

การศึกษาปัจจัยการพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนา ไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Honeybee Leadership

กรณีศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

The Study of Factors Affecting Business Sustainable Post Covid-19 in Thailand Based
on Honeybee Leadership Framework: Case Study in Air Transportation Industry

กัญญภัส มหาพัฒน์ไทย¹ และสุเทพ นิมสัย^{2*}

Kunyapas Mahapattanathai¹, and Suthep Nimsai^{2*}

Received 10 Dec 2024 Revised 31 Dec 2024 Accepted 31 Dec 2024

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Honeybee Leadership Framework ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบวิจักษณ์นิยม (Judgement Sampling) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ข้อมูลถูกทำการวิเคราะห์ทางสถิติจากพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่เน้นการให้บริการในต่างประเทศ จำนวน 396 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), ความไว้วางใจ (Trust) และนวัตกรรม (Innovation) ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) และความไว้วางใจ (Trust)

คำสำคัญ: การพัฒนองค์กรอย่างยั่งยืน การขนส่งทางอากาศ การเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จ.กรุงเทพมหานคร 10400

Master's student, College of Management, Mahidol University, Bangkok, Thailand, 10400 Email: lavater_art@hotmail.com

² อาจารย์ประจำ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จ.กรุงเทพมหานคร 10400

Lecturer, College of Management, Mahidol University, Bangkok, Thailand, 10400 *Corresponding author email: suthep.cmmu@gmail.com

Abstract

The objective of this research is to study factors that affect job satisfaction and perceived organizational success among employees in the post-COVID-19 pandemic, based on the concept of sustainable leadership of Honeybee Leadership Framework. The study focuses on companies in Thailand that are in the air transport industry. This quantitative research was conducted using a judgement sampling technique and online questionnaires were used to collect the data. The 396 data were analyzed from employees at various levels, including management, supervisory, and operational staff, in companies that primarily provide international services. Based on a sample of 396 respondents, the study identified four factors affecting job satisfaction: Succession Planning, Social Responsibility, Trust, and Innovation. Additionally, two factors influence perceived organizational success: Organizational Change and Trust.

Keywords: Sustainable Organization Development, Sustainable Leadership, Air Transportation

บทนำ

หลักการและแนวคิดของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน คือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กันกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ (ศูนย์พัฒนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, 2564) ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization) จึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ไม่ใช่เพียงการหวังผลในระยะสั้น แต่หากเป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว บนพื้นฐานขององค์กรที่แข็งแกร่ง ตลอดจนได้รับความร่วมมือที่ดีจากคนในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ถูกกำหนดไว้อย่างมั่นคง อีกทั้งยังมีแรงส่งเสริมสนับสนุนจากสังคม ให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยเน้นสร้างความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environment), สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) (HREX.asia, 2019; Elkington, 1998)

สิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน คือความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholder) ที่ต้องรับรู้ ให้ความสำคัญและร่วมมือกัน โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559;

WCED, 1987) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจในยุคปัจจุบัน ทำให้แต่ละองค์กรในกลุ่มธุรกิจ ต่างต้องการมุ่งเน้นสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรทั้งสิ้น ควบคู่ไปกับการสร้างผลกำไรในระยะยาว โดยการสร้างอนาคตที่มั่นคงนั้น จะต้องควบคู่ไปกับภาวะของผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership โดย Avery and Bergsteiner (2011) ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรนั้น ไม่ได้เกิดจากด้านตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากทางด้านสังคม รวมถึงสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

ในปี พ.ศ. 2563 โลกได้เผชิญวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่ได้เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยพบครั้งแรกในนครอู่ฮั่น เมืองหลวงของมณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน นั้น เมื่อมีผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตจำนวนมาก องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) ได้ประกาศให้การระบาดนี้เป็นภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public Health Emergency of International Concern – PHEIC) ต่อมาพบว่าเกิดวิกฤตกลายพันธุ์ของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) เป็นสาเหตุทำให้เกิดการแพร่กระจายที่รวดเร็วมากขึ้นไปยังประเทศต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เกาหลีใต้ อิตาลี อิหร่าน สเปน ฝรั่งเศส ลูกกลมไปยังซีกโลกตะวันตกอย่าง สหรัฐอเมริกา ลาตินอเมริกา (บราซิล) รัสเซีย อินเดีย แอฟริกาใต้ (กลุ่มพัฒนาวิชาการโรคติดต่อ, 2564) และยังแพร่กระจายไปทุกประเทศทั่วโลกในเวลาต่อมาอย่างรวดเร็ว องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) จึงประกาศว่าเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) เป็นโรคระบาดใหญ่ (Pandemic) ในวันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2563 (Hfocus, 2020)

เพื่อเป็นการป้องกันการติดเชื้อและลดการแพร่กระจายเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) หลายประเทศทั่วโลก จึงประกาศปิดประเทศ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในทุกภาคส่วน ทำให้ธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมได้รับผลกระทบทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัวและพัฒนาอย่างรวดเร็ว บางธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร รวมถึงปรับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเร่งด่วน ให้สามารถเผชิญหน้ากับวิกฤตในครั้งนี้ ที่นำมาซึ่งโอกาสและความเสี่ยงได้ เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่ทำให้ทุกธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรต้องมีการบูรณาการและขับเคลื่อนพัฒนาตามบริบทขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรและอุตสาหกรรม (สุพัตรา แซ่หวุ่น, 2564)

สำหรับในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ก็เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการปิดประเทศในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมหยุดชะงักในช่วงหนึ่ง และสร้างข้อจำกัดมากมายในดำเนินธุรกิจภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) สำหรับอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบอย่าง

หนักเช่นกัน และถึงแม้ว่าภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) จะมีแนวโน้มว่าจะเติบโตเร็วขึ้น จากโครงการพัฒนาเมืองการบินภาคตะวันออก (ECCs) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสนามบินอยู่ตะเภเป็นท่าอากาศยานนานาชาติเชิงพาณิชย์หลัก แห่งที่ 3 รองจากท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง เชื่อมต่อกับศูนย์กลางอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูเศรษฐกิจสู่เอเชีย (Kobkaew, 2021) แต่การเติบโตอย่างรวดเร็ว นั้น ยังคงต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงด้วย ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจ ในอุตสาหกรรม

จากการศึกษาค้นคว้า พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในหลากหลายธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมท่องเที่ยว อุตสาหกรรมการแพทย์ หรือแม้แต่อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศเอง แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ที่เกิดขึ้น และเข้ามาส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรม อีกทั้งผู้วิจัยเล็งเห็นถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ที่มีแนวโน้มจะเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ซึ่งควบคู่กันกับการบริหารพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในอุตสาหกรรมแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Honeybee Leadership Framework โดยผลการวิจัยนี้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บริษัทในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศนั้นเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์ COVID-19

วัตถุประสงค์การวิจัย

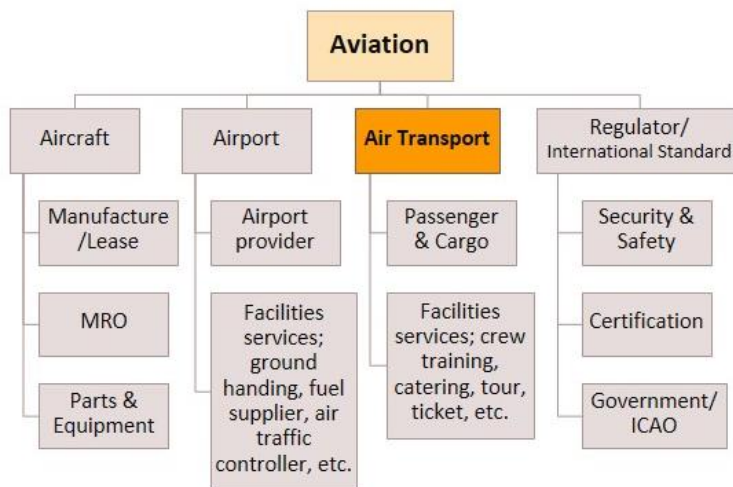
ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Honeybee Leadership Framework ในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาพรวมของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

การขนส่งทางอากาศ (Air Transportation) มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เป็นหนึ่งกลุ่มธุรกิจที่ถูกจัดอยู่กลุ่มอุตสาหกรรมการบิน (Aviation) ที่มีห่วงโซ่อุปทานเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทั้งทางตรง

เช่น การผลิตอากาศยาน การผลิตชิ้นส่วน การซ่อมบำรุงอากาศยาน ท่าอากาศยาน และทางอ้อม เช่น การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว การขนส่ง โลจิสติกส์ คลังสินค้า



ภาพที่ 1: Aviation Industry
ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงศรี (2564)

การขนส่งทางอากาศมีข้อได้เปรียบด้านความเร็ว ถึงจุดหมายปลายทางได้ตามเวลาที่กำหนด เป็นรูปแบบการเดินทางที่ปลอดภัยที่สุดและยังสามารถเข้าถึงพื้นที่ที่ห่างไกลได้ จึงได้รับความนิยมอย่างมากในระดับภูมิภาคและระดับโลก สะท้อนจากการพัฒนาท่าอากาศยานพาณิชย์ที่ทันสมัย การสร้างอากาศยานขนาดใหญ่และสมรรถนะสูงเพื่อบรรทุกผู้โดยสารและบรรทุกสินค้าได้มากขึ้น การพัฒนาเครื่องบินขนส่งที่ทันสมัย ตลอดจนการขยายและปรับปรุงคลังสินค้าบริเวณท่าอากาศยานเพื่ออำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของธุรกิจ แต่ทั้งนี้ จุดด้อยของการขนส่งทางอากาศก็คือการลงทุนที่สูง ต่อโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่รองรับรูปแบบการขนส่งทั้งระบบ อีกทั้งยังต้องพึ่งพาการขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ในการเข้าถึงพื้นที่ต่าง ๆ ที่จำกัดอีกด้วย ซึ่งการขนส่งทางอากาศ ถูกจำแนกตามประเภทการขนส่งได้ดังนี้

1. กลุ่มขนส่งผู้โดยสาร (Passenger carriers) จะใช้อากาศยานที่มีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องโดยสาร รายได้หลักมาจากค่าตัวโดยสารและบริการเสริมในเที่ยวบิน
2. กลุ่มขนส่งสินค้า (Cargo services carriers) จะใช้อากาศยานขนส่ง (Freighter) ที่มีเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีในการขนถ่ายสินค้า รายได้หลักมาจากค่าบริการขนส่งสินค้าและพิธีการศุลกากร
3. กลุ่มรับขนส่งผู้โดยสารและสินค้าควบคู่กัน (Combined carriers) จะใช้ห้องโดยสารภายในอากาศยาน (Cabin) เพื่อการขนส่งผู้โดยสารและใช้พื้นที่ใต้ท้องอากาศยาน (Compartment) ในการขนส่งสินค้าในเวลาเดียวกัน รายได้หลักจะมาจากทั้งค่าโดยสารและค่าบริการขนส่งสินค้าควบคู่กัน

4. กลุ่มการบินพาณิชย์อื่น (Other air services) จะให้บริการในตลาดเฉพาะ (Niche market) ไม่ว่าจะเป็นการฝึกบิน ถ่ายภาพยนตร์ การท่องเที่ยวแบบกลุ่มส่วนตัว ทั้งในเชิงของการท่องเที่ยวและการให้บริการในด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาค้นคว้า โดยทั่วไป ต้นทุนการขนส่งทางอากาศจะสูงกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น จากการเปรียบเทียบตามตาราง 1

ตาราง 1: ค่าขนส่งต่อหน่วยของประเทศไทย

Mode	THB per ton-km
Road	1.72 – 2.12
Water	0.64 – 0.65
Air	10.0

ที่มา: สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (2559)

โดยแบ่งเป็น ต้นทุนการดำเนินงาน มีสัดส่วนโดยประมาณ 55% ของต้นทุนทั้งหมด โดยเฉพาะ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อลดความเสี่ยงจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น สายการบินนิยมทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานล่วงหน้า (Fuel hedging) เพื่อลดความผันผวนของราคาในอนาคต, ต้นทุนคงที่ มีสัดส่วนโดยประมาณ 33% ประกอบด้วย ค่าจ้างบุคลากรโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ค่าซื้อหรือเช่าอากาศยาน และค่าบริหารจัดการข้อมูลการบินและระบบสนับสนุน และต้นทุนอื่น ๆ สัดส่วนโดยประมาณ 12% เช่น การตรวจดูแลอากาศยานประจำวัน การซ่อมบำรุงตามกำหนดเวลา และค่าธรรมเนียมการใช้บริการในท่าอากาศยานและภาคพื้นดินหรือลานจอด (สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร, 2559)

อย่างไรก็ตาม จากการคาดการณ์ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association : IATA) คาดว่าในปี 2564 จะมีจำนวนผู้โดยสารที่กลับมาเดินทางโดยอากาศยานเพิ่มขึ้น 55.6% จากปี 2563 และกลับสู่สภาวะปกติ เทียบเท่ากับปี 2562 ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ภายในปี 2567 เช่นเดียวกันกับด้านปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยมีปัจจัยการสนับสนุนมาจาก สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยคาดการณ์ไว้ว่า ในปี 2564 และ 2565 เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวเฉลี่ย 5.5% และ 6.2% ตามลำดับ (IMF, 2021) โดยการฟื้นตัวในภาพการค้าและการผลิตนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจ E-commerce ที่มุ่งเน้นไปที่การขนส่งพัสดุด่วนถึงมือผู้บริโภค จะช่วยกระตุ้นยอดการขนส่งสินค้าให้สูงขึ้น เช่นเดียวกันกับการเดินทางทั้งเพื่อประกอบธุรกิจและด้านการท่องเที่ยว ก็มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นตามไปด้วย (Paoumnuaywit, 2019)

แนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจมานับครั้งไม่ถ้วน ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ หรือระดับโลก ในปัจจุบัน องค์กรส่วนมากมีความตระหนักถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ทำให้การดำเนินธุรกิจนั้น มีความมั่นคงและยั่งยืน ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดตามทฤษฎีการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความยั่งยืนไว้มากมาย ดังนี้

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง การผสมผสานการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าไปในทุกมิติของธุรกิจโดยไม่เพียงแต่มองว่าเป็นสิ่งที่ “น่าทำ” แต่เป็นสิ่งที่ “ต้องทำ” โดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดผลกระทบในทางที่ดี ทั้งจากการปฏิบัติการและจากความร่วมมือต่าง ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) และช่วยลดผลกระทบในเชิงลบอีกด้วย ซึ่งวิธีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็น พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ลูกค้า ชุมชน หรือสังคมส่วนรวม (Minor International, 2011)

คณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาของสหประชาชาติ (WCED, 1987) เคยกล่าวไว้ว่า สำหรับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึงวิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง โดยแต่ละธุรกิจอาจนิยามการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร แต่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักบรรษัทภิบาลและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงินทุนและผลกำไรที่ใช้ในการขยายกิจการ มีผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและชุมชน (พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบุลย์, 2559)

สรุปได้ว่า องค์กรที่ยั่งยืน จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คนในชุมชนและสังคม ทั้งนี้การดำเนินกิจการในด้านอื่น ๆ ต้องไม่กระทบหรือทำให้ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรลดลงเช่นกัน

แนวคิดตามทฤษฎี Honeybee Leadership

จากการศึกษาตามทฤษฎีแนวคิดของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้น พบว่า Dr. Gayle C. Avery และ Dr. Harald Bergsteiner (Avery & Bergsteiner, 2011) ได้ทำการศึกษาและเขียนไว้ในหนังสือชื่อ Honeybee & Locust: The business case for sustainable leadership ว่ามีการเปรียบเทียบการดำเนินธุรกิจกับชีวิตของสัตว์อยู่ 2 ชนิด นั่นคือ ผึ้งและตั๊กแตน เพื่อให้เห็นภาพที่แตกต่างกัน

การดำเนินธุรกิจในแบบของตั๊กแตน (Locust Leadership) เป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงแต่เพียงเป้าหมาย เน้นสร้างผลกำไรให้แก่บริษัท และผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยยึดผลประโยชน์เป็นหลัก โดยไม่ให้

ความสำคัญกับกิจกรรมทางสังคม เปรียบเสมือนการใช้ชีวิตของตัวกันเอง การดำเนินธุรกิจเช่นนี้ จะเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจระยะสั้นและไม่ยั่งยืน (ทิชารัตน์ ประดิษฐ์พงศ์, 2561)

สำหรับการดำเนินธุรกิจในแบบของผึ้ง (Honeybee Leadership) จะเป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนร่วมกับองค์กรในหลาย ๆ ด้าน โดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็น สังคม พนักงาน สิ่งแวดล้อม กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน รวมถึงในอนาคต หรือแม้แต่กลุ่มคนในสังคมที่องค์กรมีส่วนร่วมอยู่ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสุขของทุกคน ผู้ซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้น มาจากการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคมที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่ ทำให้การดำเนินธุรกิจเช่นนี้ กลายเป็นภาพสะท้อนของการดำเนินธุรกิจที่มีมุมมองในระยะยาวและมีความยั่งยืน (กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์, 2564)

ภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership (Avery & Bergsteiner, 2011) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารและดำเนินธุรกิจผ่านองค์ประกอบใน 3 ระดับ 23 ปัจจัย ดังนี้

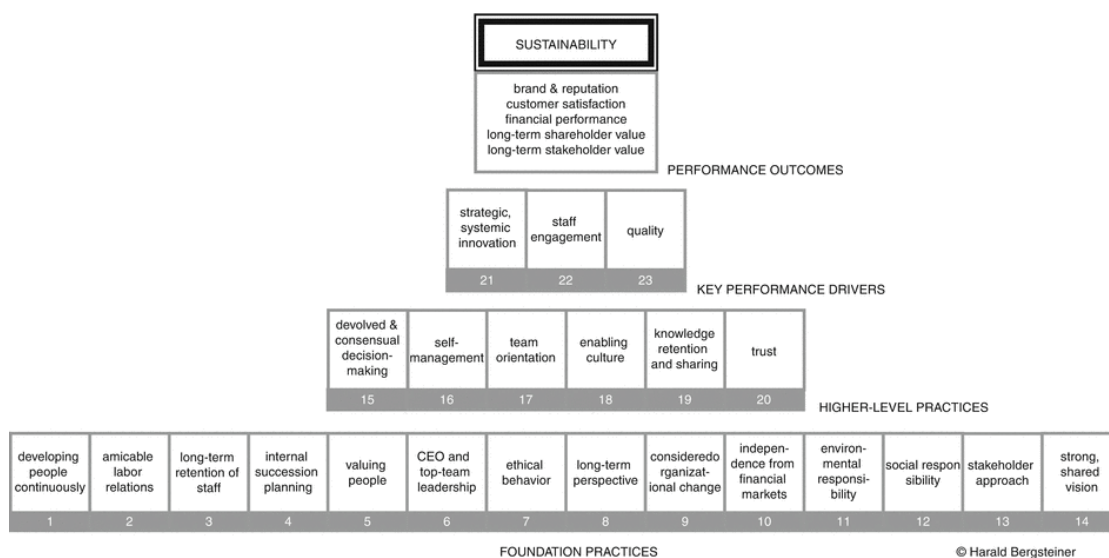
1. ระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐาน (Foundation Practices) เป็นระดับที่เน้นไปที่ 14 ปัจจัยขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร (Developing People), ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), การรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), การวางแผนการสืบทอดภายในองค์กร (Succession Planning), การให้คุณค่ากับพนักงาน (Valuing Staff), การร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร (CEO and Top Team), การมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), การวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), การมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน (Financial Markets Orientation), ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility), การรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration) และการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision)

2. ระดับการดำเนินงานขั้นสูง (Higher – Level Practices) เป็นระดับที่มุ่งเน้นไปที่ 6 ปัจจัยขั้นสูง ในเรื่องของพนักงาน ทั้งในเรื่องของการได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม รู้จักหน้าที่ของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีมได้ พร้อมทั้งตระหนักรู้และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ในการตัดสินใจ (Decision Making), การบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), การสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), วัฒนธรรมองค์กร (Culture), การแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) และความไว้วางใจในองค์กร (Trust)

3. ปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนเพื่อไปสู่ความสำเร็จ (Key Performance Drivers) เป็นระดับที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน จะเน้นไปที่การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร (Innovation), การมีส่วนร่วมกันของพนักงานในทุกภาคส่วน (Staff Engagement) และคุณภาพของสินค้าและการบริการขององค์กร (Quality)

องค์กรประกอบใน 3 ระดับ 23 ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ซึ่งจะถูกวัดผลของความสำเร็จที่ยั่งยืนออกมาใน 5 มิติด้วยกัน คือ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร (Brand and Reputation), ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction), ด้านความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Financial Performance), ด้านความพึงพอใจของนักลงทุนในองค์กร (Long-term shareholder value) และด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Long-term stakeholder return)

โดยทฤษฎีแนวคิดของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Honeybee Leadership นี้ ได้ถูกเขียนแสดงภาพเป็นพีระมิดเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2: The sustainable leadership pyramid

ที่มา: Avery and Bergsteiner (2011)

ในงานประชุมเชิงวิชาการ The 2013 Bangkok Conference : Global Dialogue on Sustainable Development ที่ประเทศไทย (Bangkok Post, 2013) Dr.Gayle C. Avery จาก Macquarie University ได้มีการกล่าวถึงองค์กรที่ยั่งยืน ไว้ในหัวข้อ Developing Sustainable Future for Business, People and the Planet ว่า “องค์กรที่ยั่งยืนนั้น มาจากความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน” ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในแนวคิดการดำเนินธุรกิจแบบผึ้ง (Honeybee Leadership) และนำทฤษฎีนี้มาศึกษาต่อ ถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จากทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) จากเอกสารบทความทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันทางทฤษฎี ทั้งหมด 18 งานวิจัย ได้แก่ Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs ของ Suriyankietkaew and Avery (2014), An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organization ของ Kungwanpongpun (2019) และงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย จากธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อีก 16 งานวิจัย ประกอบด้วย ธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership (ธัญญา ปิ่นทอง, 2564), อุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ฮาร์ดแวร์ได้หวันแห่งหนึ่ง (กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์, 2564), ธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง (สุพัตรา แซ่หวุ่น, 2564), บุคลากรทางการแพทย์เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร (เมริษา พันธุ์ชะวงษ์, 2564), พนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไพรเชนยีไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) (รัชชิตา จุลรักษา, 2564), ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562), กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย (วัชรพร ภัทรสัตยากร, 2562), พนักงานวิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชันวาย (ณชาธิ์ เอี่ยมสุวรรณ, 2562), องค์กรสุขภาพ (ศศิธร พงษ์คณิง, 2562), สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย (ฉัตรสุดา วงศ์เจริญ, 2562), ธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม (กาญจน์ณภัทร์ อัครเศรษฐาภกร, 2561), ธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร ครุฑกุล, 2561), ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์, 2561), ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ (ณอมศรี สุณศรีนพรัตน์, 2561), ผู้แทนยาเจเนอเรชันวาย ในบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย (งามนิจ รุ่งแสง, 2561) และบริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม (กานต์วศรี บุญหยง, 2561) ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปใจความของการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) ได้ ดังนี้

ประเด็นแรก ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ตามการศึกษาเรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ฮาร์ดแวร์ได้หวันแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด Sustainable Leadership ของ กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564) นั้น พบ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งหมด 8 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยทางด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Consideration), ปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision), ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งมี 2 ปัจจัย คือปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร (Knowledge Sharing and Retention) และ ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง (ธนัญญา ปิ่นทอง, 2564) ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) สำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ, 2562) และธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง (ณัฐพร ศุภกุล, 2561) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีก 11 งานวิจัย รวมถึงงานวิจัยเรื่อง Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs (Suriyankietkaew & Avery, 2014) อีกด้วย ซึ่งในงานวิจัยเล่มนี้ได้กล่าวไว้ว่า The strongest predictor being high staff engagement.

สำหรับปัจจัยที่ไม่พบว่าส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการพัฒนารายอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team), ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจ (Decision Making) และ ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)

สำหรับประเด็นที่สอง ปัจจัยการพัฒนารายอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ตามการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนารายอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน วิศวกรในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชันวาย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของณชาวี เอี่ยมสวรรค์ (2562) นั้น พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการมีจริยธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร (Ethics Behavior), ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานของ

องค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective), ปัจจัยทางด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยทางด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Strong and Shared Vision), ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff Engagement) ซึ่งสอดคล้องกันในทุกด้านกับการศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย ของ วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562) และมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long Term Perspective) และปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Staff engagement) ที่สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่องปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Sustainable ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่ว่าจะเป็น บุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขต กรุงเทพมหานคร (เมริษา พันธุ์ขะวงษ์, 2564) พนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไพรชณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) (รัญชิตา จุลรักษา, 2564) ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย (มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล, 2562) และองค์กรสุขภาพ (ศศิธร พงษ์คณิง, 2562) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีก 9 งานวิจัย รวมถึงงานวิจัยเรื่อง (Kungwanpongpun, 2019) อีกด้วย ซึ่งในงานวิจัยเล่มนี้ได้กล่าวไว้ว่า The three sustainable leadership factors which showed most strong direct effect is Ethics (ETHI), Quality (QUAL) and Knowledge sharing and retention (KSRE).

สำหรับปัจจัยที่ไม่พบว่าส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จากการทบทวนวรรณกรรม เรื่องการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวคิด Sustainable Leadership ในประเทศไทย มีอยู่ด้วยกัน 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People), ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน (Labor Relations), ปัจจัยทางด้านการรักษาสถานภาพพนักงาน (Retaining Staff), ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยทางด้านความร่วมมือกันของผู้นำ (CEO and Top Team), ปัจจัยทางด้านความเป็นอิสระทางการเงินจากตลาด (Financial Markets Independence), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Responsibility for Environment), ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวขององค์กรอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) อีกด้วย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า อรจิรา ธนรัช (2564) ศึกษาเรื่องบริษัทโลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ คือ

เน้นความรวดเร็ว ทั้งในการปรับตัวภายหลังวิกฤตโควิดและการปรับตัวหน้างานด้วยการเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการรับสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ไกล์ฉัตร บุชาธรรม (2564) ที่ศึกษาเรื่องการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรมเนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพญา จังหวัดชลบุรี ซึ่งพบว่าการรับมือกับสถานการณ์เนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ของโรงแรม 5 ดาวที่มีขนาดใหญ่กว่า สามารถรับมือและปรับตัวได้ดีกว่าโรงแรม 3 ดาวที่มีขนาดเล็กกว่าด้วยความรวดเร็วและการมีแผนงานที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด ทำให้ทราบเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งในประเด็นของ ความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการปรับตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ จึงเป็นที่มาของการเริ่มทำวิจัยในครั้งนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่าน Google Form และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Science (SPSS) สำหรับการสรุปผลงานวิจัย จากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเก็บข้อมูลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว (Cross-Sectional Study)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่เน้นการให้บริการในต่างประเทศ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกประชากรกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement

Sampling) โดยคัดเลือกจากพนักงานในองค์กรของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ใน 3 ระดับ ประกอบด้วย พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากรของ Cochran (1954) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 396 ตัวอย่าง โดยรวมการเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 15% เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการตอบแบบสอบถามไม่ครบของประชากรกลุ่มตัวอย่างแล้ว

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แบบการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิจารณญาณ (Judgement Sampling) เนื่องจากให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการใน 3 ระดับด้วยกันคือ พนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับบังคับบัญชา และพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์จาก Google Form ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางานที่ยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน โดยอ้างอิงจาก แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว (กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์, 2564) ได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ภายใต้อิทธิพลของ Bergsteiner (2012) มาเป็นเครื่องมือประยุกต์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ คำถามด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กรใน 23 ด้าน ตามแนวคิด Sustainable Leadership จำนวน 53 ข้อ คำถามด้านความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ คำถามด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ จำนวน 5 ข้อ คำถามเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่วไปทางด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Scale) โดยมีลักษณะการประเมินค่า 5 ระดับ

สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่ง Link แบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบ Google Form ผ่านช่องทางออนไลน์ (Email, Messenger, Line, WhatsApp) ให้กลุ่มตัวอย่างโดยตรง เป็นระยะเวลา 2 เดือน ตั้งแต่ กรกฎาคม ถึง สิงหาคม 2564 โดยระบุรายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย วิธีทำแบบสอบถามอย่างละเอียดในทุกส่วน และชี้แจงถึงการเก็บข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

โดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นใดนอกเหนือจากผู้วิจัย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA) นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยชุดโปรแกรม Statistical Package for the Social Science (SPSS) ต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ข้อมูลลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานและตำแหน่งงาน จะถูกนำมาวิเคราะห์และอธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 ตามแนวคิด Honeybee Leadership ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลทางสถิติ มีการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม เพื่อหาความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นนั้นจะทำให้ได้ผลการวิจัยที่ถูกต้องและแม่นยำ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) เป็นการทดสอบสมมติฐาน ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายตัว กับตัวแปรตามทีละตัวในสมมติฐาน เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ โดยที่ความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบเชิงเส้น ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) และค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination : R Square)

ผลการวิจัย

จากการเก็บแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน โดยสามารถจำแนกเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้ จากผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 396 คน แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 และเพศหญิงจำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 ตามลำดับ สำหรับช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ ในกลุ่มช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 ในกลุ่มช่วงอายุ 25 – 34 ปี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 59.3 ในกลุ่มช่วงอายุ 35 – 44 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 และ

ในช่วงกลุ่มอายุมากกว่า 44 ปี ขึ้นไปจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 การศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 และการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 ตามลำดับ จำนวนประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มคือ อายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 อายุการทำงาน 1 - 5 ปี มีจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 อายุการทำงาน 6 – 10 ปี มีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 และอายุการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ตามลำดับ และจำนวนตำแหน่งการงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ พนักงานระดับบริหาร (Management Level) มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 พนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level) มีจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level) มีจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 ตามลำดับ

ตาราง 2: ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับที่พบในองค์กร
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.22	0.72	มากที่สุด
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	2.67	1.06	ปานกลาง
ด้านการรักษาพนักงาน	3.06	0.81	ปานกลาง
ด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร	2.49	1.22	น้อย
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	3.15	0.77	ปานกลาง
ด้านการร่วมมือกันบริหารองค์กรของ CEO และทีมผู้บริหาร	3.61	0.95	มาก
ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม	3.54	0.66	มาก
ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว	2.82	1.09	ปานกลาง
ด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	2.77	1.08	ปานกลาง
ด้านการมีอิสรภาพจากตลาดการเงิน	3.40	0.78	ปานกลาง
ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม	4.01	0.51	มาก
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	2.86	0.74	ปานกลาง
ด้านการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.58	0.68	มาก
ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์	3.51	0.67	มาก

ตาราง 2: ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับที่พบ ในองค์กร
ด้านการตัดสินใจ	3.10	0.96	ปานกลาง
ด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง	2.52	1.32	น้อย
ด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร	2.85	1.11	ปานกลาง
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.84	1.07	ปานกลาง
ด้านการแบ่งปันความรู้และรักษาองค์กร	3.43	0.74	มาก
ด้านความไว้วางใจ	2.77	1.07	ปานกลาง
ด้านนวัตกรรม	3.31	0.82	ปานกลาง
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	2.98	1.03	ปานกลาง
ด้านคุณภาพของงาน	4.43	0.81	มากที่สุด
ภาพรวม	3.22	0.67	ปานกลาง

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership (Avery and Bergsteiner, 2011) ทั้ง 23 ปัจจัย รายละเอียดตามตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นในทุกด้าน อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกโดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านคุณภาพของงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.43 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.22 และด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 ตามลำดับ

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎี Honeybee Leadership กับความพึงพอใจของพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

ตาราง 3: ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.644	.634	.61003

a. Predictors: (Constant)

หมายเหตุ : ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ทั้ง 11 ตัวแปร สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตาม ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 64.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 35.6 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาทดสอบ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม

(Dependent Variable) ในด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

ตาราง 4: ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.439	.243		5.920	<.001
Succession Planning	.065	.086	.079	.765	.444
Long term perspective	-.052	.110	-.056	-.470	.639
Organization change	.511	.108	.545	4.729	<.001*
Social responsibility	.025	.059	.018	.424	.671
Decision making	-.052	.094	-.049	-.548	.584
Self-management	-.130	.104	-.170	-1.246	.213
Team orientation	.125	.091	.138	1.383	.168
Culture	.153	.103	.162	1.487	.138
Trust	.215	.091	.226	2.350	.019*
Innovation	-.111	.079	-.090	-1.414	.158
Quality	-.060	.048	-.048	-1.253	.211

a. Dependent Variable: SUM_SUSTAIN

หมายเหตุ : ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดย * หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ โดยสมมติฐานจะถูกปฏิเสธก็ต่อเมื่อมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ มีจำนวน 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.729 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.545 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญ

ทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.545 หน่วย

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.350 ค่า Sig เท่ากับ 0.19 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.226 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้เพิ่มขึ้น 0.226 หน่วย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

ตาราง 5: ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน

Model	R	R square	Adjust R square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.868	.864	.31699

a. Predictors: (Constant)

หมายเหตุ : ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality)

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน ทั้ง 11 ตัวแปรนี้ สามารถเป็นตัวแทนที่ดีของตัวแปรตาม ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่ร้อยละ 86.4 ที่เหลืออีกร้อยละ 13.6 เป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาทดสอบ ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ในด้านความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลต่อด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยสมมติฐานจะถูกปฏิเสธก็ต่อเมื่อมีค่า Sig น้อยกว่า 0.05 ซึ่งการทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำองค์กรอย่างยั่งยืน Sustainable Leadership มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ มีจำนวน 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 4.686 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.295 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.295 หน่วย

ปัจจัยทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 3.005 ค่า Sig เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.078 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอด

ตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.278 หน่วย

ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 6.493 ค่า Sig น้อยกว่า 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.382 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.382 หน่วย

ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ผลทดสอบค่า t เท่ากับ 2.522 ค่า Sig เท่ากับ 0.12 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Beta เท่ากับ 0.098 สรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กล่าวคือเมื่อปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้น 0.098 หน่วย

ตาราง 6: ผลการวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) ด้านความพึงพอใจของพนักงาน

	Unstandardized		Standardized			
	Coefficients		Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	.823	.126			6.514	<.001
Succession Planning	.208	.044	.295		4.686	<.001*
Long term perspective	-.050	.057	-.063		-.870	.385
Organization change	.077	.056	.096		1.371	.171
Social responsibility	.091	.030	.078		3.005	.003*
Decision making	-.024	.049	-.027		-.498	.619
Self-management	-.014	.054	-.021		-.258	.796
Team orientation	.080	.047	.104		1.707	.089
Culture	.041	.054	.051		.770	.442
Trust	.308	.047	.382		6.493	<.001*
Innovation	.103	.041	.098		2.522	.012*
Quality	.034	.025	.032		1.349	.178

a. Dependent Variable: SUM_EMPLOYEE

หมายเหตุ : ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning), ปัจจัยด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Long term perspective), ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change), ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility (CSR)), ปัจจัยด้านการตัดสินใจ (Decision Making), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self - Management), ปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายในองค์กร (Team Orientation), ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture), ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust), ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation) และปัจจัยด้านคุณภาพของงาน (Quality) โดย * หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลและสรุป

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ตามแนวคิด Sustainable Leadership ของ Honeybee Leadership Framework ในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศในประเทศไทย โดยผลวิจัยที่พบนั้นเป็นดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยทางการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานในองค์กร (Succession Planning) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์วศรี บุญหยง (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ปัจจัยทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ณฐพร คุรุกุล (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง

ปัจจัยทางด้านความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์ (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง งานวิจัยของ กัญจน์ณัฏฐ์ อัครเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ ณชารี เอี่ยมสวรรค์ (2562) ที่ทำการศึกษาพนักงานวิศวกรเจเนอเรชันวายในอุตสาหกรรมการผลิต งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย และ

งานวิจัยของ เมริษา พันธุ์ชะวงษ์ (2564) ที่ทำการศึกษาในบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชันวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญจน์ณภัทร์ อัครเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership งานวิจัยของ ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย งานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง และงานวิจัยของ กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์ (2564) ที่ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สัญชาติได้หวันแห่งหนึ่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) มีทั้งหมด 2 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กานต์วศรี บุญหยง (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่ม งานวิจัยของ ธนอมศรี สุณศรี นพรัตน์ (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ งานวิจัยของ กัญจน์ณภัทร์ อัครเศรษฐากร (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ ณชารี เอี่ยมสวรรค์ (2562) ที่ทำการศึกษาพนักงานวิศวกรเจเนอเรชันวายในอุตสาหกรรมการผลิต งานวิจัยของ วัชรพร ภัทรสัตยากร (2562) ที่ทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย งานวิจัยของ รัชชิตา จุลรักษา (2564) ที่ทำการศึกษาพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไพรชณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) และงานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

ปัจจัยทางด้านการไว้วางใจ (Trust) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัฐนิชา ลีศิริตันนัยน์ (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง งานวิจัยของ กัญจน์ณภัทร์ อัสวเศรษฐาภรณ์ (2561) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม งานวิจัยของ ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ (2562) ที่ทำการศึกษาในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย งานวิจัยของ มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล (2562) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย และ งานวิจัยของ สุพัตรา แซ่ห้วน (2564) ที่ทำการศึกษาในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง

การนำไปใช้เชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยคือ

ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Organization Change) โดยพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศนั้น ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขององค์กร ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบขององค์กร ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สภาพความเป็นอยู่และการปรับตัวที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงความสามารถของผู้บริการเองว่าจะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางใด ดังนั้น เพื่อให้พนักงานทุกคนตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร องค์กรควรนำ 8 Steps of Change Management by John P. Kotter (2012) เข้ามาปรับใช้ในองค์กร โดยทฤษฎีนี้มีการดำเนินงาน 8 ขั้นตอนด้วยกันคือ สร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Create Urgency) จัดตั้งทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Put A Team Together) กำหนดวิสัยทัศน์ (Develop Vision and Strategies) สร้างความสำเร็จกับเป้าหมายในระยะสั้น (Set Short-Term Goals) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make Change Stick)

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ (Trust) เนื่องจากลักษณะการทำงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ มีลักษณะการทำงานเป็นกะ (Shift Work) คือมีการแบ่งช่วงเวลา และสลับเวลาในการดูแลงานหรือรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ครอบคลุมตลอด 24 ชม. ดังนั้นพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ จึงให้ความสำคัญกับเรื่องการปฏิบัติตัวต่อกันด้วยความเข้าใจในองค์กร และความเชื่อใจ รวมถึงความไว้วางใจใน

คำพูดกันของทั้งในระดับพนักงานด้วยกันเอง หัวหน้างาน รวมไปถึงผู้บริหาร ดังนั้น องค์กรควรมีการส่งเสริมให้นำ 13 Behaviors of High Trust (FranklinCovey, 2021) เข้ามาปรับใช้และปลูกฝังให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ซึ่งทฤษฎีนี้จะสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรวมถึงผู้บริหาร พูดอย่างตรงไปตรงมา (Talk Straight), ให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Respect), มีความโปร่งใส (Create Transparency), รู้จักยอมรับความผิด (Right Wrongs), ให้เครดิตลูกน้องและทีม (Show Loyalty), สร้างผลการให้สำเร็จ (Deliver Result), หมั่นพัฒนาตนเอง (Get Better), กล้าเผชิญหน้ากับความจริง (Confront Reality), มีความชัดเจนกับความคาดหวัง (Clarify Expectations), มีความรับผิดชอบ (Practice Accountability), รู้จักรับฟัง (Listen First), รักษาคำพูด (Keep Commitments) และให้ความไว้วางใจและกล้าให้คนในทีมปฏิบัติงานมากขึ้น (Extend Trust)

ปัจจัยด้านการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานภายในองค์กร (Succession Planning) หลังจากที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) บริษัทส่วนมากในอุตสาหกรรมการบินทางอากาศขาดสภาพคล่องทางการเงิน บางบริษัทจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง ปรับแผนการดำเนินงาน สวัสดิการและผลตอบแทนของพนักงาน บางบริษัทมีการเลิกจ้างพนักงาน บางบริษัทประกาศล้มละลาย หรือบางบริษัทต้องถูกปิดตัวลง ทำให้พนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงเรื่องความมั่นคงของสถานภาพพนักงานของตนเองในองค์กร ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาพนักงานโดยเฉพาะผู้ที่มีผลงานดีไว้กับองค์กร เพื่อช่วยกันฟื้นฟูองค์กรภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) นั้น TCii Strategic and Management Consultants ได้มีการริเริ่มนำ Employee Retention Strategy ออกมาเป็นแนวทางให้กับองค์กร ได้นำกลยุทธ์นี้ไปปรับใช้ ตามแต่ละบริบทขององค์กร เพื่อช่วยรักษาให้พนักงานได้นานที่สุด ซึ่งกล่าวถึงการจัดองค์ประกอบขององค์กรที่เหมาะสม ประกอบไปด้วย การจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Work Environment), การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร (Relationship), แรงผลักดันและการสนับสนุนที่ดีจากองค์กร (Support), การเติบโตในสายงานและองค์กรที่ชัดเจน (Growth) ตลอดจนค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานที่เหมาะสม (Compensation)

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) ในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ ในระยะยาว ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัยคือ

ปัจจัยทางด้านนวัตกรรม (Innovation) เพื่อควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานในลักษณะใหม่ ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) การ

สร้างการมีส่วนร่วมในความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน องค์กรควรกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดและออกแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพบริบทการทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละภาคส่วน

ปัจจัยทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) นอกจากอุตสาหกรรมทางขนส่งทางอากาศจะต้องปรับตัวจากสภาพการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัส 2019 (COVID-19) แล้ว บริษัทในภาคอุตสาหกรรมนี้ ยังคงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคม อันเนื่องมาจากลักษณะการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ซึ่งในส่วนนี้องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละบริษัท ซึ่งภาพรวมของแนวทางการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมทางสังคมนั้น มี 3 ลักษณะที่เป็นแนวโน้มในปัจจุบัน คือ

1. Responsive CSR หรือการทำ CSR เชิงรับ
2. Strategic CSR หรือการทำ CSR เชิงรุก
3. Creative CSR หรือการทำ CSR เชิงสร้างสรรค์

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการเก็บแบบสอบถามแบบออนไลน์ ทำให้มีข้อจำกัดในการอธิบายส่วนคำถามที่กลุ่มตัวอย่างไม่เข้าใจ
2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ พักอาศัยและทำงานอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน อาจทำให้งานวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดในเรื่องของการกระจายของข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มพัฒนาวิชาการโรคติดต่อ. (2564, สิงหาคม 18). *สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มาตรการสาธารณสุข และปัญหาอุปสรรคการป้องกันควบคุมโรคในผู้เดินทาง. กรมควบคุมโรค.*
<https://ddc.moph.go.th/uploads/files/2017420210820025238.pdf>
- กัญจน์ณัฏฐ์ อัครเศรษฐากร. (2561). *การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคม ตามแนวคิด Honeybee Leadership* [สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3249/1/TP%20BM.064%202561.pdf>

กาญจน์ติมา เกษมสวัสดิ์. (2564). ปัจจัยภาวะผู้นำแบบยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ชาติได้วันแห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4223/1/TP%20HOM.014%202564.pdf>

กานต์วรี บุญหยง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสถานภาพทางการเงินขององค์กร และความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิด Honeybee Leadership กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมด้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3141/1/TP%20BM.052%202561.pdf>

ไกล่ฉัตร บุญธรรม. (2564). การศึกษาการรับมือของผู้ประกอบกิจการที่พักและโรงแรมเนื่องจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 กรณีศึกษา โรงแรมห้าดาว และสามดาว ในพัทยา จังหวัดชลบุรี [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4288/1/TP%20MM.063%202564.pdf>

งามนิจ รุ่งแสง. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้และความพึงพอใจของผู้แทนยาเจเนอเรชั่นวาย ตามแนวคิด Honeybee Leadership ในบริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3252/1/TP%20BM.066%202561.pdf>

ฉัตรสุตา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด Sustainable Leadership ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3337/1/TP%20BM.085%202562.pdf>

- ณชาธิ์ เอี่ยมสุวรรณค. (2562). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต เจเนอเรชันวาย ตามแนวคิด *Sustainable Leadership* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3327/1/TP%20BM.075%202562.pdf>
- ณัฐพร ศุภกุล. (2561). การศึกษาปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของพนักงาน ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* ในธุรกิจอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3064/1/TP%20BM.044%202561.pdf>
- ณัฐนิชา ลีดิรัตน์นัยน์. (2561). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ตามแนวคิด *Honeybee Leadership* กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3108/1/TP%20BM.049%202561.pdf>
- ณอมศรี ชุนศรีนพรัตน์. (2561). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้และความพึงพอใจของพนักงานตามแนวคิด *Honeybee leadership* ในธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3130/1/TP%20BM.051%202561.pdf>
- ธนัญญา ปิ่นทอง. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจพนักงาน และความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลการเกษตรแห่งหนึ่ง ภายใต้แนวคิด *Sustainable Leadership* [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4199/1/TP%20BM.054%202564.pdf>
- พิริยาภรณ์ อันทอง และศุภกร เอกชัยไพบูลย์. (2559). Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน เครื่องมือการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน สำหรับธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาความยั่งยืนในองค์กร. ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

- มงคล พงศ์สัมฤทธิ์ผล. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนในธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดให้บริการในประเทศไทย ตามแนวคิด Sustainable Leadership [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3336/1/TP%20BM.084%202562.pdf>
- เมธิชา พันธะวงษ์. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรที่รับรู้ได้ของบุคลากรทางการแพทย์ เจเนอเรชั่นวาย ในสถานพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด Sustainable Leadership [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4228/1/TP%20HOM.018%202564.pdf>
- รัชชิตา จุลรักษา. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กรผ่านการรับรู้ได้ของพนักงานภายในอาคารบริหาร บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (สำนักงานใหญ่) ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4234/1/TP%20BM.070%202564.pdf>
- วัชรพร ภัทรสัตยากร. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ตามแนวคิด Sustainable Leadership กรณีศึกษา : กลุ่มธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3343/1/TP%20BM.090%202562.pdf>
- ศศิธร พงษ์คณิง. (2562). ปัจจัยภาวะผู้นำอย่างยั่งยืนขององค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร ที่พนักงานรับรู้ได้ ในองค์กรสุขภาพ ตามแนวคิด Sustainable Leadership [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.
<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3772/1/TP%20BM.057%202562.pdf>
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. (ม.ป.ป). ทันกระแสธุรกิจยั่งยืน : ต้นแบบธุรกิจยั่งยืนและบทเรียนฝ่าวิกฤต COVID-19. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
<https://www.setsustainability.com/libraries/1037/item/corporate-sustainability-covid-19>

ศูนย์วิจัยกรุงศรี. (ม.ป.ป.). วิจัยกรุงศรี. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. สืบค้น ตุลาคม, 2564, จาก

<https://www.krungsri.com/th/research/home>

สุพัตรา แซ่ห้วน. (2564). การศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กรที่พนักงานรับรู้ได้ ตามแนวคิดภาวะผู้นำอย่างยั่งยืน ในธุรกิจโทรคมนาคมภายหลังการควบรวมกิจการแห่งหนึ่ง [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล].

CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4215/1/TP%20BM.067%202564.pdf>

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. (ม.ป.ป.). รายงานผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยการผลิต.

กระทรวงคมนาคม. สืบค้น ตุลาคม, 2564, จาก <https://www.otp.go.th/post/view/603>

อรจิรา ธนรัช. (2564). กรณีศึกษาบริษัทโลจิสติกส์ในไทยกับการปรับตัวในวิกฤตโควิด [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4001/1/TP%20MS.023%202564.pdf>

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.

Bangkok Post. (2013, August 31). Sustainability in spotlight with seminar.

<https://www.bangkokpost.com/business/general/367277/sustainability-in-spotlight-with-seminar>

Bergsteiner, H. (2012). *Accountability theory meets accountability practice*. Emerald Group Publishing Limited.

Cochran, W. G. (1954). The combination of estimates from different experiments. *Biometrics*, 10(1), 101-129.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

FranklinCovey. (2021, October 11). *The 13 Behaviours of High Trust*.

<https://www.franklincovey.co.uk/blog/2021/10/11/the-13-behaviours-of-high-trust/>

Hfocus. (2020, March 12). องค์การอนามัยโลกประกาศ 'โควิด-19' เข้าสู่ภาวะ 'ระบาดใหญ่' ทั่วโลกแล้ว.

<https://www.hfocus.org/content/2020/03/18661>

HREX.asia. (2019, June 19). การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Sustainable Organization). HRNOTE.

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190618-sustainable-organization>

IMF. (2021, January). *World Economic Outlook Update*.

<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>

Kobkaew, J. (2021, October 8). *EECa Sandbox: A New Investment Model*. Salika.

<https://www.salika.co/2021/10/08/eeca-sandbox-model/>

Kotter. (2012). *The 8-step process for leading change*. Kotter. <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>

Minor International (2011). *Yearly Report*. <https://www.minor.com/en/investor-relations/downloads/yearly-report?year=2011>

Kungwanpongpun, P. (2019). *An empirical investigation of sustainable leadership and performance outcomes in Thai healthcare organizations* [Master's Thesis, College of Management Mahidol University]. CMMU Digital Archive E-Thesis and Thematic Paper Database.

<https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/26/1/TH%20GM.001%202019.pdf>

Paoumnuywit, P. (2019, November 13). *IATA Forecasts Growth Trends and Demand for Air Cargo in 2019*. AIRFREIGHT Logistics. <https://www.airfreight-logistics.com/th/forecasting-airfreight-growth-and-demand-with-iata/>

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
<https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0003>

WCED. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations.