

# ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย :ศึกษากรณีบริษัท ในประเทศไทย

## A Case Study of a Causal Factor of Companies in Thailand to Successfully Achieve the Rank in Fortune 100

กฤษกร ดวงสว่าง<sup>1</sup>

Krisakorn Duangsawang<sup>1</sup>

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุเชิงสาเหตุและพัฒนาโมเดลสมการ  
โครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย ศึกษากรณีบริษัทในประเทศไทยกลุ่ม  
ตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 389 คน โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ สถิติพรรณนา และการวิเคราะห์โมเดล  
สมการโครงสร้าง (structure equation modeling) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory  
factor Analysis) วิธีการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (path analysis) ผลการวิจัย พบว่า โมเดลมีความ  
สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลสำคัญที่ส่งผลสำเร็จ พบว่าได้รับ  
อิทธิพลจากปัจจัยความยั่งยืนองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยการบริหารองค์กร ทั้งนี้ขนาด  
อิทธิพลข้างต้น มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผล  
สำเร็จองค์กรได้ .84 หรือร้อยละ 84 ผู้วิจัยได้มีการปรับให้เป็นโมเดลประหยัดแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูล  
เชิงประจักษ์และสามารถนำไปใช้สำหรับเป็นโมเดลสมการโครงสร้างในการพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผล  
สำเร็จในการจัดอันดับของฟอร์จูนร้อยได้ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย

**คำสำคัญ:** ผลสำเร็จองค์กร, การบริหารองค์กร, ความยั่งยืนองค์กร, ความผูกพันต่อองค์กร

### Abstract

The objective of this study is to reveal a causal factor affecting the rank in Fortune 100 of a company in Thailand, and to develop a structure equation model accordingly. The questionnaire was launched using 389 samples in PTT Public Company which were selected randomly. The collected data were analyzed through descriptive statistics, confirmatory factor analysis, path analysis, and structure equation modeling. The results showed that the model was well-harmonized with

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก, สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 081-931-3531 Email : krisakorn.d@pttplc.com

<sup>1</sup> Philosophy Doctor Student, Program in management, North Bangkok University.

empirical data by considering a successful path. The important influencing factor was affected from corporate sustainability, organizational commitment, and organizational management. All of these factors were statistically significant at 0.05. The model could describe a variance of the corporate success by 0.84 or 84 percent. The author had adjusted the model to fit the parsimony parameter with the empirical data. Hence, this model can be applied to develop corporate causal factor to successfully achieve the rank in Fortune 100.

**Keywords:** corporate to success, organizational management, corporate sustainability, organization commitment.

## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โลกของเราได้พบวิกฤตการณ์ต่างๆ หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ และความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ที่เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถมีชีวิตอยู่รอดและดำรงตนอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างปกติสุข มนุษย์จึงต้องปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง จำเนียร จวงตระกูล (2555) เช่นเดียวกันกับองค์กร ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรย่อมได้รับผลกระทบจากแนวโน้มของการค้าเสรีที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะการณ์การแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว ซึ่งมีอัตราเร่งตลอดเวลา จตุพร สังขวรรณ (2557) ทำให้ส่งผลกระทบต่ออัตราความเจริญและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ในแง่ของความรุนแรงและรวดเร็ว ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) การบริหารองค์กรปัจจุบัน ผู้ประกอบการต่างตระหนักถึงความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจ ทั้งการแข่งขันจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ การดำเนินธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในโลกไร้พรมแดนความสามารถ

รับรู้ข้อมูลและข่าวสารจากประเทศต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบันดังนั้น ผู้ประกอบการในยุคโลกาภิวัตน์ที่อยู่ท่ามกลางสภาวะการณ์แข่งขันที่รุนแรง ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจด้านสังคมนโยบายภาครัฐส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจหรือเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจขององค์กรสภาวะการณ์การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและการแทรกแซงในทุกวงการส่งผลให้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรต้องมีสมรรถนะในการจัดการภาวะการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้เป็นอย่างดี จตุพร สังขวรรณ (2557) วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงทางสังคมย่อมส่งผลต่อวิถีการดำเนินชีวิตพฤติกรรมของคนในสังคมนั้น ด้านเทคโนโลยีสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้มนุษย์สามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็วการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การสื่อสารข้อมูลสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา โดยโลกเสมือนแคบลงที่สามารถสื่อสารถึงกันได้ทุกมุมโลกเพียงเสี้ยววินาที ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) โดยเฉพาะความก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถที่จะควบคุมกระบวนการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจได้อย่างแม่นยำ และประมวลผลการประกอบการได้ในเวลาอันรวดเร็ว จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยองค์กรใน

การตัดสินใจในกลยุทธ์ทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี ภัยพิบัติ (Nature Disaster) ภัยทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นโดยที่มนุษย์ไม่สามารถที่จะพยากรณ์และควบคุมได้องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องดำเนินการจัดแผนกลยุทธ์ด้านภัยพิบัติ การบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ แต่เมื่อเกิดจะสามารถลดความเสียหายให้น้อยลงและทำให้เหตุการณ์กลับสู่สภาวะปกติเร็วขึ้น ไพโรจน์ บาลัน ผู้แปล (2554)

ทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันเกือบทุกองค์กร ให้ความสำคัญกับพนักงานและถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่จะนำไปสู่การพัฒนาทุกด้านขององค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาด้านนวัตกรรม จะเกิดขึ้นจากการคิดค้นพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้จำเป็นต้องจัดการอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และคณะ Lim and et. al (2010) สิ่งที่จะทำให้องค์กรที่ดีกลายเป็นองค์กรชั้นยอดได้ก็คือ ความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษาคนที่เหมาะสมเอาไว้ให้นาน สันตะการผล (2554) ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนอยู่ร่วมกับสังคมและชุมชนอย่างยาวนาน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นหนึ่งของกระบวนการบริหารของผู้บริหารที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ฐ สุนทรายุทธ (2553) องค์กรที่ดี องค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้น ควรมีลักษณะอย่างไรและทำไมบางบริษัท จึงอยู่ยั่งยืนยาวนานกว่าบางบริษัท ทั้ง ๆ ที่ทุนในการดำเนินการ ความสามารถบุคลากร และเครื่องมือในการจัดการก็ไม่ได้แตกต่างกันอย่างมากมาย ในขณะที่บริษัทบางบริษัท ประสบความสำเร็จมาเกินครึ่งศตวรรษ แต่บริษัทบางแห่งที่แรกเริ่มเดิมทีก็อยู่ในลู่วิ่งเดียวกันถึงต้องปิดตัวเองลงไป

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2545) องค์กรที่มีชื่อเสียงประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจหรือการประกอบการ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance) องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหรือประสบผลสำเร็จนั้น จะเป็นการนำเข้าทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรใส่เข้าไปในกระบวนการดำเนินการที่ดีหรือไม่ จะพิจารณาจาก ผลผลิต (Productivity) โดยวัดจากผลงานที่ออกมา (Outcome) ที่มีทั้งคุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) ที่สัมพันธ์กันกับการใช้ทรัพยากร การวัดผลการดำเนินงานโดยทั่วไปจะพิจารณาจากประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) เชเมลอน Schermerhorn (2008) ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Performance effectiveness) เป็นการวัดผลงานที่บรรลุเป้าหมาย เช่น การกำหนดเป้าหมายการผลิตที่ประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance efficiency) เป็นการวัดการใช้ทรัพยากรที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้วัตถุดิบ กำลังคนผลิต ที่มีต้นทุนต่ำสุด ของเสียน้อยสุด เป็นต้น บริษัทที่มีความเป็นเลิศในดำเนินธุรกิจจากการศึกษาวิจัยของปีเตอร์และวอเทอร์แมน Peters Thomas J. and Waterman Robert H. Jr. (2006) พบว่า บริษัทในอเมริกาที่มีความเป็นเลิศในการดำเนินการธุรกิจจะมีแนวคิดคล้ายคลึงกัน 8 ประการ คือ (1) มุ่งเน้นการกระทำ (A bias for action) โดยชอบที่วิเคราะห์และจะกระทำแล้วซ้ำอีกการรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการจนแล้วเสร็จ (2) ยืนหยัดใกล้ชิดต่อลูกค้า (Staying close to the customer) เรียนรู้ที่

จะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (3) มีความคิดอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship) ที่คิดถึงเรื่องการแข่งขันอย่างมีอิสระเหมือนเป็นผู้ประกอบการบริษัทเล็กบริษัทหนึ่ง (4) เพิ่มผลผลิตด้วยพนักงาน (Productivity through people) ตระหนักให้พนักงานทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์และแบ่งปันในความพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ (5) มีความใกล้ชิดงานและผลักดันให้เกิดคุณค่า (Hand on, value driven) ผู้บริหารจะมาใกล้ชิดพนักงาน จุดปฏิบัติงานและผลักดันให้เกิดคุณค่า ด้วยการให้ความสำคัญต่อธุรกิจของบริษัท (6) ยึดมั่นในการประสานทุกส่วน (Stick to the knitting) การทำให้บริษัทมีความสอดคล้องต่อสิ่งดีและเชี่ยวชาญในธุรกิจของบริษัท (7) วิธีการทำงานอย่างง่าย ๆ จากพนักงาน (Simple form, learn staff) ระดับการบริหารจัดการที่สั้น ๆ สักสองสามระดับ สามารถที่จะรายงานถึงระดับสูงบนได้ (Upper level) (8) เข้มงวดและยืดหยุ่นผ่อนปรนในการทำงาน (Simultaneous loose-tight properties) การสร้างบรรยากาศการทำงานด้วยการมอบอำนาจหน้าที่จากส่วนกลาง ให้พนักงานยอมรับและปฏิบัติอย่างมีคุณค่าจากหลักการ 8 ประการของบริษัทที่ประสบผลสำเร็จหรือเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ส่วนใหญ่ใช้แนวกลยุทธ์ในการดำเนินการด้วยกรอบของ 7-S Framework McKinsey มาจัดการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด 7 ตัว โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ระบบ (System) ทักษะ (Skills) ค่านิยมร่วม (Share value) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และภัยพิบัติทางธรรมชาติ หลายองค์การใช้หลักการและเทคนิคการบริหารเป็นเครื่องมือ ในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่มีอีกหลายองค์กร เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก

ถูกสภาพแวดล้อมบังคับให้เปลี่ยนแปลง ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) ด้วยศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของ ปตท. จึงได้ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติในด้านต่าง ๆ มากมาย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556) ในปี 2547 กลุ่ม ปตท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะเป็ น “บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (The Premier Multinational Energy Company)” นำพาองค์กรของคนไทยไปทำธุรกิจต่างแดน ด้วยหัวใจความเป็นคนไทย นำความมั่นคง มั่งคั่งกลับสู่ประเทศไทย มีการปรับโครงสร้างของการดำเนินการทางธุรกิจให้เชื่อมโยงตลอดสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) และการขยายธุรกิจไปต่างประเทศด้วยเป้าหมาย และสู่ทำเนียบการจัดอันดับ Top 100 ใน 500 บริษัทที่มีความมั่งคั่งทั่วโลกของนิตยสารฟอร์จูนห้าร้อยบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551) โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในปี 2563 ผลของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจสำเร็จในเป้าหมายเกินคาด บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับการจัดอันดับเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกอันดับที่ 81 ในปี 2556 เร็วกว่าเป้าหมาย 7 ปี และเป็นบริษัทเดียวของประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556) นั้นหมายถึงบุคลากรขององค์กรต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จ ในวิถีการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง คนดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งบริษัทมีระบบการจัดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่เป็นเลิศบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีวัดความยั่งยืนดาวโจนส์ 2012/2013 (Down Jones Sustainability Indexes : DJSI) ซึ่งมีการพิจารณาความยั่งยืนของบริษัทครอบคลุมทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเป็นบริษัทไทยเพียงรายเดียวที่มีรายชื่ออยู่ใน 15 บริษัทชั้นนำทั่วโลกในกลุ่ม Oil & Gas Producers บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555)

ความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่นำเสนอมาข้างต้นเป็นที่สิ่งที่ดี แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ ทำอย่างไรจึงรักษาไว้ได้ และพัฒนาการให้เกิดเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้น บทความเรื่องจาก CEO “การได้ขึ้นมาเป็น Fortune 100 นับว่าเป็นเรื่องที่ยาก แต่การรักษาอันดับไว้ เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า และหากเรามีเป้าหมายท้าทายที่ Fortune 50 จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พวกเราทุกคนต้องมุ่งมั่นทุ่มเทและรวมพลังกันให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อก้าวสู่จุดหมายการเป็นองค์กร 100 ปี ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ประเทศไทยทุกคน เพื่อให้ ปตท. เป็นพลังที่ยั่งยืนเพื่อไทย ตลอดไป ผมจึงขอฝากความหวังนี้ไว้กับพวกเรา ชาว ปตท. ทุกคน ครับ” ฝ่ายสื่อสารองค์กรฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2012)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior: OB) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ประกอบด้วยทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศมาสนับสนุน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลตัวแปรที่เกี่ยวข้องจาก ปัจจัยการบริหารองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยผลสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กร ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติ และเป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ค้นพบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กรต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จของบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย

ศึกษากรณีบริษัทในประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนาแบบโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย ศึกษากรณีบริษัทในประเทศไทย

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ นำเสนอทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ กำหนดเป็นกรอบเชื่อมโยงการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จของบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับในฟอร์จูน ในผลความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศนั้น เกิดจากปัจจัยการบริหารองค์กร (Organizational Management) ของปีเตอร์และวอเตอร์แมน Peters Thomas J. and Waterman Robert H. Jr. (2006) ร่วมกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของ เมอเดย์ และคณะ Mowday R. T. and et al. (1979) มีอิทธิพลต่อผลความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) ของ ฮ็อกกินสัน Hoskisson (2009), ฮิต และคณะ Hitt and et al. (2007), อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538) ผลที่ได้ประสบความสำเร็จตามกำหนดเป้าหมายนั้น จะเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือไม่ จำเป็นต้องได้รับอิทธิพลจากการจัดการความยั่งยืนองค์กร (Organizational Sustainability) ของ เอ็ฟสทิน Epstein (2008) โดยสามารถนำมากำหนดความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุสมการโครงสร้างที่ส่งผลสำเร็จของบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย

## วิธีการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้การดำเนินการ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วางกรอบรายละเอียดเกี่ยวกับดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นกรอบของการศึกษาเนื่องจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรธุรกิจเดียวของประเทศไทย ที่ได้รับการจัดอันดับที่ 81 ของนิตยสารฟอร์จูน 100 เพียงบริษัทเดียว ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาเฉพาะบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีจำนวนประชากร 4,394 คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2556) ที่ปฏิบัติงานในช่วงปี พ.ศ.2557 จากนั้นทำคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการของ ยามาเน่ Yamane (1967) และทำการเลือกตัวอย่างวิธีแบบง่าย (Random Sampling) มีจำนวนตัวอย่าง 367 ตัวอย่าง สำหรับหลักการการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น จำเป็นต้องมีจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมในทดสอบการวิเคราะห์ข้อมูลโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM) ควรมีขนาดตัวอย่าง 10-20 เท่าของตัวแปร เป็นอย่างน้อยก็ถลา วานิชย์บัญชา (2556) ซึ่งในการวิจัยมีจำนวนตัวแปร 20 ตัวแปร ฉะนั้นขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมเท่ากับ 200 - 400 ตัวอย่าง แต่ให้เพื่อครอบคลุมความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างเป็นจำนวน 400 คนและทำการส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 400 ชุด โดยทาง e-mail และกลุ่มตัวอย่างสามารถตอบแบบสอบถามได้ทาง Web googledoc หรือโปรแกรม Excel แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัย

## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับงาน สังกัดกลุ่มธุรกิจ อายุงานในบริษัท เงินเดือนที่ได้รับ การถือหุ้นบริษัท

2. ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ (1) ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรตามองค์ประกอบ 7-S Framework Mckinsey มีองค์ประกอบ 7 ตัวแปรได้แก่โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Share Value) (2) ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) มีองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ความพยายามและทุ่มเทในการทำงานการดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร (3) ด้านปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) มีองค์ประกอบ 4 ตัวแปรได้แก่กฎระเบียบของอุตสาหกรรม (Corporate Regulation) ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) การจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Environmental Management) (4) ผลความสำเร็จขององค์กร (Corporate to Success) มีองค์ประกอบ 2 ตัวแปร ได้แก่วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) พันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) สรุป ตัวแปรสังเกตได้ มีจำนวน 16 ตัวแปร และตัวแปรแฝง จำนวน 4 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น จำนวน 20 ตัวแปร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการกำหนดโครงสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์ทางทฤษฎี แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้

ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 8 ข้อตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความยั่งยืนองค์กร และ ผลสำเร็จองค์กร เป็นแบบวัดประเมินค่า (Likert scale) 5 ระดับจำนวน 131 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและคำถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมจากข้อคำถามปลายปิด

2. นำข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิจารณาความเหมาะสมของเครื่องมือและปรับปรุงตามข้อแนะนำ จำนวน 3 ท่าน

3. นำข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 ท่านพิจารณาความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่าคะแนนระหว่าง .65 ถึง 1.00 ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.5 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้พิสนุ พงศ์รี (2554) และพร้อมปรับปรุงตามข้อแนะนำ

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้งาน (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของ Cronbach's รายข้อมีค่าคะแนนระหว่าง 0.72-0.94 และทั้งฉบับ เท่ากับ .978 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นควรไม่น้อยกว่า 0.70 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ยุทธ ไกยวรรณ (2555)

5. ส่งแบบสอบถามไปให้กับตัวอย่างที่เลือกไว้และได้รับมาทาง e-mail แลพ ทาง Web จำนวน 400 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ โดยมีแบบสอบถามที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ได้ทั้งสิ้น 389 ชุดคิดเป็น 97.25 เปอร์เซ็นต์ซึ่งอัตราการ

ตอบกลับคืนเกินร้อยละ 70 ถือว่าดีมากไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี (2550) โดยเป็นขนาดตัวอย่างที่อยู่ในขอบเขตที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรและตามข้อตกลงที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นกัลยา วานิชย์บัญชา (2556)

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความเบ้ (Skewness : SK) ความโด่ง (Kurtosis : KU) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis :CFA) การวิเคราะห์เส้นอิทธิพล (Path Analysis) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling : SEM) มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ 69.7 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25-30 ปี ร้อยละ 28.8 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาโท ร้อยละ 53.0 มีระดับงาน 3-7 ร้อยละ 50.9 สังกัดกลุ่มธุรกิจน้ำมัน ร้อยละ 48.3 อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 35.5 รายได้อยู่ระหว่าง 60,000 ถึง 150,000 บาท ร้อยละ 40.9 และมีหุ้นของบริษัท ร้อยละ 61.2

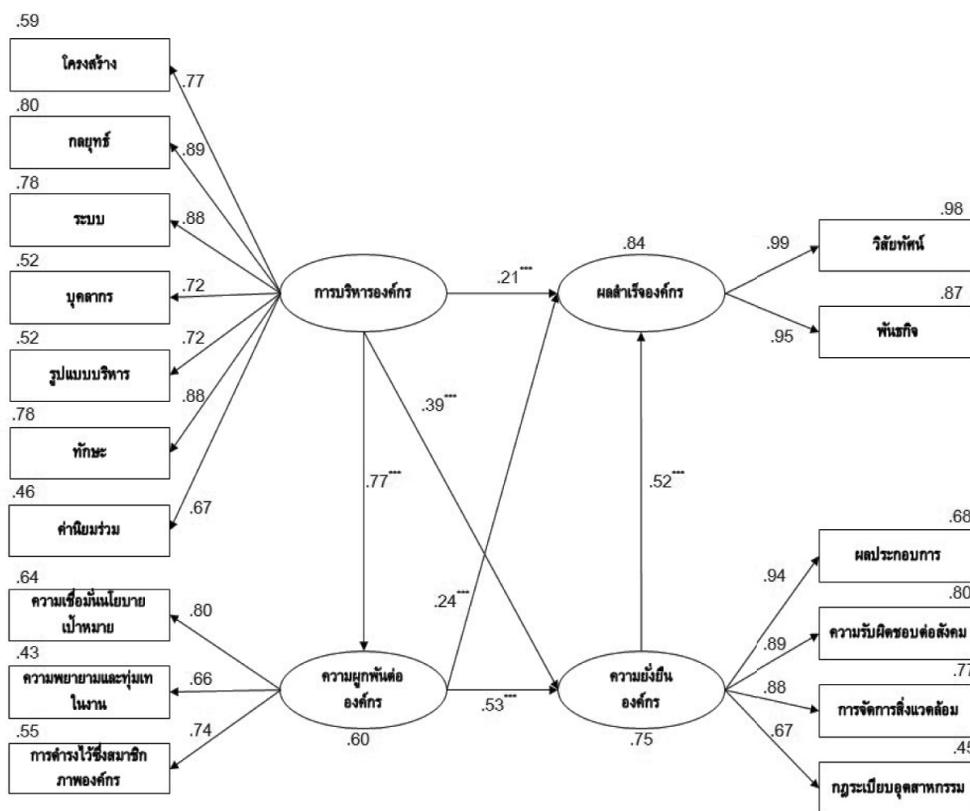
2. พนักงานมีความคิดเห็นรับรู้ต่อการบริหารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ความยั่งยืนองค์กร และผลสำเร็จขององค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยผลความสำเร็จองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร โดยแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ความเบ้ (SK) ความโด่ง (KU) ระดับความคิดเห็นการรับรู้ในด้านความยั่งยืนองค์กร ด้านปัจจัยด้านความผูกต่อองค์กร ด้านผลความสำเร็จองค์กรและด้านการบริหารองค์กร

| คะแนนปัจจัยรายด้าน      | $\bar{X}$ | S.D  | SK    | KU    | ระดับ |
|-------------------------|-----------|------|-------|-------|-------|
| ด้านความยั่งยืนองค์กร   | 4.14      | .474 | -.570 | 1.894 | มาก   |
| ด้านความผูกพันต่อองค์กร | 4.11      | .556 | -.866 | 1.994 | มาก   |
| ด้านผลสำเร็จองค์กร      | 3.96      | .647 | -.347 | .165  | มาก   |
| ด้านการบริหารองค์กร     | 3.87      | .495 | -.223 | .431  | มาก   |

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 (First Order Confirmatory Factor Analysis) ใช้ในการตรวจสอบว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงหรือปัจจัยได้หรือไม่ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2556) โดยพบว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลที่ได้ปรับแก้แล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) หรือ ( $\chi^2$ ) มีค่า เท่ากับ 89.418 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ .093 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .972 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .948 ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ .997 ดัชนีรากกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ .007 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสม (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .024 ที่องศาอิสระเท่ากับ 73 ซึ่งเป็นโมเดลที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและมีความเที่ยงตรงอย่างเหมาะสมในการนำไปทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย โมเดลในการวัดทั้ง 4 โมเดล (1) โมเดลการวัดปัจจัยการบริหารองค์กร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดไปน้อยสุด คือ ทักษะ

กลยุทธ์ ระบบ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบบริหาร ค่านิยมร่วม โดยมีค่าน้ำหนักในคะแนนมาตรฐานเป็น 0.91, 0.87, 0.84, 0.73, 0.72, 0.72, 0.70 ตามลำดับ จำนวน 7 ตัวแปรสังเกตได้ (2) โมเดลการวัดปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดไปน้อยสุด คือ ความเชื่อมั่นในนโยบายและเป้าหมาย การดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพ ความพยายามและทุ่มเทในงาน โดยมีค่าน้ำหนักในคะแนนมาตรฐานเป็น 0.79, 0.75, 0.66 ตามลำดับ จำนวน 3 ตัวแปรสังเกตได้ (3) โมเดลการวัดปัจจัยความยั่งยืนองค์กร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดไปน้อยสุด คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร ผลประกอบการองค์กร กฎระเบียบ อุตสาหกรรม โดยมีค่าน้ำหนักในคะแนนมาตรฐานเป็น 0.88, 0.88, 0.87, 0.66 ตามลำดับ จำนวน 4 ตัวแปรสังเกตได้ (4) โมเดลการวัดปัจจัยผลสำเร็จองค์กร เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดไปน้อยสุด คือ วิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจองค์กร โดยมีค่าน้ำหนักในคะแนนมาตรฐานเป็น 0.95, 0.75 ตามลำดับ จำนวน 2 ตัวแปรสังเกตได้



การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลความสำเร็จในการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย  
 Chi-square = 93.548, df = 1, p = .161, Chi-square/df = 1.155  
 GFI = .969, AGFI = .949, CFI = .998, NFI = .983, RFI = .975, RMSEA = .020, PNFI = .664, TLI = .997

**แผนภูมิที่ 1** ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลความสำเร็จการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไทย

4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลสำเร็จในการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไทย หลังปรับแก้ พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) หรือ ( $\chi^2$ ) มีค่า เท่ากับ 93.548 ค่าความน่าจะเป็น (p) มีค่าเท่ากับ .161 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .969 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .949 ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ .998 ดัชนีรากกำลังสองของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ

.008 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่เหมาะสม (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .020 ที่องศาอิสระเท่ากับ 93 ซึ่งเป็นโมเดลที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและมีความเที่ยงตรงอย่างเหมาะสมในการนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นได้

จากแผนภูมิที่ 1 จะพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยการบริหารองค์กร มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อผลสำเร็จในการจัดอันดับ

ในฟอร์จูนร้อยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001, 0.01 และ 0.05 ตามลำดับสำหรับเส้นทางอิทธิพลจากปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลความสำเร็จในการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลทางตรงมากที่สุด พบว่า มาจากตัวแปรปัจจัยความยั่งยืนองค์กร ตัวแปรปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์กร มีค่าน้ำหนัก 0.52, 0.24, 0.21 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายโมเดลได้ .84 ร้อยละ 84 สำหรับเส้นทางอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลความสำเร็จขององค์กร ผ่านตัวแปรปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ตัวแปรปัจจัยความ

ยั่งยืนองค์กร และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลความสำเร็จขององค์กร ผ่านตัวแปรปัจจัยความยั่งยืนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อความชัดเจนในการสรุปเส้นทางอิทธิพลจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จการจัดอันดับฟอร์จูนร้อย และเส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยด้วยกันเอง ผู้วิจัยได้สรุปเส้นทางอิทธิพลทางตรง (direct effect : DE) เส้นทางอิทธิพลทางอ้อม (indirect effect : IE) เส้นทางอิทธิพลรวม (total effect : TE) ระหว่างแต่ละตัวแปร ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ สามารถส่งอิทธิพลต่อกันทั้งทางตรงและอ้อมดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ค่าน้ำหนักเส้นอิทธิพลทางตรง (DE) เส้นอิทธิพลทางอ้อม (IE) และเส้นอิทธิพลรวม (TE) ระหว่างแต่ละตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลความสำเร็จการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย กรณีศึกษาบริษัทในประเทศไทย

| ปัจจัยที่มีอิทธิพล  |                | ตัวแปรแฝงภายใน      |     |         |                   |         |         |                |         |         |
|---------------------|----------------|---------------------|-----|---------|-------------------|---------|---------|----------------|---------|---------|
|                     |                | ความผูกพันต่อองค์กร |     |         | ความยั่งยืนองค์กร |         |         | ผลสำเร็จองค์กร |         |         |
|                     |                | DE                  | IE  | TE      | DE                | IE      | TE      | DE             | IE      | TE      |
|                     | $\gamma$       | .774***             | -   | .774*** | .388***           | .411*** | .798*** | .215***        | .599*** | .814*** |
| การบริหารองค์กร     | S.E.           | .92                 | -   | -       | .85               | -       | -       | .079           | -       | -       |
|                     | t              | 12.123              | -   | -       | 5.792             | -       | -       | 3.674          | -       | -       |
|                     | $\beta$        | -                   | -   | -       | .530***           | -       | .530*** | .241***        | .274*** | .515*** |
| ความผูกพันต่อองค์กร | S.E.           | -                   | -   | -       | .064              | -       | -       | -              | -       | -       |
|                     | t              | -                   | -   | -       | 7.370             | -       | -       | -              | -       | -       |
|                     | $\beta$        | -                   | -   | -       | -                 | -       | -       | .517***        | -       | .517*** |
| ความยั่งยืนองค์กร   | S.E.           | -                   | -   | -       | -                 | -       | -       | .076           | -       | -       |
|                     | t              | -                   | -   | -       | -                 | -       | -       | 7.214          | -       | -       |
|                     | R <sup>2</sup> |                     | .60 |         |                   | .75     |         |                | .84     |         |

หมายเหตุ TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

ผลการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลประกอบด้วยดังนี้ (1) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยการบริหารองค์กรกับผลสำเร็จองค์กร (1.1) เส้นอิทธิพลทาง

ตรง (DE) เท่ากับ 0.21 (1.2) เส้นอิทธิพลทางอ้อมมี 3 เส้นอิทธิพล (1.2.1) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยการบริหารองค์กรกับผลสำเร็จองค์กร อ้อมผ่าน

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ .18 (1.2.2) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยการบริหารองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร อ้อมผ่านปัจจัยความยั่งยืนองค์กร เท่ากับ 0.20 (1.2.3) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยการบริหารองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร อ้อมผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยความยั่งยืนองค์กร เท่ากับ 0.21 (1.3) เส้นอิทธิพลรวม (0.21 + 0.18 + 0.20 + 0.21) เท่ากับ .80 (2) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร (2.1) เส้นอิทธิพลทางตรง (DE) เท่ากับ 0.24 (2.2) เส้นอิทธิพลทางอ้อม มี 1 เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยความผูกพันองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร อ้อมผ่านปัจจัยความยั่งยืนองค์กร เท่ากับ 0.28 (2.3) เส้นอิทธิพลรวม (0.24 + 0.28) เท่ากับ 0.52(3) เส้นอิทธิพลระหว่างปัจจัยความยั่งยืนองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร มีเพียงเส้นอิทธิพลทางตรงเพียงเส้นเดียว เท่ากับ 0.52 ดังนั้น เส้นอิทธิพลรวมสูงสุดคือ เส้นอิทธิพลรวมปัจจัยการบริหารองค์กร (0.80) เส้นอิทธิพลรวมปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร (0.52) และเส้นอิทธิพลรวมปัจจัยความยั่งยืนองค์กร (0.52) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

สำหรับผลการวิจัยโดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยพิจารณาจากอิทธิพลรวมเพื่ออภิปรายผลดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างการบริหารองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จทั้งทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมมากที่สุด ผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยความยั่งยืนองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ จตุพร สังขวรรณ (2557) จากการศึกษา พบว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะมีลักษณะการจัดการบริหารด้วยปัจจัยทั้ง 7 ประการของกรอบแนวคิด 7S แมคคินซีซี่ ที่ต้องมีความสอดคล้องกันทุกปัจจัยทั้งองค์กร โดยเฉพาะด้านทักษะ

ความรู้และทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร บาเดตซ์ Bradach (1996) ผู้นำองค์กรชั้นนำมักจะใช้กรอบแนวคิด 7S มาช่วยในการจัดการปัญหาภายในองค์กรที่ประกอบด้วยความหลากหลายขององค์ประกอบ เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลจำเป็นต้องปรับแต่งการใช้ S แต่ละตัวให้เหมาะสมแตกต่างกันไปให้เกิดความพอดี

2. การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ พิเชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารประสงค์ที่จะให้เกิดกับองค์กรเพราะเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร สมยศ นาวิกาน (2533) ผลการศึกษาวิจัยบริษัทญี่ปุ่น พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จบริษัทดีเด่น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความไว้วางใจ เปิดเผยและจริงใจ ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

3. การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างความยั่งยืนองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ Certo (2012) ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถวัดความยั่งยืนได้จากกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกำไรหรือผลประกอบการ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม ที่องค์กรต้องเน้นความสำคัญเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุผลขององค์กร Jackson (2011) การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ต้องด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบของธุรกิจอย่างเคร่งครัด ซึ่งอาจจะดูเหมือนทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่จะได้รับการชดเชยจากผลตอบแทนที่ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

4. การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยการบริหารองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยความยั่งยืนองค์กรกับผลสำเร็จขององค์กร มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ กล่าว คือ จตุพร สังขวรรณ (2557) ความ

สำเร็จขององค์กร นอกจากจะมาจากความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรแล้ว ยังต้องอาศัยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นในปัจจุบัน จตุพร สังขวรรณ (2557) สุธี ปิงสุทวิวงศ์ (2556) และ Hitt and et al. (2007) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ (vision) เป็นความต้องการขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ความต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุด เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ ปลุกเร้า และค้ำยันถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญและยังต้องมีโอกาสที่เป็นไปได้ มีความชัดเจน สำหรับพันธกิจขององค์กร สุธี ปิงสุทวิวงศ์ (2556) คือ หน้าที่โดยตรงขององค์กรที่จะตอบคำถามว่าองค์กรต้องการพยายามทำอะไรให้บรรลุผล อาจต้องระบุลูกค้า ตลาด นาวลิน Nowlin (2009) ความสมบูรณ์แบบขององค์กรที่จะสละเวลา ทรัพยากร ต่อจุดมุ่งหมายของพันธกิจ

## สรุป

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการได้รับการจัดอันดับในฟอร์จูนร้อย จะใช้แนวทางในการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด 7S แมคคินซี โดยต้องมีการกำหนดผลของการที่จะบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีทิศทาง มีความชัดเจนในเป้าหมาย และโอกาสที่องค์กรสามารถที่จะประสบผลสำเร็จ มีแนวทางกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการ มีการสื่อความต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนการจัดสรรทรัพยากร มีการประเมินผลแผนกลยุทธ์และต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานะการณ์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างต่อบุคลากรขององค์กร ทุ่มเทเวลาและความรู้ความสามารถต่อหน้าที่รับผิดชอบ เอาใจใส่ต่องานต่อบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อเสริมสร้าง

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ ค่านิยมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความยึดเหนี่ยวในองค์กรประกอบต่าง ๆ ตามกรอบ 7S และผลักดันในขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ค่านิยมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ง่าย องค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะพบว่าบุคลากรจะมีค่านิยมเดียวกัน ในการทำงานที่เดินไปสู่เป้าหมายผลสำเร็จร่วมกันกับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นผลที่ได้มาจากการบริหารองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ พนักงานมีค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร ส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายที่จะบรรลุผลขององค์กร และผลประโยชน์ที่จะได้รับที่สูงขึ้น เกิดความพยายามในการทำงานให้กับองค์กร ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ สละเวลา ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานต่ำมาก เป็นการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่ง ไว้กับองค์กรตลอดไป ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น มุ่งสู่เป้าหมายอย่างท้าทายจากความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

ความยั่งยืนขององค์กร ผลจากการประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่คาดหวังไว้นั้น สิ่งสำคัญ คือ การรักษาผลสำเร็จให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องและยาวนาน ในปัจจุบันองค์กรที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในการจัดอันดับของนิตยสารฟอร์จูน จะดำเนินกิจกรรมในเรื่องของการจัดการความยั่งยืนขององค์กรที่ประกอบด้วย ความยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม และการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานอุตสาหกรรมในธุรกิจหลักต่าง ๆ ขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการมุ่งสู่เป้า

หมายความสำเร็จขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. ระดับด้านนโยบาย องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดโครงสร้างแบบแผนรายนางานการทำงานเป็นทีม ลดขั้นตอนการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อสามารถรายงานได้อย่างรวดเร็ว มอบอำนาจในการทำงานและมีอิสระมีความไว้วางใจกับบุคลากรในการตัดสินใจการทำงานโดยกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดการโยกย้ายหมุนเวียนในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ด้านกลยุทธ์ องค์กรต้องสนับสนุนในความต้องการของลูกจ้าง และให้ความสำคัญต่อลูกจ้างเป็นหลัก และมีแผนงานกลยุทธ์ชัดเจนคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต และมีการประเมินผลกลยุทธ์ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจ รวมถึงการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสิ่งสำคัญการขยายธุรกิจต้องอยู่ในธุรกิจหลักหรือเป็นธุรกิจที่จะช่วยเสริมธุรกิจขององค์กร ให้เกิดความหลากหลาย ต้องมีการพัฒนาระบบที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและระบบการทำงานภายในองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ เชื่อถือได้ ในด้านบุคลากรต้องสร้างค่านิยมในการทำงานของพนักงานนั้นให้สอดคล้องกับค่านิยมเดียวกันกับองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่กลุ่มเจเนอเรชันที่มีคุณลักษณะที่เปลี่ยนไป จะไม่ค่อยมีผูกพันต่อองค์กร ไม่ชอบการรอคอย ชอบสิ่งที่ท้าทาย ดังนั้น องค์กรต้องส่งเสริมความก้าวหน้าในงาน มอบหมายงานที่ท้าทาย มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และวางแผนการธำรงรักษาคนเก่ง (talent) ไว้กับองค์กรอย่างชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดการแสดงผลงานทางความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการปรับปรุงงาน ก็จะทำให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ เกิดความผูกพันต่อองค์กรขึ้นมาได้ ในด้านรูปแบบการ

บริหารของผู้บริหารองค์กรต้องทุ่มเทความรู้ความสามารถ สละเวลาเพื่อองค์กร มันออกตรวจเยี่ยมพบปะพนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยให้การทำงานเกิดความคล่องตัว มีความไว้วางใจต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

2. ระดับด้านปฏิบัติการ องค์กรต้องจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเป็นมาตรฐานสากล มีการตรวจประเมินผลการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด จากบุคคลที่สาม (third parties) เพื่อไม่เกิดอคติในการประเมินผล เช่น มาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อองค์กรสามารถอยู่ร่วมกับสังคมและชุมชน รวมถึงการได้รับใบอนุญาตในการดำเนินกิจการขององค์กรตลอดไปจากชุมชน และสิ่งสำคัญขององค์กรต้องเคารพกฎหมายและมาตรฐานอุตสาหกรรมในสินค้าขององค์กร ไม่มีการหลบหรือหลีกเลี่ยง มีคู่มือการทำงานกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เมื่อเกิดข้อสงสัยสามารถยึดเป็นเงื่อนไขข้อคิดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรู้สิ่งที่ปฏิบัติไปอาจก่อผลเสียหายต่อองค์กรทั้งในด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

3. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่ยังอาจส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ก่อนกำหนด การศึกษาเปรียบเทียบกับลักษณะธุรกิจที่แตกต่าง และประสบผลสำเร็จลักษณะเดียวกันเพื่อพิจารณาว่า ตัวแปรและปัจจัยมีคุณลักษณะเหมือนกันหรือไม่ เป็นการยืนยันความถูกต้องของทฤษฎีนั้น ศึกษาวิจัยในประเด็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในแต่ละองค์ประกอบลักษณะเชิงลึก

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- จำเนียร จวงตระกูล. (2555). *เรียนปริญญาเอกอย่างไรให้สำเร็จตามเป้าหมาย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยวัฒน์ รุ่งเรืองศรี. (2550). *ระเบียบวิธีวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ณัฐยา สินตระการผล. (2554). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด.
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2551). *30 ปี ปตท. พลังไทยที่ยั่งยืน เพื่อไทย*. กรุงเทพฯ: Sirivatana Interprint Co., Ltd.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2555). *รายงานความยั่งยืน ปี 2555 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน).
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2556). *รายงานประจำปี 2556 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *องค์การวิวัฒน์ โลกวิวัฒน์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน). (2012). *เรื่องเล่าจาก CEO. วารสารภายใน Spirit, 510(28)*.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร (Vol. 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- พิสนุ ฟองศรี. (2554). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด.
- ไพโรจน์ บาลัน ผู้แปล. (2554). *การจัดการภาวะวิกฤติ*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2555). *หลักสถิติวิจัยและการใช้โปรแกรม SPSS*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ Human Relation : Human Behavior in Organization*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2545). *องค์รวมตะ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: หจก.บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สุธี ปิงสุทธีวงศ์. (2556). *สุดยอด 50 เครื่องมือบริหารจัดการอมตะ ที่ใช้ได้ผลจริงในทุกยุคสมัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด(มหาชน).
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล. (2538). *วิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์ ینگ์.
- Bradach, Jeffrey. (1996). *Organizational alignment : The 7-S Model. Harvard Business School, 9-497-045, 11.*
- Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis. (2012). *Modern Management : Concepts and Skill (Twelfth ed.)*. America: Perason Education Limited.
- Epstein, Marc J. (2008). *Making Sustainability Work*. UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Hitt and et al. (2007). *Strategic Mangment*. United States: Thomson South-Western.

- Hoskisson, Robert E., Hitt, Michael A., & Ireland, R. Duane. (2009). *Business Strategy : Theory and Cases* (Second ed.): South-Western Cengage Learning.
- Jackson, Susan E., OnesDeniz S., & Dilchert Stephan. (2011). *Managing Human Resources for Environment Sustainability*. America: Jossey-Bass Awiley Imprint.
- Lim and et. al. (2010). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Mowday R. T. and et al. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14( ), 224-247.
- Nowlin, Brian M. (2009). *The Influence of Mission Statements Select Aspects of Organizational Decision Making by Executive Directors of California State University Nonprofit Charitable Foundations*. (Doctor of Education in Organizational Leadership), Peperdine University, USA.
- Peters Thomas J. and Waterman Robert H. Jr. (2006). *In Search of Excellence* United State: Collins Business Essentials.
- Schermerhorn, John R. JR. (2008). *Management* (9 ed.): John Wiley & Sons, Inc
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics; An introductory analysis*. New York: Harper & Row.