

**Sustainable Leadership:**

**กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่ง  
ในกรุงเทพมหานคร**



**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร**

**ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต**

**วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล**

**พ.ศ. 2567**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล**

สารนิพนธ์

เรื่อง

**Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับ  
สัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2567



*[Signature]*

นางสาวลลิต ศรีสถาพรพัฒน์  
ผู้วิจัย

*[Signature]*

รองศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,  
Ph.Ds.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

*[Signature]*  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นุ่มสาย,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*[Signature]*

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,  
Ph.D.  
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล

*[Signature]*

เกรียงไกร จำปรังค์,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษา  
สารนิพนธ์ฉบับนี้ที่คอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำตลอดการทำวิจัยและการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหิดล ขอขอบคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำและความกรุณาสอบสวน  
นิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้จน  
สามารถนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงานได้อย่างดี รวมถึงเจ้าของพื้นที่วิจัยและผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่  
อนุญาตให้เก็บข้อมูล สละเวลาให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินไปอย่างราบรื่นลุล่วง  
ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณทุกคนรอบรั้ว เพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่ที่ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจ  
สำคัญ สนับสนุนช่วยเหลือตลอดการศึกษานำสำเร็จในครั้งนี้

ถวัลลภ ศรีสถาพรพัฒน์

Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่ง  
หนึ่งในกรุงเทพมหานคร

SUSTAINABLE LEADERSHIP: A CASE STUDY OF SUSTAINABLE LEADERSHIP IN A  
DANISH JEWELRY MANUFACTURING COMPANY IN BANGKOK

ลลลลลลลล ศรีสถาพรพัฒน์ 6550298

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์สุภกรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds.,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาข, Ph.D., เกรียงไกร ขำปรารงค์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

วิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนที่ทำให้ธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติ  
เดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครดำรงอยู่ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)  
โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)  
ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อศึกษาความสอดคล้องตามหลัก 23 ประการของ Honeybee  
Leadership พบว่ามีความสอดคล้องในทุกปัจจัย สามารถแบ่งเป็นความสอดคล้องระดับมาก (Most  
Evident) จำนวน 8 ข้อ และปานกลาง (Moderate Evident) จำนวน 15 ข้อ ผลการวิจัยสะท้อนการให้  
ความสำคัญกับความยั่งยืน นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนิน  
ธุรกิจต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำยั่งยืน/ Sustainable Leadership/ Honeybee/ เครื่องประดับ/ การบริหาร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.3 คำถามวิจัย	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	2
1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	2
1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่	3
1.4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
<b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแฟชั่น	4
2.2 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)	5
2.3 แนวคิด Honeybee Leadership	6
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
<b>บทที่ 3    ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>33</b>
3.1 แหล่งข้อมูลวิจัย	33
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	33
3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	33
3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย	34
3.3 วิธีสุ่มตัวอย่าง	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	34
3.5 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น	38
3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	39
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>41</b>
4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	41
4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	48
4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)	61
4.4 ไม่สามารถระบุระดับได้ (Unidentified)	62
<b>บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล</b>	<b>64</b>
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	64
5.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร	72
5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลการวิจัย	78
5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	78
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	78
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>79</b>

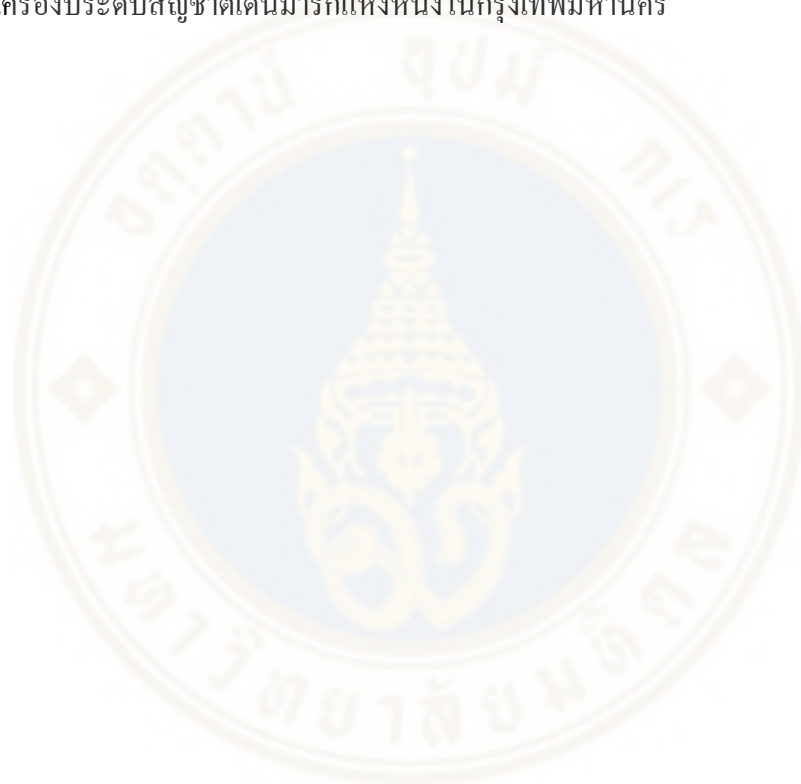
## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.2	การเปรียบเทียบกรณีศึกษาต่างๆ ตามแนวคิด Honeybee Leadership	29
3.1	แบบสัมภาษณ์	35
3.2	เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership	39
5.1	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64



## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
2.1 พีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน	7
4.1 ร้อยละของความสอดคล้องของภาวะผู้นำยั่งยืนตามความคิดเห็นของบุคลากรในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเคนมารักแห่งหนึ่งในประเทศไทยนคร	63





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในสภาวะเศรษฐกิจและโลกาภิวัตน์ที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ลักษณะการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนและลำบากยิ่งขึ้น องค์กรจึงต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทันการณ์ เพื่อนำพาธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ได้ และมีการปรับตัวตามกระแสโลก แม้แต่อุตสาหกรรมที่มีความเป็นมาอันยาวนานอย่างอุตสาหกรรมเครื่องประดับ ปัจจุบันตลาดเครื่องประดับทั่วโลกมีอัตราการเติบโตที่คาดการณ์ไว้ 4.7% ซึ่งจะส่งตัวเลขดังกล่าวสูงถึง 482 พันล้านดอลลาร์ภายในปี 2030 แต่คาดว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในส่วนแบ่งการตลาดและความต้องการลูกค้า (Matter of Form [MOF], 2024)

นับตั้งแต่การระบาดของโรคโควิด-19 พบว่าทิศทางของผู้บริโภคหันมาบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยรวมถึงเครื่องประดับลดน้อยลง (MOF, 2024) โดยธุรกิจผลิตเครื่องประดับขนาดกลางและเล็กมีแนวโน้มจะควบรวมกิจการเพื่อรวมเป็นกลุ่มค้าปลีกระหว่างประเทศ (Dauriz, Remy & Tochtermann, 2014) รวมถึงผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและต้องการให้แบรนด์ต่างๆ มีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่สถานะสังคม สิ่งแวดล้อม และชีวิตที่ยั่งยืน จึงเป็นความท้าทายใหม่ของธุรกิจเครื่องประดับในยุคปัจจุบันที่ต้องปรับกลยุทธ์การบริหารตามและก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ ไปได้

หนึ่งในกลยุทธ์ที่ธุรกิจเครื่องประดับนำมาปรับใช้คือการเพิ่มขนาดการผลิตเพื่อลดต้นทุน (Economy of scale) โดยสร้างมาตรฐานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองกับคู่แข่งมากยิ่งขึ้นในระดับนานาชาติ รวมถึงเป็นการเพิ่มกำลังการผลิต เพื่อสร้างโอกาสการขายและสร้างเป็นจุดเด่นทางการตลาด (Haapalainen & Skog, 2011) อย่างไรก็ตามการเพิ่มขนาดนั้นทำให้บริษัทมีความซับซ้อนและยากลำบากในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงนำมาซึ่งความท้าทายอย่างยิ่งกับบริษัทที่ต้องการดำรงอยู่และสร้างผลกำไร ในขณะที่เดียวกันการสร้างโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืนจะมีความเสี่ยงและอุปสรรคมากมาย ทำให้ความสำคัญของผู้นำธุรกิจระดับขึ้นและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อธุรกิจที่ต้องการดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน

สารนิพนธ์นี้จึงเป็นการศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) และ แนวโน้มการสร้างความยั่งยืนตามแนวคิด Honeybee leadership ของธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาพฤติกรรมและหลักการดำเนินธุรกิจจากภาวะผู้นำและความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำยั่งยืน สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับปรุงพร้อมกับการแข่งขันอย่างต่อเนื่องให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้คือเพื่อการศึกษาหลักการจัดการตามหลักภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามแนวคิดของ Avery & Bergsteiner ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

## 1.3 คำถามวิจัย

1. หลักการบริหารจัดการของธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) หรือไม่
2. แนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน (Sustainable Leadership) ตามหลัก Honeybee Leadership ถูกนำมาใช้ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตงานวิจัยไว้ ดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งศึกษาแนวคิดและพฤติกรรมเรื่องภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยนำแนวคิด Sustainable Leadership: Honeybee ของ Gayle Avery และ Harald Bergsteiner มาใช้ในการศึกษา

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยทำการศึกษารัฐกิจผลิตเครื่องประดับัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยกำหนดเป็นพนักงานของรัฐกิจผลิตเครื่องประดับัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience sampling)

#### 1.4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นเดือนมกราคมถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถระบุหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิภาวะผู้นำยั่งยืนในรัฐกิจผลิตเครื่องประดับัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครในประเทศไทย
2. ทราบถึงแนวโน้มความยั่งยืนของบริษัท โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะสามารถเป็นแนวทางในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนได้ต่อไป

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) นี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานแนวคิดในการวิจัย โดยมีหัวข้อดังนี้

- 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแฟชั่น
- 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)
- 2.3 แนวคิด Honeybee Leadership
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญของอุตสาหกรรมเครื่องประดับแฟชั่น

ตั้งแต่อดีตมนุษยชาติผลิตเครื่องประดับเพื่อวัตถุประสงค์ทางศาสนา การเงิน และการค้า แต่เดิมมีอารยธรรม 4 กลุ่มที่ใช้เครื่องประดับตั้งอยู่ในประเทศจีน อียิปต์ อินเดีย และเมโสโปเตเมีย ด้วยรูปแบบและเทคนิคที่หลากหลาย โดยเฉพาะอียิปต์และเมโสโปเตเมียที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการผลิตเครื่องประดับเนื่องจากมีความรู้ขั้นสูงด้านการใช้โลหะและการเข้าถึงแร่ธาตุหลากหลาย ทั้งโลหะและอัญมณีต่างๆ นำไปสู่เทคนิคการทำเครื่องประดับและเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมแรกของโลกที่ให้คุณค่ากับเครื่องประดับ (Adnan, 2018)

ทุกวันนี้เครื่องประดับยังคงเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวัน และการผลิตเครื่องประดับได้แพร่หลายมากขึ้นในทุกช่วงอายุ ชนชั้น วัฒนธรรม เพศ และภูมิศาสตร์ จากงานฝีมือที่ทำด้วยมือ ถึงกำเนิดเทคนิคการผลิตแบบ Mass production จากเครื่องจักรหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 18 ถึง 19 จากธุรกิจเครื่องประดับงานฝีมือจึงมาสู่อุตสาหกรรมระดับโลก

อย่างไรก็ตาม หลังจากศตวรรษที่ 20 เมื่อมีธุรกิจเข้าสู่ตลาดมากขึ้นและลักษณะผลิตภัณฑ์มีความคล้ายกันทำให้การขายแบบตลาดที่มุ่งเน้นผู้ขาย (Product-oriented) ลดลง ธุรกิจเครื่องประดับจึงค่อยๆ เปลี่ยนไปเป็นตลาดที่มุ่งเน้นผู้ซื้อ (Customer-oriented) ดึงดูดความสนใจของลูกค้าด้วยการจดจำแบรนด์และการสื่อสารการตลาดที่พัฒนาขึ้นอย่างมาก (Hu, 2022) เมื่อพิจารณาถึงอุตสาหกรรมเสื้อผ้า หลังจากที่แบรนด์เสื้อผ้าระดับประเทศในช่วงทศวรรษ 1980 เช่น C&A ของเยอรมัน และ Marks and Spencer ของสหราชอาณาจักร เริ่มถูกแบรนด์ข้ามชาติแข่งขัน เช่น Zara

และ H&M จากข้อมูลของ Linda Dauriz Nathalie Remy และ Thomas Tochtermann (2014) อุตสาหกรรมเครื่องประดับก็คาดว่าจะก้าวเข้าสู่โลกาภิวัตน์เช่นกัน ผู้สังเกตการณ์ในอุตสาหกรรม บางรายคาดการณ์ว่าบริษัทเครื่องประดับที่ใหญ่ที่สุด 10 แห่งได้เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเป็นสองเท่า ภายในปี 2563 โดยหลักๆ มาจากการขยายชื่อกิจการระดับท้องถิ่น

ในฐานะหนึ่งประเทศผู้ส่งออกเครื่องประดับรายใหญ่ของโลกและมีมูลค่าการส่งออก เฉลี่ย 10 พันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี (Podkuykina & Randriamarohaja, 2017) ประเทศไทยเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนสำคัญในการส่งออกเครื่องประดับในอาเซียนและระดับโลก จึงเผชิญกับความต้องการ ความยั่งยืน (Sustainability) ที่เพิ่มขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องประดับธุรกิจมีการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยรวมใหม่เพื่อก้าวไปสู่ความยั่งยืนที่ดีขึ้น (*Circular Economy for Sustainable Gem and Jewelry Industry*, 2021) ไม่เพียงแต่ในการจัดหาและผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยัง รวมไปถึงกรอบความคิดและการเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วย

อย่างไรก็ตามงานวิจัยแนวคิดผู้นำยั่งยืนในธุรกิจเครื่องประดับกลับพบได้น้อย โดยเฉพาะธุรกิจเครื่องประดับที่ผลิตในระดับ Branded Mass Production และมีการเข้าถึงทั่วโลก ดังนั้นการศึกษานี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในกรณีศึกษาผู้ผลิตเครื่องประดับแห่งหนึ่งใน ประเทศไทยที่มีการผลิตในปริมาณมาก เพื่อทำความเข้าใจแนวทางปฏิบัติและแนวโน้มพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในบริษัทและธุรกิจเครื่องประดับต่อไป

## 2.2 แนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการกระทำในระดับโลกมาเป็นเวลานาน (Piwovar-Sulej et al., 2021) นอกจากรัฐบาล องค์กรไม่แสวงกำไร และมูลนิธิต่างๆ ยังมีธุรกิจภาคเอกชนที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย และความ เป็นอยู่ของสังคม (Piwovar-Sulej et al., 2021)

อย่างไรก็ตามการองค์กรและธุรกิจแสวงกำไรไม่สามารถช่วยบรรเทาปัญหาเหล่านี้ได้ หากไม่มีกำไรหล่อเลี้ยงธุรกิจ องค์กรจึงต้องปรับแนวคิดโดยการหาสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาว (Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017) โดยมีแนวโน้มแสวงหา ความมั่นคง และการเติบโตจากกลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้าและผู้ตามในระยะยาวมากขึ้น (Kantabutra & Saratun, 2013) ทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนเกิดขึ้นจาก Brundtland committee คือวิธีการ ตอบสนองความต้องการปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นหลังเดือดร้อน ต่อมา Hargreaves and Fink



(2004) พัฒนาแนวคิดต่อโดยอธิบายหลักการผู้นำยั่งยืนในแวดวงการศึกษา โดยเน้นความสำคัญไปที่ ความรับผิดชอบร่วมกัน การเรียนรู้พัฒนาในระยะยาวกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

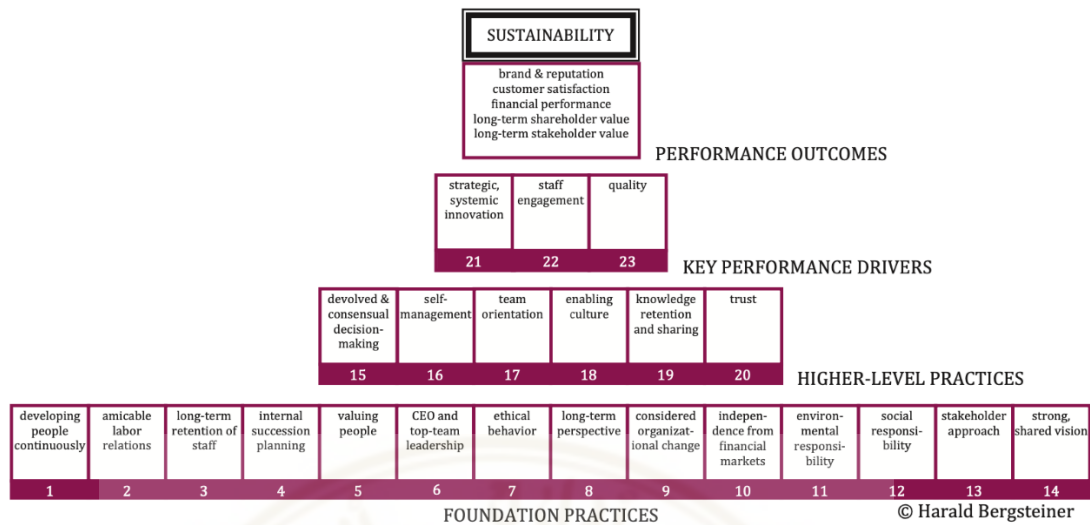
“ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนมีความสำคัญ แผ่ขยายและคงอยู่ มันเป็นความรับผิดชอบ ร่วมกันนั่นเอง ไม่ทำให้ทรัพยากรบุคคลหรือการเงินหมดไปจนเกินไป และนั่นเป็นการดูแลและ หลีกเลี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายต่อการศึกษาและชุมชนโดยรอบสิ่งแวดล้อม ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน มีการมีส่วนร่วมของนักเรียน ไหว่กับกองกำลังนั้นส่งผลกระทบต่อมันและสร้างสภาพแวดล้อม ทางการศึกษาที่มีความหลากหลายขององค์กรนั้นส่งเสริมการผสมข้ามพันธุ์ของความคิดที่ดีและการ ปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จในชุมชนของแบ่งปันการเรียนรู้และการพัฒนา” -Hargreaves and Fink, 2004

จนในปีค.ศ. 2005 Avery ได้หยิบแนวคิดผู้นำยั่งยืนมาใช้ธุรกิจและเปรียบเทียบระหว่าง โมเดลแบบ Anglo/US ที่องค์กรให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น และลดราคาซัพพลาย เออร์เพื่อต่อราคาที่ดีที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระยะยาว (Avery & Bergsteiner, 2005) เทียบกับโมเดล Rhineland ซึ่งมาจากคำว่า “Rhineland capitalism” หมายถึงทุนนิยมรูปแบบหนึ่งที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์ประกอบสำคัญ มาจากงานสัมมนาของพรรคสังคมนิยมประชาธิปไตย เยอรมัน ปี 1959 ที่เมือง Bad Godesberg ประเทศเยอรมัน ที่ตั้งอยู่แถบแม่น้ำ Rhine (Avery & Bergsteiner, 2013) โดย Avery สร้างรูปแบบผู้นำองค์กรครั้งแรก 19 ประการ ต่อมาจึงขยายเป็น โมเดล 23 ประการ เรียกว่าแนวคิด Honeybee Leadership

### 2.3 แนวคิด Honeybee Leadership

Honeybee Leadership เป็นแนวคิดหนึ่งภายใต้กรอบของผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership) ที่ได้รับการพัฒนาตั้งต้นมาจาก Rhineland โดยเป็นหลักผู้นำขับเคลื่อนความยั่งยืนทาง ธุรกิจ โดยมีมุมมองระยะยาวในการตัดสินใจ ส่งเสริมนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เพิ่มมูลค่าในมุมมอง ของลูกค้า สร้างทีมงานที่จงรักภักดีต่อองค์กรและมีความสามารถ รวมถึงนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ มีคุณภาพ ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิด Locust ที่มีผู้ถือหุ้นและผลกำไรเป็นเป้าหมายระยะสั้น

Honeybee Leadership มีหลักการทั้งหมด 23 ประการ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ แนว ปฏิบัติขั้นพื้นฐาน (Foundation practices) แนวการปฏิบัติขั้นสูงขั้น (High-level practices) และ ปัจจัย ขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร (Key Performance Drivers) โดยจัดเรียงเป็นพีระมิด โดยมีผลลัพธ์ (Performance Outcomes) 5 ประการบนยอดพีระมิด ดังภาพต่อไปนี้



## ภาพที่ 2.1 พีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน

ที่มา: Avery & Bergsteiner (2011)

Foundation Practices หรือแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานของพีระมิดภาวะผู้นำยั่งยืน มี 14 ข้อ เป็นแนวปฏิบัติที่ผู้นำสามารถเริ่มใช้ในองค์กรได้ทุกเมื่อเพื่อนำไปต่อยอดเป็นแนวปฏิบัติขั้นสูง โดยแต่ละปัจจัยพื้นฐานมีความหมายดังนี้

การพัฒนาบุคลากร (Developing People) กล่าวถึงแนวทางการบริหารจัดการของผู้นำ ที่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรเพื่อให้มีความสามารถทางเทคนิค ทักษะการจัดการ มนุษยสัมพันธ์รวมถึงทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินธุรกิจและความต้องการของแต่ละบุคคล องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาระยะสั้นหรือการพัฒนาระยะยาวอย่างเป็นระบบ โดยไม่แบ่งแยกระดับหรืออายุงาน เพื่อมุ่งเน้นการสร้างโอกาสเติบโตภายในผ่านการเรียนรู้ ตรงข้ามกับแนวคิดแบบ Locust ที่คำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรเพียงส่วนเดียว ตามที่ผู้บริหารหรือผู้ลงทุนเห็นสมควร โดยการพัฒนาลำดับพนักงานหน้างานระดับปฏิบัติการหาได้ยากและเน้นผลกำไรระยะสั้น

ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labour Relations) หมายถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง โดยยอมรับให้เกียรติและให้ความสำคัญกับแรงงานในฐานะคนที่มีทักษะสูง เป็นที่ต้องการของธุรกิจและตลาด โดยทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการได้รับการปฏิบัติเหมือนเป็นส่วนหนึ่ง อาจมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานและมีพนักงานที่อุทิศตนเพื่อติดต่อกับสหภาพแรงงานเพื่อส่งเสริมการทำงานรวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อกระตุ้นให้องค์กรประสบความสำเร็จผ่านการร่วมมือระหว่างทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

การรักษาบุคลากร (Retaining Staff) ในองค์กรที่มีภาวะผู้นำยั่งยืน พบอัตราการลาออกของพนักงานต่ำ กว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรที่มีการรักษาพนักงานจะเห็นความสำคัญของการรักษาพนักงานมากกว่าเพียงการควบคุมค่าใช้จ่าย แต่จะมีนโยบายและแนวทางการรักษาพนักงาน โดยไม่ยอมรับอัตราการลาออกที่สูงและหาทางในการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น การกระจายหรือหมุนเวียนพนักงานตามหน้างานต่างๆ เป็นต้น ซึ่งตรงข้ามกับแนวทาง Locust ที่มองการหาแรงงานระยะสั้น มีการเลิกจ้างพนักงานบ่อยครั้ง และมีการออกสัญญาระยะสั้น ทำให้รักษาความรู้ในองค์กรได้ยาก และพนักงานมีความหวาดกลัวการถูกเลิกจ้าง

การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning) กล่าวถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำโดยประเมินความสามารถ เลือกผู้สืบทอดและวางแผนพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้นำระดับสูง มากกว่าการจ้างหรือสรรหาคนจากภายนอกเข้ามาบริหารองค์กรโดยตรง นอกจากเป็นการสนับสนุนการเติบโตในหน้าที่การงานแล้ว องค์กรที่มีการวางแผนการสืบทอดให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความผูกพันในองค์กร นอกเหนือจากการเลื่อนลำดับขั้นอีกด้วย รวมถึงคัดเลือกผู้นำจากนอกองค์กรด้วยความระมัดระวังในกรณีที่ยังไม่มีผู้สมัครที่เหมาะสมในองค์กร

การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff) หมายถึงการบริหารจัดการบนแนวคิดที่บุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนความสำเร็จ จึงสนับสนุนการรักษาสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรผ่านกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการทำงาน เช่น การเชิดชูยินดีกับความสำเร็จ จัดตั้งโครงการออมเงินระยะยาวช่วยให้พนักงานมีเงินออมเพื่อการเกษียณ และแบ่งปันผลกำไร ดูแลทางการแพทย์ ช่วยเหลือในการดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ และมีห้องออกกำลังกาย เป็นต้น โดยมีวิธีที่ซับซ้อนในการเข้าถึงประสิทธิภาพ การปรับตัว และความสามารถในการทำงาน ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดระยะสั้นที่มองการให้คุณค่ากับพนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มภาระให้กับธุรกิจมากกว่าสิ่งที่ควรสนับสนุนลงทุน

ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team) สำหรับทีมผู้นำระดับสูงในองค์กรที่มีภาวะผู้นำยั่งยืนมีการแบ่งปันความรับผิดชอบและการทำงานเป็นทีมมากกว่าการมี CEO ที่มีทรงอำนาจ ตัดสินใจคนเดียว และรับผิดชอบต่อผลประกอบการคนเดียวเท่านั้น ฉะนั้นตามแนวคิดเพื่อความยั่งยืนประธานและคณะผู้บริหารมักจะอาศัยการปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อตัดสินใจไปในแนวทางเดียวกันมากกว่าตัดสินใจเพียงลำพัง

จริยธรรม (Ethical Behavior) กล่าวคือองค์กรมีการทำงานด้วยความโปร่งใสบนพื้นฐานจรรยาบรรณ รวมถึงมีการปลูกฝังวัฒนธรรมที่มีจริยธรรม โดยส่งเสริมพฤติกรรมในเชิงบวก เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกและแยกแยะการกระทำที่ถูกต้อง นอกจากการวางนโยบาย ยังมีการตั้ง



ค่านิยม หลักการและหลักจรรยาบรรณองค์กรที่กำหนดแนวทางการทำงาน เพื่อการปฏิบัติเป็นภาพเดียวกันสำหรับพนักงานทุกระดับชั้นและตำแหน่งหน้าที่อีกด้วย

มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long or Short-Term Perspective) คือการมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์สำหรับความยั่งยืนระยะยาว ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงส่งเสริมการเกิดโครงการใหม่ๆ แม้ว่าผลประกอบการขึ้นหรือลงเป็นบางช่วงเวลา และอาจไม่เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกไตรมาส องค์กรยังคงยึดมั่นที่จะดูแลรักษาพนักงานและธุรกิจให้พันอุปสรรคไปได้ พร้อมหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างพนักงานหรือเลื่อนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดแบบ Locust ที่ผู้บริหารอาจเลิกจ้างพนักงานเพื่อปรับปรุงผลประกอบการไตรมาสถัดไปทันที โดยผู้จัดการมักมีการหมุนเวียนทุกๆ 3-4 ปี และมีอายุงานในองค์กรสั้นสะท้อนให้เห็นมุมมองระยะใกล้มากกว่าระยะไกล

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในฐานะผู้นำ โดยมีแนวทางกระตุ้นการความเปลี่ยนแปลงถึงระดับปฏิบัติการพื้นฐาน พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวัน เป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และอาจจงใจดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบปฏิวัติก็ได้ การทำงานในองค์กรมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงแต่มีเสถียรภาพเพียงพอที่จะรับมือกับการอุปสรรคได้เช่นกัน ในทางตรงกันข้ามผู้จัดการที่ไม่มีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการสนับสนุนยังขาดแคลนในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation) สำหรับองค์กรที่มีการร่วมลงทุน องค์กรที่มีภาวะผู้นำยั่งยืนสูง ผู้นำมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์ และบริหารโดยให้ความสำคัญกับผลกำไรระยะยาวมากกว่าผลกำไรระยะสั้น รวมถึงให้ความสำคัญกับความต้องการทางธุรกิจมากกว่านักวิเคราะห์ ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีอิทธิพลรายอื่น ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำไม่มีทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการสนับสนุนเรื่องร้องเรียนยังขาดเวลาเวลาองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ตลาดการเงินส่งเสริมการมุ่งเน้นระยะสั้นไปที่เงินทุนและผลกำไรมากกว่าระยะยาว

สำหรับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment) มีการมุ่งเน้นสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว ร่วมมือปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยใช้มาตรฐานที่เข้มงวดกับธุรกิจและซัพพลายเออร์ เพื่อควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในการดำเนินงานและผลกระทบจากการดำเนินงาน สำหรับองค์กรที่มีแนวคิดแบบ Locust มักกล่าวว่าไม่สามารถควบคุมซัพพลายเออร์ได้

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)) กล่าวถึงการที่องค์กรมีบทบาทในการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อช่วยเหลือพัฒนาชุมชนโดยไม่หวังผลกำไร โดยเน้นการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาคน สิ่งแวดล้อม หรือสังคมก็ตาม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่มากขึ้น โดยการดูแลรักษาสมดุลความสัมพันธ์ความพึงพอใจของพนักงาน คู่ค้า และลูกค้าเป็นกุญแจสำคัญ อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้าม สำหรับแนวคิดแบบ Locust ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรายใหญ่มักถูกให้ความสำคัญมากกว่าและเพิกเฉยหรือให้ความสำคัญกับพนักงานรายรองลงมา

บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business) คือการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเหมาะสม สามารถสร้างความเข้าใจในเป้าหมายธุรกิจจากผู้นำลงมาสู่พนักงาน โดยพนักงานทุกคนเห็นภาพ ยอมรับและทำงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน รวมถึงมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร

Higher-level practices หรือแนวการปฏิบัติขั้นสูงขึ้นไป อยู่ในระดับขั้นที่ 2 ของพีระมิด ถัดจากแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานเป็นการต่อยอดจากแนวปฏิบัติพื้นฐาน โดยเกิดจากการตัดสินใจร่วมกันเพื่อสร้างพนักงานและทีมงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมีความไว้วางใจกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อแบ่งปันและเก็บความรู้ที่เป็นประโยชน์กับองค์กรต่อไป โดยประกอบด้วย 6 ข้อดังต่อไปนี้

การตัดสินใจ (Decision Making) ว่าด้วยแนวคิดสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแล แม้กระทั่งพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมจากทั่วทั้งองค์กร หรือการรับฟังความเห็นในการตัดสินใจขององค์กร เป็นต้น ไม่ว่าจะพนักงานระดับไหนก็สามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กรได้

จัดการตนเอง (Self-Management) พนักงานทุกระดับสามารถบริหารจัดการตนเองทำงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันโดยหาวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายและเป้าหมายโดยใช้ทักษะและความคิดริเริ่ม มุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดว่ามีเฉพาะผู้นำที่ทำให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า ผู้จัดการคือผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้ควบคุมทั้งหมด ส่วนพนักงานจะจัดการด้วยตนเองได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

การทำงานร่วมกัน (Team Orientation) ภายใจองค์กรเห็นได้จากพนักงานรู้จักพนักงานด้วยกันเองเป็นอย่างดี ซึ่งรวมไปถึงทักษะความถนัด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แบ่งปันข้อมูลกันเป็นประจำ มีพลังในการขับเคลื่อนทุกระดับพนักงาน และสามารถแก้ไขปัญหาองค์กรได้

อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ ตรงข้ามกับแนวคิดนี้ คือการแข่งขันภายในระหว่างพนักงานมากกว่าการส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ในกรณีนี้พนักงานมักมีความไว้วางใจต่อกันน้อยกว่าผู้จัดการไม่ร่วมมือกัน และบุคลากรมีขีดความสามารถที่จำกัดในการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรม (Culture) กล่าวถึงองค์กรที่มีความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยมที่ชัดเจนและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน แม้ว่าจะมีวัฒนธรรมรายย่อยที่แตกต่างไปบ้าง แต่ให้ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมักมีความยืดหยุ่นที่จะปรับตัวเมื่อเจออุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และมีส่วนในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ในทางปฏิบัติการสรรหาบุคลากรจะคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมด้วย หรืออาจมีการส่งเสริมความเข้าใจด้วยการมีโครงการปฐมนิเทศเพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมบริษัทให้พนักงานเริ่มงานใหม่ เป็นต้น

การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention) คือการรักษาความสัมพันธที่สร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสารและส่งเสริมการแบ่งปัน ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ การประชุม หรือการสัมมนาของบริษัท การจัดนิทรรศการ และกิจกรรมการเรียนรู้ หรือการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติเพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น โดยมุ่งเน้นการทั้งพนักงานภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท เช่น คู่ค้า และซัพพลายเออร์ เป็นต้น

ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึงสภาวะความสัมพันธของพนักงานในองค์กรที่ทำงานบนพื้นฐานความปรารถนาดีมากกว่าตามพันธะสัญญา โดยมองผู้อื่นเป็นที่พึ่งได้ สามารถตอบได้อย่างมั่นใจว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ อาศัยการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อมีการร่วมมือกันมักทำมากกว่าหน้าที่ และไม่ตัดสินใจอีกฝ่ายจากชื่อเสียงหรือประสบการณ์ทำงานร่วมกันอย่างเดียว ซึ่งตรงข้ามกับแนวคิดแบบ Locust ที่เชื่อว่าพนักงานมีจำเป็นต้องถูกควบคุม ไม่สามารถไว้วางใจได้ และเป็นความสัมพันธตามสัญญาเท่านั้น

สุดท้าย ปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร (Key Performance Drivers) คือพีระมิดขั้นที่ 3 ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของแนวปฏิบัติขั้นที่ 1-2 โดยมีทั้งหมด 3 ข้อ ดังต่อไปนี้

นวัตกรรม (Innovation) คือกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสำหรับองค์กรที่มีภาวะผู้นำยั่งยืนมักใช้ระยะเวลาในการปลูกฝังกระบวนการสร้างหรือสนับสนุนการคิดนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับธุรกิจและน้อยครั้งที่จะลดงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว

ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) ว่าด้วยการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ร่วมกับสถานที่ทำงานมากกว่าแค่เหตุผลในการทำงาน ความผูกพันคือความรู้สึกของการเสริมพลัง

ดังนั้นความพึงพอใจของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเสริมการมีส่วนร่วม รวมถึงเปิดรับข้อเสนอแนะ และทำกิจกรรมที่กระตุ้นความร่วมมือภายในบริษัทเอง ในทางตรงข้ามหากมีความผูกพันของพนักงานต่ำ ทำให้เกิดการอัตราการลาออกสูงและการสูญเสียพนักงานที่มีคุณภาพในการทำงาน

คุณภาพ (Quality) กล่าวคือรากฐานการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) ขึ้นพื้นฐานตลอดจนการเสริมศักยภาพผู้คนให้มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการกำหนดและควบคุมมาตรฐานสินค้าและบริการให้มีความเท่าเทียมกัน เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อนำ Honeybee Leadership ไปปฏิบัติในองค์กรจะมีตัวชี้วัดผลความสำเร็จ หรือ Performance Outcomes 5 ตัวชี้วัด และเมื่อองค์กรมีปัจจัยทั้ง 3 ประการจะเกิดภาวะความยั่งยืนในธุรกิจสร้างเสริมศักยภาพให้กับพนักงานและความพึงพอใจกับลูกค้า โดยแนวปฏิบัติทั้ง 23 ประการ มีความเกี่ยวเนื่องกันและสามารถส่งผลซึ่งกันและกันได้ ดังนั้นจึงต้องรักษาสมดุลอย่างดี โดยคือจุดยอดของพีระมิดนี้ประกอบด้วย แบนด์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand & Reputation) ความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction) ผลประกอบการ (Financial Performance) คุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว (Long-term shareholder value) และคุณค่าที่ได้รับกลับมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long-term stakeholder value)

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำยั่งยืนหลายอุตสาหกรรม ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการวัดความสอดคล้องกับภาวะผู้นำยั่งยืน โดยมีระดับความสอดคล้องกับหลักการภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปการทบทวนวรรณกรรมได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
1	2549	Sooksan Kantabutra	Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective	เชิงคุณภาพ (Qualitative Research)	วิจัยนี้พิจารณาถึงคุณภาพของวิสัยทัศน์หลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ที่นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยพบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความอยู่การเติบโตและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว โดยมีการสื่อสาร อาจเป็นปัจจัยการรับรู้ที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางที่สุด จะเป็นตัวแปรแทรกแซงที่สำคัญ การวิจัยพบปัจจัยการตระหนักรู้ 5 ประการและปัจจัยแทรกแซง 2 ประการ โดยการมีวิสัยทัศน์ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ความพึงพอใจของพนักงานและลูกค้า และผลลัพธ์ทางการเงิน



#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
2	2557	Pakorn Wuttivichayanun	Sustainable Leadership: Honeybee Practices At Exxonmobil, Thailand	เชิงคุณภาพ	ปรัชญาความเป็นผู้นำของ ExxonMobil ในประเทศไทยส่วนใหญ่ สอดคล้องกับแนวทางของ Honeybee โดยเหตุผลหนึ่งเบื้องหลังความสำเร็จนี้คือการใช้นวัตกรรมที่รวมอยู่ในทุกกระบวนการจนถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเป็น เครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด
3	2557	Vanda Nakchudtree	Sustainable Leadership: Honeybee Practices In Thai Jewelry Business	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยบ่งบอกความสอดคล้องของแนวทางทำธุรกิจ เครื่องประดับ SME กับหลักการผู้นำยั่งยืน แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีซึ่งมีผลอย่างมากกับธุรกิจ โดยสามารถปรับปรุงการรักษาพนักงาน การวางแผนสืบทอด CSR การปรับองค์กร เป็นต้น โดยคณะผู้บริหารสามารถปรับปรุงการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้เห็นว่าแนวคิดผู้นำยั่งยืนยังสามารถพัฒนาได้อีกและมีความสำคัญในการนำองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
4	2557	Tanawan Sriratanavit	Sustainable Leadership of FMCG Company In Thailand	เชิงคุณภาพ	องค์กร FMCG ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหลักการผู้นำยั่งยืน โดยโดดเด่นในเรื่องการรักษาพนักงานและความโปร่งใส อย่างไรก็ตามยังสามารถพัฒนาการวางแผนผู้สืบทอด แบ่งปันข้อมูลและสื่อสารภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรยังสามารถปรับปรุงได้เพื่อให้เกิดภาพองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป
5	2557	Sawaporn Choocherdwattana sak	Sustainable Leadership: Honeybee Practices At A Thai Shipping Industry	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบปัจจัย 21 ประการที่มีผลต่อแนวความคิดภาวะผู้นำซึ่งส่งผลกระทบต่อมุมมองในระยะยาวของบริษัทที่เน้นย้ำวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยมีปัจจัยที่ส่งเสริมความการตอบโต้ธุรกิจและความพึงพอใจของพนักงานในกรอบของ การพัฒนาบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรม ทำให้สามารถเป็น one-stop สำหรับความต้องการทุกอย่างทางโลจิสติกส์ในระดับนานาชาติได้
6	2557	Teeraphol Ambhai	Sustainable Leadership: Honeybee Practice At	เชิงคุณภาพ	บริษัทกระบวนการปลาแห่งนี้มีแนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิด Sustainable Leadership โดยมีประกอบ 20 ประการ ที่สอดคล้อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและให้โอกาสในการ

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
			Thai Processed Fish Company		เติบโต อย่างไรก็ตามยังมี 7 ปัจจัยสอดคล้องปานกลาง และ 1 ปัจจัย สอดคล้องน้อย ได้แก่ การตัดสินใจร่วมกันที่ยังต้องกระจายอำนาจ การตัดสินใจและสื่อสารแก่พนักงานทุกระดับให้เข้าใจและเห็น ความสำคัญเหมือนกันอย่างไรก็ตาม ยังมี 3 องค์ประกอบที่ไม่ สามารถประเมินได้ โดยผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ระยะยาวและต้องการ ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและใกล้ชิดเนื่องจากมาจากธุรกิจครอบครัว
7	2557	Suparak Suriyankietkaew, Gayle Avery	Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SME	เชิงคุณภาพ	การใช้แนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนมาใช้มีผลสัมพันธ์กับความพอใจของ พนักงาน เช่น การให้คุณค่ากับพนักงาน จริยธรรม การเปลี่ยนแปลง องค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม การมีส่วนร่วม และคุณภาพ คาดการณ์ ความพึงพอใจที่สูงขึ้น การมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลกระทบ สูงสุด การนำแนวทางปฏิบัติที่สำคัญมาใช้มากขึ้นก็ส่งผลเชิงบวกต่อ ความพึงพอใจเช่นกัน



#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
8	2558	Phillip Hallinger, Suparak Suriyankietkaew	Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018	การวิเคราะห์ บรรณมิติ (Bibliometric review)	งานวิจัยนี้วิเคราะห์เอกสาร 952 ฉบับเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน ซึ่งเผยแพร่ระหว่างปี 1990-2018 พบว่าทุกนามีการเติบโตอย่าง รวดเร็วแต่ยังคงมีขนาดพอเหมาะ ผลงานที่มีผู้อ้างอิงถึงสูงใช้แนวคิด แบบองค์รวมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน งานวิจัยมุ่งเน้นไปที่วิธีที่ ความเป็นผู้นำสร้างขีดความสามารถด้านนวัตกรรมเพื่อเป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน
9	2558	Natarat Patanapeechai	EXAMINING SUSTAINABLE LEADERSHIP IN APPAREL INDUSTRY	เชิงปริมาณ	จากการสำรวจธุรกิจเครื่องแต่งกายกว่า 50 บริษัทในประเทศไทย พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมากในธุรกิจ เครื่องแต่งกาย เพื่อให้การบริการตอบโจทย์ลูกค้าให้มากที่สุด จึง ต้องอบรมพนักงานระดับผู้จัดการให้เพิ่มทักษะ อย่างไรก็ตาม ควรมี การประเมินและจัดแผนพัฒนาต่อไปเพื่อติดตามผลการทำงานและ ปรับปรุง

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
10	2558	Nattawat Luevorasirikul	Sustainable Leadership: How To Apply Honeybee Practice In Die-Casting Company	เชิงคุณภาพ	การวิจัยในบริษัทหล่ออะลูมิเนียมพบว่า ไม่สอดคล้องตามแนวคิด ผู้นำยั่งยืน โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องเพียง 11 ปัจจัย อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอแนะในการศึกษารั้งนี้คือผู้จัดการควรให้ความสำคัญ การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้บริษัทปรับปรุงกระบวนการ และบรรลุผลสำเร็จตามแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนทั้งหมด โดยเริ่มจาก การจัดตั้งกลุ่มคนที่มีอิทธิพลเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างผล การติดตามประเมินงานเพื่อวัดผลในระยะยาว
11	2559	Jedtana Sittipaneed	SUSTAINABLE LEADERSHIP OF LUXURY HOTELS OF HACO GROUP	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยพบปัจจัย 20 ประการที่มีผลต่อแนวคิดภาวะผู้นำ โดยมี การแบ่งปันข้อมูลกันเพื่อรองรับกลยุทธ์การขยายสาขาโรงแรม รวมถึงความพยายามในการเข้าถึงพนักงานของผู้นำ ทำให้ความ ไว้วางใจจากลูกค้า และมีการบริการที่ตอบโต้มากยิ่งขึ้น โดยจะ พัฒนาต่อด้านบริการต่อไป

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
12	2559	Ruedeechanok Rungruangmaitree	SUSTAINABLE LEADERSHIP: HONEYBEE PRACTICES IN HEALTH SHOES ENTERPRISE IN THAILAND	เชิงคุณภาพ	ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ ยั่งยืนมากที่สุด 4 ปัจจัยได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และคุณภาพที่ส่งบวกในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของ ทำให้ธุรกิจแฟชัน จึงเป็นปัจจัยที่ควรได้รับการพัฒนาต่อมากที่สุด เช่นกัน เพื่อคงความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
13	2560	พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม	Sustainable leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง	เชิงคุณภาพ	การดำเนินธุรกิจได้มีการดำเนินการสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee ทั้งหมด 22 ปัจจัย จาก 23 ปัจจัย โดยให้คุณค่าพนักงานและจริยธรรมในระดับมากเพื่อเพิ่มมุมมองระยะใกล้และระยะไกล ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับกระแสเศรษฐกิจปัจจัย ความผูกพันขององค์กรอยู่ในระดับดี และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีใน ทุกส่วนทั้งในและนอกบริษัท จึงมีความผูกพันกับองค์กรและเกิด ความยั่งยืนในส่วนของภาวะผู้นำสูง
14	2560	Genevieve Catacte Fernando	Sustainable Leadership Practices in the Tuna Canning Industry in General Santos City Philippines	เชิงคุณภาพ	ปรัชญาความเป็นผู้นำของ Honeybee โดยทั่วไปนั้นมีการปฏิบัติ แต่ไม่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรที่ศึกษา ผลลัพธ์ที่ได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติจริงไม่ใช่ Honeybee ทั้งหมด ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดว่าการ แทรกแซงทันทีเพื่อปรับความเข้าใจและส่งเสริมข้อได้เปรียบของ แนวทางปฏิบัติในระดับที่สูงกว่ามีความจำเป็นอย่างมากในการรักษา ธุรกิจและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในโลก ธุรกิจ

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
15	2561	นภัสสร ปิ่นเทา	Sustainable Leadership: กรณศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย	เชิงคุณภาพ	แนวปฏิบัติของธุรกิจดังกล่าวสอดคล้องกับ Honeybee Leadership ทั้งหมด 23 ปัจจัย พบว่า 16 ปัจจัยอยู่ในระดับหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก โดยพบว่าการพัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืน
16	2561	งามนิจ รุ่งแสง	การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนชาเจเนอเรชั่นวายตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัท ขาข้ามชาติในประเทศไทย	เชิงปริมาณ	ปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างรับรู้ได้จากผู้แทนชาเจเนอเรชั่น Y ได้แก่ การตัดสินใจร่วมกันอย่างฉันทามติ การมีนวัตกรรมในองค์กรการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ธุรกิจและคุณภาพโดยองค์กรควรให้ความสำคัญยิ่งขึ้นกับความคิดของเจเนอเรชั่น Y มากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างความแข็งแกร่งกับองค์กร ละเอียดถี่ถ้วนระยะยาวทางธุรกิจ

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
17	2561	อมรเศรษฐ์ ปัญญา เวชมนตรี	กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้ องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนใน ธุรกิจให้บริการด้าน สุขภาพแบบองค์รวม ตามแนวคิด Honeybee Leadership	เชิงปริมาณ	จากการวิจัยพบที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยทั้ง 8 ข้อ ได้แก่ มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล จริยธรรม การให้คุณค่าบุคลากร การ แบ่งปันและรักษาความรู้ วัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน นวัตกรรม และคุณภาพ สอดคล้องกับความพึงพอใจของพนักงาน และช่วยให้ พนักงานสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและการแข่งขันในตลาด
18	2561	ชยากร เลิศอังกูร	การศึกษาภาวะผู้นำ ยั่งยืนในธุรกิจแวนตา ขนาดเล็กแห่งหนึ่ง	เชิงคุณภาพ	มี 12 ปัจจัยอยู่ในระดับสอดคล้องมาก 6 ปัจจัยสอดคล้องระดับปาน กลาง และ 5 ปัจจัยสอดคล้องน้อยหรือไม่มีเลย โดยไม่มีปัจจัยใดที่ไม่ สามารถระบุได้ และพบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนา พนักงานและการที่บริษัทประสบความสำเร็จได้ในระดับหนึ่งมาจาก การที่ผู้นำเห็นความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการใช้ เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
19	2561	Khukrit Silalaiy Thanin Ratanaolarn Malai Thaveesuk	The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model	เชิงปริมาณ	จากการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้นำมีประสิทธิผลสูงสุดในการขับเคลื่อนความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนของนักการศึกษาในภาคอาชีวศึกษา อย่างไรก็ตาม ตัวแปรทั้งหมดมีความสำคัญในระดับใกล้เคียงกัน สิ่งที่แตกต่างกันคือคุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยที่เพิ่มความเป็นผู้หน้าที่ยั่งยืนได้มากที่สุด ในบรรดาปัจจัยอื่นๆ ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มคุณค่าไปด้วย
20	2562	Chosita Chenpanit	SUSTAINABLE LEADERSHIP AT THE AMERICAN PHARMACEUTICAL COMPANY IN THAILAND	เชิงคุณภาพ	หลักของความเป็นผู้นำของ Honeybee ที่ส่งผลกระทบต่อมุมมองของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนในองค์กร ได้แก่ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม การแบ่งปันและการรักษาความรู้ ความไว้วางใจ และคุณภาพ ปัจจัยที่น่าสนใจและมีนัยสำคัญของบริษัทนี้เกิดจากการเลิกจ้างพนักงานบ่อยครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและต้นทุน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของพนักงาน และเนื่องจากบริษัทไม่มีสภาพแรงงาน จึงไม่สามารถประเมินองค์ประกอบนี้ได้เพียงอย่างเดียว



#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
21	2562	ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ	การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย	เชิงปริมาณ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ มีทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ความไว้วางใจ การมองผลประโยชน์ในระยะยาว พฤติกรรมทางจริยธรรม และการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวเพิ่มเติม
22	2562	Pavinee Kungwanpongpun	An Empirical Investigation of Sustainable Leadership and Performance Outcomes in Thai Healthcare Organizations	เชิงปริมาณ	ปัจจัย SL ทั้ง 23 ประการมีผลเชิงบวกต่อความยั่งยืน ประสิทธิภาพขององค์กร (SPO) และความพึงพอใจของพนักงาน (EMS) การค้นพบนี้สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้รับการทบทวนในบทที่ 2 มีแนวทางปฏิบัติในการเป็นผู้นำอย่างยั่งยืนซึ่งมักถูกตรวจสอบในการดูแลสุขภาพบริบทรวมถึงจริยธรรม การเก็บรักษาและแบ่งปันความรู้ นวัตกรรมและคุณภาพ สามองค์ประกอบจากสี่องค์ประกอบแสดงให้เห็นถึงผลเชิงบวกอย่างมากต่อ SPO
23	2562	Nisit Pongstabhon	Honeybee Sustainable Leadership: A Case Study In Automotive Tire Industry.	เชิงคุณภาพ	งานวิจัยในธุรกิจชิ้นส่วนล้อยานยนต์พบว่า ธุรกิจดังกล่าวมีการใช้แนวคิดภาวะผู้นำในการจัดการระดับพื้นฐาน บริษัทยังคงต้องการให้ความสนใจกับองค์ประกอบที่มีอยู่ซึ่งถือว่า Honeybee เข้าใกล้ที่จะ



#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
					ไม่ปล่อยให้กลายเป็นแนวทางปฏิบัติของ Locust ในอนาคต และรักษาแนวทางการจัดการเพื่อความยั่งยืน
24	2563	Olle Lilja	Sustainable leadership in Swedish fashion brands	เชิงคุณภาพ	องค์กรต่างๆ ใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป เพื่อคงยั่งยืนและแข่งขันได้ โมเดลธุรกิจ ผู้นำต้องสร้างให้ยั่งยืน ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และพัฒนาพนักงานให้ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างยั่งยืน การพัฒนาใหม่ในเทคโนโลยี การริเริ่มและการรับรู้ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นนั้นถูกเรียกร้องให้ขับเคลื่อนการเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน
25	2563	ฐิตินันท์ ฐูเพ็ง	Sustainable leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในบริษัทาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย	เชิงคุณภาพ	องค์กรมีการบริหารและดำเนินกิจการธุรกิจมี ความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด Honeybee Leadership จำนวนทั้งสิ้น 23 ปัจจัย โดยมี ความสัมพันธ์กับความพอใจและความยั่งยืนในองค์กรทั้งหมด ทำให้เป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำไปปฏิบัติจริง และทำให้ผ่านวิกฤติปัญหาที่ผ่านมาได้ อย่างไรก็ตามองค์กรยังสามารถปรับปรุงได้อีก เพื่อให้เจริญเติบโตมากขึ้นในอนาคต

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
26	2564	ธัญญา ปิ่นทอง	Effects of Employee Satisfaction and Sustainability Performance Outcomes According to the Sustainable Leadership Concept in Agricultural Machinery Business	เชิงปริมาณ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในระดับมาก โดยการบริหารงานส่งผลกับคุณภาพมากที่สุด รองลงมาคือจริยธรรม และความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยพนักงานพอใจเรื่องรายได้มากที่สุด รองลงมาคือเพื่อนร่วมงาน องค์กรและหัวหน้างาน นอกจากนี้ยังทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ถึงความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การทำกำไรขององค์กร ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความพอใจของผู้ลงทุน และความพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นลำดับสุดท้าย
27	2564	Thawin Chaiwachira	An Investigation Into Sustainability Organizational Culture At Foreign Subsidiary: A Thai Context	เชิงคุณภาพ	วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานในองค์กร เป็นกรอบแนวปฏิบัติ โดยผลการวิจัยนี้พบว่าสาขาความร่วมมือข้ามชาติในต่างประเทศ ได้แก่ อุตสาหกรรมไอทีที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนได้ แม้อยู่กระจายทั่วโลก โดยหลักฐานองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนซึ่งส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในด้านการเงิน สังคมและสิ่งแวดล้อม (TBL) และภาพความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
28	2565	ชมพูนุท ศิลาวัฒนาวงศ์	Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำ ยั่งยืนในธุรกิจที่ปรึกษา ด้านการก่อสร้าง	เชิงคุณภาพ	มีปัจจัยที่สอดคล้องระดับมาก 17 ปัจจัย ปานกลาง 4 ปัจจัย และน้อย 2 ปัจจัย โดยไม่พบความไม่สอดคล้อง โดยมีเพียงปัจจัยเดียวจาก 14 ปัจจัยฐานพีระมิดที่ไม่สอดคล้องในระดับมากและต้องปรับปรุงคือ บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ
29	2565	Suparak Suriyankietkaew, Krittawit Krittayaruangroj, Nacharee Iamsawan	Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study	เชิงคุณภาพ	กิจการเพื่อสังคมโดยชุมชน (CBSE) หมู่บ้านทุ้งฮี้เป็ง (TYP) ตั้งอยู่ในเกาะลันตาในจังหวัดกระบี่ของ ประเทศไทย บทความนี้พบว่าไม่เพียงแต่ TYP CBSE ใช้มุมมอง ความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนที่แข็งแกร่งในระยะยาว แต่ในทาง ปฏิบัติยังนำไปใช้ในแง่ของการจัดการและพัฒนาบุคลากร ให้ ความสำคัญกับผู้คน และทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นได้ มี ความสามารถทั้งหมด 5 ประการที่จำเป็นต่อความยั่งยืนและความ ยืดหยุ่นขององค์กรในบริบทของ CBSE ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ วรรณกรรมที่ว่าองค์กรที่ยั่งยืนซึ่งใช้มุมมองระยะยาวจะมีชัยและ เติบโตอย่างยั่งยืนเช่นกัน
30	2566	Nuttasorn Ketprapakorn	Exploring The Relationship Between Sustainability Culture Components And	เชิงคุณภาพ	ผลการวิจัยของบริษัทตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของบริษัทได้มาจากความคิดของผู้ก่อตั้ง สะท้อนออกมาเป็น โมเดล โมเดลทางจิตเหล่านี้ถูกหล่อหลอมโดย

#	ปี	ผู้วิจัย	หัวข้อวิจัย	วิธีวิจัย	สิ่งที่ค้นพบ
			Sustainability Workplace Attitudes: A Cross-Case Analysis		พื้นฐานความรู้ส่วนตัวและประสบการณ์ที่ผ่านมาล้วนมีส่วนทำให้เกิดอนาคตอันพึงปรารถนา

แม้แนวคิดผู้นำยั่งยืนมีการศึกษาอย่างแพร่หลายในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และในทวีปยุโรป เป็นต้น (Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2010) ยังพบว่าการศึกษาเรื่องแนวคิดผู้นำยั่งยืนยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยอีกด้วย (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018) โดยในประเทศไทยพบงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาการนำแนวคิดผู้นำยั่งยืนมาใช้ในองค์กรต่างๆ หลากหลายอุตสาหกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวพบว่าปัจจัยที่มีความสอดคล้องร่วมกันสูงสุดคือ จริยธรรม คุณภาพ ความสัมพันธ์กับพนักงาน และการรักษาพนักงาน ปัจจัยที่สอดคล้องร่วมกันน้อยที่สุดคือ การตัดสินใจ การวางแผนการสืบทอด และความผูกพันของพนักงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบกรณีศึกษาต่างๆ ตามแนวคิด Honeybee Leadership

No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
1	การพัฒนาบุคลากร (Developing People)			CASS, GLAS, PHAR, TYP	EX, HACO, AUTO, CONS
2	ความสัมพันธ์กับ พนักงาน (Labour Relations)	EX			HACO, CASS, AUTO, GLAS, PHAR, CONS, TYP
3	การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)		PHAR		EX, HACO, CASS, AUTO, GLAS, CONS, TYP
4	การวางแผนการสืบ ทอด (Succession Planning)		TYP	HACO, CASS, AUTO, GLAS, PHAR	EX, CONS
5	การให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing Staff)			HACO, AUTO	EX, CASS, GLAS, PHAR, CONS, TYP
6	ประธานบริหาร และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)		TYP	EX, CASS, AUTO	HACO, GLAS, PHAR, CONS
7	จริยธรรม (Ethical Behavior)				EX, HACO, CASS, AUTO, GLAS, PHAR, CONS, TYP

No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
8	มุมมองระยะไกล หรือระยะไกล (Long-Term Perspective)			CASS, GLAS	EX, HACO, AUTO, PHAR, CONS, TYP
9	การเปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational Change)			HACO, CASS, AUTO, TYP	EX, GLAS, PHAR, CONS
10	ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	EX, CASS	AUTO, TYP		HACO, GLAS, PHAR, CONS
11	ความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)		HACO	CASS, GLAS	EX, AUTO, PHAR, CONS, TYP
12	ความรับผิดชอบต่อ สังคม (Social Responsibility (CSR))		HACO, GLAS	CASS	EX, AUTO, PHAR, CONS, TYP
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)		PHAR	HACO	EX, CASS, AUTO, GLAS, CONS, TYP
14	บทบาทของ วิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)		GLAS	CASS, CONS, TYP	EX, HACO, AUTO, PHAR

No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
15	การตัดสินใจ (Decision Making)		GLAS, CONS	EX, HACO, CASS, AUTO, PHAR	TYP
16	การจัดการตนเอง (Self- Management)		GLAS	EX, HACO, TYP	CASS, AUTO, PHAR, CONS
17	การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)		PHAR, CONS	GLAS	EX, HACO, CASS, AUTO, TYP
18	วัฒนธรรม (Culture)		GLAS	CONS	EX, HACO, CASS, AUTO, PHAR, TYP
19	การแบ่งปันและ รักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)			CASS, GLAS, TYP	EX, HACO, AUTO, PHAR, CONS
20	ความไว้วางใจ (Trust)		PHAR	HACO, CONS	EX, CASS, AUTO, GLAS, TYP
21	นวัตกรรม (Innovation)			HACO, CASS, PHAR	EX, AUTO, GLAS, CONS, TYP



No	Honeybee element	Extent to conform			
		None	Least	Moderate	Most
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)		HACO, PHAR	AUTO, CONS	EX, CASS, GLAS, TYP
23	คุณภาพ (Quality)				EX, HACO, CASS, AUTO, GLAS, PHAR, CONS, TYP

Note: EX = ExxonMobil; HACO = Haco Group, CASS = Cassava; AUTO = Automotive Parts Company; GLAS = Small Glasses Business; PHAR = Pharmaceutical Company; CONS = Construction Consultant; TYP = Tung Yee Peng Community-Based Social Enterprise; None = ไม่สามารถระบุได้; Least = สอดคล้องน้อย; Moderate = สอดคล้องปานกลาง; Most = สอดคล้องมากที่สุด

นอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนไปใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าภาวะผู้นำยั่งยืนสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน (Suriyankietkaew & Avery, 2014) อีกทั้งยังสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรเชิงรับรู้ได้ (รุ่งแสง, 2018) โดยช่วยให้พนักงานสร้างความสำเร็จเปรียบทางธุรกิจและการแข่งขันในตลาด (ปัญญาเวชนตรี, 2018)

ถึงกระนั้นในฐานะที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศผู้ส่งออกเครื่องประดับรายใหญ่ของโลกและมีมูลค่าการส่งออกเฉลี่ย 10 พันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี (Podkuykina & Randriamarohaja, 2017) งานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับแนวคิดผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมธุรกิจเครื่องประดับกลับพบน้อย ดังนั้นการศึกษารุ่นนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการจัดการตามหลักภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิดของ Avery & Bergsteiner ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เพื่อขยายความรู้เกี่ยวกับแนวคิดผู้นำยั่งยืนในบริบทธุรกิจผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเป็นงานศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Methodology) (Yin, 2014) โดยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยเจาะหลักการบริหารจัดการของธุรกิจดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ตามลำดับดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลวิจัย
- 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย
- 3.3 วิธีสุ่มตัวอย่าง
- 3.4 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 แหล่งข้อมูลวิจัย

ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ สามารถแยกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

##### 3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

จากเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารและพนักงานในธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษา คั่นคว้า และรวบรวมแนวคิดจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน

##### 3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

กำหนดแหล่งคั่นคว้าข้อมูลจากบทความ รายงานผลประกอบการ เอกสาร รวมถึงงานคั่นคว้าวิจัยและหนังสือวิชาการจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา

### 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและใช้กลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยกำหนดผู้สัมภาษณ์ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับ จำนวน 30 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยการเลือกพนักงาน 3 กลุ่มดังกล่าวเป็นตัวแทนพนักงาน 99.5% ของพนักงานทั้งหมดในองค์กร ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ระดับผู้จัดการ จำนวน 17 คน

กลุ่มที่ 2 ระดับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน

กลุ่มที่ 3 ระดับปฏิบัติการ จำนวน 4 คน

### 3.3 วิธีสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้ ความร่วมมือในกลุ่มตัวอย่างกับผู้วิจัยจาก ธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร โดยเลือกจากพนักงานของธุรกิจผลิตเครื่องประดับดังกล่าว

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บข้อมูลวิจัย โดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการทำความเข้าใจ มุมมอง ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในเรื่องดังกล่าว จึงเหมาะกับการวิจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกที่เป็นการถามแบบคำถามปลายเปิดทำให้ผู้ ถูก สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่

วิธีการสัมภาษณ์จะนำแนวคิด Honeybee Leadership มาใช้ โดยคำถามในการสัมภาษณ์ จะประกอบไปด้วยหลักแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน 23 ประการ ตามแนวคิดผู้นำยั่งยืนของ Avery and Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2011) เพื่อวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำยั่งยืนที่มีผลต่อความยั่งยืนใน ธุรกิจ โดยรูปแบบคำถามเป็นปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ทั้งนี้การวิจัยจะมีคำถามในการสัมภาษณ์มีรายละเอียดต่อไปนี้

(Staff Engagement)

ตาราง 3.1 แบบสัมภาษณ์

#	ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
1	การพัฒนา พนักงาน (Developing People)	เพื่อให้ทราบทัศนคติต่อการ พัฒนาพนักงานและวิธี บริหารจัดการการพัฒนา พนักงานภายในองค์กรให้ เกิดความยั่งยืน	- ท่านมีความคิดเห็นเรื่องการพัฒนา ฝึกรอบรวมพนักงานในองค์กรอย่างไร - ภายในองค์กรมีการวางแผนการ ฝึกรอบรวมและพัฒนาพนักงานหรือไม่ อย่างไร
2	ความสัมพันธ์กับ พนักงาน (Labour Relations)	เพื่อให้ทราบระดับ ความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานในองค์กรทุก ระดับว่าเป็นอย่างไร	- ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อเพื่อน ร่วมงาน หัวหน้างาน และหรือลูกน้อง - ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของพนักงาน ในองค์กรมีความสำคัญอย่างไร
3	การรักษา พนักงาน (Retaining Staff)	เพื่อศึกษาความสำคัญของ พนักงาน และวิธีการ รักษา พนักงานให้คงอยู่กับองค์กร	- ในองค์กรของท่านมีอัตราการลาออก เป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด - ท่านมีความเห็นต่อวิธีการ และการ รักษาพนักงานขององค์กรอย่างไร
4	การวางแผนการ สืบทอด (Succession Planning)	เพื่อให้ทราบวิธีจูงใจ และ การเลื่อนขั้นให้แก่พนักงาน ภายในองค์กร	- ในองค์กรมีนโยบายการเลื่อนขั้นหรือ การจูงใจพนักงานอย่างไร - ภายในองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนขั้น พนักงานหรือไม่ อย่างไร
5	การให้คุณค่ากับ พนักงาน (Valuing Staff)	เพื่อศึกษาการดูแลพนักงาน ภายในองค์กร และ สวัสดิการ ที่พนักงานจะ ได้รับ	- องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานมาก น้อยเพียงใด - องค์กรมีการดูแลให้สวัสดิการกับ พนักงานอย่างไร - ท่านมีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมของ การทำงานอย่างไร
6	ประธานบริหาร และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)	เพื่อให้ทราบรูปแบบการ จัดการและการตัดสินใจ ของทีมผู้บริหารระดับสูง	- ท่านมีรูปแบบการจัดการและการตัดสินใจ ในองค์กรอย่างไร

#	ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
7	จริยธรรม (Ethical Behavior)	เพื่อให้ทราบค่านิยม ภายในองค์กร และวิธีการดำเนินการ ตามหลักจริยธรรม	- ท่านมีบทบาทในการบริหาร จัดการองค์กรอย่างไร - ท่านมีรูปแบบการจัดการและ การตัดสินใจอย่างไร
8	มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long or Short-Term Perspective)	เพื่อให้ทราบกลยุทธ์ที่จะสร้างผลกำไรแก่องค์กร ในระยะสั้นและระยะยาว	- ท่านมีแผนการในดำเนินธุรกิจ ในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไร - ท่านให้ความสำคัญกับแผนระยะสั้นหรือระยะยาวอย่างไร
9	การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)	เพื่อศึกษาแผนการรับมือ และการพัฒนาของบริษัท เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	- ท่านมีแผนการพัฒนาองค์กร อย่างไร - ท่านมีแผนเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือไม่อย่างไร
10	ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)	เพื่อให้ทราบผลกระทบจากตลาดการเงิน และผู้ถือหุ้นที่มีต่อองค์กร	- องค์กรท่านมีการร่วมทุนหรือลงทุนอย่างไร - ผู้ถือหุ้นมีส่วนในการตัดสินใจ ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร มากน้อยเพียงใด
11	ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)	เพื่อศึกษากิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร	- องค์กรมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการรักษาสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อย่างไร
12	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))	เพื่อให้ทราบกิจกรรม ที่เป็น การรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	- องค์กรมีบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร - องค์กรมีกิจกรรมที่ส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือไม่ อย่างไร
13	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	เพื่อให้ทราบการดูแล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- องค์กรมีการดูแลลูกค้า ผู้ขาย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

#	ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
14	บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)	เพื่อให้ทราบการรับรู้ภาพอนาคตของบริษัทร่วมกัน	- ท่านคิดว่าทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไร
15	การตัดสินใจ (Decision Making)	เพื่อให้ทราบอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานในแต่ละระดับ	- อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดของบริษัทเป็นอย่างไร -ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจ ใ้ อย่างไรบ้าง
16	การจัดการตนเอง (Self-Management)	เพื่อให้ทราบวิธีการจัดการภายในองค์กร	- องค์กรมีการมอบหมายงาน ให้ท่านรับผิดชอบเป็นอย่างไร - องค์กรมีการควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างไร
17	การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)	เพื่อศึกษารูปแบบการทำงานกันเป็นทีม หรือรูปแบบการทำงานของรายบุคคล	- รูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเป็นอย่างไร -ท่านมีความรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องทำงานร่วมกับคนอื่นเป็นทีม
18	วัฒนธรรม (Culture)	เพื่อให้ทราบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร	- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เป็นอย่างไร -ท่านคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป็นอย่างไร
19	การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)	เพื่อให้ทราบการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ระหว่างพนักงานภายในองค์กร	- องค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้แก่พนักงานอย่างไร - องค์กรมีการจัดการเก็บข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างไร
20	ความไว้วางใจ (Trust)	เพื่อให้ทราบความไว้วางใจในตัวพนักงาน	- ท่านสามารถไว้วางใจพนักงานในองค์กรของท่านได้หรือไม่ อย่างไร

#	ปัจจัย	วัตถุประสงค์	คำถาม
21	นวัตกรรม (Innovation)	เพื่อให้ทราบวิธีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการดำเนินงานขององค์กร	- ท่านคิดว่าการนวัตกรรมการและเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร - ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อการใช้เทคโนโลยีช่วยในการดำเนินธุรกิจ
22	ความผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement)	เพื่อทราบสิ่งที่ส่งผลต่อความต้องการทำงานในองค์กร	- ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรที่ท่านทำงาน - อะไรคือสิ่งที่จูงใจท่านให้ทำงานในองค์กรแห่งนี้
23	คุณภาพ (Quality)	เพื่อศึกษาวิธีการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการที่ส่งผลต่อลูกค้า	- ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่องค์กรมอบแก่ลูกค้า - องค์กรมีการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการอย่างไร

### 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.5.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

เริ่มต้น โดยผู้วิจัยตั้งหัวข้อวิจัยตามความสนใจ จึงทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นคว้า ทำความเข้าใจข้อมูล ทฤษฎี และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต นำมาประกอบใช้ในงานวิจัย



### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์แบบ In-depth interview กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในบริษัทผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย จำนวนอย่างน้อย 30 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิด และบันทึกคำตอบอย่างละเอียดด้วยกันบันทึกเสียงเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์

### 3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครบแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานและวิเคราะห์จากการตีความ และสร้างข้อสรุป เพื่อจำแนกองค์กรในกรณีศึกษามีการบริหารงานที่สอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership ตามระดับ หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident) หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident) หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) หรือ ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified) ใดๆ ในปัจจัยใดบ้าง และผลดังกล่าวสะท้อนถึงความยั่งยืนในองค์กรอย่างไร โดยเกณฑ์ความสอดคล้องแบ่งระดับดังตารางที่ 3.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee Leadership

ระดับ	เกณฑ์วัด
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานและการบริหารองค์กรที่สอดคล้องตามแนว Honeybee Leadership โดยสมบูรณ์ 100% - ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนตอบในทิศทางเดียวกัน
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)	- มีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานและการบริหารองค์กรที่สอดคล้องตามแนว Honeybee Leadership 50% ขึ้นไป - ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบในทิศทางเดียวกัน

ระดับ	เกณฑ์วัด
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อย หรือไม่มีเลย (Least Evident)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานและการบริหาร องค์กรที่สอดคล้องตามแนว Honeybee Leadership น้อยกว่า 50%</li> <li>- ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนให้คำตอบที่แตกต่างและไม่ สอดคล้องกัน</li> </ul>
4. ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)	- ไม่ปรากฏหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง “Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเลือกวิธีการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย จำนวน 30 คน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจตามหลัก Honeybee leadership ตามหลักการทั้ง 23 ปัจจัย

จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินธุรกิจและบริหารงานตามลักษณะผู้นำยั่งยืน โดยการแสดงผลวิจัยแบ่งระดับความสอดคล้องตามหลัก Honeybee leadership เป็น 4 ระดับ และการสรุปผลวิจัย ตามลำดับดังนี้

- 4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)
- 4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)
- 4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)
- 4.4 ไม่สามารถระบุได้ (Unidentified)

#### 4.1 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดมาก (Most Evident)

เมื่อวิเคราะห์การบริหารและการดำเนินงานตามหลักแนวคิด Honeybee Leadership แต่ละปัจจัย จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดมาก ทั้งหมด 8 ข้อ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์การบริหารและดำเนินการแต่ละปัจจัย ต่อไปนี้

**ปัจจัยที่ 2 ความสัมพันธ์กับบุคลากร (Labour relations)** จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าภายในธุรกิจผลิตเครื่องประดับดังกล่าว ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีการทำงานร่วมกัน โดยให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยบริษัทส่งเสริมการชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดี และให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยพนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นและรู้สึกปลอดภัยที่จะสอบถามและเสนอความคิดเห็นใหม่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตและการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน โดยมีการประชุมทุก 3 เดือน เพื่อให้ตัวแทน ลูกจ้างยกประเด็นปัญหาหรือคำร้องมาหารือร่วมกันเพื่อปรับปรุงสวัสดิการคุณภาพชีวิตพนักงานให้ดีขึ้น และมีการจัดตั้งส่วนงานฝ่ายนายจ้างที่อุทิศหน้าที่การติดต่อประสานงานกับฝ่ายลูกจ้าง โดยจากการประชุมทุก 3 เดือน จะมีกรรมการผู้จัดการเข้าร่วมการประชุมด้วย สองฝ่ายมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันการเจรจาเป็นไปด้วยดี จึงมีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ตลอดระยะเวลาที่อยู่มา เราค่อนข้างให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์พนักงานในองค์กรมาก เห็นได้จากเรื่องของจุดในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ มีความหลากหลายแล้วก็ครอบคลุมทุกประเด็น พนักงานก็กล้าที่จะสอบถาม เขาไม่ได้มีความรู้สึกว่ามันไม่ปลอดภัยที่จะถาม แปลว่าความสัมพันธ์ค่อนข้างที่จะดี... ในขณะที่เดียวกันยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการสหภาพ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 26, ระดับผู้จัดการ)

“เราก็ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเองและมีสหภาพที่เป็นกระบอกเสียงให้พนักงานด้านคุณภาพชีวิต ความต้องการ แม้กระทั่งผู้นำองค์กรก็เข้าร่วมการประชุมปีละหลายครั้งและมีการพิจารณาคำร้อง การเจรจาเป็นไปด้วยสงบเพราะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“มีแผนกทำหน้าที่ดูแลสหภาพแรงงาน โดยเฉพาะ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและสหภาพถือว่าค่อนข้างดีมาก เพราะทำให้โอกาสพนักงานในการเจรจาและแสดงความคิดเห็นผ่านตัวแทนสหภาพและนายจ้าง พิจารณาจริงและชี้แจงสื่อสารกลับอย่างสม่ำเสมอ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

#### ปัจจัยที่ 7 จริยธรรม (Ethical Behavior)

การบริหารตามแนวคิดผู้นำยั่งยืนด้านปัจจัยการมีจริยธรรม พบว่าในบริษัทมีการส่งเสริมความโปร่งใส เปิดกว้าง และมีจรรยาบรรณในการทำงาน โดยการกำหนดหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) นโยบายต่อต้านการให้สินบนและคอร์รัปชัน (Anti Bribery and Corruption Policy) นโยบายการ นโยบายเรื่อง การรับ-ให้ของขวัญ นโยบายการแข่งขันทางการค้า และการฟอกเงิน นอกจากนี้ยังกำหนดช่องทางการแจ้งเบาะแส การกระทำผิดและการทุจริต (Whistleblower Hotline) โดยเก็บตัวตนของผู้แจ้งเป็นความลับตลอดการสืบสวนและดำเนินการเพื่อให้ความคุ้มครองไม่ให้ถูกคุกคาม ช่มชู้ หรือเสี่ยงต่อการกระทำอันไม่เป็นธรรม ทางบริษัทยังปลูกฝังพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ด้วยหลัก Core Values การอบรมหลักปฏิบัติ แนวทาง

นโยบาย เหล่านี้ทุกปี เพื่อส่งเสริมการกระทำเชิงบวก จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำยั่งยืนในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ถามว่ารูปเป็นยังไง เราค่อนข้างให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมมาก เรามีช่องทาง whistle blower hotline เพื่อรับฟังพนักงาน และไม่ได้เพิกเฉยมีการสอบสวนจริง ให้พนักงานได้พูด และการประชาสัมพันธ์ทั่วถึงกัน แล้วเรายังมี training code of conduct ทุกปีด้วย”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 8, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เรามีทั้ง Code of Conduct, Gift policy และ annual training และยังมีนโยบาย Anti Bribery and Corruption, Anti-laundering และ Fair competition policy เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงาน บทหลักจริยธรรม”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 11, ระดับผู้จัดการ)

“สิ่งที่บริษัททำคือ การปลูกฝังจริยธรรมผ่านทางพฤติกรรมจาก core values และมาตรฐาน code of conduct ทั่วโลก ทุกปีจะมีการเข้าผ่านการอบรมออนไลน์”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 8 มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล (Long or Short-Term Perspective)

การบริหารธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้ พบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกว่ามุ่งเน้นการวางแผนการผลิตระยะยาว โดยมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ในระยะ 3-5 ปี เช่นการวางแผนขยายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อ กระจายความเสี่ยงและสร้างความได้เปรียบทางการตลาด เป็นต้น ต่อมาจึงมีการกระจายงานสู่แต่ละแผนกเพื่อตั้งเป้าหมายประจำปี อย่างไรก็ตามมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพียง 1-2 ปี ดังนั้นจึงสอดคล้องกับแนวทางการบริหารแบบภาวะผู้นำยั่งยืน ตามปัจจัยมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล ได้แก่การพัฒนากลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากรในระยะยาว เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ ความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“กลยุทธ์ปัจจุบันเราใช้มา 2-3 ปี เรารู้แล้วว่า 2026 จะไปทางไหน short term แต่ก็เป็น Thailand Strategy และการให้ความสำคัญและ align กับระหว่างสั้นกับยาวทำได้ดีมาก ถ้าดูจากราคาหุ้นมันขึ้นตลอดเลย ถือว่า business turnaround แล้วอย่างแท้จริง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 19, ระดับผู้จัดการ)

“องค์กรภาพใหญ่จะมีการวางแผนกลยุทธ์ 3-5 years มีทุกปีเนอะ คนที่ดูเรื่องของกลยุทธ์จะวางไว้ แล้วส่งต่อมายังแต่ละบ้านหรือหน่วยงาน ไม่ว่าเราจะไป(ตัวอย่าง) พัทยาหรือเชียงใหม่

เค้าก็จะวางไว้ ในส่วนของเราพอได้ภาพแล้ว 3 ปี 5 ปี จะไกลไปแต่เราจะไปด้วยวิธีใด เรายังจะ กลับมาดูระยะสั้น 1-2 ปี เราทำอะไรอยู่แล้วทางที่จะไปใน 3-5 ต้องทำอะไรเพิ่มเติม มีการกลับคุยกับ ทุก 6 เดือน แล้ว KPI เรามีคุยกันในฝ่ายผลิตบ่อย ปีละ 3 ครั้งได้ ภาพของปีหน้า ตอนนี้คุยกันแล้ว เรา มีสิ่งที่ต้องทำคืออะไร แล้วปีนี้สิ่งที่ทำไปแล้วส่งผลสำเร็จหรือไม่ มี gap อะไรต้องปิด แล้วทำอะไร เพิ่มเพื่อให้ตอบโจทย์สิ่งที่วางไว้ตอนแรก”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

“ต้องมีทั้ง vision ที่เป็นเรื่องของอนาคตระยะไกล แล้วก็แตกเป็นแผนระยะสั้น สื่อสาร จากทุกระดับ และติดตามงานในระบบทำให้มั่นใจว่ามีการทำตามเป้าหมาย จะได้ achieve สิ่งที่ต้องการระยะยาวได้”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 12, ระดับผู้จัดการ)

#### ปัจจัยที่ 11 ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment)

องค์กรมีบทบาทส่งเสริมรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีกิจกรรมที่จะส่งเสริมความเข้าใจและการมีส่วนร่วมการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องทุกปี เช่น กิจกรรมปลูกป่า ไร้พิษภัยจะทำให้เกิดเป็นของที่นำไปใช้งานต่อได้ รณรงค์ช่วยกันประหยัดไฟฟ้า และพลังงานอื่นๆ กำจัดขยะและช่วยเหลือชุมชนรอบข้าง เป็นต้น รวมถึงมีการวางมาตรฐานที่ เข้มงวดกับการปกป้องสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ในชุมชน และลูกค้า สุดท้ายมีการสร้างรายได้ให้กับ ชุมชนรอบข้างจากการปลูกผลพืชการเกษตรที่ได้จากการแบ่งปันปุ๋ยต้นไม้ที่ทำขึ้นมาเอง ได้เห็นว่ามี การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและชุมชนในระยะยาวเพื่อให้เกิดความยั่งยืน จึง สอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“แน่นอนเราได้รางวัล eco-industrial town ในระดับ excellent ซึ่งมีมิติ 9 ส่วน รวมถึง การวัดว่าชุมชนรอบข้างมีรายได้ดีขึ้น และไม่มีผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากบริษัทที่ก่อตั้ง เราเอา material ที่เกิดจากการผลิตไปสร้างรายได้ให้กับชุมชน เช่น ชุมชนรอบข้างเราเป็นเกษตรกรที่ ปลูกกล้วย เราก็เอาขยะจากโรงอาหารไปทำปุ๋ยแจกกับชุมชนได้ปลูกกล้วยและเอาไปขายต่อ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“กิจกรรม ที่ทางทีมทำได้ดีในการสร้างความเข้าใจไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม มลภาวะ หรืออื่นๆ โดยที่บริษัทเรามุ่งเน้นให้มีมาตรฐานที่สูงอยู่แล้ว และผู้บริหาร นักลงทุน ก็ให้ ความสำคัญ เลยมีการปลูกฝังสร้างความเข้าใจและมาตรฐานในการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม แสดงให้ เห็นถึงความรับผิดชอบต่อธุรกิจ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 19, ระดับผู้จัดการ)

“เราเป็นโรงงานสีเขียว สิ่งที่เหลือจากการผลิต เราไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น ไฟฟ้า เรา ก็มี solar roof ที่เหลือก็มีการซื้อไฟฟ้าจากโรงงานที่ผลิตจากการต้มเพื่อเกิดไอร้อนแล้วเกิดไฟฟ้า goal 100% green energy”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 26, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 12 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))

จากแนวคิด Honeybee ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม จากการสัมภาษณ์ พบว่ามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้กับโรงเรียนในต่างจังหวัดที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยการส่งทีมงานไปทำความเข้าใจปัญหาและมีตำแหน่งงานที่ อุดหนุนให้กับการสร้างความตระหนักและช่วยเหลือสังคมในบริษัท กิจกรรมดังกล่าวได้ทำต่อเนื่องมา อย่างยาวนานมากกว่า 30 ปี การจัดโครงการนี้ ไม่ได้คำนึงถึงผลกำไรหรือผลประโยชน์ของบริษัทเป็น หลักแต่ทำให้ชุมชนสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำยั่งยืนใน ระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ส่งเสริมกิจกรรมต่อสังคม (CSR) ทุกปีโดยการคัดเลือกโรงเรียนต่างจังหวัด และเข้าไปช่วยดูแลจัดสรรอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และของใช้ในการเรียนให้เพียงพอ และคัดเลือกพนักงานที่จะร่วมช่วยงานแต่ละปี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 9, ระดับผู้จัดการ)

“เราไม่ได้มองว่าการทำ CSR ที่บริษัทเราทำเป็นอะไรที่ทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ เราเข้าไปเวิร์คใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อทำกิจกรรม แล้วก็เอาตัวแทนพนักงานไปเพื่อทำอะไรดีๆ ให้ชุมชนด้วยนอกจากคนที่ เป็นหัวหน้าในการทำงานอย่างพี่บู๊ แล้วก็ที่สำคัญเราทำเป็นประจำทุกปี ไม่ได้ขาดหายไป”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 3, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“มีต่อเนื่องทุกปี แล้วเลือกการทำ CSR กับโรงเรียนที่ยากจนจริงๆ ต้องเข้าไปช่วย ทำให้สังคมรอบๆ โรงเรียนดีขึ้นไปด้วย ทั้งเด็กนักเรียนที่ได้เข้าเรียน ครูอาจารย์ อำนวย แล้วก็พนักงาน บริษัทที่เสนอโรงเรียนเข้าไป บางทีมีลูกหลานที่เข้าไปเรียนด้วย ฉะนั้นนอกจากบริษัทได้ทำเพื่อสังคมแล้ว สังคมก็ได้ประโยชน์แล้วกลับมาที่พนักงานบริษัทเหมือนกัน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 5, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)



### ปัจจัยที่ 16 การจัดการตนเอง (Self-Management)

จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการกระจายงานแล้วควบคุมการทำงานจาก KPI เป็นหลักโดยหัวหน้าเป็นที่ปรึกษาและรับแจ้งหากเกิดปัญหาโดยพนักงานสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้เองภายในระดับความสามารถและขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามต้องเรียนแจ้งหัวหน้างานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้รับทราบและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น แม้ว่าวิธีหรือลักษณะการทำงานไม่เหมือนกัน เช่นการทำงานในสายงานผลิต และในออฟฟิศมีความต่างกัน แต่เป้าหมายงานได้ตั้งต้นมาจากกลยุทธ์ของบริษัท กระจายมาสู่พนักงานตามแผนกและตำแหน่งงาน ดังนั้นจึงมีการสนับสนุนให้จัดการตนเอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน จึงมีความสอดคล้องกับหลักการผู้นำยั่งยืนในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ก็มีการรับผิดชอบตาม JD (Job description) โดยที่เรามีการ control และตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเอง ยกเว้นแต่เคสที่ยากก็จะปรึกษาหัวหน้า”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 5, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เรื่องการจัดการตัวเอง เรามีการตั้งต้นจาก strategy 5 ปี เสร็จแล้วก็ดูว่าปีนี้จะทำ action plan อะไรได้บ้าง ค่อยกระจายลงมาให้ผู้จัดการและคนในทีม ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันและติดตามการวัดผลจริง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“เราสนับสนุนให้คนทำงานจัดการตัวเอง ถ้าทำงานไม่มีปัญหา เหมือน empower เขาว่าให้ตัดสินใจ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นมาจริงๆเนี่ย เดี่ยวช่วยๆกันแบกรับ ไม่ใช่ปัญหาที่ต้องรับคนเดียว แต่ต้องกล้าตัดสินใจนั้นแหละ เราไม่ปิดกั้นเรื่องนี้เลย”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 19, ระดับผู้จัดการ)

“พี่เองขอเป็นคนชัดเจนไลน์ของตัวเอง คือจัดงานที่เราเป็นส่วนดูแลประสานงานกับใครคนนั้นจะตัดสินใจ หน้าที่เราที่ตัดสินใจเอง ถ้าเป็นงานคนอื่นจะ suggest มากกว่าตัดสินใจ สไตล์ที่จะปล่อยลูกน้องให้มีอิสระทางความคิด แต่ตบเข้าเวย์ที่เราคิดว่าควรไป มีการนำงานที่เค้าทำมาบอกว่า ตรงไหนคือปัญหา หัวหน้าที่อิสระให้การทำงานแต่คอยตบเราให้ไปตามทาง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 20, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

### ปัจจัยที่ 21 นวัตกรรม (Innovation)

เนื่องจากเป็นธุรกิจการผลิต การสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการสร้างนวัตกรรมถูกปลูกฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่วิธีการสร้าง การวัดผลการผลิต เครื่องมือที่ใช้ จนถึง

วิสัยทัศน์และการตั้งเป้าหมายธุรกิจ บริษัทมีแผนเฉพาะที่คิดค้น จัดการและทดสอบนวัตกรรมในการผลิต โดยต้องจับทางผู้บริโภคและตลาดการแข่งขัน การมีนวัตกรรมทำให้การทำงานแม่นยำและมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังให้ความสำคัญกับงานช่างฝีมือโดยมนุษย์ จึงสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทแม่ก็ให้ความสำคัญกับ innovation ถ้าเทียบกับเมื่อ 30 ปีที่แล้วมีการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยพยายามเอาเครื่องจักรมาช่วยในการผลิตแบบ mass production เพื่อลดต้นทุน ลด scrap และ pollution”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 9, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เรามีแผนกที่ดูแลนวัตกรรมโดยเฉพาะ ให้สายงานผลิตมีเทคโนโลยี มีโปรเจกต์ที่จะเอามาใช้เยอะ เช่นการทำระบบในการจัดการผลิตและข้อมูล ที่จะช่วยให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนสายงานซัพพอร์ต มีระบบที่ทำขึ้นเอง เช่น Power BI หรือ Dashboard ที่ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 9, ระดับผู้จัดการ)

“Tech is not good to have, but must have ไม่ใช่ควร แต่จำเป็นต้องมี เราไม่ต้องใช้เทคโนโลยีที่แพงสุด แต่อยู่ที่ระบบการทำงานเรา ถ้าเราทำงานง่าย ๆ ก็ใช้เทคโนโลยีที่สำคัญต้อง smart และ deliver more efficiently โดยเทคโนโลยีจะพัฒนาและคู่กับ process improvement”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 13, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 23 คุณภาพ (Quality)

ตามหลักแนวคิด Sustainable Leadership ในแบบ Honeybee พบผลการสัมภาษณ์เชิงลึกว่าบริษัทให้ความสำคัญกับคุณภาพการผลิตเครื่องประดับ โดยมีแผนกควบคุมมาตรฐานสินค้า โดยเฉพาะ มีกระบวนการตรวจสอบและวางมาตรฐานในการควบคุมการผลิตโดยสำรวจกลุ่มลูกค้าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001 (Quality Management) และมี KPI ควบคุมการปรับปรุงมาตรฐานการผลิตอย่างต่อเนื่อง ถึงจะมีการ defect ด้วยการผลิตที่เน้นช่างฝีมือแต่มีการปรับปรุงและดูแลด้วยบริการหลังการขายที่ตอบรับการเคลมและดูแลเครื่องประดับเพื่อความประทับใจของลูกค้า จึงสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนในระดับมาก

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เรามี project strategy แก้และปรับปรุง quality เช่น การปรับปรุงคุณภาพเครื่องจักรที่ช่วยในการผลิต เพราะถ้าคนเปลี่ยนบ่อย คุณภาพก็จะตก ทุกปีครึ่งจะมีการ recall เครื่องสักครั้ง ช่วย



คุณภาพ เมื่อเอาโปรเซสใหม่หรือ machine เข้ามาในการทำงานที่ต้องระวังมากขึ้น และดูแลเครื่องมากขึ้น มี QC Line ในการตรวจเช็ค”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“ทำงานด้วยใจ ภูมิใจในความเป็น craftsman เรามีการผลิตสินค้าคุณภาพด้วยกระบวนการผลิตทั้งหมด มีการตรวจสอบฝีมือติดกับ pilot จนสามารถผลิตแบบ mass และมีการซัพพอร์ตจากบ้านหลังบ้านทำให้เป็นการกล้าที่ทำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาดจริงๆ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ระดับผู้จัดการ)

“เราควบคุม quality เกินความคาดหวัง เช่น รอยกระทบ ความเงา ลูกค้าไม่รู้เรื่องอะไรเลย แต่เรามีมาตรฐานที่สูงมาก แต่ลูกค้าอาจจะไม่รู้ จากที่เคยคุยกับ quality เค้าเคยไปเซอร์เวย์ข้างนอก คุยกับลูกค้าเลยว่าคิดยังไง แต่พอรู้ว่าสิ่งที่เราทำเกินความคาดหวังของลูกค้าไปเยอะเลย”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

#### 4.2 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Moderate Evident)

ต่อมาเมื่อวิเคราะห์การบริหารและการดำเนินงาน จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่ามีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดปานกลาง (Most Evident) 15 ข้อ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์การบริหารและดำเนินการต่อไปนี้

##### ปัจจัยที่ 1 การพัฒนาบุคลากร (Developing People)

จากการวิจัยแนวคิดผู้นำยั่งยืนในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าองค์กรดังกล่าวให้ความสำคัญกับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้น โดยมีการวางแผนประมาณสำหรับการฝึกอบรม และมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเองประจำปี ตามความต้องการของธุรกิจและตัวพนักงานเอง โดยแบ่งการเป็น Soft & Hard skills มีการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training needs analysis) และการทำ Resources pool สำหรับ Hard skills ที่ใช้ในการทำเครื่องประดับ โดยมีการคำนึงถึงพนักงานในทุกระดับ รวมถึงเมื่อพนักงานใหม่มาเริ่มงาน มีการอบรมความรู้พื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจการทำเครื่องประดับ 100% ทุกคน

อย่างไรก็ตามเมื่อพูดถึงการประเมินหลังอบรมเสร็จ ไม่ได้มีการวางแผนการพัฒนาในระยะยาว รวมถึงพบว่าการอบรมมีจำกัดและต้องเลือกพัฒนาโดยเลือกจากความสำคัญในตำแหน่งและส่วนงานที่จำเป็นก่อน จึงมีระดับความสอดคล้องกับแนวคิดในระดับปานกลาง

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทีม Talent เรามี 5 ฟังก์ชันตามการดีไซน์ strategic alignment ตามหลักการเรียนรู้ 10-20-70 เพราะเราเน้นดูแลทุกส่วนของการพัฒนาคน ตั้งแต่การพัฒนาผู้นำ, corporate learning, digital training เป็นต้น โดยซัพพอร์ตการเรียนรู้ two-way ได้แก่ top down โดย leader วางแผนว่าอยากให้ทีมพัฒนาเรื่องอะไรในแต่ละปี และตัวบุคคลเอง (individual) ที่วางแผนตัวเองผ่านทาง people portal เพื่อ align กับหัวหน้า”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ระดับผู้จัดการ)

“บริษัทมีรูปแบบ format การพัฒนาที่ชัดเจน แบ่งเป็น hard skills และ soft skills ที่ corporate ส่วนกลางดูแล โดยมีหลัก 70-20-10 แต่ที่ว่าอบรมไปแล้ว พนักงานก็มักพูดว่า ไม่ได้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงให้เกิด change อันนี้จริงสำคัญกว่าการอบรมหรือพัฒนาพนักงานก็คือเรื่องของ การ follow up การสอนคนต้องให้ความรู้และ lead ก่อน ถึงจะเกิดความ trust และ sustain”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“มีการส่งเสริมการอบรมแต่มีโควตาจำกัดที่หัวหน้าต้องเลือกตามหน่วยงานหรือความจำเป็นกับธุรกิจมากกว่า”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 24, ระดับปฏิบัติการทั่วไป)

### ปัจจัยที่ 3 การรักษาพนักงาน (Retaining staff)

ตามแนวคิด Sustainable Leadership ลักษณะภาวะผู้นำแบบ Honeybee มองว่ากำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรคือบุคลากร หากมีอัตราการลาออกสูง มักทำให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นและสูญเสียความรู้องค์กร ดังนั้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้เห็นความสำคัญของการรักษาพนักงาน โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุการลาออก เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร มีอัตราการลาออกที่เทียบเท่าหรือต่ำกว่าเมื่อเทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างไรก็ตามพบว่าวิธีการรักษาหรือการจูงใจพนักงานขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้นำและผลกระทบต่อองค์กรและยังไม่ชัดเจนนัก ความสอดคล้องกับแนวคิดจึงอยู่ในระดับปานกลาง

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การรักษาพนักงานที่ขึ้นกับผลงาน (performance-based) รักษาได้ ขึ้นกับ KPI และถ้าจำเป็นก็มี retention แต่เฉพาะคนที่ critical ต่อองค์กร แต่ถ้าไม่ perform ก็ขอไม่ดีกว่า อย่าง Townhall เอง เดิมคนเยอะ โครงสร้างไม่ค่อนึง มีการลาออกเพราะคนเข้าเยอะ มีการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้าง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 20, ระดับผู้จัดการ)

“อัตราภาพรวมองค์กรไม่เยอะ แต่ขึ้นอยู่กับทีม บางทีมเยอะกว่าเฉลี่ย มีการ exit interview ทั่วกัน แต่เป็นปลายน้ำ ส่วนวิเคราะห์ eNPS จะเป็นต้นน้ำ ว่าสิ่งที่ไม่ตอบโจทย์พนักงานคืออะไร มีการวิเคราะห์แล้วถ้าเอาคนรุ่นใหม่มาร่วมทำงานด้วยก็จะดี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 2, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“Retention program ไม่เหมือนสวัสดิการ เราจะทำยังไงให้แก้ไขปัจจัยเหล่านั้น เรายังไม่อยู่ในสแตจที่แก้ไขมาก ถามว่าถ้าคนเก่งสักคนอยากออกจากองค์กร เรามีโปรแกรมหรือวิธีการรักษาอย่างไร เช่น rotation program ใหม่ เพิ่งจะเริ่มคิดแล้วทำ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 19, ระดับผู้จัดการ)

#### ปัจจัยที่ 4 การวางแผนการสืบทอด (Succession planning)

สำหรับการวางแผนการสืบทอด จากการวิจัยพบว่าภายในบริษัทมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งที่ถูกระบุว่าสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจ โดยมีการวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดเป็นประจำทุกปี รวมถึงพิจารณาเลื่อนขั้นจากประสบการณ์และความสามารถในการทำงานเป็นหลัก ถึงกระนั้นพนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจเกณฑ์การประเมินและวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อการสืบทอด นอกจากนี้ยังมีอัตราการแต่งตั้งเลื่อนขั้นในองค์กรน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนคน เลือกรับคนนอกเข้ามามากกว่าแต่งตั้งภายใน ดังนั้นการวางแผนการสืบทอดจึงตรงกับแนวคิดในระดับปานกลาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทราบว่าเรามีความชัดเจนอยู่โดยเฉพาะพนักงานระดับ senior leadership ขึ้นไป แต่ระดับ management ยังไม่มีการวางแผนสืบทอดอย่างจริงจัง ระดับหัวหน้างานก็ยังไม่จริงจัง จึงเลือกทำจากตำแหน่ง priority ก่อน รวมถึงมีการแพลนว่าต้องหาคนแทนได้เท่าไร ขณะนี้ก็ ramp up มากที่สุดเท่าที่เคยเห็นมาตลอดเวลา มีความจริงจังในการวางแผนสืบทอดมากขึ้น”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 13, ระดับผู้จัดการ)

“มีทำ แต่ไม่มีเกณฑ์อย่างชัดเจน ไม่มีแผนชัด ถ้าเทียบกับเมื่อก่อนที่บริษัท ยังไม่แผนสมบูรณ์ ขาด criteria เมื่อก่อนบอกว่าธุรกิจต้องการอะไร แล้วมีเกณฑ์การวางแผนสืบทอด มีการประเมิน gap & develop plan (กี่ปีต้องพัฒนาอะไร) ข้อเสียคือมีแผนแต่ develop ไป หัวหน้าไม่ลาออก ไม่รู้จะได้เติบโต ต่อให้ develop ไปสุดท้ายก็จ้างคนข้างนอกอยู่ดี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 5 การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing Staff)

จากการสัมภาษณ์พบว่าบริษัทดูแลพนักงานด้านการเงิน คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมการทำงาน โดยมองว่าพนักงานคือส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร มีการออกแบบสภาพแวดล้อมเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อพนักงาน เช่น โรงอาหาร ร้านค้าสวัสดิการ ห้องสมุดและสหกรณ์ออมทรัพย์ สวัสดิการที่ออกแบบให้ตอบสนองความต้องการของพนักงานตลอดทั้งชีวิต ตั้งแต่เงินคลอดบุตร วันหยุดวันเกิด จนกองทุนฌาปนกิจ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงาน มีค่ากะเบี่ยงตามลักษณะหน้างาน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โครงการปลดหนี้ นอกจากนี้ยังรับฟังเสียงพนักงานทุกระดับ โดยพนักงานสามารถส่งคำร้องไปที่ผู้บริหาร โดยตรง และจัดงานเลี้ยงขอบคุณประจำปี

จึงเห็นได้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีพนักงานหลายระดับตำแหน่งจึงมีสวัสดิการที่แตกต่างกันในแต่ละระดับค่อนข้างมาก สุดท้ายแล้วยังขาดเรื่องการเชิดชูยินดีกับความสำเร็จของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงตรงกับแนวคิดผู้นำยั่งยืนในระดับปานกลาง

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“สวัสดิการ market check เรื่อง เรามี provident fund ที่โดดเด่น สมัครได้ตั้งแต่ผ่านการทดลองงาน มีประกันสุขภาพและสวัสดิการที่ดูแลพนักงานตั้งแต่เกิดจนตาย เช่น เงินคลอดบุตร เงินสมรส ตรวจสอบสุขภาพ ทุนการศึกษาบุตรและวันเกิด โดยเรามี activities และ wellbeing จากการฟัง eNPS (Employee Survey) ทั้งหมด 3 หัวข้อ โดยจัดการ sharing feedback และ focus groups ต่างๆ เอามาพูดจริงจัง และ pulse check เรื่อยๆ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ระดับผู้จัดการ)

“เราให้คุณค่ากับพนักงานค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะหน้างานเค้า environment ในการทำงานไม่ร้อน เปิดเพลงให้ผ่อนคลาย... ความสะดวกสบายที่ดูแลค่อนข้างดี ส่วนสวัสดิการพนักงานก็เบิกได้ค่อนข้างเยอะในหลายๆอย่าง และช่วยเหลือในการจัดการหนี้สามารถชำระหนี้ เช่นสหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การเบิกเงินล่วงหน้า/ครึ่งเดือน สำหรับคนที่บริหารเงินไม่ได้ และปัญหาหนี้ เช่นคลินิกแก้หนี้และถ้าพูดถึงเรื่องการให้คุณค่ากับพนักงาน เราก็เน้นกิจกรรมกับพนักงาน เช่นการออมเงิน พี่เองทำ financial training เชิญธนาคารมาจัดบูธมาทำกิจกรรม คัดกรองว่าสิ่งที่พนักงานได้ ต้องไม่ใช่เสียเงิน แต่มีการลงทุนได้ แล้วก็ห้ามเป็นบัตรเครดิตมาเปิดบูธแต่เรื่องอื่นๆได้ ไม่สร้างปัญหา”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 20, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

## ปัจจัยที่ 6 ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตาม Honeybee กล่าวถึงการทำงานของประธานบริหารและทีมผู้บริหารเป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมโดยแบ่งปันความรับผิดชอบระหว่างทีมผู้บริหาร ซึ่งตรงข้ามกับลักษณะการบริหารแบบ Locust คือมีใครคนใดคนหนึ่งกุมอำนาจส่วนมากหรือมีความโดดเด่นที่สุด ต่อมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้มีผู้บริหารที่ตัดสินใจร่วมกันด้วยข้อมูลและประสบการณ์ โดยหากมีนโยบายจากบริษัทแม่จะมีการสื่อสารลงมา แต่หากเป็นการตัดสินใจภายในประเทศไทยต้องมีการรับทราบลงเห็นร่วมกันและไม่มีคนใดคนหนึ่งมีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด จึงตัดสินใจเป็นทางเดียวกัน อีกทั้งผู้บริหารยังมีการรับฟังเสียงของพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อรับเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และจัดการประชุม Executive Meeting เพื่อหารือร่วมกันก่อนตัดสินใจ

นอกจากนี้ผู้บริหารยังบริหารงานตามกลยุทธ์ร่วมของบริษัทแม่ ทิศทางตลาด ผู้ถือหุ้น อีกด้วย และกระจายอำนาจให้กับแต่ละส่วนงานตัดสินใจเรื่องที่อยู่ภายใต้แผนกหรือหน่วยงาน โดยเฉพาะ ถึงกระนั้นยังต้องตามนโยบายทิศทางการทำงานจากบริษัทแม่ และยังมีกรรมอำนาจตัดสินใจในบางเรื่องที่กระทบต่อภาพรวม เช่นการเดินทาง เป็นต้น โดยช่องว่างระหว่างพนักงานทั่วไปกับผู้บริหาร ทำให้พนักงานยังเข้าไม่ถึงตัวผู้บริหารและไม่เข้าใจแนวคิดการบริหารของธุรกิจนั่นเอง จึงสะท้อนให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนในระดับปานกลาง

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เป้าหมายในการตัดสินใจของ MD มาจาก global alignment ซึ่งมีทิศทางจากผู้ถือหุ้นและสถานะตลาด โดยผู้บริหารให้โจทย์เราแล้ว เราจะเสนอ action plan ขึ้นไป ถึงจะช่วยกันคิด แต่เรามีหน้าที่หลักเป็นคนลงมือทำ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“รับฟังพนักงาน มี employee voice & md box มี channels ที่จะรับฟัง ไม่ได้ judge but ตัดสิน based on facts ในหน้างานจริงๆ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“ถ้าเป็นของการผลิตจะมีการตกลงร่วมกัน หาทางออกร่วมกันมากกว่าก่อนที่จะตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กๆน้อยๆ จะแบ่งเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว ในเรื่องภาพรวมของธุรกิจจะตกลงร่วมกัน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)



### ปัจจัยที่ 9 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)

สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อรับมือกับสถานการณ์อุปสรรค และโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ธุรกิจผลิตเครื่องประดับดังกล่าว มักจะมีแผนบริหารความเสี่ยงและรองรับสถานการณ์ไม่คาดฝันต่างๆ คือ Business Continuity Plans (BCP) หรือ แผนความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ และ Incident Management Plans (IMP) หรือ แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน โดยมีฝ่ายเฉพาะสำหรับการจัดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ Business Continuity Management (BCM) ที่ประเมินความเสี่ยง กำหนดแผนและปรับปรุงแผนการดังกล่าว

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่ายังขาดความเข้าใจและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐาน งานรายวัน และขาดการสื่อสารกระจายข้อมูลแผนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ความเข้าใจความสำคัญ การรับมือ การฝึกซ้อม ไม่ทั่วถึงกัน จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำยังยืนอยู่ในระดับปานกลาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“มีแผนการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอยู่ ถึงแม้จะไม่ได้อยู่ในระดับพนักงานทุกคน เข้าถึงได้หมด แต่เราก็เห็นว่าเรามีแผนก Risk & BCM อยู่และน่าจะมีการรีวิวกฎปี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 5, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“จากการมองเห็นทิศทาง 1-2 ปีมองอยู่แล้ว แต่หน่วยงานไม่ได้มีแผนเปลี่ยนแปลงระยะขนาดนั้น และจะสื่อสารแบบ play safe ไว้ก่อน ประกาศของบริษัทไซจะอ่านเข้าใจทุกคน ผู้บริหารมีแผน แต่สื่อสารไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานผลิต”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 3, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการปรับตัวดังนั้นเราจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง เรามองหาความยั่งยืนในการค้นหาสิ่งที่ดีและมีคุณค่าต่อธุรกิจ มองหาเทรนด์ และความรู้ใหม่ๆ มีการทำงานร่วมกันข้ามแพลตฟอร์ม”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“ธุรกิจเราเปลี่ยนบ่อยให้เข้ากับสถานการณ์และกลยุทธ์ทางธุรกิจ แนวทางของซีอีโอ เน้นการปรับปรุงเพิ่มเติมต่อการเปลี่ยนแปลง เรา Reskill และเพิ่มทักษะหลักเพื่อการพัฒนาอาชีพ ในอนาคต เราบูรณาการเสริมกัน และเรียนจากคนอื่น”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 11, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 10 ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้เป็นการลงทุนโดยต่างชาติทั้งหมด มีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศ ถึงแม้จะไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประเทศไทย แต่ขึ้นจดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ และผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ พบว่ามีการให้ความสำคัญกับผลกำไรระยะยาวมากกว่าผลกำไรระยะสั้น โดยมองความต้องการของธุรกิจและปัจจัยทางด้านตลาดเป็นสำคัญในการตัดสินใจ จึงไม่เป็นอิสระจากตลาดหุ้น แต่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน เช่น การต้อนรับและแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์การผลิตเครื่องประดับ โดยผู้ถือหุ้นและนักลงทุนเองก็ให้ความสำคัญกับการมาเรียนรู้การผลิตในประเทศไทยเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามไม่ใช่พนักงานทุกคนที่จะทราบการดำเนินงานและความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและตลาดการเงิน หรือผู้ที่มีส่วนสำคัญทางการเงินบริษัท แสดงให้เห็นความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืนในระดับกลาง

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เราตระหนักว่า investors / guests สำคัญมาก ตอนนี้ชื่นชมมาก analysts, investors เขียนชมเยอะมาก วาดฝันว่าโรงงานไม่สะอาด แต่จริงแล้วดูแลพื้นที่ได้ดีมาก เขียนถึงลำพูนว่าเหมือน university campus แสดงว่า environment ที่เราดูแลคนและพื้นที่แสดงว่าเราแคร์คนและสิ่งแวดล้อมและทุกๆเรื่อง ทำให้เค้ามีส่วนในการเขียนแนะนำผู้ลงทุน แล้วมันจะส่งผลต่อการลงทุนแล้วเม็ดเงินไหล มี capitol มากขึ้น ตัดสินใจทำอะไรจะไม่เป็นปัญหามาก เช่นอยาก develop คน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 19, ระดับผู้จัดการ)

“แต่ก่อนไม่ค่อยมี แต่ตอนนี้มี organic growth สูงทำให้ปีที่แล้วมีบอร์ดมาแวะไทย ปีนี้มี investor visit ตอนนี้ก็เริ่มให้ความสำคัญกับ manufacturing in thailand and why growth ทำยังไงได้จิวเวอร์รี่มาขายในตลาดโลก”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 13, ระดับผู้จัดการ)

“ผู้ถือหุ้นมีความสำคัญมากในการดำเนินงาน โดยอาจจะมีเป้าหมายถือการสำรวจของลงทุนในบริษัทแม่คือที่เดนมาร์ก แบ่งเรื่องที่สำคัญเป็น want and needs เค้ามีการชี้ว่าสิ่งที่นักลงทุนอยากได้ เหมาะหรือไม่เหมาะ ดีหรือไม่ดี มีการประเมิน risk & possibility โดยควรเริ่มมีการใช้ AI เช่น ในการเปิดมุมมอง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 27, ระดับผู้จัดการ)



“เรามีหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุนที่จะลงทุนเพิ่ม นอกจากนั้นให้อิสระในการดำเนินงาน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 17, ระดับผู้จัดการ)

“บริษัทนี้อยู่ในตลาดหุ้นต่างประเทศ เลยมีความโปร่งด้านการเงิน และให้ความสำคัญกับคน เพื่อที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีคือการลงทุน สร้างความเชื่อมั่น มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 18, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 13 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

เมื่อก้าวถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ หลักการผู้นำยังยึดแบบ Honeybee คำนี้ถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีและยั่งยืน ให้คุณค่ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะคู่ค้าของธุรกิจ โดยจากบทสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ทางบริษัทให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้ขายและ Supplier โดยมีการแต่งตั้งพนักงานที่ทำหน้าที่ประสานงานอย่างใกล้ชิด จัดการประชุมประจำปีเพื่อกระชับความสัมพันธ์กับคู่ค้าที่ทำงานร่วมกันมานานและแบ่งปันวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงให้คำปรึกษาการผลิตและทำงานให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดี เมื่อมี demand สินค้ามีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต และทำงานบนหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) ร่วมกัน นอกจากผู้ขายและ Supplier ทางบริษัทยังรักษาความสัมพันธ์อันดีกับนิคมอุตสาหกรรมและชุมชนรอบข้าง โดยเข้าร่วมกิจกรรม เช่น การบริจาคเลือด กีฬากระชับมิตร และปฏิบัติตามข้อตกลงส่วนรวม เช่น ไม่ซื้อตัวช่างฝีมือ และการเช่าพื้นที่แยกเพื่อจอดรถขนาดใหญ่ไม่ให้เส้นทางถนนในนิคมเกิดความเสียหาย เป็นต้น แต่ยังมีพนักงานจำนวนมากไม่ทราบถึงวิธีการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการดูแลความสัมพันธ์ในช่วงวิกฤต จึงสะท้อนความสัมพันธ์กับแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนในระดับปานกลาง

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“นอกจากคู่ค้า OEM ที่ทางบริษัทดูแลความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดแล้วยังมีการเข้าไป audit เพื่อรับรองความโปร่งใสและมาตรฐานที่ถูกต้องในการทำงาน ยังมีความใส่ใจพื้นที่ส่วนกลางของนิคมเครื่องประดับ ได้แก่ การไม่แย่งแรงงานบริษัทอื่นในนิคมและการนำรถรับส่งพนักงานไปจอดในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อไม่ให้พื้นถนนเสียหาย”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 7, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เรามีการเวิร์คทำงานร่วมกันใกล้ชิดกับ Suppliers... กำกับการทำงาน โดย Supplier Code of Conduct โดยคำนึงถึงการดูแลงานตามประเภทผู้ขายโดยออกเป็น Strategic Supplier และ

General Supplier รวมถึงมีการจัด Supplier Summit ให้ทราบถึงทิศทาง direction ของบริษัทและรักษาความสัมพันธ์ยาวนาน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 12, ระดับผู้จัดการ)

“แผนกมีทีม audit และรักษา relationship กับ supplier และ contractors จะเห็นจาก Code of Conduct ว่า Supplier ของเราปฏิบัติตาม audit และให้ feedback ในการพัฒนา จนลงไป quality team ถ้าทดสอบไม่ผ่านต้องมีการลงไปทำโทษซึ่ง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ระดับผู้จัดการ)

“ปัจจุบันเราก่อนข้างเลือก partner ที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เช่น ไม่ใช่คนที่ใช้แรงงานเด็ก แรงงานเถื่อน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้ง partner เรายังจะมี code of conduct กำกับ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 26, ระดับผู้จัดการ)

#### ปัจจัยที่ 14 บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจของธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้ มีทั้งผู้นำและพนักงานที่ยอมรับ เห็นวิสัยทัศน์เดียวกัน และเข้าใจความสำคัญของบทบาทหน้าที่ตนเองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามไม่ใช่พนักงานทุกคนจะเข้าใจและเห็นตรงกัน โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการผลิต ผู้นำจึงมีการขยายช่องทางสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางธุรกิจ จากวิทยุ ลงมาสู่การทำทาว์นฮอลล์สำหรับพนักงานทุกคนปีละ 2 ครั้ง ทำให้เข้าถึงและลดช่องว่างระหว่างพนักงานและผู้บริหาร อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจอย่างแท้จริงให้พนักงานทุกคนเข้าใจ ยอมรับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมได้ เนื่องจากมีความแตกต่างในการเข้าถึงข้อมูล จึงไม่สามารถเข้าใจและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของบริษัทได้ ดังนั้นปัจจัยในเรื่องของบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจจึงมีระดับความสอดคล้องปานกลาง

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เราอาจจะไม่ได้รู้ถึงเลเยอร์ข้างล่างว่าเป้าหมายแต่ละคนมีส่วนร่วมขนาดไหน แต่ถ้าถามระดับบนรู้ใหม่ ทุกคนรู้ ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกที่ระดับล่างสุดตอบไม่ได้ชัด แต่จัดการรู้ใน same direction =same page”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 30, ระดับผู้จัดการ)

“เรากระจาย (วิสัยทัศน์) แชร้ถึงระดับปฏิบัติการเลย ทาวน์ฮอลล์และมีการปิด gap นี้เพิ่มข้อมูลและทิศทางให้มองเห็น ถึง demand จะน้อยลง แต่แชร์อย่างต่อเนื่อง ทุกปี ปีละสองครั้ง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

“เรามีการสื่อสารวิสัยทัศน์ออกทุกช่องทางที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้ ช่องทางที่เข้าถึงพนักงานได้มากที่สุดคือ Line @ และ radio แต่ว่าเปอร์เซ็นต์ที่ไปถึงเนี่ยมันก็จะอยู่แค่ประมาณ สัก 70% เท่านั้นอีก 30% คิดว่ามีคนที่ตั้งใจแต่ไม่เข้าใจทั้งหมด”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 16, ระดับผู้จัดการ)

“สื่อสารในทาว์นฮอลล์ มี efficiency ดี แต่ การรับรู้ยังไม่เห็นภาพความเชื่อมโยง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 17, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 15 การตัดสินใจ (Decision Making)

แนวคิดผู้นำยั่งยืน ในแบบ Honeybee Leadership กล่าวถึงความสำคัญของการให้พนักงานทุกระดับในมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในบริษัท เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร และเมื่อคำนึงถึงการตัดสินใจร่วมกัน จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการให้โอกาสพนักงานในการเสนอความคิดเห็น เช่นมีกล่องข้อความถึงผู้บริหารโดยตรง ช่องทางเพื่อฟังเสียงพนักงานโดยเฉพาะ และการเปิดรับข้อเสนอแนะหรือการประกวดนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการผลิตจากทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามยังมีการกำหนดลำดับและระดับของการตัดสินใจชัดเจนแบ่งตามระดับตำแหน่งของพนักงาน โดยพนักงานระดับต่ำกว่าผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจหน้างานตัวเองค่อนข้างน้อย สุดท้ายมีรวมศูนย์ที่ผู้บริหารเนื่องจากขนาดองค์กรที่ใหญ่ จึงมีการตัดสินใจจากส่วนกลางเพื่อให้ทิศทางไปในทางเดียวกัน เป็นความสอดคล้องในระดับปานกลาง ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“การตัดสินใจมองได้สองทาง คือหลักการในเรื่องถ้ามีส่วนได้ส่วนเสีย เราก็จะมีขอ suggestion / feedback พนักงาน แต่ถ้าเป็นหลักการจำเป็น principle จำเลยก็จะไม่ได้ถามพนักงาน แต่มีการกระจายการตัดสินใจเพื่อมองให้รอบคอบ โดยส่วนใหญ่ก็จะมีสิ่งที่ไม่ถูกใจเราด้วย เพราะอาจจะเป็นคำสั่งจาก top ที่เค้ามองต่างหรือเปล่า โดยอำนาจตัดสินใจไม่ได้โดดเดี่ยวแต่ร่วมกัน consider each viewpoint”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 20, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เวลาเจอสถานการณ์ใหม่ๆ ต้องไถ่ค่อนอง แต่ก็มีการเรียนรู้และทำตามเมื่อเจอสถานการณ์เดิม ๆ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 17, ระดับผู้จัดการ)

“รวมศูนย์ centralized ไม่ได้มี autonomy อาจจะมีนโยบายที่จะเห็นแต่ละระดับแต่สุดท้าย Director ก็ขอให้ VP เชนอยู่ดี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 12, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 17 การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยการทำงานร่วมกันพบว่าพนักงานมีการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน และทำงานข้ามแผนกเมื่อมีโปรเจกต์ เช่น การส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องในองค์กร และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานออกมาสำเร็จลุล่วง และทำงานบนพื้นฐานความไว้วางใจและเข้าใจกัน มีการทักทายและคุยเป็นกันเองทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เครียดจนเกินไป รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลเป็นลักษณะการประชุมร่วมกันในหน่วยและทีมงาน แต่ในขณะเดียวกันมีวิธีการทำงานแบบ Silo working และให้ความสำคัญด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวในบางกรณี จึงมีความสอดคล้องในระดับกลาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ทำงานร่วมกัน performance ร่วมกันบน shared KPIs ระดับสูงกว่านั้นก็จะมีหัวหน้างานดูแลทำงานประสานร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกัน ภาพใหญ่ก็จะวางแผนร่วมกัน align planning การจัดการไม่ได้แก้ปัญหาค้นเดียวแต่เป็นทีมหาวิธีช่วยกัน เป็นภาพรวมของการผลิต”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

“ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพนักงานคนนั้น มากกว่า นโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กร อย่างเช่นการทำเซอร์เวย์พนักงาน ขอความร่วมมือกันแล้วแต่บางคนก็ไม่มา ไม่ให้ความร่วมมือด้วยเหตุผลส่วนตัว ดังนั้นการทำงานร่วมกันเลยขึ้นกับความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการเห็นเป้าหมายร่วมกัน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 7, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“การทำงานมีความเป็นปัจเจก นโยบายการทำงานรวมกันยังเท่าๆ มีการแบ่งชัดเจนการทำงานยังมี silo อยู่”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 6, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

### ปัจจัยที่ 18 วัฒนธรรม (Culture)

วัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กมีการเน้นย้ำถึงเป้าหมายร่วมกันและพฤติกรรมจากค่านิยมที่ต้องการให้พนักงานมีเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น ทางองค์กรมีค่านิยมองค์กรหลักที่ประกาศอย่างทั่วถึงกัน และมีวัฒนธรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาปรับปรุงและกล้าลงมือทำ มีการกำหนดประเมินผลการทำงานประจำปี โดยพิจารณาการแสดงค่านิยมองค์กร

และการปฐมนิเทศในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร แม้ว่าในบางส่วนยังไม่เข้าใจค่านิยมและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการสะท้อนให้พนักงานปฏิบัติในการทำงานทั้งหมด จึงมีความสอดคล้องตามหลักผู้นำที่ยั่งยืนในระดับกลาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“เรามีในส่วนของ core values ที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ในแบบที่เราอยากเห็นและมีการวัดประเมินจริงทุกปี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 28, ระดับผู้จัดการ)

“ในฐานะบริษัท ค่านิยมกับวัฒนธรรมเป็นภาพค่อนข้างชัด ทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น บางคนเข้ามาใหม่หน้างานได้ แต่ไม่พึดกับวัฒนธรรม ควรมีการคัด belief values ด้วย เช่น aptitude test”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 22, ระดับผู้จัดการ)

“เรามีวัฒนธรรมการส่งเสริมการเรียนรู้และเติบโต และการปฐมนิเทศค่านิยมทุกเดือนสำหรับคนใหม่”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 13, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 19 การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)

แนวคิดผู้นำที่ยั่งยืน ในแบบ Honeybee กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่สร้างสภาพแวดล้อมในการสื่อสารแบ่งปันและรักษาความรู้ จากการสัมภาษณ์พบว่ามีการแบ่งปันรักษาความรู้ในรูปแบบทางการ เช่น ระบบปฏิบัติการ (System) และรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น การนัดประชุมทีม จัดคลาส การให้ความรู้ภายในทีม การทำกิจกรรมเรียนรู้ให้กับพนักงาน การลงทุนสร้างห้องสมุด รวมถึงมีการแบ่งปันข้อมูลให้กับต่างประเทศอีกด้วย อย่างไรก็ตามยังพบว่าการจัดเก็บความรู้ยังเป็นในรูปแบบไม่เป็นทางการมาก ทำให้เกิดปัญหาเมื่อมีพนักงานลาออกหรือเปลี่ยนงาน ความรู้รั่วไหลและต้องใช้เวลาสร้างขึ้นมาใหม่ค่อนข้างนาน จึงมีความสอดคล้องตามหลักผู้นำที่ยั่งยืน ในระดับกลาง

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ในแผนกทำ knowledge sharing เช่นเรื่องของ Excel macro and AI มีทำ new tools ที่ใช้และเรียนรู้ในทีม การจัดเก็บเป็นระบบอยากทำให้เข้าเป็น daily tasks ไม่ใช่แค่สอนแล้วจำแต่เอาไปใช้”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 13, ระดับผู้จัดการ)



“Knowledge sharing คือการแบ่งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ แต่แต่ละแผนกเราทำอะไรมีการอัปเดตกันเรื่อยๆ (informal learning) knowledge to process improvement ระดับคนและองค์กร knowledge sharing across cluster”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 10, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“ความรู้ติดอยู่กับตัวคน เลยกกระจายไม่ทั่วถึง มีการแชร์ความรู้แบบ informal แต่ structural และ knowledge management ไม่ค่อยดี”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 17, ระดับผู้จัดการ)

### ปัจจัยที่ 20 ความไว้วางใจ (Trust)

สำหรับปัจจัยด้านความไว้วางใจ พบว่ามีความสัมพันธ์ตามสัญญาตามพันธะ (OCR) อาศัยค่าความนิยมมากกว่าสัญญา มองผู้อื่นเป็นที่พึ่งได้และมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ โดยในการมอบหมายงานส่วนใหญ่เข้าใจและให้ความไว้วางใจเจตนาของคนที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ โดยระดับความไว้วางใจเพิ่มขึ้นตามอายุงานและความเคยชินในการทำงานร่วมกัน หากมีปัญหาก็คงจะช่วยกันแก้ไข แม้ว่าส่วนงานผลิตจะมีการควบคุมการทำงานผลิตอย่างใกล้ชิดมากขึ้นเนื่องจากเป็นสายงานผลิต และการทำงานมีรูปแบบต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลหรือหน่วยงาน ดังนั้นแม้ว่าจะมีความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันตามเจตนาหรือประสบการณ์ทำงานร่วมกันเป็นหลัก แต่การทำงานยังคงต้องมีการตรวจสอบเพื่อเกิดความมั่นใจในบางส่วนงาน จึงมีความสอดคล้องตามหลักผู้นำยั่งยืนจึงอยู่ในระดับกลาง

#### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“ความไว้วางใจ เราไว้วางใจกันและโปร่งใสระดับนี้ จนเกิดทีมเวิร์คที่แข็งแกร่ง trust กันและทีมเวิร์คดีใน plant ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึง director, manager เราไม่ต้องมีผลได้ผลเสียกับใครก็จะหาทางออกร่วมกัน”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

“Trust สร้างกันได้ เจอกคนใหม่ไว้วางใจก่อน แล้วค่อยเพิ่มหรือลดความไว้วางใจอีกที หลังจากทำงานกันสักพัก ต้องมีเริ่มงานด้วยกันจริงๆ ถึงจะเข้าใจและขึ้นอยู่กับคน individual personal perception แยกกับงาน ถ้าไม่โอเค ก็เลือกเป็นแค่เพื่อนร่วมงานหรือเป็นเพื่อนทำงานจริงๆ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 3, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

## ปัจจัยที่ 22 ความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าภายในองค์กรพนักงานมีส่วนร่วมทางอารมณ์กับการเรียนรู้หน้างาน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าที่ช่วยเหลือกัน ได้รับโอกาสในการท้าทายความสามารถ และการพัฒนาเมื่อได้ทำงานที่ธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้ นอกจากบริษัทจะมีกิจกรรมให้พนักงานร่วมลุ้นสนุกอยู่ตลอดทั้งปีแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอยู่เรื่อย ๆ ทำให้รู้สึกไม่เบื่อจำเจและสนุกกับการท้าทายความสามารถตัวเอง แต่ในทางกลับกันหาโอกาสเติบโตในองค์กรยากถึงความมั่นคงในทางการเงินและมีสวัสดิการดี หากมีโอกาสในการเติบโตอย่างรวดเร็วหรืองานอื่นที่สวัสดิการดีกว่า ก็ไม่ปิดรับโอกาสใหม่และพร้อมที่จะพิจารณาออกจากองค์กร ดังนั้นจึงมีความสอดคล้องกับหลักแนวคิดผู้นำยั่งยืนในระดับกลาง

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“บริษัทมีสภาพแวดล้อมเพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้มีการเมืองทำให้เราไม่อยากอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น แต่ด้วยสภาพแวดล้อมค่อนข้างดี และจัดการมันได้ ทุกอย่างเลยทำให้เราแฮปปี้ที่จะทำงานที่นี่ บรรยากาศสองครั้งรวม เราไม่ได้สร้างบรรยากาศให้คู่มือการเมือง”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 25, ระดับผู้จัดการ)

“ถึงไม่มีโอกาสเติบโต แต่ที่นี้ทำงานแบบ flexible แล้วเพื่อน ๆ ก็ทำงานแบบพึ่งพากัน แชร้งกัน เราก็ engage คนไว้เพราะการเก็บดีกว่าการจ้างใหม่ ที่นี้ก็ยังเป็น workplace ที่ดี แล้วกิจกรรมเราก็ครบกว่าที่อื่น ถ้าเทียบกับที่อื่น engagement ผู้ที่นี้ไม่ได้อยู่แล้ว”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 22, ระดับผู้จัดการ)

“รักที่นี้ทำให้ตั้งต้นชีวิตการทำงานได้ เปิดโอกาสให้ทำงานนอก Job Description ซึ่งชอบเพราะได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนๆมีการช่วยลดความเครียด บรรยากาศในที่นี้มี การช่วยเหลือกัน ไม่ toxic”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 4, ระดับผู้เชี่ยวชาญ)

“เพื่อนร่วมงานที่นี่ดี แต่ถ้ามีโอกาสดี ๆ ก็พร้อมเปิดรับ”

(ผู้ถูกสัมภาษณ์ลำดับที่ 1, ระดับหัวหน้า)



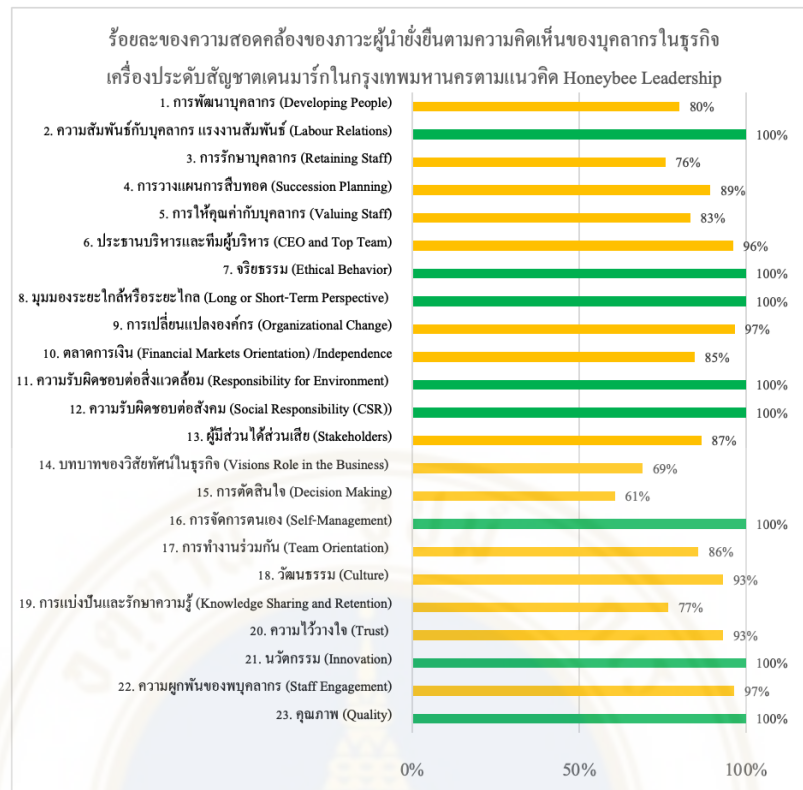
#### 4.3 หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident)

จากการวิเคราะห์พบหลักฐานความสอดคล้องทุกปัจจัยทุกตามแนวคิด Sustainable Leadership ในลักษณะ Honeybee มากกว่า 50% จึงไม่ไม่มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดน้อยหรือไม่มีเลย (Least Evident) ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเคนมาร์กแห่งนี้ แสดงให้เห็นแนวโน้มในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยมีความสอดคล้องกับแนวคิดโดยรวมปานกลางถึงมาก

#### 4.4 ไม่สามารถระบุระดับได้ (Unidentified)

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยตามแนวคิด Sustainable Leadership พบว่าทุกปัจจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิด โดยรวมปานกลางถึงมาก จึงไม่พบปัจจัยที่ไม่สามารถระบุความสอดคล้อง (Unidentified)

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดผู้ขายยั่งยืน โดยมีการจัดการหรือดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องทั้ง 23 ประการ ประกอบด้วยปัจจัยที่สอดคล้องมาก 8 ปัจจัย ที่มีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานและการบริหารองค์กรที่สอดคล้องตามแนว Honeybee Leadership โดยสมบูรณ์ 100% โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนตอบในทิศทางเดียวกัน และปัจจัยที่มีความสอดคล้องปานกลาง จำนวน 15 ข้อ สอดคล้องตามแนว Honeybee 50% หรือมากกว่า โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ตอบในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ไม่มีปัจจัยที่สอดคล้องน้อยและไม่สอดคล้องเลย แสดงผลได้ตามตาราง 4.1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 ร้อยละของความสอดคล้องของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนตามความคิดเห็นของบุคลากรในธุรกิจ  
ผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

ตารางดังกล่าวแสดงให้เห็นปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบในทางเดียวกัน 100% ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคลากร แรงงานสัมพันธ์ จริยธรรม มุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการตนเอง นวัตกรรม และคุณภาพ ถือเป็นแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐาน และปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กรบางส่วน แต่ยังไม่ปรากฏแนวปฏิบัติขั้นสูงขั้นที่สอดคล้องกับแนวคิดในระดับมาก

ส่วนปัจจัยที่มีหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานและการบริหารองค์กรที่สอดคล้องตามแนวคิด Honeybee 50% ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 100% มีความสอดคล้องปานกลาง ทั้งหมด 15 ประการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การรักษาบุคลากร การวางแผนการสืบทอด การเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ การตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน วัฒนธรรม การแบ่งปันและรักษาความรู้ ความไว้วางใจ การให้คุณค่ากับบุคลากร ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร ตลาดการเงิน และความผูกพันของบุคลากร

## บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษาหลักการจัดการตามหลักภาวะผู้นำยั่งยืนตามแนวคิดของ Avery & Bergsteiner ในธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแนวคิด Honeybee จึงสรุปผลการอภิปรายได้ดังนี้

### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

เมื่อนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามปัจจัยภาวะผู้นำยั่งยืนสำหรับธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงาน การบริหารอย่างมีจริยธรรม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยให้พนักงานสามารถจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมและคุณภาพสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดและคงอยู่ได้ในระยะยาว จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
1. การพัฒนา พนักงาน (Developing People)			✓		บริษัทได้มีนโยบายและการส่งเสริมพัฒนาพนักงานทุกระดับ และช่วงอายุการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่วันแรกที่พนักงานเริ่มเข้างาน แต่การจัดการอบรมพัฒนาต้องเลือกตามความจำเป็นและตำแหน่งงาน และยังไม่มีการวางแผนพัฒนาในระยะยาว

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
2. ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labour Relations)				✓	บริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ให้เคารพและรับฟังความคิดเห็นพนักงานเพื่อนำไปพัฒนาต่อ โดยระหว่างบุคคลมีการช่วยเหลือกัน นอกจากนี้ยังจัดตั้งสหภาพแรงงานตัวแทนประกอบด้วยตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง และส่วนงานที่อุทิศเพื่อการประสานงานแทนฝ่ายนายจ้าง
3. การรักษาพนักงาน (Retaining Staff)			✓		บริษัทเห็นความสำคัญของการรักษามูลค่ากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ แม้อัตราการลาออกไม่สูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน อย่างไรก็ตามยังไม่มีวิธีรักษาหรือจูงใจให้พนักงานเลือกทำงานต่อที่บริษัทที่ชัดเจน
4. การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)			✓		ภายในบริษัทมีแผนการพัฒนาแต่งตั้งผู้สืบทอดเป็นประจำทุกปี โดยมีหลักการพิจารณาด้านความสามารถและประสบการณ์เป็นหลัก แม้ว่าจะมีอัตราการรับคนจากข้างนอกมากกว่าการเลื่อนขั้นภายในเองก็ตาม

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
5. การให้คุณค่า กับบุคลากร (Valuing Staff)			✓		พนักงานคือส่วนสำคัญของธุรกิจ บริษัทได้ออกแบบสวัสดิการ สภาพแวดล้อม กิจกรรม และรับฟัง เสียงของพนักงานเพื่อแสดงให้เห็น คุณค่าของพนักงาน แต่ยังคงมีความ ห่างระหว่างระดับพนักงานและ ขาดการยินดีกับความสำเร็จ พนักงานอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง
6. ปรชธน บริหารและทีม ผู้บริหาร (CEO and Top Team)			✓		ผู้บริหารทำงานเป็นทีมและแบ่งปัน ความรับผิดชอบภายในทีม ตัดสินใจร่วมกันโดยรับฟังเสียง ของพนักงานและหารือใช้ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจ แม้ว่า พนักงานอาจเข้าไม่ถึงผู้บริหาร หรือไม่เข้าใจแนวความคิด บริหารธุรกิจทั้งหมดก็ตาม
7. จริยธรรม (Ethical Behavior)				✓	ภายในบริษัทส่งเสริมความโปร่งใส ในการทำงาน โดยกำหนดหลัก จริยธรรมและจรรยาบรรณและ นโยบายอื่นๆ รวมถึงให้ความ คุ้มครองผู้แจ้งการกระทำผิดและ การทุจริต โดยปลูกฝังค่านิยม และ การอบรมทุกปีเพื่อวางกรอบการ ทำงานให้เป็นไปตามหลัก จริยธรรม

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
8. มุมมอง ระยะใกล้หรือ ระยะไกล (Long or Short-Term Perspective)				✓	บริษัทมุ่งเน้นการวางแผนการผลิต ระยะยาว แบ่งเป็นวิสัยทัศน์และ เป้าหมายระยะสั้นที่กระจายให้กับ แต่ละแผนก โดยสอดคล้องกับกล ยุทธ์ระยะยาว แผนการพัฒนา บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรให้ เกิดความยั่งยืน
9. การ เปลี่ยนแปลง องค์กร (Organizational Change)			✓		องค์กรเองเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยวางแผนรับมือกับอุปสรรคและ การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยการ จัดทำแผนรองรับความเสี่ยง และ บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แต่ ยังขาดการวางแผนจัดการความ เปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐานและ กระจายข้อมูลแผนการเปลี่ยนแปลง ในระดับพื้นฐาน
10. ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)			✓		บริษัทให้ความสำคัญกับผลกำไร ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ใน ขณะเดียวกันสร้างความสัมพันธ์อัน ดีและความไว้วางใจกับผู้ถือหุ้น และนักลงทุนเป็นอย่างยิ่ง การ ตัดสินใจทางธุรกิจจึงยังไม่เป็น อิสระจากมุมมองของตลาดการเงิน
11. ความ รับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม				✓	บริษัทมีการส่งเสริมการรักษาและ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมเป็น ประจำอย่างต่อเนื่องและให้

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
(Responsibility for Environment)					ความสำคัญกับการสร้างความยั่งยืนระยะยาว ผ่านการวางมาตรฐานการปกป้องสิ่งแวดล้อมอย่างเข้มงวด กิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน และการวางแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนระยะยาว
12. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR))				✓	บทบาทที่บริษัทแสดงในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมช่วยเหลือชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่คำนึงถึงผลกำไรหรือประโยชน์ แสดงให้เห็นความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความยั่งยืน
13. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)			✓		การบริหารงานขององค์กรมีการคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ได้แก่การทำงานอย่างใกล้ชิดและแบ่งปันความรู้ประสบการณ์เพื่อช่วยเหลือการผลิต รวมถึงตรวจสอบการทำงานคู่ค้าให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมอีกด้วย อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานที่ไม่ทราบการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
14. บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions)			✓		พนักงานและผู้นำเข้าใจ ยอมรับ และเห็นวิสัยทัศน์เดียวกัน อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานที่ไม่เข้าใจวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายทั้งหมด



Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
Role in the Business)					
15. การตัดสินใจ (Decision Making)			✓		การตัดสินใจภายในบริษัทมีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเสนอความคิดเห็นและเสนอแนวทางพัฒนาองค์กร แต่พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจเพียงตามระดับตำแหน่งที่ถูกกำหนดเท่านั้น
16. การจัดการตนเอง (Self-Management)				✓	พนักงานสามารถจัดการตนเองภายในอำนาจและระดับความเชี่ยวชาญ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ตามการมอบหมายงานภายในองค์กร โดยมีการกระจายเป้าหมายตามแผนกต่างๆ มีหัวหน้าเป็นที่ปรึกษา และควบคุมจากแผนการทำงานตามกลยุทธ์องค์กร
17. การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)			✓		บริษัทมีรูปแบบการทำงานร่วมกันช่วยเหลือข้ามแผนก และแบ่งปันข้อมูลภายในหน่วยงาน โดยทำงานบนพื้นฐานความไว้วางใจและเข้าใจกัน อย่างไรก็ตามยังมีการทำงาน Silo และเลือกร่วมมือกับคนที่มีความสัมพันธ์ดี
18. วัฒนธรรม (Culture)			✓		ภายในองค์กรมีการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องการเห็นจากพนักงานผ่านกลไกต่างๆ แม้พนักงานไม่เข้าใจทั้งหมดแต่มี

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
					การคัดเลือกและประเมินพฤติกรรม และค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ
19. การแบ่งปัน และรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)			✓		การแบ่งปันความรู้ได้รับการ ส่งเสริมด้วยสภาพแวดล้อมและ วิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการ แบ่งปันในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ  อย่างไรก็ตาม ยังพึ่งพาการถ่ายทอดระหว่างบุคคล มากทำให้เกิดความรู้รั่วไหลเมื่อมี การลาออกและใช้เวลาสร้างชิ้น ใหม่
20. ความ ไว้วางใจ (Trust)			✓		ความไว้วางใจในบริษัทที่มีความเชื่อ ใจ ไม่เอาเปรียบกัน เนื่องจากไว้วาง ใจและมีความเข้าใจ และหาก เกิดปัญหาก็จะช่วยกันแก้ไขเพื่อให้ งานออกมาสำเร็จ
21. นวัตกรรม (Innovation)				✓	บริษัทให้ความสำคัญกับการคิดค้น นวัตกรรม แบ่งทรัพยากรคนอุทิศ กับการคิดค้นและจัดการนวัตกรรม ทั้งในการผลิตเพื่อเสริมกำลังและ ประสิทธิภาพการผลิต และแผนก ส่งเสริมการผลิต
22. ความผูกพัน ของบุคลากร (Staff Engagement)			✓		พนักงานมีความผูกพันและส่วน ร่วมกับองค์กรจากการทำงาน ร่วมกัน พัฒนาความสามารถ และ เรียนรู้ รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมของ บริษัท  อย่างไรก็ตามพนักงานยังคง พร้อมที่จะพิจารณาโอกาสนอก

Honeybee Elements	Extent to confirm				Evidence
	Unidentified	Least Evident	Moderate Evident	Most Evident	
					องค์กรเพื่อสวัสดิการหรือโอกาส เติบโตที่มากกว่าในองค์กรแห่งนี้
23. คุณภาพ (Quality)				✓	การควบคุมคุณภาพของสินค้าและ บริการอย่างเคร่งครัดด้วย กระบวนการตรวจสอบและ มาตรฐานการผลิต รวมถึงบริการ หลังการขายจากรากฐานการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจ

เมื่อเทียบกับงานวิจัยก่อนหน้าจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าในขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กมีระดับการบริหารตามแนวคิดผู้นำที่ยั่งยืนสอดคล้องในระดับเดียวกับธุรกิจแป้งมันสำปะหลังธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง (แซ่ลิม, 2017) ธุรกิจแว่นตา (ชยากร, 2018) และกิจการเพื่อสังคมชุมชนทุ่งยี่เป็ง (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj & Iamsawan, 2022) ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน มีความสอดคล้องระดับเดียวกับ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง (แซ่ลิม, 2560) ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022) และกิจการเพื่อสังคมชุมชนทุ่งยี่เป็ง (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj & Iamsawan, 2022) ด้านการวางแผนการตลาด พบความสอดคล้องระดับเดียวกับ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง (แซ่ลิม, 2560) ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) ธุรกิจแว่นตา (ชยากร, 2018) และ American Pharmaceutical Company (Chosita, 2019)

สำหรับปัจจัยการให้คุณค่ากับพนักงาน สอดคล้องในระดับเดียวกับ Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) ด้านปัจจัยประธานบริหารและทีมผู้บริหาร มีระดับความสอดคล้องเดียวกับ ExxonMobil (Pakorn, 2014) ธุรกิจแป้งมันสำปะหลัง (แซ่ลิม, 2560) และธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) สำหรับปัจจัยด้านจริยธรรม มีความสอดคล้องระดับเดียวกับ ExxonMobil (Pakorn, 2014) Haco Group

(Sittipaneed, 2016) และธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ส่วนมุมมองระยะใกล้หรือระยะไกล สอดคล้องกับ American Pharmaceutical Company (Chosita, 2019) และกิจการเพื่อสังคมชุมชนทุ่งยี่เป็ง (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj & Iamsawan, 2022) ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบความ สอดคล้องระดับเดียวกับ Haco Group (Sittipaneed, 2016) ธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) และธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018)

นอกจากนี้แนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานในเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม พบความ สอดคล้องระดับเดียวกับธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) และธุรกิจแวนตา (ชยากร, 2018) ส่วนของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคม พบความสอดคล้องกับ แนวคิดผู้นำยั่งยืนในระดับเดียวกับ ExxonMobil (Pakorn, 2014) ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) และ American Pharmaceutical Company (Chosita, 2019) สำหรับระดับความ สอดคล้องของปัจจัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี Haco Group (Sittipaneed, 2016) ที่พบความสอดคล้อง ด้านการบริหารจัดการ และสำหรับบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจพบความสอดคล้องเช่นเดียวกับ ธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง (แช่ลิม, 2560) ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022) และกิจการ เพื่อสังคมชุมชนทุ่งยี่เป็ง (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj & Iamsawan, 2022)

ต่อมาเมื่อพูดถึงปัจจัยระดับสูงขึ้นไปพบว่าธุรกิจผลิตเครื่องประดับแห่งนี้มีความตรงกับ ExxonMobil (Pakorn, 2014) Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง(แช่ลิม, 2560) สำหรับการจัดการตนเอง ตรงกับธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) และ American Pharmaceutical Company (Chosita, 2019) ในระดับเดียวกัน อีกทั้งการทำงานร่วมกัน ยัง สอดคล้องระดับในเดียวกับธุรกิจแวนตา(ชยากร, 2018) ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรม สอดคล้องใน ระดับกับธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022) ต่อมาพบการแบ่งปันและรักษาความรู้ สำหรับธุรกิจผลิตเครื่องประดับอยู่ในระดับเดียวกับธุรกิจเบ็งมันสำปะหลัง(แช่ลิม, 2560) ส่วน ความไว้วางใจสอดคล้องกับ Haco Group (Sittipaneed, 2016) และธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022)

สำหรับปัจจัยประเภทแรงขับเคลื่อนองค์กร พบว่านวัตกรรมมีความสอดคล้องกับ แนวคิดผู้นำยั่งยืนมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ExxonMobil (Pakorn, 2014) ธุรกิจอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) และธุรกิจแวนตา (ชยากร, 2018) ต่อมาพบว่าความผูกพันของ พนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) และ ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022) ปัจจัยสุดท้ายด้านคุณภาพ สอดคล้องกับกิจการเพื่อ สังคมชุมชนทุ่งยี่เป็ง (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj & Iamsawan, 2022) ธุรกิจที่ปรึกษาด้าน

การก่อสร้าง (ชมพูนุท, 2022) American Pharmaceutical Company (Chosita, 2019) ธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (นภัสสร, 2018) และ ExxonMobil (Pakorn, 2014)

จึงสรุปการวิจัยครั้งนี้ได้ว่าธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งนี้มีแนวทางการบริหารความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำยั่งยืน โดยนำแนวคิดทั้ง 23 มาใช้ในการบริหาร ทำให้ธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กดำรงอยู่ได้

## 5.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

แนวทางการบริหารงานของธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเดนมาร์กแห่งนี้มีการวางแผนอย่างรอบด้านและสอดคล้องตามหลักแนวคิดผู้นำยั่งยืนแล้ว อย่างไรก็ตามมี 15 ปัจจัยในระดับความสอดคล้องปานกลาง ที่สามารถพัฒนาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างเต็มที่ จึงเสนอแนวทางการปรับปรุง โดยเรียงลำดับตามระดับพีระมิด จากแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานถึงปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร และระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติจากน้อยไปมาก ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 แนวปฏิบัติขั้นพื้นฐาน

#### ประธานบริหารและทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team)

ด้านการบริหารงานของผู้บริหารในธุรกิจผลิตเครื่องประดับนี้ ผู้บริหารมีลักษณะการทำงานเป็นทีมและแบ่งความรับผิดชอบตามหน่วยงานต่างๆ อย่างไรก็ตาม ยังมีการรวมอำนาจตัดสินใจในบางเรื่อง อีกทั้งเนื่องจากบริษัทมีขนาดใหญ่ จึงมีอุปสรรคเรื่องระยะห่างในการเข้าถึงและเข้าใจผู้บริหาร จึงควรกระตุ้นให้พนักงานได้รู้จักผู้บริหารระดับสูงและเข้าใจวิธีการทำงานของพวกเขาจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจ สร้างความไว้วางใจ และเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นอันหนึ่งเดียวกันมากขึ้น โดยการเปิดการถาม-ตอบในการจัดพบปะผู้บริหารหรือทาวน์ฮอลล์ (Townhall) เพื่อให้พนักงานสามารถโต้ตอบกับผู้นำได้โดยตรง ให้ผู้บริหารระดับสูงแบ่งปันข้อมูลทิศทางตลาด กลยุทธ์และผลการดำเนินงานของบริษัท สร้างเข้าใจข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ การตัดสินใจของผู้นำ ประสิทธิภาพของบริษัท และโครงการใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น คาดว่าใช้ระยะเวลาน้อยกว่า 1 เดือนหรือขึ้นอยู่กับแผนจัดทาวน์ฮอลล์ของบริษัท

#### การวางแผนการสืบทอด (Succession Planning)

จากการวิจัยพบว่าบริษัทมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและตำแหน่งที่สำคัญต่อธุรกิจ แต่เนื่องพนักงานยังไม่ทราบกระบวนการและเกณฑ์การประเมิน รวมถึงเลือกรับ



คนนอกเข้ามามากกว่าแต่งตั้งจากภายใน จึงแนะนำให้ส่งเสริมความมุ่งมั่นขององค์กรในการพัฒนาพนักงาน โดยการเล่าเรื่องราวบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนขั้นจากภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเติบโต อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีแผนการพัฒนาส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายบริษัทและเปิดโอกาสในการเก็บประสบการณ์ภายในบริษัทต่อไป

### **การให้คุณค่ากับบุคลากร (Valuing Staff)**

ในส่วนการให้คุณค่ากับบุคลากร ถึงบริษัทจะใส่ใจดูแลพนักงานด้านการเงิน คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมการทำงาน แต่ยังคงขาดการเชิดชูยินดีกับความสำเร็จของพนักงาน จึงควรมีการเฉลิมฉลองความสำเร็จเพิ่มขึ้นไม่ว่าจะผ่านคำชื่นชมขอบคุณจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือการยกย่องให้รางวัลพนักงานที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการให้ Feedback ทั้งคำชมและข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มกำลังใจและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)**

ในการดำเนินงาน บริษัทมีการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้แก่ลูกค้าหรือผู้ผลิตที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งบริษัทได้มีการทำงานอย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารความรู้ความเข้าใจและกำกับคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปในทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึงวิธีการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงควรมีการแบ่งปันข้อมูลและถ่ายทอดเรื่องราวความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ ชุมชน รวมถึงผู้ถือหุ้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ทางธุรกิจให้กับพนักงานภายในบริษัทเอง และสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนต่อไป

### **บทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ (Visions Role in the Business)**

สำหรับบทบาทของวิสัยทัศน์ในธุรกิจ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางธุรกิจทำให้การทำงานของพนักงานกำหนดไปในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานที่ไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ของบริษัท โดยมีการสื่อสารแล้ว แต่เนื่องจากบริษัทมีขนาดใหญ่ รวมถึงมีระดับความแตกต่างของการเข้าถึงข้อมูล ทำให้พนักงานบางส่วนไม่สามารถเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ได้เนื่องจากเข้าไม่ถึงข้อมูล จึงควรเริ่มจากการทำความเข้าใจในระดับผู้นำหรือหัวหน้างาน และให้หัวหน้ามีบทบาทในการสร้างความเข้าใจกับลูกน้องและสอดแทรกข้อมูลที่สำคัญเรื่องทิศทางธุรกิจ ต่อมาจึงสามารถจัดการประชุมหรือทาว์นฮอลล์ให้ข้อมูลกับพนักงานเพื่อเน้นย้ำความเข้าใจในภาพที่ใหญ่ขึ้น



### การพัฒนาบุคลากร (Developing People)

เนื่องการกระบวนการพัฒนาบุคลากรสำคัญยิ่งในการเสริมทักษะการทำงานของบุคลากรในการรับมือกับความท้าทายและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจแล้ว อย่างไรก็ตามยังไม่พบว่าบริษัทดังกล่าวมีแผนพัฒนาบุคลากรในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีที่นั่งจำนวนจำกัดจึงต้องเลือกพัฒนาเฉพาะตำแหน่งงานหรือบุคคลที่มีความจำเป็นก่อน และไม่สามารถพัฒนาคนทุกระดับได้พร้อมกัน ดังนั้นจึงแนะนำให้มีการสำรวจและกำหนดทักษะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทและความต้องการทางธุรกิจในอนาคต รวมถึงการเพิ่มหลักสูตรการเรียนออนไลน์เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นทางเลือกในการเรียนทักษะที่ต้องการพัฒนาและจำเป็นสำหรับการผู้นำในอนาคต เพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพแต่ยังไม่มีโอกาสเรียนรู้ให้มีทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

### การรักษาบุคลากร (Retaining Staff)

บริษัทเห็นความสำคัญของการรักษาพนักงาน โดยมีการวิเคราะห์สาเหตุการลาออกเพื่อปรับปรุงต่อไป อย่างไรก็ตามยังไม่พบวิธีการรักษาหรือจูงใจพนักงานที่ชัดเจน ดังนั้นจึงเสนอให้มีการวางแผนการรักษาพนักงานไว้ทั้งก่อนและหลังจากที่ตัดสินใจลาออก นั่นคือการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยเริ่มต้นจากการจัดวางบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งบทบาททักษะหน่วยงานและสร้างเข้าใจถึงความสำคัญของงานต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานในการนัดคุยกับพนักงานในสายบังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือสองสัปดาห์เพื่อรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาหน้างานอย่างทันที่ พุดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพ และส่งเสริมการเติบโตภายในองค์กร โดยการหมุนเวียนหน้างาน (Job rotation) นอกจากนี้อาจส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยการให้การยอมรับและให้ขอบคุณพนักงาน จัดการฉลองความสำเร็จในเหตุการณ์สำคัญ รวมถึงการทำงานประจำวันอีกด้วย

เมื่อพนักงานตัดสินใจลาออกแล้ว นอกจากการสำรวจความคิดเห็นและนำไปวิเคราะห์ในการปรับปรุงแล้วสามารถติดตาม ติดต่อกับอดีตพนักงานผ่านเครือข่ายหรือโซเชียลมีเดีย และแจ้งข่าวสารของบริษัทให้ทราบ เพื่อรักษาความสัมพันธ์สร้างเครือข่ายเพื่อมีโอกาสร่วมงานในอนาคตต่อไป

### **การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change)**

เมื่อบริษัทมีการทำแผนรับมือความเปลี่ยนแปลง เช่น แผนบริหารความเสี่ยงและรองรับสถานการณ์ไม่คาดฝันต่างๆ หรือ Business Continuity Plans (BCP) เป็นต้น แต่ยังคงความเข้าใจในการสื่อสารถึงพนักงานระดับล่าง จึงควรสร้างความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร อุปสรรคและโอกาสทางธุรกิจที่กำลังเข้ามาใหม่ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล และให้ผู้นำสื่อสารกับลูกทีมอย่างทั่วถึงและติดตามสม่ำเสมอ รวมถึงพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

### **ตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation)**

ถึงแม้บริษัทจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุนและผู้ถือหุ้น แต่ยังคงพิจารณาถึงตลาดหุ้นและให้ความสำคัญกับมุมมองนักลงทุนและผู้ถือหุ้น จึงไม่เป็นอิสระทางตลาดการเงิน แต่ควรมีการทบทวนอิทธิพลของปัจจัยภายนอกต่อการดำเนินงาน และกำหนดทิศทางธุรกิจให้ชัดเจน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความต้องการธุรกิจและตลาดหุ้นหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่อไปตามแนวคิดผู้นำยั่งยืน (Sustainable Leadership)

## 5.2.2 แนวการปฏิบัติขั้นสูงขึ้น

### การตัดสินใจ (Decision Making)

ส่วนของการตัดสินใจภายในองค์กรมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ทำให้อำนาจการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารและพนักงานทั่วไปมีส่วนร่วมการกำหนดทิศทางหรือเสนอความคิดเห็นได้อย่างจำกัด จึงควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจและดึงพนักงานที่มีศักยภาพความรู้เข้ามามีส่วนร่วมในการประชุมบริหารงานเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่หลากหลายและพนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

### การทำงานร่วมกัน (Team Orientation)

การทำงานในองค์กรมีลักษณะการแบ่งปันข้อมูลในการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตามยังพบวิธีการทำงานแบบ Silo working หรือการแบ่งแยกส่วนงานโดยไม่รับรู้แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงเมื่อมีการร่วมมือกัน พบว่าเป็นการทำงานที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในบางกรณี จึงควรมีการเน้นย้ำ ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร เพื่อให้การทำงานอยู่ภายใต้เป้าหมายร่วมกัน และสร้างกระบวนการการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันติดตามผล รวมถึงการส่งเสริมการทำงานแบบ Cross-functional หรือข้ามสายงานเมื่อมีโอกาส เป็นการส่งเสริมความถนัดและการแบ่งปันคิดเห็นหลากหลาย ขยายองค์ความรู้นอกเหนือจากขอบเขตการงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

### วัฒนธรรม (Culture)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพบว่าพนักงานบางส่วนยังไม่เข้าใจค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมดทำให้ไม่สามารถสะท้อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างเต็มที่ แม้ว่าจะมีการปฐมนิเทศและประเมินประจำปีโดยพิจารณาการแสดงออกซึ่งค่านิยมดังกล่าว จึงควรมีการทบทวนการปฐมนิเทศเพื่อสอดแทรกกิจกรรมทำความเข้าใจค่านิยมในการสื่อสารเพื่อเพิ่มความเข้าใจและจดจำอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสำรวจความเข้าใจและการแสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมของหัวหน้างาน เพื่อเป็นแบบอย่าง ตัวแทนการสื่อสารและประเมินพนักงานในสังกัดและติดตามวัดผลในระยะยาวต่อไป

### **การแบ่งปันและรักษาความรู้ (Knowledge Sharing and Retention)**

สำหรับปัจจัยการแบ่งปันและรักษาความรู้มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบไม่เป็นที่ทางการในปริมาณมาก ทำให้ความรู้รั่วไหลและต้องสร้างขึ้นใหม่เมื่อมีพนักงานลาออก ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน จึงควรเพิ่มการจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเน้นการสร้างคลังความรู้องค์กรโดยมีการจัดเก็บแนวทางและกระบวนการทำงานบนระบบแบ่งปันข้อมูลรวมที่มีการเข้าถึงง่ายและทั่วถึงกัน รวมถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ทำงานและเก็บรักษาองค์ความรู้ให้อยู่ในองค์กรต่อไปในระยะยาว

### **ความไว้วางใจ (Trust)**

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรมีความไว้วางใจโดยไม่มีสัญญาผูกมัดและไว้วางใจให้เกิดการทำงานบนพื้นฐานความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามยังมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและตรวจสอบการทำงานในบางหน่วยงาน เช่น การผลิตเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด หรือให้เกิดความมั่นใจตามลักษณะรูปแบบการทำงานหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล จึงควรมีการกระชับความสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อส่งเสริมนอกเหนือจากกระบวนการตรวจสอบคุณภาพในระยะยาวเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

## **5.2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์กร**

### **ความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement)**

พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรในทางอารมณ์ โดยได้รับโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง จึงไม่เกิดความจำเจเบื่อหน่าย อย่างไรก็ตามยังพบว่าพนักงานมองหาโอกาสการเติบโตทั้งในและนอกองค์กร หากมีโอกาสดำเนินการหรืองานที่ท้าทายกว่าก็จะพิจารณาออกจากองค์กรทันที ดังนั้นจึงควรส่งเสริมการพูดคุยเป้าหมายการทำงานระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน รวมถึงหาโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร พัฒนาทักษะ ประสบการณ์ทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความรู้สึผูกพันในระยะยาว

### 5.3 การประยุกต์ใช้ข้อมูลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้นำเสนอให้เห็นการดำเนินงานและหลักการบริหารจัดการของธุรกิจผลิตเครื่องประดับสัญชาติเคนมาร์ก และสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทดังกล่าวรวมถึงองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับในประเทศไทย โดยแต่ละปัจจัยมีความสำคัญและสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำยั่งยืน ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่แสดงแนวทางการดำเนินธุรกิจและการบริหารตามแนวคิดผู้นำยั่งยืนไปประยุกต์ใช้ในวิเคราะห์องค์กร การกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานต่อไปในอนาคต ควรมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพและการดำรงอยู่ของธุรกิจควบคู่ไปกับพนักงาน สิ่งแวดล้อม ชุมชน คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรต่อไป

### 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. จากกลุ่มพนักงานที่เลือกยังเข้าไม่ถึงอีก 0.5% ของบริษัทซึ่งคือกลุ่มพนักงานระดับสูงจึงอาจไม่ครอบคลุมความคิดเห็นของพนักงานทั้งหมด
2. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนมีระดับการเข้าถึงข้อมูลที่แตกต่างกันและมีประสบการณ์ที่หลากหลาย จึงไม่สามารถให้ข้อมูลที่ครอบคลุมแลครบถ้วนแก่ผู้สัมภาษณ์และไม่เห็นผลที่แตกต่างกันระหว่างระดับพนักงาน

### 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลจากพนักงานในองค์กรที่ทำการวิจัยเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษามุมมองเพิ่มเติมนอกองค์กร เช่น ลูกค้า บริษัทคู่ค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) อย่างผู้ถือหุ้น ซัพพลายเออร์ ชุมชน รวมถึงผู้ถือหุ้น เพื่อการวิเคราะห์ที่รอบด้านยิ่งขึ้น
2. เนื่องจากการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากองค์กรเดียวเท่านั้น ในครั้งต่อไปสามารถนำผลวิจัยจากบริษัทอื่นๆ เปรียบเทียบภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อแสดงภาพอุตสาหกรรมได้อย่างครอบคลุม
3. วิจัยครั้งต่อไปสามารถเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อแสดงผลการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลอย่างเป็นกลางและแม่นยำโดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติ

## บรรณานุกรม

- Adnan, A. (2018). “The History, Art & Culture of Jewelry”. Daily Times, 2018.  
[www.academia.edu/36915430/The\\_History\\_Art\\_and\\_Culture\\_of\\_Jewelry](http://www.academia.edu/36915430/The_History_Art_and_Culture_of_Jewelry).
- Alghanim, S., & Ndubisi, N. O. (2022). The Paradox of Sustainability and Luxury Consumption: The Role of Value Perceptions and Consumer Income. *Sustainability*, 14(22), 14694.  
<https://doi.org/10.3390/su142214694>
- Ambhai, T. (2014). Sustainable Leadership: Honeybee Practice at Thai Processed Fish Company [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/819>
- Avery, G.C. (2005). Leadership for sustainable Futures; Achieving Success a Competitive World. Chltenham, UK and Northhampton, MA: Edward Eldgar.
- Avery, G. C. (2011). Sustainable Leadership : Honeybee and Locust Approaches / Gayle C Avery, Harald Bergsteiner. Routledge.
- Avery, G.C., Bergsteiner, H. (2013). Rhineland Business Model/Rhineland Leadership. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi-org.ejournal.mahidol.ac.th/10.1007/978-3-642-28036-8\\_637](https://doi-org.ejournal.mahidol.ac.th/10.1007/978-3-642-28036-8_637)
- Circular Economy for Sustainable Gem and Jewelry Industry*. (2021, October 29). Infocenter.git.or.th; GIT Information Center. <https://infocenter.git.or.th/en/article/article-20211029>
- Chaiwachira, T. (2021). A Qualitative Investigation Into Sustainability Organizational Culture At Foreign Subsidiary: A Thai Context [Thematic Paper, Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4409>
- Chenpanit, C. (2019). Sustainable leadership at the American pharmaceutical company in Thailand. [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3011>



- Choocherdwattanasak, S. (2014). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at a Thai Shipping Industry [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/605>
- Dauriz, L., Remy, N., & Tochtermann, T. (2014, February 1). *A multifaceted future: The jewelry industry in 2020*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- Dws Jewellery*. (n.d.). Dws Jewellery. Retrieved March 24, 2024, from <https://www.dwsjewellery.com/blog/the-history-of-jewelry-manufacturing/>
- Gerard, L., McMillan, J., and D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising Sustainable Leadership. *Ind. Commer. Train.* 49, 116–126. doi: 10.1108/ICT-12- 2016- 0079
- Haapalainen, Valérie, and Nan Skog. (2011). “Growth Strategies of Multinational Companies : Jewelry Retail Industry.” [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi), JAMK University of Applied Sciences, [www.theseus.fi/handle/10024/26219](http://www.theseus.fi/handle/10024/26219).
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846. <https://doi.org/10.3390/su10124846>
- Hargreaves A., Fink D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educ. Lead.* 61 8–13. [Google Scholar]
- Hu, X. (2022, March 26). Case Study of Pandora, a Light Luxury Jewellery Brand. [www.atlantispress.com](http://www.atlantispress.com); Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.299>
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125. <https://doi.org/10.3390/su12031125>
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Thailand's Oldest University. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(1), 77-94
- Ketprapakorn, N. (2024). Exploring the relationship between sustainability culture components and sustainability workplace attitudes: a cross-case analysis [Thesis, Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5294>

- Kungwanpongpun, P. (2019). An Empirical Investigation Of Sustainable Leadership And Performance Outcomes In Thai Healthcare Organizations. [Thesis, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/26>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13. Frontiersin. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lilja, O. (2020). Sustainable Leadership in Swedish fashion brands: Understanding sustainability and its challenges. DIVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1519311&dswid=4275>
- Luevorasirikul, N. (2016). Sustainable leadership: how to apply honeybee practice in die-casting company [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/1479>
- Nakchudtree, V. (2014). Sustainable Leadership: Honeybee Practices in Thai Jewelry Business [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/594>
- Patanapeechai, N. (2015). Examining sustainable leadership in apparel industry. [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2014>
- Piwowar-Sulej, K., Krzywonos, M., and Kwil, I. (2021). Environmental entrepreneurship- bibliometric and content analysis of the subject literature based on H-Core. *J. Clean. Prod.* 295:126277. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.126277
- Podkuykina, Evgeniya, and Ando Randriamarohaja. "Comparative Advantage of Thailand's Jewelry Market to ASEAN Jewelry Sector." Papers.ssrn.com, 13 Feb. 2017, [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916133](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916133).
- Pongstabhon, N. (2019). Honeybee sustainable leadership: a case study in automotive tire industry [Thematic Paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3010>

- Rungruangmaitree, R. (2016). Sustainable leadership: honeybee practices in health shoes enterprise in Thailand. [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/1798>
- Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., & Thaveesuk, M. (2018). The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model [King Monkut's Institute of Technology Ladkrabang]. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0050>
- Sittipaneed, J. (2016). Sustainable leadership of luxury hotels of HAGO group. [Thematic Paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2092>
- Sriratanavit, T. (2014). Sustainable Leadership of FMCG Company In Thailand [Thematic paper, College of Management Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/847>
- Suriyankietkaew, S. (2016). Effects of Sustainable Leadership Practices on Customer Satisfaction: Evidence from Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3)
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee Satisfaction and Sustainable Leadership Practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Leadership Practices Influencing Stakeholder Satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 247- 261.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327-341
- Suriyankietkaew, S., Krittayarangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>
- The Future of the Jewellery Industry: Trends & Insights: Matter of form. Luxury Brand, Design & Digital Agency. (2024, January 22). <https://www.matterofform.com/news/articles/jewellery-industry-trends>

- Wuttivichayanun, P. (2014). Sustainable Leadership: Honeybee Practices at Exxonmobil, Thailand [Thematic Paper, College of Management Mahidol University].  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/820>
- Yin, R. K. (2011). Quality research from start to finish. The Guilford Press, the United States of America
- Yin R. K. (2014). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.
- Zhao, L., & Jin, S. (n.d.). The Definition of Affordable Luxury Based on Consumer Perception.  
<https://www.atlantis-press.com/article/25888845.pdf>
- พงษ์เกียรติ แซ่ลิ้ม. (2560). *Sustainable Leadership: กรณีศึกษาเรื่องภาวะผู้นำยั่งยืนกับธุรกิจครอบครัวขนาดเล็กในอุตสาหกรรมแป้งมันสำปะหลัง* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive.  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/2247>
- จิตินันท์ ภูเพ็ง. (2563). *Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในบริษัทาสัญชาติเดนมาร์กในประเทศไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5079>
- อมรเศรษฐ์ ปัญญาเวชมนตรี. (2561). *กรณีศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจให้บริการด้านสุขภาพแบบองค์รวมตามแนวคิด Honeybee leadership* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive.  
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3251>
- นภัสสร ปันทา. (2561). *Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำยั่งยืนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3075>
- ธัญญา ปิ่นทอง. (2564). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4199>

- งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจนเนอร์ชันวาย ตามแนวคิด *Honeybee leadership* ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3252>
- ชยากร เลิศอังกูร. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนในธุรกิจแวนดาดขนาดเล็กแห่งหนึ่ง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3086>
- นัทรสุดา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *Sustainable leadership* ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3337>
- ชมพูนุท ศิลวัฒนาวงศ์. (2565). *Sustainable Leadership: กรณีศึกษาภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนใน ธุรกิจที่ปรึกษาด้านการก่อสร้าง* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล). CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4749>