

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โลกของเราได้พบวิกฤตการณ์ต่างๆ หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี ภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ และความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ที่เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถมีชีวิตอยู่รอดและดำรงตนอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างปกติสุข มนุษย์จึงต้องปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (จำเนียร จวงตระกูล. 2555: 7) องค์การธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ตามแนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ที่ส่งผลต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของทุกประเทศ องค์การธุรกิจต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นการใช้ข้อมูล ข่าวสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยวิเคราะห์และตัดสินใจทางธุรกิจให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. 2556: 4) ดังนี้

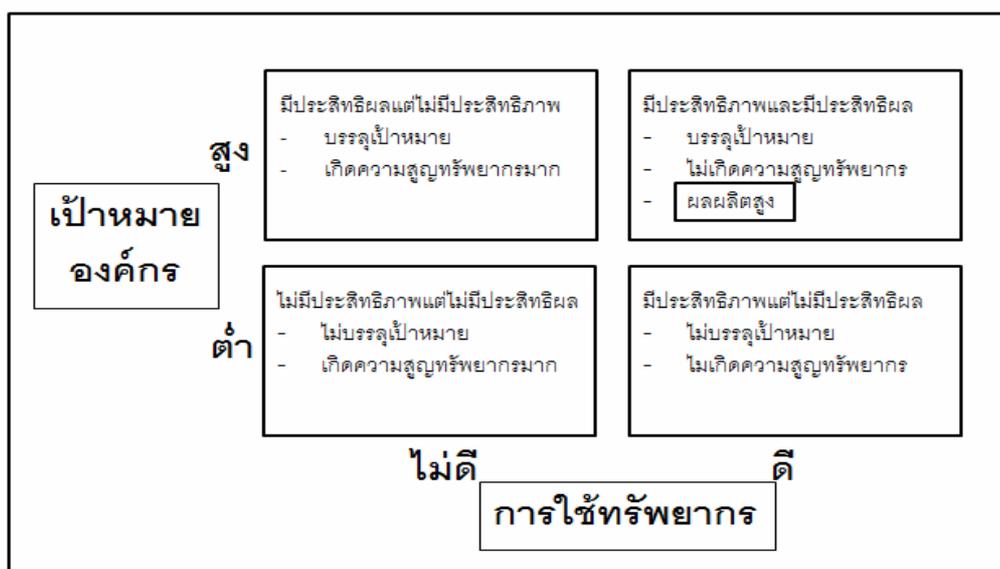
ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เริ่มจากวิกฤตการณ์การเงินปี 2540 เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจเกิดขึ้นที่สหรัฐอเมริกา ปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยขยายตัวต่ำกว่าที่ประมาณการ (เอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์; และคณะ. 2553: 90-93) ด้านสังคม (Social) ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารรับรู้ถึงสถานะการณ์ต่างๆ ของโลกได้อย่างรวดเร็วจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง เช่น การต่อต้านผู้นำประเทศ การชุมนุมประท้วงของไทย ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว ความเชื่อมั่นการบริโภค และนักลงทุน เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจในภาพรวม 200,000 ล้านบาท นโยบายภาครัฐ (Political) ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งที่เป็นประโยชน์และผลเสียต่อธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ขององค์กร รองรับกับการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะในการจัดการภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ วัฒนธรรม (Culture) ของคนในสังคม จากการเพิ่มขึ้นของประชากร การขยายตัวของเมือง การคมนาคมและการสื่อสารมีความสะดวกมากขึ้น ส่งผลให้คนในสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการดำรงชีวิตไปจากเดิม (จตุพร สังฆวรรณ. 2557: 10) องค์กรจึงต้องปรับตัวเพื่อสนองความต้องการให้กับผู้บริโภคได้ทันต่อความต้องการ มิฉะนั้นก็จะสูญเสียลูกค้าสูญเสียรายได้ที่จะเข้ามาสู่องค์กร และองค์กรที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไร ก็คงอาจจะไม่สามารถคงอยู่ต่อไปได้ เทคโนโลยี

(Technology) ช่วยให้การงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ของมนุษย์สามารถทำได้สะดวก รวดเร็ว เทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2551: 28) ภัยพิบัติธรรมชาติ (Nature Disaster) เกิดขึ้นโดยที่มนุษย์ไม่สามารถที่จะพยากรณ์และควบคุมได้ เช่น มหาอุทกภัยในประเทศไทยประเมินค่าความเสียหายของนิคมอุตสาหกรรมโดยรวม 4.8 แสนล้านบาท (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2554: 2-3) องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องดำเนินการจัดแผนกลยุทธ์ด้านภัยพิบัติ การบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติเพื่อองค์กรสามารถลดความเสียหายให้น้อยลงและทำให้เหตุการณ์กลับสู่สภาวะปกติเร็วขึ้น (ไพโรจน์ บาลัน. 2554: 10) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) องค์กรเกือบทุกองค์กรจะให้ความสำคัญกับพนักงานและถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่จะนำไปสู่การพัฒนางานในทุกด้านขององค์กร โดยเฉพาะการคิดค้นพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้จำเป็นต้องจัดการอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Lim; Mathis; & Jackson. 2010: 4) องค์กรธุรกิจต้องมีการพัฒนาพนักงานและปรับปรุงระบบการให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความสามารถของการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานที่ทำให้กับองค์กรบรรลุตามเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ สิ่งที่จะทำให้องค์กรที่ดีกลายเป็นองค์กรชั้นยอดได้ก็คือ ความสามารถในการดึงดูดและธำรงรักษาคนที่เหมาะสมเอาไว้ (ณัฐยา สินตระการผล. 2554: 11)

สรุป จากความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานในองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนอยู่ร่วมกับสังคมและชุมชนอย่างยาวนาน การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ และเป็นหนึ่งของกระบวนการบริหารของผู้บริหารที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรที่ดี องค์กรที่มีความเป็นเลิศนั้น ควรมีลักษณะอย่างไร และทำไมบางบริษัทจึงอยู่ยั่งยืนยาวนานกว่าบางบริษัท ทั้งๆ ที่ทุนในการดำเนินการ ความสามารถ บุคลากรและเครื่องมือในการจัดการก็ไม่ได้แตกต่างกันอย่างมากมาย ในขณะที่บริษัทบางบริษัทประสบความสำเร็จมาเกินครึ่งศตวรรษ แต่บางบริษัทถึงต้องปิดตัวลงไป (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. 2545: 4) องค์กรที่มีชื่อเสียงประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจหรือการประกอบการสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของพนักงานในองค์กรซึ่งมีความสำคัญมากต่อความสามารถและความสำเร็จขององค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554: 16)

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organizational Performance) องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีหรือประสบผลสำเร็จนั้น จะเป็นการนำเข้าทรัพยากรที่ใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรและมีการสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรที่ใส่เข้าไปในกระบวนการ ทำให้ธุรกิจเกิดผลกำไรมากกว่าทรัพยากร

ที่ใช้ไป ในการที่จะอธิบายว่าองค์กรมีการดำเนินการที่ดีหรือไม่ จะพิจารณาจากผลผลิต (Productivity) โดยวัดผลงานที่ออกมา (Outcome) ที่มีทั้งคุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) ที่สัมพันธ์กันกับการใช้ทรัพยากร การวัดผลการดำเนินงานโดยทั่วไปจะพิจารณาจากประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) (Schermerhorn. 2008: 11)



ภาพประกอบ 1 มิติผลผลิตและผลการดำเนินงานขององค์กร  
(Schermerhorn. 2008: 11)

ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Performance effectiveness) เป็นการวัดผลงานที่บรรลุเป้าหมาย เช่น การกำหนดเป้าหมายการผลิตที่ประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ส่วนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance efficiency) เป็นการวัดการใช้ทรัพยากรที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้วัตถุดิบ กำลังคนผลิต ที่มีต้นทุนต่ำสุด ของเสียน้อยสุด เป็นต้น (Schermerhorn. 2008: 12)

จากผลความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น จากงานวิจัยของสตีซ์ (Stice. 2011: 131-132) ได้สรุปสิ่งที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยความรวดเร็ว นั้น ประกอบด้วย หลักการ 6 ขั้นตอน คือ องค์กรต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง "ทำไม" มาก่อน "อย่างไร" ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์แนวทางขององค์กรในอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลที่ต้องการนั้นคืออะไร ต้องมีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็งที่จะสนับสนุนต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น พนักงานต้องมีความยึดมั่นต่อ

แผนงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ มีการวัดประเมินผลและวิเคราะห์ผลของความสำเร็จที่ได้ พร้อมกับบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมนั้นให้คงอยู่ตลอดไป

การที่องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วนั้น เดวิส; ฟรีคเช็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010: 9-16) กล่าวว่า ในโลกปัจจุบันของการแข่งขันทางธุรกิจทุกธุรกิจ ความรวดเร็วต่อการตอบสนองต่อผู้มารับบริการเป็นส่วนสำคัญมากที่สุด ผลลัพธ์ความต้องการของผู้บริโภค ได้แก่ ความรวดเร็วในการบริการ ความถูกต้องของสินค้าและบริการ ราคาที่เป็นธรรมอย่างเหมาะสม และถูกส่งมอบในสถานที่ที่ถูกต้องตามข้อตกลง หลายๆ ธุรกิจนำเอาผลลัพธ์ของความต้องการผู้บริโภคเหล่านี้ไปใช้เป็นเครื่องรับประกันในสินค้าและบริการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของเบอร์นาร์ด (Bernard. 2012: 16) ที่ว่าพนักงานจะสามารถตอบสนองต่อทุกสิ่งเกินความต้องการของลูกค้าได้ด้วย ความรวดเร็ว (Quick) และเหมาะสม (Smart) สมยศ นาวิกาน (2551: 429) กล่าวถึงความรวดเร็วและความคล่องตัว (Speed and Flexibility) ว่า กำลังกลายเป็นส่วนที่สำคัญของกลยุทธ์ของบริษัทหลายบริษัท พอร์เตอร์ (Porter. 1996: 2) กล่าวว่า ผู้บริหารเรียนรู้ความจำเป็นในการแข่งขันที่จะปรับปรุงเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อความเร็วที่จะทำให้บริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้า ก่อนที่คู่แข่งจะกระทำจะเป็นวิถีทางอย่างหนึ่งของการสร้างความแตกต่างได้ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์; และคณะ (2554: 8) กล่าวว่า การบริหารงานยุคใหม่นี้ ต้องกระทำด้วย Fast-Focus-Flexible ให้ทันเวลาที่เหมาะสม ที่สำคัญ คือ ต้องให้ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารทั้งคนและบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการวางแผนที่ดี สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรจง อมรชวิน (2556: 21) กล่าวถึงแกนสำคัญของการจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ที่การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ต้องเป็นเรื่องที่ตั้งใจซึ่งเกิดจากการทำผลผลิตได้สำเร็จตามลำดับ

สำหรับมูลเหตุจูงใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจของศักราชธุรกิจด้านพลังงานของประเทศไทย ที่มีความสำคัญในแง่เศรษฐกิจและมีความผันผวนตลอดเวลา ดังนั้น บทบาทบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในฐานะหนึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นผู้รับกำหนดนโยบายมาจากรัฐบาล เพื่อให้บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่นำนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ และในอีกฐานะหนึ่งของการเป็นบริษัทมหาชนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่จะต้องสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (ณัฐวิทย์ ณ นคร. 2551: 21)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลง หลายองค์การใช้หลักการและเทคนิคการบริหารเป็นเครื่องมือในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่มีอีกหลายองค์กร เปลี่ยนแปลงเนื่องจากถูกสภาพแวดล้อมบังคับให้เปลี่ยนแปลง (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2551:

45) จากการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวข้างต้น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคมาได้ จนเป็นผลสำเร็จมีความเติบโตเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและระดับสากล และเป็นองค์กรเดียวของประเทศไทยที่ได้รับการจัดอันดับที่ 81 ใน 100 บริษัท (ข้อมูลเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2013) ที่มีขนาดความมั่งคั่งใหญ่ที่สุดของโลก โดยพิจารณาจากรายได้และกำไร จากการจัดอันดับนิตยสาร Fortune Global 500 (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2555ช: 220) นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่งนี้ ในปี 2556 ปตท.สามารถนำเงินปันผลส่งรัฐได้สูงถึง 59,331 บาท เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากการดำเนินตามภารกิจในฐานะบริษัทน้ำมันแห่งชาติ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2556: 16)

ด้วยศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัท ปตท. จึงได้รับการยอมรับและรับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติในด้านต่างๆ มากมาย (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2556: 18) เช่น

รางวัลระดับประเทศในปี 2556 ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ประจำปี 2555 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นประจำปี 2556 (นวัตกรรมดีเด่น) รางวัลรายงานความยั่งยืนประจำปี 2556 รางวัลดีเด่น (Sustainability Report Award 2013) รางวัล “SET Awards 2013” เป็นต้น

รางวัลระดับนานาชาติ ได้แก่ การได้รับการจัดอันดับที่ 81 ของนิตยสารฟอร์จูน การได้รับการรับรองเป็นองค์กรที่ยั่งยืนของโลกจาก DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes) รางวัลผู้บริหารยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย เป็นต้น

ความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่นำเสนอมาข้างต้นเป็นที่สิ่งที่ดี แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ ทำอย่างไรจึงรักษาไว้ได้และพัฒนาการให้เกิดเป้าหมายที่ทำทนายยิ่งขึ้น บทความเรื่องเล่าจาก CEO “การได้ขึ้นมาเป็น Fortune 100 นับว่าเป็นเรื่องที่ยาก แต่การรักษาอันดับไว้เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า และหากเรามีเป้าหมายทำทนายที่ Fortune 50 จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่พวกเราทุกคนต้องมุ่งมั่นทุ่มเทและรวมพลังกันให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อก้าวสู่จุดหมายการเป็นองค์กร 100 ปี ที่สร้างความยั่งยืนให้แก่ประเทศไทยและคนไทยทุกคน เพื่อให้ ปตท. เป็นพลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย ตลอดไป ผมจึงขอฝากความหวังนี้ไว้กับพวกเรา ชาว ปตท. ทุกคน ครับ” (ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). 2012) เฮอร์โบลด์ (Herbold. 2007: 15) กล่าวถึงเรื่องรักษาความสำเร็จให้คงไว้ว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงหรือองค์กรที่มีความมั่นคงสูง มีแนวโน้มเชื่อว่าประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอนาคต ทำให้ผู้บริหารเริ่มขาดการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอและรักษาความไว้วางใจและความคล่องตัว ขาดความเร่งรีบ และหลังจากก้าวถึงจุดสูงสุดแล้วจะสามารถรักษาความสำเร็จไว้ได้อย่างไร

ดังนั้น ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงเป็นผลงานขององค์กร (Organization Performance) ที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานขององค์กรในการปฏิบัติงาน ด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานที่บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior: OB) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ประกอบด้วยทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศมาสนับสนุน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องมาทำการพัฒนาเป็นแบบจำลอง (Model) จากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านความเร็วองค์กรที่จะเป็นตัวเร่งให้เกิดผลความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กร ในด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติ เป็นแนวทางให้กับองค์กรอื่นๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนต่อองค์กรต่อไป

### คำถามในการวิจัย

1. อะไรคือปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลทำให้ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบผลความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
2. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยความเร็วองค์กร และปัจจัยความยั่งยืนองค์กรมีความสัมพันธ์และอิทธิพลกับผลความสำเร็จขององค์กรหรือไม่

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือ การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method Research) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานในองค์กรที่ศึกษา และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method Research) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษานำมาประมวลผลเพื่อร่วมกันอธิบายปรากฏการณ์

ที่เกิดขึ้นโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงเดียว (Collins; Onwuegbuzie; & Jiao. 2007: 267) การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จะดำเนินการพร้อมกันจะให้น้ำหนักข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพมีความสำคัญใกล้เคียงกัน ในการนำมาอธิบายผลลัพธ์หรือหาคำตอบในการศึกษาเรื่องเดียวกันแบบเชิงบูรณาการที่ช่วยให้เกิดการเติมเต็มสนับสนุนเหตุผลที่เกี่ยวข้องร่วมกัน (Hanson; et al. 2005: 228-229) มีขอบเขตดังนี้

### **ประชากรที่ใช้ในการวิจัย**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นกรอบของการศึกษาในเรื่องของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีประชากร จำนวน 4,394คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2556) ที่ปฏิบัติงานในช่วงปี พ.ศ. 2557 โดยแบ่งเป็นหน่วยธุรกิจ 5 กลุ่มธุรกิจ

### **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วยหน่วยธุรกิจ 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจสำนักงานใหญ่ (สนญ.) กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (ธกน.) กลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ (ธกก.) กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมี (ธกป.) และกลุ่มธุรกิจการค้าต่างประเทศ (ธกท.)

### **ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา**

#### **1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่**

1.1 ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร เป็นตัวแปรแฝงมีองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) บุคลากร (Staff) รูปแบบการบริหาร (Style) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Share Value)

1.2 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรแฝงมีองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงาน และความปรารถนาที่จะดำรงไว้สมาชิกภาพองค์กร

1.3 ปัจจัยด้านความเร็วองค์กรเป็นตัวแปรแฝง มีองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจน (Clarity) ความเป็นเอกภาพ (Unity) และความรวดเร็ว (Agility)

1.4 ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร เป็นตัวแปรแฝง มีองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability) ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) การจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Environmental Management) และกฎระเบียบของอุตสาหกรรม (Corporate Regulation)

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

ปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร เป็นตัวแปรแฝง มีองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้

## 2 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) และพันธกิจองค์กร (Corporate Mission)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การบริหารองค์กร (Organizational Management)** หมายถึง การจัดการบริหารองค์กร ตามกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการองค์กร 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey) ที่วัดจากองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

**โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน การมอบหมายอำนาจ การตัดสินใจในงานที่ชัดเจน การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การทำงานเป็นที่งาน การประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน การปรับโครงสร้างองค์กรตามสถานการณ์ ความรวดเร็วในการรายงานต่อผู้บริหาร ช่วงระยะเวลาการสั่งการ การโยกย้ายหมุนเวียนงานของพนักงาน

**กลยุทธ์ (Strategic)** หมายถึง การดำเนินธุรกิจขององค์กรมีแผนงาน มีเป้าหมายชัดเจนในการเติบโตขององค์กรในอนาคต พนักงานมีความเข้าใจในแผนงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามแผน การประเมินผลติดตามแผนงาน การปรับแผนงานเพื่อความต่อเนื่อง แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในความต้องการของลูกค้า ความเชี่ยวชาญในธุรกิจหลักขององค์กร การให้ความสำคัญต่อลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดแผนงาน

**ระบบ (System)** หมายถึง ระบบงานขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากลเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงาน ได้แก่ ระบบการบริหารบุคคล ระบบมาตรฐานการผลิตสินค้า ระบบด้านการจัดการทางบัญชีและการเงิน ระบบการสืบค้นข้อมูลการรวบรวมและรายงาน ระบบระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ระบบข้อร้องเรียนของลูกค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานและเข้ากันได้ของระบบที่เชื่อมโยงกัน ความสอดคล้องของระบบกับแผนกลยุทธ์

**บุคลากร (Staff)** หมายถึง การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและอย่างเท่าเทียมกัน การจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมชาติ ความก้าวหน้าในสายอาชีพงานและการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม กำหนดแนวทางการรักษาบุคลากรที่เก่งไว้กับองค์กร การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร การเปิดโอกาสสนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมพนักงานเรียนรู้ประสบการณ์ภายนอกองค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงาน

**รูปแบบการบริหาร (Style)** หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารบริหารองค์กร การเอาใจใส่กับการทำงานและการทุ่มเทในการทำงาน มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนางาน การใช้เวลาในการประชุมหารือ

การตรวจเยี่ยมพื้นที่หน่วยงาน การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และวางแผนการตัดสินใจที่รวดเร็ว การไปเยี่ยมพบปะพูดคุยกับลูกค้า การสื่อสารสร้างแรงจูงใจกับพนักงาน

**ทักษะ (Skill)** หมายถึง ความเชี่ยวชาญในธุรกิจขององค์กร ความโดดเด่นการบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง การบริหารงานตามระบบมาตรฐานสากล และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานองค์กร ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบต่อกฎการค้า การตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของพนักงาน การประเมินทักษะงานของบุคลากร ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในธุรกิจหลักขององค์กร

**ค่านิยมร่วม (Share value)** หมายถึง องค์กรมีการสื่อความค่านิยมต่อพนักงานอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ ปลูกฝังบุคลากรในองค์กรให้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน อย่างเป็นเอกภาพร่วมกันทุกคนไม่เปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของพนักงานในค่านิยมองค์กร เข้าใจในความหมายค่านิยม SPIRIT ทุกตัวอักษร การยึดมั่นค่านิยมองค์กรของพนักงานไม่เปลี่ยนแปลง

**ความเร็วองค์กร (Organizational Speed)** หมายถึง อัตรา (rate) ความเร็วในการดำเนินการของพนักงานที่มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ด้วยอัตราเร็วหรือช้า โดยที่อัตราความเร็วนี้จะขึ้นอยู่กับสามองค์ประกอบ ได้แก่

1. **ความชัดเจน (Clarity)** หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจและสื่อสารเรียนรู้ในกลยุทธ์เป้าหมายขององค์กร เพื่อร่วมกันดำเนินงานทั้งในเวลาปกติและในเวลาวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร เข้าใจในวัตถุประสงค์ของเครื่องมือกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้

2. **ความเป็นเอกภาพ (Unity)** หมายถึง พนักงานที่มีความยึดมั่นต่อแผนงานกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทุ่มหาความรู้ความสามารถร่วมกันทำงานเป็นทีม ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการแก้ไขปัญหา

3. **ความรวดเร็ว (Agility)** หมายถึง พนักงานที่มีการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรได้บรรลุผลสำเร็จ การรักษามาตรฐานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมอยู่เสมอ

**ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)** หมายถึง พนักงานมีความรับรู้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีค่านิยมและเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กร เต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถทุ่มเทการทำงานเพื่อสร้างผลประโยชน์เพื่อองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กร โดยมีสามองค์ประกอบ ได้แก่

1. **ความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยม** หมายถึง พนักงานที่แสดงออกต่อการยอมรับเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และไม่เกิดความท้อแท้ในการทำงานและยอมรับค่านิยมที่คนในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อที่จะทำงานให้งานในเป้าหมายขององค์กรนั้นประสบ

ผลสำเร็จ มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร มีความห่วงใยต่อการอยู่รอดขององค์กรและถือว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุด

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงาน หมายถึง พนักงานเต็มใจในการทำงานและทุ่มเทความรู้ความสามารถการทำงานให้กับองค์กรจนประสบผลสำเร็จ โดยผลงานมีคุณภาพ และคาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

3. ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยไม่คิดลาจากองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร การเลือกมาทำงานที่องค์กรถือเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นองค์กรที่น่าทำงานและชักชวนบุคคลอื่นมาร่วมงานด้วย

**ผลสำเร็จองค์กร (Corporate Successes)** หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นเลิศ องค์กรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่างๆ ทั้งยอดขาย การเติบโตขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยผ่านกระบวนการของการบริหารจัดการนำองค์กรมุ่งสู่ความยั่งยืนในอนาคต มีสององค์ประกอบ

1. วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตเพื่อความมั่นคงและการเติบโตขององค์กรและเป็นสิ่งที่องค์กรมีความสามารถจะเป็นไปได้ในการบรรลุผลสำเร็จ โดยพนักงานมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการทำงานด้วยความรู้ความสามารถจนบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลประโยชน์ในอนาคตขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ผู้บริหารองค์กรมุ่งมั่นผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในวิสัยทัศน์ โดยการสื่อสารสร้างแรงจูงใจพนักงานให้เห็นสิ่งที่ดีและประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตให้กับพนักงานทุกคนได้รับรู้รับทราบทั่วกันทั้งองค์กร

2. พันธกิจองค์กร (Corporate Mission) หมายถึง การที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะนำการปฏิบัติ พนักงานทุกคนเข้าใจในภารกิจหลักขององค์กร คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ประเทศ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม ชุมชน ซัพพลายเออร์ และพนักงาน องค์กรได้รับผลสำเร็จมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

**ความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability)** หมายถึง การดำเนินธุรกิจขององค์กรที่สามารถอยู่รอดต่อไปได้ในอนาคต ด้วยการปกป้องรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่ออนาคตของคนรุ่นต่อไป ประกอบด้วย การดำเนินกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม กิจกรรมด้านสังคมและชุมชน และการรักษาภาวะเปี่ยมล้นจากหน่วยงานภายนอก มีสี่องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability) หมายถึง องค์กรมุ่งมั่นในความสามารถเพิ่มรายได้ผลกำไรเพิ่มสูงขึ้นและการให้ความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุน การบริหารจัดการความเสี่ยง

ทางการเงินการเพิ่มขึ้นของมูลค่าหุ้นบริษัท ผลตอบแทนพนักงานองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ การมุ่งเน้นประสิทธิภาพของการบริหารจัดการจนได้รับการยอมรับที่ส่งผลต่อผลประกอบการที่สูงขึ้น

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมายและแผนการดำเนินการในการดูแลสังคม ชุมชน อย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลการดำเนินการ และผู้บริหารหน่วยงานและพนักงานมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรและความเชื่อมั่นในตราสินค้าขององค์กร สร้างผลประโยชน์ความอยู่รอดและความยั่งยืนองค์กรในระยะยาว เมื่อเกิดภัยพิบัติองค์กรส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้เป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคม มีการติดตามแก้ไขปัญหาเมื่อรับการร้องเรียนจากชุมชนอย่างทันที

3. การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environmental Management) หมายถึง องค์กรมีระบบการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานสากล วางแผนการปฏิบัติการและมีการตรวจประเมินผลการดำเนินกิจกรรม โดยได้รับการสนับสนุนผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงและพนักงานอย่างเชื่อมั่นในคุณค่าของระบบ การคัดเลือกพนักงานที่มีทัศนคติใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยการนำทรัพยากรวัสดุกลับมาใช้ใหม่ (recycle) ลดของเสียหรือกำจัดของเสียในกระบวนการ การประหยัดการใช้พลังงานและน้ำ สร้างคุณค่าผลประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

4. กฎระเบียบอุตสาหกรรม (Corporate Regulation) หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานราชการหรือหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการในอุตสาหกรรมขององค์กรอย่างถูกต้อง สม่ำเสมอ มีการรายงานและสามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการฝ่าฝืนกฎหมาย หรือหลบเลี่ยงต่อการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของอุตสาหกรรม การปฏิบัติตามข้อกำหนดเป็นผลดีต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ไม่เกิดเป็นภาระค่าใช้จ่ายทางกฎหมาย การเสียค่าปรับ การถูกลงโทษ การเพิกถอนใบอนุญาต ไม่ทำให้อิทธิพลขององค์กรเกิดความเสียหาย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1. นำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลความสำเร็จในเป้าหมายที่ทำทางธุรกิจขององค์กร

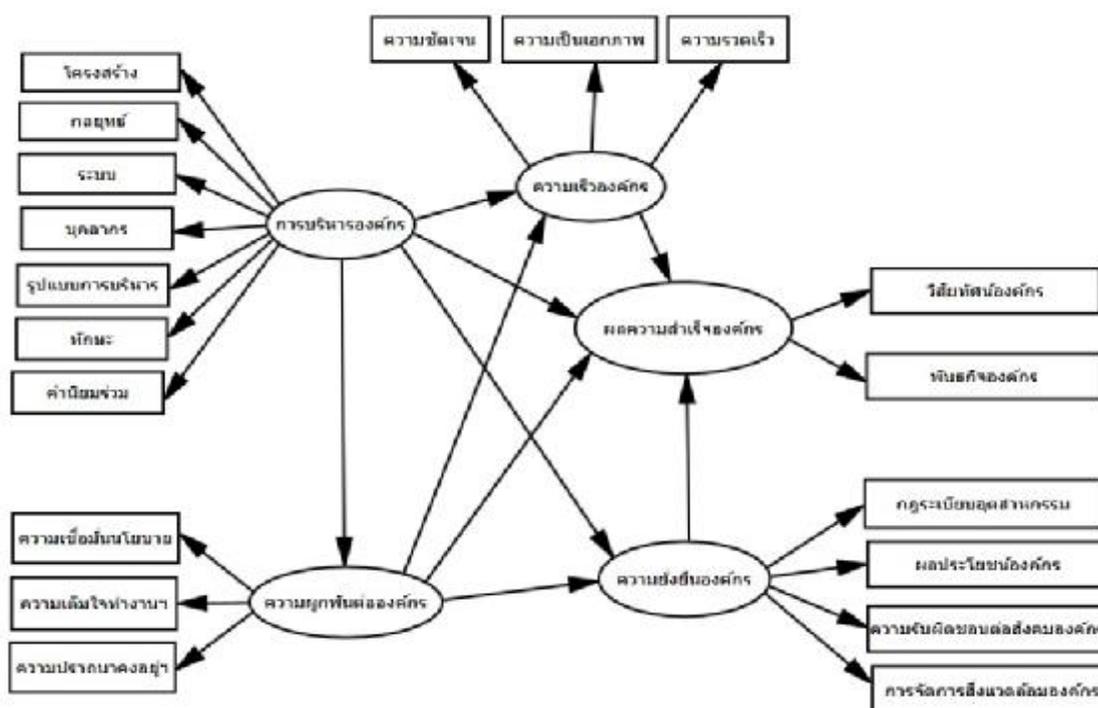
ยิ่งขึ้นและพัฒนาความเร็วในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น สามารถแข่งขันในธุรกิจได้เต็มสมรรถภาพขององค์กรและสร้างความยั่งยืนในธุรกิจขององค์กรในอนาคต

2. นำผลการศึกษาวิจัยประยุกต์ใช้องค์ภาคธุรกิจเอกชนอื่นๆ โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรให้สูงขึ้นจนสามารถตอบสนองต่อแข่งขันในทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว มีความต่อเนื่องและมีผลประกอบการเติบโต มีความยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

3. นำผลการศึกษาวิจัยประยุกต์ใช้ด้านการศึกษา เพื่อเป็นส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าแนวทางของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยนำโมเดลที่ค้นพบไปพัฒนาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ นำเสนอทฤษฎีแนวความคิดและงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ กำหนดเป็นกรอบเชื่อมโยงการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในผลความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศนั้นที่เกิดจากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management) ของ ปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน (Peter; & Waterman. 2006) ร่วมกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของเมาเดย์ และคณะ (Mowday; et al. 1979) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) ของ (อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล. 2538); ฮอสกิสสัน; ฮิตท์; และไอร์แลนด์ (Hoskisson; Hitt; & Ireland. 2009) ผลที่ได้ประสบความสำเร็จตามกำหนดเป้าหมายหรือไม่นั้นจะมีปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed) ของ เดวิส; ฟรีคเช็ต; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell. 2010) จากการขับเคลื่อนของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเข้าสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็วขึ้นในผลความสำเร็จองค์กรจะเกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องหรือไม่จำเป็นต้องได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการจัดการความยั่งยืนองค์กร (Organizational Sustainability) ของ เอ็ปสไตน์ (Epstein. 2008); แจ็คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert. 2011) โดยสามารถนำมากำหนดความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สรุปเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย: ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### สมมติฐานในการวิจัย

จากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของงานวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร
2. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความเร็วองค์กร ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร และปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร
3. ปัจจัยด้านความเร็วองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร
4. ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร
5. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรผ่านปัจจัยด้านความเร็วองค์กร
6. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กรผ่านปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร

7. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กรข้ามผ่านปัจจัยด้านความเร็วขององค์กร

8. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จขององค์กรข้ามผ่านปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร