

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร 2) เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ข้อมูลคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงรายข้อ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness: SK) ค่าความโด่ง (Kurtosis: KU) และการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปร สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 12 การกำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปร

ตัวแปร	สัญลักษณ์ ตัวแปร	ชนิดตัวแปร	
		แฝง	สังเกตได้
คุณลักษณะบุคคล			
เพศ (Gender)	GEN		P
อายุ (Age)	AGE		P
ระดับการศึกษา (Education)	EDU		P
ระดับงาน(Position Level)	LEV		P
สังกัดกลุ่มธุรกิจ (Business Group)	GRO		P
อายุงานในบริษัท (Experience)	EXP		P
เงินเดือนที่ได้รับ (Salary)	SAL		P
การถือหุ้นบริษัท (Stock)	STO		P
ด้านการบริหารองค์กร (Organization Management)	OM	P	
โครงสร้าง (Structure)	S1		P
กลยุทธ์ (Strategy)	S2		P
ระบบ (System)	S3		P
บุคลากร (Staff)	S4		P
รูปแบบการบริหาร (Style)	S5		P
ทักษะ (Skill)	S6		P
ค่านิยมร่วม (Share Value)	S7		P
ความเร็วองค์กร (Organizational Speed)	OS	P	
ความชัดเจน (Clarity)	CLA		P
ความเป็นเอกภาพ (Unity)	UNI		P
ความรวดเร็ว (Agility)	AGI		P
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	OC	P	
ความเชื่อในนโยบายฯ (Belief to goals and Value)	OC1		P
ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ฯ (Willingness effort to work)	OC2		P
ความปรารถนาที่จะดำรงไว้ฯ (Remain to membership)	OC3		P
ผลความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes)	SUC	P	

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	สัญลักษณ์ ตัวแปร	ชนิดตัวแปร	
		แฝง	สังเกตได้
วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision)	VIS		P
พันธกิจองค์กร (Corporate Mission)	MIS		P
ความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability)	SUS	P	
ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability)	PRO		P
ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)	CSR		P
การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environment Management)	ENV		P
กฎระเบียบของอุตสาหกรรม (Corporate Regulation)	REG		P

ตาราง 13 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแสดงค่าสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมายสถิติ
\bar{X}	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SK	ค่าความเบ้ (skewness)
KU	ค่าความโด่ง (kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R^2	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองหรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
χ^2 หรือ CMIN	ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	องศาอิสระ (degree of freedom)
P หรือ P-Value	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (significant)
***	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 ($P < .001$)
**	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < .01$)
*	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($P < .05$)
Estimate	ค่านำหนักหรืออิทธิพลทางตรงระหว่างคู่ตัวแปร

ตาราง 13 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมายสถิติ
C.R.	ค่าที่หรือค่า critical ratio (t-value)
S.E.	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
χ^2/df หรือ CMIN/df	ค่าปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างในแบบจำลอง
GFI	ค่าดัชนีความสัมพันธ์ระหว่างค่าความแปรปรวน-ค่าความแปรปรวนรวมในเมทริกซ์
RMSEA	ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ
CFI	ค่าดัชนีเปรียบเทียบแบบจำลองที่คาดไว้กับแบบจำลองอิสระ
AGFI	ค่าดัชนีสถิติที่ได้จากการปรับค่า GFI
PNFI	ค่าดัชนีแสดงถึงแบบจำลองประหยัดที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
NFI	ค่าดัชนีแสดงถึงสัดส่วนที่แบบจำลองสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นเมื่อเทียบกับแบบจำลองอิสระ
RFI	ค่าดัชนีแสดงแบบจำลองของผู้วิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับ NFI และ CFI
TLI	ค่าดัชนีแสดงว่าแบบจำลองความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
CN	ดัชนีที่แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะยอมรับความกลมกลืนของแบบจำลอง
λ	น้ำหนักขององค์ประกอบ
γ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในแบบจำลอง
β	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามในแบบจำลอง
DE	อิทธิพลทางตรง (direct effect)
IE	อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)
TE	อิทธิพลรวม (total effect)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ข้อมูลคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะ

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 389)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	271	69.7
1.2 หญิง	118	30.3
รวม	389	100
2. อายุ		
2.1 25-30 ปี	112	28.8
2.2 31-35 ปี	74	19.0
2.3 36-40 ปี	30	7.7
2.4 41-45 ปี	58	14.9
2.5 46-50 ปี	36	9.3
2.6 51-55 ปี	49	12.6
2.7 มากกว่า 55 ปี ขึ้นไป	30	7.7
รวม	389	100
3. การศึกษา		
3.1 อนุปริญญาหรืออื่นๆ	55	14.1
3.2 ปริญญาตรี	114	29.3
3.3 ปริญญาโท	206	53.0
3.4 ปริญญาเอก	14	3.6
รวม	389	100
4. ระดับงาน		
4.1 3-7	198	50.9
4.2 8-9	113	29.0
4.3 10-12	64	16.5
4.4 สูงกว่า 12	14	3.6
รวม	389	100

ตาราง 14 (ต่อ)

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n = 389)	ร้อยละ
5. สังกัดหน่วยงาน		
5.1 สำนักงานใหญ่และอื่นๆ	85	21.9
5.2 กลุ่มธุรกิจน้ำมัน	188	48.3
5.3 กลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ	90	23.1
5.4 กลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น	16	4.1
5.5 กลุ่มธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ	10	2.6
รวม	389	100
6. อายุงาน		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	138	35.5
6.2 5-10 ปี	61	15.7
6.3 11-15 ปี	26	6.7
6.4 16-20 ปี	33	8.5
6.5 21-25 ปี	51	13.1
6.6 26-30 ปี	40	10.3
6.7 มากกว่า 30 ปี	40	10.3
รวม	389	100
7. รายได้		
7.1 น้อยกว่า 30,000 บาท	87	22.4
7.2 30,000-60,000 บาท	132	33.9
7.3 60,001-150,000 บาท	159	40.9
7.4 มากกว่า 150,000 บาท	11	2.8
รวม	389	100
8. การถือหุ้นบริษัท		
8.1 มี	238	61.2
8.2 ไม่มี	151	38.8
รวม	389	100

ตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 389 คน โดยจำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น ชาย จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 69.7 เป็นหญิง จำนวน 118 คน ร้อยละ 30.3

การจำแนกตามอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และช่วงอายุ 36-40 ปี และ มากกว่า 55 ปี ขึ้นไป จำนวนกลุ่มตัวอย่างละ 30 คน เท่ากัน หรือคิดเป็นร้อยละ 7.7

การจำแนกด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 และระดับอนุปริญญาหรืออื่นๆ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และระดับการศึกษาที่น้อยสุด คือ ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

การจำแนกด้านระดับงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระดับงาน 3-7 จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 รองลงมาเป็นระดับงาน 8-9 จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 ระดับงาน 10-12 จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และระดับงานสูงกว่า 12 น้อยสุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6

การจำแนกด้านกลุ่มธุรกิจที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มธุรกิจน้ำมัน จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาเป็นกลุ่มธุรกิจค้าชอรรรมชาติ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 สังกัดกลุ่มธุรกิจสำนักงานใหญ่และอื่นๆ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 สังกัดกลุ่มธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น จำนวน 16 คน ร้อยละ 4.1 และน้อยสุด สังกัดกลุ่มธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6

การจำแนกด้านอายุงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาอายุงาน 5-10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 อายุงาน 21-25 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 และน้อยสุด 26-30 ปี และมากกว่า 30 ปี จำนวนอย่างเท่าละกัน คือ 40 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10.3

การจำแนกด้านรายได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 60,001-150,000 บาท จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 40.9 รองลงมาเป็นช่วง 30,000-60,000 บาท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9 และน้อยกว่า 30,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และน้อยสุด คือ รายได้มากกว่า 150,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8

การจำแนกการถือหุ้นบริษัท พบว่า ส่วนใหญ่มีการถือหุ้นบริษัท จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 และไม่มีการถือหุ้นบริษัท จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง รายข้อ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (Skewness: SK) ค่าความโด่ง (Kurtosis: KU) และการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์ประกอบโครงสร้าง

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ความสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนเองรับผิดชอบได้เต็มที่	3.76	.776	-.709	.861	มาก
2. ผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานให้กับพนักงาน	3.75	.827	-.876	.977	มาก
3. ปตท. กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของพนักงาน ได้อย่างชัดเจน	3.56	.873	-.745	.381	มาก
4. ภาพรวม ปตท. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	4.08	.840	-1.039	-1.540	มาก
5. ปตท. จัดโครงสร้างสายงานแยกตามสายธุรกิจผลิตภัณฑ์ออกจากกันชัดเจน	3.95	.836	-.870	1.308	มาก
6. ปตท. สามารถปรับโครงสร้างหน่วยงานได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.58	.964	-.683	.263	มาก
7. การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน ปตท. มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น	3.41	.948	-.619	-.147	ปานกลาง
8. การรายงานปัญหาการทำงานต่อผู้บริหาร มีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์	3.68	.874	-.799	-.438	มาก
9. โครงสร้างองค์กรของ ปตท. มีช่วงการสั่งงานที่สั้นเพียง 2 หรือ 3 ชั้น มาจากผู้บริหาร	3.28	.955	.835	-.315	ปานกลาง
10. ปตท. ส่งเสริมให้พนักงานมีการโยกย้ายหมุนเวียนงานสม่ำเสมอ	3.54	1.075	-.680	.028	มาก

จากตาราง 15 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบโครงสร้าง (Structure) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่า = 4.08 ได้แก่ ภาพรวมของ ปตท. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมสูงสุด รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างสายงานตามสายผลิตภัณฑ์ที่แยกจากกันอย่างชัดเจน การมอบหมายการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานให้กับพนักงาน การรายงานปัญหาการทำงานต่อผู้บริหารที่มีความรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ สามารถปรับโครงสร้างองค์กรได้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากภายนอก การกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน มีการส่งเสริมให้พนักงานมีการโยกย้ายหมุนเวียนงานสม่ำเสมอ ส่วนโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานที่สั้นเพียง 2 หรือ 3 ชั้น ที่มาจากผู้บริหาร และการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน ปตท. ในความคล่องตัวและยืดหยุ่น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย = 3.41 และ 3.28 ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรโครงสร้างของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...โครงสร้างองค์กรของบริษัท ปตท. จะมีความชัดเจนในการบริหารจัดการตามสายธุรกิจ โดยมีประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายธุรกิจและมี CEO บริหารกระบวนการดูแลจัดการในธุรกิจตัวเอง บริษัทฯ มีการทบทวนกระบวนการอย่างต่อเนื่องมาตลอด เช่น กระบวนการ Reengineering โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเข้าช่วยในการบริหารจัดการ และกำหนดให้มีบริษัทย่อยเป็นผู้นำในการบุกเบิก (Flagship) ในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้เกิด Empowerment กับพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีการกระจายอำนาจและมีตารางมอบอำนาจ (Authority of Table) ให้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ โดยยึดมั่นในเรื่องความโปร่งใส (Corporate Good Government) และวิถีทางของ ปตท. บริษัทมีการทำงานเป็นทีม แบบไขว้ข้ามกัน (Cross Function) ในแต่ละเรื่องแต่ละโครงการ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยผ่านกิจกรรมคุณภาพ กิจกรรมเพิ่มผลผลิต ได้แก่ QC, ODOP, CoP เป็นต้น เป็นตัวช่วยให้องค์กรทำงานเป็นทีมมากขึ้น เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากการทำงานเป็นทีม ในการรายงานเหตุการณ์ต่างๆ จะผ่านระบบสารสนเทศที่ใช้กันอยู่ประจำ ทำให้มีความรวดเร็วในรับข้อมูลองค์กรสามารถเข้าถึงสถานการณ์ได้ทันท่วงที ในการโยกย้ายหมุนเวียนงานทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานเพื่อเกิดการเรียนรู้ในสายงานมากยิ่งขึ้น ในเรื่องของการหมุนเวียนการทำงานของบริษัท ปตท. จะมีการหมุนเวียนการทำงานอยู่บ่อยๆ จนเกือบเป็นเรื่องปกติของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานในการที่จะเติบโตไปในสายอาชีพ และองค์กรสามารถที่จะมีการทดแทนการทำงานกันได้ดีทันทีเมื่อพนักงานเดิมได้หมุนเวียนโยกย้ายงานไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้งานขององค์กรไม่เกิดสะดุดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจากการเตรียมความพร้อมของบุคลากรรอไว้เรียบร้อยแล้ว..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...โครงสร้างองค์กรของบริษัทโดยรวมไม่มีปัญหา ทั้งที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งควรจะปรับได้เร็วกว่านี้ รวมถึงการโยกย้ายพนักงาน เพราะเนื่องจากเราเป็นรัฐวิสาหกิจ การจะทำให้ให้เกิดผลทันทีทันใดค่อนข้างยาก และคนไทยเป็นคนติดอยู่กับที่ ไม่ค่อยอยากย้ายไหนกัน และจะทำให้เกิดความสมดุระหว่างงานกับคนด้วย ถ้าสามารถโยกย้าย 100% ได้ บริษัทจะได้แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มขึ้นอยู่เรื่อย จะส่งผลดีต่อธุรกิจของบริษัท ในการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีความเป็นทีมที่ดีค่อนข้างมากมี Conflict อยู่บ้างแต่น้อย..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ในมุมมองการทำงานเป็นทีม เห็นว่าพนักงานจะมีการทำงานเป็นทีมที่ดีระดับหนึ่ง..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...การกำหนดโครงสร้างของบริษัท ปตท. เวลาในการดำเนินการจะคำนึงถึงเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการของบริษัทมาก่อน แล้วมาจัดโครงสร้างหน่วยงานให้มุ่งเป้าหมายเข้าสู่ความสำเร็จ จากนั้นมีการวางกรอบในการทำงานและจัดกำลังคนลงในหน่วยงานเพื่อดำเนินงาน พนักงานที่มาอยู่ในโครงสร้างต้องเข้าใจเป้าหมายเดียวกันกับที่บริษัทต้องการประสบความสำเร็จด้วย โครงสร้างบริษัทถือว่ามีความสำคัญต่อบริษัทมาก ดังนั้น โครงสร้างจะต้องไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของบริษัท ในการทำงานเป็นทีม พนักงานบริษัท ปตท. ถือว่าทำงานเป็นทีมในระดับที่ดี โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น Key man ที่มีผลต่อการดำเนินงานที่สำคัญ จะต้องเป็นคนที่มีความแรงบันดาลใจ (inspiration) และมีจิตใจต่อเป้าหมายของบริษัท ซึ่งการทำงานเป็นทีมหรือไม่ก็ไม่ใช่ 100% แต่ส่วนใหญ่ อย่างที่ในหลวงทรงตรัสว่า จะปกครองไม่ใช่ทำให้ทุกคนเป็นคนดีทั้งหมด แต่ทำให้คนดีได้มาทำงานสำคัญๆ ของบ้านเมือง ดังนั้นบริษัท ปตท. จึงมีคนดีเป็นส่วนใหญ่เข้าใจในเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวโครงสร้างของบริษัทให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ถือว่ายังจุดดีอยู่บ้างในเรื่องของการ Move คน เมื่อภารกิจสำเร็จแล้วและภารกิจนั้นลดความสำคัญลงคนก็ยังคงอยู่ในโครงสร้างหมายความว่า เมื่อเริ่มต้นภารกิจงานอาจจะเยอะ จำเป็นต้องใช้คนมากด้วย แต่เมื่อภารกิจหรือธุรกิจอยู่ในช่วงขาดลง บริษัทยังไม่สามารถปรับคนออกจากกรอบโครงสร้าง เพื่อให้หมุนไปทำงานที่อื่นๆ ที่ยังมีความจำเป็นต้องใช้คนเพิ่ม บริษัท จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ในการที่จะปรับโครงสร้างหน่วยงานกับพนักงานในโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันกว่านี้ โครงสร้างบริษัทควรจะเรียบง่าย (pure) กว่านี้ คนๆ หนึ่งควรจะทำงานได้หลายๆ อย่าง เน้นไปในเรื่องของลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship) ส่วนงานด้าน operation ให้เป็น Automation มากขึ้น โครงสร้างมีความสำคัญ แต่คนในโครงสร้างสำคัญกว่า การปรับตัวของบริษัทให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเพื่อการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดรักษาตัวเอง จะไม่ค่อยมีแรงต้าน (resistance) จากพนักงาน ซึ่งเป็นจุดที่ดี

ของบริษัท มีการหารือกันก่อนระหว่างผู้บริหารและพนักงาน คือ ตัวแทนพนักงาน ปัญหาส่วนหนึ่งของบริษัท เกิดจากการที่เราเป็นรัฐวิสาหกิจ ความกระฉับกระเฉงบริษัทคงสู้กับบริษัทเอกชนไม่ได้เต็มที่ เช่น เมื่อสร้างมาแล้วใหญ่แล้วจะลดลงไม่ค่อยได้ ปัญหาเยอะมาก เพราะความเป็นรัฐ ซึ่งเป็นจุดที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จได้ในอนาคต...."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...โครงสร้าง ปตท. หลังจากทีประสบผลสำเร็จมาแล้ว จากวิสัยทัศน์การเป็น "บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ" จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ช่วงหลังๆ นี้โครงสร้างองค์กรกลับเริ่มมีความใหญ่โต เริ่มเป็นระบบราชการมากขึ้น ความเป็นพิธีการ (protocol) มากขึ้น ทำให้งานเริ่มอืดอาดขึ้น ขณะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนเป็นยุค Digitize กระบวนการตัดสินใจจะเป็นรูปแบบมากขึ้น ผ่านคณะกรรมการหลายชุด การที่จะทำให้บริษัท ปตท. จะประสบความสำเร็จไปข้างหน้าต้องมีการจัดทำ Operating System ของการบริหารบริษัทให้เกิดการผลักดันนโยบาย Policy และการควบคุมต่างๆ ต้องเร็วมากขึ้น ต้องทำ Structure เป็นแบบเฉพาะกิจ (ad hoc) แล้วผสมผสานกับโครงสร้างหลักของบริษัททำให้ไม่ต้องไปลดขนาดบริษัท ปตท. เลย แนวทางในการแก้ไขจากการที่โครงสร้างบริษัทเริ่มใหญ่โต การดำเนินการควรจะเป็นแบบหน่วยเฉพาะกิจ (ad hoc) หรือโครงการเฉพาะกิจขึ้น เพื่อหลบความเทอะทะของตัวโครงสร้างหลักที่ใหญ่โต ซึ่งจำเป็นต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ (authority) มีความเป็นอิสระ (autonomy) เพื่อความคล่องตัวในการบริหารโดยมีธงของความสำเร็จในเรื่องของระยะเวลาเป็นเป้าหมายของความสำเร็จ ซึ่งหลายองค์กรในโลกเริ่มใช้โครงสร้างแบบนี้ จนแทบจะเป็นองค์กรเสมือนจริง (Virtual) เพราะแทบมองไม่เห็นตัวองค์กรที่แท้จริงเลยในอดีตที่เคยเริ่มทำโครงการก๊าซธรรมชาติ ผู้ว่าตอนนั้นให้แนวคิดในการทำงานว่า "รวดเร็ว รอบคอบ ซอบธรรม" ซึ่งถือว่ายังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นการตัดสินใจต่างๆ ต้องรวดเร็ว มีความรอบคอบ และถูกต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ สำหรับพนักงานบริษัท ปตท. จะเน้นการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยมีปัญหา พนักงานค่อนข้างเปิดกว้างและเชื่อใจ (trust) กันมากขึ้นซึ่งเสริมให้การทำงานระหว่างหน่วยงานมีการประสานงานกันได้รวดเร็วขึ้นไม่มีเขตกัน (barrier) ถือเป็นปัจจัยบวกต่อบริษัท ปตท. พนักงานมีการแบ่งปันข้อมูล ขอปุ๊บได้ปั๊บและส่งผ่านทาง e-mail ทำให้การทำงานรวดเร็ว เชื่อว่าทุกคนมองถึงการแบ่งปันผลสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (winning to share) และเวลาในการจัดทีมฟอร์มงานก็ง่าย ไม่ค่อยมีพิธีรีตองอะไรมาก..."

ทรรคนะจากพนักงาน "...โครงสร้างบริษัทมีการปรับบ่อย แต่ล่าช้ากับการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจ เป็นการปรับเพื่อรองรับการเติบโตของบุคคล ทำให้ขาดความชัดเจนในเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน (Performance) ในบริษัท เกิดหน่วยงานใหม่มาโดยไม่จำเป็น จำนวนตำแหน่งงานเพิ่มขึ้นที่ไม่เกิดผลผลิต (Productivity) ไม่ควรแยกระหว่างหน่วยปฏิบัติการ (Operation) กับตัวทรัพย์สิน (Asset) จะทำให้คุณค่าของงานไม่เกิดความท้าทายในการทำงาน..."

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์กรประกอบกลยุทธ์

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีการวางแผนงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน	3.90	.812	-.651	-.770	มาก
2. พนักงานทราบถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ TOA ที่ ปตท. มอบหมายให้ดำเนินการปฏิบัติ	3.71	.805	.493	.542	มาก
3. ปตท. จัดหาทรัพยากรให้หน่วยงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนงาน	3.65	.912	-.688	.595	มาก
4. โดยภาพรวม ปตท. กำหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.48	.857	-.596	.519	ปานกลาง
5. กลยุทธ์ ปตท. มุ่งเน้นความสำคัญของลูกค้าเป็นอันดับแรก	3.91	.791	-.667	.902	มาก
6. กลยุทธ์ของ ปตท. สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง	3.84	.778	-.766	1.472	มาก
7. ปตท. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพสินค้าตรงต่อความต้องการของลูกค้า	3.97	.747	-.918	1.719	มาก
8. แผนกลยุทธ์ของ ปตท. มุ่งเป้าหมายผลลัพธ์ของความอยู่รอดของบริษัทในอนาคต	3.93	.773	-.766	1.086	มาก
9. แผนกลยุทธ์ต่างๆ ของ ปตท. มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานอยู่เสมอ	3.82	.811	-.605	.812	มาก
10. โดยภาพรวม ปตท. ขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานส่วนใหญ่	3.89	.755	-.979	1.894	มาก

จากตาราง 16 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบกลยุทธ์ (Strategy) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 3.97$ ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพสินค้าที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า รองลงมาคือ แผนกลยุทธ์ของ ปตท. มุ่งเป้าหมายที่ผลลัพธ์ของความอยู่รอดในอนาคต กลยุทธ์ของ ปตท. มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นอันดับแรก ปตท. มีการวางแผนงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน การขยายธุรกิจของ ปตท. ยังเกี่ยวข้องด้านพลังงานเป็นหลัก กลยุทธ์ของ ปตท. สามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง แผนกลยุทธ์ต่างๆ ของ ปตท. มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ TQA ที่ได้รับมอบหมายให้มาดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และสุดท้าย ปตท. มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามแผนงานกลยุทธ์ได้อย่างเพียงพอ ส่วนโดยภาพรวม ปตท. กำหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจัดแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.48$

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรกลยุทธ์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...บริษัทมีกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ มีการค้นคว้าวิจัยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด กลยุทธ์ในการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดขององค์กรจะใช้แนวทางในการควบรวมกิจการ (Merge) หรือการเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลักเข้าเสริมในธุรกิจ ทำให้บริษัท ปตท. มีการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว เพราะไม่ต้องเสียเวลาในเรื่องของ Operation Model สำหรับในเรื่องของแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีทิศทาง ทำความเข้าใจความสามารถของพนักงาน การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานรับรู้ในสิ่งที่จะต้องทำตามทิศทางที่ต้องการจะไปเป็น ทุกคนจึงทุ่มความรู้ความสามารถ มุ่งหาวิธีการกระบวนการ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร บริษัทไม่มีประเด็นด้านปัญหาเงินในการลงทุนตัดสินใจขยายธุรกิจที่จะทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ จะมีการวิเคราะห์หลายๆ ด้านก่อนที่จะตัดสินใจในการลงทุน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเงิน บุคลากร โดยเฉพาะด้านบุคลากร บริษัทจะติดอันดับต้นๆ ในการที่บุคคลอยากเข้ามาทำงานด้วย หรือด้านเทคโนโลยีนำเข้ามาจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ บริษัทจะมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร มีการกำหนดเป้าหมายผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า KPI โดยวิธีการกำหนดเป้าหมายจะใช้วิธีการ Benchmarking กับปีที่ผ่านมาหรือเทียบเคียงกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือเทียบเคียงกัน Market Share ทั้งนี้จะมีตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินมาเกี่ยวข้องคือการใช้เทคนิค EVA ซึ่งจะทำให้บริษัทได้เป้าหมายทั้งในขนาดและกำไร..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...กลยุทธ์ ปตท. จะยึดการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยใช้ Big Long Strong สองตัวแรกบริษัทไม่ค่อยมีปัญหา แม้ว่าจะประสบผลสำเร็จ

มาแล้ว ยังมีปัญหาตัวหลัง คือ **Strong** ความแข็งแกร่งที่ยังไม่ดีพอ ต้องสร้างให้เป็น **Top Quartile** ในความแข็งแกร่งก็คือ ในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานในทุกๆ เรื่อง ผลตอบแทนจากการลงทุน **efficiencies** ของการใช้ทรัพยากร บริษัทยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ดีพอ การประเมินผลการดำเนินการจะใช้การ **Benchmarking** กับธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยเฉพาะ ธุรกิจต่างประเทศ เพราะบริษัทอยู่ในอันดับที่ **84** ของ **Fortune** ต้องเทียบเคียงกับบริษัทที่เก่งๆ ในโลก แผนกลยุทธ์ของบริษัท จะมีความชัดเจนมากและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในแผนกลยุทธ์ ผ่านทางสายงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องมาร่วมงาน การขยายธุรกิจจะไม่ออกไปนอกธุรกิจด้านพลังงาน น้ำมัน ก๊าซธรรมชาติ ปีโตเรเคมี แนวโน้มที่ไปนอกธุรกิจจะเป็นไปในลักษณะช่วยเสริมให้ธุรกิจหลักมีความแข็งแกร่ง มีสินค้าและบริการที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการส่งเสริมซึ่งกันและกัน..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ **C (นามสมมติ)** "...กลยุทธ์ขององค์กร จะมีกลยุทธ์หลัก คือ **Strategic Thinking Session: STS**) ที่เป็นกลยุทธ์จะทำให้บริษัท ปตท. ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนา มากกว่า **10-20** ปี นั่นคือ แผนวิสาหกิจของ ปตท. มีการพัฒนาและทบทวนปรับปรุงกันมาอยู่เรื่อยๆ เพื่อให้สอดคล้องของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีทิศทางและเป้าหมายในอนาคตในระยะ **10-20** ปี ข้างหน้าเป็นสำคัญ ผลของแผนที่ได้ คือ แผนงาน แผนเงิน แผนคน แผนงานสนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจ ให้มีความชัดเจนในการดำเนินงานในภาพรวม คือ การบริหารจัดการทรัพยากร (**Resource**) ที่มีอยู่ทั้งหมดให้เข้าสู่เป้าหมายของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งหมด ทำให้ บริษัท ปตท. ชัยบัก้าวไปข้างหน้าได้ตามแผนมาโดยตลอด การกระตุ้นพนักงาน ให้ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ จะเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในแผนงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งแต่ละปีก็จะมีวิธีการที่จะผลักดันในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เช่น **Performance Base Management** เพื่อที่จะผลักดันให้พนักงานทุกคนพยายามพุ่งเป้าเข้าสู่เป้าหมายให้ได้ผลเลิศหรือที่ดีที่สุด..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ **D (นามสมมติ)** "...กลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญของบริษัท เป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นตัวตนของพนักงานบริษัท กลยุทธ์ของบริษัทมีความชัดเจน วางเป้าหมายชัดเจน และมีทิศทางที่จะเดินไปให้ถึงจุดนั้น จะต้องทำอะไรบ้าง แล้วดำเนินการร่วมกัน โดยมีกระบวนการ (**process**) ที่สำคัญที่จะตอบสนองเป้าหมายของธุรกิจหลักของบริษัท (**core business**) หากกลยุทธ์มีความผิดพลาดจะมีความเสียหายต่อบริษัท การตั้งเป้าหมายของบริษัทจะค่อนข้างท้าทาย ซึ่งทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้เร็วหรือช้ากว่าที่กำหนดได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยในระหว่างการดำเนินการที่จะมาช่วยเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการไปถึงเป้าหมาย ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโดยยังมีเป้าหมายคงเดิมไว้ ในการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปตท. ส่วนใหญ่ยังอยู่ในธุรกิจหลัก (**core business**) คือ ด้านพลังงาน การไปทำธุรกิจที่ออกไปนอกพลังงานจะเป็นความเสี่ยงของบริษัท ในเรื่องของสายโซ่อุปทาน (**supply chain**) ด้านพลังงานจะค่อนข้างยาวตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ

และปลายน้ำ การไปทำธุรกิจที่ออกนอกธุรกิจหลักจะต้องเกี่ยวข้องกับพลังงาน หรือช่วยเสริมให้ธุรกิจหลัก (core business) ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แม้ว่าบริษัทจะได้รับกระทบจากวิกฤติใดก็ตาม ในช่วง ณ เวลานั้น ซึ่งตลอดของสายโซ่อุปทาน (supply chain) คงไม่เกิดวิกฤติทั้งหมด ยังคงมีธุรกิจขึ้นที่ไม่ได้รับผลกระทบ นี่เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้บริษัทรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง การไปทำธุรกิจนอกธุรกิจหลัก (core business) จึงเป็นองค์ประกอบเสริมธุรกิจหลักของบริษัท..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...สำหรับธุรกิจหลักของบริษัท ปตท. ยังคงอยู่ในด้านพลังงานเป็นธุรกิจหัวใจสำคัญ เพราะถือว่ามีผู้เชี่ยวชาญสูงอยู่แล้ว ส่วนในกรณีที่ไปทำธุรกิจอื่นจะเป็นธุรกิจในการมาช่วยเสริมให้ธุรกิจหลักมีความหลากหลายมากขึ้น ทำรายได้มากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจน้ำมันมีการปรับตัว (transformation) จากการขาย (sale) น้ำมันอย่างเดียวก็มีการเสริมในเรื่องของธุรกิจการบริการ (service) มากขึ้น จะเห็นว่ามีการพัฒนาธุรกิจมากมายที่จะตอบโจทย์ลูกค้าที่เป็น life style ที่ต้องการ Fast Move ในจุดๆ เดียวแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้คู่แข่งไม่สามารถตามได้ทัน ซึ่งข้อได้เปรียบของบริษัท ปตท. กับคู่แข่งที่เป็นบริษัทข้ามชาติคือการบริหาร asset โดยเฉพาะการพัฒนาที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ ซึ่งคู่แข่งจากต่างชาติไม่สามารถก็อปปี๊ได้ด้วยติดข้อจำกัดมากมาย การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทจะมีความชัดเจนมาก มีการวางแผนกลยุทธ์หลัก คือ STS (Strategic Thinking Session) ซึ่งจะทำเป็นรอบปี ควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้มีความถี่มากขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมของธุรกิจเปลี่ยนแปลงเร็วมาก การคาดการณ์หรือการพยากรณ์ไม่ได้แม่นยำหากทำครั้งเดียว และจะไม่สามารถ update ได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเร็วมาก สำหรับกลยุทธ์ในการนำ TQA มาเป็นเครื่องมือจะเป็นการช่วยให้บริษัททำงานได้มีความรอบคอบมากขึ้น ความเป็นมาตรฐาน (Standard) ในผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ มีการวิเคราะห์การลงทุน เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยงเพื่อลดจำนวนของเสีย (defect) สามารถทำงานซ้ำๆ โดยไม่เปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ทำให้บริษัททำงานได้รอบคอบมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจ..."

ทรรศนะจากพนักงาน "...บริษัทควรมุ่งเน้นการทำธุรกิจในด้านอื่นด้วย เพื่อความอยู่รอดของบริษัทในอนาคต..."

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์กรประกอบระบบ

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีการพัฒนาระบบการทำงานได้ตามมาตรฐานสากล	4.02	.806	-.979	1.894	มาก
2. โดยภาพรวมระบบงานต่างๆ ของ ปตท. สามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน	3.81	.861	-.897	1.341	มาก
3. ปตท. มีการพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมีการบูรณาการครบวงจร	3.43	.943	-.693	.385	ปานกลาง
4. ปตท. มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติการต่างๆ ที่สามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพมาตรฐาน	4.01	.648	-.578	1.558	มาก
5. ปตท. มีการพัฒนาระบบงานด้านบัญชีและการเงิน สามารถดำเนินงานได้รวดเร็วแม่นยำ	3.86	.773	-.871	1.704	มาก
6. ปตท. มีการพัฒนาระบบข้อมูลที่สามารถรายงานผลการดำเนินงานได้ทันทีที่ต้องการ	3.78	.742	-.834	1.560	มาก
7. ปตท. มีการพัฒนาระบบการค้นหาข้อมูลระเบียบวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างง่ายดาย	3.69	.805	-.659	.783	มาก
8. ปตท. มีช่องทางสำหรับให้ลูกค้าร้องเรียนอย่างเป็นระบบและสะดวกในการเข้าถึง	4.02	.796	-.777	1.161	มาก
9. โดยภาพรวมระบบงานของ ปตท. มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน	3.84	.671	-.877	2.327	มาก
10. โดยภาพรวม ปตท. นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา	4.04	.724	-.800	1.601	มาก

จากตาราง 17 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบระบบ (System) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.04$ ได้แก่ โดยภาพรวม ปตท. นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงานปฏิบัติงานเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา รองลงมาคือ ปตท. จัดทำช่องทางสำหรับให้ลูกค้าร้องเรียนอย่างเป็นระบบและสะดวกในการเข้าถึง ปตท. มีการพัฒนาระบบการทำงานตามมาตรฐานสากล การพัฒนาระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่สามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพอย่างมีมาตรฐาน มีการพัฒนาระบบงานด้านบัญชีและการเงินที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ โดยภาพรวมระบบงานของ ปตท. มีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน อำนาจความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน สามารถที่จะรายงานผลข้อมูลการทำงานได้ทันทีที่ต้องการและสามารถค้นหาข้อมูลระเบียบวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างง่ายๆ และรวดเร็ว สำหรับการพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยบูรณาการอย่างครบวงจร ความเห็นพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.43$

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรระบบของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...บริษัทฯ เน้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานให้เป็นแบบ Automate อัตโนมัติมากขึ้นในงานประจำวัน เช่น นำระบบ SAP เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลขององค์กร ด้านการเงิน การบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการปฏิบัติการ การรับคำสั่งซื้อคำสั่งขาย เป็นระบบหลักของบริษัทที่จะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายข้อมูลทั้งหมด มีการนำระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ระบบการรายงานความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (SSHE) ระบบการจัดการการแก้ปัญหาในยามวิกฤติ (Crisis Management) ซึ่งระบบข้อมูลเหล่านี้จะเข้าสู่ระบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็วขึ้น ช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจต่อเหตุการณ์ในขณะนั้นได้อย่างมั่นใจยิ่งขึ้น สำหรับการนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้จะเน้นการเป็นมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกใช้กันทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ Oil and Gas มีระบบมาตรฐาน ISO ต่างๆ จะมีบุคคลที่สาม (Third Party) มาเป็นผู้ตรวจประเมินผลการดำเนินการของระบบ ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับความเชื่อถืออ้างอิงกับองค์กรอื่นได้ และออกใบรับรองมาตรฐาน (Certificate) ของระบบให้กับบริษัท เพื่อเป็นสิ่งยืนยันว่า บริษัทมีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานยอมรับได้ การที่นำระบบมาใช้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การตัดสินใจ (Make Decision) ได้อย่างรวดเร็ว ระบบทำให้เรามีขอบเขตการยืดหยุ่นของอำนาจการตัดสินใจต่างๆ ของพนักงานถูกส่งผ่านมาทางระบบของบริษัท ซึ่งจะเน้นการนำเอา IT (Information Technology) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...บริษัท ปตท. ต้องพัฒนาระบบ IT เพื่อให้มีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจ ควรเป็นระบบที่เป็นมาตรฐานที่ยอมรับในการใช้งานกันใน

ธุรกิจพลังงาน การพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือต่างๆ ต้องสามารถเข้าถึงได้สะดวกมากยิ่งขึ้นปัจจุบัน ถือว่าอยู่ในระดับที่ดีเท่านี้ ต้องมีความรวดเร็วในด้านของข้อมูลจากระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารที่จะใช้ข้อมูลเพื่อเห็นสิ่งผิดปกติจะได้หาแนวทางในการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยอยู่บนฐานข้อมูลและวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง หากเป็นไปได้สิ่งที่ผิดปกติของข้อมูลที่ระดับหน่วยงานสามารถตัดสินใจได้เลยยังเป็นสิ่งที่ดีมากยิ่งขึ้น ไม่จำเป็นที่จะต้องขึ้นมาตัดสินใจในระดับบนสุดแล้ว ต้องพัฒนาระบบให้สามารถแสดงสิ่งผิดปกติกับสิ่งผิดปกติให้จ่ายต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ระบบงานต่างๆ ของบริษัท ปตท. จะเป็นเรื่องการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแผน STS (Strategic Thinking Session) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็จัดอยู่ในแผนงานของ ICT เป็นแผนที่จะสะท้อนว่าจะตอบสนองความต้องการต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. เช่น บริษัทมีแผนขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ ICT จะต้องพัฒนาระบบงานรวมถึงเทคโนโลยีเครือข่ายรองรับให้สามารถพร้อมใช้งานไปสู่พื้นที่นอกประเทศให้ได้ ระบบงานของบริษัทโดยรวมถือว่ามีความพร้อมดีพอสมควร แต่สิ่งที่ต้องปรับ คือ พนักงาน เนื่องจากบริษัทเติบโตมาจากรัฐวิสาหกิจมา 30-40 ปี มีการทำงานเป็นรูปแบบรัฐมาตลอด ในการทำงานที่จะก้าวไปข้างหน้าจะใช้รูปแบบเดิมไม่ได้ ผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางในเรื่องของการพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาองค์ความรู้ บริษัทต้องซื้อหาเทคโนโลยีและองค์ความรู้จากที่อื่นมาใช้ประโยชน์กับบริษัท..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...ระบบต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จะเป็นระบบที่เป็นมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกยอมรับและกันใช้อย่างทั่วไป มาตรฐานของบริษัทมีทั้งมาตรฐานอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น บริษัทไม่สนใจว่ามาตรฐานนั้นจะมาจากแหล่งใด ขอให้เป็นมาตรฐานที่ใช้กันทั่วโลก ก็สามารถยอมรับและนำมาปรับใช้กับบริษัทได้ ดังนั้น มาตรฐานของบริษัทจึงเน้นมาตรฐานที่อิงกลุ่มในการยอมรับนำมาใช้งานมากกว่ามาตรฐานที่อิงเกณฑ์แต่คนยอมรับกันน้อยสำหรับมาตรฐาน ปตท. (PTT Standard) บริษัทยังไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานของบริษัทได้ เพียงแต่เป็นการรวบรวมมาตรฐานสากลหลักๆ ที่ทั่วโลกใช้กัน แล้วนำมาอ้างอิงกำหนดเป็นมาตรฐานที่จะใช้กันในกลุ่มของบริษัท ปตท. ประเด็นหลักที่บริษัทไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานของบริษัทได้ เพราะ บริษัทยังเป็นผู้นำเข้าพลังงานและ margin ก็ยังไม่โตพอที่จะสร้างมาตรฐานได้ แตกต่างจากประเทศจีนที่กำลังซื้อโตมากจึงสามารถที่จะกำหนดมาตรฐานในการซื้อขายสินค้าในประเทศจีนได้ ระบบงานต่างๆ ของบริษัท ปตท. จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (procedure) และมีคู่มือปฏิบัติงาน (work instruction) ไม่ว่าจะเงิน บัญชี บุคคล หรือระบบปฏิบัติการ มีการวัดและตรวจประเมินผลการทำงานของระบบงาน มีตัวชี้วัดผล KPI (key performance index) ที่จะตอบโจทย์ในเรื่องของการตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท รวมถึงการปิดช่องว่างหรือข้อด้อย (gap) เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามที่บริษัทต้องการใน

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ สำหรับความเร็วในระบบการรายงาน (report) ของบริษัทถือว่ามีความเร็วพอสมควรยอมรับได้ เพราะบริษัทสามารถปิดบัญชีได้ตรงตามกำหนดเวลาที่ต้องรายงานต่อตลาดหลักทรัพย์ ทั้งที่ บริษัทได้รับผลกระทบต่อการชุมนุมปิดสำนักงาน แต่ระบบของบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนความเที่ยงตรงต้องยอมรับว่าทุกอย่างต้องมีความคลาดเคลื่อน แต่เป็นความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ซึ่งถือว่าข้อมูลของบริษัทมีความเร็วสูงมาก data intelligence นอกจากนี้ในด้านระบบการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือ TQA เพื่อนำข้อมูลจากระบบข้อร้องเรียนมาแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าและนำไปพัฒนาเป็นสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ระบบข้อร้องเรียนลูกค้าของบริษัทมีช่องทาง (channel) มากมาย เช่น ผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ แจ้งผู้บริหารโดยตรง เป็นต้น ซึ่งบริษัทจัดทำอย่างเป็นระบบมีหน่วยงานรับผิดชอบสรุปติดตามการแก้ไข และรายงานผลให้ลูกค้าทราบ ในด้านของระบบงานด้านบัญชีและการเงินของบริษัท ได้วางพื้นฐานมาเป็นอย่างดีผ่านระบบ SAP ทำให้การไหลของข้อมูลจากจุดเริ่มต้นไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการตรวจสอบกันพร้อมกันหลายหน่วยงานทำให้ผู้ทำงานไม่ต้องมาทำการ key in ข้อมูลกันใหม่ตลอด ไม่ต้องมาคอยจับผิด ทำให้เกิดความเร็วในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...สำหรับระบบงานต่างๆ ของบริษัท ปตท. จะเป็นระบบมาตรฐานที่ทั่วโลกนิยมหรือยอมรับใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานทำงานสะดวกสบายมากขึ้น มีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น มีการถ่วงถ่วงความถูกต้องอย่างเป็นระบบ เพราะข้อมูลจะมีการไหลเวียนไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบร่วมกันทำให้ระบบการตรวจสอบเกิดขึ้นพร้อมกันในหลายหน่วยงานทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงาน (Check and balance) บริษัทสามารถดูรายงานยอดขาย กำไรได้ในแต่ละวันได้ทันที สามารถออกรายงานได้ เพราะพนักงานบริษัทมีความสามารถในการใช้ IT กันมากขึ้น ธุรกิจหลักของบริษัทเป็นเรื่องของ Oil and Gas ระบบความการจัดการความปลอดภัยเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นมาตรฐาน เพราะมีความเสี่ยงสูง วินัยของพนักงานจำเป็นต้องมีความสำคัญด้วยเช่นกัน ในด้านการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจ บริษัทถือว่าจัดอยู่ในระดับขั้นองค์กรแนวหน้าในเรื่องเทคโนโลยีโดยเฉพาะเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาและยังเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สรรพากร กระทรวงการคลัง ธนาคาร เป็นต้น ต้องให้เครดิตวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านมา มีวิสัยทัศน์ในเรื่องเทคโนโลยีในการนำคอมพิวเตอร์มาใช้งาน เพื่อทดแทนเครื่องพิมพ์ดีดในอดีต ทำให้บริษัทค่อนข้างที่จะทันสมัย ลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเปล่าได้อย่างมากมาย สำหรับการทำงานทุกวันนี้ การค้นหาข้อมูลไว้มากจนเวลาเกือบเป็นศูนย์ และค่อนข้างมีความถูกต้อง (valid) ซึ่งผู้บริหารต้องมีข้อมูลมุมมองหรือรับรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้ดีพร้อมที่จะ React หรือ Proactive กับเหตุการณ์สำคัญที่อาจจะเกิดขึ้นได้..."

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์ประกอบบุคลากร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีระบบสมรรถนะที่สามารถแสดงความจำนงได้ง่ายและมีความเสมอภาค	3.64	.855	-.579	.396	มาก
2. ปตท. สรรหาพนักงานได้ตรงความรู้ความสามารถกับงานที่ต้องรับผิดชอบ	3.44	.882	-.612	.246	ปานกลาง
3. ปตท. จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	4.03	.784	-.952	1.582	มาก
4. ปตท. ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตรงตาม KPI อย่างเป็นธรรม	3.29	.960	-.569	.010	ปานกลาง
5. บุคลากร ปตท. ระลึกเสมอว่าตนเองมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ ปตท.	4.18	.824	-.845	.496	มาก
6. ปตท. มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ	3.46	.975	-.643	.225	ปานกลาง
7. ปตท. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงผลงานจากการคิดค้น พัฒนาปรับปรุงงาน	4.04	.759	-.816	1.467	มาก
8. ปตท. มีการวางแผนในการธำรงรักษาพนักงานที่เก่งไว้อย่างเป็นระบบ	3.44	.957	-.616	.307	ปานกลาง
9. ปตท. ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ประสบการณ์จากภายนอก ได้แก่ การศึกษา ดูงาน สัมมนา	3.88	.802	-.961	1.765	มาก
10. ปตท. ส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน	4.07	.689	-.761	1.911	มาก

จากตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบบุคลากร (Staff) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.18$ ได้แก่ บุคลากร ปตท. ระลึกเสมอว่าตนเองมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ รองลงมาคือ ปตท. ส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีการ

แบ่งความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน ปตท. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงผลงานจากการคิดค้นพัฒนาการปรับปรุงงาน จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ประสบการณ์จากภายนอก ได้แก่ การศึกษา ดูงาน การสัมมนา และมีระบบการสมัครงานที่สามารถแสดงความจำนงได้อย่างง่ายและเสมอภาค สำหรับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ การสรรหาพนักงานได้ตรงความรู้ความสามารถกับงานที่ต้องปฏิบัติ รับผิดชอบ การวางแผนรักษาพนักงานที่เก่งไว้อย่างเป็นระบบ และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตรงตาม KPI ได้อย่างเป็นธรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.46, 3.44$ และ 3.29 ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรบุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เริ่มต้นจากการสรรหา บริษัทจะพิจารณาว่าคนที่ต้องการมาทำงานนั้นมาทำงานเกี่ยวกับอะไร งานหลักขององค์กร (Core Function) หรือเป็นงานสนับสนุนงานหลัก (Non Core Function) ซึ่งถ้าเป็นงานสนับสนุนบริษัทจะเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรภายนอก (out source) สำหรับงานที่เป็นงานหลัก (Core Function) จะเป็นบุคลากรโดยตรงของ บริษัท ปตท. จำเป็นต้องบริหารอัตรากำลังของพนักงานให้เหมาะสมกับผลผลิตที่จะได้ (Productivity) คือ งานที่ยังมีกำไรก็ต้องเพิ่มกำลังคนให้ งานที่กำไรน้อยลงหรือการเติบโตถดถอย บริษัทจะเปิดให้มีการหมุนเวียนอัตรากำลัง เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้โยกย้ายเพื่อไปเรียนรู้งานใหม่ หน้าที่ใหม่ เป็นงานที่ยังเติบโตในธุรกิจ โดยเริ่มจากการเวียนสรรหาภายในบริษัทฯ ว่ามีพนักงาน ปตท. ประสงค์ที่ต้องการไปทำงานที่ใหม่หรือไม่ หากไม่มีก็เข้าสู่กระบวนการสรรหาจากบุคลากรจากภายนอก จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ (Specification) โดยหลักๆ ถ้าเป็นปริญญาตรีอย่างน้อย 3.00 ผ่าน TOEIC, TOEFL และทดสอบว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับค่านิยมร่วม SPIRIT ของบริษัทหรือไม่ เมื่อได้พนักงานมาแล้ว บริษัทก็จะมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมของบริษัท มีการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน มีการอบรมแบบหน้างาน OJT (On the Job Training) มีระบบ Coaching เพื่อวางแผนพัฒนาพนักงาน พัฒนาสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) รวมถึงการประเมินผลพนักงานผ่านระบบ KPI การส่งเสริมให้พนักงานได้เติมเต็มความรู้ในการที่จะผลักดันให้องค์กรเติบโตไปด้วยกัน ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น KM, Innovation, 5ส, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพควิชี่ (QC Circle) เป็นต้น ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาพนักงานนี้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท หากพนักงานเห็นว่าการเติบโตของบริษัทแล้วพนักงานไม่สามารถที่จะพัฒนาให้เติบโตไปกับบริษัทได้ บริษัทก็มีทางเลือกให้พนักงานได้เลือก ในการจากองค์กรผ่านโครงการร่วมใจจากที่เป็น

เงินตอบแทนให้กับพนักงาน ในด้านผลตอบแทนของบริษัท เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บริษัทฯ ก็จ่ายค่าตอบแทนไม่น้อยไปกว่าคู่แข่งมากนัก จนเกิดความแตกต่างอย่างมากมาย หากเทียบรายได้รวมทั้งหมดของพนักงานหนึ่งคนต่อปีแตกต่างกันหลักพันบาท ซึ่งยังถือว่าแข่งขันและเทียบเคียงกันได้กับบริษัทอุตสาหกรรมเดียวกันข้ามชาติ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรประกอบปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น การที่บริษัทยังเป็นรัฐวิสาหกิจส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความมั่นคงในการทำงานเพราะการให้คนออกต้องผ่านระบบมากมาย ต่างจากบริษัทคู่แข่งที่สามารถตัดสินใจได้ง่ายกว่ามาก ทำให้บริษัทได้เปรียบในข้อนี้ อีกปัจจัยคือ ความมีชื่อเสียงของบริษัทที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรทั่วไป ทุกคนจึงอยากมาร่วมงานกับบริษัทซึ่งมีการสำรวจแล้วบริษัท ปตท. อยู่ในอันดับต้นที่คนสนใจมาร่วมงานมากที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีดัชนีชี้วัดผ่านระบบ KPI ซึ่งถือว่ามีความชัดเจนและยุติธรรมที่ดีจากการออกแบบระบบ เพราะเป็นการวัดตามหน้าที่การปฏิบัติงานของพนักงาน ระบบ KPI จะไปเกี่ยวข้องกับการขึ้นเงินเดือน จำเป็นต้องมา Ranking กับพนักงานคนอื่นๆ ในการประเมินผลงาน และสร้างโอกาสการเติบโตในหน้าที่การทำงานให้กับพนักงาน ปัญหาที่พบ บางหน่วยงานมีการประเมินผลให้กับบุคคลเป็นกรณีพิเศษ เพื่อการปรับระดับงานทำให้การผลการประเมินอาจไม่เที่ยงตรง 100% ทำให้เกิดการเลื่อมล้ำกันก็มีบ้าง ต้องทำความเข้าใจที่แรงเป็นกรณีไปของผู้บริหารหน่วยงานนั้นกับพนักงาน เพราะวัฒนธรรมไทยยังอยู่ในแบบอุปถัมภ์กัน แต่ในภาพรวมถือว่า หลักการได้การออกแบบมาเพื่อความยุติธรรมที่ดีแล้ว และหากการประเมินอย่างตรงไปตรงมาตามข้อเท็จจริง ในด้านการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของบริษัทของพนักงาน นอกเหนือจากการถือครองหุ้นบริษัท บริษัทฯ ทำการส่งเสริมให้เกิดความรักความหวงแหนองค์กร ผ่านค่านิยมองค์กร SPIRIT ผ่านการถือหุ้นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ผ่านการกระบวนกรสวัสดิการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดความรักความผูกพันบริษัทกับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานได้ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการอิทธิพลทางตะวันตก การส่งเสริมประสบการณ์ การเรียนรู้จากภายนอก บริษัทมีการหมุนเวียนงานข้ามไปยังบริษัทในเครือ (Secondment) เพื่อเรียนรู้เทคโนโลยีร่วมกัน และบริษัทก็ยังเปิดโอกาสให้พนักงานบริษัทในเครือ เข้ามาเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงานของบริษัทแม่ด้วยเช่นกัน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีโครงการส่งเสริมให้พนักงานไปเรียนรู้ศึกษาวัฒนธรรมของประเทศเป้าหมายที่บริษัทจะไปขยายธุรกิจ ด้วยการเก็บข้อมูลต่างๆ แล้วนำเสนอมาเป็นบทวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทในประเทศนั้น การสร้างการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน บริษัทดำเนินการโครงการ Function Academy เพื่อเป็นการนำ KM ที่มีอยู่มาทำการสร้างบุคลากรที่เป็น Expert เฉพาะด้านแล้วมาถ่ายทอดผ่านไปยังพนักงานผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานขององค์กรโดยรวม ในด้านการโยกย้ายพนักงานทั้งระดับบริหารและพนักงานจะเน้นไปเพื่อผลความสำเร็จขององค์กรเป็นปัจจัยหลักและควบคู่กับการเติบโตของพนักงาน..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...การบริหารจัดการรักษาคนเก่งๆ ให้คงอยู่ในบริษัท บริษัทส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างไม่ปิดกั้น เปิดโอกาสให้แสดงฝีมือได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ จัดหาแหล่งความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานอย่างมากมาย เช่น ทางอินเทอร์เน็ต ทางดาวเทียม ส่งเสริมให้เกิด **Function Academy** ที่จะเป็นศูนย์การเรียนรู้การทำงานของบริษัท เพื่อให้พนักงานได้มีที่แลกเปลี่ยนความรู้แบ่งปันประสบการณ์ การส่งเสริมพัฒนาพนักงานของบริษัทให้ความสำคัญมากๆ บริษัทส่งเสริมให้เป็นค่านิยมของบริษัท ที่จะให้พนักงานได้มีการแสดงผลงานอย่างเต็มที่ เพื่อแสดงศักยภาพของพนักงานที่อยากจะทำงานที่ตนเองรักและชอบและเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัท ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของบริษัท โดยผ่านการถือครองหุ้นสำหรับพนักงานรุ่นเก่าไม่น่าจะมีประเด็น สำหรับพนักงานรุ่นใหม่บริษัทไม่มีหุ้นจัดสรร แต่พนักงานมีสิทธิ์เป็นเจ้าของได้โดยส่งเสริมผ่านทางตลาดหลักทรัพย์ที่มีหุ้นของบริษัทซื้อขายตามปกติ สำหรับการวัดประเมินผลการทำงานบริษัทก็ใช้ระบบ **KPI** เป็นดัชนีวัดผลงานของพนักงานทุกคนต้องมี **KPI** ติดตัวในการทำงาน..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...การบริหารทรัพยากรบุคคลใช้รูปแบบ **Performance Base Management** เป็นการสร้างความแตกต่างระหว่างคนที่ทำกับคนที่ไม่ค่อยทำหรือทำน้อยกว่าให้มีความชัดเจนขึ้น เป็นตัวช่วยผลักดันคนที่เป็นแกนของบริษัทสามารถทำให้บริษัทเคลื่อนตัวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว โดยบริษัทก็ให้พิเศษไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน โบนัส และยังได้รับการส่งเสริมให้เป็นคนดี คนเก่ง เป็นพนักงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องต่างๆ นำมาซึ่งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรกลุ่มพนักงานพิเศษ (**Talent**) องค์กรจะให้การดูแลเป็นพิเศษ ส่งเสริมพัฒนาและให้พิสูจน์ตัวเอง พนักงานกลุ่มนี้จะเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรมากกว่าปกติ เพราะเขาได้รับโอกาสให้ไปทำงานในพื้นที่ที่ท้าทาย เป็นพื้นที่ที่ไม่ปกติ ยังต้องดำเนินการให้เรียบร้อยที่ต้องบริหารจัดการเข้าระบบปกติ จึงได้รับการเติบโตได้อย่างรวดเร็ว พวกเขาได้โอกาสตรงนั้น สำหรับพนักงานกลุ่มรุ่นใหม่ **Gen Y** ที่เข้าสู่บริษัท จำเป็นต้องปรับจูนให้มีความสอดคล้องเหมาะสมมากขึ้น เด็กรุ่นนี้เขาไม่ค่อยยึดติดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทน กำลังหาวิธีการนำผลตอบแทนในอนาคตมาใช้กับเด็กรุ่นนี้ ช่วงแรกผลตอบแทนจะสูงมากกว่าปกติ เมื่อเขาเริ่มอยู่ได้สักสี่ถึงหกปี ค่อยให้ตัดสินใจเลือกว่าจะอยู่ระยะยาวหรือไม่ ซึ่งพยายามทำให้เลือดและไฟในตัวเขาเย็นลงเสียก่อน..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง และธำรงรักษาไว้ ปัญหาของบริษัท ปตท. คือ กระบวนการคัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาสู่กระบวนการ (**process**) ของบริษัทเพื่อให้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่มอบหมาย มีเวลาน้อยมากและจำกัดเพียงแค่การสัมภาษณ์ ทำให้บริษัทได้พนักงานมาที่ยังไม่ใช่คุณลักษณะที่ตรงตามค่านิยมบริษัทอย่าง

แท้จริง เพราะจำกัดด้วยเวลาทำให้บริษัทรู้เพียงด้านวิชาการ แต่ด้านลึกของจิตใจซึ่งเป็น **soft side** ไม่สามารถประเมินได้สมบูรณ์ แม้ว่าจะมีการทดลองปฏิบัติงาน 6 เดือนก็ตาม เพราะเป็นทัศนคติ ค่านิยม ที่บริษัทต้องใส่ใจมากๆ จะเริ่มมาพบเห็นหลังจากที่อยู่ด้วยกันในระยะหนึ่งแล้ว เช่น ผลงาน ความเป็นตัวตนของพนักงานที่แท้จริง การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน ผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น **KM, SPIRIT, Innovation** อื่นๆ อีกมากมาย ในอดีตจะเป็น ข้อเสนอแนะ (**suggestion**), **QCC** เป็นต้น บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถได้เต็มที่ในการคิดค้นและนำเสนอผลงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ กระบวนการทำงานใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ในบริษัท สิ่งที่ต้องปรับปรุงก็คือ การนำผลงานที่ดีแล้วนำไปใช้ขยายผลให้กับหน่วยงานต่างๆ ยังไม่ดีพอ ทำให้ใครคิดอะไร สร้างอะไรส่วนใหญ่อะไรก็อยู่ในหน่วยที่คิดค้นเท่านั้น ดังนั้น จำเป็นต้องพัฒนา (**develop**) ในด้านการขยายผลงานที่มีคุณค่าให้ได้ ส่วนในการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กร การมอบหมายงานให้กับพนักงานต้องเป็นงานที่ท้าทาย งานสำคัญ ให้พนักงานได้ **take account** ได้เต็มความสามารถได้เต็มที่ แม้จะมีความเสี่ยงอยู่บ้าง แต่หัวหน้าหน่วยต้องคอยกำกับดูแลให้คำแนะนำ การสร้างโอกาสในการเติบโตก็จะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กรให้กับพนักงานกลุ่มนี้...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) “...สำหรับการสรรหาบุคลากรของบริษัท ถือว่าอยู่ในระดับขั้นแนวหน้าที่คนกลุ่มใหญ่เลือกที่จะเข้ามาทำงานด้วย แต่ถ้าเป็นกลุ่มหัวกะทิ (**Clean**) ยังถือว่าบริษัทยังไม่ใช่ตัวเลือกของคนกลุ่มนี้ บริษัทยังสู้กับบริษัทข้ามชาติหรือกลุ่ม **bank** ได้ยังไม่ดี กระบวนการสรรหาของบริษัทค่อนข้างล่าช้าและมีความยืดหยุ่น ใช้เวลานาน ควรมีการปรับปรุง ทั้งที่เรามี **pool supply** ของคนกลุ่มใหญ่ให้เลือกอยู่ก็ตามควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าของบริษัทจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี บริษัทดูแลพนักงานได้ดี สร้างโอกาสการเติบโต มีสวัสดิการที่ดี ทำให้อัตราการลาออกของบริษัทค่อนข้างต่ำ การพัฒนาพนักงานคนที่เก่ง (**Talent**) เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูง บริษัทมีการคัดกรองพนักงานกลุ่มนี้มาอยู่ใน **pool** เพื่อดูแลและให้โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงานที่เขาได้รับมอบหมายที่ท้าทายต่างๆ เพื่อให้เติบโตได้เร็วขึ้น ซึ่งมองว่าบริษัทควรปรับมุมมองใหม่ในการเติบโตของพนักงาน เช่น ระดับฝ่ายอายุควร **30-36** ระดับผู้ช่วยประมาณ **45** ระดับรองประมาณไม่เกิน **50** มากนัก เพราะผู้บริหารบางท่านอายุเยอะพอมาทำงานในตำแหน่งก็เกือบจะเกษียณทำงานได้ไม่กี่ปี ทำให้ต้องเปลี่ยนมุมมองหรือกระบวนการจัดการกันใหม่อยู่เรื่อยๆ ดังนั้นบริษัทต่อไปนี่คนเปิดโอกาสให้พนักงาน **generation** ใหม่ได้แสดงฝีมือและหาเวทีให้พวกเขามากขึ้น จะทำให้บริษัทได้ **idea** ใหม่และถูกพัฒนาจนเสร็จกระบวนการที่คาดหวังไว้...”

ทรงสนาะจากพนักงาน “...บริษัทยังเป็นระบบอุปถัมภ์ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถขาดการส่งเสริมความก้าวหน้า....

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์ประกอบรูปแบบบริหาร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ผู้บริหารหน่วยงานได้ทุ่มเทเวลาให้กับงานของ ปตท. อย่างเต็มกำลังสามารถ	3.91	.778	-.862	1.699	มาก
2. ผู้บริหารหน่วยงานมีการเยี่ยมเยียนตรวจงานตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสมอ	3.79	.801	-.995	1.772	มาก
3. ผู้บริหารหน่วยงานใช้เวลาการประชุมตามวาระอย่างกะทัดรัดเหมาะสม	3.48	.915	-.531	.129	ปานกลาง
4. ผู้บริหารหน่วยงานใช้เวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	3.73	.794	-.627	.749	มาก
5. ผู้บริหารหน่วยงานจะใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเสมอ	3.91	.703	-.633	1.072	มาก
6. ผู้บริหารหน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็น	3.85	.764	-.616	.746	มาก
7. ผู้บริหารหน่วยงานชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	3.80	.745	-.646	1.094	มาก
8. ผู้บริหารหน่วยงานพบปะพูดคุยกับพนักงานเป็นประจำ	3.84	.823	-.612	.480	มาก
9. ผู้บริหารหน่วยงานมีการไปเยี่ยมเยียนพบปะกับลูกค้าอยู่เสมอ	3.70	.821	-.664	.692	มาก
10. ผู้บริหาร ปตท. มีความสามารถสื่อสาร จูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับ พนักงาน	3.70	.830	-.890	1.241	มาก

จากตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบรูปแบบบริหาร (Style) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 3.91$ ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานทุ่มเทเวลาให้กับงานของ ปตท. อย่างเต็มกำลังสามารถ และมีการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเสมอ รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็น มีการพบปะ

พูดคุยกับพนักงานเป็นประจำ ผู้บริหาร ปตท. ชอบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น มีการเยี่ยมเยียนตรวจงานตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสมอ ใช้เวลาในการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีการออกไปเยี่ยมเยียนพบปะกับลูกค้าสม่ำเสมอและมีความสามารถในการสื่อสารจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับพนักงาน สำหรับผู้บริหารหน่วยงานใช้เวลาในการประชุมตามวาระอย่างกะทัดรัดเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.48$

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรรูปแบบการบริหารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ผู้บริหารทุกระดับจะมี KPI ติดตัวทุกคน เป็นตัววัดความสำเร็จว่าจะต้องปฏิบัติในเรื่องอะไรบ้าง โดยจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร เช่น ต้องมีการพบปะพนักงานของผู้บริหารระดับต่างๆ ภายในหน่วยงานของตนเอง มีกำหนดไปเยี่ยมเยียนตามกำหนดเป็นประจำอยู่ตามปกติ เพื่อไม่ให้เกิดการปิดกั้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การบริหารงานการตัดสินใจต่างๆ จะอยู่บนข้อเท็จจริงหรือ Face Base โดยผ่านกระบวนการ MIS (Management Information System) ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยไม่ใช้ความรู้สึกของตนเองตัดสินใจแทนการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมจะผ่านช่องทางกิจกรรมเพิ่มผลผลิตได้แก่ ข้อเสนอแนะ และจะเน้นให้ใช้ร่วมกับค่านิยมองค์กร ในเรื่องของการสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Trust and Respect) ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะพูดคุยกัน ร่วมกันเสนอแนะหาทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ปัจจุบัน บริษัทมีพนักงานที่เป็นรุ่นใหม่ได้มีช่องทางในการแสดงออกทางความคิดกับผู้บริหารอย่างสร้างสรรค์ ในการออกเยี่ยมลูกค้าของผู้บริหารทุกคนต้องไปเยี่ยมลูกค้าของตนเองที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ผู้แทนจำหน่าย ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ให้เงินกู้ หรือแม้กระทั่งนำลูกค้าที่เป็นผู้ถือหุ้นมาเยี่ยมชมกิจการของบริษัท เพื่อสร้างความสัมพันธ์ไมตรี สร้างมั่นใจในการใช้สินค้าและบริการของบริษัท รวมทั้งให้เสนอแนะเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น หรือฝ่ายบุคคลลูกค้าก็คือพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลก็ต้องออกไปเยี่ยมพนักงาน ซึ่งเป็นลูกค้าของหน่วยงาน เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...สไตล์การบริหารแบบเดินดูพื้นที่ ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถดูพื้นที่ได้ทุกวัน จำเป็นต้องให้ผู้บริหารหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบเป็นผู้เดินตรวจงาน แต่ผู้บริหารระดับสูงก็สามารถไปได้เป็นครั้งคราว มีการเปิดโอกาสในการพูดคุยชี้แจงกับพนักงานอยู่บ่อยๆ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบ IT จะต้องเข้ามาช่วยในเรื่องของข้อมูลการบริหารการดำเนินการได้ดีเพียงใด ซึ่งพนักงาน IT เรายังพัฒนาได้ไม่ดีพอและยังไม่เข้าใจในกระบวนการทำงานทางธุรกิจที่จะพัฒนาข้อมูลขึ้นมาช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นรวดเร็วขึ้น..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...โดยแท้จริงผู้บริหาร คือ พนักงานเด็บบโตมาพร้อมกับบริษัท มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการตามบทบาทหน้าที่ที่บริษัทต้องการ ซึ่งถูกกำหนดทิศทางการทำงานตามที่บริษัทต้องการ ทำให้การทำงานยากขึ้นทุกที โดยแต่ละคนต้องมีเป้าหมายมีผลงาน จะต้องทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จตามที่บริษัทต้องการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต้องตอบสนองต่อการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน รูปแบบการบริหารงานแบบการเดินหน้างาน หรือ **Management by Walk** ก็เป็นรูปแบบการบริหาร (Style) การบริหารงานของแต่ละคน ที่จะทำให้เห็นความเป็นจริงได้มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารก็มีรูปแบบการบริหาร (Style) บางคนใช้วิธีการประชุม บางคนก็ใช้วิธีการสั่งการตามสายบังคับบัญชาตามลำดับขั้น ไม่มีผิดไม่มีถูก แต่ถ้าผู้บริหารลงพื้นที่จะทำให้เกิดการสร้างความผูกพันต่อพนักงานได้ดีกว่า..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...สำหรับผู้บริหารของบริษัท ปตท. ในด้านความทุ่มเทในการทำงาน เชื่อว่าผู้บริหารทุกท่านมีความทุ่มเทในการทำงาน เพราะเป็นหน้าที่ การได้รับการมอบหมาย (assignment) มาจากผู้บริหารที่สูงกว่า ทุกวันนี้ เชื่อว่าผู้บริหารทุกคนจะมีกระเป๋าเดินทางอยู่ในรถ พร้อมทั้งจะเดินทางทันทีที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารทุกท่านมีความจำเป็นต้องพูดคุยและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ดังนั้น ผู้บริหารบริษัท ปตท. จะมีความพร้อมที่จะทำงานตลอดเวลาในด้านการตัดสินใจผู้บริหารจะมีกระบวนการ (process) อย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูล ประชุมร่วมกับทีมงาน สร้างความเห็นชอบและมอบหมายให้ดำเนินงาน ซึ่งเชื่อว่า มีทุกระดับในหน่วยงานของบริษัท ปตท. รวมถึงบริษัทในกลุ่ม ปตท...."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...จุดเด่นของบริษัท ปตท. คือ การทุ่มเทในการทำงานของผู้บริหารของบริษัทมีมากกว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจต่างๆ จะเห็นว่าผู้บริหารจะทำงานอยู่จนมีดค้ำกันอยู่ประจำ ลักษณะผู้บริหารเราออกจะเป็นพวกบ้างาน (work aholic) ทำให้ขาดความสมดุลในการทำงานกับวิถีการดำรงชีวิต (balance and work life) ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ค่าคะแนนความผูกพันต่อองค์กรตกลงมาด้วยก็เป็นไปได้ ซึ่งในบางครั้งต้องยอมรับว่าเวลาของผู้บริหารแทบจะไม่ว่างต้องประชุมกันเที่ยงวันบ้าง ตอนเย็นบ้าง เสาร์อาทิตย์ก็ต้องออกไปทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่จัดขึ้น การตรวจเยี่ยมพนักงานตามสถานที่ปฏิบัติงาน คงมีโอกาสน้อยลง แต่ก็ยังมีการไปพบปะพูดคุยอยู่เหมือนกัน แต่จะเน้นไปให้ทางผู้บริหารระดับกลางกับต้นช่วยดูแลเพราะมีความใกล้ชิดพนักงานมากกว่า เพื่อดูแลเอาใจใส่ในงานและรวมถึงการสร้างความผูกพันร่วมกัน สามารถถ่ายทอดปัญหาการทำงานหน้างานได้ดีขึ้น ในการตัดสินใจในการทำงานของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและผ่านกระบวนการกลั่นกรองหลายชั้นจากคณะกรรมการ (committee) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนต่างๆ ต้องรอบคอบมากขึ้น..."

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการบริหารองค์กรในองค์กรประกอบทักษะ

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีความโดดเด่นในการบริการเหนือกว่าคู่แข่งชั้น	3.80	.882	-.668	.497	มาก
2. ปตท. มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการในระดับสากล	3.85	.845	-.837	1.331	มาก
3. ปตท. มีความโดดเด่นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาปฏิบัติงาน	3.94	.761	-.708	1.191	มาก
4. ปตท. มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญโดดเด่นในธุรกิจพลังงาน	3.93	.727	-.621	1.092	มาก
5. ปตท. มีความโดดเด่นในการยืดหยุ่นต่อลูกค้า	3.82	.732	-.691	1.078	มาก
6. เมื่อ ปตท. ประสบปัญหาพนักงานจะเข้าร่วมกันแก้ไขอย่างพร้อมเพียงกัน	3.93	.751	-.538	.692	มาก
7. ปตท. มีการควบคุมมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ	4.05	.668	-.678	1.947	มาก
8. ปตท. จัดให้มีการประเมินทักษะสังเกตการทำงาน พนักงานเป็นประจำ	3.66	.831	-.720	.996	มาก
9. ปตท. มีความยืดหยุ่นต่อกฎระเบียบในการปฏิบัติต่อลูกค้า	3.74	.759	-.661	.892	มาก
10. ปตท. เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านบัญชีการเงินและสินค้า	4.12	.619	-.212	.094	มาก

จากตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรประกอบทักษะ (Skill) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.12$ ได้แก่ ปตท. เข้มงวดต่อการกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านบัญชีการเงินและสินค้า รองลงมาคือ ปตท. มีการควบคุมมาตรฐานการผลิตสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ ปตท. มีความโดดเด่นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาปฏิบัติงาน พนักงาน ปตท. มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญโดดเด่นในธุรกิจพลังงาน เมื่อ ปตท. ประสบปัญหา

พนักงานจะเข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างพร้อมเพรียงกัน ปตท. มีความโดดเด่นในด้านการบริหารจัดการ ในระดับสากล ปตท. มีความโดดเด่นในการยืดหยุ่นต่อลูกค้า มีความโดดเด่นในการบริการเหนือกว่า คู่แข่งขัน ปตท. ยืดหยุ่นต่อภาวะเปี้ยบในการปฏิบัติต่อลูกค้า และจัดให้มีการประเมินทักษะสังเกตการทำงานพนักงานเป็นประจำ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรทักษะของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ความสามารถหลักขององค์กร คือ ความเชี่ยวชาญด้านพลังงาน การขยายธุรกิจของบริษัทจะมุ่งไปด้านพลังงานเป็นแนวทางหลักขององค์กร สำหรับการขยายธุรกิจออกไปจากแนวทางหลัก จะเป็นธุรกิจเสริมให้กับธุรกิจหลักให้มีความหลากหลาย และมีกลยุทธ์ในการบริการที่มากยิ่งขึ้น โดยเน้นในเรื่องของการเป็นหุ้นส่วน (Partnership) หรือร่วมทุน (Join venture) กับธุรกิจที่จะมาเสริมให้กับธุรกิจหลัก เพราะบริษัทไม่มีความเชี่ยวชาญพอ การเปรียบเทียบความสามารถหลักขององค์กรสำหรับบริษัทกับคู่แข่งในประเทศหายาก ต้องใช้ Benchmarking กับบริษัทหรือธุรกิจที่อยู่ต่างประเทศ ทำให้บริษัทต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรมใหม่ในด้านการบริการมากขึ้น เป็นผู้นำตลาดที่มี market share ของบริษัทใหญ่กว่าคู่แข่งในประเทศ การบริการของบริษัทมีการพัฒนาที่ทันสมัยเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงทีและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนที่เปลี่ยนไปที่ต้องการจุดบริการที่เบ็ดเสร็จ จึงเป็นยุทธศาสตร์ของบริษัทหรือความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง ทักษะความสามารถในการบริการลูกค้า บริษัทกำหนดกรอบอำนาจในการตัดสินใจ (Authority of Table) ให้กับพนักงานมีเครื่องมือใช้ในการเจรจาต่อรองหรือสร้างความยืดหยุ่นต่อลูกค้าได้อย่างชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง หากเกินกว่าที่ได้รับมอบหมายก็นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาที่อยู่ลำดับถัดไป สำหรับวินัยทางการเงิน ทางด้านบัญชี บริษัทจะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกอย่างเข้มงวด การลงทุนต้องมีการวิเคราะห์ผลตอบแทน ความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านบัญชีจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบจาก สตง. พนักงานจะให้ส่วนลดทางการเงินกับลูกค้าเพื่อยืดหยุ่นต่อการแข่งขัน จำเป็นต้องมีวินัยตามกรอบอำนาจที่มอบหมาย..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ความสามารถขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง บริษัทจะใช้วิธีการ Benchmarking กับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจอื่นๆ บริษัท ปตท. ก็อยู่ในการ Benchmark ที่ดี แต่ยังต้องพัฒนาอีกมากมาย ในเรื่องของ Big Long Strong ในเรื่องของความแข็งแกร่งบริษัทยังทำได้ไม่ดีพอ ซึ่ง Performance ที่แท้จริงเป็นเรื่องของการ Return ผลตอบแทนจากการลงทุนต่างๆ เหล่านี้ ยังไม่ดีพอไม่ได้เป้าหมาย ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยได้อีกนอกเหนือจาก Margin ก็คือเรื่องของประสิทธิภาพองค์กรที่จะช่วยได้ บริษัทต้องทำตัวให้ลื่นที่สุด เพื่อที่จะช่วยให้ค่าความสามารถขององค์กรทำกำไรกลับมาได้ดีขึ้น..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...ในด้านความสามารถของบริษัท ปตท. เมื่อเทียบกับคู่แข่งกับคู่แข่งอื่น ต้องรับความจริงว่าบริษัท ปตท. ปฏิบัติงานอยู่บนระบบราชการในระดับที่ให้อำนาจสูงกว่าราชการ แต่ต่ำกว่าเอกชน ดังนั้น ความมีอิสระในการตัดสินใจของบริษัทไม่สามารถเทียบเคียงเอกชนที่เต็มรูปแบบได้ดีเท่า เพราะเอกชนเมื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานแล้วต้องทำ ไม่ทำก็หาคนใหม่มาแทนได้ทันที แต่บริษัท ปตท. ทำอย่างเอกชนไม่ได้ เพราะเป็นบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีระบบร้องเรียน มีสอบสวนสาเหตุ มีระเบียบมากมายที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการอยู่ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับของกระทรวงต้นสังกัด ทำให้บริษัทไม่สามารถทำงานได้รวดเร็วได้หากเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่กล่าวมา แต่บริษัทก็สามารถทำงานบางอย่างได้รวดเร็วเพื่อมาชดเชยได้อยู่บ้าง เช่น วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานหรือสั่งงานสามารถดำเนินการด้วย e-mail ทำให้การสั่งการทำได้รวดเร็ว ยกเว้นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบราชการ ทุกอย่าง แม้แต่การลงทุนบางอย่างก็ต้องผ่าน ครม. ทำให้ในบางครั้งบริษัทเสียโอกาสไป..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...ความสามารถของบริษัทจุดเด่นก็คือ ความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานและผู้บริหารในบริษัท รวมถึงการมี SPIRIT โดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ (Integrity) เป็นสิ่งสำคัญของบริษัทเพราะในแต่ละปีมียอดขายมหาศาล 3 ล้านล้านบาท ซึ่งที่ผ่านมาบริษัทไม่มีข้อต่างพร้อยหรือความไม่โปร่งใส ไม่สุจริต บริษัทได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้ตรวจประเมินจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในด้านการรายงานข้อมูลกิจการบริษัทมาอย่างต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นผลต่อเนื่องจากการที่บริษัทให้ค่าตอบแทนที่สูงทำให้พนักงานและผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำในสิ่งที่เสียต่อตนเองและบริษัท ซึ่งจะเป็นผลสำเร็จด้านหนึ่งของบริษัทนั่นเอง อีกทั้งผู้บริหารแต่ละยุคก็มีวิสัยทัศน์ผู้นำที่แตกต่างกันไปแต่อยู่ในสิ่งที่ก่อประโยชน์ต่อบริษัท ต่อประเทศชาติ ต่อสังคมชุมชน เช่น ยุคปลูกป่า ยุค CSR ยุค CSV ของท่านผู้ว่าในปัจจุบันที่มุ่งเน้นในการพัฒนาด้านการศึกษาเทคโนโลยีและการค้นคว้าวิจัยต่อประเทศชาติ..."

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยการ
บริหารองค์กรในองค์กรประกอบค่านิยมร่วม

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. จัดให้มีการสื่อสารความในค่านิยม SPIRIT ให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง	4.20	.681	-.762	1.484	มาก
2. พนักงานยึดถือปฏิบัติในค่านิยมร่วม ปตท. ตลอดเวลาการทำงาน	4.10	.659	-.705	1.828	มาก
3. สามารถพบข้อความเรื่องราวของค่านิยมของ ปตท. อยู่เสมอ	4.21	.624	-.443	.599	มาก
4. แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ปตท. พนักงานจะก็ยังยึดถือค่านิยม ปตท. เช่นเดิม	4.02	.679	-.519	.710	มาก
5. พนักงานทราบคำว่า SPIRIT เป็นค่านิยมของ ปตท.	4.39	.635	-.788	.742	มาก
6. คำว่า SPIRIT พนักงานเข้าใจความหมายทุกตัว	4.31	.683	-.772	.589	มาก
7. การสร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่เป็นค่านิยมตัวที่หนึ่ง (S: Synergy) ของ ปตท.	4.39	.664	-1.066	2.004	มาก
8. ค่านิยม SPIRIT ของ ปตท. ไม่จำเป็นต้องเปิดเอกสารพนักงานก็เข้าใจและสามารถอธิบายได้	4.04	.747	-.706	.872	มาก
9. พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดในค่านิยม ปตท.	3.66	.930	-.788	.511	มาก
10. พนักงานเห็นว่าความเชื่อถือ (Trust) เป็นค่านิยมที่พนักงานทุกคนต้องร่วมกันสร้างให้กับ ปตท.	4.38	.617	-.596	.115	มาก

จากตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบค่านิยมร่วม (Share Value) ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.39$ ได้แก่ พนักงานทราบคำว่า SPIRIT เป็นค่านิยม ปตท. มีความเข้าใจในความหมายของ SPIRIT ทุกตัว โดยตัวแรกการพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ (S: Synergy) เป็นค่านิยมตัวที่หนึ่งของ ปตท. รองลงมาคือ ความเชื่อถือ (Trust) เป็นค่านิยมที่พนักงานทุกคนต้องร่วมกันสร้างให้กับ ปตท. พนักงานสามารถพบข้อความเรื่องราวของค่านิยม ปตท. อยู่เสมอ ปตท. จัดให้มีการสื่อความในค่านิยม SPIRIT กับพนักงานอย่างทั่วถึง พนักงานจะยึดถือค่านิยมร่วมของ ปตท. ตลอดเวลาการทำงาน ค่านิยม SPIRIT ของ ปตท. ไม่จำเป็นต้องเปิดเอกสาร พนักงานก็เข้าใจและอธิบายได้ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ปตท. พนักงานจะยังคงยึดถือค่านิยม ปตท. เช่นเดิม และพนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดในค่านิยม ปตท. ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรค่านิยมร่วมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...บริษัทมีการกำหนดค่านิยมองค์กร Share value คือ SPIRIT ซึ่งจะสะท้อนออกมาทางค่า KPI ที่ใช้ในการประเมินผลของบริษัท เป็นวัฒนธรรมในการทำงานของบริษัท โดยเป็นแบบผสมผสานของแนวคิดการบริหารจัดการของทางตะวันตกกับตะวันออก ยังไม่สุดโต่งทางใดทางหนึ่งยังเป็นแบบพื้แบบน้องอย่างสังคมไทย หากพนักงานทำงานแล้ว Performance ไม่ได้ บริษัทก็มีทางเลือกให้ตัดสินใจโดยการมอบหมายเพิ่มงานหรือให้ไปเรียนรู้งานใหม่ๆ หรือพนักงานเลือกที่จะจากองค์กรไปก็จะมีโครงการร่วมใจจากเป็นทางเลือกอีกทาง วัฒนธรรมการทำงานของบริษัท ปตท. เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดของทางตะวันตก เช่น อเมริกา ยุโรป กับแนวคิดตะวันออกของญี่ปุ่นมาใช้ เช่น ระบบมาตรฐาน บริษัทเอาระบบ ISO ของอเมริกามาใช้ระบบงานซ่อมบำรุงก็นำ JIPM ของญี่ปุ่นมาใช้ ภาพโดยรวมจึงเป็นการผสมผสานกันทั้งสองแนวทางที่ ปตท. ใช้อยู่..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...ในเรื่องค่านิยมของบริษัทจะสื่อสารผ่านทางกิจกรรม SPIRIT เป็นค่านิยมที่จะสร้างพนักงานเป็นคนดีและคนเก่งควบคู่กัน คนดี ได้แก่ตัว I (Integrity) หมายถึง มีความถูกต้องตรงไปตรงมา ตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมันจะส่งผลต่อ Performance ของบริษัท..."

ผู้ช่วยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ค่านิยมเป็นเรื่องสำคัญมาก บริษัท ปตท. ได้ร่วมกันคิดคำว่าค่านิยมมาใช้ คือ SPIRIT เป็นสิ่งที่บริษัทเชื่อมั่นว่าจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุทิศทางเป้าหมายในอนาคตข้างหน้าได้ ซึ่ง SPIRIT จะมีองค์ประกอบสองอย่าง คือ คนเก่ง คนดี สามตัวแรกเป็นเรื่องคนเก่ง สามตัวหลังเป็นเรื่องคนดี ซึ่งบริษัทจะเติบโตไปข้างหน้าได้

สำเร็จจะต้องมีคนที่มีพฤติกรรมอย่างนี้ในบริษัทให้มาก ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ บริษัทพยายามส่งเสริมให้พนักงานเกิดการคิดค้นในเรื่องเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ ต้องเป็นคนใฝ่หาความรู้ ต้องมี **Innovation** ในการตั้ง **KPI** ก็จะมีการตั้งเป้าหมายในเรื่องของ **Performance Excellence** ให้เกิดการทำงานร่วมกัน **Synergy** และการสร้างคนดีในเรื่องของ **Trust and Respect** ที่จะเป็นตัวช่วยส่งเสริมการทำงานให้บริษัทประสบความสำเร็จ ค่านิยมนี้สำคัญมากสำหรับบริษัท ปตท. บริษัทส่งเสริมในเรื่องค่านิยม การพูด การจา แนวทางการบริหารจัดการตะวันตก ถ้าค่านิยมไม่ตรง พนักงานก็ต้องออกจากระบบทันที ธุรกิจสามารถเลือกสรรหาคนใหม่ที่มีค่านิยมสอดคล้อง ดังนั้น เรื่องเหล่านี้แนวทางการจัดการตะวันตกไปได้เร็วมาก แต่ความผูกพันในระยะยาวแล้วไม่แน่นอนราบใดที่ความผูกพันนั้นอยู่ในเชิงเศรษฐกิจ เมื่อวันใดไม่สอดคล้องก็ขาดจากกันทันที...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) “...ค่านิยมของบริษัท ปตท. มีความสำคัญและดีขึ้นมา ชัดเจนที่จะทำให้พนักงานได้ยึดโยงและยึดเป็นหลักปฏิบัติ ในอดีตก็ทำมาอยู่แล้ว แต่ขาดกรอบและความโยงใยต่อกันอย่างชัดเจน ดังนั้น ค่านิยม **SPIRIT** จะเป็นกรอบให้ดำเนินแนวทางเพื่อไม่ให้ออกนอกทาง โดยเฉพาะในเรื่องของ **performance excellence** ที่มีการวัดประเมินผลออกมาเป็นตัว **KPI** สำหรับในแนวทาง **Big Long Strong** ปัญหา คือ เรื่องของ **performance** ถ้าวัดในระดับเอกชนใหญ่ๆ ยังยากอยู่ เพราะสาเหตุที่บริษัทอยู่บนพื้นฐานหน่วยงานรัฐ แต่ถ้าเทียบกันในระดับรัฐวิสาหกิจแล้ว ตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) บริษัท ปตท. จะอยู่ในอันดับหนึ่งมาตลอดของการเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นดี ดังนั้น เทียบกับเอกชน บริษัทยังไม่สามารถทำได้ในตรงนั้น เพราะมีบางอย่างเป็นกติกากันมานานแล้ว โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ดังนั้น หากเป็นการแข่งขันในระดับปัจเจกพื้นฐานเดียวกันกับเอกชน บริษัทสามารถแข่งขันได้ อย่างไม่น้อยหน้าและเชื่อว่าสามารถทำได้ด้วย...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) “...ความจริงแล้วค่านิยมร่วมของบริษัทมีมานาน อย่าง **SPIRIT** เป็นสิ่งที่พนักงานปฏิบัติกันมาตลอดแต่เดิม และบริษัทก็มีการนำมาจับเขียนให้มีแนวความหมายที่ชัดเจนจับต้องได้ เข้าใจและยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้เหมือนกันทุกคน สื่อความหมายในเรื่องเดียวกันมากขึ้นและอย่างเป็นระบบ เพื่อการส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี คนเก่ง โดยคนเก่งก็มาจากกลุ่ม **SPI** คนดีก็มาจากกลุ่มคำ **RIT** ให้พนักงานยึดเหนี่ยวที่เป็นมาตรฐานมากขึ้น...”

ทรรคนะจากพนักงาน “...การสื่อความมีความสำคัญ ไม่ควรสื่อความจากหลายแหล่งมากเกินไป ทำให้เกิดความสับสนและขาดความสนใจในสิ่งที่สำคัญของบริษัทไป...”

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัย
ความเร็วองค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
ความชัดเจน (Clarity)					
1. พนักงาน ปตท. มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ด้านกลยุทธ์กันอยู่เสมอ	3.77	.775	-.541	.658	มาก
2. เมื่อ ปตท. เกิดวิกฤตพนักงานมีความ พยายามร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ โดยเร็ว	4.19	.682	-.545	.620	มาก
3. TOA เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะ ทำให้ ปตท. บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ยิ่งขึ้น	3.87	.887	-.946	1.358	มาก
ความเป็นเอกภาพ (Unity)					
4. พนักงาน ปตท. ยึดมั่นต่อแผนกลยุทธ์ที่จะ ทำให้ ปตท. ประสบความสำเร็จ	3.91	.697	-4.23	.628	มาก
5. พนักงาน ปตท. ปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้วย ความทุ่มเทความรู้ความสามารถของ ทีมงาน	3.91	.694	-.578	1.024	มาก
6. พนักงาน ปตท. มีน้ำใจให้ความร่วมมือกับ หน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องกันเสมอ	3.96	.759	-.722	1.053	มาก
ความรวดเร็ว (Agility)					
7. พนักงาน ปตท. มีความยืดหยุ่นในการ ทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของ ปตท.	3.92	.657	-.626	1.487	มาก
8. พนักงาน ปตท. รักษามาตรฐานการ ปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องเสมอ	3.91	.673	-.554	1.143	มาก
9. พนักงาน ปตท. พร้อมที่จะทำงานใน โครงการใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกัน	3.96	.757	-.867	1.808	มาก

จากตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของปัจจัยด้านความเร็วองค์กร แยกเป็นรายองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบความชัดเจน (Clarity) พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.19$ ได้แก่ เมื่อ ปตท. เกิดวิกฤติพนักงานมีความพยายามร่วมกันแก้ไขปัญหาให้สำเร็จโดยเร็วของลงมา คือ พนักงานทราบว่า TQA เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้ ปตท. บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ยิ่งขึ้น และพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านกลยุทธ์องค์กรกันเสมอ

องค์ประกอบความเป็นเอกภาพ (Unity) พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 3.96$ ได้แก่ พนักงาน ปตท. มีน้ำใจให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องเสมอ รองลงมาคือ พนักงาน ปตท. ยึดมั่นต่อแผนกลยุทธ์ที่จะทำให้ ปตท. ประสบผลสำเร็จ และปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้วยความทุ่มเทความรู้ความสามารถของทีมงานทุกคน

องค์ประกอบความรวดเร็ว (Agility) พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 3.96$ ได้แก่ พนักงาน ปตท. พร้อมที่จะทำงานในโครงการใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่ร่วมกัน รองลงมาคือ มีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของ ปตท. และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องเสมอ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรความเร็วองค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ปัจจัยสำคัญในความเร็วองค์กร คือ พนักงานของบริษัทต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งบริษัทมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมาตลอด พร้อมที่จะอยู่ภายใต้แรงกดดันกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรยืดหยุ่น (Flexible) นั้นเกิดความเร็วในการบริหารจัดการ ในเรื่องของความล่าช้ามักจะเกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่น หากองค์กร stick มาก จะทำให้การเคลื่อนตัวหรือปรับตัวของบริษัททำได้ช้าต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปการแข่งขันในธุรกิจ แต่ก็มีกรอบหรือ Framework ที่เหมาะสมในการให้อำนาจตัดสินใจเพิ่มความสามารถ (Empowerment) กับพนักงาน พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง พนักงานบริษัท ปตท. จึงสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสิ่งแวดล้อมธุรกิจและเทคโนโลยีความต้องการของลูกค้า สำหรับเครื่องมือ TQA (Thailand Quality Award) จะทำให้บริษัทมีความชัดเจนที่จะทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมายของผลสำเร็จ ซึ่งจะเกี่ยวกับ ลูกค้า กระบวนการ พนักงาน เป็นเครื่องมือที่มีความมั่นใจในผลลัพธ์ เพราะเป็นเครื่องมือที่บริษัททั่วโลกที่อยู่ใน Fortune 100 ใช้และสร้างความยั่งยืน TQA มีโครงสร้างจะคล้ายกับ MBNQA (Malcolm Baldrige Nation Quality Award) ซึ่งจะทำให้บริษัทเป็นบริษัทที่มีความเป็นเลิศ HPO (High Performance Organization) ลักษณะของ KPI กับ TQA จะ

คล้ายกัน แต่ TOA จะมีองค์ประกอบที่มากกว่าสององค์ประกอบ ที่ทำให้ครอบคลุมได้กว้างกว่า KPI เพราะดูถึงเรื่องของความเจริญเติบโต (Growth) ของบริษัท ดูด้านการเงิน (Finance) เพิ่มขึ้นมา...”

“...ในภาวะวิกฤติต่างๆ เกิดขึ้นกับบริษัท จะมีระบบบริหารการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM: Business Continuity Management) พนักงานที่บทบาทใน Critical Function จะมาทำหน้าที่ให้ธุรกิจดำเนินการต่อเนื่องทันที ส่วนพนักงานที่เป็นฝ่ายสนับสนุนก็จะให้ทำงานในลักษณะ Work at Home ในการทำงานให้กับบริษัท โดยระบบการสื่อสารข้อมูลระหว่างพนักงานกับองค์กรรองรับเพื่อให้สามารถรายงานข้อมูลได้ จึงมีความเชื่อมั่นว่าในยามวิกฤติ พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจในกันทำงาน เพื่อให้องค์กรฟื้นฝ่าอุปสรรคให้ได้...”

“...ยอมรับว่าพนักงานบริษัท ปตท. มีความว่องไว ต่างจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เพราะด้วยธุรกิจไม่ได้ผูกขาดแต่เพียงผู้เดียว จำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่ง บริษัทถูกออกแบบมาอยู่ภายใต้แรงกดดันของการแข่งขัน เลยทำให้พนักงานเกิดการกระตุ้น ต้องตื่นนอนเพื่อความอยู่ขององค์กรตลอดเวลา พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลง พนักงานบริษัท ปตท. จึงสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสิ่งแวดล้อมธุรกิจและเทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) “...พนักงานทุ่มเทกันทุกคน ทุกคนพร้อมที่จะไปช่วยจนต้องบอกพอแล้ว...”

“...โดยความเชื่อ พนักงานบริษัทมีความเป็นหนึ่งเดียวกันมาก เมื่อเกิดวิกฤติที่ผ่านมามากครั้ง หลายหน พนักงานร่วมกันทุกที โดยเฉพาะปัญหาที่เป็น Critical Crisis อย่างที่ PTTGC เห็นได้ชัดเจนมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทมีความเป็นเอกภาพ มีความเป็นหนึ่งเดียว...”

“...ความเร็วในการทำงาน มันขึ้นอยู่กับกรอบสนองต่อข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร คือ ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เรายังดีไม่มากพอ ยังมีข้อมูลบางอย่างขาดหายไป ซึ่งมันบ่งบอกถึงสิ่งผิดปกติ เมื่อรู้ว่าสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น แล้วจะจัดการพัฒนาอย่างไร เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนให้ทันการณ์นั่นคือ ข้อมูลที่มีความเร็วที่มาก พนักงานปฏิบัติการประจำวันมาจนถึงกระทั่งผู้บริหาร โดยผ่านกระบวนการสื่อสารสนเทศ หรือ IT นี้ คือ จุด Strong ที่บริษัทยังต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) “...ภาพรวมความเร็วขององค์กร เกี่ยวข้องกับทิศทางและเป้าหมายของบริษัทให้ดูที่ผลของความผูกพันขององค์กร ว่ามีคะแนนขนาดไหน ปัจจุบันผลของความผูกพันจะอยู่ที่ระดับมากประมาณ 4 กว่าๆ เล็กน้อยมีระดับที่ดีขึ้นกว่าเดิม หมายความว่า การเดินทางไปข้างหน้าผู้บริหารและพนักงานต้องเดินควบคู่ไปด้วยกัน จะต้องมีความเข้าใจและไว้วางใจต่อกัน เกี่ยวกับการสื่อสารการทำความเข้าใจระหว่างข้างบนสู่ล่าง ตอนนี้อยู่เป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทขับเคลื่อนไปทิศทางข้างหน้าได้ดี บริหารจัดการ (Management) ต่างๆ เหล่านี้ รูปแบบการบริหารของบริษัท ปตท.

จะเป็นรูปแบบผสมผสานแนวทางการบริหารจัดการตะวันตก (อเมริกา) และแนวทางการบริหารจัดการตะวันออก (ญี่ปุ่น) งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้หลักการแนวทางการจัดการตะวันตก แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติจะใช้แนวทางการจัดการตะวันออก การที่ใช้แบบผสมผสานไม่สุดโต่งทางใดทางหนึ่ง เพราะเชื่อว่าหลักการบริหารการจัดการทางตะวันตกยังไม่เหมาะสมกับการที่จะมาใช้กับพนักงานของบริษัทได้ 100% จำเป็นต้องผสมผสานทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน และต้องยอมรับผลที่เกิดขึ้นเพราะหลักการบริหารจัดการแนวทางตะวันตกมีความชัดเจน เข้มข้น ถ้าเทียบความเร็ว Speed ในการทำงานสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้เร็วกว่า ถ้าเป็นรูปแบบการบริหารแนวทางตะวันออกของญี่ปุ่น ก็จะช้าลงด้วยเน้นความมั่นคงในการขับเคลื่อนที่มั่นคงกว่า เพราะฉะนั้นบริษัทต้องเลือกแนวทางที่ลดความเร็ว Speed ลงบ้างแล้วนำความมั่นคงเสริมเข้ามาช่วย ในการบริหารจัดการ (Management) ต่างๆ เหล่านี้ ของอเมริกาชัดเจนมาก ทำได้ให้ไป ทำไม่ได้ออกไป ไม่เสียเวลามาจ้ำจี้จ้ำไชกันมาก...."

"...ความเป็นเอกภาพของพนักงานบริษัท ปตท. ดูจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องดูจากช่วงเวลาและเหตุการณ์เมื่อเกิดวิกฤติจากประสบการณ์ ถือว่าทุกครั้งที่เกิดวิกฤติไม่ว่าจะเป็นตอนน้ำท่วมใหญ่ โดนปิดตึก บริษัทได้รับเสียงสะท้อนจากพนักงานถึงความยากลำบากในการทำงาน แต่พนักงานก็ยังออกมาช่วยกันด้วยความเต็มใจ แม้ว่าจะไม่ได้ 100% แต่อย่างน้อยพนักงานที่เป็นแกนหลักจะออกมาช่วยเหลือองค์กรทุกเหตุการณ์ หรือตอนเสวนาเรื่องพลังงานขอแรงสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ก็ได้รับการตอบรับกลับมาอย่างเกิดความคาดหวังที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้พิสูจน์ไม่ได้ในครั้งเดียว ต้องดูกันนานๆ หลายเหตุการณ์แล้วสังเกต แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ตัวองค์กรจะรักษาไว้ได้อย่างไร ต้องเป็นองค์กรที่ดี จนเกิดเป็นความภาคภูมิใจของพนักงานที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่วนนี้เกิดจากการเป็นองค์กรที่ดีนั่นเอง..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...สำหรับในการตั้งเป้าหมายและทิศทางจุดหมายปลายทางที่จะไปมีความชัดเจน และค่อนข้างท้าทายความสามารถทั้งผู้บริหารและพนักงาน แต่บริษัท ปตท. ก็สามารถทำได้สำเร็จในทุกเป้าหมายก่อนที่จะถึงกำหนด ความเร็ว (speed) ในการเข้าสู่เป้าหมาย ชัดเจนว่าเกิดจากคนภายในบริษัท มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานโดยการปลูกฝังให้เกิดความเร็ว (speed) ในการทำงานวันนี้ของบริษัท ปตท. ที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายต่างๆ อำนาจการสั่งการ บริษัททำงานได้เร็วไม่แพ้เอกชน ทุกวันนี้พนักงานบริษัททำงานบน e-mail พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนไป การโยกย้ายพนักงานไม่ค่อยเป็นปัญหามากนัก และถือเป็นเรื่องปกติของพนักงาน อีกทั้งการเคลื่อนตัว (mobility) ไปข้างหน้าของบริษัทสูง ซึ่งในแง่ความเร็ว (speed) พนักงานบริษัทเทียบเคียงเอกชนได้แน่นอน ยกเว้นเรื่องที่กำลังกล่าวถึงความเป็นรัฐเท่านั้น..."

“...ในบางครั้งที่บริษัท ปตท. ประสบวิกฤติหลายครั้ง สามารถมองเห็นได้ถึงความร่วมมือร่วมใจของพนักงานบริษัท ในการที่จะเข้าแก้ไขปัญหาของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี และทำทนายพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่จะต้องรักษาสร้างควมดีนี้ไว้ให้อยู่ตลอดเวลา จะช่วยเป็นเกราะป้องกันบริษัท...”

“...ความยืดหยุ่นต่อลูกค้าในส่วนของพนักงานบริษัท มีความยืดหยุ่นที่ดีมากและเหมาะสมในบางเรื่อง แต่บางเรื่องก็จำเป็นต้องเข้มงวดเพื่อป้องกันปัญหาระยะยาวที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งบริษัทอาจจะได้ในปริมาณของลูกค้า แต่คุณภาพของลูกค้าจำเป็นต้องระมัดระวัง เพราะบางงานจะเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอีกหลายหน่วยงาน จึงมีความเสี่ยงต่อปัญหาหนี้เสียในอนาคต...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) “...เรื่องความเร็วขององค์กรสำหรับบริษัท ปตท. นั้น แนนอนในเรื่องของเป้าหมายต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีทิศทางและแนวการดำเนินการ อย่างเช่น **Big Long Strong** พนักงานมีความเข้าใจสิ่งที่บริษัทจะเป็นไปในอนาคตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของบริษัท...”

“...ความเป็นเอกภาพสำหรับพนักงานรุ่นก่อนๆ คงไม่มีประเด็นอะไรมากเพราะเราอยู่กันมานาน พนักงานมีความเข้าใจต่อวิกฤติของบริษัท แต่สำหรับ **generation** ใหม่ คงต้องสร้างความเข้าใจให้เป็นเอกภาพกับพนักงาน โดยต้องเน้นย้ำคุณค่าในเรื่องของ **SPIRIT** การสร้าง **trust** ระหว่างพนักงานรุ่นใหม่ ๆ กันต่อไป ต้องพัฒนาการสื่อสารภายในของบริษัทสู่พนักงานเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อสร้างความชัดเจนของบริษัทต่อพนักงานที่จะทำให้เกิดให้เป็นเอกภาพสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจนเวลาเกิดวิกฤติ (**Crisis**) เมื่อไรบริษัทจะเห็นความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นอย่างดี แม้แต่ปัญหาวิกฤติของบริษัทหรือของธุรกิจในกลุ่ม ปตท. ยิ่งถ้ามีคำว่า **PTT** ติดอยู่ด้วยเราจะเห็นความสามัคคีของพนักงานชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับวิธีการบริหารบริษัทในกลุ่ม บริษัทจะให้ผู้บริหารลาออกจากที่เดิมและมาเป็นพนักงานบริษัท ปตท. แล้วพัฒนาเข้าสู่แนวทางของ **PTT Ways** เพื่อเข้าใจในวิธีการทำงานของบริษัทแม่ทั้งหมดแล้วส่งกลับไปนั่งบริหารบริษัทในเครือ ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันต่อกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนมีหัวหอมในดวงใจเหมือนกันทุกคน...”

“...ในปัจจุบันเป็นยุคของ **Digitize** ทุกคนคาดหวังอยู่บนความเร็วกันทั้งหมด การทำสิ่งใดที่มีความล่าช้าจะถูกเลิกใช้งานหรือใช้บริการ ดังนั้น ในการทำงานเราจะยังคงใช้ **Style** เดิมๆ ไม่ได้แล้ว เพราะลูกค้ามีความคาดหวัง (**expect**) ในการได้รับการบริการที่รวดเร็วมากขึ้น สิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงต้องทำให้เกิดความคล่องตัวอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ที่ผ่านมาพนักงานบริษัทจะทำได้ดีในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม ยังคงต้องมีการพัฒนาและมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจที่มากขึ้น กระจายอำนาจให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ความเป็นอิสระพอสมควรในการตัดสินใจมากขึ้น และต้องสร้าง **trust** ให้กับพนักงาน ก็จะทำให้ความเร็ว (**Speed**) เกิดขึ้นในการทำงานตามมาเอง...”

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในองค์ประกอบความเชื่อในนโยบายและเป้าหมายค่านิยมของ ปตท.

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ความห่วงใยต่อความอยู่รอดของ ปตท.	4.44	.685	-1.363	3.030	มาก
2. ความภาคภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่า ตนเองเป็นพนักงาน ปตท.	4.38	.748	-1.145	1.476	มาก
3. ปตท. เป็นบริษัทที่ดีที่สุด	4.10	.942	-1.033	8.54	มาก
4. ยอมรับนโยบาย ค่านิยมของ ปตท. มีความ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	4.10	.728	-7.64	1.362	มาก
5. นโยบายเกี่ยวกับพนักงานไม่ทำให้เกิดความ ท้อแท้ใจที่จะทำงานกับ ปตท.	2.71	1.115	.222	-.688	ปานกลาง

จากตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบความเชื่อในนโยบายและเป้าหมายค่านิยมของ ปตท. พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.44$ ได้แก่ พนักงานมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดของ ปตท. มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับใครๆ ว่า ตนเองเป็นพนักงาน ปตท. ปตท. เป็นบริษัทที่ดีที่สุด และยอมรับว่านโยบาย ค่านิยมของ ปตท. มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน สำหรับนโยบายเกี่ยวกับพนักงานไม่ทำให้เกิดท้อแท้ใจที่จะทำงานอยู่กับ ปตท. อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 2.71$

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...มีความเชื่อว่าผู้นำองค์กรสามารถที่จะผลักดันองค์กรให้ได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...ในความผูกพันต่อองค์กร คะแนนของ ปตท. จะค่อนข้างดีมากอยู่ในอันดับต้นของประเทศ เพราะพนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงานของบริษัท และยังเป็นเรื่องของพฤติกรรมผู้บริหารด้วยว่า มีความน่าเชื่อถือเชื่อมั่นได้มากน้อยแค่ไหน..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ความผูกพันต่อองค์กรของบริษัท ปตท. จริงๆ แล้วต้องมองควบคู่ไปกับความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความพึงพอใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นความไม่พอใจ แต่ความผูกพันมีปัจจัยบางอย่างว่า พนักงานจะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งต้องแยกให้ดี และความผูกพันองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ใน Fortune 100 ค่าเฉลี่ยยังไม่ถึง 4 ประมาณ 3.8 ของบริษัท

ปตท. วันนี้อยู่ที่ประมาณ 4 นิตซึ่งใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยทดสอบมา ซึ่งก็ถือว่าพอใจแล้ว การที่จะทำให้ได้มากกว่านี้อาจจะต้องใช้จ่ายปัจจัยมากขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติไม่ง่าย ถ้าผู้บริหารลงพื้นที่จะทำให้เกิดการสร้างความผูกพันต่อพนักงานได้ดีกว่า..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จะมีค่าประมาณ 4.00 ซึ่งถือว่าค่าสูงมาก โดยเป็นค่าอิงเกณฑ์ ถ้าจะให้ดีควรตั้งเป้าหมายอิงกลุ่มเพื่อวัดค่าในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันว่ามีความแตกต่างกัน อย่างเช่น ตั้งเป้าหมายค่าความผูกพันพนักงานต้องเป็นหนึ่งในสิบของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงาน ซึ่งหากมีวิกฤติการณ์ใดเกิดขึ้นย่อมไม่ส่งผลต่อการประเมินเหมือนการอิงเกณฑ์..."

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในองค์ประกอบความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ ปตท. บรรลุผลสำเร็จ	4.28	.829	-1.764	4.588	มาก
2. นโยบาย เป้าหมายของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ	4.01	.705	-.764	1.718	มาก
3. ในอนาคตของการทำงานที่ ปตท. จะได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น	3.02	1.062	.024	-.425	ปานกลาง
4. พร้อมรับงานในตำแหน่งใดๆ ก็ได้ตามความเหมาะสมเพื่อที่จะได้อยู่กับ ปตท. ต่อไป	3.85	.870	-.652	.475	มาก
5. การใช้ความสามารถที่จะทำงานกับบริษัทอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกับ ปตท.	2.69	1.103	.506	-.253	ปานกลาง

จากตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.28$ ได้แก่ จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับ ปตท. บรรลุผลสำเร็จ รองลงมาคือ การกำหนดนโยบายเป้าหมายการทำงานของ ปตท. มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงผลักดันให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ มีความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งใดๆ ก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อที่จะยังคงอยู่กับ ปตท. ต่อไป

สำหรับผลตอบแทนในอนาคตกับการทำงานที่ ปตท. และสามารถที่จะทำงานกับบริษัทอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันกับ ปตท. อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.02$ และ 2.69 ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำองค์กรที่มีความสามารถ จะผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "... ความท้าทายในงานของบริษัทที่มอบหมายให้พนักงานมีความท้าทายความรู้ความสามารถมากขึ้นแค่ไหน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อบริษัทต่องานที่ทำ..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...กลุ่มพนักงานพิเศษ (Talent) องค์กรจะให้การดูแลเป็นพิเศษ ส่งเสริมพัฒนาและให้พิสูจน์ตัวเอง พนักงานกลุ่มนี้จะเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรมากกว่าปกติ เพราะเขาได้รับโอกาสให้ไปทำงานในพื้นที่ที่ท้าทาย เป็นพื้นที่ที่ไม่ปกติ ยังต้องดำเนินการให้เรียบร้อยที่ต้องบริหารจัดการเข้าระบบปกติ จึงได้รับการเติบโตได้อย่างรวดเร็ว พวกเขาได้โอกาสตรงนั้น พนักงานดีเด่นที่ประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ นำมาซึ่งรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...มีการทำความเข้าใจในความจำเป็นที่มีความสำคัญต่อประโยชน์ส่วนรวมของบริษัท สามารถฟันฝ่าอุปสรรค จากเหตุการณ์หลายๆ เหตุการณ์ที่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจระหว่างบริษัทกับพนักงานเป็นอย่างดี การรักษาพนักงานรุ่นใหม่ต้องเป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรักความผูกพันต่อบริษัท..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...ช่วงหลังๆ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตกลงนิดหน่อย ซึ่งอาจจะมาจากการได้ข้อมูลมาของพนักงานไม่ครบถ้วนจากกระแสการคัดค้านโจมตีบริษัททำให้พนักงานบางคนเกิดไขว่ไขว่ไปตามกระแสด้วย อีกอย่างพนักงาน generation ใหม่ของบริษัทก็มีลักษณะความเป็นตัวตนของเขาเอง ทำให้การทำงานของบริษัทไม่เกิดการท้าทายที่เพียงพอกับพนักงานกลุ่มนี้ จำเป็นต้องมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenge) ให้กับพวกเขา และวางแนวทางการเติบโตให้กับพวกเขาอย่างชัดเจน เพราะด้วยบริษัทค่อนข้างที่จะใหญ่ทำให้มองเห็นการเติบโตที่เข้าแตกต่างจากการเติบโตของบริษัทที่บริหารงานแบบเอกชนเต็มตัว..."

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในองค์ประกอบความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ความจงรักภักดีต่อ ปตท. เป็นสิ่งสำคัญ	3.89	1.190	-.805	-.389	มาก
2. การเลือกมาทำงานที่ ปตท. เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	4.35	.800	-1.163	1.180	มาก
3. กล่าวกับบุคคลภายนอกว่า ปตท. เป็นองค์กรที่น่าทำงานที่สุด	4.05	.910	-.793	.279	มาก
4. การเลือกมาทำงานที่ ปตท. ไม่ใช่เป็นความผิดพลาด	4.31	1.049	-1.473	1.321	มาก
5. การเปลี่ยนแปลงของ ปตท. แม้เรื่องเพียงเล็กน้อยก็ไม่สามารถทำให้ลาออกได้	4.03	1.052	-1.078	.685	มาก

จากตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.35$ ได้แก่ การเลือกมาทำงานที่ ปตท. เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง รองลงมาคือ ไม่ใช่เป็นความผิดพลาด จะบอกกล่าวกับบุคคลภายนอกว่า ปตท. เป็นองค์กรที่น่าทำงานที่สุด การเปลี่ยนแปลงของ ปตท. เพียงเล็กน้อยไม่สามารถทำให้ลาออกได้ และความจงรักภักดีต่อ ปตท. เป็นสิ่งสำคัญ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...สำหรับการลาออกของพนักงานบริษัท ถือว่าน้อยมากประมาณ 1% เมื่อเทียบกับคู่แข่งจะมากกว่าของบริษัท ปตท. เนื่องจากพนักงานอาจจะดูในเรื่องของความมั่นคงในการทำงาน เพราะยังเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ด้วย เลยทำให้การเกิด Turnover ต่ำ ผลสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะมองในเรื่องของความมั่นคง การยอมรับ บริษัทจำเป็นต้องนำปัจจัยเหล่านี้มา Maintain ให้คงไว้อย่างต่อเนื่อง ในด้านความภักดีต่อองค์กร ต้องแยกสอง Generation กันเพราะบริษัทมีพนักงานรุ่นใหม่ โดยเฉพาะในปัจจุบันเข้าสู่ยุคของ Gen Y เพราะพนักงานรุ่นนี้ไม่ยึดติดองค์กร แต่ยึดติดที่ตัวผู้บริหารในอนาคต ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นคนรุ่นใหม่ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีฝีมือ และต้องมีภาวะผู้นำสูง ธรรมชาติของเด็กรุ่นใหม่เขาจะไม่ยึดติดอะไรรานหรือจะอยู่กับบริษัทไปจนอายุ 60 ปี เขาต้องการมาหาประสบการณ์ หาความรู้ ดังนั้น เด็กรุ่นใหม่

ไม่ยึดติดองค์กร ในด้านการออกนโยบายแล้วส่งผลกระทบต่อคนลาออกน้อยมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดที่จะเกี่ยวข้องกับตัวพนักงานจะมีการหารือผ่านสหภาพแรงงานที่เป็นตัวแทนของพนักงานช่วยกันระดมความเห็นทุกฝ่าย ช่วยกันพิจารณาผลกระทบอย่างรอบด้านเป็นสำคัญ...”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) “...ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน **Work life balance** ที่จะต้องทำให้เกิดความสมดุลเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อบริษัท ซึ่งบริษัท ปตท. ไม่ได้มีประเด็นปัญหาในเรื่องนี้ บริษัทมีสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี ไม่ได้แยแต่อย่างใด...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) “...เรื่องความผูกพันเป็นเรื่องระยะยาว ลักษณะความผูกพันก็คือ การพูดถึงบริษัทในแง่ที่ดีเสมอหรือจะทำงานกับองค์กรต่อไปไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น องค์กรจะอยู่สถานการณ์ไหนหรืออยู่ด้วยพร้อมกับชักชวนคนอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกด้วย เพราะเชื่อมั่นว่าเป็นองค์กรที่ดี กลุ่มรุ่นใหม่ **Gen Y, Gen X** ที่เข้าสู่บริษัท จำเป็นต้องปรับจูนให้มีความสอดคล้องเหมาะสมมากขึ้น เด็กกลุ่มนี้เขาไม่ค่อยยึดติดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทน กำลังหาวิธีการนำผลตอบแทนในอนาคตมาใช้กับเด็กกลุ่มนี้ช่วงแรกผลตอบแทนจะสูงมากกว่าปกติ...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) “...ในปัจจุบันพนักงานในบริษัทจะเป็นเด็กกลุ่มใหม่ **Gen Y, Gen X** เกือบครึ่งของบริษัท บริษัทต้องใส่ใจกับพนักงานกลุ่มนี้มากๆ ในการที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ผูกพันต่อเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร สำหรับกลุ่มพนักงานรุ่นเก่าที่เป็นรุ่น **baby boomer** คงไม่มีผลแต่ประการใดในประเด็นความผูกพัน เพราะได้ผ่านร้อนผ่านหนาว ผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกับองค์กร มีความผูกพันอยู่แล้ว สำหรับพนักงานรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความสะดวกสบาย ทำให้ไม่สามารถรอคอยความสำเร็จในระยะยาวได้ อารมณ์ในการรอคอยความสำเร็จน้อยลง บริษัทจำเป็นต้องศึกษา **need** ที่พนักงานกลุ่มนี้ต้องการได้ถูกต้อง เพื่อที่จะทำให้คนเก่ง คนดี อยู่กับบริษัทตลอดไป โดยปลูกฝังให้หัวหน้าหน่วยงานเป็น **HR Manager** ที่ต้องคอยกำกับดูแลและสร้าง **Practice** ที่ดีต่อพนักงานกลุ่มนี้ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรให้ได้...”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) “...บริษัท ปตท. ช่วงนี้จะมีคนสองยุคคือ ยุค **baby boomer** กำลังใกล้จะหมดไปในอีกเกิน 10 ปี ข้างหน้านี้ ก็จะเป็น **generation** ใหม่ **Gen X, Gen Y** ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่เสฟสื่อโซเชียลมีเดียเป็นหลัก ทำงานบนอิเล็กทรอนิกส์ การที่ได้ข้อมูลข่าวสารที่มากมายทั้งจริงบ้างเท็จบ้าง บริษัทต้องให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงและมากพอต่อการตัดสินใจของพนักงานกลุ่มนี้ เพราะพนักงาน **generation** นี้ **engagement** ของพวกเขาต่อบริษัทจะต่ำ บริษัทจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและเกิดความสะดวก สบายในการทำงาน จึงจะทำให้เกิด

ความผูกพันในองค์กร ความเจริญเติบโตความก้าวหน้าของบริษัทจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี บริษัทดูแลพนักงานได้ดี สร้างโอกาสการเติบโต มีสวัสดิการที่ดี ทำให้อัตราการลาออกของบริษัทค่อนข้างต่ำ...”

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยผล
ความสำเร็จขององค์กรในองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ผู้บริหาร ปตท. ทุ่มเทพพยากรณ์เพื่อการ บรรลุมิติทัศน์ขององค์กร	3.94	.785	-.624	.614	มาก
2. วิสัยทัศน์ของ ปตท. เป็นสิ่งที่จะทำให้ บริษัทมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น	4.16	.701	-.731	1.456	มาก
3. พนักงานมีความมุ่งมั่นพร้อมที่จะทำงาน เพื่อให้ ปตท. บรรลุมิติทัศน์	4.24	.623	-.283	-.296	มาก
4. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการ ทำให้ ปตท. บรรลุมิติทัศน์	4.24	.637	-.316	.379	มาก
5. ปตท. บรรลุมิติทัศน์ในการ "เป็นบริษัท พลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ"	3.56	.939	-.508	-.043	มาก
6. ทราบถึง ปตท. เตรียมความพร้อมต่อเนื่อง จากวิสัยทัศน์เดิม โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กร 100 ปี	4.08	.796	-.972	1.817	มาก
7. วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีความเป็นไปได้ที่จะ บรรลุผลสำเร็จ	4.08	.715	-.882	2.187	มาก
8. วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ เสียทุกคน	4.08	.708	-.815	2.070	มาก
9. วิสัยทัศน์ของ ปตท. นั้น มีความท้าทาย ความรู้ความสามารถของพนักงาน	4.12	.672	-.761	2.113	มาก
10. วิสัยทัศน์ของ ปตท. เกิดจากการระดม ความคิดของพนักงานร่วมกันกำหนด	3.60	.946	-.755	.635	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
11. ผู้บริหาร ปตท. มีความมุ่งมั่น ผลักดัน กระตุ้นในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์อย่าง สม่ำเสมอ	4.00	.758	-.932	2.180	มาก

จากตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.24$ ได้แก่ พนักงานพร้อมที่จะทำงานเพื่อให้ ปตท. บรรลุวิสัยทัศน์ และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำให้ ปตท. บรรลุวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ของ ปตท. เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น วิสัยทัศน์ ปตท. นั้นมีความท้าทายความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานทราบถึง ปตท. เตรียมความพร้อมต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์เดิมโดยการมุ่งสู่การเป็นองค์กร 100 ปี วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จ มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นผลักดันกระตุ้นในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์สม่ำเสมอ การทุ่มเททรัพยากรเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร วิสัยทัศน์ ปตท. เกิดจากการระดมความคิดของพนักงานร่วมกันกำหนดและ ปตท. บรรลุวิสัยทัศน์ในการ "บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ" แล้ว ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรวิสัยทัศน์องค์กรของ ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...บริษัท ปตท. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็น "บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ" โดยบริษัทสามารถติดอยู่ในอันดับ 1 ใน 100 ของ Fortune ซึ่งยังไม่มีบริษัทไทยทำได้และเราสามารถทำได้เร็วกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี 2025 การตั้งเป้าหมายที่สูงๆ จะทำให้พนักงานเกิดความพยายามทำงานอย่างมียุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นผลมาจากแผนกลยุทธ์ขององค์กร การกระตุ้นพนักงานเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์จะต้องทำให้พนักงานเห็นความเติบโตขององค์กรและของพนักงาน มีการถ่ายทอดเป้าหมายเป็นเดิมพันจากผู้บริหารไปสู่พนักงาน แม้ว่าบริษัทจะติดอันดับที่ 81 ของ Fortune ด้วยขนาดของบริษัท แต่หากมองในด้านผลตอบแทนธุรกิจยังถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับบริษัทต่างชาติ ดังนั้น การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติยังไม่เต็มรูปแบบ ต้องเพิ่มพื้นที่และโอกาสทางธุรกิจให้มากขึ้น การดำเนินธุรกิจต่างประเทศ ด้านบุคลากรไม่มีประเด็นปัญหา เพราะปัจจุบันพนักงานรุ่นใหม่ของบริษัทจบปริญญาโททั้งในประเทศและต่างประเทศ เรื่องภาษาไม่มีปัญหา ปัญหาของคนไทย คือ เรื่องการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมยากและคนไทยเป็นคนยึดติดบ้านในเรื่องความสำเร็จในวิสัยทัศน์ของบริษัท ไม่น่าจะมีปัญหาอย่างไร สามารถบรรลุผลสำเร็จได้เพียงว่า

จะช้าหรือเร็วเท่านั้น ปัญหาสำคัญ คือ บริษัทเป็นรัฐวิสาหกิจ ไม่สามารถถือหุ้นในบริษัทต่างๆ ได้เต็มจำนวน เนื่องจากจะทำให้บริษัทนั้นกลายเป็นรัฐวิสาหกิจไปด้วย แต่ภาพรวมประสบความสำเร็จชัดเจน โดยเฉพาะสาย **Trading** ที่ต้องทำธุรกิจต่างประเทศ เพราะ **Share value** ในประเทศเล็กเกินไปจำเป็นต้องขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศที่ยังมีโอกาสทางธุรกิจของบริษัท ทำให้ธุรกิจบริษัทเติบโตแล้วส่งผลต่อมูลค่าหุ้นให้สูงขึ้นเป็นที่พอใจต่อผู้ลงทุน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานอีกด้วย ซึ่งพนักงานบริษัทก็เห็นด้วยกับการทำธุรกิจของบริษัท พนักงานรุ่นใหม่เข้ามาต้องเตรียมตัวไปทำงานต่างประเทศ ธุรกิจบริษัทไม่สามารถที่จะเติบโตเพียงแค่คน 66 ล้านคนได้แล้ว ต้อง 500 ล้านคนสำหรับภูมิภาค และ 6 พันล้านคน สำหรับทั่วโลก **Scale** ธุรกิจต้องใหญ่มากขึ้น..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...วิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. ถือว่าประสบความสำเร็จ และผู้บริหารสูงสุดยังให้แนวทางเรื่อง **TAGNOC (Technologically Advanced and Green Nation Oil Company)** มาช่วยเสริมให้บริษัทมีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีมาสร้างให้เกิดมูลค่าสูงสุดต่อธุรกิจ มีความเติบโตของผลประกอบการที่ยั่งยืนและมีความมั่นคงทางพลังงานและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ สนับสนุนในการนำฐานความรู้ให้เกิดเศรษฐกิจ (**Knowledge base**) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมมากขึ้น ในกรอบกลยุทธ์ **Big Long Strong** จำเป็นต้องทำทั้งสามประเด็น สองอันแรกบริษัทมีผลสำเร็จที่ชัดเจน ส่วน **Strong** บริษัทยังต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เมื่อมีความเข้มแข็ง **Strong** จะทำให้ **Long** มีความยั่งยืน **Long** แบบจะล้มเมื่อไรไม่รู้ถ้าไม่เข้มแข็ง ในมุมมองวิสัยทัศน์ที่จะทำหายในเรื่อง 1 ใน 50 ของ **Fortune** ตามที่ผู้บริหารระดับสูงเกริ่นมา ยังคงอยู่ในความเสี่ยงแม้ว่าเป้าหมายที่ให้มาจะมีความท้าทายมาก เนื่องจากผลตอบแทนจากการประกอบการยังมีเปอร์เซ็นต์ต่ำยังมีความเสี่ยงและอาจจะทำให้เป้าหมายอื่นๆ ลดลงไปด้วย..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...ผู้บริหารได้มีการถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ (**Vision**) พันธกิจ (**Mission**) และค่านิยม (**Value**) ทุกเรื่องมีความชัดเจนสำหรับวิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. ถือว่าประสบความสำเร็จ บริษัทสามารถทำได้ทุกๆ เป้าหมาย ส่งผลต่อ **stakeholder** ทุกภาคส่วนด้วยซึ่งบริษัทประสบความสำเร็จ แต่ยังไม่สามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนพอใจได้ ทำให้บริษัทประสบปัญหาอยู่บ้างจำเป็นต้องเร่งแก้ไข ณ วันนี้..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...วิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. มี **Aspiration** เป็น **Multination Company** แต่เรากียังคงไว้ในพันธกิจหลัก คือ **Nation Oil Company** ซึ่งก็ประสบความสำเร็จผ่านมามากดีเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งเราจำเป็นต้อง **maintain** ผลความสำเร็จต่อไปบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมาย (**achieve**) ในเรื่องความยิ่งใหญ่ของบริษัท **Big** คือ การเป็นบริษัทที่มั่งคั่งที่สุดในโลก 1 ใน 100 ของโลก ประเมินจากนิตยสาร **Fortune 500** ซึ่งบริษัทก็ยังไม่หลุดจากปรัชญาพื้นฐานของบริษัทในเรื่องของความมั่นคงทางพลังงาน การพัฒนาวิสัยทัศน์จะทำให้เกิดความท้าทายมากขึ้น

จากเดิมที่เราประสบความสำเร็จของการเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ และเติบโตจนเป็น 1 ใน 100 ของโลก ซึ่งบริษัทมีการทบทวนและเพิ่มเติมในเรื่องของความมั่นคงทางพลังงาน Energy Security ส่วนเป้าหมายที่สำเร็จมาแล้วก็ควรจะต้องตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้น โดยเฉพาะเป้าหมายของการได้รับการยอมรับจากประชาชน ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายมากถ้าได้รับการยอมรับ การทำงานในเป้าหมายที่สูงขึ้นก็จะทำง่ายมากขึ้น จำเป็นต้องมาพูดคุยทบทวนกัน เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจและให้ทุกคนรู้ว่าบริษัทมีหน้าที่ในการดูแลเรื่องพลังงานของประเทศ บริษัทก็จะมุ่งไปสู่การเป็นองค์กร 100 ปี ได้ในระยะยาว..."

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยผลความสำเร็จขององค์กรในองค์ประกอบพันธกิจองค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ทราบถึง เป้าหมาย ปตท. ต้องการที่จะ "เป็นหนึ่งในร้อยของบริษัทที่มั่งคั่งที่สุดในโลก"	4.08	.905	-1.286	2.092	มาก
2. หน้าที่หลักที่สำคัญของ ปตท. คือการสร้าง ความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ	4.48	.648	-1.325	3.171	มาก
3. การเพิ่มมูลค่าราคาหุ้น ปตท. เป็นสิ่งสำคัญ ต่อผู้ลงทุน	3.85	.877	-.723	.749	มาก
4. ปตท. มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพชีวิตให้กับคนในสังคมและชุมชน	4.25	.709	-.927	1.779	มาก
5. ปตท. ให้การพัฒนาดูแลคุณภาพชีวิตใน การทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี	4.00	.799	-.913	1.641	มาก
6. ปตท. มีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และ การบริการสำหรับลูกค้าตลอดเวลา	4.16	.676	-.804	2.444	มาก

จากตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบพันธกิจองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.48$ ได้แก่ หน้าที่หลักที่สำคัญของ ปตท. คือ การสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ รองลงมาคือ ปตท. มีความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับคนในสังคมและชุมชน ปตท. มีการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการสำหรับลูกค้าตลอดเวลา ปตท. ให้การพัฒนาดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี พนักงานทราบถึงเป้าหมาย

ปตท. ต้องการที่จะเป็นหนึ่งในร้อยของบริษัทที่มั่งคั่งที่สุดในโลก และการเพิ่มมูลค่าราคาหุ้น ปตท. เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ลงทุน ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรพันธกิจองค์กรของ ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ผู้บริหารมั่นใจในผลสำเร็จถึงการเป็นบริษัทชั้นนำ 1 ใน 100 ของโลก ผ่านการรับรองดัชนีชี้วัดความยั่งยืน DJSI หรือผลตอบแทนทางการเงิน บริษัทสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีความสามารถ บริษัทได้ทำการเปรียบเทียบความสำเร็จด้านต่างๆ โดย Benchmarking กับบริษัทในประเทศและต่างประเทศ เพื่อหาข้อดีของบริษัเพื่อมาทำการปรับปรุงและยังมีการเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทไว้ด้วย บริษัทพยายามที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมและเท่าเทียม ลูกค้ำก็ด้านคุณภาพ ซัพพลายเออร์ต้องส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพและได้เงินค่าวัตถุดิบที่ตรงเวลา ความสอดคล้องของต้นทุนด้านสังคม บริษัทเข้าไปดูแลทุกพื้นที่ที่บริษัทมีธุรกิจดำเนินการอยู่ให้ได้รับการดูแลและพัฒนาคุณภาพชีวิตควบคู่กับบริษัท..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...ในเรื่องพันธกิจของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นประเทศ ลูกค้า สังคม ชุมชน ผู้ค้าและพนักงาน ในแต่ละ Function บริษัทเป็นรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องทำให้ครบทุก Function ที่เกี่ยวข้อง ในฐานะลูกค้ำก็ต้องได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน หน่วยงานสายคลังน้ำมันมีความใกล้ชิดลูกค้ำก็ต้องส่งมอบสินค้าและบริการให้ได้ตามที่ลูกค้ำต้องการ และยังใกล้ชิดกับชุมชนจำเป็นต้องดูแลความเดือดร้อนอย่างใกล้ชิดและทำประโยชน์ให้กับชุมชน สำหรับผลตอบแทนกับพนักงาน บริษัทให้อย่างสมเหตุสมผล ไม่ให้แบบเต็มที่จนเกินไป มีความเหมาะสมพอดีกับฐานะของบริษัท เมื่อเทียบกับบริษัทในกลุ่มหรือบริษัทข้ามชาติก็ยังไม่ต่ำเพียงเล็กน้อย ซึ่งพนักงานก็ยังมีความพึงพอใจอยู่ดูได้จากค่าคะแนนความผูกพันที่ส่วนหนึ่งมาจากความพึงพอใจด้วย..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...วิสัยทัศน์และพันธกิจ ถือว่าประสบความสำเร็จมาก ๆ บริษัท ปตท. ได้ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์กับพันธกิจอย่างชัดเจน โดยพิสูจน์ได้จากการที่บริษัทวางแผนวิสาหกิจกับเป้าหมายและสิ่งที่ได้ดำเนินการไป พร้อมผลสำเร็จในรางวัลที่ได้รับการรับรองผลงานของบริษัท ซึ่งบริษัทสามารถบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) รางวัลต่างๆ มากมายมาโดยตลอด..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...การดำเนินงานตามพันธกิจที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ซึ่งบริษัทต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกกลุ่มอย่างละเอียด โดยต้องใช้กรอบของ sustainability framework ของ DJSI มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีธุรกิจของบริษัทอยู่ และหาความต้องการ (need) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจริงๆ ที่จะทำให้เกิดคุณค่า (Value) มากกว่าการบริจาค ปัจจุบันบริษัทได้ดำเนินการมาถูกทางแล้ว..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...พันธกิจหลักของบริษัท ปตท. นอกจากจะดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มแล้ว หัวใจสำคัญที่ถือเป็นหน้าที่หลักเลย คือ การสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งก็ดำเนินมาประสบผลสำเร็จในทุกเป้าหมายมาตลอด และการสร้างความมั่นคง คือ การสร้างความเจริญเติบโตมั่งคั่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ จากการเข้าไปเป็นบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ในการส่งเสริมให้เกิดการลงทุนและกระจายผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน และสุดท้ายเติมเต็มด้วยความยั่งยืนองค์กรที่จะอยู่คู่กับสังคมไทยตลอดไป เพื่อตอกย้ำว่าบริษัทไม่ได้มุ่งแต่จะทำธุรกิจเพื่อกำไรอย่างเดียวเท่านั้น แม้ว่าบริษัทจะเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่เป็น 1 ใน 100 ของโลก แต่บริษัท ปตท. ก็ไม่ได้หลุดไปจากปรัชญาพื้นฐาน คือ การเป็น Nation Oil Company ในการที่จะดูแลเรื่องความมั่นคงทางพลังงาน บริษัทจำเป็นต้องเติมเต็มบริษัทน้ำมันแห่งชาติด้วยตัวชี้วัด ความสำเร็จด้านความมั่นคงทางพลังงาน ปัญหาที่บริษัทยังไม่สามารถเติมเต็มความแข็งแกร่ง Strong เพราะบริษัทจะเน้นการวัดเรื่องของ ROC ที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการลงทุน Revenue ดังนั้น ระยะเวลาหลังบริษัทจะเน้นไปในเรื่องของ efficient Performance เพราะบริษัทเชื่อว่า Performance ที่ดีมาจากพนักงาน สามารถทำให้เกิด Revenue ได้ด้วย จึงเกิดโครงการ OEMS เข้ามาเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพิ่มมาอีกเรื่อง จะทำให้บริษัทมีความเป็น excellence มากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำอย่างเป็นระบบมีการแบ่งปัน Practice ที่ดีระหว่างหน่วยงาน..."

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความ
ยั่งยืนองค์กรในองค์ประกอบผลประโยชน์องค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มุ่งมั่นต่อการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้ มูลค่าหุ้น ปตท. สูงขึ้น	3.73	.880	-.698	.782	มาก
2. ปตท. ให้ผลตอบแทนพนักงานจากผลกำไร อย่างเหมาะสม	3.69	.924	-.908	1.087	มาก
3. รางวัลประสิทธิผลการบริหารงานของ ปตท. มีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของ ผลกำไร	3.87	.810	-.811	1.385	มาก
4. ผลประกอบการ ปตท. เป็นตัวชี้วัดความ ยั่งยืน	3.72	.902	-.786	.691	มาก
5. มีความตั้งใจที่ปฏิบัติงานให้ ปตท. มีผลประกอบการที่สูงขึ้น	4.21	.641	-.745	2.444	มาก
6. การให้ความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุน ของ ปตท. ไม่ให้เกิดการสูญเปล่า	4.18	.626	-.471	1.251	มาก
7. ปตท. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่าง เป็นระบบ	3.94	.704	-.580	1.466	มาก

จากตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบผลประโยชน์องค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.21$ ได้แก่ ความตั้งใจที่ปฏิบัติงานให้ ปตท. มีผลประกอบการสูงชัน รองลงมาคือ การให้ความสำคัญต่อการควบคุมต้นทุนของ ปตท. ไม่ให้เกิดการสูญเปล่า ปตท. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รางวัลประสิทธิผลการบริหารงานของ ปตท. มีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของผลกำไร ปตท. มุ่งมั่นต่อการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มูลค่าหุ้นสูงขึ้น ผลประกอบการ ปตท. เป็นตัวชี้วัดความยั่งยืน และ ปตท. ให้ผลตอบแทนพนักงานจากผลกำไรอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรผลประโยชน์องค์กรของ ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...หากมาดูมูลค่าของบริษัทที่ได้รับประโยชน์จากต้นทุนที่บริษัทใช้ไปกับการดำเนินธุรกิจมีผลตอบแทนยังถือว่าต่ำมากในธุรกิจ Oil & Gas เพราะ

ด้วยบริษัทขายสินค้าที่ถูกกำกัดจากนโยบายรัฐบาลที่บริษัทจะต้องนำมาปฏิบัติ และการสร้างความ เป็นธรรมให้กับประชาชนทำให้หลายเรื่องๆ บริษัทต้องแบกภาระการขาดทุนในบางธุรกิจอยู่ หาก พิจารณาความเติบโตของบริษัทตั้งแต่แรกเริ่ม ที่ยังเป็นสามทหารจนมาถึงเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) องค์การไม่ได้ทิ้งเรื่องของการให้ความสำคัญกับรัฐและประชาชน ซึ่งประชาชนยังไม่เข้าใจ อย่างเพียงพอ จำเป็นต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจเพิ่มขึ้น ปัญหาของผลประกอบการกับความเหมาะสม ในการลงทุนทางธุรกิจ บริษัทจะเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง แทนที่จะดำเนินธุรกิจ ใน Oil & Gas เพียงอย่างเดียวก็ต้องไปหาธุรกิจอื่นมาช่วยเสริม เพื่อสร้างผลประกอบการที่มั่นคงยิ่งขึ้น เพราะในบาง ธุรกิจไม่มี **Constrain** ในด้านราคาในกลไกทางการตลาดจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้ให้บริษัทเพิ่ม สูงขึ้นและยังช่วยกันควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมตามความจำเป็นไม่สุรุ่ยสุร่ายเกินตัว..”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) “...ในเรื่องความยั่งยืนบริษัทจะดูแลในเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยใช้ดัชนีชี้วัดของ **DJSI** มาวัดผลการดำเนินการ ซึ่งบริษัทก็ประสบ ความสำเร็จผ่านการรับรองให้เป็นสมาชิกแล้ว..”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) “...ตามดัชนีชี้วัด **DJSI** จะประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม มิติด้านเศรษฐกิจของบริษัทจะได้รับผล สะท้อนมาจาก **Stakeholder** ทุกกลุ่มที่บริษัทเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ประชาชน และพนักงาน รวมถึงอื่นๆ ซึ่งถือว่าบริษัทได้เติบโตควบคู่ไปกับมิติทางสังคม ในปัจจุบันการทำให้ องค์การอยู่รอดได้ในส่วนของบริษัท ปตท. จะใช้กรอบ (**Framework**) ของ **DJSI** ดังนั้น งานที่บริษัท ปตท. จะไปลงทุนทำอะไรจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งสามตัว คือ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งที่ผ่านมาก็มีการ **Audit** กันมาตลอด ซึ่งผลการ **Audit** ออกมาแล้ว บริษัท ปตท. ยังอยู่ใน **listed** ได้ ก็เชื่อมั่นได้ในระดับหนึ่งว่า บริษัท ปตท. จะไม่ล้มหายไปในระยะเวลาอันสั้น..”

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) “...ในเรื่องของผลประกอบการ การดำเนินการ ของบริษัทจะมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และได้ดำเนินงานตามแผนงานได้ทุกแผน ซึ่ง ทุกแผนก่อให้เกิดผลผลิตและกำไร ย่อมส่งผลต่อตัวผู้ถือหุ้นและพนักงานโดยตรง บริษัทมีการปรับ แผนงาน (**develop**) อยู่บ่อยๆ สามารถปรับได้ด้วยดี แต่ปัญหาที่กั้ว คือ ความช้า เพราะบริษัท ดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของรัฐ ทำให้มีปัจจัยบางอย่างที่จะทำให้บริษัทอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่น่าเป็นห่วงและควรมีการปรับปรุง..”

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) “...ในฐานะของ **Nation Oil Company** บริษัท จะมีการกิจในเรื่องของการดูแลราคา **LPG/NGV** ซึ่งราคายังไม่เป็นไปตามกลไกทางการตลาดอย่าง แท้จริง ทำให้บริษัทยังไม่ **achievement** ในเรื่องของผลประกอบการอย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้วยสิ่งที่เป็น พันธะหลักในเรื่องของการดูแลความมั่นคงทางพลังงาน หากเทียบกับเอกชน บริษัทยังมีสิ่งที่ถ่วง

การทำงานที่บริษัทไม่สามารถละทิ้งไปได้ นั่น คือ การเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทไม่สามารถแข่งกับเอกชนแบบเต็มรูปแบบได้ดีเท่าที่ควร..."

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความยั่งยืนองค์กรในองค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ	4.00	.814	-1.120	2.576	มาก
2. พนักงานจะแก้ไขปัญหาทันที เมื่อได้รับการร้องเรียนจากชุมชน	4.19	.667	-.387	-.131	มาก
3. พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานที่สังกัด	3.63	.923	-.780	.500	มาก
4. การดำเนินงานในความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าของปตท.	4.20	.699	-.839	1.523	มาก
5. การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างผลประโยชน์ต่อ ปตท. ในระยะยาว	4.34	.673	-.890	1.371	มาก
6. การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อ ปตท.	4.35	.698	-1.116	2.237	มาก
7. เมื่อเกิดภัยพิบัติสาธารณะพนักงานจะแสดงตัวขอเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในนาม ปตท. เสมอ	3.94	.779	-.250	-.524	มาก

จากตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.35$ ได้แก่ การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อ ปตท. รองลงมาคือ เป็นการสร้างผลประโยชน์ในระยะยาว การสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้า พนักงานจะแก้ไขปัญหาทันที เมื่อได้รับการร้องเรียนจากชุมชน ปตท. มีการ

ดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดภัยพิบัติสาธารณะพนักงานจะแสดงตัวขอเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในนาม ปตท. เสมอ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานที่สังกัด ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...ทุกครั้งที่มีการวิพากษ์วิจารณ์สาธารณะ บริษัทจะเข้าไปยังพื้นที่เพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา แม้เราจะไม่ใช่มีอาชีพ แต่เราจะช่วยคนสถานการณ์สิ้นสุด ในความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทต้องทำให้สังคมชุมชนยอมรับด้วยกับการทำธุรกิจของบริษัท ถือว่าเป็นใบอนุญาตจากชุมชนที่ให้บริษัทประกอบธุรกิจร่วมกับชุมชนโดยไม่มีผลกระทบที่เรียกว่า **License to Operate** ด้วยการดูแลสังคม ชุมชนเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะเร่งแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับการแจ้งปัญหาทันทีโดยไม่นิ่งนอนใจ ซึ่งถือเป็น **KPI** ของหน่วยงานในพื้นที่นั้นว่าต้องไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้าหรือชุมชน บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก ก่อนดำเนินธุรกิจก็จะลงพื้นที่สำรวจความเห็นและทำความเข้าใจต่อสังคม ชุมชน ซึ่งเจตนาที่ถูกต้องก็ให้การชดเชยอย่างเป็นธรรม และเมื่อดำเนินการแล้วก็นำกิจกรรมเข้าไปส่งเสริม เช่น การปลูกป่า การดูแลรักษาพยาบาล การส่งเสริมอาชีพอื่นๆ มากมาย ดังนั้น เรื่อง **CSR** บริษัทให้ความสำคัญ และสื่อสารกับชาวบ้าน ชุมชน สังคมอย่างดีพอสมควร เพื่อเป็นการสร้างการยอมรับในตราสินค้าของบริษัทถือว่ามีความสัมพันธ์โดยตรง เราจะไม่สร้าง **Branding** ว่าเป็นสินค้าที่เอาเปรียบสังคม ไม่ดูแลเอาใจใส่สภาพแวดล้อม ปล่อยของเสีย น้ำเสีย เป็นต้น สำหรับปัญหาประชาสัมพันธ์ของบริษัท ยังตอบโจทย์สังคมยังได้ไม่ไว เราอาจจะเน้นการเป็นวิชาการมากเกินไปจนชาวบ้านเลยสับสน จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าสู่การรับรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและต้องเป็นเชิงปฏิบัติที่สามารถจับต้องได้ มองเห็นได้ รู้สึกได้ โดยเฉพาะการปฏิรูปพลังงาน ควรเป็นหน่วยงานที่เป็นกลาง แล้วนำทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาพูดคุยกัน เช่น หน่วยงานรัฐบาลและราชการ หน่วยงานที่ดำเนินธุรกิจทุกหน่วย ประชาชนผู้บริโภค ผู้ประกอบการธุรกิจภาคอุตสาหกรรมขนส่ง จึงจะสร้างความเข้าใจและมีโอกาสประสบความสำเร็จ..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...จะเห็นว่าในทุกพื้นที่ที่สำคัญ เช่น คลังน้ำมัน ระบบท่อส่งก๊าซ โรงแยกก๊าซ ทุกพื้นที่ของหน่วยงานที่บริษัท ปตท. ตั้งอยู่จะมีกิจกรรมกับสังคมที่จะทำให้บริษัท ปตท. อยู่ร่วมกันกับสังคม ชุมชน กันได้ด้วยดี..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...ความรับผิดชอบต่อสังคม ในกระแสโลกระบบเศรษฐกิจ คือ องค์กรธุรกิจทำหน้าที่แล้วแสวงหากำไร แล้วจ่ายคืนสังคมผ่านระบบภาษี (TAX) ภาครัฐเพื่อการนำไปพัฒนาประเทศ แต่สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ในบางประเทศ ภาษีที่จัดเก็บไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาประเทศเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชน เลยทำให้เกิดกระแสเรียกร้องต่อบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้มี

ความรับผิดชอบต่อสังคมจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท จะเห็นว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วปัญหาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) จะน้อยมากเพราะรัฐจัดเก็บภาษี (TAX) แล้วนำไปใช้ให้ก่อประโยชน์อย่างจริงจังต่อสาธารณะ ภาษีมีการนำไปใช้จ่ายอย่างเป็นธรรม (fairly) ยกเว้นว่าบริษัทดำเนินธุรกิจแล้วมีข้อบกพร่องนั้นเป็นสิ่งที่ธุรกิจต้องรับผิดชอบต่ออย่างแท้จริง ดังนั้น ประเทศไทยเราจึงยังมีปัญหาเรื่องการนำภาษีไปใช้ให้ก่อประโยชน์ต่อสาธารณะประโยชน์...”

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความยั่งยืนองค์กรในองค์ประกอบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ปตท. มีระบบ ISO 14001 ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานสากลที่ดี	4.14	.747	-1.089	2.795	มาก
2. ปตท. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นประจำ	4.10	.731	-1.024	2.858	มาก
3. มีความเชื่อมั่นต่อคุณค่าของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ปตท.	4.05	.725	-.971	2.786	มาก
4. ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ประโยชน์ต่อ ปตท.	4.26	.673	-.984	2.921	มาก
5. ผู้บริหารหน่วยงานที่สังกัดให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม	4.01	.788	-.808	1.331	มาก
6. มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด	4.10	.688	-.565	.910	มาก
7. ปตท. จะคัดเลือกบุคลากรที่ใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าทำงาน	3.66	.863	-.396	.347	มาก
8. การปฏิบัติตามคำแนะนำของ ปตท. ในการใช้ทรัพยากร เช่น พลังงาน น้ำและอื่น ๆ อย่างรู้คุณค่า	4.26	.639	-.703	1.698	มาก
9. การใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่อีกเสมอ	4.13	.659	-.309	-.083	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
10. ความมั่นใจว่าการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จะสร้างความยั่งยืนต่อ ปตท.	4.31	.628	-.471	-.015	มาก

จากตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.31$ ได้แก่ ความมั่นใจว่าการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจะสร้างความยั่งยืนต่อ ปตท. รองลงมาคือ การปฏิบัติตามคำแนะนำของ ปตท. ในการใช้ทรัพยากร เช่น พลังงาน น้ำ และอื่นอย่างรู้คุณค่า ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ประโยชน์ต่อ ปตท. มีระบบ ISO14001 ในการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานสากลที่ดี พนักงานจะใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ได้ใหม่อีกเสมอ ปตท. มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเคร่งครัด จัดให้มีการติดตามประเมินผลการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นประจำ มีความเชื่อมั่นต่อคุณค่าของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ปตท. ผู้บริหารหน่วยงานที่สังกัดให้ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมและ ปตท. จะคัดเลือกบุคลากรที่ใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าทำงาน ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรของปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นเรื่องนโยบายที่สำคัญของบริษัท และเกี่ยวข้องกับการลงทุน ส่วนหนึ่งบริษัทได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกของ DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) บริษัทจำเป็นต้องใส่ใจในการดำเนินการกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ แม้ว่าในบางพื้นที่บางประเทศไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้ แต่บริษัทจำเป็นต้องดำเนินการ ด้วยเพราะบริษัทมีดัชนีชี้วัดด้านความยั่งยืน DJSI เป็นตัวกำกับให้บริษัทปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด การสรรหาพนักงานใหม่ บริษัทจะคัดเลือกพนักงานที่ใส่ใจต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมกระบวนการค่านิยมบริษัท SPIRIT ปลูกฝังคนที่เข้ามาในบริษัทต้องเป็นเลิศในด้านของเป็นคนดี คนเก่ง มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาสิ่งแวดล้อม ผ่านตัว R (Responsibility) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน แต่ไม่ใช่เพียงบริษัทเท่านั้น แต่ส่งผลต่อโลกด้วย การรักษาสิ่งแวดล้อมและการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ ถือว่าบริษัทมีนโยบายชัดเจนมาก เช่น การลดการใช้กระดาษ นำกระดาษกลับมาใช้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ให้ความสำคัญกับการใช้แก้วมากกว่าการใช้พลาสติก เพื่อลด Carbon ของโลก นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทน เช่น ในการประชุม ใช้ Smartphone แทนเอกสารการประชุม บริษัทพยายามรักษาทรัพยากร

หรือการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดก่อนที่จะทิ้งไป ช่วยลดต้นทุนขององค์กรได้ด้วย สิ่งหนึ่งของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและการรักษาสิ่งแวดล้อม คือ เรื่องของต้นทุนเกี่ยวผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการย่อมมีราคาที่สูงขึ้น จำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องและแข่งขันได้ด้วยเช่นกัน..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...ในระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท มีการจัดการระบบที่ดีอยู่แล้วและมีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอและไม่ได้ละเลยสิ่งเล็กๆ น้อยๆ มีการตรวจประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ประโยชน์ที่ได้ของการจัดการสิ่งแวดล้อมจะเป็นเกราะป้องกันไม่ให้บริษัทต้องมีปัญหาต้องชดเชยความเสียหายซึ่งเป็นต้นทุนของบริษัทในอนาคต ซึ่งมันส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของบริษัท การนำ IT เข้ามาใช้งานจะช่วยให้เกิดความประหยัด ลดความสูญเปล่า ลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง และยังช่วยให้ความเร็วของการทำงานดีขึ้น..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "... บริษัท ปตท. ดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน เพราะฉะนั้นเงื่อนไขในวันนี้ก็คือ จะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต้องอยู่ร่วมกับสังคมเติบโตไปพร้อมกับสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม บริษัท ปตท. มีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานสากล ISO14001 ที่เป็นระบบที่ยอมรับและใช้งานกันทั่วโลก ทำให้เรามั่นใจในคุณภาพ (quality) ที่จะสามารถดูแลสิ่งแวดล้อมได้อย่างใกล้ชิดกับชุมชน แม้แต่ห้อง Lab ก็ดำเนินงานตามระบบมาตรฐาน ISO เช่นกัน ดังนั้น ระบบการจัดการต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการจะอยู่บนมาตรฐานทั้งหมด เพื่อให้บริษัทมีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนในทิศทางที่ต้องการ และมีผู้ตรวจประเมินผลการดำเนินงาน โดยเป็นบุคคลที่สามที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ มาเป็นผู้ตรวจประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐานของระบบและหาจุดที่ยังเป็นข้อบกพร่องเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้ดีกว่าเดิม..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...สำหรับเรื่องสิ่งแวดล้อม บริษัทได้มีความตระหนักว่าไม่ได้อยู่คนเดียวในโลก เป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก ซึ่งเป็นภาวะวิกฤติที่พวกเรากำลังเผชิญร่วมกัน บริษัทองค์กรแต่ละแห่งต้องช่วยกัน ในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโลกร่วมกัน ซึ่งบริษัท ปตท. ก็ได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบมาตรฐานที่เคร่งครัด..."

ทรงสนะจากพนักงาน "...การประเมินผลภาพรวมจะดี แต่ควรลงลึกของการวัดประเมินผลในรายละเอียดเพื่อการปรับปรุงที่ดีในการแก้ไขปัญหา กิจกรรม CSR CSV Environment Sustainability ควรบริหารภายใต้ผู้บริหารคนเดียวกัน เพื่อการจัดการที่เป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน ลดค่าใช้จ่าย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด..."

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ด้านปัจจัยความยั่งยืนองค์กรในองค์ประกอบกฎระเบียบของอุตสาหกรรม

รายชื่อคำถาม	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ผู้บริหารของหน่วยงานที่สังกัดให้ ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามกฎหมายเสมอ	4.28	.688	-.896	1.599	มาก
2. การปฏิบัติงานตามคู่มือหลักการกำกับดูแล กิจการที่ดีของ ปตท.	4.35	.632	-.824	1.744	มาก
3. ระลึกเสมอว่าการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย มีผลเสียต่อชื่อเสียง ปตท.	4.51	.632	-1.303	2.589	มากที่สุด
4. ปตท. ให้ความสำคัญต่อการชำระภาษี เป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย	4.47	.652	-1.357	3.375	มาก
5. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการ ปตท. จะถูกเพิกถอนใบอนุญาตกิจการ	4.21	.794	-.954	1.184	มาก

จากตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์ประกอบกฎระเบียบอุตสาหกรรม โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.51$ ได้แก่ พนักงานระลึกเสมอว่าการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายมีผลเสียต่อชื่อเสียง ปตท. สำหรับโดยภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด $\bar{X} = 4.47$ ได้แก่ ปตท. ให้ความสำคัญต่อการชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย การปฏิบัติงานตามคู่มือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ผู้บริหารหน่วยงานที่สังกัดให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายเสมอ การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของราชการ ปตท. จะถูกเพิกถอนใบอนุญาตกิจการ ตามลำดับ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับตัวแปรกฎระเบียบอุตสาหกรรมของปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ A (นามสมมติ) "...กฎระเบียบของอุตสาหกรรม ข้อกำหนดทางกฎหมายของราชการ บริษัทให้ความสำคัญต่อการได้รับอนุญาตประกอบการจากสังคม ชุมชน (License to Operate) ถึงแม้บริษัทจะมีเงินทุนมากแค่ไหน ถ้าสังคม ชุมชน ไม่ยอมรับแล้ว บริษัทจะดำเนินธุรกิจที่ยากมากขึ้น การชุมนุมประท้วงต่างๆ มากมาย ทำให้กระบวนการผลิตเกิดการสะดุด กลายมาเป็นต้นทุนบริษัทที่สูงงเปล่า ชื่อเสียงบริษัทที่สะสมมา การยอมรับสินค้าและบริการจากสังคม บริษัทต้อง

พิสูจน์ให้เห็นว่า ไม่มีมลพิษกระทบต่อประชาชน ธุรกิจของบริษัทจะต้องสร้างคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน และคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ การลงทุนทำธุรกิจของบริษัทจะต้องไม่ขัดต่อระเบียบ ข้อกำหนดของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง มิฉะนั้นบริษัทจะเสียค่าปรับและค่านึงถึงความเสียหายต่อชื่อเสียงภาพพจน์ของบริษัทเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดดัชนีชี้วัดของ **DJSI** ที่บริษัทจะทำอะไรแล้วจะต้องไม่ขัดกับ ข้อกำหนดหรือทำลายสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่บริษัทจะดำเนินการใดๆ ก็ตามจะทำให้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขั้นต่ำของหน่วยงานราชการ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทจะมีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานยึดถือในการทำงานให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำให้บริษัท เป็นบริษัทที่มีธรรมาภิบาล (**CG: Corporate Good Governance**) เป็นข้อกำหนดมาตรฐานสากลของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจนเป็นที่ยอมรับกับสังคม ซึ่งบริษัทได้รับรางวัลมากมาย..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ B (นามสมมติ) "...ในเรื่องกฎระเบียบของธุรกิจ ระเบียบทาง ราชการ บริษัทจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม ไม่เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องลงทุนบางสิ่งบางอย่าง เพื่อส่งเสริมให้กฎระเบียบมีความเข้มแข็ง และทำให้ภาครัฐมีความมั่นใจว่ากฎระเบียบที่ออกมานั้น สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลจริง สำหรับเรื่อง กฎระเบียบนี้มีผลต่อชื่อเสียงของบริษัท ปตท. โดยตรงหากเราไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ โดยเฉพาะบริษัทก็ยังเป็นหน่วยงานภาครัฐอยู่ด้วย เช่น การวัดน้ำมันเสร็จแล้วเททิ้งลงแม่น้ำเลย ทำไม่ได้ เพราะจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ สำหรับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะต้องส่งข้อมูลปัญหาไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาแก้ไขปัญหา โดยไม่ปล่อยปละละเลย..."

ผู้ช่วยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ C (นามสมมติ) "...ในเรื่องของใบประกอบกร เป็นสิ่งที่จำเป็น ที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยเฉพาะบริษัท ปตท. ยังเป็นรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหากเป็นเอกชนอาจจะมีมุมมองที่หลีกเลี่ยงในการที่จะลด ค่าใช้จ่าย แต่บริษัท ปตท. หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในทิศทางข้างหน้า **Sustainability** ทุกคนจะให้ความสำคัญ แล้วหากดูย้อนหลังไปจะพบความจริงว่า องค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่สักแค่ไหนก็ล้มได้เหมือนกัน ดังนั้น ปัจจัยสามตัวหรือสี่ตัวที่งานวิจัยทำนี้ จะเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้..."

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ D (นามสมมติ) "...ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบราชการหรือ ตามมาตรฐานข้อกำหนดอุตสาหกรรม บริษัทให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด การจะลงทุนใดจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบต่อข้อกำหนดและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง หากติดขัดต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงสำหรับหลักการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทมีการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี (**CG: Good Corporate Governance**) อย่างมี

มาตรฐานทางสังคม ทางจริยธรรม และจรรยาบรรณ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. และเป็นแนวทางให้พนักงานได้ปฏิบัติตามกรอบที่วางไว้ ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานการต่อต้านคอร์ปชั่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ถือว่า มีส่วนสำคัญส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัทอย่างชัดเจนแน่นอน ดังนั้น บริษัท ปตท. ดำเนินการตามกฎหมายอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องทำให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคมส่วนรวมด้วย..."

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ E (นามสมมติ) "...บริษัทให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ในการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบอุตสาหกรรม เป็นหัวใจของการทำงาน ซึ่งบริษัทจะมีความยั่งยืนได้ (Sustainability) ต้องได้รับการยอมรับจากสังคม ชุมชน เพื่อให้เกิด License to Operate ของการที่บริษัทดำเนินธุรกิจแล้ว..."

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ตัวแปรแฝงรายด้านของปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ด้านการบริหารองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร ด้านความเร็วองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร

คะแนนปัจจัยรายด้าน	\bar{X}	S.D.	SK	KU	ระดับ
1. ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	4.11	.556	-.866	1.999	มาก
2. การบริหารองค์กร (OM)	3.87	.494	-.223	.431	มาก
3. ความยั่งยืนองค์กร (SUS)	4.14	.473	-.570	1.894	มาก
4. ความเร็วองค์กร (OS)	3.93	.579	-.529	1.411	เร็ว
5. ผลสำเร็จองค์กร (SUC)	3.96	.647	-.866	1.994	มาก

จากตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายปัจจัย ด้านความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่า $\bar{X} = 4.11$ ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่า $\bar{X} = 3.87$ ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่า $\bar{X} = 4.14$ ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสถานะที่เร็ว มีค่า $\bar{X} = 3.93$ และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่า $\bar{X} = 3.96$

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเร็วองค์กร ด้านความยั่งยืนองค์กร และด้านผลความสำเร็จองค์กร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก (First Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อเป็นการตรวจสอบแบบจำลองที่พัฒนาว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดปัจจัยแฝงได้หรือไม่ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 229) ซึ่งประกอบด้วย

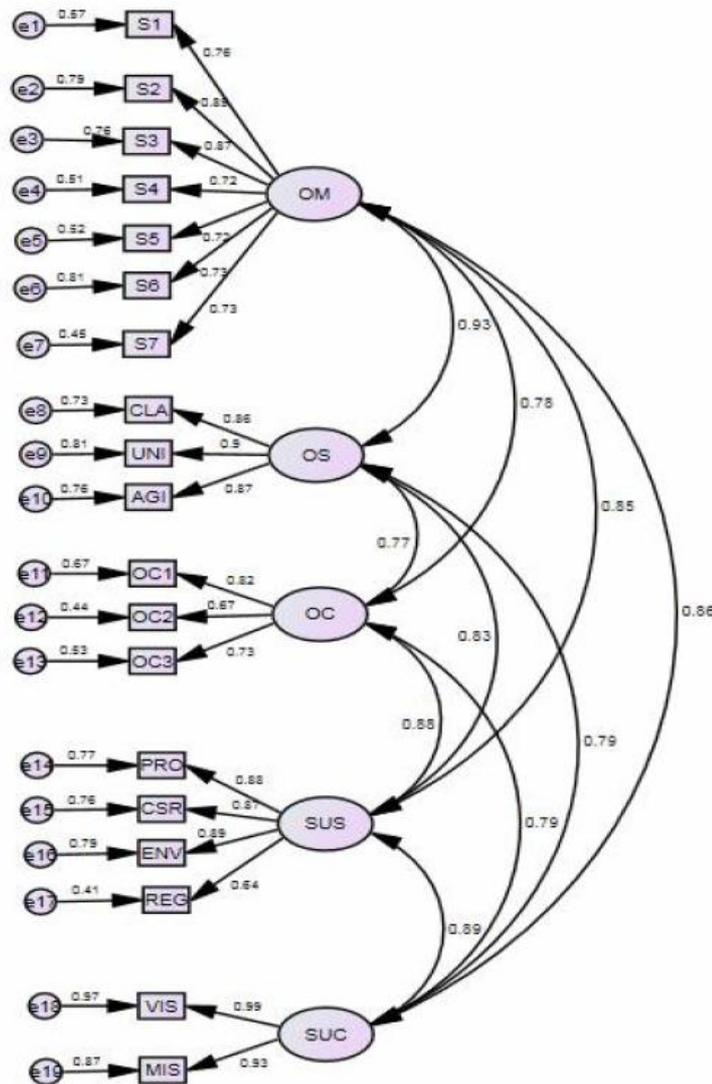
ด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management: OM) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีองค์ประกอบที่นำมาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ส; และวอเตอร์แมน (Peters; & Waterman, 2006) ที่บริษัทที่มีความเป็นเลิศทั่วโลก นำใช้ในการบริหารจัดการองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัว ได้แก่ โครงสร้าง (Structure: S1) กลยุทธ์ (Strategy: S2) ระบบ (System: S3) รูปแบบการบริหาร (Style: S5) ทักษะ (Skill: S6) ค่านิยมร่วม (Share value: S7) โดยตัวแปรแต่ละตัว จะมีข้อคำถามตัวแปรละ 10 ข้อ รวมทั้งหมด 70 ข้อ

องค์ประกอบด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed: OS) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีองค์ประกอบมาจากแนวความคิดของ เดวิส; ฟรีคเซ็ท; และบอสเวลล์ (Davis; Frechette; & Boswell, 2010) วัดความเร็วองค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความชัดเจน (Clarity: CLA) ความเป็นเอกภาพ (Unity: UNI) ความรวดเร็ว (Agility: AGI) โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีข้อคำถามตัวแปรละ 3 ข้อ รวมทั้งหมด 9 ข้อ

องค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีองค์ประกอบมาจากแนวความคิดของ เมอเดย์ และคณะ (Mowday; et al. 1979) วัดความผูกพันต่อองค์กรกับบุคลากรในองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (OC1) ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน (OC2) ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร (OC3) ทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ

องค์ประกอบด้านความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีองค์ประกอบมาจากแนวความคิดของ เอ็ปสไตน์ (Epstein, 2008); แจ็คสัน; วันส์; และดิลเชิร์ต (Jackson; Ones; & Dilchert, 2011) วัดประเมินความยั่งยืนองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability: PRO) ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environment Management: ENV) และกฎระเบียบของอุตสาหกรรม (Corporate Regulation: REG) จำนวน 29 ข้อ

องค์ประกอบด้านความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes: SUC) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีองค์ประกอบวิสัยทัศน์องค์กรและพันธกิจองค์กรมาจากแนวความคิดของของ อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล (2538); ฮอสกิสสัน; ฮิตท์; และไอร์แลนด์ (Hoskisson; Hitt; & Ireland. 2009) มากำหนดวัดผลสำเร็จองค์กรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision: VIS) พันธกิจองค์กร (Corporate Mission: MIS) รวมจำนวน 17 ข้อ



First Order Confirmatory Factor Analysis
 Chi-square = 135.613, df = 116, p = .103, Chi-square/df = 1.169
 GFI = .964, AGFI = .941, CFI = .997, RMR = .008, RMSEA = .021, TLI = .996, NFI = .981

ภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก (First Order Confirmatory Factor Analysis: CFA) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากภาพประกอบ 23 เป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก (First Order Confirmatory Factor Analysis) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับดัชนีแบบจำลอง (Modification indices: MI) พบว่า ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาเกณฑ์ในการตัดสินใจความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีดังนี้

ตาราง 33 ค่าสถิติความกลมกลืนองค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ค่าดัชนี	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) หรือ CMIN	-	135.613	-
df	-	116	-
p-value	> 0.05	.103	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df หรือ CMIN/df	< 2	1.169	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	.964	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> .90	.941	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	.997	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.05-0.08	.021	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	.981	ผ่านเกณฑ์
PNFI	> 0.6	.665	ผ่านเกณฑ์
RFI	> 0.95	.971	ผ่านเกณฑ์
TLI	> 0.95	.996	ผ่านเกณฑ์
CN (HOELTER)	> 200	407	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 33 แสดงค่าดัชนีองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรก (First Order Confirmatory Factor Analysis) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ค่าดัชนีในการพิจารณาความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับแรกของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบแบบจำลองสามารถวัดปัจจัยแฝงได้อย่างกลมกลืน โดยแต่ละแบบจำลองจะประกอบตัวแปรสังเกตได้และค่าน้ำหนัก ดังนี้

1. แบบจำลององค์ประกอบด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management: OM) มีค่าดังนี้

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านการบริหารองค์กร (Organizational Management: OM) แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการวิเคราะห์ (R^2)

องค์ประกอบด้านการบริหารองค์กร (OM)	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	S.E	t	R^2
1. โครงสร้าง (Structure: S1)	.756	.071	13.977***	.572
2. กลยุทธ์ (Strategy: S2)	.891	.069	16.184***	.794
3. ระบบ (System: S3)	.871	.071	15.950***	.758
4. บุคลากร (Staff: S4)	.716	.080	13.309***	.512
5. รูปแบบการบริหาร (Style: S5)	.720	.068	14.721***	.518
6. ทักษะ (Skill: S6)	.897	.070	16.330***	.805
7. ค่านิยมร่วม (Share value: S7)	.731	1 ^a	1 ^a	.454

*** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.001

1^a พารามิเตอร์บังคับสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล ภิญญานานุวัฒน์. 2554: 15)

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการบริหารองค์กร (OM) พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทุกองค์ประกอบโดยค่าสถิติ t ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 13.309-16.330 แสดงว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าองค์ประกอบร่วม (Common Factor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 คือ โครงสร้าง (Structure: S1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .76 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .572 หรือร้อยละ 57.2 องค์ประกอบที่ 2 คือ กลยุทธ์ (Strategy: S2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .89 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .794 หรือร้อยละ 79.4 องค์ประกอบที่ 3 คือ ระบบ (System: S3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .87 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบ

เท่ากับ .758 หรือร้อยละ 75.8 องค์ประกอบที่ 4 คือ บุคลากร (Staff: S4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .72 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .512 หรือร้อยละ 51.2 องค์ประกอบที่ 5 คือ รูปแบบการบริหาร (Style: S5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .72 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .518 หรือร้อยละ 51.8 องค์ประกอบที่ 6 คือ ทักษะ (Skill: S6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .90 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .805 หรือร้อยละ 80.5 องค์ประกอบตัวสุดท้าย องค์ประกอบที่ 7 คือ ค่านิยมร่วม (Share value: S7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .73 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .454 หรือร้อยละ 45.4

ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบด้านการบริหารองค์กร (OM) แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure: S1) กลยุทธ์ (Strategy: S2) ระบบ (System: S3) บุคลากร (Staff: S4) รูปแบบการบริหาร (Style: S5) ทักษะ (Skill: S6) และ ค่านิยมร่วม (Share value: S7) สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกัน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงด้านการบริหารองค์กร (OM) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และ R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ มีค่า .72-.90 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า .3 (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชณีกุล ภิญญานานุกัณณ์. 2554: 97) ในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์ประกอบของด้านการบริหารองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ กล่าวได้ว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านการบริหารองค์กร โดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีความเหมาะสมกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed: OS)
มีค่าดังนี้

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านความเร็วองค์กร (Organizational Speed: OS)
แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการ
วิเคราะห์ (R^2)

องค์ประกอบด้านความเร็วองค์กร (OS)	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	S.E	t	R^2
1. ความชัดเจน (Clarity: CLA)	.872	1 ^a	1 ^a	.733
2. ความเป็นเอกภาพ (Unity: UNI)	.902	.044	24.208***	.813
3. ความรวดเร็ว (Agility: AGI)	.856	.043	22.708***	.760

*** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.001

1^a พารามิเตอร์บังคับสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาส อังคุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณา; และ
รัชนีกุล ภิญญภาณุวัฒน์. 2554: 15)

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความเร็วองค์กร (OS) พบว่า
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทุกองค์ประกอบ โดยค่าสถิติ t ในแต่ละ
องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 22.708-24.208 แสดงว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าองค์ประกอบร่วม
(Common Factor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของ
องค์ประกอบที่ 1 คือ ความชัดเจน (Clarity: CLA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน
เท่ากับ .87 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .733
หรือร้อยละ 73.3 องค์ประกอบที่ 2 คือ ความเป็นเอกภาพ (Unity: UNI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูป
คะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .90 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลของ
องค์ประกอบเท่ากับ .813 หรือร้อยละ 81.3 องค์ประกอบที่ 3 คือ ความรวดเร็ว (Agility: AGI) มีค่า
น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .86 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่น
ในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .760 หรือร้อยละ 76.0

ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบด้านความเร็ว
องค์กร (OS) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความชัดเจน (Clarity: CLA) ความเป็นเอกภาพ (Unity:
UNI) ความรวดเร็ว (Agility: AGI) สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกัน โดยพิจารณาจาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงด้านความเร็วองค์กร (OS) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และ R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่า .856-.902 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า .3 (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล วิทยุภาณุวัฒน์. 2554: 97) ในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์ประกอบของด้านความเร็วองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ กล่าวได้ว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความเร็วองค์กร โดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OC) มีค่าดังนี้

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OC) แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการวิเคราะห์ (R^2)

องค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC)	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	S.E	t	R^2
1. ความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร(OC1)	.816	1 ^a	1 ^a	.665
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน (OC2)	.666	.077	13.318***	.444
3. ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร (OC3)	.731	.090	14.318***	.535

*** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.001

1^a พารามิเตอร์บังคับสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล วิทยุภาณุวัฒน์. 2554: 15)

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทุกองค์ประกอบโดยค่าสถิติ t ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 13.318-14.318 แสดงว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าองค์ประกอบร่วม (Common Factor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 คือ ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (OC1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .82 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .665 หรือร้อยละ 66.5 องค์ประกอบที่ 2 คือ ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน (OC2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .67 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .444 หรือร้อยละ 44.4 องค์ประกอบที่ 3 คือ ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร (OC3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .73 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .535 หรือร้อยละ 53.5

ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (OC1) ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน (OC2) ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร (OC3) สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกัน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และ R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่า .67-.82 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า .3 (สุภมาส อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. 2554: 97) ในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์ประกอบของด้านความผูกพันต่อองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ กล่าวได้ว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบ สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีความเหมาะสมกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันด้านความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability: SUS) มีค่าดังนี้

ตาราง 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้านความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability: SUS) แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการวิเคราะห์ (R^2)

องค์ประกอบด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS)	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	S.E	t	R^2
1. ผลประโยชน์องค์กร (PRO)	.875	1 ^a	1 ^a	.766
2. ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (CSR)	.871	.047	21.591***	.758
3. การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (ENV)	.887	.040	23.320***	.787
4. กฎระเบียบอุตสาหกรรม (REG)	.643	.051	14.122***	.413

*** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.001

1^a พารามิเตอร์บังคับสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาศ อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และ รัชนีกุล ภิญญภาณุวัฒน์. 2554: 15)

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทุกองค์ประกอบ โดยค่าสถิติ t ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 14.122-23.320 แสดงว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าองค์ประกอบร่วม (Common Factor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 คือ ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability: PRO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .88 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .766 หรือร้อยละ 76.6 องค์ประกอบที่ 2 คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .87 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .758 หรือร้อยละ 75.8 องค์ประกอบที่ 3 คือ การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environment Management: ENV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .89 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .787 หรือร้อยละ 78.7 องค์ประกอบที่ 4 คือ

กฎระเบียบอุตสาหกรรม (Corporate Regulation: REG) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .64 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบ เท่ากับ .413 หรือร้อยละ 41.3

ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยั่งยืนขององค์ประกอบด้านความยั่งยืนองค์กร (Corporate Sustainability: SUS) แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลประโยชน์องค์กร (Corporate Profitability: PRO) ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) การจัดการสิ่งแวดล้อมองค์กร (Corporate Environment Management: ENV) กฎระเบียบอุตสาหกรรม (Corporate Regulation: REG) สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกัน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยั่งยืนของตัวแปรแฝงด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และ R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่า .64-.89 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า .3 (สุภมาศ อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล ภิญญานานุวัฒน์. 2554: 97) ในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์ประกอบของด้านความยั่งยืนองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ กล่าวได้ว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยั่งยืนของด้านความยั่งยืนองค์กร โดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีความเหมาะสมกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. แบบจำลององค์ประกอบด้านผลความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes: SUC) มีค่าดังนี้

ตาราง 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยั่งยืน ด้านผลความสำเร็จองค์กร (Corporate Successes: SUC) แสดงค่าน้ำหนักขององค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของการวิเคราะห์ (R^2)

องค์ประกอบด้านผลความสำเร็จ องค์กร (SUC)	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	S.E	t	R^2
1. วิสัยทัศน์องค์กร (VIS)	.986	1 ^a	1 ^a	.972
2. พันธกิจองค์กร (MIS)	.933	.030	42.419***	.870

*** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.001

1^a พารามิเตอร์บังคับสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (สุภมาศ อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชนีกุล ภิญญานานุวัฒน์. 2554: 15)

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านผลสำเร็จองค์กร (SUC) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ทุกองค์ประกอบ โดยค่าสถิติ t ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 42.419 แสดงว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าองค์ประกอบร่วม (Common Factor) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 คือ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision: VIS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .99 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .972 หรือร้อยละ 97.2 องค์ประกอบที่ 2 คือ พันธกิจองค์กร (Corporate Mission: MIS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ .93 และมีค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในการวัดข้อมูลขององค์ประกอบเท่ากับ .870 หรือร้อยละ 87.0

ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบด้านผลสำเร็จองค์กร (Corporate Successes: SUC) แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision: VIS) และพันธกิจองค์กร (Corporate Mission: MIS) สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกัน โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงด้านด้านผลสำเร็จองค์กร (Corporate Successes: SUC) จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน และ R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบ มีค่า .93-.99 ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า .3 (สุภมาส อังสุชาติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และรัชณีกุล ภิญญิภาณุวัฒน์. 2554: 97) ในการบ่งบอกถึงการเป็นองค์ประกอบของด้านผลสำเร็จองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ กล่าวได้ว่าแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของด้านผลสำเร็จองค์กรโดยองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบ สามารถรวมเป็นปัจจัยองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีความเหมาะสมกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตาราง 39 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลอง พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .34-.85 ซึ่งไม่เกิน .85 ที่จะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมกันของเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (Kline. 2005) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษานี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมกันของเส้นตรงพหุ

ตาราง 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) ระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลอง

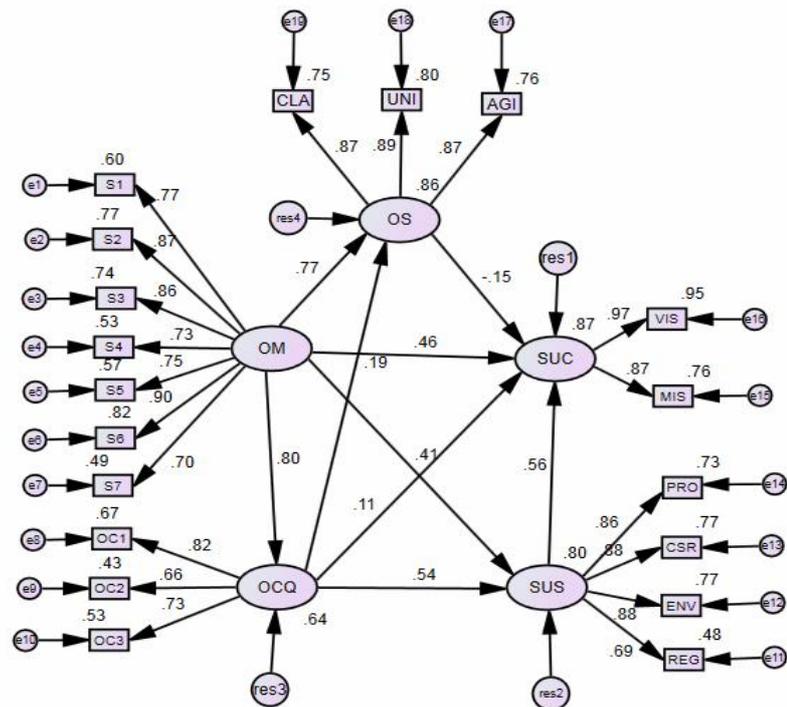
ตัวแปร (Latent Variable)	OM	OS	OC	SUS	SUC
การบริหารองค์กร (OM)	1.00				
ความเร็วองค์กร (OS)	.85**	1.00			
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	.68**	.66**	1.00		
ความยั่งยืนองค์กร (SUS)	.75**	.74**	.70**	1.00	
ผลความสำเร็จองค์กร (SUC)	.79**	.75**	.70**	.81**	1.00

** มีระดับนัยสำคัญที่ 0.01

จากตาราง 40 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) ระหว่างตัวแปรแฝงในแบบจำลอง พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .66-.85 ลักษณะเป็นความสัมพันธ์เส้นตรงเชิงบวก ซึ่งไม่เกิน .85 ที่จะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมกันของเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (Kline. 2005) จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษานี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมกันของเส้นตรงพหุ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้



Structure Equation Modelling of Orgnizational Speed to Successes
 Chi-square = 521.078, df = 143, p = .000, Chi-square/df = 3.644
 GFI = .871, AGFI = .828, CFI = .943, RMR = .014, RMSEA = .083, IFI = .943, PNFI = .772, NFI = .924

ภาพประกอบ 24 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก่อนปรับแบบจำลอง

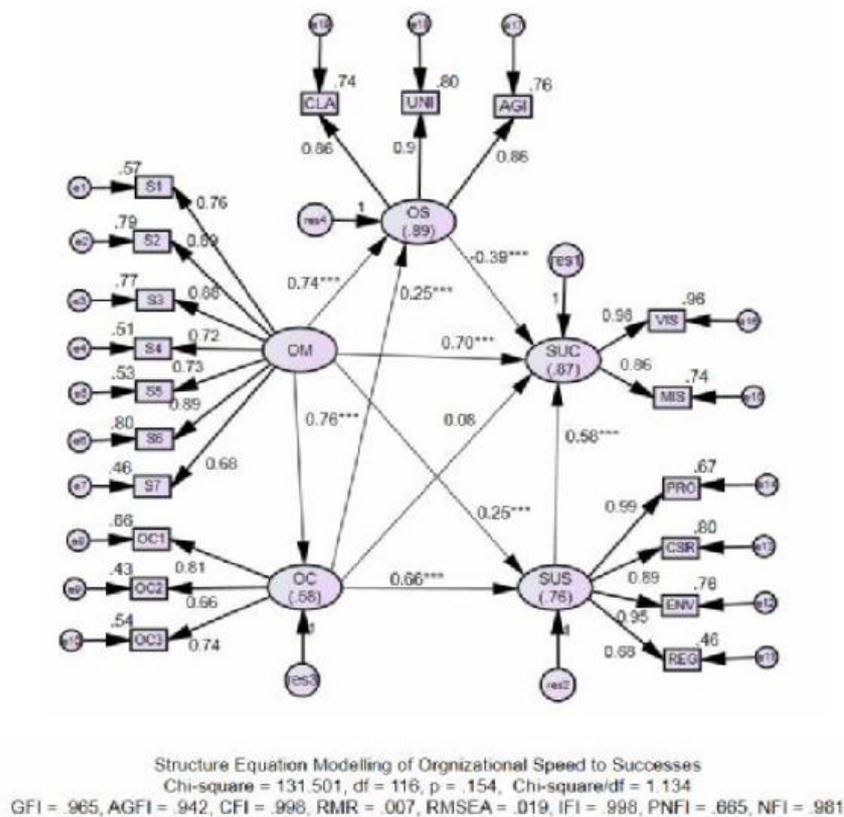
จากภาพประกอบ 24 เป็นผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อทดสอบความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาในการตัดสินใจความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีดังนี้

ตาราง 41 ค่าสถิติความกลมกลืนการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ก่อนปรับแบบจำลอง

ค่าดัชนี	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) หรือ CMIN	-	521.078	-
Df	-	143	-
p-value	> 0.05	.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
χ^2/df หรือ CMIN/df	< 2	3.644	ไม่ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	.871	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	> .90	.828	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	.943	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.05-0.08	.083	ไม่ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	.924	ไม่ผ่านเกณฑ์
PNFI	> 0.6	.772	ไม่ผ่านเกณฑ์
RFI	> 0.95	.909	ไม่ผ่านเกณฑ์
TLI	> 0.95	.932	ไม่ผ่านเกณฑ์
CN (HOELTER)	> 200	129	ไม่ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 41 แสดงค่าดัชนีการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling: SEM) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 521.078 มีค่าสูง p-value มีค่าน้อยกว่า .05 ไม่ผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 3.644 ไม่ผ่านเกณฑ์ ทำให้ความกลมกลืนของแบบจำลองที่นำเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมจากการประมาณแบบจำลอง ($\Sigma(\theta)$) ไปลบออกจากเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมา (Σ) ไม่เท่ากับ 0 (ยูทธ ไทยวรรณ. 2556ก: 13) ประกอบกับค่าดัชนีในการพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) ด้านความเร็วองค์กร (OS) ด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) และด้านผลความสำเร็จองค์กรที่ประกอบในแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความกลมกลืน โดยไม่เป็นไปตามสมมติฐานแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนามานั้นไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยพิจารณาดำเนินการปรับเปลี่ยนจำลองสมการโครงสร้างที่พัฒนาให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาการปรับจากค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) ยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ใหม่จนกระทั่งแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืน โดยมีความสอดคล้องกับเหตุผลเชิงทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย ในการอธิบายแบบจำลองถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 25 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หลังปรับแก้แบบจำลอง

จากภาพประกอบ 25 เป็นผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หลังปรับแก้แบบจำลองเพื่อทดสอบความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาในการตัดสินใจความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีดังนี้

ตาราง 42 ค่าสถิติความกลมกลืนการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หลังปรับแก้แบบจำลอง

ค่าดัชนี	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
Chi-square (χ^2) หรือ CMIN	-	135.501	-
df	-	116	-
p-value	> 0.05	.154	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df หรือ CMIN/df	< 2	1.134	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	.965	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> .90	.942	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	.998	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.05-0.08	.019	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	.981	ผ่านเกณฑ์
PNFI	> 0.6	.665	ผ่านเกณฑ์
RFI	> 0.95	.972	ผ่านเกณฑ์
TLI	> 0.95	.997	ผ่านเกณฑ์
CN (HOELTER)	> 200	420	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 42 แสดงค่าดัชนีการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structure Equation Modeling: SEM) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 131.501 มีค่าลดลง p-value มีค่า .154 มากกว่า .05 ผ่านเกณฑ์ และค่า χ^2/df มีค่าเท่ากับ 1.134 ผ่านเกณฑ์ ทำให้ความกลมกลืนของแบบจำลองที่นำเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมจากการประมาณแบบจำลอง ($\Sigma(\theta)$) ไปลบออกจากเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมา (Σ) เท่ากับ 0 (ยูทธ ไกยวรรณ. 2556ก: 13) ประกอบกับค่าดัชนีในการพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผ่านเกณฑ์ทุกดัชนี สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) ด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) ด้านความเร็วองค์กร (OS) ด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) และด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) ที่ประกอบในแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความกลมกลืนกันอย่างเหมาะสม โดยมีสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) มีอิทธิพลทางตรงกับปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) และปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติทุกของตัวแปร

2. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) และปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC)

3. ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) อ้อมผ่านปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) อ้อมผ่านปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

7. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) อ้อมผ่านปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) อ้อมผ่านปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผล จากวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสอดคล้องกับสมมติฐานและเหตุผลเชิงทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัย ในการอธิบายแบบจำลองถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท จำกัด (มหาชน) ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปผลนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์เส้นอิทธิพลทางตรง เส้นอิทธิพลทางอ้อม และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลต่างๆ ดังนี้

จากตาราง 43 แสดงค่าน้ำหนักเส้นอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) เส้นอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และเส้นอิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ระหว่างแต่ละตัวแปรแฝงในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความกลมกลืนของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกเส้นอิทธิพลตามสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 เส้นอิทธิพลปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) มีอิทธิพลทางตรงกับปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร โดยมี 1) ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงมากที่สุดในทิศทางบวกเท่ากับ .763 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .58 หรือร้อยละ 58.0 2) ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ .738 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .89 หรือร้อยละ 89.0 3) ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ .704 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0 4) ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ .253 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .76 หรือร้อยละ 76.0

สมมติฐานข้อที่ 2 เส้นอิทธิพลปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) มีอิทธิพลทางตรงกับปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) และปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) พบว่า เส้นอิทธิพลปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) กับปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี 1) ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) ได้รับอิทธิพลทางตรงมากที่สุดในทิศทางบวกเท่ากับ .663 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .76 หรือร้อยละ 76.0 2) ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ .25 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .89 หรือร้อยละ 89.0 3) ปัจจัยด้านผลความสำเร็จองค์กร (SUC) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกเท่ากับ .082 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0 อย่างไรก็ตามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานข้อที่ 3 เส้นอิทธิพลปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) มีอิทธิพลทางตรงกับปัจจัยด้านผลสำเร็จองค์กร (SUC) พบว่า เส้นอิทธิพลมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีปัจจัยด้านผลสำเร็จองค์กร (SUC) ได้รับอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบเท่ากับ -.385 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0

.383 หรือ (.663x.578) และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0

จากตาราง 43 และผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลการศึกษาปัจจัยผลความสำเร็จองค์กร (SUC) ที่ได้รับอิทธิพลดังนี้

อิทธิพลทางตรง (DE) ได้จากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) เท่ากับ .704 ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) เท่ากับ .578 ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) เท่ากับ -.385 และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) เท่ากับ .082 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0

อิทธิพลทางอ้อม (IE) ได้รับจากปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) เท่ากับ .287 และปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) เท่ากับ .143 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0

อิทธิพลรวม (TE) ได้รับจากปัจจัยด้านการบริหารองค์กร (OM) เท่ากับ .847 ปัจจัยด้านความยั่งยืนองค์กร (SUS) เท่ากับ .578 ปัจจัยด้านความเร็วองค์กร (OS) เท่ากับ -.385 และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร (OC) เท่ากับ .369 และ R^2 ซึ่งเป็นค่าบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นในสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .87 หรือร้อยละ 87.0

ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้ จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 ท่าน จาก 5 กลุ่มธุรกิจกับข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นความคิดเห็นต่อการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยได้จัดเก็บจากแบบสอบถามจำนวน 389 คน แล้วนำมาหาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

ตาราง 44 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
โครงสร้าง

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรโครงสร้าง (Structure) ขององค์กรระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การมีขอบเขตให้ตัดสินใจได้อย่างอิสระ ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมุ่งการทำงานเป็นทีมงานของพนักงาน ตัวโครงสร้างองค์กรมีการแบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจ หรือแยกตามสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการรายงานที่รวดเร็วของกลุ่มธุรกิจ ส่งเสริมให้มีการโยกย้ายข้ามธุรกิจเพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ของแต่ละธุรกิจ เป็นการทดแทนเมื่อพนักงานได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพและองค์กรก็ไม่เสียเวลาในการพัฒนาบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานใหม่</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ ในด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างบริษัทที่เริ่มมีการขยายหน่วยงานที่โตขึ้นส่งผลให้สายการบังคับบัญชา มีขั้นตอนยาวขึ้น เป็นผลให้การประสานในองค์กรเกิดความอึดอัดความล่าช้าไม่คล่องตัว ตามมา ควรลดขนาดหน่วยงานที่ไม่สำคัญให้เล็กลงหรือกลุ่มธุรกิจที่เป็นวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ อยู่ในช่วงขาดลงปรับย้ายพนักงานไปสู่งานใหม่ที่ยังเป็นช่วงวงจรผลิตภัณฑ์ขาขึ้นของธุรกิจ การปรับขยายธุรกิจควรจะเป็นแบบ Ad hoc หรือเป็นโครงการเฉพาะกิจที่มอบเป้าหมายภารกิจ กำหนดเวลาเสร็จที่ชัดเจนและให้มีอำนาจการตัดสินใจได้อย่างอิสระในภารกิจนั้น</p>

ตาราง 45 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรกลยุทธ์

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรกลยุทธ์ (Strategy) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การวางแผนงานมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตรงต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญตลอดสายโซ่อุปทานของธุรกิจหลักของบริษัท มีการจัดสรรและทุ่มเทพยายามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ทบทวนประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแผนงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามความเหมาะสมโดยมุ่งเน้นเพื่อความอยู่รอด การเติบโตทางธุรกิจของบริษัทในอนาคตอย่างต่อเนื่อง และการขยายธุรกิจจะเป็นไปในทิศทางของธุรกิจหลักขององค์กร โดยใช้ธุรกิจรองมาช่วยเสริมให้เกิดความหลากหลาย มีความแข็งแกร่ง สร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น โดยไม่พึ่งพิงเพียงรายได้จากธุรกิจเดียว</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง เรื่องการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นทางทีมงาน ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น สำหรับการแสดงความเห็นของพนักงานโดยผ่านสายการบังคับบัญชาจะไม่มี การแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร</p>

ตาราง 46 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรระบบ

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรระบบ (System) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ โดยภาพรวมของระบบบริษัทมีความสอดคล้องกับเป็นมาตรฐานสากลที่ทั่วโลกใช้งานกันทั่วไป ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสะดวก ลดการทำงานซ้ำๆ เกิดความรวดเร็วและมีความแม่นยำมากขึ้นโดยเฉพาะด้านบัญชีการเงินที่สามารถรายงานผลข้อมูลได้รวดเร็วมาก ตรงต่อข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ การค้นหาข้อมูลสามารถทำได้ง่าย ๆ เชื่อมโยงติดต่อได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทที่จะผลิตสินค้าและบริการที่เป็นมาตรฐานและยังช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงในการร้องเรียนได้หลายช่องทาง เป็นการทำให้บริษัทมีข้อมูลจากลูกค้า ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงในการตัวผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง คือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่บูรณาการอย่างครบวงจร หรือยังต้องปรับปรุงประสิทธิภาพเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น</p>

ตาราง 47 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรบุคลากร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรบุคลากร (Staff) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้ความสามารถผ่านกิจกรรม เช่น QCC, Suggestion, KM, Innovation เป็นต้น ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ประสบการณ์จากภายนอกบริษัท ที่จะเป็นการทำให้พนักงานเกิดความรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น การส่งเสริมการแข่งขัน ความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันผ่านทาง ศูนย์กลางเรียนรู้บริษัท Function Academy และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของบริษัท</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ การสรรหาบุคลากรยังมีความล่าช้า แม้ว่าบริษัทจะอยู่ระดับขั้นแนวหน้าที่บุคคลภายนอกเลือกที่จะเข้ามาทำงานมากที่สุดก็ตาม และการได้มายังไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่จะมาปฏิบัติงาน บริษัทยังเป็นระบบอุปถัมภ์ทำให้ขาดการส่งเสริมบุคลากรคนที่มีความสามารถ ในด้านการประเมินผลงานยังไม่เที่ยงตรงถึงแม้ว่าจะมีระบบ KPI ที่ถือว่าเป็นระบบที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม ซึ่งส่งผลต่อการขาดความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานและการพัฒนาคนเก่งๆ (Talent) ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานคงอยู่กับองค์กรต่อไป</p>

ตาราง 48 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรรูปแบบการบริหาร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรรูปแบบการบริหาร (Style) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ผู้บริหารมีความทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดเด่นของบริษัท มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริงของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการออกตรวจเยี่ยมพนักงานตามหน่วยงานพื้นที่ต่างๆ เพื่อจะได้มีการนำเสนอปัญหาข้อมูลที่แท้จริงของหน้างาน เป็นการกระตุ้นจิตใจให้พนักงานได้ทราบถึงเป้าหมายของบริษัทจากผู้บริหารโดยตรง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อพนักงานและถูกกำหนดเป็น KPI สำหรับผู้บริหารทุกคนได้มีการออกไปเยี่ยมลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ได้แก่ การประชุมอาจจะใช้เวลานาน หรือมีการประชุมบ่อยครั้งเกินไป ทำให้พนักงานไม่มีเวลาที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ควรมีการปรับปรุงระบบข้อมูล IT ให้สนับสนุนในการประชุมของธุรกิจมากขึ้น</p>

ตาราง 49 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรทักษะ

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรทักษะ (Skill) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บริษัทมีทักษะในการบริการที่โดดเด่นอย่างเชี่ยวชาญ และมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานสากล การให้ความยืดหยุ่นต่อลูกค้า แต่เครื่องครัดต่อระเบียบวินัยทางการเงินมีการประเมินทักษะการทำงานของพนักงานสม่ำเสมอ มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว</p>	

ตาราง 50 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปรค่านิยมร่วม

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรค่านิยมร่วม (Share Value) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การสื่อความในค่านิยมไปยังพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับและเข้าใจอย่างไม่มี การเปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยที่ทุกคนสามารถอธิบายความหมายและนำเสนอแนวคิดค่านิยมแต่ละตัวได้</p>	

ตาราง 51 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ความชัดเจน

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรความชัดเจน (Clarity) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกันได้แก่ บุคลากรของบริษัทมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ร่วมกันในงาน มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร เมื่อเวลาบริษัทเกิดวิกฤตบุคลากรจะร่วมกันแก้ไขปัญหาจนสำเร็จ และ การที่จะทำให้บริษัทบรรลุผลสำเร็จในวิสัยทัศน์ได้จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการ เช่น TQA TQM เป็นต้น</p>	

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ความเอกภาพ

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรความเป็นเอกภาพ (Unity) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกันได้แก่ บุคลากรของบริษัทยึดมั่นต่อแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จและดำเนินการปฏิบัติงานอย่างเป็นที่มั่งานร่วมกัน</p>	

ตาราง 53 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ความเร็ว

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
โดยภาพรวมของตัวแปรความเร็ว (Agility) ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บุคลากรมีความยืดหยุ่นเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อผิดพลาดให้ถูกต้องเสมอ นอกจากนี้บุคลากรจะมีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ งานใหม่อยู่เสมอ	สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ ความเร็วของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจระดับหน้างานยังไม่ดีพอ

ตาราง 54 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ความเชื่อในนโยบาย เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
โดยภาพรวมของตัวแปรความเชื่อในนโยบายเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บุคลากรมีความห่วงใยต่อองค์กรของ บริษัท มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวกับใครว่าตนเป็นพนักงานของบริษัท ปตท. และยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายของบริษัท รวมถึงเชื่อว่า บริษัท ปตท. เป็นบริษัทที่ดีที่สุดของตน	สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง ได้แก่ ในการออกนโยบายที่เกี่ยวกับพนักงานในบางครั้ง ทำให้เกิดความท้อใจในการทำงานอยู่บ้าง

ตาราง 55 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
โดยภาพรวมของตัวแปรความความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บุคลากรมีความทุ่มเทความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของบริษัท โดยมีนโยบาย และเป้าหมายเป็นตัวผลักดันให้เกิด การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ และพร้อมที่จะทำงานตำแหน่งใดๆ ก็ได้ตามความเหมาะสม	สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ได้แก่ การทำงานในบริษัทได้รับ ประโยชน์ที่ยังไม่เหมาะสมกับคู่แข่ง การไปทำงานที่บริษัทอื่นนั้น ยังมีโอกาสที่จะเปลี่ยนใจ ได้ โดยเฉพาะพนักงานรุ่น Generation Y

ตาราง 56 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร ความปรารถนาคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
โดยภาพรวมของตัวแปร ความปรารถนาต่อการดำรงสมาชิกภาพขององค์กรต่อไปของบริษัท ระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บุคลากรให้ความสำคัญกับการจงรักภักดีต่อบริษัท และเป็น การตัดสินใจที่ถูกต้องที่เลือกมาทำงานที่บริษัท ปตท. ที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นบริษัทที่น่าทำงานที่สุด และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ของบริษัทไม่สามารถทำให้ลาออกจากบริษัทได้ง่าย	

ตาราง 57 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
วิสัยทัศน์องค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรวิสัยทัศน์องค์กร ของบริษัท ระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูล เชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บริษัท ทุ่มเทพยายามต่างๆ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความมั่นคงต่อบริษัทในอนาคต โดยมีบุคลากรของบริษัทที่พร้อมจะทำงานที่ท่า ทลายในความรู้ความสามารถ มีความภาคภูมิใจ ของบุคลากรที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของการเป็นบริษัทพลังงาน ไทยข้ามชาติชั้นนำ ที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียกันทุกคน สำหรับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่มุ่งมั่น สู่การเป็นองค์กร 100 ปี บุคลากรของบริษัทมี ความเข้าใจในเป้าหมายและมีโอกาสที่จะ ประสบผลสำเร็จได้โดยการขับเคลื่อนจากการ ผลักดันของผู้บริหารองค์กร และการระดมความ คิดเห็นจากพนักงานให้มีส่วนร่วม</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ได้แก่ การเป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ส่วนหนึ่งที่ ยังต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบราชการที่ เป็นข้อบังคับ ข้อกฎหมาย ทำให้ความสามารถ ในการแข่งขันกับเอกชนยังไม่มีประสิทธิภาพ ดีพอ เป็นข้อเสียเปรียบในเรื่องของผลการ ปฏิบัติงาน (Performance)</p>

ตาราง 58 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
พันธกิจองค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรพันธกิจองค์กรของ บริษัท ระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิง ปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ทราบในเป้า หมายความต้องการของบริษัทที่จะเป็นหนึ่งใน ร้อยของบริษัทที่มั่งคั่งที่สุดในโลก และหน้าที่ หลักของบริษัท คือ การสร้างความมั่นคงทาง พลังงานของประเทศ การทำให้มูลค่าหุ้นเพิ่ม สูงขึ้น เพราะเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ลงทุน ดำเนินการ พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการตลอดเวลา ให้กับลูกค้า การมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับ คนในสังคมและชุมชน การให้ความสำคัญใน การดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรเป็นอย่างดี ที่สุด</p>	

ตาราง 59 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ผลประโยชน์องค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
โดยภาพรวมของตัวแปรผลประโยชน์บริษัท ระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บริษัทมุ่งมั่นต่อการ พัฒนาธุรกิจเพื่อให้มูลค่าหุ้นสูงขึ้น การให้ ผลตอบแทนพนักงานจากผลกำไรที่เหมาะสม การได้รับรางวัลประสิทธิภาพการบริหารมีส่วน สำคัญต่อการเติบโตของผลกำไรบริษัท ผล ประกอบการบริษัทเป็นตัวชี้วัดความยั่งยืน ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บริษัทมีผล ประกอบการที่สูงขึ้น การให้ความสำคัญต่อการ ควบคุมต้นทุนของบริษัทไม่ให้เกิดการสูญเปล่า และมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงทาง ธุรกิจ	สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ได้แก่ การที่มีพันธกิจในการดูแลความ มั่นคงทางพลังงานของประเทศ ทำให้บริษัทใน บางครั้งต้องประสบการขาดทุนของผล ประกอบการ เพื่อรักษาความมั่นคงทางพลังงาน ไม่ให้เกิดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจของ ประเทศ

ตาราง 60 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
ความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ของบริษัทระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ บริษัทมีการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ การแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับการร้องเรียนจากชุมชนโดยทันที การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงาน การดำเนินงานในความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าของบริษัท สร้างภาพพจน์ที่ดีและเป็นประโยชน์ระยะยาวให้กับบริษัท การเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือสังคมในนามบริษัท</p>	

ตาราง 61 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรการจัดการ สิ่งแวดล้อมขององค์กรของบริษัทระหว่างข้อมูล เชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความ สอดคล้องกัน ได้แก่ ระบบ ISO14001 เป็น ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐาน สากล มีการติดตามประเมินผลการจัดการ สิ่งแวดล้อมเป็นประจำ บุคลากรมีความเชื่อมั่น ต่อคุณค่าของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม บริษัท ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ประโยชน์ ต่อบริษัท ผู้บริหารหน่วยงานในพื้นที่ให้ ความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม การ ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม บริษัทจะคัดเลือกพนักงานที่ใส่ใจเรื่อง สิ่งแวดล้อมเข้าร่วมงานกับบริษัท การปฏิบัติ ตามคำแนะนำของบริษัทในการใช้ทรัพยากร เช่น พลังงาน น้ำ และอื่นๆ อย่างรู้คุณค่า การนำ ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ มีความ เชื่อมั่นต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จะสร้าง ความยั่งยืนต่อบริษัท</p>	<p>สิ่งที่ไม่สอดคล้องควรพิจารณาแก้ไข ปรับปรุง ได้แก่ การประเมินผลภาพรวมจะดี แต่ ควรลงลึกของการวัดประเมินผลในรายละเอียด เพื่อการปรับปรุงที่ดีในการแก้ไขปัญหา</p>

ตาราง 62 ผลการเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพของตัวแปร
กฎระเบียบอุตสาหกรรม

ความสอดคล้อง	ความไม่สอดคล้อง
<p>โดยภาพรวมของตัวแปรกฎระเบียบ อุตสาหกรรมขององค์กร ระหว่างข้อมูลเชิง คุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีความสอดคล้อง กัน ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ตามกฎหมายของบุคลากรของบริษัท มีความ เข้าใจต่อการปฏิบัติงานตามคู่มือหลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย มีผลเสียต่อชื่อเสียงบริษัท การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบของราชการ บริษัทอาจจะถูกเพิก ถอนใบอนุญาตกิจการ และบริษัทให้ความสำคัญ ต่อการชำระภาษีเป็นไปตามข้อกำหนด กฎหมาย</p>	