านการปลูกฝังจริยธรรม องค์กรได้มีการปลูกฝังพนักงานตั้งแต่เข้างานใหม่วันแรก โดยการปฐมนิเทศ และในทุกๆปีจะมีการจัดอบรมรูปแบบสัมมนา หรือการอบรมแบบออนไลน์ เพื่อ เป็นการย้ำเตือนการมีจริยธรรมที่ดีให้กับพนักงานอยู่เสมอ รวมถึงการจัดสอบเพื่อวัดความรู้ความ เข้าใจของพนักงาน นอกจากนั้นแล้วยังมีการจัดทำกิจกรรมที่สอดแทรกความรู้และข้อกำหนดเรื่อง จริยธรรมเพื่อให้พนักงานจดจำและทำให้เกิดพฤติกรรมที่ถูกต้อง มีการกำหนดคบทลงโทษกรณีที่ พนักงานละเมิดกฎต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“กำหนดนโยบาย การกำกับดูแลกิจการ วัฒนธรรมไม่ให้เกิดการทุจริต การดูแลแรงงาน เด็ก การทำงานอย่างโปร่งใส โดยมีการจัดอบรมและเผยแพร่ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“กำหนดข้อบังคับให้อยู่ภายใต้หน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่าง ถูกต้อง และยังส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ เพื่อการทำงานที่มีจริยธรรมไม่เอา เปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“ปลูกฝังและกำหนดให้ทุกตำแหน่งทำข้อสอบจริยธรรม เพื่อให้พนักงานเห็นว่าเป็น เรื่องสำคัญ และพนักงานจะต้องไม่หาผลประ โยชน์จากการทำงานให้กับองค์กร เช่นการติดสินบน หรือการเอาเปรียบลูกค้า เพราะจะทำให้ส่งผลต่อการดำเนินงานระยะยาว”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

จากการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรมีดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ไม่ได้มุ่งหวังความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว คำนึงถึงการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน กำหนดหลักปฏิบัติและ นโยบายในการทำงานที่ต้องทำตามกฎหมายและมีจริยธรรมที่ดี ไม่เอาเปรียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยัง ส่งเสริมให้พนักงานตั้งแต่ระดับผู้บริหารและพนักงานมีการปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อใจจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายและเกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม

8) มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี คู่แข่งขัน รายใหม่ พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนไป ทำให้องค์กรต้องปรับตัว มีแผนรองรับในระยะยาวเพื่อให้ธุรกิจดำเนินการอย่างราบรื่นและในปัจจุบันโลกกำลังเผชิญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงมากขึ้น ทุกปี ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญหันมาตั้งเป้าหมายดูแลสิ่งแวดล้อมและดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับความยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ องค์กรส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะยาวโดยเฉลี่ย 5 - 10 ปีขึ้นไป กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการวางแผนการดำเนินงานองค์กรอย่างยั่งยืนที่สามารถวัดผลได้ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปพร้อมกับการเติบโตขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะมีนโยบาย การแบ่งแผนการทำงานและย่อยเป้าหมายเป็นระยะสั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายระยะยาวอย่างต่อเนื่องและในการแข่งขันที่ทางธุรกิจที่มีความเข้มข้นมากขึ้นทำให้องค์กรมีขยายธุรกิจไปต่างประเทศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบโจทย์พฤติกรรมของลูกค้ามากขึ้น รวมถึงการเพิ่มความหลากหลายของสินค้า เช่น การนำวัตถุดิบหลักมาทำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีการวางแผนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วมากขึ้น สามารถแข่งขันกับตลาดได้

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ให้ความสำคัญกับแผนระยะยาว ตั้งแต่ 5 ปี 10 ปี ผู้บริหารจะแบ่งเป็นแผนระยะสั้น และทำเป็น Series ในแต่ละปี สำหรับในปีนี้จะเน้นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นเทคโนโลยีมากขึ้น (Digital transformation) ซึ่งหากแผนแต่ละปีประสบความสำเร็จ จะนำไปสู่แผนระยะยาวที่องค์กรเน้นไปสู่ความยั่งยืน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 009

“มีการตั้งเป้าหมายระยะยาว และระยะสั้น มีการบริหารงานเป็นขั้นเป็นตอน โดยมุ่งเน้นไปที่การเติบโตขององค์กรควบคู่ไปกับการดูแลผลประโยชน์ของผู้มีเกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม สามารถวัดผลได้ ผลลัพธ์ออกมาเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 016

“มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวอย่างชัดเจน มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาขับเคลื่อนองค์กร เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า การสร้างองค์กรให้เติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและสังคม ด้วยบริการที่ดีเยี่ยมและมีเครือข่ายอาเซียนที่แข็งแกร่ง”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 030

จากการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรมีการวางแผนและตั้งเป้าหมายระยะยาวเฉลี่ย 5 – 10 ปีขึ้นไป และยังมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อหาโอกาสในการทำธุรกิจ ก้าวทันตามเทคโนโลยี และยังคำนึงการทำธุรกิจอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตในอนาคต

9) การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปัจจุบันการบริหารธุรกิจมีความผันผวน เปลี่ยนแปลง และแข่งขัน ประกอบมีเรื่องเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง มีการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากข้อมูลองค์กรส่วนใหญ่มีการจัดตั้งคณะทำงานวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ หรือ Business Continuity Plan (BCP) เพื่อวิเคราะห์และวางแผนกระบวนการสร้างระบบการป้องกันและฟื้นฟูองค์กร จากเหตุการณ์ที่มีผลทำให้ต่อธุรกิจเสียหาย รวมถึงจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ และยังมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะทำงาน ดูแลเรื่องการบริหารจัดการภาวะวิกฤต Crisis Management เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดมาก่อนที่ทำให้เกิดผลกระทบหรืออันตรายต่อองค์กร พนักงาน และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยด่วน เช่น เรื่องการเสียภาพลักษณ์ การดำเนินงานหยุดชะงักเพราะปัจจัยบางอย่าง ปัญหาด้านการเงิน หรือวิกฤตที่กระทบต่อพนักงาน และองค์กร โดยจะมีการฝึกซ้อมกันทุกๆ ปี ปีละ 1 ครั้งจากการจำลองเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อให้คณะทำงานได้ซ้อมการรับมือกับปัญหา รวมไปถึงการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง หรือ Risk Management Plan เพื่อวางแผนการจัดการ ควบคุมการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุและโอกาสที่นำไปสู่การสร้างความเสียหายให้กับองค์กร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการจัดทำนโยบายให้บริษัทในเครือจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง หรือ Risk Management Plan โดยทุกแผนจะต้องมีส่วนร่วมในการหาความเสี่ยงและหาแนวทางรับมือป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงให้มากที่สุด”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“มีการพัฒนากระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนหน้าบ้านที่ต้องติดต่อกับลูกค้า และหลังบ้านที่ต้องปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อทันต่อเทคโนโลยี รวมถึงวางแผนรับมือผลกระทบในทุกๆด้านที่คิดว่าจะกระทบต่อธุรกิจ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 016

“มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเกี่ยวกับการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ หรือ Business Continuity Plan (BCP) โดยเฉพาะ ประกอบไปด้วยการแต่งตั้งประธาน

หน่วยงานที่ดูแลในแต่ละด้าน หน่วยข่าวกรอง เป็นต้น เพื่อวางแผนและดูแลเรื่องกลยุทธ์ในการรับมือกับปัญหา ซึ่งหากมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นจะมีการแจ้งเตือนทันทีและดำเนินการตามแผนที่วางไว้เพื่อไม่ให้บริษัทได้รับผลกระทบ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 020

จากการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากองค์กรและผู้บริหารมีการผลักดันเรื่องนโยบายและจัดตั้งคณะทำงานด้านการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ Business Continuity Plan (BCP) การบริหารจัดการภาวะวิกฤต Crisis Management และการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan) เพื่อป้องกันปัญหา ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่คอยติดตามข่าวสาร วิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆที่จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจในปัจจุบันหรืออนาคต หากเกิดการเหตุการณ์ที่ต้องแก้ไข ผู้บริหารจะลงมือประชุมกับคณะทำงาน เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนเพื่อให้กระทบต่อองค์กรน้อย

12) ความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทุกองค์กรให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อสร้างสิ่งที่เป็นผลลัพธ์เชิงบวกต่อสังคม อาจเป็นเพียงการลงทุนระยะสั้นที่ไม่ได้ทำให้เกิดผลประโยชน์ขึ้นในทันที แต่สามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กรได้ในระยะยาว โดยผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการทำเพื่อสังคมของแต่ละองค์กรดังนี้

องค์กรที่ทำธุรกิจใกล้ชุมชน ได้มีการจัดพื้นที่ให้ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงนำสินค้าและอาหารเข้ามาขายในบริเวณองค์กรได้เพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีรายได้

องค์กรที่ทำธุรกิจกับชาวบ้านหรือเกษตรกร ได้จัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำการเกษตร การทำปุ๋ย เรื่องน้ำชลประทาน การปล่อยน้ำเข้าไร่ การกักเก็บน้ำไว้ใช้ในการทำการเกษตร เพื่อให้ชาวบ้านและเกษตรกรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการดำเนินงานและยังสามารถนำผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบกลับมาขายให้องค์กร เพื่อสร้างรายได้ต่อไป

องค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงิน ได้มีการจัดกิจกรรมเพิ่มความรู้ในการวางแผนทางการเงิน การสร้างข้อมูลเครดิตที่ดี และการสร้างคุณสมบัติที่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินลงทุน เพื่อให้ชาวบ้านสามารถวางแผนการเงินและลงทุนทำธุรกิจได้อย่างมีความรู้ความเข้าใจ

และจากข้อมูลยังมุ่งเน้นไปที่การทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วม เช่นการจัดกิจกรรมไปทำประโยชน์ที่โรงเรียนในพื้นที่ห่างไกล เช่น ทาสี อ่านนิทาน เล่นเกมส์กับเด็กนักเรียน และบริจาคเงินช่วยเหลือ การจัดกิจกรรมสันทนาการกับบ้านพักคนชรา เพื่อ

สร้างรอยยิ้มและความสุข บางองค์กรใช้วิธีการตั้งเป้าหมายประจำปีให้กับพนักงานทุกคนทำกิจกรรมเพื่อสังคมตามจำนวนครั้งที่กำหนด เพื่อปลูกฝังให้พนักงานเกิดพฤติกรรมในการช่วยเหลือสังคมทั้งในและนอกองค์กรยังมีการดูแลพนักงานในองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตให้กับพนักงาน และมีการจัดทำนโยบายความเท่าเทียม โดยไม่จำกัดเพศ สร้างวัฒนธรรมในการยอมรับความหลากหลายและทำให้เกิดความเสมอภาคกันในองค์กร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทำธุรกิจที่ใกล้ชิดกับชุมชน ดังนั้นชุมชนเปรียบเสมือนเพื่อนบ้านการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้สังคมของเราเป็นสังคมที่น่าอยู่ขึ้น การทำธุรกิจเราจะไม่ทิ้งชุมชนไว้ข้างหลัง มีการวางแผนการดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นในด้านสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง องค์กรได้ดำเนินงานร่วมกับชุมชนและขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 013

"ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการ ซึ่งไม่ได้มีโอกาสดูแลพนักงานใช้ทักษะเพื่อช่วยเหลือสังคม แต่ทางองค์กรมีการแบ่งรายได้บางส่วนจากค่าบริการของลูกค้านำให้กับผู้ป่วยโรคปากแห้งเพดานโหว่"

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 017

"ให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อสังคม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเขียนโครงการขอทุนเพื่อนำไปทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยกิจกรรมนั้นสามารถให้เพื่อนร่วมงานในองค์กรไปร่วมกิจกรรมด้วยกันได้ เพื่อสร้างประโยชน์ และความสุขให้สังคม"

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 020

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องการรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การดูแลชุมชน ผู้คือโอกาส โดยการผลักดันผ่านกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารยังมีแนวคิดว่าการรับผิดชอบต่อสังคมไม่ได้เกิดผลประโยชน์ขึ้นในทันที แต่การรับผิดชอบต่อสังคมนั้นจะช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีและความไว้วางใจให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งจะดึงดูดการลงทุนและเพิ่มผลกำไรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

13) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์ องค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีทั้งองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์และเป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญ เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จทางธุรกิจ จึงต้องดูแลและบริหารความสัมพันธ์อย่างดี องค์กรมีนโยบายการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกันและมีการสื่อสารข้อมูลอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความ

นำเชื่อถือและความไว้วางใจในองค์กร จัดตั้งหน่วยงานลงทุนสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ คู่ค้าทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล และสื่อมวลชน เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ข้อมูลออกไปอย่างถูกต้อง รับฟังความเห็นและมุมมองจากภายนอกเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การดูแลคู่ค้าที่ทำธุรกิจร่วมกับองค์กรให้คำปรึกษาการดำเนินธุรกิจ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อสนับสนุนธุรกิจให้เกิดผลสำเร็จและยั่งยืนไปพร้อมกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีนโยบายการดูแลคู่ค้าอย่างเท่าเทียม ดูแลลูกค้าให้ได้รับประโยชน์สูงสุดรวมถึงการเปิดช่องทางเรียนเพื่อรับข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“คำนึงถึงเรื่องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเมื่อต้องทำธุรกิจร่วมกันจะเน้น win win situation เพื่อทุกฝ่ายได้ประโยชน์ตามที่ต้องการมากที่สุด นอกเหนือจากเรื่องผลประโยชน์ ก็จะเป็นการสร้าง Relationship เพื่อดำเนินธุรกิจเติบโตไปด้วยกัน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 015

“ให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ที่จะได้รับผลรับผลกระทบจากองค์กร ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะการดูแลลูกค้า หากองค์กรจะต้องเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า จะอธิบายข้อมูลอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในรายละเอียดต่างๆและตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์อย่างเข้าใจ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 027

จากการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรและผู้บริหารดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จะได้รับผลกระทบและผลประโยชน์จากองค์กร และเชื่อว่าการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จในระยะยาว การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้อย่างมั่นคง

16) การจัดการตนเอง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พนักงานในองค์กรส่วนใหญ่สามารถบริหารจัดการงานของตัวเองให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานได้ โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์เป็นหลัก ส่วนที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถบริหารจัดการตัวเองได้นั้นมาจากการที่องค์กรกำหนดนโยบายและกฎระเบียบการทำงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีขั้นตอนและมีมาตรฐาน ลดการสับสน รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบ ระเบียบให้กับพนักงานทุกคน ในแง่มุมมองของการปฏิบัติงาน องค์กร

ได้จัดทำระเบียบ (Procedure) เพื่ออธิบายขั้นตอนหลักในการทำงาน จัดทำคู่มือการทำงาน (Work Instruction) อธิบายรายละเอียดย่อย ๆ ของการปฏิบัติงานของทุกแผนก ในแง่มุมกฎระเบียบขององค์กร ได้มีการจัดทำข้อบังคับของบริษัท (Company Regulation) เพื่อเป็นแนวทางและสร้างมาตรฐานของพนักงานให้ประพฤติตนในองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้พนักงานมีกรอบความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานขึ้นพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“กำหนดนโยบายภายในองค์กรและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวช่วยในการตีกรอบการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยแต่ละภาคส่วนลงมือปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและสามารถตัดสินใจงานในหน้าที่ได้”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“ให้ความสำคัญในการจัดทำระเบียบและคู่มือการทำงานเพื่อช่วยให้พนักงานทำงานง่ายขึ้นสามารถเข้าใจขั้นตอนการทำงานและการประสานงานกับแผนกต่างๆได้ เพื่อเสริมความมั่นใจและลดความสับสนในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็พนักงานใหม่ หรือพนักงานเก่าก็จะสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้เป็นอย่างดี”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“มีการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละปี และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบว่ามีส่วนสนับสนุนเป้าหมายของบริษัทอย่างไร เมื่อพนักงานรับรู้เป้าหมาย องค์กรจะผลักดันความเป็นเจ้าของงาน (Ownership) ให้อำนาจ (Empowerment) จัดการงานนั้นๆให้ประสบความสำเร็จและยังให้ความสำคัญกับพัฒนาพนักงาน เพิ่มเติมทักษะให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 006

จากการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรและผู้บริหาร ได้มีวิธีการป้องกันปัญหาของการบริหารจัดการงานของพนักงาน จึงให้ความสำคัญในการจัดทำกฎระเบียบและแนวทางในการทำงาน โดยเชื่อว่ากฎระเบียบ คู่มือต่างๆจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ การสื่อสาร และยังช่วยลดความสับสนซึ่งเป็นการประหยัดเวลาในการหาคำตอบในเรื่องต่างๆ ทำให้พนักงานไม่สับสนต่อระบบภายใน

17) การทำงานร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางองค์กรมีการสร้างค่านิยมเรื่องการ

ทำงานร่วมกัน (Collaboration) การทำงานเป็นทีม (Team Work) ให้พนักงานมีกรอบความคิดในการทำงานที่ช่วยเหลือกันและกัน ซึ่งการทำงานแต่ละงานไม่ว่าจะเป็นงานที่มีขั้นตอนทั่วไปหรืองานที่เป็นโครงการ(Project) ต้องมีการแบ่งงานตามความสามารถและความเชี่ยวชาญของทีมงาน ทำให้แต่ละคนได้ใช้ศักยภาพทำงานในสิ่งที่ตนถนัด การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนความคิด การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทำให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ เชื่อมมั่นในตัวเองและองค์กร ได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีสได้ลการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือกันระหว่างแผนก หากมีปัญหาเข้ามาในบริษัทพนักงานทุกคนพร้อมจะช่วยเหลือให้ทีมและองค์กรผ่านปัญหานั้นๆไปได้”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“ทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) มีการปลูกฝังให้เป็น DNA ของพนักงานเก่าและเมื่อมีการเปิดรับพนักงาน ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะ (Competency) เรื่องการทำงานเป็นทีมเข้ามาในองค์กรและเป็น 1 เรื่องที่ใช้ในการประเมินผู้สมัคร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“สนับสนุนการให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและการทำงานร่วมกัน โดยการใช้กลยุทธ์ Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) มาเป็นโครงสร้างในการทำงานโดยยอมรับความแตกต่าง ความหลากหลาย ความเสมอภาค ความเท่าเทียม ไม่จำกัดเพศ และเปิดกว้างการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เห็นถึงการยอมรับ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 015

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานที่ตีร่วมกัน โดยเน้นให้เกิดเป็นรูปธรรมและผลักดันให้เห็นออกมาเป็นพฤติกรรมของพนักงาน โดยการสร้างให้เป็นค่านิยม การกำหนดให้อยู่ในหัวข้อการประเมินผลสมรรถนะ ประจำปีของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการปลูกฝังก็จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

19) การแบ่งปันและรักษาความรู้

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง องค์กรส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงาน ทั้งในแผนกและระหว่างแผนก เพื่อกระจายข้อมูลความรู้ให้พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและเข้าใจองค์กรในเชิงลึกมากขึ้น มีการรวบรวมข้อมูลไว้เป็นส่วนกลางพร้อมช่องทางที่สะดวกและง่ายต่อการเข้าถึง บางองค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย จัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบ E-Learning เก็บข้อมูลบน Shared drives หรือการให้ความรู้ในรูปแบบการจัดกิจกรรมเช่น Townhall การจัดวันแห่งการเรียนรู้

(Learning Day) ทุกๆ ไตรมาสดี การจัดกิจกรรม Lunch and Learn ทุกๆ สัปดาห์ในช่วงเวลาพักเที่ยง รวมไปถึงการแชร์ประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาการทำงานจริงเพื่อเป็นประโยชน์ของพนักงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการส่งคนออกไปพัฒนาความรู้นอกสถานที่ และเมื่อได้รับการความรู้มาเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำความรู้นั้นมาเพื่อถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่น โดยจะมีการจัดเป็นกิจกรรมให้พนักงานได้ถ่ายทอด”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“มีกิจกรรมโครงการ Knowledge sharing, Process Improvement และ Lunch and Learn เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดคุยและแชร์ความรู้ โดยมีการจัดผ่านช่องทางออนไลน์ (online) พนักงานทุกคนสามารถเข้าร่วมกิจกรรมและสามารถบันทึกข้อมูลเพื่อนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลได้”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 009

“จัดกิจกรรมให้ผู้บริหารแชร์ความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงานทุกสัปดาห์ เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 017

จากข้อมูล ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงาน เพราะมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจ พร้อมกับการนำประสบการณ์ที่ได้จากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานไปใช้ประโยชน์ รวมถึงมีการแชร์ข้อมูลส่วนกลาง เพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ง่าย

20) ความไว้วางใจ

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานอย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่งพนักงานที่ได้คัดเลือกเข้ามาทำงาน จะเป็นพนักงานที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการทำงาน เมื่อองค์กรมีระบบการทำงานที่ดีประกอบด้วยพนักงานที่มีคุณภาพ พนักงานเหล่านี้จะสามารถบริหารงานในหน้าที่ได้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานคิดวิเคราะห์ วางแผนการทำงาน แต่จะมีการสอบถามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีการนัดเวลาที่ชัดเจน เคารพในเวลาการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกสบายใจที่จะทำงานและไม่ทำให้รู้สึกอึดอัด หรือโดนจำกัดความคิดมากเกินไป มีการจัดทำนโยบายองค์กรให้มีการติดตามงานของพนักงานในรูปแบบของการประเมินผล เช่น การทำสรุปเพื่อนำเสนองานของตนเองในช่วงการ

ประเมินผลผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีหรือจัดทำโครงการนำเสนอเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ผู้บริหารไว้วางใจให้พนักงานทดลองทำโครงการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อว่าทุกคนทำงานได้ เมื่อพนักงานทุกคนเห็นว่าผู้บริหารไว้วางใจ พนักงานจะตั้งใจทำผลงานออกมาได้สำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไว้วางใจให้พนักงานเป็นเจ้าของงาน โดยไม่มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด (Micro Management) แต่เป็นการติดตาม ตามระยะเวลา (Timeline) และหากมีคำถามหรือติดปัญหา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ปรึกษาเพิ่มเติม”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 011

“ผู้บริหารเปิด โอกาสให้พนักงานทุกคนบริหารงานเองได้ (Self-management) และมีการอัปเดตความคืบหน้า และปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อแก้ไขร่วมกัน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 027

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ พบว่าผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง ซึ่งหากเพิ่มการไว้วางใจให้พนักงานสามารถตัดสินใจและบริหารงานด้วยตนเอง พนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานนั้นและจะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

21) นวัตกรรม

ณ ปัจจุบัน การนำนวัตกรรมมาเป็นตัวช่วยหรือเป็นเครื่องทุ่นแรงในการดำเนินธุรกิจ จะทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างเท่าทัน องค์กรของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการคำนึงถึงการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยังส่งเสริมให้พนักงานใช้นวัตกรรมต่างๆเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร เช่น การใช้ระบบหรือโปรแกรมเข้ามาลดกระบวนการทำงานให้สั้นลง การพัฒนาแอปพลิเคชันหรือเครื่องทุ่นแรงในการแพ็คสินค้า การใช้โดรน(Drone) บินดูไร่อ้อยที่มีขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์ความร้อนในแต่ละพื้นที่ การใช้ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ในบางองค์กรจัดตั้งหน่วยงานด้านนวัตกรรมเพื่อค้นคว้า วิเคราะห์และหากระบวนการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการทำงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการจัดหาเครื่องทุนแรงในการผลิตจิวเวลรี่ (Jewelry) เครื่องตัดเงิน เพื่อเพิ่มความเร็ว แม่นยำในกระบวนการผลิต ลดอุบัติเหตุและผลักันให้พนักงาน ได้ทำงานด้านคุณภาพมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 004

“ให้ความสำคัญและปรับตัวตลอดเวลา ศึกษาหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงาน จัดให้มีคณะกรรมการของทุกแผนกเพื่อหากระบวนการพัฒนาขั้นตอนการทำงาน กำหนด 1 โครงการต่อ 1 ปี เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายของธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตทางการเกษตร จึงไม่สามารถที่จะใช้กำลังคนลงตรวจสอบพื้นที่ขนาดใหญ่ได้ เมื่อมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาจึงได้สร้างหน่วยงานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อหาอุปกรณ์มาเป็นเครื่องทุนแรง โดยการใช้โดรน (Drone) บินดูไร่อ้อย สำรวจและวิเคราะห์ความร้อนในแต่ละพื้นที่ รวมถึงการใช้ระบบน้ำหยดในแปลงอ้อย ด้วยระบบโซลาเซลล์ ทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตในแปลงอ้อยต่อพื้นที่ และลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงอีกทางหนึ่ง”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 013

ผู้บริหารผลักันให้ใช้นวัตกรรมแทนการปฏิบัติของมนุษย์ เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้ทำงานด้านคุณภาพมากขึ้น

22) ความผูกพันของพนักงาน

จากข้อมูล องค์กร ได้มีการสำรวจความผูกพันประจำปีและรับฟังเสียงของพนักงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์เหตุผลที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน รวมไปถึงการลดปัญหาภายในองค์กร ลดจำนวนการลาออก และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานร่วมกับองค์กรในระยะยาว แต่ละองค์กรจะมีวิธีการดูแลพนักงานแตกต่างกันออกไป โดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึงกลยุทธ์การดูแลตามวงจรชีวิตของพนักงาน (Employee Lifecycle) ตั้งแต่การดึงดูดพนักงาน (Attraction) ที่มีความสามารถ การคัดเลือก (Recruitment and Selection) พนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเกิดความรู้สึกมั่นใจในการทำงาน เมื่อเข้ามาเริ่มงานแล้วจะมีการต้อนรับที่อบอุ่น แนะนำสถานที่ทำงาน กฎระเบียบที่ชัดเจน เตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์อย่างครบครันอำนวยความสะดวกให้พร้อมทำงาน เมื่อพนักงานเริ่มทำงานและคุ้นเคยกับองค์กร จะเข้าสู่ช่วงพัฒนา (Develop) เพื่อต่อยอดกันความรู้และวางแผนการเติบโตในอาชีพ หลังจากทำงานไปสักระยะพนักงานส่วนใหญ่อยากลาออก ดังนั้นจึงเข้าสู่การรักษา (Retention) ซึ่งเรื่องสำคัญและลงทุนค่อนข้างมาก เพื่อไม่ให้พนักงานลาออก โดยจะจัดหาสวัสดิการที่เหมาะสมและต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ด้วย ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อดูแลใจและกาย

ของพนักงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมที่เท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นเพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกคนมีคุณค่า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็น เชื่อใจในการทำงาน ทำให้เกิดความสบายใจเมื่อต้องทำงานร่วมกันผู้อื่น เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและมีการทำนโยบายการเติบโตในหน้าที่การงานที่ชัดเจน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“จัดสรรสวัสดิการที่ดี สามารถใช้ได้จริงและดูแลไปถึงครอบครัวทำให้รู้สึกมั่นคงทั้งกายและใจ จนเกิดความรักและผูกพันกับองค์กร เมื่อพนักงานทำงานจะคิดถึงผลประโยชน์และภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นหลัก”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“มีการดูแลพนักงาน เพื่อให้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ ตั้งแต่ระบบอุปกรณ์การทำงานที่อำนวยความสะดวก จัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสม เรียนรู้ศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้เติบโตในสายอาชีพ มีเป้าหมายการเติบโตที่ชัดเจน รวมไปถึงการวางแผนเกษียณให้กับพนักงาน ทำให้รู้สึกว่าองค์กรไม่ได้มุ่งมั่นให้พนักงานทำงานอย่างเดียว”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 022

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนการจัดการความผูกพันของพนักงานอย่างมีแบบแผน เข้าใจความต้องการของพนักงานเพื่อจัดสรรสวัสดิการและดูแลพนักงานอย่างเหมาะสมที่สุด ในส่วนของผู้บริหารนั้นมีการปรับตัวและทำความเข้าใจการบริหารคนมากขึ้น เพื่อรักษาพนักงานไว้ให้นานที่สุด

23) คุณภาพ

องค์กรให้ความสำคัญการควบคุมคุณภาพเป็นอย่างมาก การรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในมาตรฐานจะทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้านั้นเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ขององค์กร หากไม่มีการตรวจสอบหรือไม่มาตรฐานจะทำให้เกิดปัญหาและการสูญเสียชื่อเสียง จากที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างองค์กร 100% มีการควบคุมคุณภาพตั้งแต่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งมอบให้กับลูกค้า โดยมีการจัดทำมาตรฐานสากล หรือ International Standardization and Organization (ISO) เพื่อควบคุมการผลิตและระบบการจัดการในองค์กร เพื่อให้คุณภาพของสินค้าเป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ มีการตรวจสอบภายใน (Internal

Audit) เพื่อลดเกิดความเสียหายจากการทำงาน ในบางองค์กรที่เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการบริการจะรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า โดยให้ทำแบบประเมินความพึงพอใจเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

"เนื่องจากองค์กรเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นการควบคุมคุณภาพจะเน้นไปที่งานบริการ ซึ่งจะให้ลูกค้าได้ประเมินความเห็น เพื่อนำข้อมูลและข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุง ไม่ว่าจะ เป็นความรวดเร็วในการรับเรื่อง การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ภาษาที่ใช้สื่อสาร เพื่อให้ลูกค้าได้รับความ สะดวกและการบริการที่ดีเพื่อความพึงพอใจสูงสุด"

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 011

"มีมาตรฐานสากล หรือ International Standardization and Organization (ISO) เพื่อ ควบคุมขั้นตอนการผลิตให้มีคุณภาพ เป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนดและได้มาตรฐาน เพื่อลดการ เสียหายและทำให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่ดีไปใช้อุปโภคบริโภค ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงาน จะตระหนักถึงคุณภาพของสินค้า รวมไปถึงคุณภาพของการทำงานอีกด้วย"

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 013

ผู้บริหารมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เมื่อผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพตามมาตรฐาน จะทำให้ลูกค้าเชื่อใจ เลือกใช้ผลิตภัณฑ์และนึก ถึงองค์กรเป็นอันดับแรกหากต้องการใช้สินค้าและบริการ (Top of Mind) อาจส่งผลให้ลูกค้าเกิด ความผูกพันกับองค์กรได้ในระยะยาว

4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง

จากการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องอย่างน้อย 50% ทั้งหมด 5 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดลักษณะดังนี้

4) การวางแผนการสืบทอด

กลุ่มตัวอย่างมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลง และให้พนักงานได้มีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่มีการจัดทำ นโยบายการวางแผนการสืบทอดในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เพราะเป็นตำแหน่งที่มีความ สำคัญในแง่ของการบริหารงาน โดยมีการทบทวนแผนทุกปี ปีละ 1 ครั้ง พิจารณาจากผลงาน และศักยภาพของพนักงาน จากนั้นทำการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้สืบทอด บาง องค์กรยังไม่มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นทางการ เมื่อตำแหน่งผู้บริหารหรือ

พนักงานตำแหน่งสำคัญๆ ลาออก องค์กรใช้วิธีการสรรหาพนักงานจากภายนอกองค์กรเพื่อมาทดแทนทำให้เกิดการขาดช่วงในการโอนถ่ายงาน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ได้มีการจัดทำแผนการสืบทอดในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป เพื่อรักษายอดโครงสร้างในระดับบริหาร ยังไม่ได้มีการจัดทำนโยบายที่ชัดเจน แต่เป็นการวางแผนประจำปี โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้จัดทำ เมื่อวางตัวผู้สืบทอดเรียบร้อยแล้วจะมีการวางแผนพัฒนาให้พนักงานเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“เป็นธุรกิจครอบครัว ยังไม่ได้มีการจัดทำนโยบายสืบทอดตำแหน่งและไม่ได้มีการวางแผนประจำปี”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 021

11) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากเริ่มพัฒนาและนำแนวทางในการดูแลสิ่งแวดล้อมมาตั้งเป็นเป้าหมายขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมจากรากฐานที่สามารถวัดผลได้ ไม่ใช่แค่การทำกิจกรรมเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยขอแบ่งเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง มีการจัดตั้งนโยบายการพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในทุกๆ ส่วน ทั้งในกระบวนการผลิตและส่วนสนับสนุน เช่น ธุรกิจมีการใช้น้ำในกระบวนการชำระล้าง มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม(Environment) ทำการตรวจสอบการใช้น้ำและคุณภาพน้ำ จัดตั้งโครงการบำบัดน้ำเสียภายในสถานที่ปฏิบัติงานและองค์กรของกลุ่มค้าเพื่อแก้ไขปัญหาทางสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆกัน ส่วนธุรกิจการให้บริการได้จัดทำนโยบายการลดพลาสติก ขวดน้ำดื่มใช้เป็นขวดแก้วแทน และรณรงค์ไม่ให้ลูกค้าสั่งอาหารเกี่ยวกับสัตว์หายาก รณรงค์ลดอาหารเหลือทิ้ง แยกขยะและนำเศษอาหารไปทำปุ๋ยและยังแบ่งปันให้กับชุมชนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ธุรกิจเกี่ยวกับอุปโภคบริโภคจัดทำนโยบายการให้ความรู้กับเกษตรกรและชุมชนเพื่อดำเนินการทางการเกษตรที่ถูกต้อง หากดำเนินการอย่างถูกวิธีจะสามารถขายวัตถุดิบให้กับองค์กรได้ในราคาที่ดีกว่าเดิม

กลุ่มที่สอง เป็นธุรกิจที่ไม่ได้ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง ซึ่งไม่ได้มีการจัดทำนโยบายและไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก จะเน้นไปที่การช่วยเหลือและใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่ต้องใช้งบประมาณของบริษัท ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดกิจกรรม เช่น การปลูกป่าชายเลน การสร้างฝายกั้นน้ำ การทำกิจกรรมตึกสีเขียว(Green Building) เปิดปิดไฟเป็นเวลา ปิดแอร์

เร็วขึ้น เพื่อประหยัดไฟฟ้าและพลังงาน การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดการใช้กระดาษ การให้พนักงานทำงานที่บ้านเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

กลุ่มที่สาม เป็นธุรกิจใหม่(Start Up) ที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับองค์กร ซึ่งไม่มีทั้งการจัดทำนโยบายและการทำกิจกรรมใดๆที่เกี่ยวข้องกับด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับการทำกิจกรรม ซึ่งมีความเห็นว่าเองงบประมาณส่วนนี้ไปพัฒนาองค์กรดีกว่า

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เนื่องจากองค์กรประกอบธุรกิจในการผลิตที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเราจึงช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการให้พนักงาน WFH เพื่อลดการใช้รถบนท้องถนน ลดปริมาณกระดาษ ทรัพยากรและจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“จัดทำนโยบายรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีชื่อว่า “3P” เรามีการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product) ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ย่อยสลายง่าย และทำธุรกิจกับลูกค้าที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม การดูแลโลก (Planet) ในการขนส่งสินค้าองค์กรจะใช้รถไฟฟ้า (EV) ในการเดินทางส่งสินค้า การดูแลพนักงาน (People) ใส่ใจ รับฟัง และให้โอกาสในการเจริญเติบโต ให้ทุนการศึกษาน้อง ๆ ที่อยู่บนดอย เมื่อเรียนจบจะให้โอกาสเข้ามาร่วมงานกับองค์กร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“อยู่ในช่วงของการสร้างการเจริญเติบโต จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรมีการคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่จำเป็นที่ต้องนำไปพัฒนาส่วนอื่นให้กับองค์กรมากกว่า”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 028

จากการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรและผู้บริหารมุ่งเน้นดูแลสิ่งแวดล้อม ปลูกฝัง สื่อสารไปยังพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ต้องสามารถวัดผลได้ ซึ่งเริ่มจากกระบวนการภายใน กำหนดนโยบายให้เข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงาน การผลิตและการคัดเลือกลูกค้า บางองค์กรเริ่มจากการแก้ไขภายนอก โดยการจัดกิจกรรม ให้ความช่วยเหลือ ทั้งการบริจาค การใช้กำลังในการช่วยพัฒนา แต่จะมีบางองค์กรที่ยังไม่มีได้ส่งเสริมเพราะอยู่ในช่วงพัฒนาองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารมีแนวคิดเหมือนกัน คือทุกองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่มากก็น้อย เพื่อการทำธุรกิจที่มีความยั่งยืน

14) บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการกำหนดบทบาทวิสัยทัศน์ วางแผน เพื่อสร้างเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จและดำเนินธุรกิจไปได้อย่างยั่งยืน ซึ่งผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์มักมาจากเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูง และสื่อสารกลยุทธ์เหล่านั้นให้พนักงานรับทราบ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการสื่อสารพร้อมทั้งสามารถนำไปวางแผนปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการกำหนดช่องทางการสื่อสารเพื่อประกาศวิสัยทัศน์ในรูปแบบนโยบาย พร้อมทั้งจัดประชุมใหญ่(Townhall) กำหนดวัตถุประสงค์และหัวข้อที่ชัดเจน เช่น ทิศทางองค์กร เป้าหมายระยะยาว กลยุทธ์ในการดำเนินงาน กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ การแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ โดยมีผู้บริหารระดับสูงสุดสื่อสารและผู้บริหาร นำนโยบายต่างๆ ไปดำเนินงานในฝ่ายตนเอง ความถี่ในการจัดประชุมจะมีการจัดทุกๆ ไตรมาส เพื่อสื่อสารผลการดำเนินงานและสิ่งที่ยังต้องทำค้างเหลืออยู่ แต่พนักงานบางองค์กรได้รับการสื่อสารไม่เพียงพอทำให้ไม่ทราบเป้าหมาย มองไม่เห็นภาพองค์กรในอนาคต พนักงานรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนองค์กร

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ด้วยองค์กรมีพนักงาน 3,000 กว่าคน ถือเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก มีจัดการช่องทางการสื่อสารได้ดีพนักงานทุกเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร มองภาพธุรกิจระยะยาวไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ทำให้บริษัทขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วด้วยคนที่มีคุณภาพ ผู้บริหารให้ความสนใจในกิจกรรมที่ต้องสื่อสารและพูดคุยกับพนักงานเป็นอย่างมาก เพื่อสร้างแรงจูงใจทำให้พนักงานมีคุณค่าที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“มีการจัดประชุมใหญ่ (Townhall) ทุกๆ 3 เดือน เพื่อสื่อสารทิศทางและผลดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริหารคิดว่าพนักงานคือส่วนสำคัญและเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนั้นพนักงานมีสิทธิจะรับทราบความเป็นไปขององค์กร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 005

“จากที่ได้รับผลสำรวจ พนักงานมีความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรจากการปฏิบัติงานทุกวัน แต่ไม่ทราบทิศทางที่แท้จริงและมองไม่เห็นภาพองค์กรในอนาคต จะมีเฉพาะผู้บริหารแต่ละฝ่ายที่ได้ประชุมเพื่อทำแผนดำเนินงาน หากผู้บริหารไม่สื่อสารพนักงานจะไม่ทราบข้อมูล”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 010

จากการวิเคราะห์ ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญในการสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางระยะยาวให้พนักงานทราบเพราะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจเพื่อดำเนินการสนับสนุนให้ตรงเป้าหมายมากที่สุด ในบางองค์กรไม่มีการสื่อสารที่ชัดเจน ทำให้พนักงานไม่ทราบทิศทางและรู้สึกไม่มีส่วนร่วมกับองค์กร

15) การตัดสินใจ

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีการกระจายอำนาจหรือการจัดลำดับตามโครงสร้าง มีการทำอำนาจการอนุมัติ (Level of Authority (LOA)) ที่ชัดเจนและประกาศให้พนักงานรับทราบ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตและงบประมาณที่ต้องอนุมัติในทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงาน เมื่อมีขออนุมัติในเรื่องต่างๆพนักงานทุกคนสามารถดำเนินการขออนุมัติจากผู้มีอำนาจได้อย่างไม่ติดขัดและพนักงานทุกระดับสามารถบริหารงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่องค์กรบางส่วนยังไม่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งในแง่ของการใช้งบประมาณและการดำเนินงาน จะต้องมีการรายงานหัวหน้างานหรือเจ้าของกิจการทุกครั้งทุกเรื่อง ทำให้การดำเนินขององค์กรเป็นไปอย่างล่าช้า และทำให้มีการสร้างพฤติกรรมให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่ได้ฝึกฝนให้ตัดสินใจในงานของตนเอง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีการจัดทำอำนาจการตัดสินใจ (Level of Authority (LOA)) เพื่อกำหนดอำนาจ หน้าที่ และงบประมาณในแต่ละระดับของผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน ซึ่งมีการจัดทำเป็นแนวทาง ประกาศให้พนักงานในองค์กรรับทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“ประธานบริหารเป็นผู้ตัดสินใจเท่านั้น ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องทำบันทึกเพื่อแจ้งรายละเอียดต่างๆ ประกอบการตัดสินใจ และจะมีการตรวจสอบและอ่านทวนนโยบายที่เสนอไป ทั้งส่วนที่ใช้และไม่ใช้งบประมาณ สำหรับการนำเสนอโครงการใหญ่ๆ จะต้องมีการนำเสนอในรูปแบบเป็นทางการ ทำให้กระบวนการทำงานค่อนข้างล่าช้าและต้องมีการวางแผนล่วงหน้าที่ยาวนานมาก”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 009

“การบริหารเป็นแบบครอบครัว ดังนั้นการตัดสินใจต่างๆยังคงอยู่ที่เจ้าของธุรกิจ ต้องมีการจัดประชุมทีมผู้บริหารทุกๆสัปดาห์ เพื่อนำโครงการต่างๆ ไปนำเสนอจนกว่าจะผ่าน หากไม่ได้รับการอนุมัติจะไม่สามารถทำได้ ทำให้การทำงานล่าช้ากว่าแผนงาน สำหรับบางเรื่องที่ไม่ต้องใช้งบประมาณสามารถดำเนินการตัดสินใจได้เลย โดยยึดผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 024

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้บริหารในองค์กรที่มีการจัดระบบระเบียบและกำหนดอำนาจการอนุมัติที่ชัดเจนทั้งส่วนปฏิบัติการและงบประมาณ จะทำให้พนักงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม สำหรับองค์กรที่เป็นธุรกิจเจ้าของคนเดียว การตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่เจ้าของ พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้ทันทีหากไม่ได้รับการอนุมัติ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานตามคำสั่ง

18) วัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ องค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารในทุกๆ ภาคส่วน เป็นสิ่งที่หล่อหลอมรวมถึงสร้างพฤติกรรมให้พนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และแสดงออกไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรม จัดทำเป็นนโยบาย กำหนดความหมาย สิ่งที่คาดหวังและวัดผลวัฒนธรรมในแต่ละข้อได้ เพื่อให้เห็นว่าองค์กรมีผลงานและบรรลุเป้าหมายจากวัฒนธรรมนั้นหรือไม่ วิธีการปลูกฝังจะทำการหล่อหลอมพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ผ่านกิจกรรมตามวงจรชีวิตของการเป็นพนักงาน (Employee Life Cycle) ตั้งแต่ประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดพนักงาน การอบรมพนักงานใหม่ การทำกิจกรรมต่างๆ กับพนักงานในองค์กร และยังแปลงวัฒนธรรมให้เข้าไปอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด(KPI) เพื่อประเมินพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน บางองค์กรมีการอบรมและทำการทดสอบ เพื่อให้พนักงานเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อปลูกฝังให้เข้าไปอยู่ในระบบความคิดและสามารถแสดงออกมาทางพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม จากข้อมูลที่ผู้วิจัยยังพบว่า บางองค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมเป็นเพียงตัวอักษรเพื่อให้รับทราบว่ามี แต่ไม่ผลักดันหรือสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ จำต้องไม่ได้ ไม่รู้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้พนักงานแปลความหมายกันคนละแบบ การทำงานจึงไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกัน จนกระทั่งเกิดการสร้างวัฒนธรรมแยกในแต่ละส่วนงาน บางองค์กรไม่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แต่จะมีการปลูกฝังและยึดถือวัฒนธรรมที่ปฏิบัติตามกันมา หรือเรียกว่าธรรมเนียมในการทำงาน เช่น แบบพี่น้อง แบบครอบครัว

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“องค์กรเชื่อว่าการประสบความสำเร็จ เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับพนักงาน เพื่อสะท้อนออกมาในรูปแบบการดำเนินงานและพฤติกรรม มุ่งเน้นความสามารถ เสริมศักยภาพของบุคลากร และสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานเป็นกันเอง ซึ่งจะมีการจัดกิจกรรมภายในโดยการแทรก

ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเข้ากับทุกกิจกรรม เพื่อให้พนักงานเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้นำยังให้ความสำคัญในทุกๆ กิจกรรมและเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 003

“จัดทำวัฒนธรรมองค์กรไว้เป็นข้อความที่ชัดเจน พนักงานรับทราบว่ามี แต่ไม่มีการสื่อสารทำให้พนักงานมองไม่เห็นภาพ ตีความหมายคนละแบบ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับค่านิยมมากกว่าเพราะเกี่ยวข้องกับลูกค้า”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 018

“ไม่มีการจัดทำและไม่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เน้นไปที่ผลงานและกระบวนการทำงานมากกว่า”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 021

จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน มีองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจและสามารถแสดงออกมาเป็นรูปธรรมผ่านกิจกรรมต่างๆ จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยังคงมีบางองค์กรที่ไม่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พนักงานนั้นมองไม่เห็นภาพรวมและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง

4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละปัจจัยเพื่อหาความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership พบว่ามีข้อมูลบ่งชี้ความสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย มีหลักฐานความสอดคล้องน้อยกว่า 50% ทั้งหมด 2 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดลักษณะดังนี้

6) ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นหลัก ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การหาผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว มีการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ยุติธรรม หากต้องตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน รวมถึงการติดตามข่าวสารต่างๆ เพื่อเป็นการประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารมีการสื่อสารข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานและความเป็นไปขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบและเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา จากข้อมูลยังพบว่า ผู้บริหารบาง

องค์กรมีการตัดสินใจที่ดี หากต้องทำธุรกิจร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะนึกถึงผลประโยชน์เป็นหลัก แต่ไม่ได้สื่อสารให้พนักงานทราบถึงการดำเนินงาน จะเน้นการตัดสินใจและส่งต่อให้พนักงานทำงานโดยไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทำให้พนักงานรู้สึกห่างไกลจากผู้บริหาร ไม่มีตัวตนในองค์กร ทำงานตามสั่ง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานธุรกิจ โดยจะมีการคาดการณ์ล่วงหน้า และคำนึงถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยไม่ได้คิดถึงเฉพาะเป้าหมายระยะสั้น มีแผนการรองรับความเสี่ยงเพื่อป้องกันสิ่งที่จะมีผลกระทบในระยะยาว”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 009

“บริหารงานแบบเอาตนเองศูนย์กลาง มีการตัดสินใจตามข้อเท็จจริง เน้นสั่งการให้พนักงานทำตามคำสั่ง ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ทำให้รู้สึกห่างไกลจากผู้บริหาร”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 019

“บริหารจัดการองค์กรโดยการคิดเชิงกลยุทธ์ คำนึงถึงภาวะการเงินและกำไร บริหารบุคลากรอย่างมีศีลธรรม จริยธรรม เน้นการทำให้เป้าหมายองค์กรประสบความสำเร็จ ไม่ได้มองเรื่องเงินอย่างเดียว มีการสื่อสารเป้าหมายการทำงานจากบริษัทและรายงานผลการดำเนินงานให้พนักงาน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 020

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ มีผู้บริหาร 2 ประเภท ประเภทแรก บริหารงานอย่างมีวิสัยทัศน์ มีแผนกลยุทธ์ สามารถบริหารได้ทั้งงานและบุคลากร คำนึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีการสื่อสารการดำเนินงานให้ทราบทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมอยากช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สำหรับประเภทที่สองมีการบริหารงานแบบเอาตนเองเป็นศูนย์กลาง จะใช้วิธีออกคำสั่งให้ทำตาม โดยไม่รับฟังความเห็น ทำให้พนักงานรู้สึกไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร

10) ตลาดการเงิน

จากการสัมภาษณ์ มีทั้งองค์กรที่เป็นมหาชนจำกัดอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เสนอขายหุ้นให้ประชาชนเพื่อระดมเงินทุนเข้ามาบริหารองค์กร และเป็นบริษัทจำกัดที่มีผู้ถือหุ้นลงทุนร่วมกันหรือบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย การเข้าถึงแหล่งเงินทุนนั้นจะมีข้อกำหนดกฎหมายที่แตกต่างกันออกไป องค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์จะต้องมีการตรวจสอบโดยผู้

ตรวจสอบบัญชีภายนอกไม่ว่าจะเป็นการกู้เงิน การเผยแพร่ข้อมูลทางบัญชีให้ผู้ถือหุ้นรับทราบอย่างโปร่งใส มีรายงานประจำปีและรายงานประจำไตรมาสซึ่งเป็นที่มีความหมายบังคับอาจทำให้คู่แข่งรับรู้ด้วยเช่นกัน สำหรับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ สามารถหาเงินทุนได้จากนักลงทุนที่รับความเสี่ยงได้หรือธนาคาร โดยมีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เป็นไปตามกฎหมาย และพิจารณาการวงเงินตามความเหมาะสม ซึ่งมีสิ่งเดียวที่องค์กรต้องคำนึงถึงเหมือนกันคือการบริหารเงินทุนให้ได้ประโยชน์สูงสุด เพื่อมีกำไรตอบแทนผู้ถือหุ้นและการบริหารหนี้สิน

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“องค์กรเป็นบริษัทมหาชนที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งมีวิธีการระดมเงินทุนจากการขายหุ้น ให้แก่บุคคลทั่วไป ซึ่งมีหลักการบริหารจัดการองค์กรเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด รวมถึงดูแลและให้ข้อมูลผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส ถูกต้อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ซึ่งผู้ถือหุ้นมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างมาก หากไม่บริหารจัดการองค์กรให้มีชื่อเสียงที่ดีและมีผลกำไร จะทำให้เกิดผลกระทบต่อการลงทุน”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 001

“ไม่ได้จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ แต่ยังคงมีการระดมทุนจากนักลงทุนที่คาดหวังผลตอบแทนและกำไรที่ดี องค์กรจึงต้องบริหารจัดการให้มีผลกำไรอยู่เสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 024

“เป็นองค์กรลงทุนข้ามชาติเงินลงทุนส่วนใหญ่มาจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศและผู้ลงทุนในประเทศไทย ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบจากบริษัทแม่และบริหารให้ได้ผลกำไรอย่างสูงสุด”

ผู้ให้ข้อมูลรหัสที่ 025

จากข้อมูล แต่ละองค์กรมีการบริหารจัดการการเข้าถึงตลาดการเงินที่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเห็นได้ชัดว่าไม่มีอิสระในการบริหารเงินด้วยตนเองอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีข้อกำหนดทางกฎหมาย ข้อกำหนดการกู้เงิน การจ่ายผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้น และยังพบว่าองค์กรมีการหาแหล่งเงินลงทุนจากต่างประเทศหรือนักลงทุนรายเล็กที่ไม่ปรากฏข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้การบริหารเงินทุนนั้นมีข้อกำหนดอย่างรัดกุม ซึ่งขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างองค์กรกับผู้ถือหุ้น จึงทำให้ไม่มีอิสระในการบริหารเงินทุนมากนัก

4.4 ไม่สามารถระบุได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาหลักฐานของความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ผู้วิจัยไม่พบหลักฐานที่ไม่สามารถระบุได้ในการทำวิจัยครั้งนี้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

5.1 สรุปและอภิปรายการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในหลากหลายธุรกิจ ซึ่งมีจำนวนองค์กรแยกตามประเภทธุรกิจทั้งหมด 12 ธุรกิจตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 จำนวนองค์กรของกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	จำนวนองค์กร
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	1
พลังงานและสาธารณูปโภค	1
แฟชั่น	1
ยานยนต์	1
ค้าปลีก	2
ประกันภัย	2
วัสดุก่อสร้าง	2
อาหารและเครื่องดื่ม	2
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3
ธนาคาร	3
เงินทุนและหลักทรัพย์	6
บริการ	6
จำนวนบริษัททั้งหมด	30

ในทุกๆ ประเภทธุรกิจมีหลักการบริหารองค์กรที่ต่างกัน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ที่มี 23 ปัจจัย พบว่ามีทั้งธุรกิจที่มีความสอดคล้อง 100 % และมีบางธุรกิจมี

ความสอดคล้องไม่ครบ 100% ที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียดความสอดคล้องแบ่งแยกตามธุรกิจตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership แบ่งแยกตามธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	ความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership
พลังงานและสาธารณูปโภค	74%
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	78%
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	81%
บริการ	82%
เงินทุนและหลักทรัพย์	85%
ค้าปลีก	89%
ประกันภัย	91%
อาหารและเครื่องดื่ม	91%
ธนาคาร	94%
แฟชั่น	100%
ยานยนต์	100%
วัสดุก่อสร้าง	100%

จากการวิเคราะห์การดำเนินงานของทุกองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปผลการสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 บริษัทแบบองค์รวม มีรายละเอียดดังนี้

16 บริษัทสอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก ได้แก่ การพัฒนาพนักงาน ความสัมพันธ์กับพนักงาน การรักษาพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน จริยธรรม มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล การเปลี่ยนแปลงองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการตนเอง การทำงานร่วมกัน การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน คุณภาพ

5 ปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิดในระดับปานกลาง ได้แก่ การวางแผนการฝึกอบรม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ทัศนคติในทางธุรกิจ การตัดสินใจ และวัฒนธรรม

2 ปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิดในระดับน้อยหรือไม่มีเลย ได้แก่ ปัจจัยที่ 6 ปรชาบริหารและทีมผู้บริหาร ปัจจัยที่ 10 ตลาดการเงิน และไม่มีปัจจัยที่ไม่สามารถระบุได้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การดำเนินการขององค์กรในแต่ละปัจจัยของภาวะผู้นำ ยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership ข้างต้นสามารถสรุปตามตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
1.การพัฒนาบุคลากร				✓	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนการอบรมประจำปีเพื่อพัฒนาพนักงาน โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อให้เกิดการลงมือทำจริง การเรียนรู้จากหัวหน้าหรือพี่เลี้ยงในหน่วย และการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่ทางบริษัทจัดให้ การปฏิบัติงานแบบ On-the-job training โดยการปฏิบัติงานจริงเพื่อเข้าใจขั้นตอนการทำงานมากยิ่งขึ้น
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน				✓	องค์กรของกลุ่มตัวอย่างไม่มีสหภาพ แต่มีการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับพนักงานเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทางช่องทางต่างๆ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าถึงได้ง่าย หัวหน้าดูแลเอาใจใส่การทำงาน มีการสื่อสารเป้าหมายตรงประเด็นและเปิดใจรับฟังพนักงาน รวมถึงพนักงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้เกิดความสามัคคีที่ดีในองค์กร
3. การรักษาพนักงาน				✓	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทำงานด้วยกันอย่างเปิดกว้าง สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ วางแผนความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการดูแลค่าจ้างที่เหมาะสม และสำรวจตลาดเพื่อหาสวัสดิการใหม่ๆ ให้กับพนักงาน

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
4. การวางแผนการสืบทอด			✓		บางส่วนมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารและตำแหน่งที่สำคัญ พร้อมทั้งมีการพัฒนาพนักงานให้มีทักษะและความรู้ เพื่อเป็นผู้สืบทอด บางองค์กรยังไม่มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง หากมีพนักงานลาออกจะใช้วิธีการสรรหาเข้ามาใหม่
5. การให้คุณค่ากับพนักงาน				✓	มีแนวคิดที่พนักงานนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จัดให้มีสวัสดิการที่ดี ดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดูแลพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ยอมรับความแตกต่าง และยังมีการแบ่งปันข้อมูลให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า
6. ประชานบริหารและทีมผู้บริหาร		✓			ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ สื่อสารทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทราบ บางองค์กรไม่มีการสื่อสารให้พนักงานทราบ ผู้บริหารจะตัดสินใจและส่งต่อให้

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					พนักงานดำเนินงานโดยไม่ได้เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
7. จริยธรรม				✓	มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ เพื่อบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส มีการกำหนดนโยบายจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้อง
8. มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล				✓	ส่วนใหญ่มีการวางแผนระยะยาวเฉลี่ย 5 - 10 ปีขึ้นไป มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อย่างชัดเจน วางแผนการดำเนินการองค์กรที่สามารถวัดผลได้ มีนโยบายและแบ่งแผนการทำงานและย่อยเป้าหมายเป็นระยะสั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
9. การเปลี่ยนแปลงองค์กร				✓	ผู้บริหาร มีการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำงานด้านการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ ดูแลเรื่องการบริหารจัดการภาวะวิกฤตและยังคงให้ความสำคัญเรื่องการติดตามข่าวสารเพื่อหาทางรับมือและป้องกันองค์กร
10. ตลาดการเงิน		✓			ส่วนใหญ่เป็นบริษัทมหาชน จำกัดที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เสนอขายหุ้นให้แก่ประชาชนเพื่อระดมเงินทุนมาบริหารงานสำหรับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ จะระดมทุนจากนักลงทุนและกู้เงินจากธนาคาร แต่ทุกองค์กรจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายเฉพาะของตนเองจึงไม่ได้มีอิสระในการบริหารเงิน

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
11. ความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม			✓		การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่ใช่เรื่องใหม่ของหลายๆองค์กร แต่เป็นเรื่องใหม่ที่จะต้องนำเข้าไปอยู่ในกระบวนการการผลิตหรือการทำงาน โดยการพัฒนาตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบ การควบคุมต้นทุนต่างๆ บางองค์กรมีการจัดตั้งนโยบายการพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในทุกๆ ส่วน องค์กรที่ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมมีการจัดกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม องค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นยังไม่มีแผนการทำกิจกรรมต่อสิ่งแวดล้อมเพราะต้องนำเงินลงทุนไปพัฒนาองค์กรก่อน
12. ความรับผิดชอบต่อ สังคม				✓	ให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ในแต่ละองค์กรมีวิธีการต่างกัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำธุรกิจ ส่วนใหญ่จะเน้นจัดกิจกรรม

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					ให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีการตั้งเป้าหมายการทำงานเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือสังคมอย่างแท้จริง ไปจนถึงการใช้ความสามารถของพนักงานให้ความรู้ชุมชนบริเวณใกล้เคียง เพียงส่งเสริมการประกอบอาชีพ
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				✓	ดูแลและบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม มีการสื่อสารข้อมูลขององค์กรอย่างถูกต้อง โปร่งใส จัดตั้งหน่วยงานลงทุนสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางดูแลผู้ถือหุ้น นักลงทุน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ			✓		มีการกำหนดบทบาทวิสัยทัศน์ในธุรกิจ วางแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เป้าหมายองค์กรประสบความสำเร็จ และยังมีการสื่อสารกับพนักงานทั้งองค์กรให้รับทราบ บางองค์กรมีเป้าหมายแต่ไม่สื่อสารให้พนักงานรับทราบ ทำให้พนักงานมองไม่เห็นภาพ

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					องค์กรในอนาคต และมีการทำงานไปคนละทิศทาง ทำให้เกิดการขับเคลื่อนช้า
15. การตัดสินใจ			✓		มีการกระจายอำนาจหรือการจัดลำดับตามโครงสร้างขององค์กร มีการจัดทำอำนาจการอนุมัติ (Level of Authority (LOA)) เพื่อกำหนดอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในแต่ละระดับบางองค์กรยังไม่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้พนักงานไม่กล้าตัดสินใจ และต้องทำตามคำสั่งผู้บริหารเสมอ
16. การจัดการตนเอง				✓	องค์กรมีการจัดทำระเบียบในการทำงานเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน กำหนดขั้นตอน คู่มือการทำงาน เพื่อสร้างมาตรฐานและเป็นส่วนช่วยให้พนักงานบริหารจัดการตัวเอง และยังทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานเพื่อไปทำส่วนที่เป็นกลยุทธ์มากขึ้น

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
17. การทำงานร่วมกัน				✓	องค์กรมีการสร้างค่านิยมเรื่องการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ผู้บริหาร พนักงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
18. วัฒนธรรม			✓		องค์กรส่วนใหญ่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน จัดทำเป็นนโยบาย กำหนดความหมายและสิ่งที่คาดหวัง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสื่อสารและปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับพนักงาน บางองค์กรมีกำหนดวัฒนธรรมแต่ไม่ได้มีการสื่อสาร ไม่มีการผลักดัน ทำให้พนักงานจับต้องไม่ได้
19. การแบ่งปันและรักษาความรู้				✓	องค์กรมีการจัดการช่องทางการเข้าถึงความรู้และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงาน บางองค์กรใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมบริหารข้อมูล เก็บความรู้ไว้เป็นส่วนกลางเพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้ด้วยตัวเอง มีการจัดกิจกรรมแชร์ประสบการณ์

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					(Learning Day) จากผู้บริหาร เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ปฏิบัติงาน
20. ความไว้วางใจ				✓	องค์กรมีการบริหารงานอย่างเป็นมาตรฐาน มีระบบการทำงานที่ดี ประกอบกับพนักงานที่มีศักยภาพ ทำให้องค์กรสามารถไว้วางใจให้พนักงานบริหารงานของตนเองได้
21. นวัตกรรม				✓	องค์กรส่วนใหญ่มีการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในขั้นตอนการทำงาน การผลิต และคำนึงถึงการพัฒนาของเทคโนโลยีในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการปลูกฝังให้พนักงานศึกษาค้นคว้า หานวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน
22. ความผูกพันของพนักงาน				✓	องค์กรได้มีการสำรวจความผูกพันของพนักงานประจำปี (Employee Engagement) เพื่อนำมาวิเคราะห์เหตุผลที่ทำให้พนักงานนั้นรู้สึกผูกพันกับ

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ปัจจัย	Extent to conform				หลักฐาน
	N/A	Least	Mod	Most	
					องค์กร เพื่อทำแผนการรักษาพนักงานในระยะยาว
23. คุณภาพ				✓	องค์กรมีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในมาตรฐาน โดยนำระบบ ISO เข้ามาควบคุมเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนส่งถึงลูกค้า ซึ่งองค์กรให้ความสำคัญในส่วนนี้เป็นอย่างมาก เพราะคุณภาพของผลิตภัณฑ์คือสิ่งที่จะทำให้ภาพลักษณ์องค์กรดี และสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้

Note: N/A = does not conform; Least = least evident; Mod = moderate evident; Most = most evident

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวความคิด Honeybee Leadership ตามพีระมิดในระดับพื้นฐาน 14 ปัจจัย สอดคล้อง 9 ปัจจัยในระดับมาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกรอบทบทวนวรรณกรรมของวิจัยที่ได้ศึกษาไว้ก่อนหน้านี้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง Honeybee leadership sustainability leadership: statistical evidence in airline industry (Parichat sinsongsuk, 2015) ผู้บริหารเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานจะส่งผลต่อความสำเร็จระยะยาว การดำเนินการองค์กรที่มีจริยธรรมรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียนั้น สอดคล้องวิจัยเรื่อง Sustainable leadership in Thai healthcare services provider (Sooksan Kantabutra, 2011) โดยเป้าหมายขององค์กรไม่ได้หวังแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว

ความสอดคล้องกับแนวคิดตามพีระมิดในระดับดำเนินการขั้นสูงขึ้นไป (Higher-level practices) 6 ปัจจัย มี 4 ปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก (Most Evident) ในด้านการจัดการตนเอง สอดคล้องกับวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศ

ไทย (จิตติพร วิษัฒ, 2561) การทำงานร่วมกัน การแบ่งปันและรักษาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด Honeybee Leadership (จิระถาวรฤกษ์, 2560)

ความสอดคล้องกับแนวความคิดตามพีระมิดในระดับขับเคลื่อนองค์กร (Key performance Drivers) 3 ปัจจัย มีความสอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก (Most Evident) ทั้ง 3 ปัจจัย โดยสอดคล้องกับวิจัย เรื่อง Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study (Suparak Suriyankietkaew, 2022) เจ้าของกิจการหรือผู้นำที่มีส่วนขับเคลื่อนองค์กรจะต้องมีแผนการดำเนินงานที่สร้างสรรค์และสมดุลกับสังคม โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาพัฒนากระบวนการทำงานและควบคุมคุณภาพในการส่งสินค้าให้กับลูกค้า พร้อมกับสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แบบองค์รวม พบว่าการปฏิบัติงานของผู้นำและองค์กรมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวทาง Honeybee leadership มาใช้ในการบริหารงานองค์กรทั้งหมด 16 ปัจจัย ให้ความสำคัญไปที่การดูแลพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน การดูแลใส่ใจเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าถึงการให้คุณค่า และรักษาพนักงานไว้กับองค์กร มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ระดับผู้นำ หัวหน้างาน ไปจนถึงพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันและสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมถึงการแบ่งปันทักษะและความรู้ ข้อกำหนด นโยบาย เพื่อให้พนักงานเข้าใจการทำงานและเป้าหมายระยะยาวและสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจในการบริหารงาน ในส่วนของผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งติดตามข่าวสารและวางแผนการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรดำเนินงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง บริหารงานอย่างมีจริยธรรม และดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เติบโตไปพร้อมกัน ยังมีการส่งเสริมการดูแลสังคม เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้และรายได้ เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตสินค้าและบริหาร องค์กรยังมีการนำนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาใช้งาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ท้ายที่สุดท้ายการให้ทำสินค้าและบริหารมีคุณภาพถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่จะทำกำไรและชื่อเสียงให้องค์กรในระยะยาว จึงเห็นได้ว่าองค์กรของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการนำแนวทาง Honeybee leadership มาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership แบ่งแยกตามธุรกิจตามตารางที่ 5.2 ซึ่งมีความแตกต่างกันด้านการดำเนินธุรกิจ การบริหารงาน ด้านผลิตภัณฑ์ การบริหารกำลังคนและการเงิน รวมถึงวัฒนธรรมที่ต่างกัน ประกอบกับความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เข้ามากระทบกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป จึงทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัว เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่เข้มแข็ง มีแผนรองรับกับทุกๆ ความท้าทายที่จะเกิดขึ้นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรแต่ละประเภทธุรกิจ ดังนี้

1. ประเภทพลังงานและสาธารณูปโภค

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 74% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพและทีมผู้บริหาร บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ วัฒนธรรม การตัดสินใจ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตลาดการเงิน ซึ่งหากวิเคราะห์จากการบริหารงานองค์กร มีการวางรากฐานที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการปูพื้นฐานการพัฒนาและดูแลพนักงานให้มีการเติบโตในหน้าที่การงาน รวมทั้งช่วยเหลือสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ดำเนินงานอย่างน่าเชื่อถือ แต่ด้วยความมีระบบระเบียบที่ดี ทำให้มีการสื่อสารในองค์กรขาดการสื่อสารที่ทั่วถึง พนักงานไม่เข้าใจจุดประสงค์ในการทำธุรกิจที่แท้จริงและทำตามที่ผู้บริหารสั่งการตามหน้าที่ โดยไม่มีอำนาจการตัดสินใจ ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ทำไว้เหมือนเป็นการตีกรอบพฤติกรรมของพนักงานแต่ไม่ได้สื่อสารให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจน และส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่อยู่ในบริษัทมหาชนมีผู้ถือหุ้น ทำให้ไม่สามารถบริหารเงินทุนได้อย่างอิสระ ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าองค์กรขนาดใหญ่จะมีข้อกำหนด ระเบียบ แนวทางการบริหารงานที่ชัดเจน แต่มักจะขาดการสื่อสารที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ทำให้พนักงานไม่ได้นำเสนอผลงานที่มีประโยชน์ต่อวิสัยทัศน์ของธุรกิจ จึงมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาดังนี้

1) เพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางของแผนการทำธุรกิจ วิสัยทัศน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงสถานการณ์ขององค์กร อย่างชัดเจน จนทำให้พนักงานหรือทุกคนในองค์กร นำไปวางแผนการทำงานได้ ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกันองค์กรและใกล้ชิดผู้บริหารมากขึ้น เช่นการสื่อสารจากระดับสูงลงมาระดับปฏิบัติการผ่านผู้บังคับบัญชา

2) นำมาตรฐาน ข้อกำหนด กฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน มาเป็นสารตั้งต้นที่ใช้ในการทำงานภายในแผนกและระหว่างแผนก เพื่อให้พนักงานมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และกล้าตัดสินใจในการทำงานของงานตนเองอย่างมีเหตุผล

3) ควรมีการนำวัฒนธรรมที่องค์กรได้กำหนดไว้ สื่อสารให้พนักงานทราบ โดยการอธิบายความหมาย วิธีวัดผลให้ชัดเจน หากจะให้พนักงานเข้าใจวัฒนธรรมออกมาเป็นรูปธรรม องค์กรควรนำวัฒนธรรมไปเข้าไปอยู่ในระบบประเมินผล เพื่อให้กลายเป็น DNA ขององค์กร

4) การดำเนินธุรกิจมิได้ทั้งประโยชน์และผลกระทบบ้างสิ่งแวดล้อม ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้พลังงานน้ำ ลม และแสงอาทิตย์ แทนน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อลดการขุดเจาะ เป็นต้น

5) สำหรับตลาดการเงินขององค์กรที่เป็นมหาชนมีอิสระในการบริหารค่อนข้างยาก ดังนั้นองค์กรควรมุ่งไปที่การบริหารงานองค์กรให้เกิดผลกำไร นำเชื่อถือ ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใส จึงจะสามารถทำให้เกิดการไว้วางใจในการบริหารเงินได้

2. ประเภทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 78% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การตัดสินใจ วัฒนธรรม การวางแผนการสืบทอด จากข้อมูลที่ได้้องค์กรประเภทนี้ยังอยู่ในช่วงการวางรากฐานองค์กร ดังนั้นควรมีการพัฒนาตามลำดับนี้

1) การพัฒนาองค์กรที่อยู่ในช่วงการวางรากฐานและขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกัน ประธานและทีมผู้บริหารมีความสำคัญมาก จะต้องเป็นเหมือนหัวเรือที่แข็งแกร่งในการนำพาองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมั่นคง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางธุรกิจ ให้พนักงานรับทราบและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความกลมเกลียว เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางเดียวกันทุกส่วน

2) ในลำดับถัดไปควรจะทำแผนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้องค์กรรักษาผู้มีความสามารถ และพัฒนาศักยภาพผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

3) ในส่วนสร้างความเชื่อมั่นใจการบริหารงานและตัดสินใจของพนักงาน จะต้องมีการสร้างกฎเกณฑ์ในการทำงานให้ชัดเจน เช่น ทำเป็นโครงการ (Project) ให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการของตนเขียนข้อกำหนด และขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและสร้างพฤติกรรมตัดสินใจ

3. ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 81% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนการสืบทอด ปรธาการบริหาร และทีมผู้บริหาร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ ซึ่งเป็นประเภทธุรกิจที่เติบโตเร็ว มีการบริหารงานที่ค่อนข้างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความท้าทายของเทคโนโลยี เป้าหมายขององค์กรมักจะมุ่งไปที่ผลการดำเนินงาน ทำให้เกิดความห่างไกลระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การวางตัวพนักงานในการทำงานแต่ละโครงการ (Project) จำเป็นต้องมีการกระจายหน้าที่เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตขององค์กร ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนา ดังนี้

1) เมื่อองค์กรมีความท้าทายด้านเทคโนโลยีที่เร็วรวดเร็ว ทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กรจะต้องมีความพร้อมในการรับมือ ดังนั้นในส่วนของผู้บริหารที่จะเป็นผู้มีส่วนในการวางแผนบทบาทและวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กร จะต้องตัดสินใจและรับรู้สถานการณ์ลำดับขั้นๆ พร้อมกับการวางแผนการสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของธุรกิจประเภทนี้ถือว่ามีความสำคัญมาก ด้วยลักษณะการทำงานที่เป็นแบบโครงการ (Project) จึงควรมีผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีความพร้อมในการทำงาน หากเกิดการลาออก หรือขาดกำลังคน จะทำให้มีความต่อเนื่องในการทำงานต่อไป ในส่วนขององค์กรจะไม่สูญเสียเวลาในการพัฒนาพนักงานและสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณค่ากับองค์กรต่อไปได้

3) แม้ว่าการดำเนินองค์กรจะไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากนัก แต่ทุกธุรกิจมีส่วนในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม บริษัทจึงควรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับรักษาสิ่งแวดล้อม เช่นการทำ CSR เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม กิจกรรมนี้อาจจะมีประโยชน์ต่อบริษัทในแง่ของชื่อเสียง และภาพลักษณ์

4. ประเภทบริการ

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 82% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ปรธาการบริหารและทีมผู้บริหาร บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การวางแผนการสืบทอด ตลาดการเงิน จากข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บได้ ธุรกิจประเภทนี้ค่อนข้างมีขนาดใหญ่ทำให้มีการวางโครงสร้างองค์กรไว้อย่างมั่นคง แต่ด้วยขนาดองค์กรที่มีขนาดใหญ่ทำให้มีช่องว่างระหว่างการสื่อสารกับพนักงาน เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ถูกสื่อสาร

ไปในรูปแบบประกาศ ทำให้การตีความอาจมีการคลาดเคลื่อน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ทำให้ไม่มีอิสระภาพทางการบริหารการเงิน

1) เพื่อลดช่องว่างของการสื่อสาร ควรมีกิจกรรมหรือเวทีที่ให้ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แผนงานระยะสั้นและระยะยาวให้พนักงานทราบ และใช้โอกาสนี้ในการสร้างแรงจูงใจ การได้รับกำลังใจจากผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานต่อไป รวมถึงการส่งมอบการบริการที่ดีให้กับลูกค้าอีกด้วย

2) ส่วนใหญ่องค์กรของกลุ่มตัวอย่างจะได้รับเงินลงทุนจากครอบครัวของผู้บริหาร เมื่อองค์กรใหญ่ขึ้นก็จะนำเข้าตลาดหลักทรัพย์ทำให้การบริหารการเงินไม่มีอิสระ หากจะมีการลงทุนจะต้องคิดอย่างรอบคอบ ดังนั้นควรมีการทำกลยุทธ์และการวางแผนที่ดี เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือเพื่อให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจ องค์กรก็จะสามารถบริหารเงินได้อย่างสะดวกมากขึ้น

3) สำหรับการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ควรจะเลือกตำแหน่งตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารในอนาคต หากมีตำแหน่งผู้บริหารลาออกหรือเกษียณก็จะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ขาดกำลังคน สำหรับตำแหน่งปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกค่อนข้างสูง หากต้องการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้วิจัยคิดเห็นว่าการทำให้ขั้นตอนการทำงานชัดเจนจะมีประโยชน์มากกว่า หากมีพนักงานใหม่เข้ามาสามารถอ่านจากคู่มือและใช้ทักษะปฏิบัติงานได้เบื้องต้นทันที

5. ประเภทเงินทุนและหลักทรัพย์

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 85% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร ตลาดการเงิน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม จากข้อมูลที่ได้โครงสร้างองค์กรค่อนข้างแข็งแกร่ง พนักงานมองภาพอนาคตองค์กรชัดเจนและมีเป้าหมายเดียวกัน แต่ด้วยผู้บริหารจะมีการเปลี่ยนคนในระยะเวลา 2-4 ปี ทำให้สไตส์การบริหารงานเปลี่ยนตลอดเวลา ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ช่วยเหลือสังคมมากกว่า เพราะการดำเนินธุรกิจไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง จึงขอเสนอการพัฒนา ดังนี้

1) เนื่องจากเป้าหมายทางธุรกิจประเภทนี้ไม่ซับซ้อนทำให้พนักงานมองเป้าหมายธุรกิจชัดเจน แต่ขาดการรับนโยบายจากผู้บริหารแต่ละคนที่มีการบริหารไม่เหมือนกัน ทำให้เกิดช่องว่างในช่วงเปลี่ยนผู้บริหาร ดังนั้นควรมีการจัดกิจกรรมแบบประชุมใหญ่เป็นทางการ (Townhall) ทุกไตรมาส เพื่อให้พนักงานใกล้ชิดและรับสารโดยตรง

2) เนื่องจากธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ไม่ได้ดำเนินธุรกิจกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง องค์กรควรมีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่พนักงานทำประโยชน์ให้กับสิ่งแวดล้อม เช่น

การจัดกิจกรรมปลูกป่า การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการลดโลกร้อน หรือรณรงค์ให้พนักงานใส่ใจ การลดพลังงาน เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

3) สำหรับตลาดการเงินส่วนใหญ่จะเป็นเงินลงทุนจากบริษัทแม่ ดังนั้นการบริหารการเงินไม่มีอิสระ มักจะถูกตรวจสอบความถูกต้องอย่างเข้มงวดตลอดเวลา จึงขอแนะนำให้มีการควบคุมและดำเนินการทำงานที่ถูกต้องเพื่อความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในการทำงาน

6. ประเภทคำปลีก

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 89% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 3 ปัจจัย ได้แก่ตลาดการเงิน ฐานะบริหารและทีมผู้บริหาร วัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างองค์กรมีขนาดใหญ่พนักงานเข้าไม่ถึงผู้บริหาร การถ่ายทอด วัฒนธรรมยังไม่ชัดเจน พนักงานจึงไม่แสดงพฤติกรรมออกมาในทิศทางเดียวกัน และการเข้าถึงตลาดการเงินไม่มีอิสระเพราะว่าเงินลงทุนมาจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ จึงควรมีการพัฒนา ดังนี้

1) ผู้วิจัยคิดว่าควรเริ่มจากการทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญเรื่องการสื่อสารทั้งเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กรและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ จะทำให้สร้างความใกล้ชิด สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับพนักงานมากขึ้น

2) สำหรับการตลาดการเงินหากจะให้มีความอิสระในการบริหารด้วยตนเองเลย น่าจะเป็นเรื่องที่ยาก เพราะธุรกิจค้าปลีกจะมีรายได้ต่อชิ้น ซึ่งการลงทุนทุกอย่างจะต้องผ่านการขออนุมัติและตรวจสอบการใช้งานอย่างคุ้มค่าที่สุด ดังนั้นควรปฏิบัติตามข้อกำหนดต่างๆ เพื่อให้การลงทุนคุ้มค่าที่สุด

7. ประเภทประกันภัย

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 91% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 2 ปัจจัย ได้แก่ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การตัดสินใจ ธุรกิจประกันภัยส่วนใหญ่จะอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้มีการวางโครงสร้างที่มั่นคง ราคาสถาบันแข็งแรง และมีส่วนที่ต้องปรับปรุงภายในองค์กรเล็กน้อย หากพัฒนาได้จะเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน จึงขอเสนอลำดับการพัฒนา ดังนี้

1) ส่งเสริมให้พนักงานตัดสินใจในงานของตนเอง โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ที่องค์กรได้จัดทำไว้แล้วมาใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน หากจะต้องตัดสินใจจะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้องตามที่บริษัทกำหนด

2) ธุรกิจด้านประกันภัยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยตรง แต่ควรจะมุ่งเน้นไปที่การทำกิจกรรมเพื่อรักษาสีสิ่งแวดล้อม โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม

8. ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 91% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 2 ปัจจัย ได้แก่ ตลาดการเงิน การตัดสินใจ องค์กรกลุ่มตัวอย่างประเภทนี้เป็นองค์กรที่มีอายุการดำเนินงานค่อนข้างนาน มั่นคง และมีโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง พนักงานมีอายุงานยาวนาน จึงเกิดความเคยชินในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่องค์กรคิดไว้ให้หมดแล้ว ดังนั้นจึงไม่มีทักษะด้านการวางแผนและตัดสินใจ และยังไม่มีความอิสระในการบริหารทางการเงิน เพราะเงินลงทุนมาจากต่างประเทศและเจ้าของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยขอเสนอให้แก้ไขจากการดำเนินงานภายในองค์กรก่อน หากองค์กรมีคู่มือขั้นตอนการทำงานที่ดีจนพนักงานไม่ต้องใช้ความคิด และเกิดความเคยชิน จนทำให้ไม่เกิดสิ่งใหม่ๆ จึงควรมีการส่งเสริมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือให้พนักงานฝึกวางแผนการทำงาน การคิดหานวัตกรรมใหม่ๆ มากขึ้น
- 2) การตลาดการเงินไม่มีองค์กรไหนสามารถมีความอิสระในการบริหารได้ 100% ดังนั้นจึงจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของแหล่งเงินทุนนั้นๆ เพื่อสร้างความไว้วางใจ จะทำให้บริหารงานง่ายขึ้น

9. ประเภทธนาคาร

มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee Leadership 94% โดยมีปัจจัยที่ไม่สอดคล้องทั้งหมด 1 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรม เป็นประเภทธุรกิจที่ใกล้เคียงจะเป็นองค์กรที่ยั่งยืนมีเพียง 1 ปัจจัยที่ต้องพัฒนา โดยองค์กรมีขนาดใหญ่มาก ทำให้ส่งต่อวัฒนธรรมองค์กรอาจจะไม่ทั่วถึง ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสร้างกิจกรรมที่สอดคล้องและถ่ายทอดวัฒนธรรมให้เห็นเป็นรูปธรรม อาจจะไปอยู่ในการประเมินผล เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลของการวิจัยนี้

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล เพราะกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โดยจะเน้นไปที่ข้อมูลเชิงปฏิบัติการและการบริหารงานภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership ผลจากการวิจัยดังกล่าวนี้ ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่ สามารถนำ 23 ปัจจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสร้างศักยภาพและดำเนินธุรกิจที่ทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีความผันผวนได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้ยังสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างชื่อเสียงองค์กรไปในทางที่ดี การสร้างรายได้ที่มั่นคงและดำเนินการไปอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังสามารถนำผลวิจัยไปพัฒนาผู้นำ ผู้บริหารและหัวหน้างาน ให้ความสำคัญของการบริหารงานที่ส่งผลต่อความยั่งยืน การเข้าใจพนักงานและการบริหารที่มีกรอบความคิดที่ไม่ได้มุ่งไปที่ผลงานเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งไปที่การสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและมีรากฐานมั่นคง

5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารหลายองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายทางธุรกิจ ทำให้การตีความของแต่ละปัจจัยมีความหมายไม่เหมือนกัน ไม่สามารถเจาะจงบางกรณีศึกษาได้
2. กลุ่มตัวอย่างมีพิจารณาการตอบคำถามไม่เหมือนกัน เนื่องจากดุลยพินิจและความคิดเห็นของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน
3. ข้อจำกัดของความเข้าใจในธุรกิจ ด้วยลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างบางท่านอาจจะไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือเข้าถึงผู้บริหารจึงทำให้ขาดความรู้ในบางปัจจัย และบางคำถามเป็นคำถามเชิงกลยุทธ์ จึงทำให้ให้บางท่านไม่เข้าใจคำถามและตอบไปในทิศทางอื่น
4. ควรเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทธุรกิจเดียวกัน จะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันและได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงลึกและการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ให้มีทักษะทางความคิดเพื่อเป็นผู้นำที่มีมุมมองในเรื่องการบริหารองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้ในอนาคต ควรพิจารณาการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน ประสบการณ์ ตำแหน่งงานในระดับบริหาร เข้าถึงความคิดเห็นและข้อมูลกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นให้ได้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะเจาะจงต่อไปได้



บรรณานุกรม

- Avery, G.C. & Bergsteiner H. (2010). Honeybee & Locust: The business case for Sustainable Leadership. New South Whale, Australia: Allen & Unwin.
- Dzwairo, B. (2017). Sustainability Leadership as 21st-century leadership.
https://www.researchgate.net/publication/346929743_Sustainable_leadership_pre-and_within_the_21st_century
- Kantabutra, S. (2011). (PDF) sustainable leadership in a Thai healthcare services provider.
https://www.researchgate.net/publication/50985581_Sustainable_leadership_in_a_Thai_healthcare_services_provider
- Kantabutra, S. (2013). (PDF) sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian.
https://www.researchgate.net/publication/275314072_Sustainable_leadership_Honeybee_practices_at_a_leading_Asian_industrial_conglomerate
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2019). (PDF) sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian ...
https://www.researchgate.net/publication/275314072_Sustainable_leadership_Honeybee_practices_at_a_leading_Asian_industrial_conglomerate
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016, April 1). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai smes. MDPI.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/8/4/327>
- พรหมทนต์. (2559). รูปแบบสมรรถนะภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมสาร์คดีส์โก้
 ใต้. <https://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/view/831/816>
- พิมพ์พิสุทธิ์ ตั้งฤกษ์วาราสกุล. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทุ่มเทของพนักงานธนาคาร
 กลุ่มเงินออเรชั่นวาย = factors affecting the engagement of generation Y bank
 employees. CMMU Digital Archive: Home.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2141>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภรพรรณ จิระถาวรฤกษ์. (2560). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจการให้บริการขยายตลาดตามแนวคิด honeybee leadership =study of the factors that make the organization sustainable in market expansion service according to the Honeybee leadership concept. CMMU Digital Archive: Home.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2242>
- ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด honeybee leadership =. CMMU Digital Archive: Home.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3286>
- จิตติพร วิษิต. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรด้านการบริหารองค์กรและด้านลักษณะงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของบริษัทเครื่องสำอางแห่งหนึ่งในประเทศไทย =influencing factors of organization management and job characters of generation (y) employee in cosmetics company in Thailand. CMMU Digital Archive: Home. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3019>
- วรัตน์ พัชรโนทัย. (2562). *ภาวะผู้นำและปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ: กรณีศึกษาธุรกิจผู้ผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง* =the impact of leadership and motivation factors on organizational commitment: A study of a manufacturing firm. CMMU Digital Archive: Home.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3574>
- ฐิตินันท์ ฤกษ์เพ็ง. (2563). *Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทยาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย*. CMMU Digital Archive: Home.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5079>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program

		Completion Date 10-Apr-2024 Expiration Date N/A Record ID 61815456
This is to certify that:		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Not valid for renewal of certification through CME.</div>
Suchada Orachon		
Has completed the following CITI Program course:		
Information Privacy Security (IPS) (Curriculum Group) Students and Instructors (Course Learner Group) 1 - Basic Course (Stage)		
Under requirements set by:		
Mahidol University		
		 Collaborative Institutional Training Initiative 101 NE 3rd Avenue, Suite 320 Fort Lauderdale, FL 33301 US www.citiprogram.org
Generated on 10-Apr-2024. Verify at www.citiprogram.org/verify/?w1fb85680-222e-49bb-b383-248a07f98c1d-61815456		




ภาคผนวก ก

สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program (ต่อ)

		Completion Date 10-Apr-2024 Expiration Date N/A Record ID 61815456
This is to certify that:		
Suchada Orachon		
Has completed the following CITI Program course:		
Information Privacy Security (IPS) (Curriculum Group) Students and Instructors (Course Learner Group) 1 - Basic Course (Stage)		
Under requirements set by:		
Mahidol University		
		 Collaborative Institutional Training Initiative 101 NE 3rd Avenue, Suite 320 Fort Lauderdale, FL 33301 US www.citiprogram.org
Generated on 10-Apr-2024. Verify at www.citiprogram.org/verify/?w1fb85680-222e-49bb-b383-248a07f98c1d-61815456		

ภาคผนวก ก

สำเนาใบรับรองการผ่านการอบรม CITI Program (ต่อ)

		Completion Date 31-Mar-2024 Expiration Date 31-Mar-2027 Record ID 61815457
This is to certify that:		
Suchada Orachon		
Has completed the following CITI Program course:		
Social and Behavioral Responsible Conduct of Research (Curriculum Group)		
Social and Behavioral Responsible Conduct of Research (Course Learner Group)		
1 - RCR (Stage)		
Under requirements set by:		
Mahidol University		
		 Collaborative Institutional Training Initiative 101 NE 3rd Avenue, Suite 320 Fort Lauderdale, FL 33301 US www.citiprogram.org
Generated on 10-Apr-2024. Verify at www.citiprogram.org/verify/?w673d1404-83f5-493b-86e3-98900cdd993f-61815457		

ภาคผนวก ข

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง (MU-CIRB)

-๓-



สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง
อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
โทร. ๐๒-๘๔๙๖๒๒๔-๕

ที่ ฮว ๗๘.๐๑๓๐/๓๑๐๒
วันที่ ๒ พฤษภาคม ๒๕๖๗
เรื่อง นำส่งเอกสารรับรองโครงการวิจัย

เรียน นางสาวสุชาดา อรชร
สิ่งที่ส่งมาด้วย

๑. มาตรการป้องกันการติดโควิด-๑๙ COVID 19 ในระหว่างการวิจัย
๒. คำแนะนำและแนวทางการดำเนินการวิจัยทางคลินิกในช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ กองยา สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล (Mechanism of Sustainable Leadership Practice in Large Corporation: Human Resources Perspectives)” รหัสโครงการ MU-CIRB 2024/147.1104 มาเพื่อขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลางฯ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าวในการประชุม ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๗ วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๗ มีมติรับรองในหลักการ โดยขอให้ปรับแก้ไขโครงร่างวิจัย ตามมติที่ประชุม ซึ่งท่านได้ดำเนินการปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงสมควรให้การรับรองโครงการวิจัยดังกล่าวและเอกสารดังต่อไปนี้

- 1) Submission Form Version Date 1 May 2024
- 2) Protocol Version Date 2 May 2024
- 3) Participant Information Sheet Version Date 1 May 2024
- 4) Informed Consent Form Version Date 1 May 2024
- 5) Interview Guideline Version Date 2 May 2024

ท่านสามารถเริ่มดำเนินการวิจัยได้หลังได้รับหนังสือฉบับนี้ (ในรูปแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์) คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลางฯ จะส่งเอกสารรับรองฉบับลงนามจริงให้ท่านต่อไป

ภาคผนวก ข

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง (MU-CIRB) (ต่อ)


-๒-

ขอให้ปฏิบัติตามมาตรการดำเนินการวิจัยในสถานการณ์โรคติดเชื้อโคโรนา ๒๐๑๙ (ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย) อย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันมิให้ผู้เข้าร่วมวิจัยมีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID 19) จากการเข้าร่วมวิจัย

คณะกรรมการฯ ขอเรียนระเบียบของคณะกรรมการจริยธรรมฯ ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๑) ขอให้ท่านนำเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย โดยได้รับการบอกกล่าวและเต็มใจ ที่มีตราประทับรับรอง จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนของมหาวิทยาลัยมหิดล ไปสำเนาให้กับผู้เข้าร่วมการวิจัยเท่านั้น
- ๒) หากท่านต้องการปรับเปลี่ยนรายละเอียดบางส่วนของโครงการวิจัย ขอให้ท่านแจ้งมายังคณะกรรมการฯ โดยกรอกแบบฟอร์มการขอปรับเปลี่ยนโครงร่างวิจัย (Protocol Amendment) เพื่อขอรับการพิจารณารับรองก่อนเริ่มดำเนินการ เมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณารับรองแล้วจะมีหนังสือตอบรับ (Acknowledgement Letter) แจ้งไปยังท่านโดยระบุวันที่พิจารณารับรอง
- ๓) หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์อย่างร้ายแรง รวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดเดาได้ล่วงหน้ามาก่อนเกิดขึ้นกับผู้เข้าร่วมการวิจัย ขอให้ท่านรายงานมายังคณะกรรมการฯ โดยกรอกแบบฟอร์ม "รายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์" หรือส่งสำเนาการรายงานที่ส่งไปยังผู้ให้ทุนมาให้คณะกรรมการฯ ด้วย เมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณารายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์แล้วจะมีหนังสือแจ้งไปยังท่าน โดยระบุวันที่พิจารณา
- ๔) หากท่านดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นภายใน ๑ ปี ขอให้ส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัย ตามแบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินการวิจัยประจำปี มายังคณะกรรมการจริยธรรมฯ หลังจากได้รับรายงานแล้ว คณะกรรมการฯ จะมีหนังสือตอบรับการรายงานโครงการวิจัย และแจ้งปิดโครงการมายังท่าน
- ๕) ในกรณีที่โครงการวิจัยของท่านมีระยะเวลานานกว่า ๑ ปี หลังจากส่งรายงานความก้าวหน้าของโครงการวิจัย ตามแบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินการวิจัยประจำปีที่คณะกรรมการฯ จะส่งให้ภายใน ๑ เดือน คณะกรรมการฯ จะพิจารณาต่ออายุเอกสารรับรองโครงการวิจัยให้ หากท่านส่งรายงานความก้าวหน้าตามกำหนด

จึงเรียนมาเพื่อทราบ


 (รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญจันทร์ ประดับมุข เซอร์เรอร์)
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง
 มหาวิทยาลัยมหิดล

สำเนาเรียน : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว

ภาคผนวก ข

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง (MU-CIRB) (ต่อ)

	COA No. MU-CIRB 2024/112.0205
Mahidol University Central Institutional Review Board	
<i>Certificate of Approval</i>	
Protocol No.: MU-CIRB 2024/147.1104	
Title of Project: Mechanism of Sustainable Leadership Practice in Large Corporation: Human Resources Perspectives	
Type of Review: Expedited Review	
Approval Includes:	
1) Principal Investigator: Miss Suchada Orachon Affiliation: College of Management, Mahidol University Research Site College of Management, Mahidol University	
2) Submission Form Version Date 1 May 2024	
3) Protocol Version Date 2 May 2024	
4) Participant Information Sheet Version Date 1 May 2024	
5) Informed Consent Form Version Date 1 May 2024	
6) Interview Guideline Version Date 2 May 2024	
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 Approval: 2 May 2024	
Date of Expiration: 1 May 2025	
Signature of Chairperson:	
	(Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer) MU-CIRB Chair
* See list of Co-Investigators at the back page	
Page 1 of 2	

ภาคผนวก ข

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง (MU-CIRB) (ต่อ)

List of Co – Investigators

1. Assoc. Prof. Dr. Suparak Suriyakietkaew

All MU-CIRB Approved Investigators must comply with the Following:

1. Conduct the research according to the approved protocol.
2. Conduct the informed consent process without coercion or undue influence, and provide the potential subjects sufficient time to consider whether or not to participate.
3. Use only the Consent Form bearing the MU-CIRB Approval stamp.
4. Obtain approval of any changes in research activity before commencing and informed research participants about the changes for their consideration in pursuing the research.
5. Timely report of serious adverse events to MU-CIRB and any new information that may adversely affect the safety of the subjects or the conduct of the trial.
6. Provide MU-CIRB the progress reports at least annually or as requested.
7. Provide MU-CIRB the final reports when completed the study procedures.

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>

ภาคผนวก ค
การตรวจสอบโปรแกรม Turnitin

การศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ในมุมมองด้านทรัพยากรบุคคล full 2.pdf			
ORIGINALITY REPORT			
24%	24%	4%	10%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	archive.cm.mahidol.ac.th Internet Source		9%
2	Submitted to Chiang Mai University Student Paper		2%
3	kb.psu.ac.th Internet Source		1%
4	Submitted to Mahidol University Student Paper		1%
5	buuir.buu.ac.th Internet Source		1%
6	Submitted to Suan Sunandha Rajabhat University Student Paper		1%
7	cuir.car.chula.ac.th Internet Source		1%
8	conference.northbkk.ac.th Internet Source		1%
e-research.siam.edu			