

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจนเอเรชั่น ซี
ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร



พงศา คล้ายจันทร์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจนเอเรชั่น ซี
ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2567

Phanya C.

นายพงศา คล้ายจันทร์

ผู้วิจัย

Suh Sui

รองศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Nolani Raomany

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

Kinglin Komprang

เกรียงไกร จำปรารค์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ชี้แนะ และสนับสนุนจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ศ.ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ที่ได้ให้โอกาสรวมทั้งได้ตรวจสอบ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำ สารนิพนธ์เล่มนี้ ตั้งแต่เริ่มแรกจนสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จไปด้วยดี อีกทั้งผู้วิจัยขอขอบคุณบุคลากรและ คณะอาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยเหลือการติดต่อ ประสานงาน เสริมสร้างความรู้ และประสบการณ์ต่อผู้วิจัยเพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเรียบร้อย ด้วยดี

สารนิพนธ์เล่มนี้จะไม่สำเร็จไปด้วยดีหากปราศจากคำแนะนำของนางสาวณชารี เอี่ยม สวรรค์ ที่คอยสละเวลาเพื่อช่วยเหลือ คำแนะนำและการแก้ไขต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ได้ด้วยเช่นเดียวกัน ทางผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลา และให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

พงศา คล้ายจันทร์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชัน ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่
กรุงเทพมหานคร

THE STUDY OF FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL LEADERSHIP FROM
THE PERSPECTIVE OF GENERATION Z IN BANGKOK

พงศา คล้ายจันทร์ 6550114

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ สุภรักษ์ สุรยันทิเกียรติแก้ว, Ph.Ds.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., เกรียงไกร ขำปรารงค์, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรและเพื่อศึกษา
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในมุมมองของเจเนอเรชัน ซี ที่ทำงาน
ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเจเนอเรชัน ซี ที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และนำมาวิเคราะห์
ด้วยวิธีทางสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน

ผลของการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงลบต่อ
ความสามารถในการแข่งขันและความพึงพอใจของพนักงานคือ ด้านภาวะผู้นำดั้งเดิม ปัจจัยที่มี
อิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันคือ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ความพึงพอใจของพนักงานในเชิงบวกคือ ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ ความสามารถในการแข่งขัน/ ความพึงพอใจ

62 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.3 คำถามการวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	2
1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	2
1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	4
2.1.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ	4
2.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	4
2.1.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	7
2.1.4 แนวคิดของเจเนอเรชั่น ซี	8
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.3 กรอบแนวคิดวิจัย	29
2.4 สมมติฐานงานวิจัย	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	31
3.1	ลักษณะของประชากร การกำหนดขนาด และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	31
3.1.1	กลุ่มประชากรเป้าหมาย	31
3.1.2	การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	31
3.1.3	การเก็บข้อมูล	32
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	32
3.3	ขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.3.1	ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	33
3.3.2	ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	33
3.4	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย	34
3.4.1	การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)	34
3.4.2	การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability)	34
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	36
3.5.1	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	36
3.5.2	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)	36
บทที่ 4	ผลการศึกษา	37
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)	38
4.2	การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability)	40
4.3	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)	42
4.4	การทดสอบสมมติฐาน	45
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	46
5.1	สรุปผลการวิจัย	46
5.1.1	สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม	46
5.1.2	สรุปข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำ	46
5.1.3	สรุปข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามต่อผลกรดำเนินงานขององค์กร	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การอภิปรายผล	47
5.2.1 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability)	47
5.2.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)	47
5.2.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)	47
5.3 ข้อเสนอแนะ	49
5.4 ข้อจำกัดการวิจัย	49
5.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	50
บรรณานุกรม	51
ภาคผนวก	57
ภาคผนวก ก การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง	58
ภาคผนวก ข สำเนาใบรับรองการผ่านอบรม CITI Program	60
ประวัติผู้วิจัย	62

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
3.1	ผลการวิเคราะห์ค่าแอลฟา	34
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics Analysis)	38
4.2	ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกลุ่มตัวแปร	40
4.3	ผลการวิเคราะห์ค่าแอลฟา	41
4.4	ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	41
4.5	ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	42
4.6	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)	42
4.7	ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขัน (CO)	43
4.8	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขัน (CO)	43
4.9	ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (SA)	44
4.10	ผลวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (SA)	44
4.11	ตารางสรุปผลวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และความพึงพอใจของพนักงาน	45

สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
2.1	พิระมิดของแนวคิดภาวะผู้นำยังยืน Avery & Bergsteiner, 2011)	7
3.1	การปรับกรอบงานวิจัยการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรใน มุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	35
4.1	กรอบงานวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอ เรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร	45



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

แรงงานของประเทศไทยเข้าสู่ช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ โดยมีอิทธิพลมาจากสถิติประชากรการเติบโตของเจนเอเรชั่น ซี คือการเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ คนรุ่นนี้เป็นรุ่นที่เกิดมาพร้อมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และเมื่อเทียบกับคนรุ่นก่อนหน้าแล้ว มุมมองในด้านความคาดหวัง ความพึงพอใจ และค่านิยมนั้นแตกต่างจากคนรุ่นก่อนหน้า (U-Dee et al., 2022) จากมิติด้านบริหารงานบุคคล การเข้าใจวิถีใจและรักษาคนกลุ่มนี้เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งความท้าทายหลายประการที่เกิดขึ้นมาจากด้านสถิติของประชากรในประเทศไทยที่เปลี่ยนไป ณ ขณะนี้

ในขณะเดียวกันนั้นความท้าทายที่สำคัญอีกด้านคือการเผชิญกับภาวะสังคมสูงวัยในประเทศไทย จากผลสำรวจในปี 2564 พบว่า ณ ขณะนั้นประเทศไทยมีประชากรสูงอายุที่มีอายุมากกว่า 60 ปีอยู่ ร้อยละ 19 หรือ 13 ล้านคน จากจำนวนประชากรทั้งประเทศ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2024) สิ่งนี้เองเป็นสาเหตุให้แรงงานที่ต้องใช้ทักษะ และแรงงานที่มีประสิทธิภาพงานเริ่มขาดแคลน ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการสรรหาแรงงานที่มีประสพการณ์เป็นเรื่องยากมากขึ้น

เมื่อการเปลี่ยนแปลงส่งผลถึงองค์กร ส่วนงานทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้สอดคล้องกับพวกเขา และตัวผู้นำเองยังมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรทำเป้าหมายให้สำเร็จเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยเช่นกัน (Judge et al., 2004) หากกล่าวถึงเจนเอเรชั่น ซี จากงานวิจัยหลายๆ ฉบับระบุว่า พวกเขาเน้นความสำคัญกับปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าคำตอบแทน เช่น โอกาสในการเติบโต การพัฒนาทักษะ และสมดุลของชีวิต ซึ่งสำคัญมากขึ้นสำหรับเขา (Ganguli & Padhy, 2023) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อองค์กรและผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจและวิธีการบริหารงานแบบดั้งเดิมขึ้นมาใหม่

และการทำความเข้าใจวิธีการจูงใจพนักงานนั้นเป็นความท้าทายขององค์กรที่ไม่อาจเลี่ยงได้ (Kuvaas, Dysvik, 2019) ประกอบกับงานวิจัยที่มีอยู่นั้นเน้นไปที่ลักษณะ โดยทั่วไปของกลุ่มประชากรไม่ได้วิเคราะห์เจาะจง (Smola & Sutton, 2002) ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการจำกัดขอบเขตการสำรวจที่เหมาะสมกับประชากรกลุ่มนี้ จะช่วยให้สามารถมอบข้อมูลเชิงลึกในแนวทางปฏิบัติและการพัฒนาของภาคธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.3 คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรในมุมมองของพนักงานเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำใดที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในมุมมองของพนักงานเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำใดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัย คือจำนวนประชากรในกลุ่มเจเนอเรชั่น ซี ที่เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2539 - 2553 โดยมีอายุระหว่าง 18 - 28 ปี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. ใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่ชัด ผู้ทำการศึกษาจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ 385 คน โดยวิธีของคอคแรน (W.G. Cochran, 1953)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาลักษณะและปัจจัยด้านภาวะผู้นำภายใต้แนวคิด Honeybee Leadership โดย Avery & Bergsteiner (2010)

1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 2567 ถึงเดือนสิงหาคม 2567 โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามและประมวลผลด้วยโปรแกรมทางสถิติเพื่อตรวจสอบผลสรุป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมต่อองค์กรตามมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
2. ทราบถึงปัจจัยใดในด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรตามมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จได้โดยยั่งยืน

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เจเนอเรชั่น ซี คือ ประชากรที่เกิดระหว่าง ปีพ.ศ. 2539 - 2553 (McKinsey & Company, What is Gen Z, March 2023) หรือมีอายุระหว่าง 14 ถึง 28 ปี โดยอ้างอิงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2567 เนื่องด้วยพรบ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 หมวด 4 มาตรา 44 - 52 ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการใช้แรงงานเด็ก ทางผู้วิจัยจึงได้ปรับช่วงอายุของกลุ่มประชากรเพื่อให้ครอบคลุมในทุกลักษณะงาน โดยเปลี่ยนเป็น อายุระหว่าง 18 ถึง 28 ปี

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำขององค์กรจากมุมมองของเจเนอเรชัน ซี คือประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษา ซึ่งได้ทำการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎี และแนวคิดเพื่อเป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 2.4 สมมติฐานงานวิจัย

2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

คฤษ์รัตน์ โกสุภศิริ (2558) อธิบายว่าผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนถึงวิธีการบริหารที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จากที่ Kotter (1996) ระบุว่า ผู้นำทำหน้าที่กำกับทำงานขององค์กร บริหารกำลังคนในระหว่างที่พบกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันผ่านการสื่อสาร แשרเป้าหมายและทิศทาง และการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความมุ่งมั่นสำหรับการแก้ไขปัญหา เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ผลจากการกระทำของผู้นำสามารถนำไปสู่ความสำเร็จหรือทำให้ล้มเหลวได้เช่นกัน ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) ระบุว่า ตัวตนของผู้นำถูกสะท้อนผ่านการบริหารจัดการที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน.

2.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership) บนพื้นฐานแนวคิด Honeybee Leadership โดย Avery & Bergsteiner (2010) ผู้วิจัยพบว่าการบริหารงานภายใต้แนวคิดนี้ต่างคำนึงถึงทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมักพบในบริษัทชั้นนำในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต่างๆ

Avery & Bergsteiner ได้ระบุแนวทางปฏิบัติหรือปัจจัยของภาวะผู้นำผ่านแนวคิดนี้ออกเป็น 23 ข้อ ใน 3 ส่วนดังนี้ แนวทางปฏิบัติขั้นพื้นฐาน แนวปฏิบัติขั้นสูง และปัจจัยขับเคลื่อน

การทำงาน โดยทั้ง 3 ส่วนนี้ได้ถูกออกแบบให้อยู่ในรูปพีระมิด หากองค์กรสามารถบรรลุทั้ง 3 ส่วนนี้ได้ก็จะมุ่งไปยังจุดสูงสุดของยอด ซึ่งก็คือ ความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ภายใต้ 3 ส่วนนั้นประกอบไปด้วย 23 ปัจจัย ดังนี้

1. แนวทางปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย

1.1 การพัฒนาบุคลากร คือ การทำให้ทักษะของพนักงานพัฒนาอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1.2 ความสัมพันธ์ในองค์กร คือ เพื่อให้การร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์คือส่วนสำคัญ

1.3 การรักษานักงาน คือ การดูแลและทำให้พนักงานในทุกระดับพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้พวกเขาพร้อมรับความท้าทายและสถานการณ์ต่างๆ

1.4 การวางแผนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง คือ การเตรียมการแทนที่บุคลากรที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การลาออกหรือการเกษียณ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ติดขัด และพนักงานสามารถปรับตัวได้ดี

1.5 การมอบคุณค่าแก่พนักงาน คือ การใส่ใจในคุณภาพชีวิตและสวัสดิการของพนักงาน

1.6 ทีมผู้บริหาร คือ การที่ผู้บริหารร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

1.7 หลักจริยธรรม คือ การยึดถือค่านิยมและจริยธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชื่อเสียงขององค์กร

1.8 มุมมองในระยะสั้นและระยะยาว คือ การวางเป้าหมายเพื่อหวังผลในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

1.9 การปรับองค์กร คือ การพัฒนาองค์กรตามแผนและขั้นตอนที่พิจารณาไว้เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

1.10 การรับมือด้านการเงิน คือ การเป็นอิสระจากแรงกดดันหรือปัจจัยจากตลาดการเงินที่กระทบต่อการควบคุมและตัดสินใจขององค์กร

1.11 การดำเนินการเพื่อสิ่งแวดล้อม คือ การเคารพและรักษาสิ่งแวดล้อม ด้วยการไม่เอาเปรียบ เป็นหลักการสำคัญของแนวคิด Honeybee Leadership

1.12 ความใส่ใจขอต่อชุมชน และสังคม คือ การทำธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงผลต่อส่วนรวม คุณค่าต่อชุมชน และสังคม

1.13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การใส่ใจต่อทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.14 บทบาทของวิสัยทัศน์ คือ การแบ่งปันทิศทางและกลยุทธ์ในอนาคตกับพนักงานทุกคน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนได้รับบทบาทในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

2. แนวปฏิบัติขั้นสูง (Higher – level practices) ประกอบไปด้วย

2.1 การตัดสินใจ คือ การไม่จำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียว ทุกคนควรได้รับสิทธิ์ที่เท่ากัน

2.2 การบริหารจัดการตนเอง คือ พนักงานสามารถจัดการและดูแลตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมจากผู้จัดการ

2.3 การร่วมมือกัน คือ การมอบอำนาจให้ทีมงาน โดยไม่ให้การตัดสินใจอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2.4 วัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

2.5 การรักษาและแบ่งปัน คือ การถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

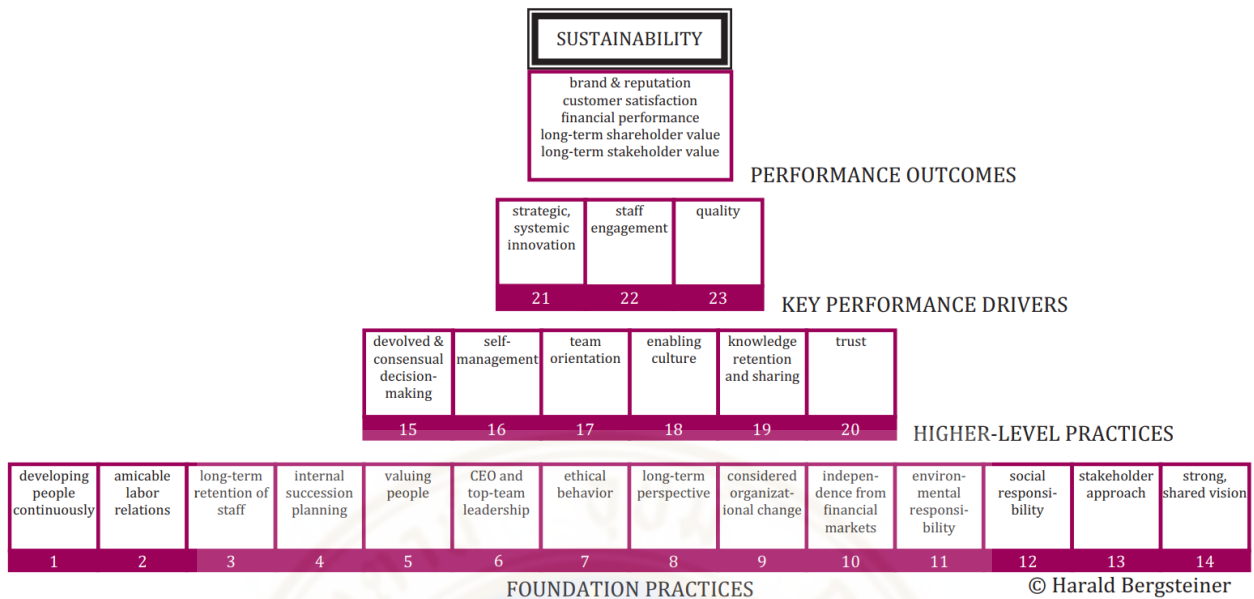
2.6 ความไว้วางใจ คือ การสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ที่ดี

3. ปัจจัยขับเคลื่อนการทำงาน (Key performance driver) ประกอบด้วย

3.1 การสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ การใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

3.2 ความผูกพันของพนักงาน คือ การสะท้อนความมุ่งมั่นและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

3.3 คุณภาพ คือ การประเมินผลจากความสามารถและการดำเนินงานจากบริการและสินค้าที่มีคุณภาพ



ภาพที่ 2.1 พีระมิดของแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน Avery & Bergsteiner, (2011)

2.1.3 แนวคิดของภาวะผู้นำ

การศึกษาเพื่อทราบถึงคุณลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติพิเศษแบบใดที่เหมาะสมต่อองค์กร จากบทความของ Avery (2004 อ้างถึงใน ภักจิรา ยงกิจเจริญลาภ, 2565) ได้เสนอแง่มุมที่แตกต่างตามแต่ละคุณลักษณะออกมาทั้งหมด 4 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำดั้งเดิม

คือรูปแบบผู้นำที่เน้นการเคารพและการสั่งการ ซึ่งการยอมรับของสมาชิกจะเกิดจากความเคารพและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ โดยอาจจะมาจากการแต่งตั้งทางการ การเกิดหรือบทบาทในกองทัพ หรือความเชื่อทางวัฒนธรรมในสังคม

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

คือผู้นำที่มาจากความไว้วางใจความสามารถ สามารถมอบคำแนะนำที่เหมาะสมแลกเปลี่ยนความเห็น และการให้รางวัลที่ตรงตามความคาดหวัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น (Muhammad R., Muhammad AR., 2023)

3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

คือผู้นำที่เน้นการสร้างและสื่อสารภาพอนาคตที่น่าสนใจและชัดเจน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จ และก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้สามารถคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ และสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Ainur et al,

2020) โดยเปิดให้สมาชิกมีส่วนร่วมเสนอความคิดและสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุด (Yuan et al, 2020)

4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ

คือผู้นำที่ไม่ได้เกิดจากแต่งตั้งเป็นทางการ แต่เกิดขึ้นเพราะยอมรับผ่านสมาชิกในแนวคิดและความสามารถ โดยมาจากผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดเจน ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนจากการปรับเปลี่ยนหลักการและเป้าหมายให้สอดคล้องต่อการพัฒนา (Kantabutra, Suriyankietkaew., 2011)

2.1.4 แนวคิดของเจนเนอร์ชั่น ซี

เจนเนอร์ชั่นคือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์ และสังคมที่คล้ายกัน ซึ่งมีผลต่ออุดมการณ์และกระทำที่แสดง

(Gaidhani at el., 2019) เจนเนอร์ชั่น ซี คือกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีมุ่งมั่นและสร้างสรรค์ พวกเขาไม่ชอบการทำงานคนเดียว การเป็นฟันเฟืองที่คอยแก้ไขปัญหาต่างๆของสังคม ขณะเดียวกันพวกเขาคาดหวังค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสวัสดิการที่ดีเพื่อชีวิตที่สมดุล (Safarov, 2020) พวกเขาต้องการสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย (Roy et al., 2022) และเติบโตมากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลให้พวกเขามีความเข้าใจโลกออนไลน์ สามารถค้นหาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้จากทุกที่และทุกเวลา พร้อมกับมีความแนวคิดที่เป็นตัวเอง และต้องการช่องทางในการแสดงออกอย่างอิสระ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
1	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership	มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562)	Quantitative Research	พนักงานบริษัทสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 330 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ และความพึงพอใจ มีทั้งหมด 7 ปัจจัย
2	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership	พิมสุดา วิสัยกล้า (2564)	Quantitative Research	พนักงาน จำนวน 323 คน	มี 4 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ และมี 4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
3	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานกรณีศึกษาการกฟผ. ประเทศไทย สำนักงานกลาง	บุรพัชร์ ด้านวิไล (2563)	Qualitative Research and Quantitative Research	พนักงานประจำ 386 คน	ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน มีด้วยกัน 6 ปัจจัย
4	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ ใน กรุงเทพมหานคร	ชิตารัตน์ ผลถาวรกุลชัย (2562)	Quantitative Research	พนักงานบริษัท อสังหาริมทรัพย์ ใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 250 คน	ความพึงพอใจมีผลต่อภาวะผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
5	Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs	Suparak Suriyankietkaew (2016)	เชิงปริมาณ	ผู้จัดการบริษัท SMEs จำนวน 439 คน	แนวทางการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนมี 16 ประการที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ด้านแรงงาน คุณภาพพนักงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่ง เป็นปัจจัยที่คาดการณ์การเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาวของบริษัทได้
6	Effective of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand	Suparak Suriyankietkaew (2016)	Quantitative Research	ผู้จัดการบริษัทในหลายๆ อุตสาหกรรมในประเทศไทย จำนวน 440 คน	พบว่าการปฏิบัติของผู้นำอย่างยั่งยืนมี 16 จาก 23 ข้อที่มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
7	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำวงศักริชันท์	ชนวัฒน์ โปธิ รัชต์ (2566)	Quantitative Research	ผู้บริหาร และครูผู้สอน จำนวน 291 คน	แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูที่สูงนั้นสอดคล้องกับระดับของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาในแต่ละด้าน
8	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย	ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562)	Quantitative Research	พนักงานสอบบัญชีของสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย จำนวน 337 คน	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจประกอบด้วย 12 ปัจจัย ในขณะที่มี 11 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
9	การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจ แวนดาขนาดเล็กระหว่างหนึ่ง	ชยากร เลิศอังกูร (2561)	Qualitative	บุคลากรในธุรกิจ แวนดา ขนาดเล็ก แห่งหนึ่ง จำนวน 15 คน	การศึกษาพบว่า 12 ปัจจัยที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การรักษานักงาน การให้คุณค่าแก่พนักงาน ทีมผู้บริหาร จริยธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลาดการเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความไว้วางใจ นวัตกรรม ความผูกพันของพนักงาน และคุณภาพ ขณะที่อีก 6 ปัจจัยรองลงมาคือ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนการสืบทอด มุมมองระยะใกล้หรือไกล ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การทำงานร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้
10	การศึกษาภาวะผู้นำและแรงจูงใจในองค์กร: กรณีศึกษา SMEs ในซีเรียห์ เกาหลี	จุฬามาศ เนรมิต สถิตวงศ์ (2020)	Qualitative	ตัวละครที่ทำงานอยู่ในร้าน จำนวน 5 คน	ผู้นำในด้านการสร้างความสัมพันธ์ การบริหารด้านคิดเชิงกลยุทธ์ และผู้นำด้านอิทธิพลมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจกับลูกจ้าง

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
11	ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการที่มีประสิทธิ-พใน การทำงานของพนักงานระดับหัวหน้า หน่วยงาน : กรณีศึกษา ธุรกิจ ครอบครัว ขนาดเล็กใน อุตสาหกรรม การผลิต เครื่องจักร	ปองภพ มุนินท รกร (2565)	Qualitative	พนักงาน ระดับ หัวหน้างาน (Supervisor) จำนวน 8 คน	ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อการทำงานที่ไม่เหมือนกันและไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะของผู้นำในแต่ละแบบนั้นก็ยังมีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
12	Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise (CBSE) Study	Suparak Suriyankietkaew, Krittawit Krittayaruangroj and Nacharee Iamsawan (2022)	Qualitative	Community leaders, residents and external stakeholders like tourists and tourism association members in Tung Yee Peng village in Thailand	The study highlights that sustainable leadership practices in the TYP community involve:
13	Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit	Qaisar Iqbal and Katarzyna Piwowar-Sulej (2023)	Quantitative	พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศจีน จำนวน 241 คน	ผู้นำที่ยั่งยืนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
14	Career aspirations of generation Z: a systematic literature review	Bhagyashree Barhate and Khalil M. Dirani (2022)	Systematic Literature Review	The studied that related to generation z	<p>Influencing Factors: Career aspirations are influenced by both intrinsic factors like personal attitudes and motivations, and extrinsic factors such as their environment, family, and organizational culture.</p> <p>Career Expectations: Gen Z has clear career expectations, including an attractive organizational culture, job stability and work-life balance</p> <p>Parental Influence: The study suggests that career expectations may be shaped by their parents</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
15	กรณีศึกษา กลุ่มลักษณะ ผู้นำ ที่มี อิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพ ในการทำงาน ของพนักงาน บริษัทเอกชน ในสาขางาน บัญชีและ การเงิน เจ เนอเรชั่นวาย	หทัยชนก ศรีตะลา (2023)	Qualitative	พนักงาน บัญชีประจำ การเงิน จำนวน 30 คน	ลักษณะภาวะผู้นำที่มีความ สัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพใน การทำงานของพนักงานแต่ ละส่วนนั้น มีความเหมาะสม แตกต่างกัน
16	ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อ ภาวะผู้นำ แห่งอนาคต ในบริษัท มหาชน	ภักจिरา ยง กิจเจริญ ลาก (2565)	Quantitative	พนักงาน บริษัท มหาชน 444 คน	ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ และ ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ แสดงผลในเชิงบวกสูงที่สุด ต่อประสิทธิภาพขององค์กร และความพอใจของตัว พนักงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
17	ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้วันแห่งหนึ่ง	กาญจน์ ติมา เกษม สวัสดิ์ (2564)	Quantitative	พนักงานในธุรกิจสัญชาติได้วันแห่งหนึ่งจำนวน 339 คน	ผลการศึกษาพบว่าทั้ง 14 ปัจจัยตามแนวคิด Honeybee Leadership มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน
18	การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กรภาวะผู้นำ และระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเฮลท์ อพ กรุ๊ป	กนก พร แซ่ ซื่อ (2561)	Quantitative	พนักงานบริษัทในเครือเฮลท์ อพ กรุ๊ปจำนวน 223 คน	การศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยระบบมาตรฐานปฏิบัติงาน นั้นมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงมาก

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
19	การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทพลังงานแห่งหนึ่งในประเทศไทย	สิปปกร โรจนจันทร์ (2566)	Quantitative	พนักงานกลุ่มบริษัทพลังงานแห่งหนึ่งในประเทศไทย 323 คน	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพูดถึงองค์กรในด้านบวก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร บทบาทของวิสัยทัศน์ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันของพนักงาน สำหรับการคงอยู่ ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ บทบาทวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ความผูกพันต่อพนักงาน และคุณภาพงาน ส่วนความทุ่มเทเพื่อองค์กรสัมพันธ์กับการปรับตัวกับทีม วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ความผูกพันต่อพนักงาน และคุณภาพงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
20	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย	ฐิตินันท์ ฤเพ็ง (2563)	Qualitative	สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน	มีเพียง 14 ปัจจัยเท่านั้นที่มีความสอดคล้องสูงสุดคือ ความสัมพันธ์กับพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน ประชานบริหาร และทีมผู้บริหาร จริยธรรม มองมองระยะใกล้หรือระยะไกล การเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลาดทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การจัดการตนเอง วัฒนธรรม การแบ่งปันและรักษาความรู้ และคุณภาพ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำ วิจัย	กลุ่มประชากร ที่ศึกษา	ผลลัพธ์
21	Sustainable Leadership at the American Pharmaceutical Company in Thailand	Chosita Chenpanit (2019)	Qualitative	Employee in the American Pharmaceutical Company and client 1 top management 4 middle management 4 employees 1 client	The study found that out of 23 Honeybee leadership practices, four sampling did not align with the principles of sustainable leadership.
22	The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world	Fullchis Nurtjahjani, Ridolof Wenand Batilmurik, Ayu Fury Puspita and Jappy Parlindungan Fanggidae (2022)	Quantitative	Lecturers at an Indonesian university 183 lecturers	The study found that transformational leadership where leaders inspire and motivate their team, significantly increases work engagement among lecturers, making them more involved and enthusiastic about their work.

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
23	Sustainable Leadership and The Relationship to Profitability in U.S. Banking Institutions	Harvey Kendra (2018)	Quantitative	The population specifically those classified as Banks (401010) under the GICS	The study found that there was no statistically significant correlation between sustainable leadership and net income or market value However, there was a positive correlation between sustainable leadership and return on assets (ROA)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
24	Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships	Hasan Oudah, Abdullah, Nadia Atshan, Hadi Al-Abrow, Alhamzah Alnoor, Marco Valeri and Gül Erkol Bayram (2023)	Quantitative	Workers in the family firms in Malaysia 528 workers	<p>Transformational Leadership: have a significant impact on sustainable organizational energy.</p> <p>Transactional Leadership: also positively affects sustainable organizational energy, but to a lesser extent compared to transformational leadership.</p> <p>Bureaucratic Leadership: It significantly contributes to job immersion and positive motivation towards work challenges, thereby supporting sustainable organizational energy.</p>

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
25	How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries	Qaisar Iqbal, Noor Hazlina Ahmad and Hasliza Abdul Halim (2025)	Quantitative	Small and medium enterprises (SMEs) in Maylaysia, Indonesia and Brunei Darussalam 369 enterprises	Sustainable leadership was found to positively influences sustainable performance in organizations, especially when employees feel psychologically empowered and engaged in organizational learning. Role of Organizational Learning: Organizational learning significantly improves sustainable performance by helping organizations adapt to market changes and develop better management techniques, which leads to more efficient operations

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
26	The importance of sustainable leadership among company directors in the audio-visual sector in Spain: a cultural, ethical, and legal perspective	Julio Blas, Magali Riera Roca, Elena Bulmer (2022)	Quantitative	Middle and senior managers 50 people	This research suggests a mixed leadership approach in the Spanish audio-visual sector. While managers prioritize long-term goals, employee well-being, and knowledge sharing, there's also a focus on short-term gains similar to a "locust" style, indicating a potential gap in fully implementing sustainable leadership practices.
27	How Has the COVID-19 Crisis Transformed Entrepreneurs into Sustainable Leaders	Murtaza Haider, Randall Shannon, George P. Moschis and Erkkko Autio (2023)	Qualitative	four Thai entrepreneurs, chosen from the existing EntRESilience data, ensuring a variety of sustainability dimensions to facilitate generalizability	The crisis drove them to adopt sustainable leadership, sharpening their focus on stakeholder challenges and prioritizing long-term success for both their businesses and stakeholders.

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
28	Sustainable leadership and heterogeneous knowledge sharing: the model for frugal innovation	Qaisar Iqbal and Katarzyna Piwowar-Sulej (2023)	Quantitative	Employees of SMEs in five Pakistani cities 500 employees	Sustainable leadership is crucial for frugal innovation. Leaders who prioritize sustainability practices
29	Gratitude Impact on Organizational Citizenship Behavior, Employee Well-Being, and Three Generational Cohorts: Generation X, Millennials, Generation Z	Christie Wolfenbarger (2023)	Quantitative	731 participants completed the survey, categorized into each generation (X, Y, or Z).	Gratitude shapes Gen Z's work experience, boosting their helpfulness and well-being. While Gen Z shows differing gratitude levels and behaviors compared to older generations, well-being remains consistent across groups. Factors like real-time feedback and job security may influence Gen Z's gratitude and engagement.

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
29	Gratitude Impact on Organizational Citizenship Behavior, Employee Well-Being, and Three Generational Cohorts: Generation X, Millennials, Generation Z	Christie Wolfenbarger (2023)	Quantitative	731 participants who completed the survey which was conducted via online channel and social media to grouping into each generation (X, Y or Z)	Gratitude shapes Gen Z's work experience, boosting their helpfulness and well-being. While Gen Z shows differing gratitude levels and behaviors compared to older generations, well-being remains consistent across groups. Factors like real-time feedback and job security may influence Gen Z's gratitude and engagement.

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

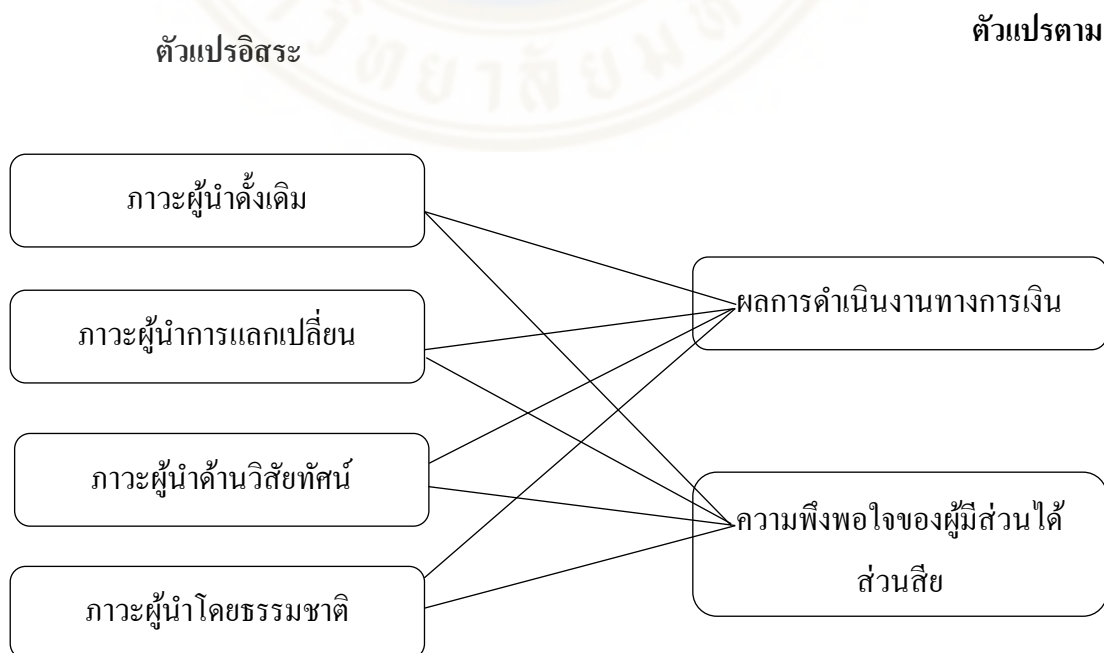
ลำดับ	หัวข้อการศึกษา	ผู้จัดทำ	วิธีการทำวิจัย	กลุ่มประชากรที่ศึกษา	ผลลัพธ์
30	Profile of Generation Z and work engagement levels of Generation Z and Generation Y in Auckland	Amit Basra (2020)	Quantitative	Generation Z and Y in Auckland, New Zealand Total 127 samples	The study found no significant difference in vigor levels between Generation Z and Generation Y, indicating similar energy and enthusiasm at work. It recommends that organizations focus on job security, autonomy, person-job fit, and situational leadership to improve employee motivation, competence, commitment, and satisfaction, thereby enhancing work engagement.

จากตารางที่ 2.1 พบว่าปัจจัยของภาวะผู้นำจากแนวคิด Honeybee Leadership ในแนวทางปฏิบัติขั้นพื้นฐาน ทั้ง 14 ด้าน คือ ด้านพัฒนาบุคลากร ด้านการรักษาพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ด้านการมอบคุณค่าให้กับพนักงาน ด้านประธานและทีมผู้บริหาร ด้านจริยธรรม ด้านมุมมองระยะสั้นและระยะยาว ด้านตลาดการเงิน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบทบาทวิสัยทัศน์ในธุรกิจ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ล้วนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการศึกษาที่แสดงถึงความสำเร็จที่รับรู้ได้

ทั้งนี้ผู้นำที่ยั่งยืนมีส่วนที่สำคัญในการผลักดันความสำเร็จขององค์กร และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับส่วนต่างๆ ซึ่งการปฏิบัติหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำนั้นเป็นส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กรในแต่ละด้านอย่างแตกต่างกัน (จูตินันท์ ฤทธิง., 2563) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ขนาด และลักษณะหน้าที่รับผิดชอบที่ผู้นำดูแล (ปองภพ มุนินทร์กร, 2565 and Abdullah et al., 2023) รูปแบบของภาวะผู้นำมีหน้าที่ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานและองค์กร และผลักดันองค์กรจนเกิดความสำเร็จ โดยผู้นำแต่ละรูปแบบก็มีความเหมาะสมที่ต่างกันตามสถานการณ์และลักษณะขององค์กร ดังที่ (หทัยชนก ศรีตะลา and Hasan et al., 2023) พบว่าการแสดงออกของผู้นำในแต่ละรูปแบบส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงาน และความพึงพอใจที่ต่างกัน

ซึ่งกลุ่มประชากรที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะเจนเนอเรชันซีที่เริ่มเข้ามามีบทบาทและมีจำนวนมากขึ้นจากการทดแทนคนรุ่นก่อนหน้าที่เริ่มเกษียณอายุการทำงานไป โดยงานวิจัยบางส่วนได้ค้นแรงจูงใจและรูปแบบการทำงานของคนกลุ่มนี้ที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน เช่น การมีสมดุลที่ดีระหว่างชีวิตส่วนตัวและเวลาทำงาน มีงานที่มั่นคง และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม (Bhagyashree Barhate and Khalil M. Dirani, 2022) การมีอิสระทางการคิด วิธีและรูปแบบการทำงาน ความเหมาะสมของงาน และการส่งเสริมความพึงพอใจเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Amit Basra, 2020)

2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย



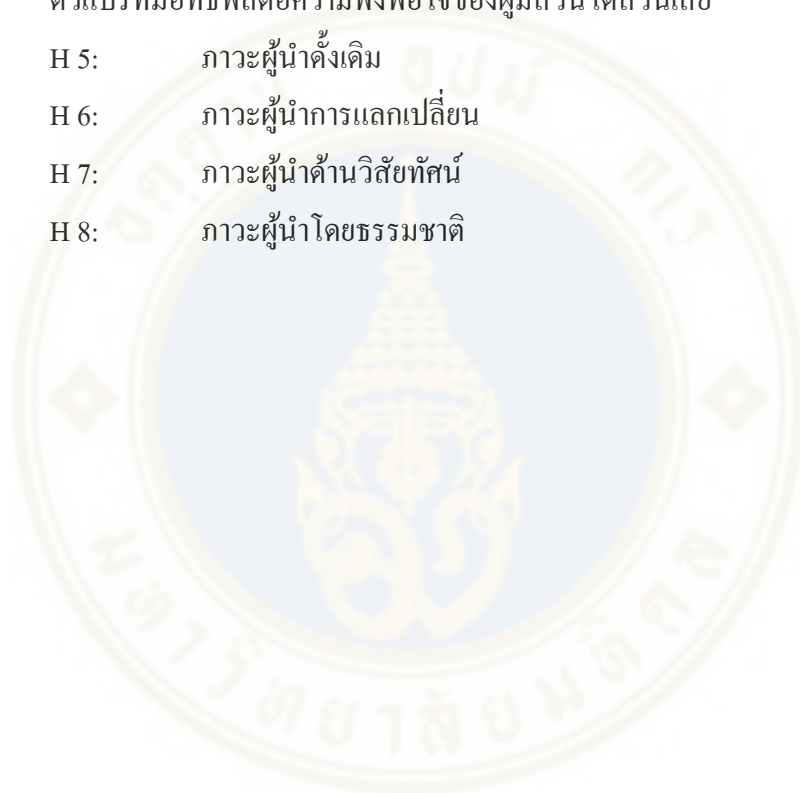
2.4 สมมติฐานงานวิจัย

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

- H 1: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
- H 2: ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน
- H 3: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
- H 4: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- H 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
- H 6: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
- H 7: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
- H 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถาม จากกลุ่มเป้าหมายที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยการศึกษานี้มีระเบียบและวิธีการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มเป้าหมาย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- 3.5 การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

3.1 กลุ่มประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

3.1.1 กลุ่มประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2539 - 2553 โดยมีอายุระหว่าง 18 - 28 ปี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

3.1.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มบุคคลที่มีอายุระหว่าง 18 - 28 ปีและทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยไม่สามารถทราบจำนวนที่ชัดเจนได้ จึงพิจารณาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก และการสุ่มตัวอย่างที่ไม่อาศัยความน่าจะเป็นในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่ชัด สำหรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ผู้วิจัยใช้สูตรของคอแครน (W.G. Cochran, 1953) โดยระบุค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ซึ่งเท่ากับ 1.96 และสัดส่วนของประชากรที่คาดว่าจะทำการสุ่มอยู่ที่ 50% พร้อมความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 5% ซึ่ง 385 คนคือ ผลจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่ผู้วิจัยกำหนด

P = สัดส่วนกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยกำหนด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(1 - 0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n = 385$$

3.1.3 การเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามออนไลน์ที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวบุคคลได้ โดยข้อ
ผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามจะถูกแทนด้วยรหัส

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามนี้ได้ดัดแปลงจากการศึกษาก่อนหน้านี้ โดยเฉพาะจากงานวิจัยของ Avery (2004) และแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2010) ซึ่งระบุใน Suparak Suriyankietkaew (2013) การวัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอ้างอิงจากงานวิจัยของ Suriyankietkaew (2021) และได้รับการดัดแปลงจากงานลิขสิทธิ์ของ รศ.ดร. สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป

ส่วนที่ 2 : ลักษณะด้านประชากรศาสตร์โดยทั่วไป

ส่วนที่ 3 : ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร

ส่วนที่ 4 : ผลการดำเนินงานขององค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 3 และ 4 นั้นการตอบเป็นมาตราส่วนการประเมินค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ดังนี้

ระดับที่ 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับที่ 4	เห็นด้วย
ระดับที่ 3	ไม่แน่ใจ
ระดับที่ 2	ไม่เห็นด้วย
ระดับที่ 1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลผล (Interpretation) ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนจะใช้สูตรในการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นแต่ละช่วง รวมถึงการแปลผลคะแนนที่ได้ในแต่ละระดับ. (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

$$\begin{aligned} \text{สูตรคำนวณ} &= \frac{(\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

3.3 วิธีการเก็บข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

รวบรวมแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 18 – 28 ปี ผ่านการส่งต่อแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยโปรแกรม Google Form ให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่าน Social Network และนำข้อมูลนั้นประมวลผลผ่าน โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย สารนิพนธ์ รวมถึงแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.4 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3.4.1 การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

เพื่อวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อความที่ผู้วิจัยตั้งเอาไว้ 36 คำถาม ซึ่งมาจากตัวแปรอิสระ 24 ข้อ และตัวแปรตาม 12 ข้อจากกลุ่มทดสอบ 30 คน โดยได้ดำเนินการตรวจสอบค่า KMO ค่า Anti-image Correlation และค่า Communalities เมื่อทำการจัดกลุ่มเรียบร้อยแล้ว จึงสกัดปัจจัยโดยเลือกใช้ Principal Component Analysis (PCA) พร้อมกับการหมุนแกนแบบ Varimax เพื่อเพิ่มความชัดเจน โดยพิจารณาจากค่า Total Variance Explained (TVE) ที่ได้จาก Eigenvalue ที่มีค่ามากกว่า 1 และ ค่า Factor Loading ที่สูงกว่า 0.70 ซึ่งแต่ละตัวแปรควรมีการอธิบายมากกว่าหนึ่งปัจจัย

ผลจากตรวจสอบ 36 ข้อพบว่าผู้วิจัยสามารถคัดกรองข้อความที่ไม่เกี่ยวข้องออกได้ 7 ข้อ ซึ่งทั้งหมดเป็นตัวแปรอิสระ ปัจจัยที่เหลือจำนวน 29 คำถาม แบ่งออกเป็นตัวแปรอิสระจำนวน 17 คำถาม และตัวแปรตามจำนวน 12 คำถาม.

3.4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

เพื่อพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ผู้วิจัยเลือกใช้สูตรของครอนบาชในการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ช่วยในพิจารณาว่าปัจจัยใดเหมาะสมในการรวมอยู่ในแบบสอบถามหรือจำเป็นต้องถูกคัดออก โดยค่าของแอลฟาควรสูงกว่า 0.70 เพื่อให้สามารถยอมรับได้

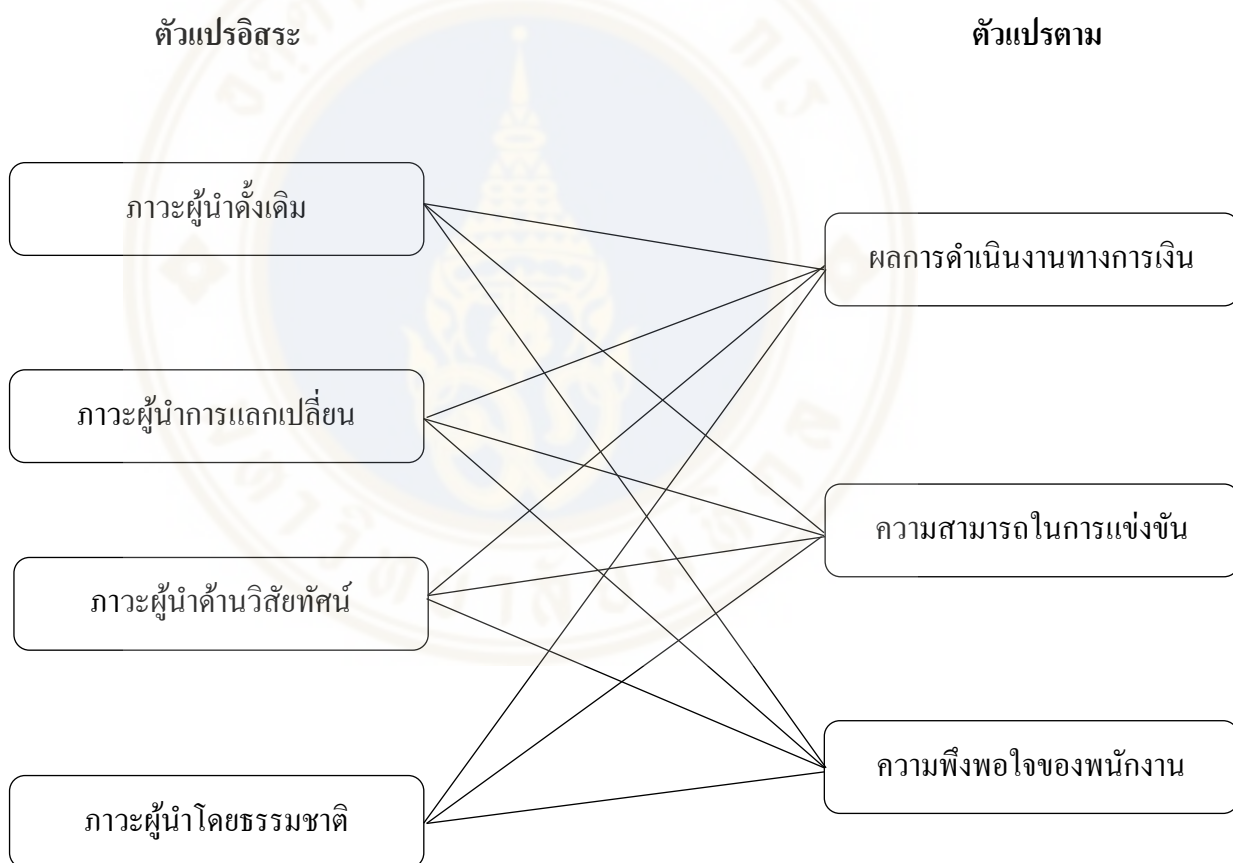
ตารางที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าแอลฟา

ปัจจัย	N = 30
	Cronbach's Alpha Coefficient
ภาวะผู้นำดั้งเดิม	0.964
ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	0.935
ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	0.902
ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ	0.956
ผลการดำเนินงานทางการเงิน	0.929
ความสามารถในการแข่งขัน	0.945
ความพึงพอใจของพนักงาน	0.774

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มข้อความทั้ง 29 ข้อ โดยแบ่งเป็น ตัวแปรอิสระ จำนวน 17 ข้อ ได้แก่ ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ตัวแปรตาม 12 ข้อ คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ความพึงพอใจของพนักงาน และความสามารถในการแข่งขัน โดยตัวแปรทั้งหมดผ่านการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยได้ทำการปรับเปลี่ยนตัวแปรตามสองลำดับสุดท้าย เข้ามาจากตัวแปรเดิมที่ตั้งไว้

ผลของการวิเคราะห์ปัจจัย และความเชื่อมั่นทำให้เกิดกรอบงานวิจัย และสมมติฐานใหม่ ดังต่อไปนี้

กรอบงานวิจัยใหม่



ภาพที่ 3.1 กรอบงานวิจัยใหม่ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานงานวิจัยใหม่

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

- H 1: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
 H 2: ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน
 H 3: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
 H 4: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
- ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน
- H 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
 H 6: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
 H 7: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
 H 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
- ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
- H 9: ภาวะผู้นำดั้งเดิม
 H 10: ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
 H 11: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
 H 12: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ

3.5 การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

ประกอบด้วยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย สามารถอธิบายได้
 ดังนี้

ส่วนที่ 2 จะดำเนินการวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และร้อยละ

ส่วนที่ 3 และ 4 จะวิเคราะห์ด้วยการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเฉลี่ย

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการทางสถิติเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ตาม
 สมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์
 ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยตั้งค่าระดับ p-value ที่ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ด้วยการทำแบบสอบถามจำนวน 385 คน โดยผู้วิจัยได้ข้อมูลมาวิเคราะห์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)
- 4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Multiple Regression)
- 4.4 การทดสอบสมมติฐาน

คำอธิบายสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้งานการอธิบายผลการวิจัย

\bar{X}	คือ	ค่าเฉลี่ย
<i>Std. dev</i>	คือ	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
σ	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์ของการแปรผัน
β	คือ	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
CL	คือ	ภาวะผู้นำดั้งเดิม
TL	คือ	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
VL	คือ	ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์
OL	คือ	ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
FP	คือ	ผลการดำเนินการทางการเงิน
CO	คือ	ความสามารถในการแข่งขัน
SA	คือ	ความพึงพอใจของพนักงาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic Analysis)

ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละและจำนวนของลักษณะทั่วไปโดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

	ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	126	32.7
	หญิง	246	63.9
	ไม่ระบุเพศ	13	3.4
	รวม	385	100.0
2. อายุ	18 - 19 ปี	1	0.3
	20 - 22 ปี	196	50.9
	23 - 25 ปี	173	44.9
	26 - 28 ปี	15	3.9
	รวม	385	100.0
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.3
	ปริญญาตรี	373	96.9
	ปริญญาโท	11	2.9
	รวม	385	100.0
4. ระดับตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	277	71.9
	หัวหน้างาน	98	25.5
	ผู้บริหารระดับกลาง	10	2.6
	รวม	385	100.0

ตารางที่ 4.1 แสดงร้อยละและจำนวนของลักษณะทั่วไปโดยจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)

	ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระดับตำแหน่งงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ	277	71.9
	หัวหน้างาน	98	25.5
	ผู้บริหารระดับกลาง	10	2.6
	รวม	385	100.0
5. รายได้	น้อยกว่า 20,000 บาท	3	0.8
	20,001 - 30,000 บาท	187	48.6
	30,001 - 40,000 บาท	183	47.5
	40,001 - 50,000 บาท	9	2.3
	มากกว่า 50,001 บาท	3	0.8
	รวม	385	100.0

จากตาราง 4.1 สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมการศึกษาได้ดังนี้

เพศ: ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่คือเพศหญิง จำนวน 246 คน ในขณะที่เพศชายมีจำนวน 126 คน และผู้เข้าร่วมที่ไม่ระบุเพศจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 32.7 และ 3.4 ตามลำดับ

อายุ: กลุ่มผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 20-22 ปี จำนวน 196 คน ถัดมาคือกลุ่มอายุ 23-25 ปี จำนวน 173 คน ขณะที่กลุ่มอายุ 26-28 ปีมีจำนวน 15 คน และกลุ่มอายุ 18-19 ปีมีเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 44.9 3.9 และ 0.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา: ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 373 คน ถัดมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 11 คน และมีผู้เข้าร่วมที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 96.9 2.9 และ 0.3 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน: ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 277 คน ถัดมาคือหัวหน้างาน จำนวน 98 คน และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 25.5 และ 2.6 ตามลำดับ

รายได้: ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มีรายได้ในช่วง 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 ถัดมาคือรายได้ในช่วง 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

ขณะที่รายได้ในช่วง 40,001 - 50,000 บาทมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 รายได้มากกว่า 50,001 บาทและน้อยกว่า 20,000 บาทมีจำนวนเท่ากันที่ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6 47.5 2.3 และ 0.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปร

กลุ่มตัวแปร	\bar{X}	Std dev.	แปลผล
ลักษณะภาวะผู้นำ			
CL	3.66	0.921	มาก
TL	3.43	0.757	มาก
VL	3.90	0.647	มาก
OL	4.06	0.517	มาก
ผลการดำเนินงานขององค์กร			
FP	3.40	0.703	ปานกลาง
CO	3.31	0.691	ปานกลาง
SA	3.97	0.572	มาก

จากตารางที่ 4.2 สามารถสรุปได้ว่า

ลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ประเภทนั้นมีระดับความเห็นในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้: OL ($\bar{X}=4.06$, Std dev=0.517) เป็นลักษณะที่มีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ VL ($\bar{X}=3.90$, Std dev=0.647) ถัดมาเป็น CL ($\bar{X}=3.66$, std dev=0.921) และสุดท้ายคือ TL ($\bar{X}=3.43$, Std dev=0.757)

สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะ SA นั้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.97$, Std dev=0.572) ขณะที่ FP มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, Std dev=0.703) และ CO อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ($\bar{X}=3.31$, Std dev=0.691)

4.2 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้วยวิธีทดสอบความน่าเชื่อถือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) เพื่อให้ทราบว่าแต่ละปัจจัยนั้นมี

ความเหมาะสมหรือควรถูกคัดออก ซึ่งค่าแอลฟาที่มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไปคือค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่
ยอมรับได้

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ค่าแอลฟา

ปัจจัย	N = 385
	Cronbach's Alpha Coefficient
CL	0.947
TL	0.879
VL	0.886
OL	0.958
FP	0.964
CO	0.936
SA	0.807

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ตัวแปรอิสระ 4 ข้อ คือ CL TL VL และ OL และตัวแปรตามทั้ง
3 ข้อประกอบด้วย FP CO และ SA ได้ผ่านเกณฑ์การประเมินความน่าเชื่อถือเพราะมีค่าสูงกว่า 0.7

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ปัจจัย	CL	TL	VL	OL	FP	CO	SA
CL	1						
TL	0.211**	1					
VL	.031	0.230**	1				
OL	-.089	0.282**	0.672**	1			
FP	.037	.041	0.127*	.058	1		
CO	-0.190**	.024	-.023	0.131**	0.109*	1	
SA	-0.150**	.045	0.439**	0.241**	.089	.025	1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 7 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันต้องมีค่า σ น้อยกว่า 0.05 จากการวิเคราะห์พบว่าค่าความสัมพันธ์ของทั้ง 7 ปัจจัย ได้แก่ CL VL TL OL FP CO และ SA มีค่า Sig (2-tailed) ต่ำกว่า 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ

4.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 4 ปัจจัย และ ตัวแปรตาม 3 ปัจจัย กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบบิโคมิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขันและความพึงพอใจของพนักงาน โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.136	0.18	0.008

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับภาวะผู้นำทั้ง 4 ปัจจัย เป็นตัวแทนที่ไม่เหมาะสมสำหรับตัวแปรด้าน FP โดยเมื่อแทนค่าแล้วผลที่ได้คือ ร้อยละ 0.8 (Adjusted R² = 0.008) หมายความว่ายังมีผลจากตัวแปรอื่น อีกร้อยละ 99.92 ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ผลการทดสอบมีดังนี้

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		β	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.902	.333		8.723	.000
	CL	.019	.040	.025	.478	.633
	TL	.012	.051	.013	.236	.813
	VL	.168	.075	.155	2.242	.026
	OL	-.064	.097	-.047	-.665	.506

a. Dependent Variable: ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FP)

จากผลวิเคราะห์ที่กำหนดระดับนัยสำคัญไว้ที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่า (H1) CL มีค่า σ อยู่ที่ 0.633 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.19 ในขณะที่ (H2) TL มีค่า σ เท่ากับ 0.813 และมีค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.12 ส่วน (H3) VL มีค่า σ เท่ากับ 0.026 และค่าคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.168 ขณะที่ (H4) OL มีค่า σ เท่ากับ 0.506 ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าทั้งสี่ปัจจัยไม่สามารถใช้ในการพยากรณ์ FP ได้ จึงมีการปฏิเสธสมมติฐานดังกล่าว

ตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขัน (CO)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.259	0.067	0.58

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับภาวะผู้นำทั้ง 4 ปัจจัย เป็นตัวแทนที่เหมาะสมของตัวแปรด้าน CO โดยเมื่อแทนค่าแล้วผลที่ได้คือ ร้อยละ 58 (Adjusted R² = 0.58) หมายความว่ายังมีผลจากตัวแปรอื่นอีกร้อยละ 42 ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ผลการทดสอบมีดังนี้

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขัน (CO)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	σ	
	β	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.191	.319	10.010	.000	
	CL	-.129	.039	-.172	-3.334	.001
	TL	.035	.049	.038	.711	.477
	VL	-.190	.072	-.178	-2.642	.009
	OL	.301	.093	.225	3.249	.001

a. Dependent Variable: ความสามารถในการแข่งขัน (CO)

จากผลวิเคราะห์ที่ใช้ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า (H5) CL มีค่า σ เท่ากับ 0.001 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.129 ในขณะที่ (H6) TL มีค่า σ เท่ากับ 0.477 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.35 ส่วน (H7) VL มีค่า σ เท่ากับ 0.009 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.190 ขณะที่ (H8) OL แสดงค่า σ เท่ากับ 0.001 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.301 ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่ามีเพียงสองปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ CO

สามารถสรุปสมการพยากรณ์ความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนี้

$$CO = 0.319 - 0.172(H5) + 0.225(H8)$$

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่มีผลต่อความแม่นยำในการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (SA)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.479	0.229	0.221

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สำหรับภาวะผู้นำทั้ง 4 เป็นตัวแทนที่เหมาะสมของตัวแปรด้าน SA โดยเมื่อแทนค่าแล้วผลที่ได้คือ ร้อยละ 22.1 (Adjusted R² = 0.221) หมายความว่ายังมีผลจากตัวแปรอื่นอีกร้อยละ 77.9 ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ผลการทดสอบมีดังนี้

ตารางที่ 4.10 ผลวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงาน (SA)

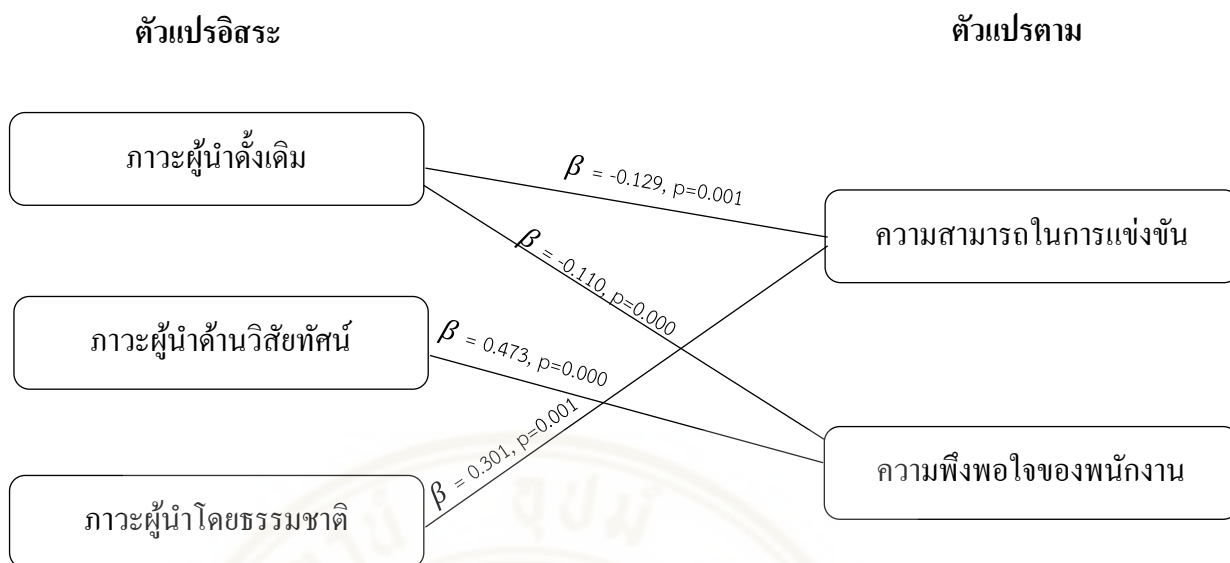
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		β	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.143	.240		13.093	.000
	CL	-.110	.029	-.178	-3.780	.000
	TL	-.002	.037	-.003	-.053	.958
	VL	.473	.054	.535	8.720	.000
	OL	-.147	.070	-.133	-2.112	.035

a. Dependent Variable: ความพึงพอใจของพนักงาน (SA)

จากผลวิเคราะห์ที่กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิเคราะห์พบว่า (H9) CL มีค่า σ เท่ากับ 0.000 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.110 ในขณะที่ (H10) TL มีค่า σ เท่ากับ 0.958 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.002 ส่วน (H11) VL มีค่า σ เท่ากับ 0.000 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ 0.473 ขณะที่ (H12) OL แสดงค่า σ เท่ากับ 0.035 และคะแนนดิบ (β) เท่ากับ -0.147 สรุปได้ว่ามีเพียงสองปัจจัยที่สามารถใช้ในการพยากรณ์ SA ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สามารถสรุปสมการพยากรณ์ความพึงพอใจของพนักงานได้ ดังนี้

$$SA = 0.240 - 0.178(H9) + 0.535(H11)$$



ภาพที่ 4.1 กรอบงานวิจัยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชัน ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

เมื่อทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 385 ชุด รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และความพึงพอใจของพนักงาน พบว่าสามารถสรุปผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานได้ในตารางสรุป ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ตารางสรุปผลวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และความพึงพอใจของพนักงาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H 5: ภาวะผู้นำดั้งเดิม มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน	ยอมรับ
H 8: ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน	ยอมรับ
H 9: ภาวะผู้นำดั้งเดิม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ยอมรับ
H 11: ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	ยอมรับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สารนิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำขององค์กรในมุมมองของเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร" เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ที่มุ่งเน้นศึกษาภาวะผู้นำและปัจจัยที่มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยพนักงานเจเนอเรชั่น ซี ที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน

ขอบเขตของการศึกษาเน้นไปที่ลักษณะภาวะผู้นำตามที่ Avery (2004) กำหนด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามที่ Suriyankietkaew (2013) และผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามการศึกษาโดย Suriyankietkaew (2021) โดยเก็บข้อมูลในระยะเวลา 11 วัน ตั้งแต่วันที่ 31 กรกฎาคม ถึง 10 สิงหาคม 2567 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ เพื่อสรุปผลลัพธ์และค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในงานวิจัยนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม

จากการสำรวจพบว่าผู้เข้าร่วมที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 63.9 สำหรับกลุ่มอายุที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือช่วงอายุ 20-22 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ระดับการศึกษาของผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่คือปริญญาตรี จำนวน 373 คน คิดเป็นร้อยละ 96.9 ตำแหน่งงานที่มีผู้ตอบมากที่สุดคือระดับปฏิบัติการ จำนวน 277 คน คิดเป็นร้อยละ 71.9 และช่วงรายได้ที่สูงที่สุดคือ 20,001-30,000 บาท จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6

5.1.2 สรุปข้อมูลจากผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามต่อภาวะผู้นำ

ผลรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติมีค่าเฉลี่ย 4.06 ตามด้วยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ที่มีค่าเฉลี่ย 3.90 ภาวะผู้นำดั้งเดิมมีค่าเฉลี่ย 3.66 และสุดท้ายคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่มีค่าเฉลี่ย 3.43

5.1.3 สรุปข้อมูลจากผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ความคิดเห็นที่สูงที่สุดคือเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.97 อยู่ในระดับสูง ถัดมาเป็นผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีค่าเฉลี่ย 3.40 อยู่ในระดับปานกลาง และความสามารถในการแข่งขันที่มีค่าเฉลี่ย 3.31 อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 7 มีค่าแอลฟามากกว่า 0.70 โดยแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ ตัวแปรตาม 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางการเงิน

5.2.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 คือภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ มีความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตามทั้ง 3 ตัวแปร คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน และความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งนี้ ภาวะด้านผู้นำทั้ง 4 สอดคล้องกับงานวิจัย ภักจิรา ยงกิจเจริญลาภ (2565) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่มีสูงที่สุดต่อความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร

5.2.3 การวิเคราะห์สมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression)

จากการทดสอบสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ภาวะผู้นำดั้งเดิมส่งผลเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อตัวองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลักษณะของผู้นำดั้งเดิมที่มีลักษณะการบริหารที่เน้นโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เป็นระเบียบ ควบคุมทรัพยากรในการบริหารงานที่เข้มงวด แม้ลักษณะเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะสั้น แต่อาจทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด นอกเหนือจากนี้การบริหารงานที่เข้มงวดและมุ่งเน้นการควบคุมมากเกินไปอาจลดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมหรือการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรใน

องค์กร ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผลกระทบในเชิงอ้อมของลักษณะภาวะผู้นำดั้งเดิมต่อความพึงพอใจของพนักงานนั้นเป็นผลจากการบริหารงานแบบควบคุมที่เข้มงวดและยึดติดกับกฎระเบียบจนอาจสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตึงเครียดและลดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือการแสดงศักยภาพของพนักงาน

ในด้านของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติที่ส่งผลด้านบวกต่อความสามารถในการแข่งขันนั้น ผู้นำด้านนี้มุ่งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมและการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีในที่ทีมช่วยกระตุ้นความมุ่งมั่นและการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดและทดลองแนวทางใหม่ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เน้นการทำงานเป็นทีมช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน ทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภักจิรา ขงกิจเจริญลาภ (2565) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำตามธรรมชาติมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระดับสูง

สำหรับหรับภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ งานวิจัยแสดงให้เห็นถึงผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์เน้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม ลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานในการทำงาน เพราะการรับรู้ได้ถึงคุณค่าและบทบาทของตนเองที่ได้รับมอบหมายในการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ นอกเหนือจากการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแล้วยังช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เต็มไปด้วยพลังบวกและแรงจูงใจ ส่งผลให้พนักงานนั้นมีความพึงพอใจในการทานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาโดยฉัตรสุดา วงศ์เจริญ (2562) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจรวมถึงการให้คุณค่าแก่พนักงานจริยธรรม และคุณภาพของงาน และงานวิจัยโดย Cristie Wolfenbarger (2015) ที่พบว่าเจเนอเรชัน ซี มักมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรหากพวกเขาพึงพอใจกับงานที่ทำ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของหทัยชนก กระจะตะลา (2566) พบว่าภาวะผู้นำดั้งเดิมอาจไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากทำให้พนักงานรู้สึกกดดันจากคำสั่งการและไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่เข้มงวดอาจขัดความความยืดหยุ่นและลดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน องค์กรควรปรับปรุงวิธีการ

บริหารโดยลดความเข้มงวดในกฎระเบียบ และสนับสนุนการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในทีมงาน นอกจากนี้ การนำแนวทางของภาวะผู้นำโดยธรรมชาติเข้ามาปรับใช้ เช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ จะช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรควรลงทุนในวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ในด้านความพึงพอใจของพนักงานองค์กรควรเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงสร้างการสื่อสารที่เปิดกว้างและให้คุณค่าแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบทบาทสำคัญของตนเองในการขับเคลื่อนองค์กร การเสริมสร้างแรงจูงใจในงานและการมอบโอกาสในการแสดงศักยภาพ จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจและความมุ่งมั่นต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม ควรลดความตึงเครียดที่เกิดจากการบริหารงานโดยลดความเข้มงวดในคำสั่งการ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มุ่งเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในทีม และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนความสุขและแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กรในระยะยาวได้อีกด้วย

5.4 ข้อจำกัดการวิจัย

1. งานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรเฉพาะกลุ่ม ซึ่งไม่สามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานสำหรับประชากรกลุ่มอื่นได้
2. อาจมีข้อจำกัดต่อการรับรู้ข้อมูลองค์กรของกลุ่มตัวอย่างนี้ ที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการศึกษา
3. ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอาจไม่เพียงพอที่จะเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด เนื่องจากการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

5.5 ข้อเสนอต่องานวิจัยในอนาคต

1. ควรแบ่งประเภทของธุรกิจที่จะทำวิจัยให้ชัดเจนขึ้น เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม

2. การรับรู้เกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันอาจไม่สามารถเข้าถึงได้จากพนักงานที่มีอายุงานในองค์กรเพียงระยะเวลาสั้นๆ จึงควรกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ควรมีการพิจารณาการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและเข้าใจความคิดเห็นของพนักงานได้อย่างลึกซึ้ง



บรรณานุกรม

- กนกพร แซ่ซื่อ. (2561). การศึกษาปัจจัยข้อมูลส่วนบุคคล ความผูกพันองค์กร ภาวะผู้นำ และระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทในเครือเซลท์ อพ กรุ๊ป. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
<http://dspace.bu.ac.th/jspui/handle/123456789/3034>
- ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ. (2563). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย.[วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3337>
- ชนวัฒน์ โพธิ์รัชต์. (2023) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 7(2), 619-630. <https://doi.org/10.14456/jeir.2023.41>
- บุรพพัชรย์ ดำนวิไล. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสำนักงานกลาง. (งานวิจัยส่วนบุคคล) .
<http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/74453>
- ปองภพ มุนินทร์กร (2565). ผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ ของพนักงานระดับบริหารในตำแหน่งผู้จัดการ ที่มี ต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน : กรณีศึกษาธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4830>
- พิมสุดา วิสัยกล้า. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนากล้องอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จ ขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิด Sustainable Leadership. (งานวิจัยส่วนบุคคล).
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4227>
- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบิน ต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership =. (งานวิจัยส่วนบุคคล). <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3336>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ลีปปร โจนจันทร์. (2023). การศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่มบริษัทพลังงาน แห่งหนึ่งในประเทศไทย (Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยมหิดล). <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5204>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567). การทำงานของผู้สูงอายุในประเทศไทย พ.ศ. 2566 https://www.nso.go.th/nsoweb/nso/survey_detail/cj
- ผศ.ดร.พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน
- ภัคจิรา ยงกิจเจริญลาภ (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ แห่งอนาคตในบริษัทมหาชน. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4751>
- หทัยชนก ศรีตะลา (2566). กรณีศึกษากลุ่มลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในสายงานบัญชีและการงาน เจเนอเรชั่น วาย. วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5347>
- Abdullah, H.O., Atshan, N., Al-Abrow, H., Alnoor, A., Valeri, M. and Erkol Bayram, G. (2023), "Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships", *Journal of Family Business Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 1104-1131. <https://doi-org.ejournal.mahidol.ac.th/10.1108/JFBM-09-2022-0113>
- Adler, N. J. (2018). *International dimensions of organizational behavior* (15th ed.). Sage Publications.
- Ainur, Rofiq., Mujamil, Qomar., Nuri, Efendi., Maftukhin, Maftukhin., Akhyak, Akhyak. (2023). Visionary Leadership of Kiai Asep Saifuddin Chalim and Mrs. Nyai Aina 'Ainul Mardliyyah in Improving Competitiveness in Islamic Boarding School-Based Educational Institutions. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND EDUCATION RESEARCH STUDIES*, 03(06) doi: 10.55677/ijssers/v03i6y2023-04

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2010). Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. (pp. 36-37). Allen & Unwin
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Barhate, B. and Dirani, K.M. (2022), "Career aspirations of generation Z: a systematic literature review", *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Basra, A. (2020). Profile of Generation Z and work engagement levels of Generation Z and Generation Y in Auckland.
- Blas, J. (Julio); Riera-Roca, M. (Magalí); Bulmer, E. (Elena). (2022). "The importance of sustainable leadership among company directors in the audio-visual sector in Spain: a cultural, ethical, and legal perspective". *Communication & Society*. 35 (4), 2022, 89 – 100
- Chenpanit C. (2019). Sustainable Leadership in the American Pharmaceutical company in Thailand. Collge of Management. Mahidol University.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3011>
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B.K. (2019b). Understanding the attitude of generation Z towards workplace, 2249-7455. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Haider M, Shannon R, Moschis GP, Autio E. How Has the COVID-19 Crisis Transformed Entrepreneurs into Sustainable Leaders? *Sustainability*. 2023; 15(6):5358. <https://doi.org/10.3390/su15065358>
- Harvey, K. (2018). Sustainable Leadership and the Relationship to Profitability in U.S. Banking Institutions.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969394>

บรรณานุกรม (ต่อ)

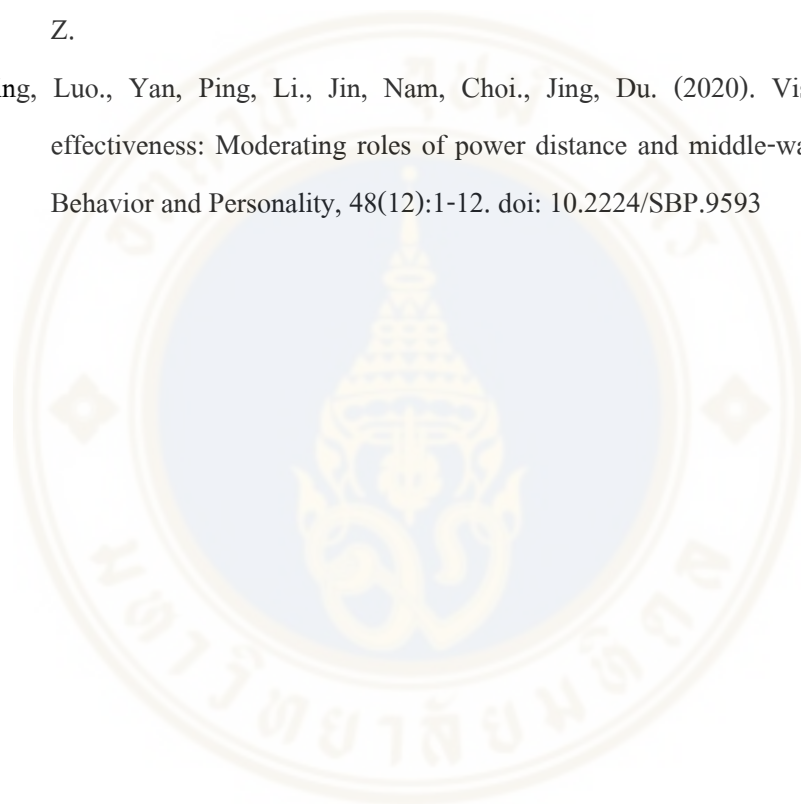
- Iqbal, Q. and Piwowar-Sulej, K. (2023), "Sustainable leadership and heterogeneous knowledge sharing: the model for frugal innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 655-673. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0144>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 300-316.
- Jing, F.F., Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2010). Organizational climate and performance in retail pharmacies. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/01437731111123898>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerbing, D. W. (2004). Personality and leadership: A review of the reciprocal relationship. *Leadership Quarterly*, 15(6), 741-776.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2019). The future of work: Employee engagement in a changing world. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 1-25.
- Ganguli, R. & Padhy, S. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z.
- Muhammad Rajab., Muhammad Thamrin AR. (2023). Transactional Leadership: Employee Performance and Organizational Performance (Literature Review). *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3):1129-1142. doi: 10.55927/eajmr.v2i3.3410
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R.W., Puspita, A.F. and Fanggidae, J.P. (2022), "The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world", *Organization Management Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 47-59. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>
- Roy, K., Coelho, P., & Pooja, S. (2022). Employer attractiveness: generation z employment expectations in India. *CARDIOMETRY*, 23, 433–444.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Smola, K. W., & Sutton, R. I. (2002). The intergenerational contract of employment in an era of institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(3), 600-619.
- Sooksan Kantabutra., Suparak Suriyankietkaew. (2011). Examining Relationships Between Organic Leadership And Corporate Sustainability: A Proposed Model. *Journal of Applied Business Research*, 28(1):67-80. doi: 10.19030/JABR.V28I1.6685
- Suriyankietkaew, S. (2013) . Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A proposed model. *Journal of Applied Business Research*. Macquarie University. Macquarie Graduate School of Management
- Suriyankietkaew, S. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility* Vol. 5 No. 1. Retrieved from www.emeraldinsight.com/2041-2568.htm
- Suriyankietkaew, S. (2016), "Effects of sustainable leadership on customer satisfaction: evidence from Thailand", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 8 No. 3, pp. 245-259. Retrieved from <https://doi-org.ejournal.mahidol.ac.th/10.1108/APJBA-03-2016-0031>
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G.C. (2016) . Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341.
- Suriyankietkaew, S. (2021). Effects of key leadership determinants on business sustainability in entrepreneurial enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/2053-4604.htm>
- Suriyankietkaew S, Krittayarungroj K, Iamsawan N. Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*. 2022; 14(10):5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- U-Dee, S., Robkit, A., Vock-Wannewitz, B., Feldmeier, G., & Sriyanyong, P. (2022). Influencing factors for Thai generation Z entering workforce. *Proceedings of the International Conference on Education*, 8(01), 136–145.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Vanhala, M. & Tzafirir, S.S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>
- Wolfenbarger, C. L. (2023). Gratitude Impact on Organizational Citizenship Behavior, Employee Well-Being, and Three Generational Cohorts: Generation X, Millennials, Generation Z.
- Yuan, Jing, Luo., Yan, Ping, Li., Jin, Nam, Choi., Jing, Du. (2020). Visionary leadership effectiveness: Moderating roles of power distance and middle-way thinking. *Social Behavior and Personality*, 48(12):1-12. doi: 10.2224/SBP.9593





ภาคผนวก ก

การรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง

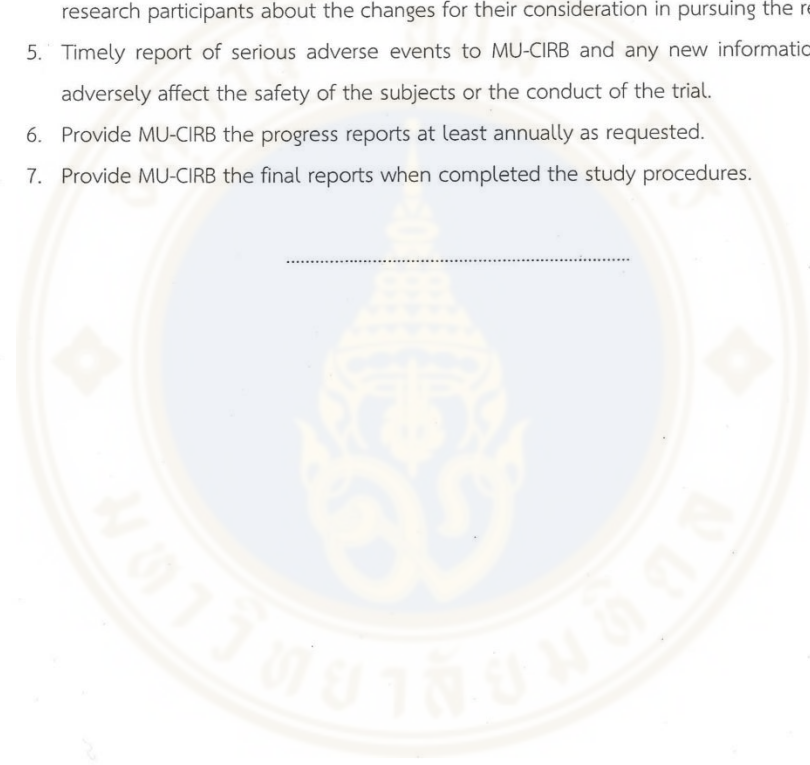
	COE No. MU-CIRB 2024/115.3107
<p>Mahidol University Central Institutional Review Board (MU-CIRB)</p> <p><i>Certificate of Exemption</i></p>	
<p>Protocol No.: MU-CIRB 2024/279.2706</p> <p>Title of Project: The Study of Factors Influencing Organizational Leadership from the Perspective of Generation Z in Bangkok</p>	
<p>The criteria of Exemption: Research involving the use of survey procedures:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recorded information CANNOT readily identify the subject (directly or indirectly/linked) OR - Any disclosure of responses outside of the research would NOT place subject at risk (criminal, civil liability, financial, employability, educational advancement, reputation) 	
<p>Approval Includes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Principal Investigator: Mr. Phongsa Clychan Affiliation: College of Management, Mahidol University Research Site: College of Management, Mahidol University 2) Submission Form Version Date 27 June 2024 3) Protocol Version Date 23 July 2024 4) Self-Administered Questionnaire Participant Information Sheet Version Date 19 July 2024 5) Questionnaire Version Date 23 July 2024 6) Recruitment Material Version Date 23 July 2024 	
<p>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)</p>	
<p><i>Date of Approval: 31 July 2024</i></p>	
<p>Signature of Chairperson: </p>	
<p>(Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer)</p> <p>MU-CIRB Chair</p>	
<p>* See list of Co-Investigators at the back page</p>	
<p>Page 1 of 2</p>	

List of Co – Investigators

1. Assoc. Prof. Dr. Suparak Suriyankietkaew

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 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 ข

สำเนาใบรับรองการผ่านอบรม CITI Program

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)
COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2
COURSEWORK REQUIREMENTS*

* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Phongsai Clychan (ID: 12463766)
- **Institution Affiliation:** Mahldol University (ID: 3292)
- **Institution Email:** phongsai.cly@student.mahldol.ac.th
- **Institution Unit:** College of Management

- **Curriculum Group:** Human Subjects Research
- **Course Learner Group:** Social & Behavioral & Humanities Researchers
- **Stage:** Stage 1 - Basic Stage

- **Record ID:** 57621615
- **Completion Date:** 21-Sep-2023
- **Expiration Date:** 21-Sep-2027
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score*:** 80

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	21-Sep-2023	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	21-Sep-2023	5/5 (100%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Populations in Research Requiring Additional Considerations and/or Protections (ID: 16680)	21-Sep-2023	2/5 (40%)
Conflicts of Interest in Human Subjects Research (ID: 17464)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Students in Research (ID: 1321)	21-Sep-2023	4/5 (80%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing Institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: www.citiprogram.org/verify/7kc0b0cdf0-b28d-44d8-9f9e-1fe449803e91-57621615

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)
 101 NE 3rd Avenue
 Suite 320
 Fort Lauderdale, FL 33301 US

Email: support@citiprogram.org
 Phone: 888-529-5929
 Web: <https://www.citiprogram.org>

Collaborative Institutional
 Training Initiative

**COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)
COMPLETION REPORT - PART 2 OF 2
COURSEWORK TRANSCRIPT****

** NOTE: Scores on this [Transcript Report](#) reflect the most current quiz completions, including quizzes on optional (supplemental) elements of the course. See list below for details. See separate Requirements Report for the reported scores at the time all requirements for the course were met.

• **Name:** Phongsia Clychan (ID: 12463766)
 • **Institution Affiliation:** Mahidol University (ID: 3292)
 • **Institution Email:** phongsia.cly@student.mahidol.ac.th
 • **Institution Unit:** College of Management

• **Curriculum Group:** Human Subjects Research
 • **Course Learner Group:** Social & Behavioral & Humanities Researchers
 • **Stage:** Stage 1 - Basic Stage

• **Record ID:** 57621615
 • **Report Date:** 21-Sep-2023
 • **Current Score**:** 82

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES	MOST RECENT	SCORE
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	21-Sep-2023	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	21-Sep-2023	5/5 (100%)
The Federal Regulations - SBE (ID: 502)	21-Sep-2023	3/5 (60%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Populations in Research Requiring Additional Considerations and/or Protections (ID: 16680)	21-Sep-2023	5/5 (100%)
Research with Children - SBE (ID: 507)	21-Sep-2023	3/5 (60%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Students in Research (ID: 1321)	21-Sep-2023	4/5 (80%)
Conflicts of Interest in Human Subjects Research (ID: 17464)	21-Sep-2023	4/5 (80%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing Institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: www.citiprogram.org/verify/7kc0b0cdf0-b28d-44d8-9f9e-1fe449803e91-57621615

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)
 101 NE 3rd Avenue
 Suite 320
 Fort Lauderdale, FL 33301 US

Email: support@citiprogram.org
 Phone: 888-529-5929
 Web: <https://www.citiprogram.org>

Collaborative Institutional
Training Initiative