บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏความรู้ที่น่าสนใจ ผู้วิจัยขอนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 4,394 คน โดยผู้วิจัยจัดเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม จำนวน 389 คน และข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 5 คน สำหรับความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .98

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถาม จำนวน 389 คน พบว่า คุณลักษณะพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 69.7 มีช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 มีระดับงาน 3-7 จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 สังกัดหน่วยงานธุรกิจน้ำมัน จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีอายุงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 มีรายได้อยู่ระหว่าง 60,001-150,000 บาท จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 และมีการถือหุ้นบริษัท จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2

ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานและสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงต่อปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการ

บริหารองค์กร ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร สรุประดับความคิดเห็นต่อการรับรู้องค์กรขององค์ประกอบในแต่ละปัจจัย ตามลำดับดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

1.1 ด้านโครงสร้าง พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรมีการทำงานเป็นทีม โครงสร้างการบริหารงานแบบแยกสายธุรกิจผลิตภัณฑ์ การมอบหมายในการตัดสินใจมีขอบเขตที่ชัดเจนเน้นการกระจายอำนาจที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่งาน การรายงานปัญหาการทำงานที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ความสามารถในการปรับตัวโครงสร้างที่ทันต่อสถานการณ์ทางธุรกิจส่งเสริมการโยกย้ายหมุนเวียนการทำงานของพนักงาน

1.2 ด้านกลยุทธ์ พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า แผนงานกลยุทธ์มีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะสร้างความอยู่รอดของบริษัทในอนาคตมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า การขยายธุรกิจจะเป็นไปในด้านธุรกิจพลังงานเป็นหลักธุรกิจที่นอกเหนือจากธุรกิจจะเป็นส่วนช่วยเสริมให้เกิดความหลากหลายในสินค้าและการบริการ เพื่อให้สอดรับกับคนรุ่นใหม่ที่เป็นไลฟ์สไตล์ สร้างความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทให้กับพนักงานรับรู้ถึงทิศทางขององค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของธุรกิจเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง นำเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จมาใช้ในดำเนินงาน เช่น TQA เป็นต้น พร้อมทั้งจัดสรรทุ่มเททรัพยากรเพื่อการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

1.3 ด้านระบบ พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ช่วยสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลและค้นหาข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ระบบที่นำมาใช้เป็นระบบที่เป็นมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกนำมาใช้ปฏิบัติงานในการผลิตสินค้าและการบริการที่มีคุณภาพมีมาตรฐาน โดยทุกระบบงานมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท เช่น ระบบบัญชีการเงินที่มีความรวดเร็ว แม่นยำ ลดการทำงานซ้ำซ้อนทำให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวกและสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานได้ทันที นอกจากนี้ยังพัฒนาระบบเพื่อรองรับในการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้ร้องเรียนข้อปัญหาและข้อเสนอแนะ เพื่อให้บริษัทนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและการบริการให้ดียิ่งขึ้น

1.4 ด้านบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรระลึกอยู่เสมอถึงการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรได้รับการเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งเสริมโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถ นำเสนอผลงานที่ได้คิดค้นพัฒนาปรับปรุงงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันความรู้และเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในการที่จะทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ในการสรรหาพนักงานเข้ามาในองค์กรก็สามารถที่จะแสดงความจำนงได้โดยง่ายและมีความเสมอภาค

1.5 ด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารทุ่มเทเวลาให้กับงานขององค์กรอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการออกตรวจเยี่ยมเยียนบุคลากรตามหน่วยงานและลูกค้าสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพบปะพูดคุยในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นข้อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความสามารถสื่อสารจูงใจบุคลากรให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การตัดสินใจที่รวดเร็วอยู่บนพื้นฐานข้อมูลและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ

1.6 ด้านทักษะ พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรเข้มงวดในเรื่องบัญชีการเงินและสินค้า การควบคุมมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการประเมินผลทักษะในการปฏิบัติงานเป็นประจำ มีความโดดเด่นในด้านระบบการบริหารงานที่เป็นมาตรฐานสากล โดดเด่นด้านความยืดหยุ่นต่อลูกค้า โดดเด่นด้านการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน โดดเด่นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและโดดเด่นในด้านความเชี่ยวชาญในธุรกิจหลักด้านพลังงาน และเมื่อบริษัทเกิดวิกฤติบุคลากรจะช่วยกันในการแก้ไขปัญหาอย่างพร้อมเพียงกัน

1.7 ด้านค่านิยมร่วม พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรรู้ถึงค่านิยมขององค์กร และมีความเข้าใจในความหมายของค่านิยมองค์กรตั้งแต่ตัวแรกจนถึงตัวสุดท้าย มีการสื่อความค่านิยมไปยังบุคลากรขององค์กรอย่างทั่วถึง สามารถพบเห็นเรื่องราวของค่านิยมได้เกือบทุกสถานที่เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและนำไปปฏิบัติในการทำงานตลอดเวลา เมื่อสถานการณ์ภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบุคลากรก็ยังคงยึดมั่นในค่านิยมการทำงานขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

2. ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความชัดเจน ด้านความเป็นเอกภาพ และด้านความรวดเร็ว

2.1 ด้านความชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับเมื่อองค์กรเกิดวิกฤติบุคลากรมีความพยายามร่วมกัน

แก้ไขปัญหาให้สำเร็จโดยเร็ว มีความเข้าใจถึงเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น TQA ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และพันธกิจ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านแผนงานกลยุทธ์ขององค์กร

2.2 ความเป็นเอกภาพ พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรมีน้ำใจ มีการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร โดยยึดมั่นต่อแผนงานที่ได้รับมอบหมายที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ด้วยการทุ่มเทความรู้ความสามารถและการทำงานเป็นทีม

2.3 ความรวดเร็ว พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรมีพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่และเรียนรู้ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและแก้ไขปัญหารักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเสมอ

3. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร

3.1 ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับบุคคลอื่นๆ ว่าเป็นพนักงานขององค์กรและเป็นองค์กรที่ดีที่สุด โดยยอมรับในนโยบาย ค่านิยมขององค์กรมีความสอดคล้องกับบุคลากรในทิศทางเดียวกัน

3.2 ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรจะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้องค์กรจนบรรลุผลสำเร็จ นโยบายและเป้าหมายเป็นตัวสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างมีคุณภาพและพร้อมรับตำแหน่งใดๆ ก็ได้ด้วยความเหมาะสมเพื่อคงอยู่กับองค์กรต่อไป

3.3 ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญการเลือกมาทำงานที่ บริษัท ปตท. เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่ใช่การตัดสินใจที่ผิดพลาดแต่อย่างใดและจะแนะนำบุคคลภายนอกว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานที่สุด การเปลี่ยนแปลงใดไม่ใช่สาเหตุที่จะทำให้ลาออกจากองค์กรได้

4. ปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร และพันธกิจองค์กร

4.1 วิสัยทัศน์องค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรได้บรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์ของการ “เป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ” แล้ว โดยมีความภาคภูมิที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งจะสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นและมีคุณค่าประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน นอกจากนี้รับรู้ถึงการที่จะมีการพัฒนาวิสัยทัศน์สู่การเป็นองค์กร 100 ปี ที่มีความเป็นได้ในการประสบผลสำเร็จ โดยการทุ่มเททรัพยากรในการดำเนินงานและที่เกิดจากการระดมความคิดของพนักงานมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์

4.2 พันธกิจองค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับ บริษัท ปตท. มีหน้าที่หลักในการสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ โดยมีเป้าหมายของการที่เป็นหนึ่งในร้อยของบริษัทที่มั่งคั่งที่สุดในโลก การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพสินค้าและการบริการที่ดีต่อลูกค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นของบริษัทให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ลงทุนกับบริษัทบริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับคนในสังคมและชุมชนและให้การดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างดีที่สุด

5. ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลประโยชน์องค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร และกฎระเบียบอุตสาหกรรม

5.1 ผลประโยชน์องค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่สูงขึ้น โดยการควบคุมต้นทุนขององค์กรไม่ให้เกิดการสูญเปล่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและพัฒนาธุรกิจจนได้รับรางวัล ประสิทธิภาพของการบริหารงานที่มีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของผลกำไรทำให้มูลค่าหุ้นของบริษัทสูงขึ้น ซึ่งผลประโยชน์ที่สูงขึ้นเป็นตัวชี้วัดความยั่งยืนขององค์กร และบริษัทฯ ให้ผลตอบแทนผลในการทำงานกับบุคลากรจากผลกำไรอย่างเหมาะสม

5.2 ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร ก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาว สร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าและการบริการ บริษัทฯ มีการดำเนินการในความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ โดยบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม และจะแก้ไขปัญหาทันทีเกิดขึ้นเมื่อได้รับการร้องเรียนจากสังคมและชุมชน นอกจากนี้เมื่อเกิดภัยพิบัติบุคลากรจะแสดงตัวขออาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในนามบริษัทเสมอ

5.3 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001

เป็นระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรทั่วโลกให้การรับยอมรับในการนำมาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กรกันโดยทั่วไป ซึ่งบุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เป็นคุณประโยชน์และสร้างความยั่งยืนต่อองค์กร โดยมีการตรวจประเมินผลการจัดการระบบสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารบริษัทจะให้ความสำคัญต่อระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมและจะคัดเลือกบุคลากรที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมมาร่วมงานกับองค์กรโดยบุคลากรจะปฏิบัติตามการแนะนำขององค์กรในการที่จะใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างรู้คุณค่า เช่น พลังงาน น้ำ เป็นต้น และจะพิจารณาการใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีกเสมอ

5.4 กฎระเบียบอุตสาหกรรม พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรระลึกเสมอว่าการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายมีผลเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เช่น การชำระภาษีที่เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานงานจัดเก็บภาษี การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามระเบียบของราชการ การละเมิดไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของทางราชการบริษัทอาจถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการ

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรแฝงรายปัจจัยในโมเดล ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร พบว่าความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยด้านความเร็วองค์กร พบว่า ความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานในด้านความเร็วของบริษัท ปตท. อยู่ในระดับเร็ว และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับปานกลางและสูง สำหรับความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับต่ำและสูง เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลตามความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 135.613 ค่านัยสำคัญสถิติ (p) ค่าเท่ากับ .103 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 116 χ^2/df เท่ากับ 1.169 ค่าดัชนีค่าดัชนีความสัมพันธ์ระหว่างค่าความแปรปรวน-ค่าความแปรปรวนร่วมในเมทริกซ์ (GFI) เท่ากับ .964 ค่าดัชนีสถิติที่ได้จากการปรับค่า GFI (AGFI) เท่ากับ .941 ค่าดัชนีเปรียบเทียบแบบจำลองที่คาดไว้กับแบบจำลองอิสระ (CFI) เท่ากับ .997 ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ (RMSEA) เท่ากับ .021 และค่าดัชนีแสดงถึง

แบบจำลองประหยัดที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (PNFI) เท่ากับ .665 เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยด้านการบริหารองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านนั้น พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .716-.897 ปัจจัยด้านความเร็วองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนั้น พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .856-.902 ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนั้น พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .666-.816 ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนั้น พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .643-.887 และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนั้น พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .933-.986 กล่าวได้ว่า องค์ประกอบทั้งหมดที่ใช้ในแบบจำลอง สามารถเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยแฝงทั้งหมดในแบบจำลองได้อย่างเหมาะสม (Model Fit)

2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิเคราะห์หลังเมื่อทำการปรับปรุงแบบจำลอง พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 135.501 ค่านัยสำคัญสถิติ (p) ค่าเท่ากับ .154 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 116 χ^2/df เท่ากับ 1.134 ค่าดัชนีค่าดัชนีความสัมพันธ์ระหว่างค่าความแปรปรวน-ค่าความแปรปรวนร่วมในเมทริกซ์ (GFI) เท่ากับ .965 ค่าดัชนีสถิติที่ได้จากการปรับค่า GFI (AGFI) เท่ากับ .942 ค่าดัชนีเปรียบเทียบแบบจำลองที่คาดไว้กับแบบจำลองอิสระ (CFI) เท่ากับ .998 ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ (RMSEA) เท่ากับ .019 และค่าดัชนีแสดงถึงแบบจำลองประหยัดที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (PNFI) เท่ากับ .665 ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ เป็นตัวแปรแฝงที่อยู่ในแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ปัจจัยความเร็วองค์กร มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าเท่ากับ 0.89 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนของความเร็วองค์กรมีความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 89 ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าเท่ากับ 0.58 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรมีความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 58 ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าเท่ากับ 0.76 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยั่งยืนองค์กรมีความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 76 และปัจจัยผลความสำเร็จองค์กร มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าเท่ากับ 0.87 หรือสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลความสำเร็จองค์กรมีความเชื่อมั่นได้ร้อยละ 87

อภิปรายผล

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถนำมาร่วมกันอภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วม พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดของ ปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 2006) ที่ได้ศึกษาถึงวิธีการบริหารองค์กร โดยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารองค์กร จะประกอบด้วยตัวแปรในองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

จากผลการศึกษา สะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญของปัจจัยด้านการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มาจากกรอบแนวคิดของ 7-S แมคคินซี่ ที่ทุกด้านเป็นองค์กรประกอบร่วมของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรนั้นจะต้องประกอบด้วยตัวแปร ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กรที่มีความซับซ้อน ให้มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีผลงานเป็นเลิศ (high performance) ต่อการบรรลุในเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

1.2 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน และด้านความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิด เมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steers; & Porter. 1979: 226) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยพบว่าปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร จะประกอบด้วยตัวแปรในองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน ด้านความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร

จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จองค์กร ซึ่งทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร จะต้องประกอบด้วยตัวแปร ด้านความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน ด้านความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จองค์กร บุคลากรมีความภักดี (Loyalty) โดยไม่คิดหนีหรือเกิดการลาออกจากองค์กร

1.3 ปัจจัยด้านความเร็วองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความชัดเจน ด้านความเป็นเอกภาพ ด้านความรวดเร็ว พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความเร็วองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิส; ฟรีคเซ็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านความเร็วองค์กรจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยพบว่าปัจจัยด้านความเร็วองค์กร จะประกอบด้วยตัวแปรในองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความชัดเจน ด้านความเป็นเอกภาพ และด้านความรวดเร็ว

จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญของปัจจัยด้านความเร็วองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่ทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความเร็วองค์กร จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร จะต้องประกอบด้วยตัวแปร ด้านความชัดเจน ด้านความเป็นเอกภาพ ด้านความรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างรวดเร็วตามกำหนดเป้าหมาย

1.4 ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลประโยชน์องค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมองค์กร ด้านกฎระเบียบอุตสาหกรรม พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เอ๊ปสติน (Epstein. 2008); แจ๊คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ท (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร จะประกอบด้วยตัวแปรในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์องค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมองค์กร และด้านกฎระเบียบอุตสาหกรรม

จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญของปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน ที่ทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร จะต้องประกอบด้วยตัวแปร คือ ด้านผลประโยชน์องค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมองค์กร และด้านกฎระเบียบอุตสาหกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่มีความยั่งยืน

1.5 ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กรและด้านพันธกิจองค์กร พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิดของ อนุวัฒน์ ทรัพย์พืชผล (2538); ฮอสกิสสัน; ฮิตท์; และไอรีแลนด์ (Hoskisson; Hitt; & Ireland. 2009) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร จะประกอบด้วยตัวแปรในองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์องค์กรและด้านพันธกิจองค์กร

จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นปัจจัยสำคัญของปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร จะต้องประกอบด้วยตัวแปร คือ ด้านวิสัยทัศน์

องค์กรและด้านพันธกิจองค์กร จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศและการอยู่รอดขององค์การในอนาคต

2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรสามารถนำเสนอ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรนั้น แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการปรับค่าแบบจำลองให้เป็นแบบประหยัด (Parsimony) จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองที่พัฒนา มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีผลงานที่เป็นเลิศ มีความรวดเร็วต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จด้วยความยั่งยืนขององค์กร สอดคล้องกับปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman. 2006) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ เมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steers; & Porter. 1979: 226) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถคงไว้กับองค์กร สอดคล้องกับ เดวิส; ฟรีคเช็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านความเร็วองค์กร จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็วตามเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับ เอ๊ปสติน (Epstein. 2008); แจ๊คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ท (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ทรัพย์พืชผล (2538); ฮอสกิสสัน; ฮิตท์; และไอรีแลนด์ (Hoskisson; Hitt; & Ireland. 2009) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรที่จะส่งผลความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ดังนั้น ผลความสำเร็จที่จะส่งผลให้องค์กรมีผลงานที่เป็นเลิศได้นั้นย่อมเกิดจากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ตามกรอบ 7-S แมคคินซี่ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม ปีเตอร์ส; และวอร์เตอร์แมน (Peters; & Waterman. 2006: 10) การที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จด้วยการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด (one best way) องค์กรจะมีความเป็นเลิศได้นั้น จำเป็นต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยจะพิจารณาจากการที่องค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มีข้อมูลสารสนเทศ

ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อการผลิตสินค้าและการบริการที่รวดเร็วต่อการตอบสนองในความต้องการของลูกค้า ผลสำเร็จขององค์กรจึงมีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยึดมั่นในคุณภาพของสินค้าและการบริการที่ดี มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สร้างวัฒนธรรมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในนวัตกรรม(innovation) เพื่อการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงงานที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า (Schermerhorn. 2008: 73) เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดขนาดขององค์ประกอบให้มีความเหมาะสมพอดี หรือความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ต้องมีการผสมผสานส่งเสริมกันทุกตัว ให้เกิดความสมดุล โดยมีค่านิยมร่วม (Share value) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นแกนกลางให้ทุกองค์ประกอบยึดเหนี่ยวต่อกัน นั้นคือ ทั้งพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่มในองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพในความสัมพันธ์ต่อกัน ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีความเป็นเลิศบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Marcus. 2005: 50-51)

จากการศึกษา การที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วตามกำหนดนั้นจะต้องมีปัจจัยด้านความเร็วองค์กรมาช่วยเสริมสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความชัดเจน ด้านความเป็นเอกภาพ ด้านความรวดเร็ว พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ในการทำงานของบุคลากรที่มีเป้าหมายชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม ด้วยความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบที่จะส่งผลกระทบทำให้เกิดความล่าช้าต่อลูกค้า สอดคล้องกับ เดวิส; ฟรีคเซ็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 11-15); เบอร์นาร์ด (Bernard. 2012: XVII); คอตเตอร์ (Kotter. 2014: vii) โดยกล่าวว่า การบริหารธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างรุนแรงก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคอย่างมากมาย แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นช่องทางทางธุรกิจที่ยังเปิดกว้าง เพื่อเปิดโอกาสให้กับองค์กรธุรกิจที่มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาสร้างระบบใหม่ๆ ที่มีคุณค่ากับโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยความสามารถใหม่ๆ ขององค์กรที่รวดเร็วต่อการตอบสนองในปัญหาความต้องการของลูกค้า ที่มีความต้องการที่หลากหลาย เฉพาะกลุ่ม เฉพาะพื้นที่มากขึ้น ลูกค้าไม่ได้มีความต้องการเพียงสินค้าและบริการเท่านั้น ลูกค้าต้องการคุณภาพเกินความคาดหวัง ราคาที่ยอมรับได้ การบริการที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ความซื่อสัตย์ในการให้บริการ รวมถึงการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็วก่อนกำหนด การทำงานที่ดีที่สุดขององค์กรนั้น บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถ (ability) มีทักษะ (skill) มีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบที่จะเป็น อุปสรรคที่จะทำให้เกิดความล่าช้าต่อลูกค้า ความรวดเร็วและความคล่องตัวกลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์กรหลายๆ องค์กร ใช้กำหนดเป็นการแข่งขันในอัตราความก้าวหน้าขององค์กร บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการ

สนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บริหาร จะทำให้องค์กรเกิดการลดต้นทุน ช่วยเร่งการเติบโตขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดความรวดเร็วในการปรับตัว สร้างความสามารถจากการแข่งขันและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ส่วนสำคัญของบุคลากรที่มีผลต่อความเร็วองค์กรจะมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความชัดเจน คือ คุณลักษณะของบุคลากรขององค์กร มีความเข้าใจและสื่อสารในกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร เพื่อร่วมกันดำเนินงานขององค์กรทั้งในยามปกติและยามวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ลุล่วงผ่านไปได้ด้วยดี ความเป็นเอกภาพ คือ คุณลักษณะของบุคลากรขององค์กร มีความยึดมั่นต่อแผนการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกันเป็นทีมงาน พร้อมทุ่มเทความรู้ความสามารถ ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาความรวดเร็ว คือ คุณลักษณะของบุคลากรขององค์กร ที่มีการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่น เพื่อเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยการรักษามาตรฐานและแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องที่สุด พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนา นวัตกรรม (innovation) อยู่เสมอ

ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานมีความสอดคล้องในความเข้าใจถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทอย่างชัดเจน ช่วยกันระดมกำลังความคิดเห็นและแก้ไขปัญหางานของบริษัททุกครั้งเมื่อเกิดเหตุวิกฤตต่างๆ ขึ้นมา จะเห็นความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของพนักงานบริษัททุกระดับเสมอ ที่จะช่วยกันฟันฝ่าแก้ไขปัญหาอุปสรรคขององค์กรให้ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี พนักงานจะมีการพัฒนาแนวความคิดในการปรับปรุงงานอยู่สม่ำเสมอ มีการส่งเสริมการนำเสนอ Innovation ใหม่มาปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของการบริการลูกค้า พนักงานจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ทั้งลูกค้าภายในที่เป็นพนักงานภายในบริษัทเองที่มีการส่งมอบงานต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลูกค้าภายนอกมีการติดตาม ส่งมอบสินค้าและการบริการให้ถึงลูกค้าอย่างครบถ้วนถูกต้อง และเร่งแก้ไขปัญหาทันทีที่มีลูกค้าร้องเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการติดตามผลและรายงานการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าทราบจนเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า บริษัท ปตท. จึงเป็นองค์กรที่มีความเร็วในการดำเนินธุรกิจ

สำหรับประเด็นที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า พารามิเตอร์ขนาดและทิศทางของความเร็วองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีทิศทางที่เป็นลบ (-) อาจกล่าวได้ว่า พนักงานขององค์กรมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานและสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงว่า บริษัท ปตท. มีผู้นำองค์กรมีความชัดเจนในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งมีแผนงานและเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหา และอุปสรรค มีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) ความสามารถกับคู่แข่งขัน โดยนำจุดดีเด่นขององค์กรหรือหน่วยงานที่โดดเด่นมาปรับใช้ในองค์กร มีการกำหนดมาตรการการเตรียมพร้อมป้องกันไว้ปัญหาอุปสรรค ที่อาจจะเกิดเป็นอย่างดีกับสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ ดังนั้น จากผลการวิจัยพบว่า บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่มีระดับความเร็วองค์กรในการปฏิบัติงานที่ระดับเร็ว จึงทำให้โอกาสในการที่จะไม่ประสบ

ผลความสำเร็จนั้น เป็นไปได้น้อยมากเพราะองค์กรมีความพร้อมในทุกด้าน ทรัพยากรเงินทุน เครื่องมือเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี และที่สำคัญคุณลักษณะความสามารถของพนักงานในองค์กร มีแรงกระตุ้นในความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อเป้าหมายของบริษัท จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งในเรื่องของการแนวคิดทางการบริหารของแนวตะวันตก อเมริกา ยุโรป ที่เน้นความเร็ว มีเป้าหมายชัดเจน บุคลากรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรองค์กรเท่านั้น จึงจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ซึ่งหากเปรียบเทียบกับแนวคิดทางการบริหารของตะวันออก ญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากรในการทำงาน จะไม่เน้นความเร็วจนเกินไปแบบของการบริหารแนวทางตะวันตก แต่จะเน้นความก้าวหน้าของงานที่มั่นคงด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดการบริหารแบบผสมผสานทั้งสองแนวคิด คือ มีความรวดเร็วแต่ต้องมั่นคงด้วย ดังนั้น ความเร็วของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นความเร็วที่ต้องมีความมั่นคงผสมอยู่ด้วยและบุคลากรมีการรับรู้ในความเร็วขององค์กรว่าเป็นองค์กรที่เร็วต่อการที่จะบรรลุผลสำเร็จสูง ย่อมส่งผลให้บุคลากรรับรู้ความวิตกกังวลว่าองค์กรจะไม่บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรน้อยลง จึงส่งผลให้แบบจำลองที่พัฒนานี้มีทิศทางที่เป็นลบ เมื่อพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลของขนาดและทิศทางที่เป็นผลลัพธ์ของค่าพารามิเตอร์ และเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทฤษฎีกล่าวว่าการที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถของตนเองมีความสามารถในการเรียนคณิตศาสตร์สูงก็จะทำให้ความวิตกกังวลในการเรียนคณิตศาสตร์ลดลง ผลทดสอบค่าพารามิเตอร์ควรจะเป็นลบ (-) จึงสนับสนุนให้แบบจำลองที่พัฒนามีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (พูลพงศ สุขสว่าง. 2557: 142)

จากการศึกษา ปัจจัยด้านผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความเชื่อมั่นนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานและความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า องค์ประกอบทุกด้าน เป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร เพื่อที่จะเป็นการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมาย สำหรับผลการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า เส้นอิทธิพลความผูกพันต่อองค์กรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยตรงกับปัจจัยผลความสำเร็จองค์กร แต่จะมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านความเร็วองค์กร ผลจากการวิเคราะห์คุณลักษณะของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คุณลักษณะของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี เป็นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) คือ ผู้ที่เกิดในช่วงปี 2523-2540 เป็นผู้ที่มีการศึกษาดี เติบโตมากับความเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต ชอบสังคม ตัดสินใจบนฐานข้อมูล ช่างเลือก และมีความรู้ทางการเงินและธุรกิจ (สุทธากา อมรวิวัฒน์; และคณะ. 2014) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าพนักงานมีการศึกษาระดับปริญญาโทเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการศึกษาระดับนี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเชิงลึกในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มีความสามารถในการที่ประยุกต์ในการวิเคราะห์

ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทุ่มเทความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง มีความคิดเป็นอิสระและมีความเป็นสากล การทำงานต้องมีความชัดเจนในผลงานตนเองและองค์กร ชอบทำงานเป็นทีมงาน การประชุม การระดมความคิดเห็น คาดหวังในผลตอบแทนที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 60,000-150,000 บาท สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่เห็นว่า บริษัท ปตท. จะต้องปรับกลยุทธ์ในการให้ผลตอบแทนของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยช่วงเข้าทำงานใหม่จะให้ผลตอบแทนที่สูงด้วยการเอาผลตอบแทนอนาคตมาใช้จูงใจ และเมื่ออยู่มาในระยะหนึ่งค่อยปรับเข้าสู่ระบบมาตรฐานของบริษัท ประเด็นสำคัญของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายก็คือ จะมีความเป็นตัวเองสูง ไม่ยึดติดกับองค์กรมากนัก ขาดความอดทนในการรอคอย ต้องการความก้าวหน้าที่รวดเร็ว ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็วทันทีทันใด จึงทำให้ผลการวิจัย เส้นอิทธิพลทางตรงของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยผลความสำเร็จองค์กร ประกอบกับค่าคะแนนเฉลี่ยในเรื่องของนโยบายด้านบุคคลในภาพรวมอาจจะส่งผลต่อพนักงานกลุ่มนี้ให้เกิดมีความท้อแท้อยู่บ้าง ทำให้ส่งผลต่อการคาดหวังต่อผลตอบแทนที่จะเกิดในอนาคตนั้นช้าลงไป จึงมีแนวคิดในเรื่องการเปลี่ยนงานไปอยู่กับองค์กรอื่นๆ ตามมา โดยเกณฑ์อยู่ที่ระดับปานกลาง ดังนั้น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำเป็นต้องให้ความสนใจกับพนักงานกลุ่มนี้ให้มากยิ่งขึ้น เพราะในช่วง 10 ปี จากนี้ กลุ่มพนักงานที่เป็นรุ่นเบบี้บูม (Baby Boomer) ก็เริ่มจะหมดไปจากองค์กร พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Gen Y) นี้ เป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กรในอนาคตจะกลายเป็นพลังหลักขององค์กรทดแทนต่อไป ด้วยเหตุผลสำคัญเพราะเป็นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นที่ใหญ่ที่สุดถึง 32% ของประชากรโลก (สุทธากา อมรวิวัฒน์; และคณะ. 2014)

สำหรับความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ จะได้รับอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยความเร็วองค์กร สอดคล้องกับ เมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์เตอร์ (Mowday; Steers; & Porter. 1979) ลิม; มาธิส; และแจ๊คสัน (Lim; Mathis; & Jackson. 2010) กล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงจิตวิทยาด้านทัศนคติการแสดงออกมาของบุคลากรในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวกสูง ผลลัพธ์ที่ได้ออกมา ได้แก่ คุณภาพของสินค้าและการบริการที่ดี องค์กรมีผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น อัตราของเสียลดลง อุบัติเหตุในการทำงานลดลง รวมถึงอัตราการลาออกลดลง ทำให้องค์กรธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พฤติกรรมของการแสดงออกของบุคลากร ในความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง คือ การยอมรับในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กร ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีคุณภาพสูง และดำรงไว้ซึ่งการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กรตลอดไป ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว และเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าความพึงพอใจในการ

ทำงานมาก ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างความน่าเชื่อถือจากภาวะผู้นำขององค์กรในการให้ความสำคัญต่อคุณค่าบุคลากรขององค์กร การที่จะกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงานต่างๆ จะเกิดผลประโยชน์ขององค์กรและผลประโยชน์ของบุคลากรที่จะได้รับร่วมกันในภาคหน้า บุคลากรจึงให้การสนับสนุนงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ที่จะส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพที่ดีกว่าเดิม สอดคล้องกับ บอร์น (Bourne. 2009) การที่องค์กรจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ความรวดเร็วกับกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะ Gen Y จำเป็นต้องให้ความสำคัญ 5 ปัจจัย 5 ประการ คือ การสื่อสาร (Communication) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) การสร้างความเข้าใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อพนักงาน การสร้างการรับรู้ของพนักงานและสอดคล้องกับทรรศนะของผู้บริหารระดับสูงต่อการเปลี่ยนแปลง (perception of change) และการรับรู้ต่อกลุ่มคนในแต่ละรุ่น (Generational perception) ซึ่งผู้บริหารต้องปรับประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมของรุ่นของคนที่มีอยู่ในองค์กร การปรับปรุงองค์กรจึงจะประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์องค์กร สุทธากา อมรวิวัฒน์ และคณะ (2014) กล่าวว่า ธุรกิจต้องมีความฉับไวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับเปลี่ยนแบบจำลองธุรกิจของตนเองเสมอ จึงจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มนี้มากขึ้นเนื่องจากเป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานกลุ่มใหญ่ของบริษัท ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถและความพยายามในการทำงาน การที่บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่สำคัญขององค์กร เป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถสร้างผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ มีความเป็นอิสระในการทำงานภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมายตามที่กำหนดอย่างเต็มที่ ได้รับโอกาสในการส่งเสริมความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ บุคลากรจึงทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพ เป็นความภาคภูมิใจในผลงานที่บุคลากรได้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างประโยชน์ต่อองค์กร ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพกับองค์กร การที่บุคลากรได้รับการดูแลในคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพการดำรงชีวิตที่ดี ส่งผลให้บุคลากรไม่อยากโยกย้ายหรือลาออกไปหางานใหม่ องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและประสบผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรจนเป็นที่ยอมรับกันทั่ว เป็นความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ต่อไป

จากการศึกษา ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์องค์กร ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ด้านการจัดสิ่งแวดล้อมองค์กร และกฎระเบียบอุตสาหกรรม พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยความยั่งยืนองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรที่มีผลงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ เอ๊ปสติน (Epstein. 2008) ฮิตช์ค๊อก; และมาช่า (Hitchcock; & Marsha. 2009) แจ๊คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ท (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011); เซอร์โต้; และเซอร์โต้ (Certo; & Certo. 2012);

ซาวิทซ์ (Savitz. 2006) โดยกล่าวว่าการดำเนินกิจการขององค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรจะดำเนินการอย่างไรกับผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และกระบวนการธุรกิจต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้บริหารองค์กรอย่างมีนัยสำคัญในปัจจุบัน จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่องค์กรต้องคงอยู่ต่อไป ได้แก่ การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานราชการ และข้อกำหนดมาตรฐานทางอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินกิจการ การจัดการความยั่งยืนขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สิ่งที่องค์กรจะได้รับกลับมา คือ ผลประโยชน์ขององค์กรทางการเงินที่เพิ่มสูงขึ้นผลประโยชน์องค์กร เป็นผลตอบแทนจากการลงทุนในการดำเนินการของธุรกิจ เป็นการนำเอาสินทรัพย์ของธุรกิจไปสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจเพิ่มมากขึ้น อย่างเต็มกำลังสามารถ เกิดความเติบโตทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบที่ชัดเจนในการไปลงทุนจนเป็นที่ยอมรับต่อผู้ลงทุนทุกคนว่าเกิดผลประโยชน์ที่แท้จริง ผลลัพธ์ขององค์กรมีเป้าหมายสูงสุด คือ ความยั่งยืนขององค์กร และผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทางการเงินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประสิทธิภาพของการดำเนินงานต้องสามารถวัดผลเป็นการเงินได้ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับในปัจจุบันและอนาคต องค์กรที่มีการจัดการความยั่งยืนจะมีต้นทุนในการดำเนินการที่ต่ำ มีการควบคุมต้นทุนไม่สูญเปล่า การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีผลประกอบการที่สูงเพิ่มขึ้น องค์กรต้องมุ่งมั่นต่อการพัฒนาธุรกิจให้เติบโต โดยต้องมีระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจในการลงทุน ทำให้มีประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเป็นที่ยอมรับ องค์กรสามารถทำให้เกิดผลกำไรที่สูงและมูลค่าหุ้นขององค์กรสูงขึ้น และการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน จึงจะเป็นที่พึงพอใจต่อผู้ลงทุนขององค์กรผลตอบแทนต่อบุคลากรที่เหมาะสม มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส มีมาตรฐานทางจริยธรรม การป้องกันการทุจริตและการคอรับชั่นรวมถึงการติดสินบน ซึ่งทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน

ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร เป็นกิจกรรมที่ธุรกิจดำเนินการแล้วส่งผลกระทบต่อสังคมและชุมชนที่ธุรกิจเกี่ยวข้องโดยตรงหรือไม่โดยตรง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ต้องมีการจัดทำรายงานประจำปีแสดงต่อผู้ถือหุ้น เพื่อแจ้งให้ทราบถึงผลประกอบการ ปัญหา และอุปสรรคที่ธุรกิจได้รับจากการดำเนินธุรกิจ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของธุรกิจที่จะต้องนำไปดำเนินการ เป็นผลให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคตต่อไป โดยทางปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการส่งเสริมให้ธุรกิจดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมายและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้คนใน

สังคมและชุมชน ได้อยู่อย่างเป็นปรกติสุขในการอยู่ร่วมกันระหว่างสังคม ชุมชนกับธุรกิจขององค์กร อย่างเกื้อกูลต่อกัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ธุรกิจจะได้รับความยินยอมและไว้วางใจจากสังคม ชุมชน เปรียบเสมือนการได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการ (license to operate) ผลการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจประกอบด้วยหลักการ 3 P คือ โลก (planet) คน (people) กำไร (profit) ด้วยการกำหนดนโยบายการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ การให้ผลตอบแทน การจ่ายภาษี การหมุนเวียนทางการเงิน การสร้างงาน รักษาคุณภาพอากาศ น้ำ การใช้พลังงานอย่างประหยัด การควบคุมการกำจัดของเสีย สิทธิมนุษยชนต่อการปฏิบัติด้านแรงงาน การสร้างความเป็นธรรมไม่เอาเปรียบสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิตการศึกษาให้กับสังคม การดำเนินธุรกิจด้วยจริยธรรม การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนต่อผลกระทบของสังคมและชุมชน การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมของบุคลากรขององค์กร การดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานและการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ความรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ การสร้างความมั่นใจในตราสินค้า การสร้างภาพพจน์ที่ดีที่จะก่อผลประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับแนวคิดและวิธีการจึงจะมีโอกาสอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร เป็นความตระหนักของธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโลก ที่อาจจะก่อให้เกิดมลพิษ สร้างความเดือดร้อนต่อผู้คนทั่วไป ในปัจจุบันผู้คนทั่วไปได้ให้ความสนใจต่อกิจกรรมของธุรกิจแต่ละองค์กร สามารถที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือไม่ ได้แก่ มลพิษทางอากาศ (air pollution) มลพิษทางน้ำ (water pollution) การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ (climate change) การดำเนินงานระบบเชิงนิเวศ (Eco-system) ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อจะควบคุมการแผ่กระจายมลพิษจากกระบวนการทางอุตสาหกรรมของธุรกิจด้วยความสมัครใจต่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของธุรกิจไม่ให้เกิดการทำลายหรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งธุรกิจก็ต้องดำเนินการให้เกิดความพอดี มีประสิทธิภาพมากพอต่อผลตอบแทน เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาระยะยาว และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรโลกที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อส่งมอบให้กับคนรุ่นต่อไปในอนาคตยังสามารถมีทรัพยากรเหลือใช้อยู่อย่างพอเพียง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเหนียวแน่นและยั่งยืน การจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยทางปฏิบัติจะมีเครื่องมือดำเนินการจัดการ ตามมาตรฐานที่นิยมกันหลายมาตรฐาน แต่ที่นิยมกันนำมาใช้เป็นระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ มาตรฐานระบบ ISO 14001 มากที่สุด ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ ในการดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อม มีการตรวจประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อคุณค่าของการจัดการระบบ ผลทางธุรกิจจะได้รับประโยชน์จากการดำเนินการ เช่น เพิ่มยอดขายในการขายสินค้าและบริการ อัตราค่าใช้จ่ายขององค์กร

ต่ำลง ให้ผลตอบแทนในระยะยาว ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นต่อสินค้าและบริการขององค์กร การยอมรับในตราสินค้าขององค์กร (brand) การลดต้นทุนในธุรกิจ ลดต้นทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ลดต้นทุนการก่อมลพิษจากสารเคมีและของเสียจากกระบวนการผลิต ลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านน้ำประปา ลดการใช้ทรัพยากรไม่เกิดการสูญเปล่า เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ให้เกิดการใช้อย่างฟุ่มเฟือย โดยคำนึงถึงความสามารถของการนำกลับมาใช้ใหม่ได้อีก เป็นการอนุรักษ์ทรัพยากร-ธรรมชาติไม่ให้หมดไปอย่างรวดเร็ว ช่วยเพิ่มผลผลิตในการทำงาน (productivity) ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม หน่วยงานทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการสรรหา (recruitment) คัดเลือก (selection) บุคลากรที่มีทัศนคติต่อการใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จัดดำเนินการพัฒนาอบรมให้ความรู้ต่อบุคลากร มีการวัดประเมินผลบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กำหนดตัวชี้วัดเป็น KPI (key performance indicator) เฉพาะบุคคล เพื่อให้สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติที่ดีในทางปฏิบัติ เพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร การรักษาบุคลากรที่ดีไว้กับองค์กรและสร้างความยั่งยืนในสถานประกอบการ

กฎระเบียบอุตสาหกรรม การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจได้นั้น ธุรกิจต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมของธุรกิจ ซึ่งการปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎระเบียบของอุตสาหกรรม จะทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายโดยไม่ต้องถูกปรับค่าเสียหาย รวมถึงการได้รับสิทธิบัตรต่อการดำเนินการของธุรกิจ ดังนั้น การเคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบอุตสาหกรรม จะให้ผลกระทบเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจะทำให้องค์กรเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น การถูกลงโทษ การเสียค่าปรับ มีค่าใช้จ่ายทางกฎหมายสูงขึ้นผลผลิตตกต่ำ และถูกตรวจสอบตามมาตรฐานข้อกำหนดอย่างเข้มงวด การปกปิดวิธีการปฏิบัติย่อมส่งผลกระทบทางด้านชื่อเสียงขององค์กร องค์กรเปรียบเสมือนเป็นพลเมืองของประเทศ จึงจำเป็นต้องทำหน้าที่ของการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศด้วยการปฏิบัติและเคารพกฎหมาย ระเบียบของสังคม ข้อกำหนดทางธุรกิจ เพื่อทำให้สังคมอยู่อย่างสงบสุขและเท่าเทียมกัน การหลีกเลี่ยง ฝ่าฝืนกฎหมายของผู้บริหารองค์กรหรือพนักงานผู้ปฏิบัติงานย่อมได้รับการลงโทษตามที่กฎหมายบัญญัติความรับผิดชอบไว้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อกฎหมาย เช่น การเสียภาษีอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงโดยไม่หลบเลี่ยง การที่ผู้ลงทุนไม่ปล่อยข่าวลือในตลาดหลักทรัพย์เพื่อให้เกิดการสร้างราคาที่เป็นเท็จ การที่พนักงานไม่เปิดเผยข้อมูลภายในองค์กรให้กับผู้อื่นๆ การขายข้อมูลให้กับคู่แข่งขัน ผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในองค์กรในการสร้างผลประโยชน์แก่ตนเอง

กฎระเบียบของอุตสาหกรรม ในทางปฏิบัตินอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมายกำหนดอย่างจริงจัง การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายย่อมมีผลเสียหายต่อชื่อเสียง ภาพพจน์ ความน่าเชื่อถือและการยอมรับสินค้าและการบริการขององค์กรที่สะสมมาเป็นเวลานาน ร้ายแรงที่สุด คือ การที่องค์กรอาจจะถูกเพิกถอนใบอนุญาตการประกอบการ ทำให้ส่งผลกระทบด้านแรงงาน การจ่ายค่าชดเชย ผู้ลงทุนในธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานถูกดำเนินคดี ดังนั้น บุคลากรขององค์กรทุกระดับต้องปฏิบัติงานตามคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ส่วนมากบริษัทขนาดใหญ่ๆ ในตลาดหลักทรัพย์จะมีการจัดทำและให้คำแนะนำในทางปฏิบัติไว้เป็นแนวทางที่ถูกต้องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความมีจริยธรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นปัจจัยในความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปในอนาคต

จากการศึกษา ปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์องค์กรและด้านพันธกิจองค์กร พบว่า องค์ประกอบทุกด้านเป็นองค์ประกอบร่วมของปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่ต้องการและส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีผลงานเป็นเลิศ (High Performance) สอดคล้องกับ อนุวัฒน์ ทรัพย์พืชผล (2538); ฮอสกิสสัน; ฮิตท์; และไอร์แลนด์ (Hoskisson; Hitt; & Ireland. 2009); โนว์ลิน (Nowlin. 2009) องค์กรเปรียบเสมือนเช่นเดียวกันกับมนุษย์ที่ได้จัดตั้งขึ้นมาย่อมมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สามารถลุล่วงผ่านไปด้วยดี ผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ความเติบโตของผลประกอบการที่เพิ่มสูงขึ้น มูลค่าทรัพย์สินขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น มูลค่าหุ้นที่สูงขึ้นเป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้น การได้รับการยอมรับในความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร จนได้รับผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับจากนานาธุรกิจ เป็นต้น ความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่ได้เกิดจากความบังเอิญหรือโชคช่วย แต่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติการดำเนินกิจกรรมของคนในองค์กรเป็นผู้กระทำที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยผ่านการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคลากร แหล่งทุน เครื่องมือเครื่องจักรและกระบวนการผลิตสินค้าและการบริการที่ได้ออกมาอย่างมีคุณภาพมีมาตรฐาน โดยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีข้อบกพร่องน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อที่จะทำให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้น สิ่งสำคัญของความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน คือ การจัดการความสามารถขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและลูกค้าได้รับเกินความคาดหวังที่สูงกว่าหรือเหนือคู่แข่งขันองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงหรือมีความมั่นคงสูงแล้ว ควรที่จะต้องเสาะแสวงหาแนวทางหรือปรับปรุงกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการและรักษาไว้ในความรวดเร็ว ว่องไว และ

ความคล่องตัวขององค์กรอยู่เสมอ เพื่อทำให้ความสามารถในการแข่งขันยังคงมีสมรรถนะที่ดีต่อไป นอกจากนี้ภาวะผู้นำขององค์กรก็มีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ด้วย เช่น ภาวะผู้นำที่ดีย่อมทำให้การทำงานของพนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี เห็นคุณค่าของบุคลากร เห็นคุณค่าของงานที่จะได้รับออกมา ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน การมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าขององค์กรของพนักงานและลูกค้า ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีเหนือความคาดหมาย และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จ มีผลงานเป็นเลิศยอดเยี่ยมและยิ่งใหญ่ยั่งยืนได้อย่างแน่นอน

การที่องค์กรจะมีความเป็นเลิศได้นั้น พบว่า มาจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการปรับตัวเข้าสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ได้ดี การอยู่ร่วมกันระหว่างธุรกิจกับสังคม ชุมชน การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความสามารถของผู้นำองค์กรที่จะทำการสืบทอดตำแหน่งการบริหารจากรุ่นสู่รุ่น ผู้บริหารสามารถกระตุ้นจูงใจและการสื่อสารกระบวนการแผนกลยุทธ์ขององค์กรสู่พนักงานผู้ปฏิบัติอย่างมีทิศทางและความอยู่รอดขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นศูนย์รวมในความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในการร่วมแรงร่วมใจของสมาชิทุกคน เป็นพลังเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

วิสัยทัศน์องค์กร เกิดจากแนวคิดมุมมองที่ฝ่ายบริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรถึงสิ่งที่มีความต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของผลสำเร็จที่ต้องการในอนาคต หรือความมุ่งหมายในสถานภาพที่องค์กรประสงค์จะไปเป็นหรือไปอยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งในอนาคต จึงควรให้ความสนใจอนาคตให้มากขึ้น แนวคิดและมุมมองต่างๆ ก็คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งจะถูกแปลงมาเป็นพันธกิจและแผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะบ่งบอกว่าสิ่งใดองค์กรควรทำและสิ่งใดองค์กรไม่ควรทำ จะกลายเป็นความสามารถขององค์กรต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้จริงในอนาคต วิสัยทัศน์อาจจะเป็นประโยคที่แสดงให้เห็นคุณค่าและปรัชญาขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และจากนั้นจะถูกแปลงไปเป็นพันธกิจที่เป็นภาครายละเอียดสิ่งที่จะต้องกระทำแทน วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มีการสื่อความไปยังบุคลากรรับรู้รับทราบทั่วทั้งองค์กร และร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

วิสัยทัศน์องค์กรในทางปฏิบัติ ต้องมีขั้นตอนวิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน จะต้องสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับผลประโยชน์คุณค่าร่วมกันทุกคน มีการให้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีองค์ความรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการยึดติดรูปแบบของความเป็นไปได้หรือไม่ได้ มีโอกาสในการที่จะประสบผลสำเร็จ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดทางเลือกในการเดินไปสู่อนาคต

โดยการกำหนดกลยุทธ์เป็นตัวนำ มีการรวมพลังอย่างมุ่งมั่นศรัทธาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ทุ่มเททรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณะชน มีความเป็นเลิศ มีความท้าทายความรู้ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรต่อผลสำเร็จที่เกิดจากวิสัยทัศน์ เป็นความภาคภูมิใจร่วมกันทุกคนในผลสำเร็จที่ได้มา

พันธกิจองค์กร คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กรที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ ทำให้มีทิศทางในการปฏิบัติที่จะประสบผลสำเร็จ สามารถวัดผลการดำเนินการได้การสร้างให้เกิดคุณค่าความสามารถขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือกระทำโดยที่เกี่ยวข้องแสดงออกถึงผลิตภัณฑ์สินค้าและการบริการขององค์กร เป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันในการดำเนินการปฏิบัติระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียทุกคนนั้นคือ พนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ สังคม ชุมชน และผู้ถือหุ้น ที่จะแสดงออกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน สิ่งที่องค์กรจะได้รับกลับมา คือ ความซื่อสัตย์ของลูกค้า การยอมรับองค์กรจากสังคมและชุมชน การได้รับการส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงเวลา ราคาที่เป็นธรรม มูลค่าหุ้นที่เพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร องค์กรต้องประกาศสื่อความอย่างชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนได้รับรู้รับทราบ

พันธกิจในทางปฏิบัติ จะระบุถึงสิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางขององค์กรต้องการความสำเร็จ การเติบโต ความมั่งคั่ง ความยั่งยืนและอย่างมีความมั่นคง การกำหนดถึงหน้าที่หลักที่องค์กรต้องดำเนินการ มีตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ผลประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน เช่น การเพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้น การมุ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ชุมชน การดูแลคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรขององค์กร การพัฒนาสินค้าและการบริการตลอดเวลาเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าพันธกิจที่ดีต้องระบุถึงประโยชน์ที่ได้ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ผลประกอบการสูงขึ้น สินทรัพย์องค์กรเพิ่มสูงขึ้น สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ การสร้างงานให้กับประชาชน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นต้น

สรุป โดยภาพรวมของการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จองค์กร องค์ประกอบของแต่ละแบบจำลองสามารถเป็นองค์ประกอบร่วมของตัวแปรแฝงแต่ละด้านของแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สามารถสนับสนุนผลความสำเร็จขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยผลความสำเร็จองค์กรจะได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร ปัจจัยด้านความเร็วองค์กรและผลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านความเร็วองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กรต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร โดยมีปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรเกิดความ

ต่อเนื่องตลอดไปอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร พบว่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านการบริหารองค์กรและปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเร็วขององค์กรที่จะประสบผลความสำเร็จได้ตามกำหนดเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากวิจัย

1. ผลจากการวิจัยนี้พบประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า มีบางประเด็นไม่สอดคล้องกันในรายละเอียดที่พบ ได้แก่ การบริหารการจัดการองค์กรในมุมมองที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าบริษัทจะเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรที่มีระดับเร็วที่ดีและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแล้วก็ตาม แต่ประเด็นเหล่านี้ อาจสามารถส่งผลที่สำคัญต่อความก้าวหน้าเติบโตของบริษัทต่อไป จึงควรนำไปพิจารณาทบทวนหรือดำเนินการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขปรับปรุง จะส่งผลให้เป็นองค์กรมีความแข็งแกร่งและประสบผลสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทายสูงมากยิ่งขึ้นและเกิดความยั่งยืนอย่างยาวนานมีจำนวน 5 ประเด็น ดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร พบว่า หลังจากบรรลุผลสำเร็จ โครงสร้างองค์กรเริ่มมีการขยายตัวโตขึ้น มีหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทเริ่มกลับมาเป็นระบบราชการที่ต้องมีการสั่งการเป็นลำดับชั้นมากขึ้น รวมถึงการตัดสินใจต่างๆ จะเป็นรูปแบบคณะกรรมการเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า ความไม่คล่องตัวและมีความเทอะทะของตัวองค์กร ส่งผลต่อความเร็วในกระบวนการวิเคราะห์และตัดสินใจขององค์กร ควรลดขนาดโครงสร้างให้องค์กรเล็กลงเป็นแบบแบนราบ หน่วยงานที่มีความสำคัญลดลงหรือวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงขาลง ควรมีการปรับงานให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่ต้องปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้างองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงยังไม่ดีพอเพราะด้วยความเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ส่วนหนึ่งที่มีกฎระเบียบราชการในการบริหารจัดการองค์กร จึงทำให้ในบางครั้งบริษัทสูญเสียโอกาสในแข่งขันทางธุรกิจ แต่จุดเด่นคือแรงต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากพนักงานน้อยมาก เป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทควรนำมาใช้เป็นการเครื่องมือช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเติบโตของการขยายธุรกิจควรเป็นแบบโครงสร้างเฉพาะกิจ (ad hoc) เพื่อให้โครงสร้างเฉพาะกิจมีอำนาจในการดำเนินการอยู่ภายใต้โครงการนั้นๆ อย่างเป็นอิสระต่อการตัดสินใจ โดยมีเป้าหมายหลักขององค์กรที่มอบหมายให้ดำเนินการเป็นจุดสำคัญ พร้อมกำหนดกรอบระยะเวลาความสำเร็จเป็นฐานเปรียบเทียบความก้าวหน้าของความสำเร็จงานด้านซีเอสอาร์ (CSR) และซีเอสวี (CSV) หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ควรปรับให้อยู่ในการกำกับดูแลของผู้บริหารชุดเดียวกัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการใน

ทิศทางเดียวกันทั้งหมด และไม่เกิดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร เงิน คน และทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ยังมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีต่อเป้าหมายขององค์กร

1.2 ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ควรพิจารณาส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานอยู่หน้างานจะทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของงานเป็นอย่างดี ที่จะสามารถนำมาใช้ให้ก่อประโยชน์กับองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมกับการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ในการพัฒนากลยุทธ์นั้น ยังเป็นส่งเสริมคุณค่าในตัวพนักงานกับคุณค่าสำคัญงานขององค์กร ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันมากขึ้น เกิดความรักความสามัคคีของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดความคิดที่เป็นอิสระเกิดการยอมรับและความเชื่อถือต่อกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในงานของแต่ละหน่วยงาน จะทำให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรก็จะประสบผลสำเร็จได้เร็วมากยิ่งขึ้นอีก

1.3 ด้านระบบ ระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาระบบให้เกิดการบูรณาการอย่างครบวงจรมากขึ้น การทำงานในปัจจุบันเป็นโลกของดิจิตอลขับเคลื่อนด้วยข้อมูลสารสนเทศที่ปราศจากข้อสงสัย เป็นระบบเครือข่าย มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานในโลกสมัยใหม่ในการใช้ IT (Information Technology) มาใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรทั่วโลก ทำให้พนักงานจำนวนมากสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วมาก IT จะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการเพิ่มผลิตผลจากความรู้ของบุคลากรองค์กรเป็นองค์ประกอบสามารถที่จะตัดสินการแพ้ชนะถึงขั้นล่มสลายขององค์กรเลยทีเดียว เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่องค์กรไม่สามารถจะหาทดแทนได้ ผลจากเครือข่ายอิเล็คทรอนิกส์นี้จะเป็นการเพิ่มความเร็วให้กับองค์กรที่จะเชื่อมโลกกว้างนี้ให้แคบลง องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาสองสิ่งคือ 1) ขีดความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานในการใช้ประโยชน์ที่ดี และ 2) ขีดความสามารถด้านสารสนเทศ เพื่อการใช้ประโยชน์จากการรวบรวม ประเมิน จัดระเบียบให้สะดวกง่าย วิเคราะห์และช่วยการตัดสินใจในเชิงธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องทำให้หน่วยงานต่างๆ และมีที่ตั้งหน่วยงานอยู่ต่างที่กัน สามารถที่จะติดต่อสื่อสารในการแบ่งปันข้อมูลในงานได้สะดวกและง่ายมากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นสามารถที่จะใช้ข้อมูลตัดสินใจในการทำงานได้ทันที โดยผ่านกระบวนการไหลของงานผ่านระบบคอมพิวเตอร์ จะทำให้องค์กรมีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบมากๆ มีความสามารถในความเร็ว เพื่อการตัดสินใจในงานจากระบบสารสนเทศและการเชื่อมประสานงานที่ดีของระบบ ดังนั้น องค์กรต้องปรับปรุงเพิ่มเติมประสิทธิภาพให้มากขึ้นในการเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ การจัดระเบียบข้อมูล การเชื่อมประสานระหว่างระบบงานต่างๆ ปรับให้เป็นข้อมูล International Standard พิจาณาประเมินผลเชิงลึกของระบบต่างๆ อย่างละเอียดเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้งานได้ดียิ่งขึ้น

1.4 ด้านบุคลากร พิจารณาปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรด้วย เพราะยังมีขั้นตอนที่ยังล่าช้า แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในระดับชั้นแนวหน้า ที่มีผู้สมัครงานสนใจเลือกเข้ามาทำงานมากที่สุดก็ตาม (pool supply) และการคัดเลือกบุคลากรยังไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่จะมาปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้เวลาน้อยมากในการที่จะตัดสินใจเลือกผู้สมัคร เพราะได้พูดคุยกันเพียงในช่วงการสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ได้มาก็เป็นเพียงข้อมูลเชิงวิชาการ แต่ข้อมูลด้านลึกที่อยู่ภายในของบุคคลนั้นไม่ได้รับอย่างสมบูรณ์ เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม เป็นต้น เมื่อมาปฏิบัติงานจริงแล้วอาจจะไม่เป็นไปตามที่ให้สัมภาษณ์ไว้ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลงานของหน่วยงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เที่ยงตรงนักแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการประเมินผลที่เป็นดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI: Key Performance Indicator ว่าถือว่าเป็นระบบที่ดีที่สุดแล้วก็ตามส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานและการพัฒนาคนเก่งๆ (Talent) ซึ่งก็คือ ผลงาน (Performance) ขององค์กรนั้นเอง นอกจากนี้ในส่วนความคิดเห็นข้อเสนอแนะของพนักงาน เห็นว่าการบริหารบุคคลขององค์กรยังมีรูปแบบเชิงอุปถัมภ์ ทำให้พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นไม่ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในงานเท่าที่ควร เกิดปัญหาความไม่เสมอภาค ขาดขวัญและกำลังใจ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับเข้ามายังไม่เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง เป็นภาระต่อพนักงานที่ต้องมาถ่ายทอดหน้าที่ต่อผู้บริหาร บริษัทควรทบทวนพิจารณาแก้ไขปัญหานี้โดยการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรด้วยมุ่งมั่นในการทำงานให้องค์กรมีผลงาน (Performance) ที่ดีขึ้น พนักงานที่ปฏิบัติงานตามพื้นที่ภูมิภาค ไม่ได้รับการดูแลจากส่วนกลางเท่าที่ควร คุณภาพชีวิตในการทำงานได้รับผลกระทบจากปริมาณงานที่มากเกินจากค่างานที่มอบหมายในคำบรรยายงาน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาให้เกิดความสมดุลระหว่างงาน และคุณภาพชีวิตให้กับครอบครัวและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.5 ด้านรูปแบบการบริหาร การประชุมยังใช้เวลานานเกินไปและบ่อยครั้งมากจนทำให้พนักงานไม่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานที่รับมอบหมาย การประชุมเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร การประชุมที่เกิดประสิทธิภาพจะสามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การประชุมที่ดีควรกำหนดเนื้อหาสาระที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์เชิญประชุม สามารถอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ที่ประชุม เปิดรับมุมมองความคิดเห็นต่างๆ เพื่อที่จะได้กำหนดงานที่จะไปดำเนินการ และบุคคลผู้รับผิดชอบในการดำเนินการจากการตัดสินใจของที่ประชุม การประชุมที่มีความเห็นที่แตกต่างก็ควรให้นำเสนอพิจารณาแนวทางวิธีการแก้ไขหรือแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม ดังนั้น การประชุมที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างน้อยควรมีกระดาษฟลิปชาร์ทปัจจุบันอาจจะเป็น LCD Projector เพื่อให้ทุกคนได้เห็นข้อมูลเหมือนกันและควรให้เกียรติ ยกย่อง

เคารพในความคิดบุคคลอื่นๆ ควรปรับปรุงระบบ IT รองรับสนับสนุนให้มากขึ้น ผู้บริหารหน่วยงานควรเป็นต้นแบบที่ดีของการปฏิบัติตนตามค่านิยม SPIRIT เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญของการสื่อความต่อพนักงานทุกระดับชั้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

1. การนำกรอบแนวคิด 7S Mckinsey ไปประยุกต์ในการบริหารองค์กรเพื่อมุ่งสู่การบริหารงานที่มีผลสำเร็จที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดความสมดุลของทุกองค์ประกอบ เพราะทุกองค์ประกอบมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน โดยองค์กรต้องเริ่มต้นในการสร้างค่านิยมของคนในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรกในเรื่องของการพัฒนาทัศนคติที่มีต่อองค์กร เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร การให้ความสำคัญต่อลูกค้า การพัฒนาให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เห็นภาพประโยชน์ที่จะได้รับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน โดยเฉพาะประโยชน์กับพนักงานในองค์กรที่จะได้รับในอนาคต เพื่อลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงค่อยปรับองค์ประกอบแต่ละตัวที่เห็นว่าขาดความชัดเจน หรือส่งผลที่จะทำให้บรรลุต่อเป้าหมาย และให้รางวัลต่อผู้ปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2. การส่งเสริมความเร็วองค์กร ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องต่อจากการบริหารองค์กร เมื่อองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายผลความสำเร็จขององค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินผลความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์และเป้าหมายกับพนักงาน สร้างการทำงานเป็นทีมงาน การร่วมมือในการแก้ไขปัญหาขององค์กรเมื่อเวลาเกิดวิกฤติ ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามกรอบเวลาเป้าหมายขององค์กร การให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กร โดยมีการกำหนดในเรื่องของเวลาผลสำเร็จของงาน เพื่อเป็นการเปรียบเทียบความรวดเร็วในการทำงาน

3. การส่งเสริมองค์กรให้เกิดความยั่งยืน จะเห็นว่าองค์ประกอบของความยั่งยืนองค์กรจากผลการวิจัยพนักงานมีความคิดเห็นรับรู้ความอย่างชัดเจนมากว่า เป็นสิ่งที่ก่อเกิดผลประโยชน์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ การบริหารจัดการควบคุมต้นทุน การให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบสังคม ชุมชน ที่อยู่ใกล้เคียงสถานที่ปฏิบัติงานขององค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม ชุมชน สินค้าและบริการต่างๆ ขององค์กร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการมาตรฐานทางอุตสาหกรรม องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญส่งผลความสำเร็จและล้มเหลวต่ออนาคตการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างแน่นอน จำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญใส่ใจเป็นอย่างมาก องค์กรควรอย่างยิ่งในการสนับสนุนให้เกิดแข็งแกร่งและมีมาตรการดำเนินงานอย่างเข้มข้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้สนใจควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีคุณลักษณะขององค์ประกอบใกล้เคียงกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นประสิทธิผลของเครื่องมือที่นำใช้ในการบริหารองค์กร เช่น TQM, TQA, BSC เป็นต้น และประยุกต์นำมาใช้เป็นเครื่องมือเดียวกัน

2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ที่ประกอบด้วยข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเฉพาะองค์กร ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่แตกต่างกัน ผู้สนใจอาจศึกษาจากการค้นคว้าจากเอกสาร ที่เป็นข้อมูลแบบทุติยภูมิ มาทำการวิจัยในอีกแง่มุมอื่นๆ เพื่อเป็นการช่วยสนับสนุนความแข็งแกร่งของการวิจัยด้านความเร็วองค์กรในครั้งนี้เพิ่มเติมยิ่งขึ้น

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความเร็วองค์กรกับปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร พบว่า มีทิศทางที่เป็นลบ จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกเหตุผลในทางสถิติว่ามาจากองค์ประกอบด้านใดที่ทำให้ผลของทิศทางไม่เป็นไปตามอุดมคติ โดยที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยทั้งสองปัจจัยอยู่ในระดับมากและค่าสหสัมพันธ์ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกันตลอด