

การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้  
ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

นายฟิลลิปส์ จิระประยุด

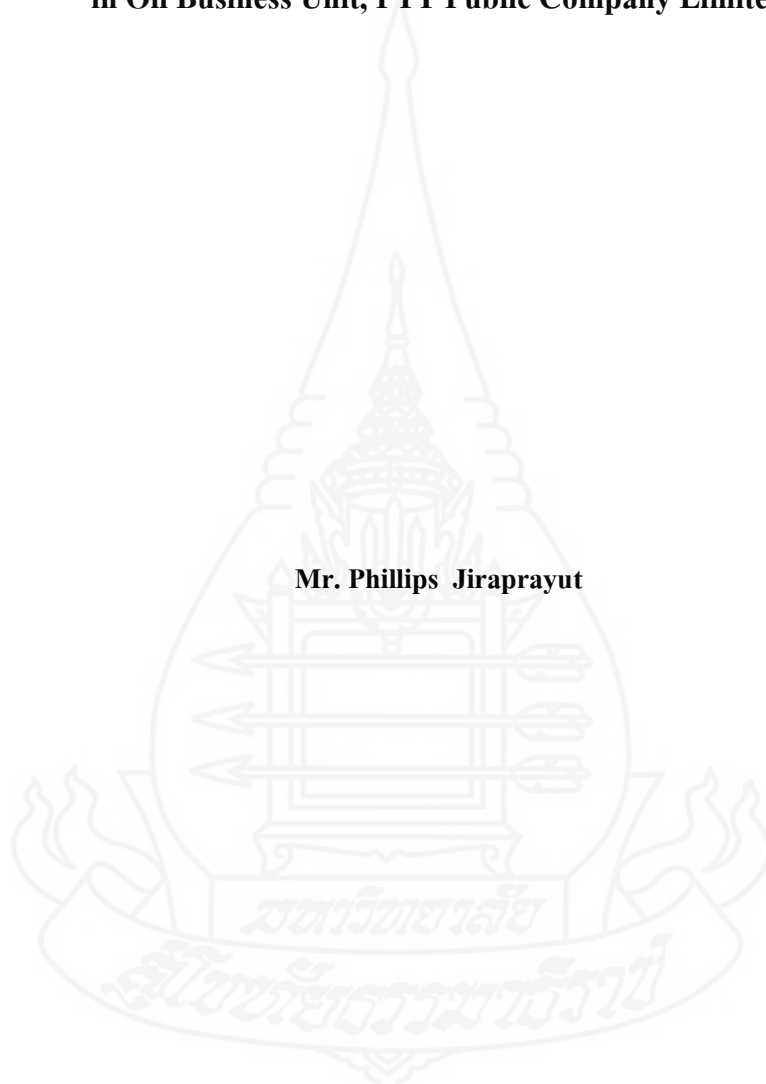


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**The Implementation of New Public Management Tools  
in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited**

**Mr. Phillips Jiraprayut**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

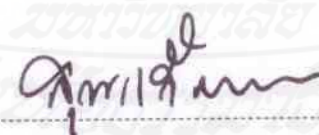
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
ชื่อและนามสกุล นายฟิลลิปส์ จิระประยุต  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย


วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
**ผู้วิจัย** นายฟิลลิปส์ จิระประยุต **รหัสนักศึกษา** 2503008076 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เลี่ยนสลาย  
**ปีการศึกษา** 2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีที่มาจากผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและการได้รับรางวัลระดับชาติและสากลมากมายของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่สร้างความภาคภูมิใจและส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศโดยรวมความสำเร็จเหล่านี้ย่อมมีผลมาจากการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (2) ศึกษาความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (3) ศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (4) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ และ (5) เสนอแนะแนวทางการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและมีกรวิจัยเชิงคุณภาพด้วย ประชากรคือพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบสอบถามใช้รวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน 313 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนและ (2) แบบสัมภาษณ์ใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง 11 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (2) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันไม่แตกต่างกัน (3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมร้อยละ 83.7 (4) จุดแข็งคือทัศนคติพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ดี จุดอ่อนคือการสื่อสารไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและพนักงานรุ่นบุกเบิกไม่ค่อยปรับตัว โอกาสคือนโยบายรัฐสนับสนุน อุปสรรคคือนโยบายรัฐและกฎหมายไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และ (5) ข้อเสนอแนะคือควรศึกษาวิเคราะห์ บูรณาการ และประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในระยะเวลาที่เหมาะสม มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ (1) ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพ (2) ควรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของปตท.(PTT's Way) ที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร ไม่ซับซ้อนง่ายต่อการปฏิบัติ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์กรที่นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนและ (3) ควรสร้างพันธมิตรร่วมในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้แก่บุคลากร **คำสำคัญ** การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**Thesis title:** The Implementation of New Public Management Tools in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited

**Researcher:** Mr. Phillips Jiraprayut; **ID:** 2503008076; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor, (2) Dr. Suraporn Siensalai, Associate Professor; **Academic year:** 2013

### Abstract

This research was originated from excellent performance and many national and international awards of the Oil Business Unit, PTT Public Company Limited which created pride and positive image of the country. These achievements might be the results of the implementation of new public management tools. Therefore, the researcher was interested in conducting the research with the following objectives: (1) to study the level of success in implementing the new public management tools in Oil Business Unit; (2) to study the difference of the opinions of each business function on level of success in implementing the new public management tools in Oil Business Unit; (3) to study the new public management tools influencing the success of the Oil Business Unit; (4) to study the strength, weakness, opportunity, and threat of implementing the new public management tools; and (5) to recommend the appropriate approach to enhance the implementation success of new public management tools.

This study was a survey research, both quantitative and qualitative. Population comprised personnel of Oil Business Unit. Instruments used were: (1) questionnaire for collecting both quantitative and qualitative data from 313 officers obtained via proportional stratified random sampling; (2) interview form for collecting qualitative data from in-depth interview of 11 senior executives derived from purposive sampling. Quantitative data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and stepwise regression analysis. Qualitative data were analyzed using the inductive analysis and the typological analysis.

The results of this research were: (1) the level of success in implementing the new public management tools in Oil Business Unit was not less than 80%; (2) no differences were found among opinions of each business function on level of success in implementing the new public management tools in Oil Business Unit; (3) human resource management, quality, safety, occupational health, and environment management, and strategic management were factors positively influenced the success of the Oil Business Unit at 83.7 %; (4) strength was attitude of ready to change and adapt; weakness was ineffective communication and un-readiness to adapt of some senior officers; opportunity was supporting government policy; and threat were government policy and law that did not foster the business; and (5) recommendations were: there should be appropriate study, analysis, integration and application of new management tools at the right time, evaluation of the implementation should be conducted systematically, also, communication on the implementation should be provided to personnel so to enhance their knowledge and understanding, positive attitude, and morale.

Researcher suggested the followings: (1) there should be an emphasis of the development of competency-based human resource management that covered all functions more efficiently; (2) the organization should create a unique management system that aligned with the PTT's way, organizational context and culture, with no redundancy, but with practical, enhancing competitive advantage, and ability to be sustainable change leader; and (3) shared value to apply new public management tools in their work should be instilled to all personnel.

**Keywords:** New Public Management, New Public Management Tools, Oil Business Unit, PTT Public Company Limited.

## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัย ได้รับความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูง จากรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งได้ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ทั้งด้านวิชาการและการประยุกต์ใช้ ในการให้คำปรึกษานั้น อาจารย์ให้เวลาอย่างเต็มที่แม้จะมีภาระงานมากจากการดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน โดยไม่เคยตำหนิ มีแต่ให้คำแนะนำด้วยความเมตตา นอกจากนี้ ยังให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยให้พยายามทำวิทยานิพนธ์ให้แล้วเสร็จตามจุดมุ่งหมาย ถึงแม้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้วิจัยจะมากขึ้นตามการเติบโตในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง และได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจและมุ่งมั่นทำวิทยานิพนธ์จนสามารถจบการศึกษาตามหลักสูตรได้ และที่สำคัญ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่เห็นประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ซึ่งไม่ค่อยมีการวิจัยในหัวข้อนี้มากนัก และเห็นว่านักศึกษามีความตั้งใจในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี และรองศาสตราจารย์ ดร. สุรพร เสียนสลาย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำที่มีคุณค่าต่อการวิจัยในระหว่างการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ให้เวลาอันมีค่าในการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณค่าอย่างยิ่งและเกิดประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจน้ำมัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีและสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมาให้ผู้วิจัยแม้ว่าจะอยู่ในจังหวัดที่ห่างไกล

ที่สำคัญ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณและครอบครัวที่ให้กำลังใจ โดยเฉพาะคุณวราภรณ์วิสาข์ คู่สุภอรรด ภรรยาที่คอยเตือนสติและกระตุ้นให้เร่งทำวิทยานิพนธ์ให้เสร็จ คุณจันทร์จิรา จิระประยูต พี่สาวคนรองที่ช่วยพิมพ์งานให้ในบางครั้ง และคุณเกษสุดา วิเลิศปรีชาตระกูล พี่สาวคนโตที่คอยสอบถามความก้าวหน้าในการทำวิทยานิพนธ์อย่างสม่ำเสมอ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จได้จากการให้คำแนะนำที่มีคุณค่า การให้ความร่วมมือ และการให้กำลังใจจากบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงด้วยความสำนึกยิ่ง

ฟิลลิปส์ จิระประยูต

พฤษภาคม 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ด
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	10
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	11
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
สมมติฐานการวิจัย .....	13
ขอบเขตของการวิจัย .....	13
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	17
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	24
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	25
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	26
แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	38
แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี .....	59
แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ .....	62
แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง .....	68
แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร .....	86
แนวคิดการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	92
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	96
ข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	120
ประวัติความเป็นมาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	121

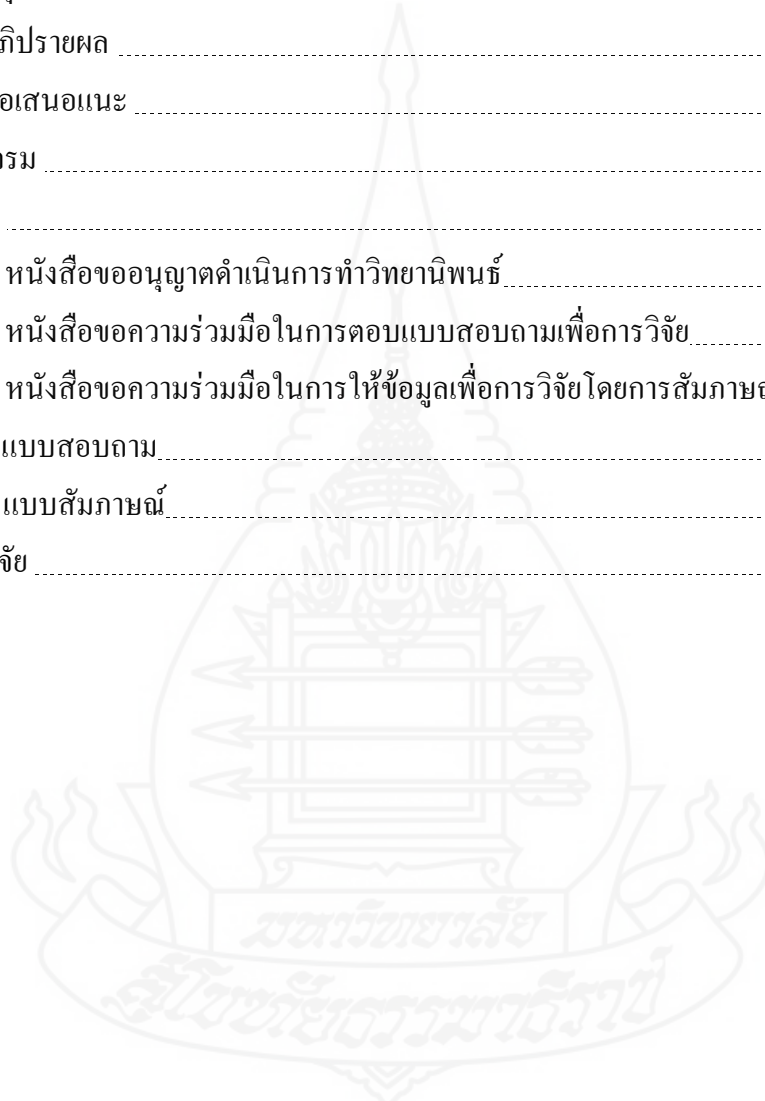
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	125
โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	133
การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	137
องค์กรแห่งความเป็นเลิศ.....	138
การกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	143
ความรับผิดชอบต่อสังคม.....	151
การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	155
การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม.....	164
การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	184
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	188
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	215
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	221
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	227
รูปแบบการวิจัย.....	227
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	227
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	231
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	249
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	251
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	253
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	255
ตอนที่ 2 การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	260
ตอนที่ 3 ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	292
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	314
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การสัมพันธเชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึก แบบสอบถามปลายเปิด .....	321



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	337
สรุปการวิจัย .....	337
อภิปรายผล .....	364
ข้อเสนอแนะ .....	394
บรรณานุกรม .....	434
ภาคผนวก .....	446
ก หนังสือขออนุญาตดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ .....	447
ข หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	449
ค หนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ .....	451
ง แบบสอบถาม .....	453
จ แบบสัมภาษณ์ .....	469
ประวัติผู้วิจัย .....	475



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสาขางาน ..... 229
ตารางที่ 3.2	ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ..... 233
ตารางที่ 3.3	ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ..... 248
ตารางที่ 3.4	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ..... 252
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ ..... 255
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ ..... 256
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา ..... 256
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ..... 257
ตารางที่ 4.5	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับงาน ..... 258
ตารางที่ 4.6	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน ..... 258
ตารางที่ 4.7	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ..... 259
ตารางที่ 4.8	จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน ..... 260
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์ ..... 262
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ..... 263
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลกลยุทธ์ ..... 264

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล ในภาพรวม .....	265
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร .....	267
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากร .....	269
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การผลิตและการบริการ .....	270
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง .....	272
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในภาพรวม ...	273
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบการจัดหาและบริหารพัสดุ .....	275
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบซ่อมบำรุง .....	276
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบการขายและกระจายสินค้า .....	277
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน .....	278
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน .....	279
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวม .....	280
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารสมรรถนะ .....	282

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสายอาชีพ .....	286
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	288
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม .....	291
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	292
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านการเงินของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	293
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	294
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านกระบวนการภายในของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	295
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	297
ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในภาพรวม ..	298
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ .....	299
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านการสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ .....	300

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่ง ความเป็นเลิศด้านการมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ .....	301
ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่ง ความเป็นเลิศด้านการมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง .....	302
ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่ง ความเป็นเลิศด้านการมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง .....	303
ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กร แห่งความเป็นเลิศ .....	304
ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ .....	304
ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและ ประสิทธิภาพที่เพียงพอ .....	305
ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้ .....	306
ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง .....	307
ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว ...	308
ตารางที่ 4.45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดีด้านการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ .....	308
ตารางที่ 4.46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแล กิจการที่ดี .....	309

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านข้อกำหนดตามกฎหมาย .....	310
ตารางที่ 4.48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านประโยชน์ทางเศรษฐกิจ .....	311
ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ .....	312
ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านความสมัครใจ .....	312
ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความรับผิดชอบต่อสังคม .....	313
ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	314
ตารางที่ 4.53 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	315
ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความ แปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) .....	317
ตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) .....	319
ตารางที่ 4.56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	320
ตารางที่ 4.57 สรุปเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน ประสบความสำเร็จ .....	322
ตารางที่ 4.58 สรุปเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน ประสบความสำเร็จ จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิด การวิจัย .....	323

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.59 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	324
ตารางที่ 4.60 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ .....	325
ตารางที่ 4.61 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ .....	326
ตารางที่ 4.62 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น .....	327
ตารางที่ 4.63 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ .....	328
ตารางที่ 4.64 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต .....	329
ตารางที่ 4.65 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ .....	330
ตารางที่ 4.66 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ทัศนคติที่ดีของพนักงาน) .....	330
ตารางที่ 4.67 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง) .....	331

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.68 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ .....	332
ตารางที่ 4.69 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ (ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ) .....	333
ตารางที่ 4.70 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น .....	334
ตารางที่ 4.71 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ .....	335
ตารางที่ 4.72 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต .....	336



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
ภาพที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework .....	33
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	44
ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ (Public Sector Strategic Management Framework) .....	46
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีชี้วัด .....	58
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของค่านิยมและแนวคิดหลัก .....	72
ภาพที่ 2.6 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (มุมมองในเชิงระบบ) .....	83
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ .....	84
ภาพที่ 2.8 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (The Quality Trilogy) หรือ ไตรศาสตร์ของจูราน (The Juran Trilogy) .....	86
ภาพที่ 2.9 Deming's Cycle .....	89
ภาพที่ 2.10 Total Quality Management Approach Model – Major Features .....	91
ภาพที่ 2.11 Human Resource Management: Primary Activities .....	99
ภาพที่ 2.12 ความหมายของสมรรถนะ (competency) ตามแนวคิดของ David C. Mc Clelland ..	109
ภาพที่ 2.13 ความหมายของสมรรถนะ (competency) ที่ก่อให้เกิดการกระทำและผลลัพธ์ .....	111
ภาพที่ 2.14 ความหมายของสมรรถนะ (competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์ .....	113
ภาพที่ 2.15 การเชื่อมโยงของกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้าน HR และ Competency-Based HRM ..	119
ภาพที่ 2.16 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของกลุ่ม ปตท. ....	126
ภาพที่ 2.17 ทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Business Direction) .....	128
ภาพที่ 2.18 โครงสร้างองค์กรของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	133
ภาพที่ 2.19 เสาหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ .....	141
ภาพที่ 2.20 คุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization Traits) .....	142
ภาพที่ 2.21 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) .....	156
ภาพที่ 2.22 ภาพรวมการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน .....	158

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.23 การสื่อความกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามผลการดำเนินงาน .....	161
ภาพที่ 2.24 Balanced Scorecard (BSC) .....	163
ภาพที่ 2.25 จุดเชื่อมเพื่อเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ .....	164
ภาพที่ 2.26 โมเดลระบบการบริหารคุณภาพบนพื้นฐานของกระบวนการ (Model of a process-based quality management system).....	171
ภาพที่ 2.27 Occupational health and safety management system model .....	176
ภาพที่ 2.28 Environmental management system model .....	179
ภาพที่ 2.29 ความสำคัญของสมรรถนะ .....	192
ภาพที่ 2.30 สมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency).....	195
ภาพที่ 2.31 ระดับของความรู้ (knowledge) .....	196
ภาพที่ 2.32 ระดับของทักษะ (skill) .....	197
ภาพที่ 2.33 ระดับของคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) .....	198
ภาพที่ 2.34 วิธีการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency) .....	200
ภาพที่ 2.35 การพัฒนาสมรรถนะ .....	201
ภาพที่ 2.36 โครงสร้างและหน้าที่หลักของ PTTGMC CMCC และ CCT .....	205
ภาพที่ 2.37 องค์ประกอบรูปแบบสายอาชีพ (Career Model).....	206
ภาพที่ 2.38 การบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	210
ภาพที่ 2.39 โครงสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ปตท. ....	212
ภาพที่ 2.40 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน .....	213
ภาพที่ 2.41 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	226
ภาพที่ 5.1 การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้าน HR และ Competency-Based HRM.....	400
ภาพที่ 5.2 การค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน .....	417
ภาพที่ 5.3 PTT TQA Roadmap.....	426
ภาพที่ 5.4 การออกแบบและทบทวนระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะ ตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way).....	431

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เดิมคือการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 โดยเป็นการรวม 2 หน่วยงานเข้าด้วยกันคือองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อกท.) และองค์การเชื้อเพลิง (อชพ.) เพื่อสร้างพลังร่วมในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันกับบริษัทเอกชนให้มากขึ้น ทำหน้าที่เป็นกลไกของรัฐในการสร้างความมั่นคงด้านการพลังงานให้กับประเทศและลดการพึ่งพาต่างประเทศในการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมรวมถึงธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่อง โดย ปตท. ได้ดำเนินงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองในการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้นำในการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างรายได้ให้กับประเทศอย่างสม่ำเสมอ และได้แปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเป็น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยจดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์และพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย รับมอบหมายให้ดำเนินธุรกิจปิโตรเลียมครบวงจร ตั้งแต่การสำรวจ พัฒนา จัดหา กลั่น สำรอง จำหน่าย และขนส่ง รวมทั้งการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเศรษฐกิจให้กับประเทศ โดยกำหนดโครงสร้างองค์กรของ ปตท. ที่ประกอบไปด้วยสำนักงานใหญ่ หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ หน่วยธุรกิจน้ำมัน หน่วยธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น และหน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

ตลอดระยะเวลา 35 ปีของการดำเนินงานของ ปตท. เป็นบทพิสูจน์ถึงความสำเร็จในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) จนเป็นผู้นำในธุรกิจปิโตรเลียมของประเทศ และมุ่งมั่นในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ (vision) ในการเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) และในปี พ.ศ. 2555 ปตท. ได้ทบทวนทิศทางการดำเนินธุรกิจ (business direction) จากการบริหารบนพื้นฐานของทรัพยากร (resource base) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร (knowledge base) พร้อมทั้งคำนึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Technologically Advanced and Green National Oil Company: TAGNOC) และด้วย

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงาน ปตท. ในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ทำให้ ปตท. มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม และได้รับรางวัลมากมายหลายด้านทั้งในระดับประเทศและระดับสากล ทั้งในด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ด้านผลประกอบการ (organizational performance) ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ นวัตกรรมและแบรนด์ (Product, Service, Innovation and Brand) ด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety, Occupational Health and Work Environment) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร (Board and Executive) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) **รางวัลด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)**

ปตท. ได้รับรางวัลด้านด้านองค์กรที่มีสมรรถนะสูงหรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อาทิ

(1) หน่วยธุรกิจน้ำมัน หน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ และหน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของ ปตท. ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ประจำปี พ.ศ. 2554 - 2555 ต่อเนื่องกัน 2 ปี จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) โดยมีกระบวนการบริหารจัดการและผลประกอบการที่ดีด้วย

(2) รางวัลองค์กรดีเลิศระดับแพลตตินั่ม (The Asset's Platinum Award for All-Round Excellence) จากนิตยสาร The Asset ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2556 ติดต่อกันเป็นปีที่ 5 ซึ่งเป็นรางวัลจากผลการสำรวจโดยการสอบถามความคิดเห็นจากนักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมจากสถาบันชั้นนำทั่วโลกที่ลงทุนในตลาดทุนเอเชีย โดยพิจารณาจาก 5 ด้าน คือ สถานะทางการเงิน (Financial Performance) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance), ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Responsibility) และการเปิดเผยข้อมูลผ่านหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations)

(3) ปตท. ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมที่สุดในประเทศไทย จากนิตยสาร Finance Asia โดยได้รับรางวัลบริษัทที่มีการบริหารจัดการยอดเยี่ยม (Best Managed Company) ในปี พ.ศ. 2548, 2549, 2551, 2554 และ 2555 รวม 5 ปี

(4) รางวัลองค์กรชั้นนำที่มีความโดดเด่นที่สุดของประเทศไทย (The Leading Corporations in Thailand) ในงาน The Asian Banker Annual Achievement Awards 2012 จากนิตยสาร The Asian Banker มอบให้ ปตท. ในฐานะองค์กรยอดเยี่ยมที่สามารถบริหารจัดการร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจด้านการเงินในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินงานทั้งวงจรธุรกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น อย่างน้อยได้รับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 - 2556 ต่อเนื่อง เป็นปีที่ 6 จากกระทรวงการคลัง

(6) หน่วยธุรกิจน้ำมันและหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติยังได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจหลักจากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.)

(7) ปี พ.ศ. 2555 ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) ได้รับรางวัล Award for Excellence in Consistent TPM Commitment จาก Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) จำนวน 6 ครั้ง ได้แก่ คลังปิโตรเลียมลาปาง คลังปิโตรเลียมนครสวรรค์ คลังน้ำมันสระบุรี คลังน้ำมันลาดูกกา คลังก๊าซบ้านโรงโม่และคลังน้ำมันภูเก็ต อีกทั้ง คลังก๊าซเขาบ่อายังได้รับรางวัล Award for TPM Excellence, Category A ด้วย และในปี พ.ศ. 2556 คลังปิโตรเลียมบางจากและคลังปิโตรเลียมขอนแก่นก็ได้รับรางวัล Award for TPM Excellence, Category A รางวัลนี้เป็นรางวัลที่เน้นการมุ่งสู่ผลลัพธ์เป็นเลิศ เพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน รวมถึงการลดความสูญเสียให้น้อยที่สุด

## 2) รางวัลด้านผลประกอบการ (organizational performance)

ปตท. ได้รับรางวัลด้านผลประกอบการดีเด่นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล อาทิ

(1) ปตท. ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 500 บริษัทขนาดใหญ่ที่สุดของโลกจากนิตยสาร Fortune Global 500 เป็นระยะเวลา 10 ปีติดต่อกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2556 ซึ่งพิจารณาจากรายได้และกำไร โดยมีอันดับในแต่ละปีดังนี้ ปี พ.ศ. 2547 อันดับที่ 456 ปี พ.ศ. 2548 อันดับที่ 373 ปี พ.ศ. 2549 อันดับที่ 265 ปี พ.ศ. 2550 อันดับที่ 207 ปี พ.ศ. 2551 อันดับที่ 135 ปี พ.ศ. 2552 อันดับที่ 118 ปี พ.ศ. 2553 อันดับที่ 155 ปี พ.ศ. 2554 อันดับที่ 128 ปี พ.ศ. 2555 อันดับที่ 95 และปี พ.ศ. 2556 อันดับที่ 81

(2) ปตท. ได้รับการจัดอันดับ 1 ใน 500 บริษัทมหาชนขนาดใหญ่ที่ดีที่สุดในโลกจากนิตยสาร Forbes Global 2000 เป็นระยะเวลา 10 ปีติดต่อกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2556 ซึ่งเป็นการจัดอันดับบริษัทที่มีผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งโดยพิจารณาจาก

ยอดขาย กำไรสินทรัพย์และมูลค่าตลาดโดยวิเคราะห์จากบริษัทขนาดใหญ่ 2,000 แห่งทั่วโลก โดยมีอันดับในแต่ละปีดังนี้ ปี พ.ศ. 2547 อันดับที่ 461 ปี พ.ศ. 2548 อันดับที่ 425 ปี พ.ศ. 2549 อันดับที่ 372 ปี พ.ศ. 2550 อันดับที่ 354 และปี พ.ศ. 2551 อันดับที่ 205 ปี พ.ศ. 2552 อันดับที่ 244 ปี พ.ศ. 2553 อันดับที่ 196 ปี พ.ศ. 2554 อันดับที่ 171 ปี พ.ศ. 2555 อันดับที่ 167 และปี พ.ศ. 2556 อันดับที่ 144

(3) รางวัล Platts Top 250 Global Energy Company: Overall Performance in Asia Pacific 2012 อันดับ 6 จาก Platts ซึ่งเป็นรางวัลที่พิจารณาจากมูลค่าทรัพย์สิน รายได้ กำไร และ ROI ของบริษัทพลังงานทั่วโลกที่มีสินทรัพย์มากกว่า 2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกาขึ้นไป แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของ ปตท. ในฐานะบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำที่ยังคงมุ่งมั่นพัฒนา ศักยภาพและความแข็งแกร่ง เพื่อให้คนไทยมีพลังงานใช้ในประเทศอย่างต่อเนื่อง สามารถพึ่งพา ตนเองทางพลังงานได้ในระยะยาว รวมทั้งความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและ เวทีระดับโลก

(4) รับรางวัล 7th Annual Best Financial Institution Awards 2013 & 3rd Annual Corporate Awards 2013 (Thailand) จากวารสาร The Alpha Southeast Asia

(5) ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาด (market share) ผลิตรถยนต์เชื้อเพลิงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ต่อเนื่อง 20 ปี และรักษาส่วนแบ่งตลาด (market share) ผลิตรถยนต์หล่อลื่นเป็นอันดับหนึ่งของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ต่อเนื่อง 6 ปี นอกจากนี้ ธุรกิจ Café Amazon ของหน่วยธุรกิจน้ำมันยังได้รับรางวัลแฟรนไชส์ดีเด่นด้านผลประกอบการ (Thailand Franchise Quality Award 2011: TFQA) ซึ่งมอบให้ธุรกิจแฟรนไชส์ที่ได้มาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)

### 3) **รางวัลด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ นวัตกรรมและแบรนด์ (Product, Service, Innovation and Brand)**

ปตท. ได้รับรางวัลด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ นวัตกรรมและแบรนด์อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อาทิ

(1) รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยมด้านผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ (Thailand Automotive Quality Award 2013: TAQA Award 2013) จากงานธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2556 ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) ได้รับรางวัลจำนวน 3 รางวัล ได้แก่ (1) รางวัลยอดเยี่ยมประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง ได้รับรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 (2) รางวัลยอดเยี่ยม

ประเภทสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ได้รับรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 และ (3) รางวัลยอดเยี่ยมประเภทน้ำมันหล่อลื่น ได้รับรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 จากบริษัท สื่อสากล จำกัด ร่วมกับ บริษัท คัสต้อม เอเชีย จำกัด และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้ผู้ประกอบการที่สามารถครองใจมหาชนได้มากที่สุด โดยวัดจากการทำวิจัยเชิงปริมาณ สํารวจความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้รถจริงทั่วประเทศ 6,700 คน วัดความพึงพอใจรอบด้าน ทั้งคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพรถยนต์ บริการหลังการขาย และผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง

(2) ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) ได้รับเครื่องหมายรับรองคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของผลิตภัณฑ์ (Carbon Footprint of Product) สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น PTT Performa Super synthetic API-SN 0W-30 (ขนาด 1 ลิตร และ 4 ลิตร จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) ซึ่ง ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) เป็นบริษัทน้ำมันรายแรกของอาเซียนที่ได้รับการรับรองดังกล่าว ซึ่งส่วนประกอบหลักในผลิตภัณฑ์ PTT Performa Super Synthetic API-SN 0W-30 มีคาร์บอนฟุตพริ้นท์น้อยกว่าน้ำมันหล่อลื่นเกรดธรรมดากว่า 20% ถือเป็นบทพิสูจน์ถึงเจตนาของ ปตท. ในการดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยความตั้งใจจริงในการศึกษาผลกระทบที่จะเกิดจากการใช้ผลิตภัณฑ์ของ ปตท. ตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ยังแสดงถึงความพร้อมและความมุ่งมั่นของ ปตท. ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อก้าวสู่การยอมรับในเวทีประชาคมโลกอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

(3) รางวัลปี่ยมคุณภาพ พลอดกัย นำไปให้บริการ จากกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน โดยสถานีบริการน้ำมัน ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) จำนวน 603 แห่ง สามารถคว้ารางวัลจากการประกวดโครงการได้ ซึ่งนับเป็นจำนวนมากที่สุดของประเทศติดต่อกันเป็นปีที่ 4 จากสถานีบริการน้ำมันที่ได้รับรางวัลทั้งสิ้น 1,021 แห่ง และสถานีบริการน้ำมัน ปตท. 59 แห่ง ได้รับมอบโล่รางวัลพิเศษสำหรับสถานีบริการน้ำมันที่สามารถรักษาระดับเหรียญทอง (Gold) ติดต่อกัน 3 ปีขึ้นไป

(4) รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นด้านนวัตกรรมดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2556 ซึ่งได้รับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 จากกระทรวงการคลัง รางวัลนี้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของ ปตท. ในการบริหารจัดการองค์กรด้วยการส่งเสริมการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร และจะเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

(5) รางวัล Excellence Awards สาขา Innovation จากงาน Thailand ICT Excellence Awards 2012 จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

(6) รางวัลด้านนวัตกรรม 2 รางวัลในงาน 41st International Exhibition of Inventions of Geneva ซึ่งเป็นงานประกวดนวัตกรรมที่เก่าแก่ที่สุด ได้แก่ รางวัลชนะเลิศเหรียญทองในสาขา Mechanics – Engines – Machinery – Tools – Industrial process – Metallurgy และรางวัลพิเศษยกย่องจากสถาบันนักประดิษฐ์สาธารณรัฐไต้หวัน (Chinese Taipei) โดย Taiwan Invention Association

(7) รางวัล Trusted Brand Awards ระดับ Platinum ในหมวดสถานีบริการน้ำมันจากนิตยสาร Reader's Digest ซึ่ง ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) ได้รับรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ติดต่อกันเป็นปีที่ 13 โดยปี พ.ศ. 2544 - 2551 (8 ปี) ได้รับรางวัลระดับ Gold และปี พ.ศ. 2552 – 2556 (5 ปี) ได้รับรางวัลระดับ Platinum ซึ่งถือเป็นรางวัลสูงสุดเพียงรายเดียวของประเทศ

(8) รางวัล Thailand's Top Corporate Brand Values 2013 ปตท. ได้รับในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นบริษัทที่มีมูลค่าแบรนด์องค์กรสูงสุดในหมวดอุตสาหกรรมทรัพยากร โดยเป็นผลการวิจัยของภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผ่านเครื่องมือ CBS Valuation ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือวัดค่าแบรนด์เครื่องมือแรกของประเทศไทย โดย ปตท. ได้รับการประเมินว่ามีมูลค่าแบรนด์สูงสุดในประเทศถึง 851,807,767,171 บาท

4) **รางวัลด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Safety, Occupational Health and Work Environment)**

ปตท. ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 - 2556 ต่อเนื่องกัน 18 ปี จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน

5) **รางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)**

ปตท. ได้รับรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล อาทิ

(1) รางวัล Corporate Governance Asia Recognition Awards: Asia's Icon in Corporate Governance จากนิตยสาร Corporate Governance Asia ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 - 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่บริษัทจดทะเบียนที่ได้รับการพิจารณาว่ามีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเลิศในทุกด้านของแต่ละประเทศในทวีปเอเชีย

(2) ปตท. ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมที่สุดในประเทศไทย จากนิตยสาร Finance Asia โดยได้รับรางวัลบริษัทธรรมาภิบาลยอดเยี่ยม (Best Corporate Governance) ในปี พ.ศ. 2548 - 2549, และปี พ.ศ. 2554 – 2555 รวม 4 ปี



(3) รางวัล 6th Annual Best Financial Institution Awards 2012 & 2<sup>nd</sup> Annual Corporate Awards 2012 (Thailand): Strongest Adherence to Corporate Governance จากวารสาร The Alpha Southeast Asia ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2555 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ซึ่งเป็นรางวัลจากการสำรวจความคิดเห็นของนักลงทุนและนักวิเคราะห์ในภูมิภาคกว่า 460 ราย เพื่อค้นหาสุดยอดบริษัทของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

(4) รางวัล SET Awards รางวัลดีเยี่ยมประเภทบริษัทจดทะเบียนด้านการรายงานบรรษัทภิบาล (Best Corporate Governance Report Awards) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับวารสารการเงินการธนาคาร

6) **รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR)**

ปตท. ได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อาทิ

(1) ปี พ.ศ. 2555 - 2556 ปตท. ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในรายการของ Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) 2012 -2013 ในอุตสาหกรรม OIX (Oil and Gas Producer) ซึ่งแสดงให้เห็นการยอมรับว่า ปตท. มีความเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ โดยอุตสาหกรรม OIX กลุ่ม DJSI World มี 123 บริษัททั่วโลกได้รับเชิญเข้าประเมิน เพื่อพิจารณาการจัดการใน 3 ด้านตามเกณฑ์ของ DJSI ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีเพียง 15 บริษัทที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในรายการ

(2) ปตท. ได้รับการจัดอันดับ The Global Green Rankings List 2011 ในปี พ.ศ. (2554) จากนิตยสาร Newsweek โดยติดอันดับ 16 จาก 37 บริษัทในหมวดบริษัทกลุ่มพลังงาน และได้รับการจัดอันดับที่ 384 จาก 500 บริษัททั่วโลก ซึ่ง ปตท. เป็นบริษัทไทยรายเดียวที่ติดอันดับในครั้งนี้อย่างนี้ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของ ปตท. ในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมสู่ระดับสากล ทั้งนี้ นิตยสาร Newsweek เป็นนิตยสารชื่อดังของสหรัฐอเมริกาที่ได้จัดอันดับ Top 500 บริษัทชั้นนำระดับโลกที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม ประจำปี พ.ศ. 2554 โดยใช้ตัวชี้วัดด้านผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (45%) การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (45%) และความโปร่งใสในการบริหารจัดการ (10%)

(3) ปตท. ได้รับการจัดอันดับให้เป็นบริษัทที่ยอดเยี่ยมที่สุดในประเทศไทย จากนิตยสาร Finance Asia โดยได้รับรางวัลความรับผิดชอบต่อสังคมยอดเยี่ยม (Best Corporate Social Responsibility) ในปี พ.ศ. 2554 – 2555 ต่อเนื่อง 2 ปี

(4) รางวัลความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมยอดเยี่ยม (Asian Excellence Recognition Awards: Best Environment Responsibility) จากนิตยสาร Corporate Governance Asia ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 – 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3

(5) รางวัล SET Awards ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยอดเยี่ยม (Best Corporate Social Responsibility Awards) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 -2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงินธนาคาร

(6) รางวัล CSRI Recognition ประจำปี พ.ศ. 2556 ประเภทรางวัลทั่วไป จากสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) ภายใต้การดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รางวัลนี้มอบให้บริษัทจดทะเบียนที่ให้ความสำคัญ มุ่งมั่นและมีพัฒนาการด้านการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บริษัทจดทะเบียนและหน่วยงานอื่นๆ

(7) รางวัล Thailand Energy Award 2013 ด้านผู้ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทนดีเด่น จากกระทรวงพลังงาน ซึ่งเกิดจากความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญของผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานใน ปตท. ต่อการอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน

#### 7) รางวัลด้านคณะกรรมการและผู้บริหาร (Board and Executive)

ปตท. ได้รับรางวัลด้านคณะกรรมการและผู้บริหารอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อาทิ

(1) ประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการแห่งปี พ.ศ. 2556 ประเภทรางวัลคณะกรรมการแห่งปีดีเด่น จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยและสภาธุรกิจตลาดทุนไทย รางวัลนี้เป็นการประกาศเกียรติคุณและส่งเสริมคณะกรรมการที่มีคุณภาพและประสิทธิผลรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(2) รางวัลคณะกรรมการแห่งปี 2553/2554 - Hall of Frame (Board of the Year Awards 2010/2011) ตามโครงการประกาศเกียรติคุณ คณะกรรมการแห่งปี 2553/2554 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยและสภาธุรกิจตลาดทุนไทย ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้คณะกรรมการ ปตท. ที่ได้ดูแลการบริหารงานของ ปตท. ตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดีสามารถสร้างผลประโยชน์และมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นได้ในระยะยาว

(3) รางวัล Asian Corporate Director Recognition Awards จากนิตยสาร Corporate Governance Asia ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับผู้นำองค์กรและกรรมการของบริษัทจดทะเบียนของไทยที่มีผลงานโดดเด่นในการบริหารองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมธรรมาภิบาล

(4) รางวัลซีอีโอยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย (Asian Excellence Recognition Awards: Asia's Best CEO) จากนิตยสาร Corporate Governance Asia ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 - 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3

(5) รางวัล Thailand Business Leader of the Year ในงาน 12th Asia Business Leaders Awards (ABLA) จาก CNBC ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารงาน นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งการสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงาน และสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ ด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานสร้างความเติบโตสู่ความยั่งยืน

จากผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายดังกล่าว จนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนไทย และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศโดยรวม ความสำเร็จเหล่านี้ หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จดังกล่าว และเป็นผลมาจากการที่ ปตท. และหน่วยธุรกิจน้ำมันนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายเครื่องมือด้วยกัน โดยเครื่องมือที่สำคัญ มีดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE) โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) การบริหารสายอาชีพ (career management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยธุรกิจน้ำมันจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยว่า หน่วยธุรกิจน้ำมันซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในระดับใด และมีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จนทำให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายดังที่ได้กล่าวข้างต้น พร้อมทั้งศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน และเสนอแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

## 2. ปัญหาการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นปัญหาการวิจัยดังนี้

2.1 การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จในระดับใด

2.2 แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันหรือไม่

2.3 มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จนทำให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายจนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ ระดับสากล

2.4 หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเป็นอย่างไรในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้

2.5 หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ควรมีแนวทางการดำเนินงานอย่างไรในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วจึงประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.2 เพื่อศึกษาความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อดัชนีความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.3 เพื่อศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.4 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.5 เพื่อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

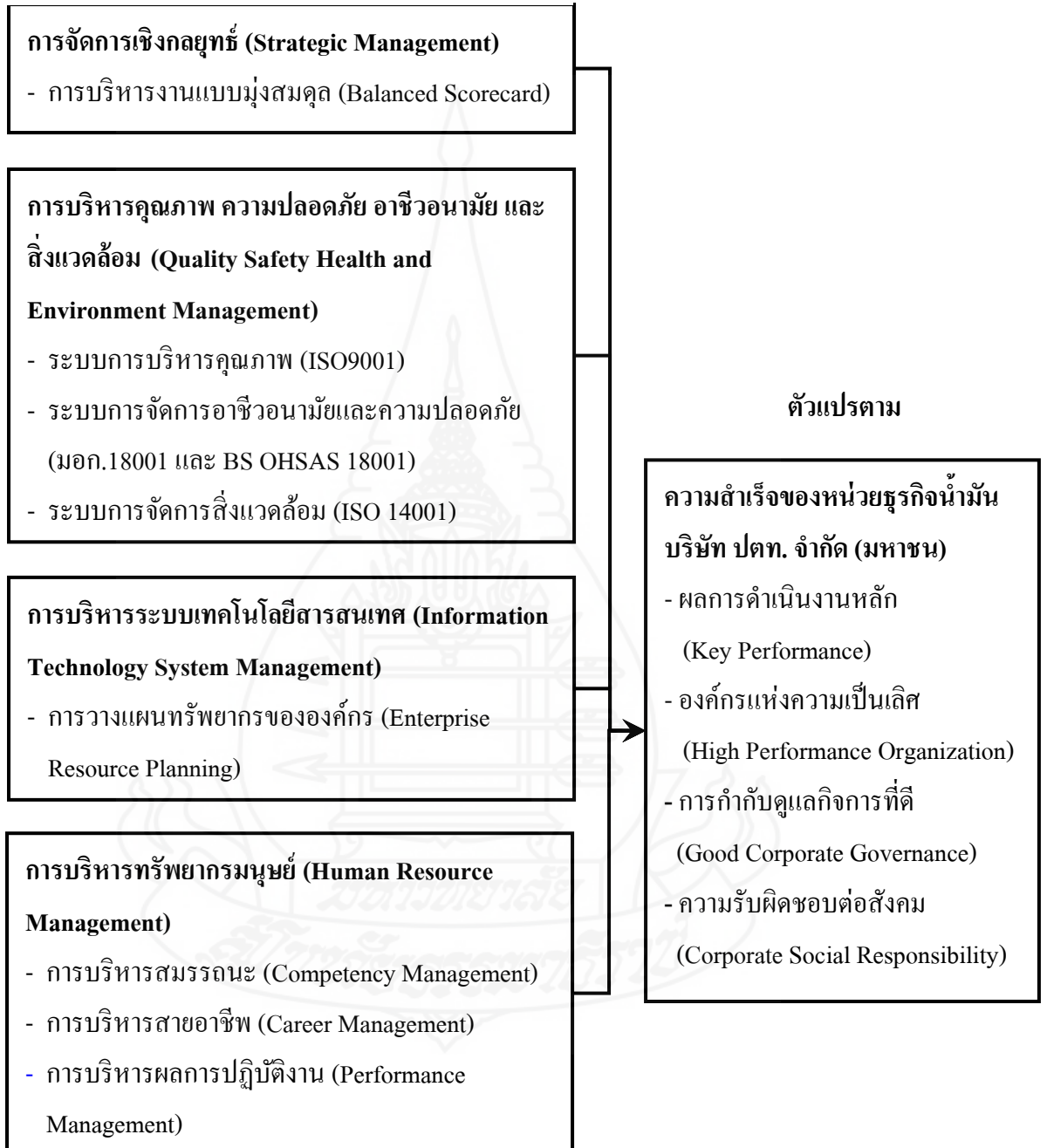
### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ

เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(New Public Management: NPM)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยจะกล่าวไว้ในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

## 5. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้มีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

5.1 ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

5.2 แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

5.3 มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศและลดการพึ่งพาต่างประเทศในการประกอบธุรกิจปิโตรเลียม รวมถึงธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่อง มาเป็นกรณีศึกษา โดยดำเนินการภายใต้ขอบเขตในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

6.1 ด้านเนื้อหา งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

6.2 ด้านพื้นที่และหน่วยงานที่ศึกษาวิจัย งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาในหน่วยงานสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ สำนักงานพระโขนง สำนักงานภาคตะวันออก และหน่วยงานปฏิบัติการ ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง และโรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น

6.3 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือพนักงานทุกคนในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนประชากรคือพนักงานในสังกัดของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีประชากรจำนวน 1,259 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน

6.4 ด้านตัวแปร ตัวแปรในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

6.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำมาประยุกต์ใช้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE) โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) การบริหารสายอาชีพ (career management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

6.4.2 ตัวแปรตาม คือความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

6.5 ด้านระยะเวลา ผู้วิจัยศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2556



## 7. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยนี้มีข้อจำกัดในการวิจัย ดังนี้

7.1 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรเท่านั้น โดยความคิดเห็นดังกล่าวเป็นการรับรู้ (perception) ของกลุ่มตัวอย่างที่อาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสมมติฐานการวิจัยก็ได้

7.2 วิกฤตการณ์น้ำท่วมกรุงเทพมหานคร ปริมาณ ภาคเหนือตอนล่าง ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือบางส่วนและภาคใต้ตอนล่าง

ในปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตการณ์น้ำท่วมกรุงเทพมหานคร ปริมาณ ภาคเหนือตอนล่าง ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือบางส่วนและภาคใต้ตอนล่าง ทำให้สำนักงานใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งสถานประกอบการทั้งคลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ และคลังน้ำมัน ในจังหวัดที่ได้รับผลกระทบดังกล่าวต้องปิดดำเนินการ และพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งรวมถึงหน่วยธุรกิจน้ำมันด้วย ทำให้ ปตท. ต้องดำเนินการตามแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan: BCP) ตั้งแต่วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ถึงวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 เพื่อให้ ปตท. ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศได้ โดยพนักงานบางส่วนต้องปฏิบัติงานที่บ้าน (work@home) และบางส่วนต้องไปปฏิบัติงานที่สถานที่ทำงานสำรอง (second site) 4 แห่ง ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้วิจัยไม่สามารถส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมันได้ รวมทั้งการนัดหมายสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงก็ทำได้ยากด้วย โดยพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมันมีจำนวนทั้งหมด 1,226 คน อยู่ในพื้นที่ประสบปัญหาวิกฤตการณ์น้ำท่วมจำนวน 953 คน คิดเป็นร้อยละ 77.7 (พนักงานที่น้ำท่วมเข้าบ้านจำนวน 413 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 พนักงานที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงจำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 และพนักงานที่ไม่ประสบปัญหาเลยจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5) นอกจากนี้ ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตการณ์น้ำท่วมนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่รับผิดชอบงานด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจน้ำมัน จึงต้องเข้าร่วมประชุมศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต กลุ่ม ปตท. (Emergency and Crisis Management Center: CMC) ตั้งแต่วันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ถึงวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 เพื่อติดตามและรายงานสถานการณ์น้ำท่วมดังกล่าว

### 7.3 เหตุการณ์การชุมนุมทางการเมืองต่อต้านรัฐบาล (Shutdown Bangkok, Restart Thailand )

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 เริ่มมีการชุมนุมทางการเมืองเพื่อต่อต้านรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ปตท. รวมถึงหน่วยธุรกิจน้ำมันด้วย โดย ปตท. ต้องมีการติดตามสถานการณ์การชุมนุมอย่างใกล้ชิด ต้องวิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานของ ปตท. และดำเนินการตามแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan: BCP) เพื่อให้ ปตท. ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศได้ โดยตั้งแต่วันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2557 จนถึงปัจจุบัน (วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2557) กลุ่มผู้ชุมนุมได้ดำเนินการปิดกรุงเทพมหานคร (Shutdown Bangkok) เพื่อปฏิรูปประเทศไทย (Restart Thailand) โดยกลุ่มผู้ชุมนุมมีเป้าหมายที่ต้องการปฏิรูปก่อนการเลือกตั้ง จึงมาชุมนุมเพื่อปิดหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจไม่ให้อำนาจทำงานได้ ทำให้เกิดผลกระทบโดยรวมต่อหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ รวมถึง ปตท. และหน่วยธุรกิจน้ำมันด้วย จากการชุมนุมทางการเมืองดังกล่าวทำให้ ปตท. ต้องปิดสำนักงานใหญ่ พนักงานบางส่วนจึงต้องปฏิบัติงานที่บ้าน (work@home) และบางส่วนต้องไปปฏิบัติงานที่สถานที่ทำงานสำรอง (second site) 2 แห่ง นอกจากนี้ ในช่วงเวลาการชุมนุมทางการเมืองเพื่อต่อต้านรัฐบาลนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่รับผิดชอบงานด้านคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมัน จึงต้องเข้าร่วมประชุมศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต กลุ่ม ปตท. (Emergency and Crisis Management Center: CMC) ตั้งแต่วันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึงวันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 เพื่อติดตามและรายงานสถานการณ์การชุมนุมทางการเมืองและการดำเนินงานตามแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมันด้วย

#### 7.4 ความล่าช้าในการติดตามและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย มีสำนักงานหลักอยู่ 3 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่ สำนักงานพระโขนง และสำนักงานภาคตะวันออก และมีสถานประกอบการหลายประเภท ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน โรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งสถานประกอบการเหล่านี้ตั้งอยู่ทั่วทุกภาคในประเทศ ทำให้ต้องใช้เวลาในการส่งแบบสอบถาม และใช้เวลามากในการติดตามและรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

## 7.5 ความยากในการนัดหมายสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

จากที่ตั้งของสำนักงานหลักทั้ง 3 แห่ง และสถานประกอบการหลายประเภท ที่อยู่ทั่วทุกภาคในประเทศ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่จะทำงานที่สำนักงานใหญ่ สำนักงานพระโขนง และต้องเดินทางไปตรวจเยี่ยมสถานประกอบการต่าง ๆ รวมทั้งต้องพบปะลูกค้าที่อยู่ทั่วประเทศเช่นกัน ทำให้ต้องใช้เวลาในการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งบางครั้งมีการเลื่อนการนัดหมาย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีงานสำคัญเร่งด่วน

## 8. นิยามศัพท์เฉพาะ

8.1 **หน่วยธุรกิจน้ำมัน** หมายถึง หน่วยธุรกิจน้ำมันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย 5 สายงานหลัก และสายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้แก่ สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผลน.) และสายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รธน.)

8.2 **พนักงาน** หมายถึง พนักงานระดับบริหารและพนักงานทั่วไปในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

8.2.1 **พนักงานระดับบริหาร** ได้แก่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการส่วน

8.2.2 **พนักงานทั่วไป** ได้แก่ พนักงานที่ไม่ใช่พนักงานระดับบริหาร

8.3 **ตัวแปรอิสระ** มีดังนี้

8.3.1 **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** หมายถึง ปัจจัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กระบวนการ ดังนี้

1) **การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)** หมายถึง ความเหมาะสมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ความเหมาะสมในการกำหนดพันธกิจ (mission) ความชัดเจนในการนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินสภาพแวดล้อมมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ความเหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ความเหมาะสมในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ความเหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเชิงกลยุทธ์ (strategic key performance indicators; KPIs) และความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic targets)

2) *การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)* หมายถึง ประสิทธิภาพของระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ ความเพียงพอของงบประมาณและทรัพยากร และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

3) *การประเมินผลกลยุทธ์ (strategic evaluation)* หมายถึงความเหมาะสมในการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

**8.3.2 การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)** หมายถึงปัจจัยการบูรณาการระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ซึ่งมีการดำเนินการหลัก 4 กลุ่ม ได้แก่

1) *ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (management responsibility)* หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ความชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพในการทบทวนการจัดการ ความเพียงพอของทรัพยากร การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความชัดเจนในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความชัดเจนในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ความชัดเจนในการกำหนดประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects) ความชัดเจนในการประเมินและควบคุมความเสี่ยง ความชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ความชัดเจนในการวางแผนการบริหารงาน ความชัดเจนในการกำหนดโครงการ ความชัดเจนในการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ความชัดเจนในแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร ความชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กร ความชัดเจนในการสื่อสารภายนอกองค์กรและประสิทธิภาพในการทบทวนการจัดการ

2) *การบริหารทรัพยากร (resource management)* หมายถึงความเพียงพอของทรัพยากร ประสิทธิภาพของระบบการฝึกอบรม ความชัดเจนในการกำหนดความรู้ ความสามารถ (competence) การฝึกอบรม (training) และจิตสำนึก (awareness) ของพนักงาน ความเพียงพอในการจัดการฝึกอบรม ความชัดเจนในการประเมินผลการจัดการฝึกอบรม ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ความพร้อมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และประสิทธิภาพในการควบคุมเอกสารและบันทึก

3) *การผลิตและการบริการ (product realization)* หมายถึงความชัดเจนในการวางแผนเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และการบริการ ความชัดเจนในการกำหนดข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการ ความชัดเจนในการทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการ และความชัดเจนในการสื่อสารกับลูกค้า ประสิทธิภาพในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการ ประสิทธิภาพของระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ประสิทธิภาพในการควบคุมการผลิตและการบริการ และความชัดเจนในการเตรียมความพร้อมและการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

4) *การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (measurement, analysis and improvement)* หมายถึงประสิทธิภาพของระบบการเฝ้าติดตามข้อมูลและสารสนเทศ (ความพึงพอใจของลูกค้า ประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงอันตราย) ประสิทธิภาพของระบบการตรวจติดตามภายใน ประสิทธิภาพในการเฝ้าติดตามและการวัดกระบวนการ ประสิทธิภาพในการเฝ้าติดตามและการวัดผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects and impact) ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมความเสี่ยงอันตราย (risk) ประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (corrective action) และประสิทธิภาพในการป้องกัน (preventive action)

**8.3.3 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning)** หมายถึง ปัจจัยการบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร 5 ระบบงาน ได้แก่

1) *ระบบจัดหาและบริหารพัสดุ (material management: MM)* หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดหาพัสดุ ความรวดเร็วในการอนุมัติจัดหาพัสดุ ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการจัดหาพัสดุ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารพัสดุ ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการเบิกจ่ายพัสดุ ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการตรวจสอบปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุ และความถูกต้องรวดเร็วของระบบการรายงานปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุ

2) *ระบบซ่อมบำรุง (plant maintenance: PM)* หมายถึง ความถูกต้องรวดเร็วในการแจ้งซ่อม ความถูกต้องรวดเร็วในการตรวจสอบสถานการณ์ซ่อม ประสิทธิภาพในการวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ และความถูกต้องรวดเร็วในการบันทึกประวัติการซ่อม และบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์

3) *ระบบขายและกระจายสินค้า (sales and distribution: SD)* หมายถึง ประสิทธิภาพของระบบการรับคำสั่งซื้อ ประสิทธิภาพของระบบการออกเอกสารการขาย และ ประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงระบบข้อมูลการขายกับระบบการเงิน

4) *ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน (finance and human resource payroll: FI)* หมายถึงการใช้ข้อมูลทางบัญชีและการเงินเดียวกัน (master data) และความถูกต้องรวดเร็วในการตรวจสอบข้อมูลบัญชีเงินเดือนของพนักงาน

5) *ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน (internal control: CO)* หมายถึงความเหมาะสมในการตั้งงบประมาณ ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลเพื่อการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุน (cost allocation) ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย (cost controlling) ประสิทธิภาพของระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลกำไร (margin analysis)

#### 8.3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (*Human Resource Management: HRM*)

หมายถึงปัจจัยองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) *การบริหารสมรรถนะ (competency management)* หมายถึงปัจจัยสมรรถนะ (competency) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ (aligning performance for success) การให้บริการลูกค้า (customer service) การสื่อสาร (communication) การสร้างความไว้วางใจ (building trust) การปรับตัว (Adaptability) การสร้างสัมพันธภาพในที่ทำงาน (building working relationships) การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การให้คำชี้แนะ (coaching) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) การบริหารงาน (managing work) การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และค่านิยม (leading through vision and values) ความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งาน ความชัดเจนในการกำหนดความรู้และทักษะ และความชัดเจนในการกำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคล

2) *การบริหารสายอาชีพ (career management)* หมายถึงความชัดเจนในการกำหนดสายอาชีพ ความชัดเจนในการกำหนดต้นแบบสายอาชีพ ความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มความชำนาญหลักของแต่ละสายอาชีพ ความชัดเจนในการกำหนดสัดส่วนกำลังคนในแต่ละสายอาชีพ ความชัดเจนในการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน ความชัดเจนในการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา และการให้คำปรึกษากับพนักงานในสายอาชีพ การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพ วิทยุบุคคล และความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงาน

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) หมายถึง ความเหมาะสมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ความเหมาะสมในการกำหนดหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงาน ความเหมาะสมในการติดตามผลงานระหว่างปี ความเหมาะสมในการประเมินผลงานประจำปี และความเหมาะสมในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนและรางวัล

8.4 ตัวแปรตาม คือความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งประกอบด้วย

**8.4.1 ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (*Key Performance Indicators: KPIs*)** หมายถึงปัจจัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่

1) มุมมองด้านการเงิน (*financial perspective*) หมายถึงความสามารถในการทำกำไร

2) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*stakeholder perspective*) หมายถึงประสิทธิภาพในการสร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับพนักงาน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อลดการสร้างก๊าซเรือนกระจก และความเป็นผู้นำตลาดในด้านพลังงานทางเลือก

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (*internal perspective*) หมายถึงประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงงาน ความชัดเจนของระบบงาน และกระบวนการ การมีวัฒนธรรมสมรรถนะสูง (*high performance culture*) ความชัดเจนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความชัดเจนในการสร้างคุณค่าจากพลังร่วม (*synergy value*) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) ประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ความชัดเจนของมาตรฐานของธุรกิจ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (*learning and growth perspective*) หมายถึงศักยภาพของผู้บริหารและพนักงาน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้

หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินการตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) ซึ่งประกอบด้วยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 8.4.2 องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (*High Performance Organization: HPO*)

หมายถึงปัจจัยคุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมัน 5 ประการ ได้แก่

1) *ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (performance discipline)* หมายถึงการมีความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (collective commitment to objective) การมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูง (sharp individual accountabilities) การให้ความสำคัญอย่างสูงในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (rigorous performance management) การมีระบบและสิ่งสนับสนุนที่อำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี (platform for collaboration) พนักงานมีขีดความสามารถสูง (capable workforce)

2) *การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (personnel motivator)* หมายถึงการส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (shared sense of purpose) การให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม (opportunity to make a difference) การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (supportive team environment) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (rewards and recognition) และการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงาน (pathways for personal growth)

3) *การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (knowledge advantage)* หมายถึงการบริหารองค์ความรู้ให้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (manage knowledge as a strategic asset) และการมีระบบข้อมูลข่าวสารในระดับองค์กรชั้นนำของโลก (world class information infrastructure)

4) *การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (portfolio advantage)* หมายถึงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value creating) การดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ (multinational footprint) การมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย (diverse offer products and services) การสร้างและเป็นผู้นำตลาด (marker maker and leader) และการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (operational excellence)

5) *ความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (national service)* หมายถึงการจิตสำนึกเพื่อสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (a good citizen with nation's interest at heart) และความมุ่งมั่นเป็นบริษัทอันดับหนึ่งของชาติ (desire to become a national champion)

#### 8.4.3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (*Good Corporate Governance: CG*) หมายถึง

ปัจจัยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. 6 หลักการ ได้แก่

1) *พันธะรับผิดชอบ (accountability)* หมายถึงความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

2) *ความรับผิดชอบ (responsibility)* หมายถึงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ



3) การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและมีความเป็นธรรม (*equitable treatment*) หมายถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้

4) ความโปร่งใส (*transparency*) หมายถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง และการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนอย่างเพียงพอ

5) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (*vision to create long term value*) หมายถึง การบริหารความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว

6) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (*ethics*) หมายถึง การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการทำงานที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ

**8.4.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)** หมายถึงปัจจัยระดับขั้นของความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ขั้น ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด ได้แก่

1) ข้อกำหนดตามกฎหมาย (*legislation*) หมายถึงการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2) ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (*economic profit*) หมายถึงการดำเนินธุรกิจโดยผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม และการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

3) จรรยาบรรณทางธุรกิจ (*business code of conduct*) หมายถึงการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความถูกต้องดีงามและมีคุณธรรม

4) ความสมัครใจ (*voluntary action*) หมายถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยมีดังนี้

### 9.1 ประโยชน์ในเชิงวิชาการ

**9.1.1** เพื่อทดสอบแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรเช่นหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จจนทำให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จมากมายจนเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

**9.1.2** เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 9.2 ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการ

**9.2.1** องค์กรภาครัฐ ซึ่งได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรภาคเอกชน และหน่วยธุรกิจอื่นของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งบริษัทในกลุ่ม ปตท. สามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

**9.2.2** เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการจากหนังสือ วารสาร และอินเทอร์เน็ต รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ อันนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย การกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และการนิยามปฏิบัติการ โดยแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษามีดังนี้

#### 1) แนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

- (1) แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)
- (2) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- (3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)
- (4) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)
- (5) แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria)

- (6) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)
- (7) แนวคิดการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology

System Management)

- (8) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

2) ข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

- (1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- (2) โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- (3) โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมัน
- (4) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและบริษัท ปตท.

จำกัด (มหาชน)

#### 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4) กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษาจากหนังสือ วารสาร และ อินเทอร์เน็ต มีดังนี้

- 1) แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)
- 2) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 3) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)
- 4) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)
- 5) แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)
- 6) แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)
- 7) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)
- 8) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

### 1.1 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีแนวโน้มการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การติดต่อสื่อสารเป็นแบบไร้พรมแดน ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งด้าน เศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

ในปัจจุบันองค์กรภาคเอกชนสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาในด้านโครงสร้างระบบการบริหารจัดการและบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอสมควร แต่องค์กรภาครัฐกลับมีข้อจำกัด เนื่องจากที่ผ่านมานั้นระบบราชการมีปัญหาที่สำคัญคือความเสื่อมถอยของระบบราชการและการขาดธรรมาภิบาล (Good Governance) ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลเสียต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

สำหรับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (effective) และมีประสิทธิภาพ (efficient) นั้น ต้องปฏิบัติดังนี้

1) ต้องศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างแท้จริงก่อนที่จะเริ่มใช้งาน เนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน

2) ผู้บริหารต้องสนับสนุนและผลักดันการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการต่าง ๆ โดยผู้บริหารจัดมีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

3) ในการนำเครื่องมือในการจัดการมาประยุกต์ใช้จะต้องปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือด้านการจัดการให้มีความเหมาะสมกับองค์กรไม่ใช่ปรับองค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับเครื่องมือ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548: 223) กล่าวว่าไว้ว่ารัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันได้รับอิทธิพลทางความคิดอย่างน้อยที่สุดมาจากแนวความคิดหลัก 4 กระแสผสมผสานกันขึ้นมาเป็นรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคใหม่ ดังนี้

1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก (neo-classic economics) เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการดำเนินภารกิจของรัฐโดยใช้กลไกตลาดเพิ่มขึ้น (marketization)

2) แนวคิดการจัดการนิยม (managerialism) เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ (business-like approach)

3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญกับเรื่องประชารัฐ (participatory state)

4) แนวคิดทางกฎหมายปกครอง ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากนักกฎหมายมหาชนที่มุ่งเน้นในเรื่องของหลักนิติธรรม (rule of law)

สำหรับปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยน โคมภาคราชการในหนังสือ Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector นั้น ออสบอร์น และเกเบลอร์ (Osborne and Gaebler 1992 อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2549: 205-206) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)

2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการเพียงอย่างเดียว (a community-owned government)

3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)

4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)

5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a result-oriented government)

6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองตอบต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer-driven government)

7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ มุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (a enterprising government)

8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้าคือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วคอยตามแก้ (an anticipatory government)

9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

บอสตัน (Boston 1996 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 27-29) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังต่อไปนี้

1) มองว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลสภาพหรือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ซึ่งนานาน นิเลคานี ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัทอินโฟซีส ได้กล่าวไว้ว่า “ Outsource เป็นเพียงมิติหนึ่งของปรากฏการณ์พื้นฐานที่กำลังเกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน การทุ่มเทลงทุกด้านเทคโนโลยีอย่างมหาศาล โดยเฉพาะตอนที่เกิดฟองสบู่ เงินจำนวนหลายร้อยล้านดอลลาร์ถูกนำไปติดตั้งระบบเครือข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงใต้ท้องทะเล ซึ่งสามารถส่งผ่านข้อมูลปริมาณมหาศาลด้วยความเร็วสูงและเชื่อมโยงไปทั่วโลก ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เราสามารถทำและส่งมอบงานที่ต้องใช้ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาได้จากทุกที่บนโลกใบนี้ เราสามารถแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ส่งมอบ เผยแพร่ สร้าง และนำกลับมารวมกันอีกครั้ง ทั้งหมดนี้ได้ออกให้เกิดเสรีภาพในการทำงานในระดับที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความรู้และปัญญา”<sup>1</sup>

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว/เฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

<sup>1</sup> เฟรดแมน, โทมัส แอล. (Friedman, Thomas L.) (2550) *ใครว่าโลกกลม* แปลจาก The World Is Flat :

ฮูด (Hood 1991 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 29-30) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1) เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)

3) ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

4) พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)

5) เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

7) เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร เฟอร์ลีและคณะ (Ferlie 1996 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549: 31-32) ได้สำรวจแนวความคิดและจัดแบ่งประเภทของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ดังต่อไปนี้

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งต้องการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2) การลดขนาด (downsizing) และการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งเป็นการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก (core function) และภารกิจงานรอง (non-core function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (market testing) หรือการคัดค้านเพื่อให้มีการแข่งขัน (contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser-provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์กรบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agencification)



3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4) การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน เจอาร์ (Peters and Waterman Jr. 1982 อ้างถึงใน วีระชัย ตันติวีระวิทยา 2528: 11-15, 24-27) กล่าวไว้ว่า จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันในแทบทุกครั้งที่กิจการธุรกิจประสบกับปัญหาหรือต้องการให้มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารมักจะเรียกหากกลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ ๆ และทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเสียใหม่ทั้ง ๆ ที่ทราบอยู่เป็นอย่างดีว่า กลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ ๆ ไม่ได้เป็นเครื่องมืออัตโนมัติสำหรับการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยเพียงแต่สับเปลี่ยนตำแหน่งของกล่องรูปสี่เหลี่ยม ต่าง ๆ บนผังโครงสร้างองค์กรก็ไม่ได้ช่วยอะไรให้ดีขึ้น คำถามที่น่าสนใจคือ

1) ทำไมผู้บริหารจึงได้ใช้วิธีการเหล่านี้มาตลอดและกระทำเหมือนกัน ไม่ทราบว่า เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผล

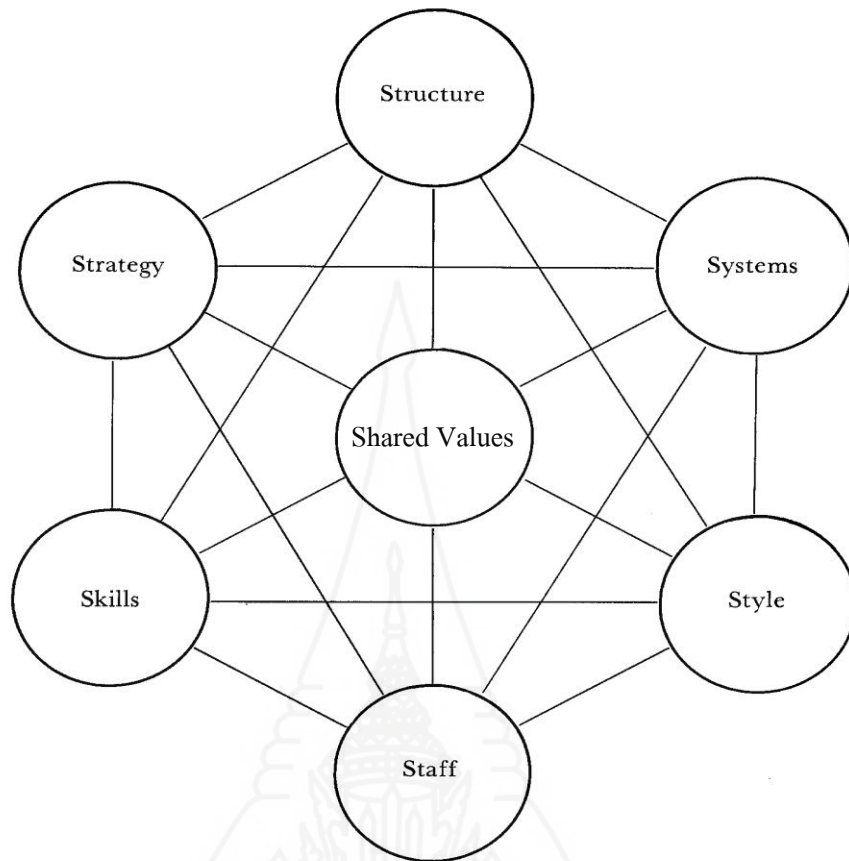
2) เป็นการสมควรแก่เวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารควรมองหาแนวทางใหม่หรือใช้วิธีการอย่างอื่นเพื่อแก้ไขปัญหาและทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล

เมื่อต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล และมีความประสงค์ที่จะค้นหาว่า กิจการธุรกิจต่าง ๆ ควรมีกลยุทธ์อย่างไรและควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เช่น แบบรวมอำนาจ แบบกระจายอำนาจหรือแบบผสม จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ดังนั้น บริษัทแมคคินซี จึงได้ตั้งกลุ่มทำงานภายในบริษัทขึ้นมา 2 กลุ่มเพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร และการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ โดยได้รับมอบหมายให้กลุ่มทำงานกลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมี โทมัส เจ. ปีเตอร์ กับ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ เป็นหัวหน้ากลุ่ม ได้มอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานที่ถูกตั้งขึ้นได้เริ่มต้นค้นคว้างานที่ได้รับมอบหมายด้วยการไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลก จากนั้นจึงได้ไปปรึกษากับนักทฤษฎีและนักวิชาการของสถาบันศึกษาชั้นสูงอีกประมาณ 12 แห่ง ทั้งของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ในยุโรป (สาเหตุที่ไม่ได้รวมสถาบันศึกษาของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นไม่มีสถาบันศึกษาที่สอนทางด้านบริหารธุรกิจโดยเฉพาะ)

ผลของการศึกษาเบื้องต้นพบว่า ทั้งผู้บริหารของกิจการต่าง ๆ ตลอดจนนักทฤษฎี กับนักวิชาการต่างก็มีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้แก้ไขปัญหาไม่ได้ผล กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นคลื่นที่พัดเข้ามาในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษ 1950 ถึง 1960 ไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้ และโครงสร้างองค์กรแบบผสมซึ่งเป็นคลื่นอีกลูกหนึ่งพัดเข้ามาในวงการธุรกิจในทศวรรษ 1980 นี้ก็ยังไม่ทราบว่า จะเป็นรูปแบบใด กลุ่มทำงานได้สรุปผลจากการศึกษาว่า แนวความคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มีจะเน้นให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรคงจะไม่ใช่วิธีทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งศึกษาค้นคว้าโครงสร้างองค์กรแบบใหม่คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ เท่านั้น จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บริษัทแมคคินซีย์ จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการค้นคว้าจากเดิมที่มุ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างด้วยการขยายขอบเขตการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และใช้เวลา 2 ปีเพื่อการนี้ ผลของการค้นคว้าวิจัยที่ได้บ่งชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ประเด็น ดังนี้<sup>2</sup>

- 1) โครงสร้าง (structure)
- 2) กลยุทธ์ (strategy)
- 3) ระบบ (systems)
- 4) ทักษะ (skills)
- 5) สไตล์ (style)
- 6) บุคลากรหรือคน (staff)
- 7) ค่านิยมร่วม (shared values)

<sup>2</sup> ปรับปรุงจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (2555) “McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร” ค้นคืนวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2555 จาก [http://www.etcha.or.th/etcha\\_website/mains/display/459](http://www.etcha.or.th/etcha_website/mains/display/459)



ภาพที่ 2.1 McKinsey 7-S Framework<sup>3</sup>

1) โครงสร้าง (*structure*) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม หรือหมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

<sup>3</sup> Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins. p.10.

2) กลยุทธ์ (strategy) หมายถึงการวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

3) ระบบ (Systems) หรือระบบและวิธีการ (systems and procedures) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีการเงิน (accounting and financial System) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring /evaluation system)

4) ทักษะ (skills) หรือความแข็งแกร่งขององค์กร (corporate strengths) หรือสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ 2) ทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

5) สไตล์ (style) หรือรูปแบบการบริหารจัดการ (management style) หมายถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

6) *บุคลากรหรือคน (Staff or people)* หมายถึงการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

7) *ค่านิยมร่วม (shared values and guiding concepts)* ซึ่ง ทอม ปีเตอร์ (Peter 2011) ใช้คำว่า *superordinate goals* หมายถึงค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้าง องค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน เจอาร์ (Peters and Waterman Jr. 1982 อ้างถึงใน วีรัชย์ ดันติวีระวิทยา 2528: 11-15, 24-27) กล่าวไว้ว่า แนวคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) มีประโยชน์มากเพราะได้ชี้ให้เห็นสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

1) ถ้าผู้บริหารต้องการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับตัวแปรฮาร์ดแวร์ (hardware) และซอฟต์แวร์ (software)

2) ตัวแปรซอฟต์แวร์ของระบบการบริหารซึ่งครั้งหนึ่งผู้บริหารเคยมีความเห็นหรือมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนและไร้เหตุผลนั้น ความจริงและเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้บังเกิดผลอย่างจริงจังได้

3) ผู้บริหารสามารถนำโครงร่างพื้นฐาน 7-S มาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผลได้

โครงร่างพื้นฐาน 7-S นี้เป็นเพียงแนวคิดหรือทฤษฎีที่ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาว่าทำไมในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้บริหารจึงมักจะบริหารงานไม่ค่อยสัมฤทธิ์ผล แต่ไม่ได้ช่วยอธิบายให้ทราบถึงวิธีการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะวิธีการบริหารตัวแปรซอฟต์แวร์ซึ่งเปรียบเสมือนว่าการเข้าใจมูลเหตุแห่งการพังทลายของสะพานไม่ได้หมายความว่าจะทำให้สามารถออกแบบสะพานที่ดีได้

ผลของการค้นคว้า สรุปคุณลักษณะดีเด่นที่ค้นพบได้ 5 ประการ ดังนี้

1) ทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง

2) ผลการวิจัยได้ช่วยยืนยันแนวความคิดเรื่องโครงร่างพื้นฐาน 7-S ว่ามีความถูกต้อง กล่าวคือการทำบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลนั้นไม่ควรจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์การดำเนินงานกับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์หรือสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนเท่านั้น แต่ควรจะให้ความสนใจอย่างมากกับตัวแปรที่เป็นซอฟต์แวร์หรือสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนด้วย ซึ่งได้แก่คนหรือพนักงาน ระบบ สไตล์การบริหารและคุณค่าร่วม

3) ทำให้ทราบว่าบริษัทอเมริกันดีเด่นมีวิธีการอย่างไรในการบริหารงานจริง ๆ โดยเฉพาะการบริหารตัวแปรซอฟต์แวร์ซึ่งมองเห็นไม่ชัดเจนและมักจะไม่ได้ได้รับความสนใจจากบริษัทโดยทั่วไป จึงทำให้สามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง

4) ได้แสดงและพิสูจน์ให้เห็นว่าความเชื่อหรือทฤษฎีในการบริหารธุรกิจแบบดั้งเดิมต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเสมอไป พร้อมกับได้ช่วยชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารสมัยใหม่ที่ต้องการและสอดคล้องกับสภาพการณ์ซึ่งบริษัทต่าง ๆ สามารถนำมาดัดแปลงประยุกต์ใช้เพื่อปรับตัวให้มีความอยู่รอดและเจริญรุดหน้าสืบไป

5) ผลการวิจัยได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ไม่ใช่มีเพียงบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้นที่สามารถบริหารงานได้อย่างดีเด่น บริษัทอเมริกันที่บริหารงานได้อย่างดีเด้นก็มีเหมือนกัน

คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (*a bias for action*) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2) *มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer)* บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริหาร คุณภาพ และความเชื่อถือรวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3) *มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship)* บริษัทได้ให้ควมมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4) *เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people)* บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง

5) *สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven)* ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) *ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)* บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น

7) *รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัด (simple from and lean staff)* บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกันได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจ

8) *เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose tight properties)* บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การถือความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ โดยนัยแล้วก็คือวิธีการบริหารตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของบริษัทอเมริกันดีเด่นนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) นั้นเป็นกระแสแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารงานที่มีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้แบบพหุสาขาวิชาที่ต้องการความอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาระบบการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการให้บริการ และที่สำคัญก็คือเป็นการนำวิธีการในการบริหารจัดการในภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือในการบริหารธุรกิจของภาคเอกชนนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีกำไรมากที่สุด แต่ในการบริหารภาครัฐนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน สร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม

ดังนั้น ในการนำแนวคิดและหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ ในทางปฏิบัตินั้นจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการบริหารภาครัฐที่ต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สูงสุดของประชาชนและการสร้างความเป็นธรรมในสังคม

## 1.2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

ในปัจจุบัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ได้รับความสนใจอย่างมาก และมีแนวโน้มที่จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ในอนาคต โดยมีแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

### 1.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

พอร์เตอร์ (Porter 1985: 1) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) เป็นการค้นหาคำแหน่งการแข่งขันที่ต้องการ (favorable competitive position) ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างตำแหน่งที่สามารถทำกำไรและสร้างความยั่งยืน (profitable and sustainable position) ได้ เมื่อต้องเผชิญกับแรงดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ พอร์เตอร์ (Porter 1985: 3) ยังกล่าวไว้ว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) มี 2 ประเภท ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) และการสร้างความแตกต่าง (differentiation)

พอร์เตอร์ (Porter อ้างถึงใน สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุดตม สวานายน 2545: 11) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างและการพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



พอร์เตอร์ (Porter 2008: 43) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) เป็นเรื่องของความแตกต่าง (differentiation) ซึ่งหมายถึงการเลือกชุดของกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่มีการผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (unique mix of value)

เฮนเดอร์สัน ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัท Boston Consulting Group และเป็นหนึ่งในปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์กร (Henderson อ้างถึงใน ลูคเก้ และคอลลิส (Luecke and Collis) 2553: 6) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นการค้นหาอย่างไต่ตรงและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง (differentiation) และเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อทำให้องค์กรมีสถานะที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง

เวลช์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท General Electric (Welch อ้างถึงใน ทอมป์สัน จูเนียร์ (Thompson, Jr.) สตรีคแลนด์ ทรี (Strickland III) และแกมเบิล (Gamble) 2008) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึงการตัดสินใจอย่างชัดเจนว่าจะเลือกวิธีการใดที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ

ออสเตอร์ ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) (Oster อ้างถึงใน ทอมป์สัน จูเนียร์ (Thompson, Jr.) สตรีคแลนด์ ทรี (Strickland III) และแกมเบิล (Gamble) 2008) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์คือความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการในรูปแบบหนึ่งแทนที่จะเป็นอีกอย่าง

ทอมป์สัน จูเนียร์ (Thompson, Jr.) สตรีคแลนด์ ทรี เอเจ (Strickland III) และแกมเบิล (Gamble) (2008: 3-4) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ของบริษัทคือแผนปฏิบัติการของการจัดการในการดำเนินธุรกิจและนำไปสู่การปฏิบัติการ การสร้างกลยุทธ์แสดงถึงความมุ่งมั่นในการจัดการเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต ดึงดูดและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสมบูรณ์แบบนำไปสู่การปฏิบัติการ และปรับปรุงสมรรถนะด้านการเงินและการตลาด ดังนั้น กลยุทธ์ของบริษัทจึงเกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการ เช่น จะจัดการอย่างไรให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีและเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไร จะดำเนินการอย่างไรในแต่ละส่วนของธุรกิจ (การวิจัยและการพัฒนา กิจกรรมสายโซ่อุปทาน การผลิต การขายและการตลาด การจำหน่าย การเงิน และทรัพยากรมนุษย์) และจะส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะอย่างไร

ปกรณัม ปรียากร ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ที่มินท์เบิร์ก (Mintzberg อ้างอิงถึงใน ปกรณัม ปรียากร 2546: 49-52) ได้ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์คือแผน (strategy is a plan) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

2) กลยุทธ์คือแบบแผนหรือรูปแบบ (*strategy is a pattern*) กลยุทธ์ในความหมายที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากอดีต และในขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย

3) กลยุทธ์คือการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (*strategy is position*) กลยุทธ์ในความหมายที่สามเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (the determination of particular products in particular markets)

4) กลยุทธ์คือทัศนภาพ (*strategy is a perspective*) กลยุทธ์ในความหมายที่สี่เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือทัศนภาพหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (organization's way of doing things)

5) กลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมาก (*strategy is a ploy*) กลยุทธ์ในความหมายที่ห้าเป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งกล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายหรือเล่ห์เหลี่ยมหรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

นอกจากนี้ มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg) ยังกล่าวอีกว่า กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (edlecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

แอนดรูส์ (Andrews อ้างอิงถึงใน ปกรณ์ ปรียากร 2546: 54) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (corporate strategy) คือการตัดสินใจของนักบริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และแผนต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ พร้อมกันนั้นก็ระบุขอบเขตของธุรกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งจะกระทำการกำหนดลักษณะขององค์กรในอนาคตที่ต้องการจะเป็ รวมถึงการสร้างคุณประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน ลูกค้าและชุมชน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551: 237) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) คือวิธีที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 44-45) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (value) ให้กับลูกค้า เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์) ใน

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550: 1) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึงการมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพามุ่งคณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมพงษ์ จูย์ศิริ และเชาว์ โรจนแสง (2550: 57) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแบบแผนของการตัดสินใจและการดำเนินการในธุรกิจที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจและการดำเนินการต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ

ธนชัย ยมจินดา (2550: 2-45) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (game plan) และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำกับใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชลธิศ ธีระฉัตร (2547: 189-190) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึงแบบแผนที่ชี้นำปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต กลยุทธ์ประกอบไปด้วยแนวความคิด (strategic concept) และการกระทำ (strategic implementation) ดังนั้น กลยุทธ์จึงหมายถึงการใช้ความคิดสำหรับการทำงาน การระดมความร่วมมือ และการทุ่มเทการทำงานภายในองค์กร กลยุทธ์สามารถวิเคราะห์ได้ในเชิงที่เกี่ยวข้องกับ การกระทำซึ่งหมายถึงใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการจัดวางตำแหน่งหรือสถานภาพขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน กลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการลงมือปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึงแบบแผนที่ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดขององค์กรทั้งในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และในอนาคต (ระยะยาว) รวมถึงการสร้างและการพัฒนาขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากร โดยให้ความสำคัญในการสร้างความแตกต่าง (differentiation) อย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่มีการผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (unique mix of value) ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.2.2 แนวคิดและลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศาสตราจารย์ (2551: 235) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550: 4) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึงการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) อย่างหนึ่ง จะพิเศษก็ตรงที่วัตถุประสงค์นั้นได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (situation analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม แล้วเสร็จสิ้นที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) และประเมินผล (evaluation and control)

สมพงษ์ จ้อยศิริ และเชาว์ โรจนแสง (2550: 57) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ การพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งนั้นจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในธุรกิจ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะเป็นทั้งการวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

ธนชัย ขมจินดา (2550: 2-14) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นการวางแผนซึ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างกลยุทธ์ทุกด้าน เช่น ด้านเกี่ยวกับโครงสร้างเทคโนโลยี การปฏิบัติการ และการควบคุมที่มีการไหลตัว และความยืดหยุ่นสูง ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยองค์กรรวมต่อองค์กร เพื่อนำทางไปสู่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวที่เหนือกว่าคู่แข่ง

สมยศ นาวิการ (2549: 830) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือการตัดสินใจและการกระทำภายใน การกำหนดและการดำเนินการกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าทางการแข่งขันที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท

ชลธิศ ชีระจิตติ (2547: 189) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทั้งผู้นำฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการนำหน่วยงานภาครัฐไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงปรารถนา นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคสังคมอื่นๆ ให้มีมากขึ้นด้วย

ชลธิศ ชีระจิตติ (2547: 191-192) กล่าวว่า ในเชิงทฤษฎีสามารถแยกความสัมพันธ์ของแนวคิดเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ได้ออกมาเป็น 2 มิติในเชิงมิติของเวลา และในทางปฏิบัติก็สามารถแบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นมิติเวลาได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

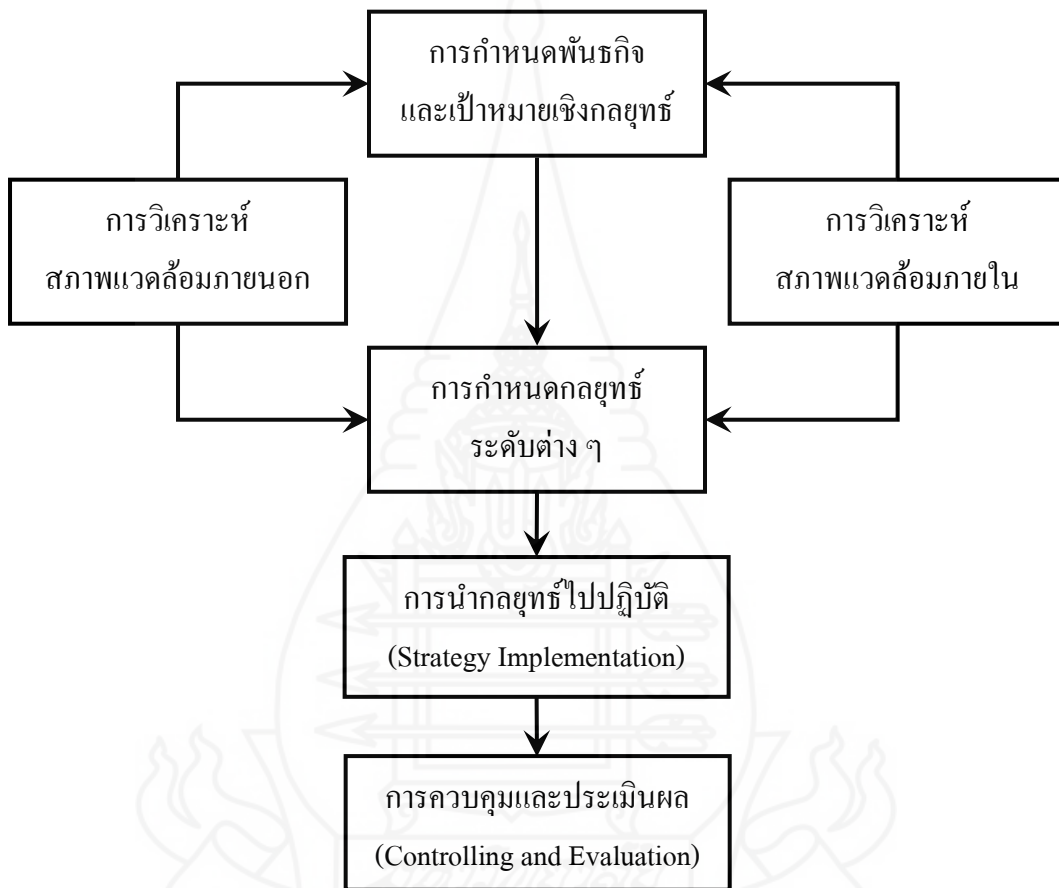
- 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นหรือระยะกลาง เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
- 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เป็นกระบวนการการบริหารจัดการที่เน้นในห้วงการณ์มองไปในอนาคตว่า องค์กรจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนได้อย่างไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวนี้อาจจะแยกกันอยู่ แยกกันใช้หรืออาจจะรวมอยู่ด้วยกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะความเหมาะสมของการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร กลยุทธ์นั้นสะท้อนให้เห็นถึงความเป็น “แนวคิดที่ลึ้นไหล” ซึ่งหมายความว่า การจะนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในลักษณะใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นควรว่าควรนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างไรนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวขององค์กร (unique) มาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

### 1.2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศาสตราจารย์ (2551: 234-256) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์<sup>4</sup>

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (internal and external environmental analysis) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนประกอบการพิจารณาสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานะที่เป็นจริงขององค์กร

<sup>4</sup> ศาสตราจารย์ (2551) การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management from the executive's viewpoint) พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ หน้า 235

2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (mission and strategic goal identification) หมายถึงการกำหนดกรอบและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายที่เหมาะสม

3) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formation) หมายถึงการคิดค้นและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้กับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 3 ระดับ ๆ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะเป็กลยุทธ์หลักขององค์กรว่าจะมีการขยายตัว คงตัวหรือหดตัว ซึ่งแต่ละกลยุทธ์หลักอาจมีกลยุทธ์รองที่แตกต่างกันออกไป 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีที่หน่วยธุรกิจจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กรเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

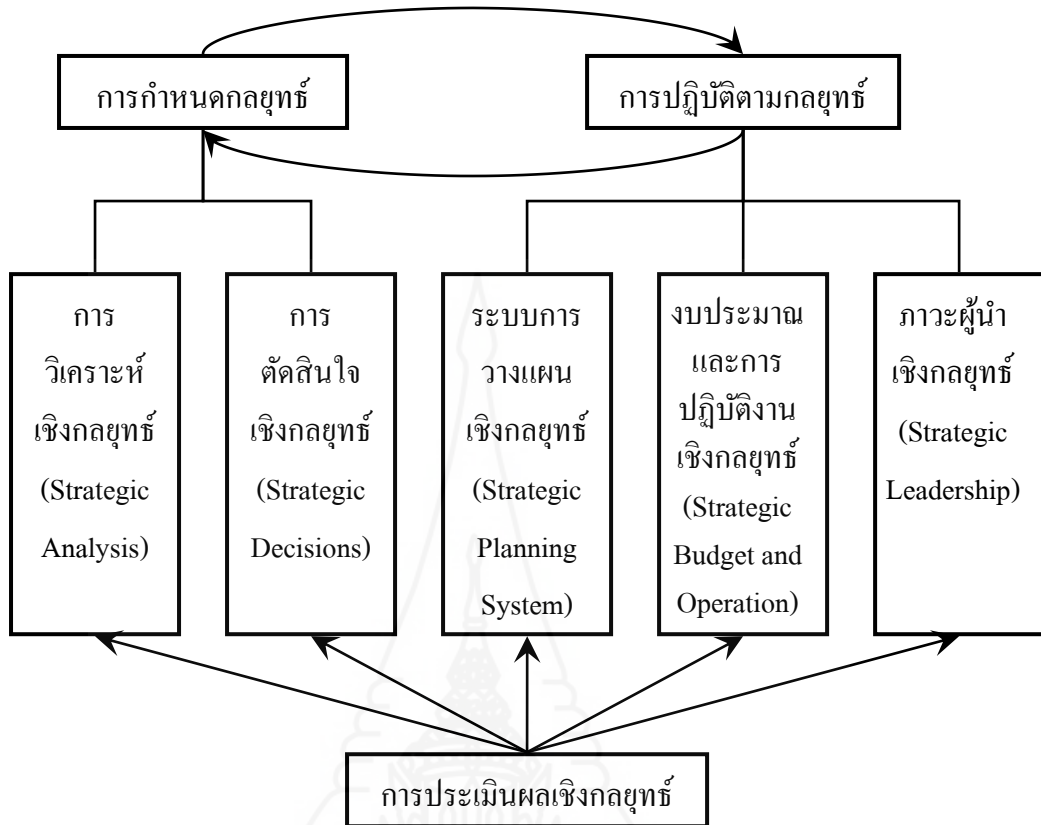
4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เริ่มต้นที่การตรวจสอบการประสานความสอดคล้องของปัจจัย 7 ประการขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตส์การทำงานและคุณค่าร่วมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและสามารถจูงใจสมาชิกขององค์กรได้

5) การควบคุมและการประเมินผล (controlling and evaluation) มุ่งเน้นการติดตามและตรวจสอบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ชลธิศ วีระฤทธิ (2547: 195-226) กล่าวไว้ว่า กระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

1) กระบวนการวิเคราะห์หรือกำหนดแผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ (strategic formulation) เป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและปัญญาเพื่อที่จะหล่อหลอมและสังเคราะห์แนวความคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision)

2) กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ประกอบด้วยระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (strategic planning system) งบประมาณและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (strategic budget and operation) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ (Public Sector Strategic Management Framework)<sup>5</sup>

จากกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) หรือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องตอบคำถาม 4 ประการ ดังนี้<sup>6</sup>

(1) องค์กรนั้นมีพันธกิจหลักอะไร และพันธกิจนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง

<sup>5</sup> ชลธิศ ธีระจิติ (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระทศศึกษา การบริหารภาครัฐ (Public Administration)* หน่วยที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ หน้า 196

<sup>6</sup> ชลธิศ ธีระจิติ (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระทศศึกษา การบริหารภาครัฐ (Public Administration)* หน่วยที่ 9 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ หน้า 198



(2) อะไรคือโอกาสหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยในการบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วาง และอะไรคืออุปสรรคที่จะขัดขวางหรือทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้

(3) องค์กรมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไรที่ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งจะอยู่ในแผนปฏิบัติการขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

(4) การที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จ นี้จะมีปัญหาอะไรที่อาจเกิดขึ้นได้ ในการปฏิบัติงานเราคิดว่าจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร ถ้าปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นเรามีการเตรียมแผนสำรองหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาสำรองเอาไว้เมื่อมีปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นไว้ได้หรือไม่

ชลธิศ ชีระฐิติ (2547: 199) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) พิจารณาและจัดทำพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- (2) วิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร
- (3) สำนววจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- (4) สำนววจโอกาสและอุปสรรคหรือปัญหาที่อาจจะมากระทบต่อองค์กรได้ โดยพิจารณาว่ามีปัจจัยภายนอกใดที่เป็นโอกาสให้แก่องค์กรหรือเป็นอุปสรรคขององค์กร
- (5) พิจารณาหาแนวความคิดหรือแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแนวความคิดหรือแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์
- (6) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเชิงต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าตัดสินใจเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์นั้น
- (7) วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์นี้ไปใช้
- (8) ร่างแผนปฏิบัติการ หลักปฏิบัติหรือแนวทางในการนำแผนนี้ไปปฏิบัติ
- (9) พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอื่น ๆ ที่องค์กรนั้นใช้อยู่ให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา

2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) ในการเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปใช้นั้นมีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงอยู่ 4 ประการด้วยกัน

(1) การพิจารณาว่าอัตราของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็วมากจนทำให้มีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change) เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวหรือไม่

(2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรให้บุคลากรในองค์กร สาธารณชนและกลุ่มคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

(3) มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องทำงานโดยมีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้วยตนเอง หรือแม้กระทั่งมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคสังคมหรือชุมชนอื่น ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน ระดมทรัพยากรมาใช้ร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสาธารณะหรือของชุมชน ซึ่งทำให้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน หรือวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหรือให้บริการแก่ประชาชนให้มากที่สุด

(4) การค้นหาแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก ต้องมีกระบวนการพัฒนาความคิด แนวความคิด ค้นหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ

3) ระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (strategic planning system) การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติว่าปฏิบัติได้จริงหรือไม่ โดยในขั้นตอนการวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์นั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถและภูมิปัญญาของผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ การหาแนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด และจัดทำเป็นเอกสารเชิงกลยุทธ์ขึ้นมาเป็นระบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยต้องมีการออกแบบระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเข้าสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นระบบที่จะต้องมีการนำผลผลิต (output) จากความพยายามในทุกๆระดับขององค์กรนั้นเข้ามาประสานกัน ต้องมีการตรวจสอบแผนต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นในทุกๆระดับอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการนำผู้บริหารทุกระดับเข้ามาออกแบบกลยุทธ์และช่วยวางแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นด้วย

4) งบประมาณและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (strategic budget and operation) การที่องค์กรจะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัตินั้น องค์กรจะต้องมีการจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์ และต้องจัดสรรงบประมาณตามโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น โดยต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีการพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้น ส่งผลกระตุ้นให้องค์กรต้องมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทักษะจิตความสามารถ รวมไปถึงการพัฒนาเทคโนโลยี

5) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถบริหารจัดการโดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากร และเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ และต้องทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนต่าง ๆ เข้ามาร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ด้วย

สำหรับการประเมินกลยุทธ์นั้น ไม่ใช่จะกระทำเฉพาะในช่วงที่จะเลือกใช้กลยุทธ์เท่านั้น แต่การประเมินกลยุทธ์จะต้องมีอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยหัวใจสำคัญคือต้องคำนึงถึงความชัดเจนของความเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความเป็นไปได้ในทางเทคนิคและทางปฏิบัติ รวมทั้งต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระหว่างและในช่วงสุดท้ายที่จะได้รับผลจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เดวิด (David) <sup>7</sup> เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ขององค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1) ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

<sup>7</sup> เดวิด, เฟรด อาร์ (David, Fred R.) “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)” สืบค้นวันที่ 17

3) **ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (strategic evaluation)** จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก ดังนี้

1) **กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation process)** เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเป็นสารสนเทศในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) **กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation process)** เป็นกระบวนการในการจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณตามโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น โดยต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีการพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้น ส่งผลกระตุ้นให้องค์กรต้องมีความคิดสร้างสรรค์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด การพัฒนาทักษะขีดความสามารถรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีและการบริหารจัดการระบบสารสนเทศ

3) **กระบวนการประเมินผลกลยุทธ์ (strategic evaluation process)** เป็นกระบวนการติดตามและประเมินผลว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยพบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.2.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) เริ่มพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ ค.ศ.1992 โดย แคปแลนและนอร์ตัน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) สหรัฐอเมริกา โดยทั้งสองคนเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่ต้องการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กรในมุมมองของแคปแลนและนอร์ตัน คือคุณค่า 4 ประการที่องค์กรจะต้องใช้เป็นกรอบเพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ได้แก่ คุณค่าด้านการเงิน (financial perspective) คุณค่าด้านลูกค้า (customer perspective) คุณค่าด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective)

เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2552) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน และการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่างๆ ในองค์กร Balanced Scorecard มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ใน 6 ส่วนที่สำคัญ โดยทั้งหมดสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล ดังนี้

- 1) การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร (value)
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective)
- 4) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map)
- 5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
- 6) การริเริ่มแผน โครงการ และกิจกรรม (initiative)

เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาใช้ในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่เป็นคุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และคุณค่าด้านการพัฒนาองค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 20) กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลองค์กร กล่าวคือเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (alignment) และมุ่งเน้น (focus) ในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2548: 61-62) ยังกล่าวไว้ว่า ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัย Balanced Scorecard นั้น สิ่งแรกที่จะต้องกำหนดคือจำนวนมุมมอง (perspectives) ที่องค์กรจะมี โดยการกำหนดมุมมองนั้นไม่มีกฎตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วย 4 มุมมองตามที่แคปแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) กำหนดขึ้น เพียงแต่ 4 มุมมองมาตรฐาน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนานั้น ครอบคลุมหลักการพื้นฐานขององค์กรธุรกิจไว้แล้ว แต่ถ้าองค์กรใดต้องการมีมุมมองมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองมาตรฐานนี้ก็ไม่มีผิดกฎใด ๆ แต่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญ

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547: 70-76) กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานด้านการเงิน การดำเนินงานด้านลูกค้า การดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน และการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต Balanced Scorecard จะเริ่มจากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จากนั้นการวัดผลการดำเนินงานจะประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้

- 1) *ด้านการเงิน (financial perspective)* เป็นการตอบคำถามว่า ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น
- 2) *ด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน (internal business process perspective)* เป็นการตอบคำถามว่า เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้าองค์กร
- 3) *ด้านลูกค้า (customer perspective)* เป็นการตอบคำถามว่า เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์
- 4) *ด้านการเรียนรู้และเติบโต (learning and growth perspective)* เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เราจะทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติต้องสมดุลกัน และการวัดทั้ง 4 มุมมองจะครอบคลุมการวัดศักยภาพขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต การวัดด้านการเงินเป็นการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดด้านลูกค้าและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในเป็นการวัด

ความสำเร็จในปัจจุบัน โดยการวัดด้านลูกค้าเป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาภายในองค์กร และการวัดด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในเป็นมุมมองจากภายในออกไปภายนอก ส่วนการวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดความสำเร็จในอนาคต

วิเชียร เลิศโกศานนท์ (2550: 152-153) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่มีความสมดุลและครบถ้วนสมบูรณ์ในการควบคุมและสามารถใช้ควบคุมได้ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมา เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวมในหลาย ๆ มุมมองโดยสร้างความสมดุลในการวัดผล ไม่ใช่วัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งดังเช่นในอดีตซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการวัดผลทางการเงินจากการประกอบการเป็นหลัก ซึ่งก็คือการวัดผลกำไรหรือการวัดผลตอบแทนการลงทุน Balanced Scorecard จึงเป็นแนวคิดที่จะใช้ตรวจสอบและวัดผลของทุก ๆ กิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และทุก ๆ กิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการพิจารณามุมมองด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อให้ครอบคลุมถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดย Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่จะเป็นการมองถึงเหตุการณ์ในปัจจุบัน และเพื่อความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตอีกด้วย

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard มาจากการรวบรวมมุมมองการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยให้ครอบคลุมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) เพื่อความสำเร็จทางการเงิน (องค์กรควรจะคำนึงถึงผู้ถือหุ้นอย่างไร)
- 2) เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะคำนึงถึงลูกค้าอย่างไร)
- 3) เพื่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า (องค์กรควรจะปรับปรุงกระบวนการใดภายในองค์กรให้ดีขึ้น)
- 4) เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะทุ่มเทสนับสนุนกับการเรียนรู้และพัฒนาความเจริญเติบโตอย่างไร)

จากมุมมองที่ได้รวบรวมและสรุปมาได้ข้างต้นนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการของมุมมองเหล่านั้น โดยในแต่ละมุมมองก็จะมี การสร้างกลยุทธ์ การวัดผล เป้าหมาย และแผนงานกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลของแต่ละมิติของการควบคุม

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2550: 156-161) กล่าวว่าไว้ว่า Balanced Scorecard จะนำกระบวนการบริหารและการตรวจสอบใหม่ ๆ เข้ามาถึง 4 กระบวนการ จะเป็นทั้งการวัดผลโดยแบ่งแยกแต่ละส่วน การวัดผลโดยรวม และยังสนับสนุนการเชื่อมโยงกิจกรรมในระยะสั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในระยะยาวด้วย

1) *กระบวนการขั้นที่หนึ่ง* เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่นำไปสู่การกำหนดพันธกิจและการสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานแล้ว จะมีการแจกแจงทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้กระจ่างและชัดเจน

2) *กระบวนการขั้นที่สอง* การดำเนินการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยง โดยผู้บริหารจะสื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ต่าง ๆ จากระดับบริหารไปสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานต่าง ๆ และวัตถุประสงค์ของบุคคล

3) *กระบวนการขั้นที่สาม* การวางแผนธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย องค์กรจะรวบรวมและปรับปรุงแผนธุรกิจและแผนทางการเงินทั้งหมด และกำหนดเป้าหมาย เมื่อผู้บริหารได้ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดของ Balanced Scorecard เพื่อเป็นฐานสำหรับการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดลำดับความสำคัญ พนักงานระดับบริหารเหล่านี้ก็จะสามารถทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบและประสานกิจกรรมที่ริเริ่มนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวได้

4) *กระบวนการขั้นที่สี่* ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้

กระบวนการทั้ง 4 กระบวนการดังกล่าวนำมาซึ่งการควบคุมใน 4 มิติ ดังนี้

1) *มุมมองในด้านการตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นหรือมุมมองทางการเงิน (financial perspective)* นำมาซึ่งการควบคุมในด้านประสิทธิภาพการประกอบการซึ่งก็คือการวัดผลทางการเงิน

2) *มุมมองในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า (customer perspective)* นำมาซึ่งการควบคุมในด้านการสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3) *มุมมองในด้านการกระบวนการภายในองค์กร (internal business process perspective)* นำมาซึ่งการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในองค์กร

4) *มุมมองในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความเจริญเติบโต (learning and growth perspective)* นำมาซึ่งการควบคุมในด้านนวัตกรรม

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านนำมาซึ่งการวัดผลใน 4 มิติ ที่เกี่ยวข้องการสร้างความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรสร้างความพร้อมในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร



Balanced Scorecard ที่มีมุมมองการควบคุมไปใน 4 มิติคือ มิติทางด้านการสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งก็คือ การควบคุมทางการเงิน มิติทางด้านคุณค่าให้กับลูกค้าก็คือการควบคุมการสนองความต้องการของลูกค้า มิติทางด้านคุณค่าของการปฏิบัติงานก็คือการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในองค์กรและมิติทางด้านการสร้างคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือการควบคุมการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญให้กับองค์กร ซึ่งในแต่ละมิติของการควบคุมก็จะประกอบไปด้วยตารางการวัดผล ประกอบไปด้วยเครื่องมือ 4 ประการดังนี้

- 1) *วัตถุประสงค์ (objective)* คือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังที่บรรลุผลสำเร็จในแต่ละมุมมอง
- 2) *มาตรวัดหรือตัวชี้วัด (measure or key performance indicator)* คือสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
- 3) *เป้าหมาย (target)* คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุจากการวัดผลหรือจากตัวชี้วัดในแต่ละเรื่องอย่างจำเพาะเจาะจง
- 4) *แผนงานกิจกรรม (initiatives)* คือสิ่งที่องค์กรจะจัดทำขึ้น อาจจะเป็นโครงการ แผนงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้สำเร็จ

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton 2550: 18-19) ได้จำแนกวิธีบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิธีบริหารจัดการทั้ง 5 ส่วนได้แก่

- 1) *การขับเคลื่อน (mobilization)* ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- 2) *การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (strategy translation)* การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่าง ๆ
- 3) *ความสอดคล้องขององค์กร (organization alignment)* ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ่นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์
- 4) *การจูงใจพนักงาน (employee motivation)* จัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน
- 5) *การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (governance)* โดยรวมกลยุทธ์เข้าไว้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงานและการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

### 1.2.5 การสร้าง *Balanced Scorecard*

วิเชียร เลิศโกศานนท์ (2550: 162-164) กล่าวว่า *Balanced Scorecard* ได้ถูกนำมาใช้ในการควบคุมทั้งระดับของกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ รวมถึงสามารถนำไปใช้ควบคุมในระดับของบุคคลได้ด้วย ดังนั้น การสร้าง *Balanced Scorecard* ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่มีอยู่ จากนั้นจะถ่ายทอดไปสู่ระบบการควบคุมการบริหารจัดการ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติการ โดยแปรกลยุทธ์ให้เป็นวัตถุประสงค์ มาตรการหรือตัวชี้วัด และเป้าหมายซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ

สำหรับขั้นตอนในกระบวนการสร้าง *Balanced Scorecard* มีดังนี้

- 1) วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยจัดทำ SWOT Analysis
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถขององค์กรในการแข่งขันในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย
- 3) กำหนดมุมมองที่จะสร้าง *Scorecard* โดยเน้นที่ความต้องการในการควบคุมเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยอาจมี 4 มุมมองตามต้นแบบ *Balanced Scorecard* ของแคพแลน (Kaplan) และนอร์ตัน (Norton) แต่บางองค์กรอาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวความคิดและความจำเป็นของแต่ละองค์กร
- 4) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายสู่มุมมองต่าง ๆ
- 5) ค้นหากิจกรรมสำคัญหรือจุดวิกฤตที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จในแต่ละมุมมอง ซึ่งจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม
- 6) สร้างมาตรการหรือตัวชี้วัดที่ได้มาจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยสร้างตัวชี้วัดในหลาย ๆ มุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุม
- 7) สร้าง *Scorecard* ของระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางให้ระดับล่างถัด ๆ ไปได้นำไปสร้าง *Scorecard* ของแต่ละระดับ
- 8) แดกย่อย *Scorecard* และตัวชี้วัดขององค์กรลงเป็น *Scorecard* ของแต่ละหน่วยงาน ในระดับบริหารลงสู่ระดับหน่วยงาน ระดับงาน และระดับบุคคล เพื่อจะเป็นเครื่องมือในการควบคุม
- 9) กำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน กำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ เมื่อสร้าง *Scorecard* ของแต่ละงานแล้วก็กำหนดเป้าหมายของแต่ละงานและกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ

10) พัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละงานต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ

11) ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

### 1.2.6 การสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

วสิษฐ์ พรหมบุตร สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ (2549: 11-12, 16) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดหลักหรือตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึงเครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร โดยการใช้ดัชนีชี้วัด มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ดังนี้

1) เพื่อตรวจสอบสถานะ (*check position*) ว่าองค์กรอยู่ในตำแหน่งใดของการแข่งขัน

2) เพื่อสื่อสารสถานะ (*communicate position*) ให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง ไม่ใช่ความรู้สึก

3) เพื่อยืนยันและจัดลำดับความสำคัญ (*confirm priorities*) โดยประเมินว่าสิ่งใดสำคัญเร่งด่วน และสิ่งใดสำคัญรองลงมาตามลำดับ เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ

4) เพื่อตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า (*compel progress*) อันนำไปสู่การควบคุมการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ วสิษฐ์ พรหมบุตร สุทธิ ปิงสุทธิวงศ์ และ เจริญสิน เลิศมหกิจ (2549: 19-20) ยังกล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีชี้วัดมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดสิ่งที่จะวัด (*What to measure*)

2) การหาปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัด โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (Critical Success Factor: CSF) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

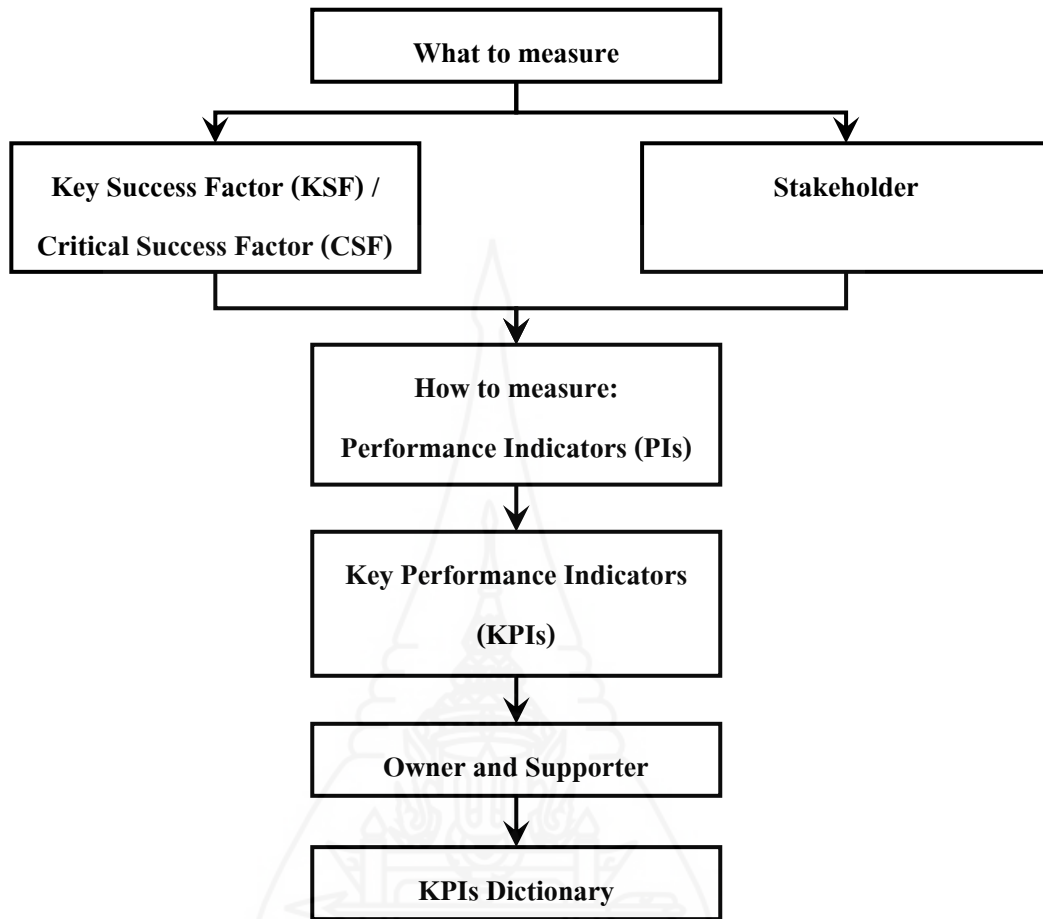
3) การกำหนดดัชนีชี้วัดที่เป็นไปได้ (*Performance Indicators: PIs*)

4) การกลั่นกรองเพื่อหาดัชนีชี้วัดหลักหรือตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ (*Key Performance Indicators: KPIs*)

5) การกำหนดผู้รับผิดชอบ

6) การจัดทำสรุบนโยบายของดัชนีชี้วัดหลักหรือตัววัดความสำเร็จที่สำคัญ

(*KPIs Dictionary*)



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีชี้วัด<sup>8</sup>

วิเชียร เลิศโกถานนท์ (2550: 165) กล่าวไว้ว่า การกำหนดมาตรวัดซึ่งเรียกว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) เริ่มจากขั้นตอนการกำหนดมุมมองที่ต้องควบคุมก่อน จากนั้นก็กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะให้บรรลุหรือต้องการดำเนินงานให้สำเร็จ แล้วนำวัตถุประสงค์แต่ละวัตถุประสงค์ในมิตินั้น ๆ มาพิจารณาว่าอะไรเป็นกิจกรรมวิกฤตที่ทำให้เกิดความเบี่ยงเบน อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สามารถตอบได้ว่าการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

<sup>8</sup> วสิษฐ์ พรหมบุตร สุทธิ ปิงสุทริวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549) *วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง (KPIs Principle to Practice)* กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต หน้า 20

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มุ่งเน้นคุณค่า 4 มุมมองที่องค์กรควรใช้เป็นกรอบในการตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ได้แก่ คุณค่าด้านการเงิน (financial perspective) คุณค่าด้านลูกค้า (customer perspective) คุณค่าด้านกระบวนการ (internal process perspective) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and growth perspective) โดยคุณค่าทั้ง 4 มุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างสมดุล อันส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น มีหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 1) การขับเคลื่อน (mobilization) ต้องประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- 2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (strategy translation) การนิยามความหมาย การกำหนดขอบเขต การจัดทำแผนผังกลยุทธ์ (strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่าง ๆ
- 3) ความสอดคล้องขององค์กร (organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ่นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด
- 4) การจูงใจพนักงาน (employee motivation) การจัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน
- 5) การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (good governance) โดยรวมกลยุทธ์เข้าไปในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำรายงานและการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

### 1.3 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 4.2 ระบุไว้ว่า ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

- 1) *หลักนิติธรรม* ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2) *หลักคุณธรรม* ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) *หลักความโปร่งใส* ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) *หลักความมีส่วนร่วม* ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) *หลักความรับผิดชอบ* ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) *หลักความคุ้มค่า* ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

เปรม ติณสูลานนท์ (2548) กล่าวไว้ว่า หลักสำคัญของธรรมาภิบาล มี 5 ประการ ได้แก่

- 1) *Accountability* แปลว่า ความน่าเชื่อถือ มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน
- 2) *Transparency* แปลว่า ความโปร่งใส
- 3) *Participation* แปลว่า การมีส่วนร่วม
- 4) *Predictability* แปลว่า ความสามารถในการคาดการณ์ได้
- 5) ความสอดคล้องของ 4 หลักการข้างต้น

ถวิลวดี บุรีกุล (2547) ระบุไว้ว่า หลักการของธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการที่สถาบันพระปกเกล้ากำหนดไว้ มีดังนี้

1) *หลักนิติธรรม (rule of laws)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 7 หลักการ ได้แก่ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความอิสระของผู้พิพากษา หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีความผิด และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ

2) *หลักคุณธรรม (ethics)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ ได้แก่ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ

3) *หลักความโปร่งใส (transparency)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ ได้แก่ หน่วยงานที่มีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานที่มีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานที่มีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และหน่วยงานที่มีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

4) *หลักการมีส่วนร่วม (participation)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ ได้แก่ ระดับการให้ข้อมูล ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ และระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน

5) *หลักสำนักรับผิดชอบ (accountability)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 หลักการ ได้แก่ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการกับพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนการสำรอง การติดตามและประเมินผลการทำงาน

6) *หลักความคุ้มค่า (value for money)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ ได้แก่ การประหยัด การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และความสามารถในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หลักการของธรรมาภิบาล (Good Governance) มีอยู่ 6 หลักการ ดังนี้

1) *หลักนิติธรรม (rule of laws)* เป็นหลักในการตรากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความอิสระของผู้พิพากษา หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีความผิด และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

2) *หลักคุณธรรม (ethics)* เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงามซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การไม่ทุจริต การไม่ทำผิดวินัย และการไม่ทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ

3) *หลักความโปร่งใส (transparency)* มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกรวดเร็ว และการมีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างชัดเจน

4) *หลักการมีส่วนร่วม (participation)* เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ระดับการให้ข้อมูล ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ และระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมสร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน

5) *หลักสำนึกรับผิดชอบ (accountability)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ความใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) *หลักความคุ้มค่า (value for money)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน และการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

#### 1.4 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR)<sup>9</sup>

##### 1.4.1 ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ

องค์การเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Industrial Development Organization: UNIDO)<sup>10</sup> ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจว่าเป็นแนวคิดการจัดการที่มุ่งให้วิสาหกิจผสมผสานการดำเนินธุรกิจกับความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย

รัฐบาลแห่งสหราชอาณาจักร เห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเป็นความร่วมมือของภาคธุรกิจต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจเองและป้องกันความสูญเสีย ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจอาจเป็นกิจกรรมด้านอาสาสมัคร แต่อย่างน้อยต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

<sup>9</sup> โสภณ พรโชคชัย (2551) *CSR ที่แท้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ส. วีระการพิมพ์ (1996) หน้า 11-15, 17-23, 105-108, 109-114

<sup>10</sup> United Nations Industrial Development Organization (2011) "What is CSR? Defining the concept." Retrieved Nov 17, 2011, from <http://www.unido.org/index.php?id=o72054>



องค์กร CSR Network <sup>11</sup> ก็ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันว่า หมายถึงการที่องค์กรธุรกิจดำเนินการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเคร่งครัด การมีความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจย่อมแสดงถึงความรับผิดชอบต่อ โปร่งใสและเชื่อถือได้ ไม่เพียงต่อลูกค้าและนักลงทุน แต่ยังรวมถึงลูกจ้าง คู่ค้า ชุมชน ราชการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องและสังคมโดยรวม

วิกิพีเดีย <sup>12</sup> สารานุกรมเสรี ให้คำจำกัดความว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเป็นแนวคิดที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการประกอบกิจการของตนต่อผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รวมทั้งสิ่งแวดล้อมและพันธกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้อาจเกินเลยกว่าที่กฎหมายกำหนด คือหมายรวมถึงการทำดีตามใจสมัครด้วยก็ได้ แต่ต้องไม่ละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย

ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Standard for corporate social responsibility: CSR-DIW) <sup>13</sup> ให้นิยามไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม โดยสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งรวมถึงสุขภาพและสวัสดิการของสังคม สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำมาบูรณาการทั่วทั้งองค์กรได้

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2550: 2) ให้นิยามไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

<sup>11</sup> CSR Network (2011) "What is CSR?" Retrieved Nov 17, 2011, from <http://www.csrnetwork.com/csr.asp>

<sup>12</sup> Wikipedia (2011) "Corporate social responsibility" Retrieved Nov 17, 2011, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)

<sup>13</sup> "ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ต่อสังคม พ.ศ. 2554" (2554, 10 มีนาคม) ค้นคืนวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 จาก <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>

สมยศ นาวิการ (2549: 1083) กล่าวว่าไว้ว่า ความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กรหมายถึงข้อผูกพันของบริษัทเพื่อที่จะมุ่งการกระทำที่ป้องกันและปรับปรุงความเป็นอยู่ของสังคม ความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กรมักถูกเรียกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เนื่องจากโดยทั่วไปแนวความคิดจะถูกใช้กับบริษัท มุมมองจะแตกต่างกันต่อระดับที่บริษัทควรจะพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมภายในการดำเนินธุรกิจของพวกเขา

อัจฉรา จันทรฉาย (2550: 158) กล่าวว่าไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึงการดำเนินงานกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาวด้านการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในองค์กรหรือทรัพยากรภายนอกองค์กรในอันที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างยั่งยืน ปกติสุข โดยคำว่า “กิจกรรม” ในความหมายข้างต้นหมายรวมถึงการคิด การพูดและการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กร โดยสังคมใกล้เคียงคือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เป็นต้น สังคมใกล้เคียงคือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

#### 1.4.2 ระดับของความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2550: 3) กล่าวว่าไว้ว่า ในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจที่จะนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ชั้น ดังนี้

1) **ชั้นที่ 1 ข้อกำหนดตามกฎหมาย (legislation)** หรือ mandatory level หมายถึง การที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

2) **ชั้นที่ 2 ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit)** หรือ elementary level หมายถึง การที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งในขั้นนี้ธุรกิจควรหมั่น ตรวจสอบว่า กำไรที่ได้นั้นต้องมีใช้กำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

3) **ชั้นที่ 3 จรรยาบรรณทางธุรกิจ (business code of conduct)** หรือ preemptive level หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้เคียงที่ผู้ประกอบธุรกิจมีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลหรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบธุรกิจ

4) **ชั้นที่ 4 ความสมัครใจ (voluntary action)** หรือ voluntary level หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจด้วยความ

สมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้ การประกอบธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจในขั้นนี้สมควรได้รับความยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง

โสภณ พรโชคชัย (2551) กล่าวได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับสำคัญ ดังนี้

1) *ระดับที่กำหนดตามกฎหมาย* กล่าวคือ องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การไม่ทำตามกฎหมายเป็นการละเมิดต่อปัจเจกบุคคล กลุ่ม ชุมชนหรือความสงบสุขของสังคม ถือเป็นอาชญากรรม

2) *ระดับที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณหรือจริยธรรม* ซึ่งถือเป็นกฎหมายอย่างอ่อน (soft laws) กล่าวคือ หากไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณหรือจริยธรรม อาจไม่ถูกศาลสั่งปรับหรือจำคุก แต่อาจถูกพักใบอนุญาตหรือไม่ได้รับการยอมรับจากวงการวิชาชีพจนไม่สามารถประกอบอาชีพได้ เช่น วงการแพทย์ วงการวิศวกร วงการทนายความ เป็นต้น

3) *ระดับอาสาสมัคร* เช่น การบริจาค การให้ในรูปแบบต่าง ๆ การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมหรืออาสาสมัครทำความดีในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งต่อบุคคล กลุ่ม ชุมชนหรือสังคมโดยรวม สิ่งเหล่านี้ไม่ได้กำหนดให้ทำ แต่หากทำแล้วสังคมจะยกย่องและชื่นชม

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551: 79-82) กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมอาจแบ่งออกเป็น 4 ระดับสำคัญ ดังนี้

1) *ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ (economic responsibility)* เป็นความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานที่สุดที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรธุรกิจต้องคำนึงถึงเป็นหลักคือผู้บริหารมีหน้าที่แสวงหาผลตอบแทนทางธุรกิจและจัดสรรผลตอบแทนต่าง ๆ ให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่จำกัดขอบเขตเพียงแค่กำไรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจควรจัดสรรให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับที่เหมาะสมและเป็นธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจต่อสังคมภายนอกองค์กรด้วย เช่น ผู้บริโภคหรือลูกค้าควรได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม

2) *ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (legal responsibility)* เป็นหน้าที่พลเมืองที่ประชาชนต้องมีต่อรัฐหรือต่อประเทศชาติของตน เพื่อให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุขและเท่าเทียมกัน ความรับผิดชอบต่อกฎหมายนี้รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งใด ๆ ซึ่งมีผลบังคับใช้ต่อองค์กรหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ ผู้บริหารหรือองค์กรที่มุ่งสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุดจะต้องมีความรับผิดชอบต่อกฎหมาย โดยการไม่ฝ่าฝืนหรือแสวงหาประโยชน์จากการเลี่ยงกฎหมายด้วย

3) **ความรับผิดชอบระดับจริยธรรม (ethical responsibility)** มุ่งเน้นการปฏิบัติในเชิงคุณค่า เป็นความรับผิดชอบที่มีคุณค่าและประโยชน์สูงกว่าผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และเป็นไปเพื่อความดีงามเหมาะสม มีคุณธรรมและถูกต้องตามศีลธรรม ความรับผิดชอบระดับจริยธรรมไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจน แต่ผู้ที่ขาดความรับผิดชอบระดับจริยธรรมย่อมได้รับบทลงโทษในเชิงสังคมหลาย ๆ ประการที่แตกต่างจากกฎหมาย

4) **ความรับผิดชอบโดยสมัครใจ (voluntary responsibility)** มีความละเอียดลึกซึ้งและมีอุดมคติสูงกว่าความรับผิดชอบระดับจริยธรรม กล่าวคือความรับผิดชอบระดับจริยธรรมมุ่งเน้นข้อปฏิบัติที่ดีงามเหมาะสมมีคุณธรรมและถูกต้องตามศีลธรรมซึ่งเป็นคุณค่าตามสังคม หากไม่ปฏิบัติย่อมได้รับบทลงโทษทางสังคมตามระดับความประพฤติ แต่ความรับผิดชอบโดยสมัครใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบโดยสมัครใจเองถึงแม้จะไม่แสดงก็ไม่เกิดโทษทั้งทางกฎหมายและทางสังคม การแสดงความรับผิดชอบโดยสมัครใจทำได้โดยการใช้ดุลยพินิจและวิจรรณญาณของตนเองอย่างสุจริตรอบคอบในการประพฤติปฏิบัติและตัดสินใจ ซึ่งสูงกว่าที่จริยธรรมครอบคลุมถึง การที่ผู้บริหารและพนักงานแสดงความรับผิดชอบโดยสมัครใจร่วมกันนั้นย่อมเป็นที่สรรเสริญชื่นชมต่อผู้พบเห็นและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

#### 1.4.3 หลัก 10 ประการของ UN Global Compact

โสภณ พรโชคชัย (2551: 27-28) กล่าวว่า วิชาธุรกิจที่เข้าร่วม UN Global Compact ต้องยึดหลัก 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องสิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงาน สิ่งแวดล้อม และไม่ร่วมมือกับการติดสินบนหรือทุจริต ดังนี้

##### 1) ด้านสิทธิมนุษยชน

(1) หลักข้อที่ 1 ธุรกิจควรสนับสนุนและเคารพการปกป้องหลักสิทธิมนุษยชนที่เป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

(2) หลักข้อที่ 2 ธุรกิจไม่พึงข้องแวะกับการกระทำที่ละเมิดต่อสิทธิมนุษยชน

##### 2) ด้านมาตรฐานแรงงาน

(1) หลักข้อที่ 3 ธุรกิจควรส่งเสริมและตระหนักถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่มแรงงาน เช่น การตั้งสหภาพแรงงานของพนักงาน

(2) หลักข้อที่ 4 ธุรกิจต้องร่วมขจัดการบังคับการใช้แรงงาน

(3) หลักข้อที่ 5 ธุรกิจต้องร่วมขจัดการใช้แรงงานเด็ก

(4) หลักข้อที่ 6 ธุรกิจต้องไม่กีดกันการจ้างงานและอาชีพ

### 3) ด้านสิ่งแวดล้อม

- (1) หลักข้อที่ 7 ธุรกิจควรสนับสนุนการดำเนินการปกป้องสิ่งแวดล้อม
- (2) หลักข้อที่ 8 ธุรกิจควรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต่อความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- (3) หลักข้อที่ 9 ธุรกิจควรส่งเสริมและเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### 4) ด้านการไม่ยอมรับการทุจริต

- (1) หลักข้อที่ 10 ธุรกิจควรดำเนินไป โดยปราศจากการฉ้อโกงทุจริต และประพฤติมิชอบในทุกรูปแบบ รวมทั้งการบังคับ ชูครีดี และการติดสินบน ทั้งนี้อาจพิจารณาในกรณีภายในวิสาหกิจ และการให้สินบนอันเป็นการทุจริตในวงราชการก็เป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง

#### 1.4.4 แนวปฏิบัติในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ศาสตราจารย์ (2551: 85-86) กล่าวว่า ผู้บริหารและองค์กรควรพิจารณาแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นบรรทัดฐานขั้นต่ำในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) **เคารพกฎหมาย** คือต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และไม่ตีความกฎหมายโดยชัดเจนของกฎหมายหรือเพื่อประโยชน์ของตนเอง
- 2) **พูดแต่ความจริง** รวมถึงการไม่มีเจตนาบิดเบือน หลอกลวง หรืออาจใช้ถ้อยคำอันอาจทำให้ผู้อื่นเข้าใจผิดในเนื้อหา
- 3) **ทำในสิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น** ในกรณีที่สับสนถึงมาตรฐานในการปฏิบัติต่อผู้อื่น อาจใช้คำกล่าวที่ว่า จงปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เหมือนกับที่ท่านปฏิบัติต่อตนเอง ซึ่งการใช้มาตรฐานในการปฏิบัติต่อผู้อื่นเท่าเทียมกับมาตรฐานต่อตนเองย่อมนำมาซึ่งการยอมรับต่อสังคมในระดับหนึ่ง
- 4) **เคารพผู้อื่น** โดยแสดงความเคารพต่อการกระทำ ความคิดและความเห็นของผู้อื่นทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่แสดงการดูถูกเหยียดหยามหรือยกตนข่มท่านในทุกกรณี
- 5) **ไม่ทำร้ายหรือทำให้ผู้อื่นได้รับอันตรายหรือเกิดความเสียหาย** ในทุกด้านทั้งร่างกาย จิตใจและทรัพย์สิน
- 6) **สร้างการมีส่วนร่วม** โดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนเอง ควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ โดยพลการและไม่รับฟังเสียงที่แท้จริงของผู้เกี่ยวข้อง

7) **คำเนิการตามความรับผิดชอบที่มีอยู่อย่างเต็มที่** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากความรับผิดชอบนั้นเป็นเรื่องพิเศษที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ซึ่งเป็นการยากที่จะหาผู้อื่นมารับผิดชอบแทนได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึงความรับผิดชอบขององค์กรที่ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดและมีคุณธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ตั้งแต่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริจาค การให้ในรูปแบบต่าง ๆ การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคมหรือการทำความดีในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งต่อบุคคล กลุ่มคน ชุมชนหรือสังคมโดยรวม ที่สำคัญคือต้องสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการส่งเสริม พัฒนาและยกระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว สามารถพัฒนาและเติบโตไปด้วยกันได้อย่างยั่งยืน การดำเนินการดังกล่าวย่อมส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เข้าถึงแหล่งทุนได้ง่ายขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น สร้างรายได้เพิ่มขึ้น ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ ประสิทธิภาพสูงขึ้น เสริมสร้างมูลค่าของตราสินค้ามากขึ้น และที่สำคัญคือการสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความยั่งยืนมากขึ้น

### 1.5 แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group 2006 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549:

4) บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them)
- 2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values)
- 3) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment)
- 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms)
- 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (business agility)

ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 4-5) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered)
- 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented)
- 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable)
- 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible)
- 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative)
- 6) มีความมุ่งมั่น (passionate)

นอกจากนี้ ลินเดอร์ (Linder) และบรูคส์ (Brooks) ยังได้ระบุรายละเอียดเพิ่มเติมว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังกล่าว หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ดังนี้

- 1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making)
- 2) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design)
- 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
- 4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering)
- 5) การดำเนินงานที่ดี (operations)
- 6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and customer relation management)
- 7) การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics)
- 8) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management)
- 9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management)

จ๊อบบ์และยังเกอร์ (Jupp and Younger 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 5-6) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (relentlessly outcome and value focused)
- 2) มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient)

3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (aware of change in their environments, and able to translate insight into action)

4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)

5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile)

6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees)

7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (headed by courageous leaders)

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton 2001 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 7-8) ได้ศึกษาแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นจนได้รับการคัดเลือกให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame พบว่าแนวทางหลัก ๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) นั้น มีทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (mobilize change through executive leadership)

2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (translate strategy into operational terms)

3) การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (align the organization to the strategy)

4) การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (motivate to make strategy everyone's job)

5) การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (govern to make strategy a continual process)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556: 2) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยมีเจตนารมณ์ 4 ประการ ดังนี้

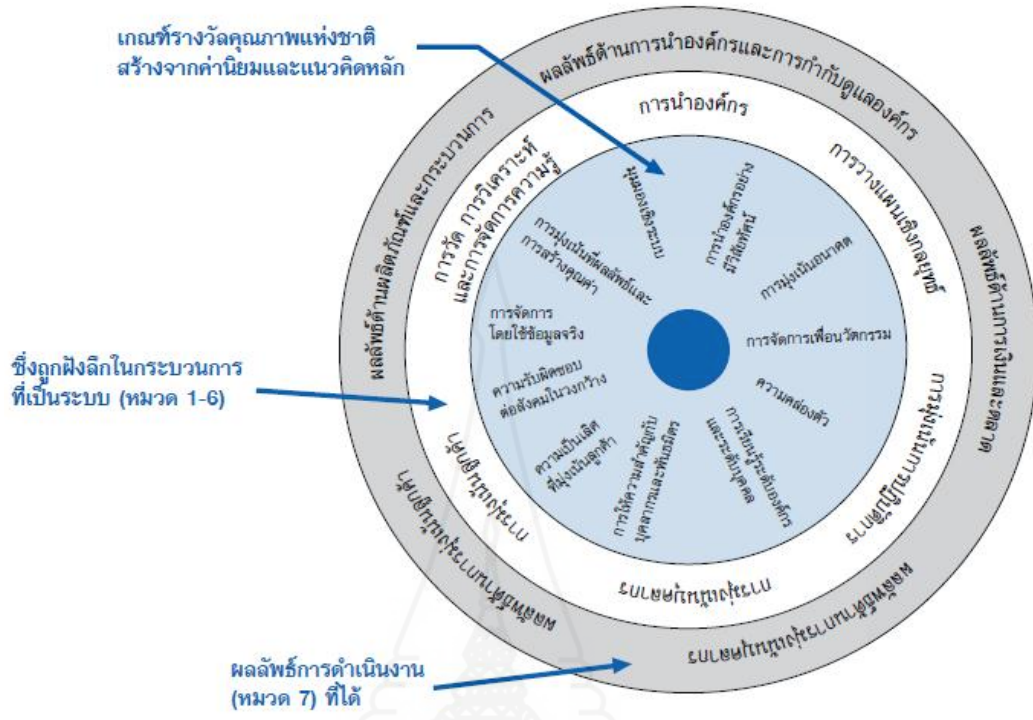


- 1) เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- 2) เพื่อประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- 3) เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 4) เพื่อแสดงให้เห็นว่าชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556: 112) ยังได้ระบุว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) นั้น อ้างอิงมาจาก 2013–2014 Criteria for Performance Excellence ซึ่งจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืน

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

- 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (visionary leadership)
- 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (customer-driven excellence)
- 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (organizational and personal learning)
- 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (valuing workforce members and partners)
- 5) ความคล่องตัว (agility)
- 6) การมุ่งเน้นอนาคต (focus on the future)
- 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (managing for innovation)
- 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (management by fact)
- 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (societal responsibility)
- 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (focus on results and creating value)
- 11) มุมมองเชิงระบบ (systems perspective)



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของค่านิยมและแนวคิดหลัก<sup>14</sup>

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้และขีดความสามารถ และการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

<sup>14</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (TQA Criteria for Performance Excellence 2557-2558) กรุงเทพมหานคร แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ หน้า 112

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

## 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้นองค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ จะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความยั่งยืนของธุรกิจ/กิจการในที่สุดความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นทั้งปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคตคุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านอกจากนี้ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาเรื่องของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและสื่อสารออกไปยังลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษา ลูกค้าไว้และสร้างความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนการเติบโตของธุรกิจ/กิจการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และ ต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ต้องประกอบด้วย วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัวขององค์กร

### 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (*Organizational and Personal Learning*)

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจ/กิจการที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมี แนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดย ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ

การเรียนรู้ระดับองค์กร (*Organizational Learning*) ประกอบด้วย การปรับปรุง แนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในวิถีการ ปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมี

ความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และกระบวนการเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการ บริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจหรือกิจการ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจหรือกิจการ ใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง

- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร
- (7) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Personal Learning) ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้น ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรพิจารณาถึงการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และโอกาสอื่น ๆ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้ รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย ส่วนการสอนงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและเชื่อมโยงเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างขององค์กร วิธีการให้ศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธีรวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)

การเรียนรู้ระดับบุคคล ส่งผลดังนี้

- (1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถที่ดีขึ้นในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว การสร้างนวัตกรรม และมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในเรื่องผลการดำเนินการ นอกจากนี้การเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (*Valuing Workforce Members and Partners*)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตรสิ่งเหล่านี้ที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร (valuing workforce members) หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจการพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าและช่วยในองค์กร
- (5) บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้
- (7) ผลเสียอย่างฉลาดเพื่อสร้างนวัตกรรม
- (8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย

การให้ความสำคัญกับพันธมิตร (valuing partners) องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัครเพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นการตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้าผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาหรือองค์กรชุมชนต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตรจัดเป็นความร่วมมือกับภายนอกที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเสริมสมรรถนะหลักขององค์กรที่ทำให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการสนับสนุนลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วยความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุน

ร่วมกันและสร้างความเชื่อถือระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและพันธมิตรจึงควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้าตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณี การจัดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

#### 5) ความคล่องตัว (Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ชีตความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ออกสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ ทำให้มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้ง นอกจากนี้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมเทคโนโลยีหรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิฤตเศรษฐกิจ หรือความต้องการของสังคมหรือสังคมในวงกว้าง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้นหรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศของการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขันคือ รอบเวลาในการออกแบบจนกระทั่งถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ โดยเริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์หรือการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานองค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความยั่งยืนในสภาพเศรษฐกิจที่ทำนายไปพร้อม ๆ กัน

### 6) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)

การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งสำคัญแม้ว่าจะคาดการณ์ผลลัพธ์ไม่ได้มากนัก ในการมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการมีผลการดำเนินงานที่ดีคืออย่างยั่งยืนองค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจ/กิจการใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิกฤตที่คาดไม่ถึง เช่นการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตราค่าจ้างและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ/กิจการ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมในวงกว้างที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคมในวงกว้าง

### 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจหรือกิจการขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนวัตกรรมควรรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อทำให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไปในการปฏิบัติงานประจำวันโดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ทั้งนี้กระบวนการระบุ โอกาสเชิงกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร



นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

#### 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ/กิจการ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- (1) ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ
- (2) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน
- (3) ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน
- (4) ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

ทั้งนี้ ผลการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของกลุ่ม หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคมในวงกว้าง กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

### 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิตการกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าว อยู่เสมอ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ องค์กรไม่ควรเพียงแค่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือ ประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้ “เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง หมายถึงการแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญเท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร ทั้งด้านระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการได้อยู่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา สุขอนามัยและบริการอื่นของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากรการลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (carbon footprint) การให้บริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติขององค์กรและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ทั้งนี้การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วยการจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on results and creating value)

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้นผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชนการสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย ในบางครั้งเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆสามารถสนองตอบต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading and lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และยังเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์อีกด้วย

11) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุผลลัพธ์ และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดค่านิยมและแนวคิดหลักและแนวทางการให้คะแนน จัดเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกันอย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร

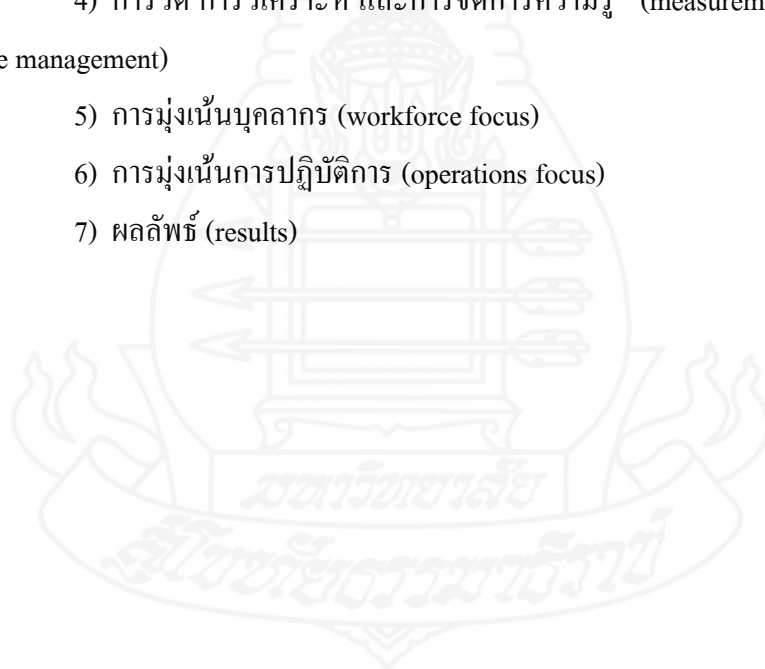
การสังเคราะห์ หมายถึงการมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจหรือกิจการรวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

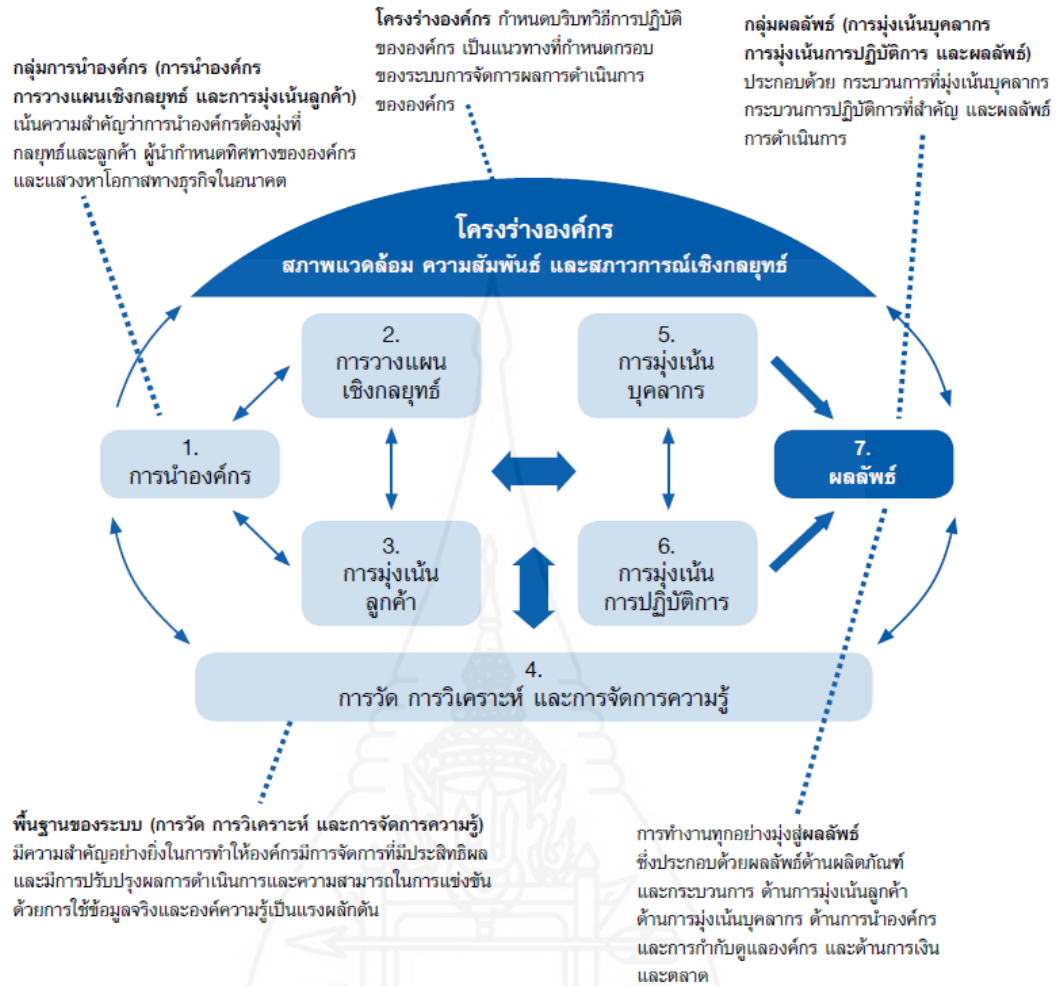
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัดและการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่และสามารถให้ผลลัพธ์ที่ต้องการได้

มุมมองเชิงระบบครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตามปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กรและความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วนเพื่อบรรลุความยั่งยืนขององค์กร

ทั้งนี้ ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าวสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

- 1) การนำองค์กร (leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning)
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus)
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)
- 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (workforce focus)
- 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (operations focus)
- 7) ผลลัพธ์ (results)



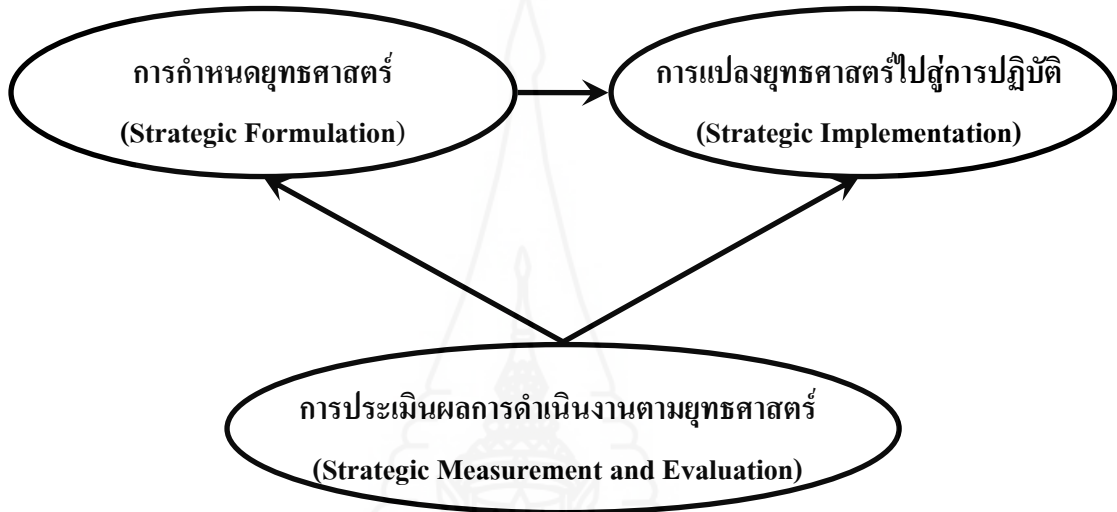


ภาพที่ 2.6 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (มุมมองในเชิงระบบ)<sup>15</sup>

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549: 8-18) สรุปไว้ว่า การที่จะทำให้องค์กรราชการ เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั้น ความสามารถในการ บริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้ เสมอคือ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผน ยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติและ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การบริหาร ยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้น จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

<sup>15</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (TQA Criteria for Performance Excellence 2557-2558) กรุงเทพมหานคร แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ หน้า 8

- 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic formulation)
- 2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation or execution)
- 3) การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic measurement and evaluation)



ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์<sup>16</sup>

จากภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน โดยยุทธศาสตร์จะต้องสะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ และสามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ง่าย จากนั้นจึงนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจะต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่ายุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเกิดสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ นอกจากนี้ ยังสามารถนำผลที่ได้จากการทบทวน การวัดและการประเมินผลยุทธศาสตร์ไปเป็นสารสนเทศในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแนวทางการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทและสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

<sup>16</sup> พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย หน้า 11

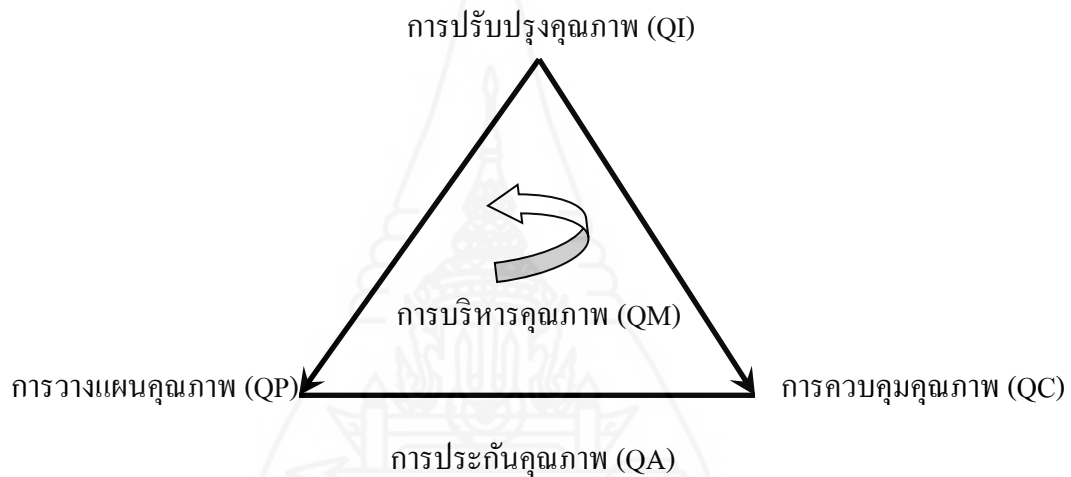
ในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ประการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์และแนวทางในการปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในอีกช่วงเวลานึง นอกจากนี้ ผลกระทบจากบริบทและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมทำให้องค์กรต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั้น องค์กรจะต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารยุทธศาสตร์ (strategic management) โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง (leadership) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อสร้างค่านิยมร่วมกัน (shared values) ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (alignment) และทำงานร่วมกันเป็นทีม (teamwork)
- 3) องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation)
- 4) องค์กรต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ได้แก่ คู่ค้า (partner) ผู้ส่งมอบ (supplier) ผู้รับจ้าง (outsourcer) ผู้รับจ้างช่วง (subcontractor) ลูกค้า (customer) ชุมชน (community) และสังคม (social) รวมทั้งได้รับประโยชน์ร่วมกัน (win-win)
- 5) องค์กรต้องมีมุมมองเชิงระบบ (systematic) เชิงบูรณาการ (integration) และมีความยืดหยุ่นสูง (highly agile) สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ได้ทันที่ที่ เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป
- 6) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า (value) และผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ (excellence results) โดยมีธรรมาภิบาล (good governance)
- 7) องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (social and environment responsibility)

### 1.6 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

จูราน (Juran 1993: 7 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 45-51) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ (quality management) หมายถึงกระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร โดยกระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ (quality planning) การควบคุมคุณภาพ (quality control) และการปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) และจุดประสงค์ด้านการบริหารคุณภาพขององค์กรคือการประกันคุณภาพ (quality assurance) ที่หมายถึงการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดแก่ลูกค้า



ภาพที่ 2.8 ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ (The Quality Trilogy) หรือ ไตรศาสตร์ของจูราน (The Juran Trilogy)<sup>17</sup>

1) การวางแผนคุณภาพ (quality planning: QP) หมายถึงการกำหนดไว้ซึ่งเป้าหมายที่จะบรรลุสู่ความคาดหวังของลูกค้าที่กำหนด แล้วทำการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดต่อวิธีการที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผลจากวิธีการดังกล่าวทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยขั้นตอนทั่วไปของการวางแผนคุณภาพมีดังนี้

- (1) การชี้แจงลูกค้า ซึ่งปกติแล้วจะหมายถึงความถึงลูกค้าภายนอก
- (2) การพิจารณาความต้องการของลูกค้า โดยประเมินจากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะตอบสนองความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้า (customer needs and expectations)

<sup>17</sup> กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2541) ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน่วยงาน คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)



(3) การกำหนดคุณภาพในการออกแบบหรือลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยผ่านการแปรความต้องการของลูกค้า ซึ่งอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า การแปรหน้าที่ด้านคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD)

(4) การกำหนดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะได้มาจากนโยบายของผู้บริหาร และเป้าหมายคุณภาพ (quality target) ประกอบกับคุณภาพในการออกแบบ

(5) การออกแบบและพัฒนากระบวนการ โดยกำหนดวิธีการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดที่จะทำให้คุณลักษณะที่เกิดขึ้นจริงของผลิตภัณฑ์บรรลุตามเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

2) การควบคุมคุณภาพ (quality control: QC) หมายถึงการเฝ้าพิจารณาผลจากกระบวนการเพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังของลูกค้า ถ้าหากพบว่าผลการดำเนินการตามกระบวนการมิได้เป็นไปตามความคาดหวังที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจแล้วจะต้องค้นหาสาเหตุของความไม่พอใจดังกล่าว เพื่อจะแก้ไขให้ถูกต้อง โดยขั้นตอนทั่วไปของการควบคุมคุณภาพมีดังนี้

(1) การเลือกหัวข้อควบคุม เพื่อจะได้ทราบถึงประเด็นที่จะควบคุมซึ่งจะหมายถึงความคาดหวังของลูกค้า

(2) การเลือกหน่วยที่ใช้วัดหรือประเมินหัวข้อควบคุม

(3) การจัดทำระบบการวัดหรือการประเมินผล

(4) การจัดทำมาตรฐานของตัววัดผลงานหรือมาตรฐานของสมรรถนะ (standards of performance)

(5) การวัดหรือประเมินผลงานหรือสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริง (actual of performance) แล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐานของสมรรถนะ (standards of performance)

(6) ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานของสมรรถนะ จะถือว่าเป็น “ปัญหาด้านคุณภาพ”

(7) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้านคุณภาพ เพื่อกำจัดทิ้งต่อไป

3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement: QI) มีความหมายเท่ากับการคาดการณ์ความคาดหวังใหม่ของลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์เดิม หรือการค้นหาคำเป็นของลูกค้าสำหรับการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่ แล้วทำการวางแผนใหม่ ตลอดจนการควบคุมใหม่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่าการควบคุมคุณภาพเป็นการรักษาสภาพเดิมให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่การปรับปรุงคุณภาพเป็นการทำลายสภาพเดิมและสร้างระบบใหม่ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายใหม่ของคุณภาพ โดยขั้นตอนทั่วไปของการปรับปรุงคุณภาพมีดังนี้

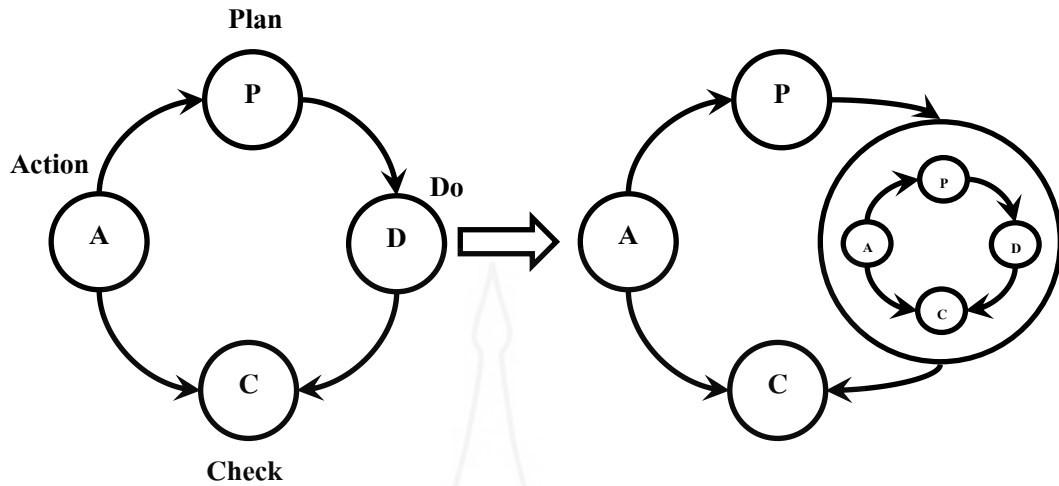
- (1) การชี้แจงโครงการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยทั่วไปแล้วจะได้มาจากการสำรวจความจำเป็นของลูกค้าภายนอก
- (2) การจัดคณะทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (*quality improvement team: QIT*)
- (3) การวินิจฉัยสาเหตุจากระบบ
- (4) การพัฒนาวิธีการแก้ไขสาเหตุจากระบบ
- (5) การทวนสอบความมีประสิทธิภาพของวิธีการแก้ไขสาเหตุจากระบบ
- (6) การประเมินถึงแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปประกอบด้วยแรงต่อต้าน 2 ประการคือ แรงต่อต้านทางสังคม (*social resistance*) และแรงต่อต้านทางเทคโนโลยี (*technological resistance*) แล้วหาทางแก้ไขเพื่อเอาชนะแรงต่อต้านดังกล่าว

(7) การจัดทำระบบควบคุมขั้นใหม่และพิจารณาถึงประโยชน์ที่พึงได้รับ

จูรานและกรายนา (Juran and Gryna 1993: 7) กล่าวว่า iva การบริหารคุณภาพเป็นกระบวนการในการกำหนดและบริหารกิจกรรมที่จำเป็นที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กร

เดมมิ่ง (Deming 1982 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 50-51) กล่าวว่า iva การบริหารคุณภาพ (*quality management*) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (*plan: P*) ซึ่งเทียบได้เท่ากับกระบวนการวางแผนคุณภาพในไตรศาสตร์ของจูราน การดำเนินงานตามแผน (*do: D*) การศึกษาผลการปฏิบัติ (*study: S*) และการปฏิบัติแก้ไข (*action: A*) เมื่อผลการปฏิบัติไม่ได้ตรงตามเป้าหมายคุณภาพที่วางแผนไว้ ซึ่งเทียบได้เท่ากับกระบวนการควบคุมคุณภาพในไตรศาสตร์ของจูราน จากนั้นให้ดำเนินการวางแผนใหม่และควบคุมใหม่ หรือการหมุนวงจร *P-D-S-A* อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทียบได้เท่ากับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพในไตรศาสตร์ของจูราน

นอกจากนี้ เดมมิ่ง (Deming 1982) ยังกล่าวไว้ว่า ในความหมายของการศึกษาผลการปฏิบัติ (*study: S*) เป็นการคาดการณ์ผลในอนาคต ในขณะที่การตรวจสอบ (*check: C*) เป็นการมองผลในอดีต ดังนั้น จึงถือว่าการศึกษาผลการปฏิบัติ (*study: S*) มีความหมายที่ดีกว่าการตรวจสอบ (*check: C*)



ภาพที่ 2.9 Deming's Cycle<sup>18</sup>

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2541: 4) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพ (quality management) หมายถึงกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรและองค์กรที่รวมไปถึงเรื่องนโยบายคุณภาพ (quality policy) การวางแผนคุณภาพ (quality planning) การควบคุมคุณภาพ (quality control) การประกันคุณภาพ (quality assurance) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) รวมถึงระบบคุณภาพ (quality system) ด้วย

คาโน (Kano 1985 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 58-59) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) หมายถึงการบริหารธุรกิจ (business management) ที่มีจุดประสงค์ให้เกิดการประกันคุณภาพ (which puts QA in its core) หรืออาจกล่าวง่าย ๆ คือเป็นการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรอย่างเป็นธรรม โดยผ่านการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ (stakeholder) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องอยู่ภายใต้ปรัชญา 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide)
- 2) ความมีระบบ (systematic) หมายถึงการบริหารภายใต้แนวความคิดที่สามารถสอบกลับได้ (traceability) โดยไม่มีอุปสรรคจากหน้าที่งาน ตำแหน่งงานหรือสายการผลิต
- 3) การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (scientific)

<sup>18</sup> Juran, J.M. and Gryna, Frank M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill p.101.

ภายใต้ปรัชญา 3 ประการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การบริหารที่เน้นลูกค้า (*customer-oriented management*)
- 2) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (*human resource excellent*)
- 3) ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (*product leadership*)
- 4) ความเป็นเลิศด้านการบริหาร (*management excellent*)

ไฟเกินบัม (Feigenbaum 1991: 6) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือระบบที่มีประสิทธิผลในการบูรณาการการพัฒนาคุณภาพ การดำรงรักษาคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้การตลาด วิศวกรรม การผลิตและการบริการอยู่ในระดับคุณภาพที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

โอซาวา (Ozawa 1988: 17) กล่าวว่าไว้ว่า การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือการศึกษาความคิดโดยคำนึงถึงแนวความคิด เช่น การจัดการที่เคารพต่อความรู้สึกส่วนตัวของบุคลากร ลูกค้ามีความสำคัญที่สุด และความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงคุณภาพโดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและใช้วิธีการทางสถิติ มีความเป็นสากล มีความเป็นสังคมและเศรษฐกิจที่นำไปสู่คุณภาพ กิจกรรมการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการปรับปรุงการควบคุมคุณภาพ การควบคุมคุณภาพที่แหล่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการทำให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

1) *คุณภาพไม่ได้* หมายความว่าความถึงเฉพาะคุณภาพของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังหมายความถึงคุณภาพของสมรรถนะของงาน การบริการ การรวบรวมสารสนเทศ และการวางแผน เป็นต้น

2) *การควบคุมคุณภาพมีความมุ่งหมายที่จะส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงและราคาต่ำ* ให้กับลูกค้าในปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนด้วย

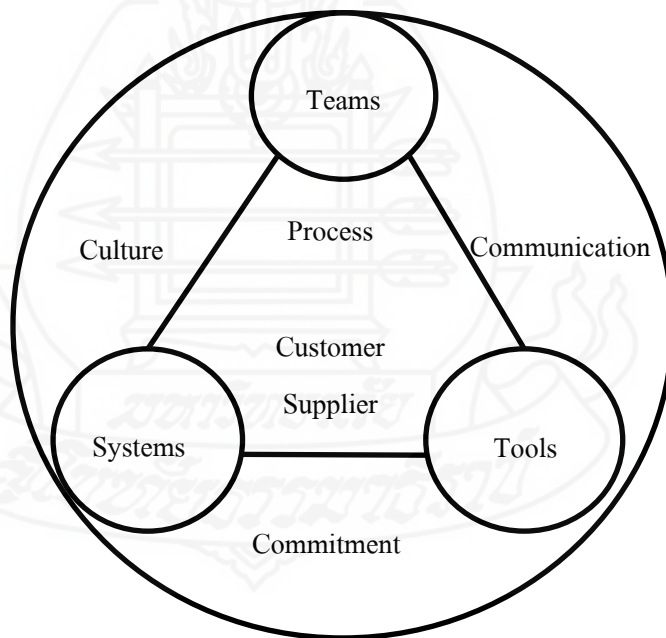
นอกจากนี้ โอซาวา (Ozawa 1988: 43) กล่าวว่าไว้ว่า กิจกรรมการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประกอบไปด้วยเสาหลัก 3 เสา ได้แก่ การบริหารจัดการตามนโยบาย (ระบบบนลงล่าง) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (ระบบล่างขึ้นบน) และการศึกษาและการฝึกอบรม

1) *การบริหารจัดการตามนโยบายหรือการบริหารจัดการที่เป็นเอกฉันท์* เป็นการสร้างกลยุทธ์ของบริษัท การทำปรัชญาของบริษัทให้เป็นจริง และการปฏิบัติการภายใต้กลยุทธ์เดียวกัน

2) *เป้าหมายของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ* คือการปรับปรุงสถานที่ทำงาน การเพิ่มกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และการสนับสนุนการพัฒนาของบริษัททั้งการพัฒนาด้วยตนเองและการพัฒนาร่วมกันโดยการมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจ

3) การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเริ่มต้นและสิ้นสุดด้วยการศึกษา โดยมีข้อแนะนำว่าหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพจะต้องสามารถให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารระดับกลางต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดและวิธีการควบคุมคุณภาพ และผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับความรู้เกี่ยวกับแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

โอคแลนด์ (Oakland 1998: 31) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแนวทางในมุมมองกว้างที่จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่น โดยมีการวางแผน การจัดองค์กรและความเข้าใจในแต่ละกิจกรรม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีประโยชน์ต่อองค์กรทุกประเภท และทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการที่นำกลยุทธ์ด้านคุณภาพมาใช้ นั้น มุ่งเน้นที่การป้องกัน แต่ไม่ได้มุ่งเน้นที่การตรวจหาปัญหา บ่อยครั้งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อทำลายอุปสรรคที่มีอยู่ การบริหารจัดการที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ควรพิจารณาเกี่ยวกับต้นทุนการปฏิบัติการ ความผิดพลาด ของเสีย มาตรฐาน ระบบ การฝึกอบรมและข้อแนะนำในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.10 Total Quality Management Approach Model – Major Features <sup>19</sup>

<sup>19</sup> Oakland, John S. (1998). *Total Quality Management text with cases*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford England:

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์และ เป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร โดยการบริหารคุณภาพประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก คือการ วางแผนคุณภาพ (quality planning) การดำเนินการตามแผนคุณภาพ (quality plan implementation) การศึกษาและควบคุมคุณภาพ (quality study and control) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (quality improvement) โดยมีจุดมุ่งหมายคือการประกันคุณภาพ (quality assurance) ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจและความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทั้งนี้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กร มีปรัชญา 3 ประการ ดังนี้

1) การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (systematic management) กล่าวคือมี มาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนงาน การ ควบคุมและตรวจสอบ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการบริหารงานด้วย ข้อเท็จจริง (management by facts)

2) ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide) โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารที่ต้องมีการบริหารเชิงนโยบาย (Management by policy) ซึ่งเป็นการบริหาร แบบบนลงล่าง (top-down management) และบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนา งาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom-up management)

3) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent) ต้อง เริ่มต้นจากการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและ ประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ถูกต้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง อัน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

### 1.7 แนวคิดการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)

กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546: 4) กล่าวว่าไว้ว่า เทคโนโลยี (technology) หมายถึงการนำ ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์หรือความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ได้จัดระเบียบดีแล้วมาประยุกต์ใช้งานในด้าน ใดด้านหนึ่ง เพื่อให้งานนั้นมีความสามารถและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546: 4) กล่าวว่าไว้ว่า สารสนเทศ (information) หมายถึงข้อมูล ที่ผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมและเรียบเรียง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้

กิตติ ภัคดีวัฒนกุล (2546: 4-5) กล่าวว่า วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้งานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้เป็นสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูลและสารสนเทศให้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบคือฮาร์ดแวร์ (hardware) ซอฟต์แวร์ (software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์และการติดต่อสื่อสาร (computer network and communication) ข้อมูลและฐานข้อมูล (data and database)

ลูคัส จูเนียร์ (Lucas, Jr 1997 อ้างถึงใน กิตติ ภัคดีวัฒนกุล 2546: 5) กล่าวว่า วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึงรูปแบบของเทคโนโลยีทุกประเภทที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการประมวลผล การจัดเก็บและการถ่ายทอดสารสนเทศในรูปแบบของอิเล็กทรอนิกส์

สเปนเซอร์ (Spencer 1992 อ้างถึงใน กิตติ ภัคดีวัฒนกุล 2546: 5) กล่าวว่า วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นเทคโนโลยีที่เป็นการรวมกันระหว่างคอมพิวเตอร์กับการสื่อสารด้วยความเร็ว เพื่อนำข้อมูลเสียงและภาพมาประกอบกันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

กิลล์แมน (Gillman 1984 อ้างถึงใน กิตติ ภัคดีวัฒนกุล 2546: 5) กล่าวว่า วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ครอบคลุมถึงการจัดหา การจัดเก็บ การประมวลผล การค้นคืน และการแสดงผลของสารสนเทศโดยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์

ซอร์โคซซี่ (Zorkoczy 1984 อ้างถึงใน กิตติ ภัคดีวัฒนกุล 2546: 5) กล่าวว่า วิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) การกระทำโดยอัตโนมัติเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล จัดจำหน่าย และใช้สารสนเทศโดยไม่ได้จำกัดขอบเขตไว้ที่ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ แต่เน้นความสำคัญไปที่มนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้ใช้ ผู้สร้าง ผู้ควบคุมและผู้แสวงหาผลประโยชน์จากเทคโนโลยีนี้

ศุภิสราพร สุรชาติพยะรัตน์ (2548: 3) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศ (information system) หมายถึงกระบวนการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system) ก็คือการนำเอาสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลมาใช้ประโยชน์ในการจัดการหรือบริหารงาน หรือหมายถึงเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาและประมวลผลข้อมูลนั้น พร้อมทั้งมีการจัดทำรายงานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารและตัดสินใจในหน่วยงานได้

ศุภิสราพร สุชาติพิยะรัตน์ (2548: 15-18) กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของระบบสารสนเทศมี 5 ประการคือ

1) *เครื่องคอมพิวเตอร์หรือฮาร์ดแวร์ (hardware)* จะรวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้ากับเครือข่าย ฮาร์ดดิสก์ (hard disk) ที่มีความจุข้อมูลสูงซึ่งสามารถบรรจุข้อมูลได้ทั้งข้อความ ภาพ เสียง และอุปกรณ์สนับสนุน เช่น เครื่องพิมพ์ (printer) เครื่องสแกนเนอร์ (scanner) ที่สามารถอ่านภาพเอกสารได้ และอุปกรณ์อื่นที่มีราคาถูกหรือเป็นที่นิยมในช่วงเวลานั้น

2) *โปรแกรมหรือชุดคำสั่งที่จะต้องใช้ทำงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ (software)* เป็นชุดของคำสั่งที่จะสั่งงานให้ฮาร์ดแวร์ทำงานตามลำดับหนึ่ง ๆ แล้วมีการประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำผลลัพธ์มาประยุกต์ใช้ตามที่ต้องการ ซึ่งในปัจจุบันมีการพัฒนาโปรแกรมควบคุมระบบงาน โปรแกรมสำเร็จรูป และโปรแกรมประยุกต์อื่น ๆ ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่ายขึ้น มีรูปแบบการใช้งานที่เข้าใจง่าย โดยเป็นภาพกราฟิก (graphic) และใช้เมาส์ (mouse) คลิกเลือกเป็นหลัก หรือที่เรียกกันว่า Graphical User Interface (GUI)

3) *ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ต้องใช้คนในการทำงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ (data)* เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบงานภายในองค์กร โดยข้อมูลจะถูกรวบรวมจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ข้อมูลจะถูกกักตุนกรองและมีการตรวจสอบก่อนการนำไปใช้งาน เพื่อให้ผู้ใช้ได้ประโยชน์จากการนำข้อมูลไปใช้

4) *บุคลากรที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ (people)* ซึ่งรวมถึงบุคลากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในระดับผู้บริหาร ผู้พัฒนาระบบ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนโปรแกรม และผู้ใช้งาน

5) *ขั้นตอนปฏิบัติของบุคลากรกับเครื่องคอมพิวเตอร์ (procedures)* เมื่อมีการพัฒนาระบบงานใด ๆ ขึ้นมาหรือขณะที่กำลังใช้งานจำเป็นต้องคำนึงถึงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติของผู้ใช้และความสัมพันธ์ของเครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานนั้น ทั้งในกรณีปกติและกรณีฉุกเฉิน เช่น ขั้นตอนการบันทึกข้อมูล ขั้นตอนการประมวลผล ขั้นตอนการแก้ปัญหากรณีที่ไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ ขั้นตอนการสำเนาข้อมูลสำรองเพื่อความปลอดภัยในการใช้ข้อมูล

กิตติ ภัคศิวิฒนะกุล (2546: 281-294) กล่าวไว้ว่า ระบบสารสนเทศ (information system) หมายถึงการรวมองค์ประกอบต่าง ๆ (ข้อมูล การประมวลผล การเชื่อมโยง เครือข่าย) เพื่อนำเข้า (input) สู่ระบบใด ๆ และนำผ่านกระบวนการบางอย่าง (process) ที่อาจใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเพื่อเรียบเรียง เปลี่ยนแปลงและจัดเก็บ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (output) คือสารสนเทศที่สามารถใช้สนับสนุนการตัดสินใจได้ ระบบสารสนเทศแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภทตามระดับการจัดการได้แก่



1) ระบบการประมวลผลข้อมูล (*Transaction Processing System: TPS*) เป็นระบบที่ช่วยในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลที่เกิดจากเหตุการณ์ประจำวันของธุรกิจ ทำให้เรียกระบบนี้ได้อีกอย่างหนึ่งว่า *Data Processing System* ระบบการประมวลผลข้อมูลนี้เป็นระบบที่สนับสนุนการจัดการระดับล่างเพื่อคอยเตรียมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนของการจัดการระดับกลางต่อไป

2) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (*Management Information System: MIS*) เป็นระบบที่นำสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำรายงานลักษณะต่าง ๆ เพื่อวางแผนและควบคุมการดำเนินงานทางธุรกิจ ถึงแม้ว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการจะสามารถสนับสนุนการจัดการระดับอื่น ๆ ได้เช่นกัน แต่ระดับที่เหมาะสมมากที่สุดคือการจัดการในระดับกลาง โดยที่ได้รับความสารสนเทศจากการประมวลผลของระบบการประมวลผลข้อมูล

3) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (*Decision Support System: DSS*) เป็นระบบที่คอยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร และเหมาะสมกับผู้บริหารในระดับสูง เนื่องจากสามารถวิเคราะห์สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลของระบบการประมวลผลข้อมูลและรายงานที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจยังสามารถสืบค้นข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อีกด้วย

4) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (*Executive Information System: EIS*) เป็นระบบสารสนเทศที่คอยสนับสนุนการจัดการหรือการบริหารงานในระดับสูง เนื่องจากระบบนี้ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถวิเคราะห์สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือวางแผนงานในระยะยาวได้

5) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (*Expert System: ES*) เป็นระบบที่คอยให้คำปรึกษากับผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่หลักคือการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังสามารถวินิจฉัยสารสนเทศที่มีไม่ครบถ้วนเพื่อหาทางออกของปัญหาได้ โดยจะค้นหาองค์ความรู้จากฐานข้อมูลเพื่อมาทำการประมวลผลหาทางออกของปัญหานั้นได้ ดังนั้น ระบบผู้เชี่ยวชาญจึงเหมาะที่จะสนับสนุนการจัดการทุกระดับ

6) ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (*Office Automation System: OAS*) หรือระบบสารสนเทศเพื่อสำนักงาน (*Office Information System: OIS*) เป็นระบบที่สนับสนุนกิจกรรมการทำงานในสำนักงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน รวมทั้งช่วยในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในสถานที่เดียวกันหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น ระบบสำนักงานอัตโนมัติจึงเหมาะสำหรับการจัดการในทุกระดับเช่นกัน

กิตติ ภัคคีวัฒนะกุล (2546: 431) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรในองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) หมายถึงระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการเชื่อมโยงสารสนเทศที่เกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละวันของแต่ละแผนกในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการใช้สารสนเทศร่วมกันได้อย่างถูกต้องโดยไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ และเพื่อการวางแผนจัดการทรัพยากรทั้งหมดภายในองค์กรให้มีการใช้ไปอย่างมีคุณค่ามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงินทุน หรือวัตถุดิบก็ตาม

จากการศึกษาแนวคิดของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร มีการบูรณาการและพัฒนาตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (input) ผ่านกระบวนการ (process) จนได้ผลลัพธ์ (output) ที่เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อผู้ใช้ และเป็นระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (strategic information system) ดังนั้น จึงสามารถนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ และที่สำคัญยังช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

## 1.8 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

### 1.8.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 31) กล่าวว่าไว้ว่า การมองการบริหารงานบุคคลภาครัฐต้องมองภายใต้กรอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารงานบุคคล และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล จึงจะเห็นภาพและสามารถทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์การบริหารงานบุคคลภาครัฐได้

มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2551: 311) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความหมายรวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนรับบุคคลเข้ามาในองค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของงาน การพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะ การให้แรงจูงใจและสิ่งเสริมแรง เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานและกระบวนการธำรงรักษาให้อยู่กับองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างอิงถึงใน เชาวน์ โรจนแสง 2551: 8) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแล การบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551: 267) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance)

เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2544:5-6) (อ้างอิงถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย 2549: 1-7) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล งานเสร็จรวดเร็วในเวลาที่กำหนด โดยพนักงานมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กรดังกล่าวจะประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทนและการวางแผน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในตำแหน่งเป็นต้น

สุกิจ จุลละนันท์ (อ้างอิงถึงใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย 2549: 1-8) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งเพื่อให้ได้มา (getting people) การฝึกอบรมและการพัฒนา (preparing people) การใช้ประโยชน์ (stimulating people) และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (keeping people) และมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549: 1-8) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำหน้าที่หนึ่ง ๆ ในการบริหาร โดยหน้าที่ดังกล่าวนี้จะเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นกระบวนการมีลำดับขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการวางแผนกำลังคนไปจนกระทั่งคนพ้นไปจากองค์กร ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์บุคลากร ทั้งนี้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ศาสตร์การบริหารเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และสร้างความพึงพอใจ (job satisfaction) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างอิงถึงใน เซาว์ โรจนแสง 2551: 8) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การทำงานด้วยความสนใจ ฟังพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เดอ เซนโซและร็อบบิ้นส์ (De Cenzo and Robbins 1996: 8 อ้างอิงถึงใน เกลิมพงส์ มีสมนัย 2549: 1-7) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือหน้าที่ในองค์กรที่ค้ำึงถึงการจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการรักษาบุคลากร

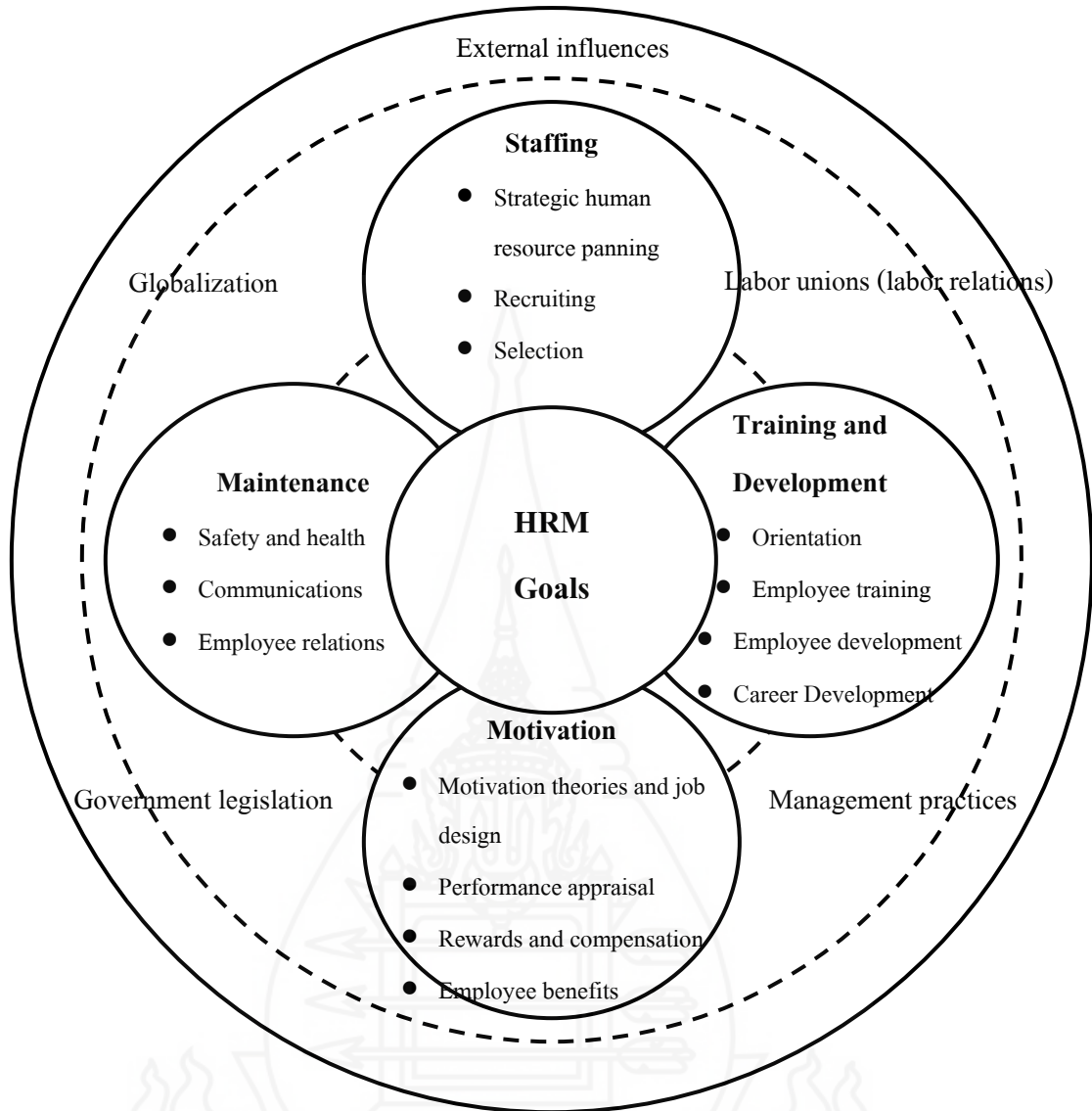
เดอ เซนโซและร็อบบิ้นส์ (De Cenzo and Robbins 2007: 50-51) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยการจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจูงใจและการรักษาบุคลากร โดยในแต่ละหน้าที่นั้นจะได้รับผลกระทบจากภายนอก

1) การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โดยการจัดคนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยการประชุมพิเศษ การฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ โดยการฝึกอบรมและการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับองค์กร และช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับความรับผิดชอบในงานของบุคลากรเหล่านั้น

3) การจูงใจบุคลากรประกอบด้วยทฤษฎีการจูงใจ การออกแบบงานที่เหมาะสม ระบบการให้รางวัลและการกระตุ้นจูงใจ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยการจูงใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้ใช้ความพยายามในระดับสูง

4) การรักษาบุคลากรประกอบด้วยประเด็นด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และการสื่อสารของบุคลากร การรักษาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้มีความรู้ความสามารถ บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและมีความพยายามในระดับสูงสามารถรักษาความมุ่งมั่นและความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ได้



ภาพที่ 2.11 Human Resource Management: Primary Activities<sup>20</sup>

บีช (Beach อ้างอิงถึงใน เจลิมพงศ์ มีสมนัย 2549: 1-7) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานเกี่ยวกับการวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

<sup>20</sup> De Cenzo David A. and Stephen P. Robbins (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. United States of America: John Willey and Sons. p. 35.

แอ็ฟไล ( Apply อ้างอิงถึงใน เซาว์ โรจนแสง 2551: 8) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคลากรในการศึกษาวิจัยและพัฒนา นโยบายและเทคนิคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์กร

ไนโกร (Nigro อ้างอิงถึงใน เซาว์ โรจนแสง 2551: 8) กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

### **1.8.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Processes)**

มณีวรรณ นัตรุทัย (2551: 310) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการ (management) ประเภทหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้การจัดการเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย (1) การวางแผน (planning) หรือการตั้งจุดมุ่งหมายที่ต้องการมุ่งไปสู่ (2) การจัดการ (organizing) ซึ่งเป็นการกำหนดเนื้องานและวิธีการที่จำเป็นต้องมีเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมาย (3) การมีผู้นำ (leading) ที่สามารถให้ได้คนที่เหมาะสมและสร้างคนให้มีทักษะในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะรักษาระดับการทำงานที่ดี และประการสุดท้ายคือ (4) การกำกับดูแล (controlling) เพื่อให้มั่นใจว่าทุกขั้นตอนและกระบวนการกำลังมุ่งหน้าตรงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551: 267-283) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance)

1) **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** คือการพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กร (human resource demand) ทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน (human resource characteristics) ตามแผนการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังคน (human resource supply) ที่มีอยู่ขององค์กร กรณีกำลังคนที่มีอยู่มากกว่าความต้องการ องค์กรอาจต้องพิจารณาปรับลดด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ด้วยวิธีค่อยเป็นค่อยไปคือลดพนักงานใหม่เมื่อมีการลาออกหรือเกษียณอายุของพนักงานเก่า หรือด้วยการปรับลดแบบฉับพลันคือการปลดคน การเลิกจ้างหรือการจัดโครงการเกษียณก่อนกำหนด เป็นต้น กรณีความต้องการกำลังคนมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ องค์กรสามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากที่มีอยู่ในองค์กรด้วยการโยกย้ายหรือ

เลื่อนตำแหน่ง แต่ในกรณีที่องค์กรประสงค์จะรับบุคคลจากภายนอกก็สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การจ้างพนักงานบางเวลา พนักงานชั่วคราว พนักงานเต็มเวลา หรือการจ้างจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

2) **การจัดคนเข้าทำงาน** ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 2 ประการ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร (recruitment) ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดของตำแหน่งงาน (job specification) นั้น ๆ เพื่อให้องค์กรคัดเลือก (selection) ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานนั้น ๆ ต่อไป

3) **การฝึกอบรมและการพัฒนา** หมายถึงการดำเนินการใด ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต การฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากเพิ่มพูนความรู้และทักษะแล้วยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ เพิ่มเติมด้วย

4) **การจ่ายค่าตอบแทน** เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจและทำให้ภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ยังดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสนใจเข้าทำงานในองค์กรอีกด้วย ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงประเภทค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่สามารถตอบแทนพนักงาน ตลอดจนหลักการที่ควรใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ไม่เกิดปัญหาและเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึงการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ แล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเป็นเป้าหมายหรือวิธีการประเมินที่ผู้บริหารกำหนดเองหรือพิจารณาร่วมกันก็ได้ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ เช่น ช่วยให้ผู้บริหารเห็นโอกาสฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็น หรือช่วยให้พนักงานทราบว่าตนเองจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมหรือควรปรับปรุงตั้งในด้านใดสำหรับการทำงานทั้งในตำแหน่งงานปัจจุบันและตำแหน่งงานที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต นอกจากนี้ ผู้บริหารและพนักงานสามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต อีกทั้งยังใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานอีกด้วย

6) *การรักษาความสัมพันธ์* ในปัจจุบันการรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีบทบาทและความสัมพันธ์เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม (compensation) การติดต่อสื่อสาร (communication) ที่มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่ (challenge) และการดูแลเอาใจใส่ (care) หากองค์กรดูแลเอาใจใส่ลูกจ้างเสมือนหนึ่งว่าดูแลผู้รับจ้างว่าเป็นลูก ย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปโดยราบรื่นอย่างแน่นอน อันส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีขวัญและกำลังใจดี มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ พนักงานจะไม่ก่อปัญหาหรือมีข้อเรียกร้องที่นำไปสู่ภาวะขององค์กรที่สูงเกินระดับที่เหมาะสม

เดอ เซ็นโซ่และโรบบินส์ (De Cenzo and Robbins 1996 อ้างอิงถึงใน เกลิม พงศ์ มีสมนัย 2549: 1-33-1-37) กล่าวว่าไว้ว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบได้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามลำดับก่อนหลัง โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1) *การจัดหาคนเข้าทำงาน* ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับความพยายามในการวางแผนกำลังคนให้เอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มจากการนำพันธกิจขององค์กรมาศึกษาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยข้อมูลที่ได้นำไปกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จากนั้นจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้สนับสนุนแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์งานก่อนแล้วจึงประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันโดยการพยากรณ์อุปสงค์และพยากรณ์อุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นนำมาเปรียบเทียบกัน ถ้าอุปสงค์แรงงานด้านปริมาณมากกว่าอุปทานก็ต้องจัดทำแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกรเข้ามาทำงานในองค์กร แต่ถ้าอุปสงค์แรงงานด้านปริมาณเท่ากับหรือน้อยกว่าอุปทานก็ไม่ต้องจัดทำแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกรเข้ามาทำงานในองค์กร นอกจากนี้ ถ้าอุปสงค์แรงงานด้านคุณภาพสูงกว่าอุปทานก็ต้องจัดเตรียม โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมด้านจำนวนและคุณภาพตามที่ต้องการ

(2) *การสรรหา (recruitment)* เป็นการหาความต้องการในการสรรหา การกำหนดเป้าหมายในการสรรหา การหาและเลือกแหล่งที่จะได้ทรัพยากรมนุษย์ และการตัดสินใจเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม

(3) *การคัดเลือก (selection)* เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถและความเหมาะสมตรงตามที่ต้องการ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม



## 2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

(1) การปฐมนิเทศ (*orientation*) เป็นการเตรียมบุคลากรใหม่ให้รับรู้ในสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร งานและบุคลากรภายในองค์กร

(2) การฝึกอบรมบุคลากร (*training*) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ เจตคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

(3) การพัฒนาบุคลากร (*development*) เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึก โดยทั่วไปจะพัฒนาบุคลากรก่อนจะมอบหมายให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานมากขึ้น งานมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น

(4) การพัฒนาอาชีพ (*career development*) เป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถทำงานชั้นสูงที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถพิเศษของบุคลากรที่จำเป็นสำหรับทำงานให้สัมฤทธิ์ผลด้วยการจัดเตรียมสารสนเทศที่จำเป็นซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ตระหนักรู้เป้าหมายอาชีพของตนคืออะไร และจะอย่างไรจึงจะก้าวเข้าสู่เป้าหมาย

## 3) การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ทฤษฎีการจูงใจและการออกแบบงาน

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินศักยภาพ (*potential*) และสมรรถนะ (*competency*) ของบุคคลที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานที่บุคคลทำงานได้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

(3) รางวัล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของบุคลากร

- รางวัลเป็นสิ่งที่ใช้จูงใจบุคลากรให้อุทิศตนกับการปฏิบัติงานจนผลงานเป็นประโยชน์กับการดำเนินงานขององค์กร

- ค่าตอบแทนเป็นสิ่งของหรือรางวัลที่องค์กรจ่ายให้บุคลากรซึ่งอาจเป็นตัวเงิน บริการหรือประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร ค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งองค์กรจ่ายเงินให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัล เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิ่งของและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายเงินให้แก่บุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและช่วยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน

#### 4) การบำรุงรักษาบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

##### (1) สุขภาพและความปลอดภัย

โคเวย์ (Covey 1989: 288-299 อ้างอิงถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2549: 13-6) ได้อธิบายว่า สุขภาพสามารถพิจารณาได้เป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านกายภาพ (physical dimension) มิติด้านจิตใจ (mental dimension) มิติด้านสังคมและอารมณ์ (social and emotional dimension) มิติด้านจิตวิญญาณ (spiritual dimension) ชีวิตที่มีคุณภาพที่ดีต้องเป็นชีวิตที่สมดุลและมีสุขภาพสมบูรณ์พร้อมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ กาย ใจ จิตวิญญาณ สังคมและอารมณ์

ฮานลอน (Hanlon 1974: 4 อ้างอิงถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2549: 13-6) กล่าวไว้ว่า สุขภาพเป็นภาวะที่สมบูรณ์พร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ไม่เพียงแต่ปราศจากโรคและความพิการเท่านั้น

เสนาะ ดิยาวี (2544: 5) (อ้างอิงถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2549: 13-6) กล่าวไว้ว่า สุขภาพ (health) มีความหมายเดียวกับคำว่า อานามัย หรืออาจเรียกรวมกันว่า สุขภาพ อานามัย ซึ่งหมายถึงสภาวะที่สมบูรณ์ดีทั้งทางร่างกาย จิตใจและทางสังคมของมนุษย์ ในปัจจุบันมีคำที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอานามัยคือคำว่า อาชีวอานามัย ซึ่งหมายถึงการดูแลสุขภาพอานามัยและความปลอดภัยของผู้ประกอบอาชีพการงาน ดังนั้น ผู้ประกอบอาชีพการงานไม่ว่าจะเป็นอาชีพทางด้านเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ก่อสร้างหรืออาชีพอื่นใดย่อมได้รับการดูแลเอาใจใส่ด้านสุขภาพอานามัยทั้งสิ้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2549: 13-7) กล่าวไว้ว่า ความปลอดภัย (safety) หมายถึงการปราศจากภัย นอกจากนี้ ยังมีความหมายถึงสภาพการณ์ที่ปราศจากการประสบอันตราย เนื่องจากอุบัติเหตุและโรคที่เกี่ยวข้องมาจากการทำงานซึ่งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมมือกันดำเนินการให้เกิดความปลอดภัยในสถานประกอบการ

##### (2) การสื่อสาร

##### (3) การพนักงานสัมพันธ์

ศุภชัย ขวาระประภาส (2548: 15-31) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญรวม 6 ขั้นตอนสำคัญ คือ

### 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล

ศุภชัย ขวาระประภาส (2548: 115) กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลาว่าองค์กรต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าใด และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรกำลังคนนี้รวมถึงตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกจากภายนอกองค์กรภายในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### 2) การได้มาซึ่งบุคลากร การโอนย้ายและการแต่งตั้ง

สตาห์ล (Stahl อ้างถึงใน ศุภชัย ขวาระประภาส 2548: 136) กล่าวไว้ว่า การสรรหาบุคลากรคือการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายนอกและภายในวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดย วรเทพ สวัสดิ์ และคณะ (อ้างถึงใน ศุภชัย ขวาระประภาส 2548: 137) กล่าวไว้ว่า การสรรหาและเลือกบุคลากรเข้าทำงานหมายถึงการหาและเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และบุคลิกลักษณะอื่นที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

### 3) การพัฒนาบุคลากร

ศุภชัย ขวาระประภาส (2548: 174) กล่าวไว้ว่า โดยทั่วไปแล้วความหมายของที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกันคือ การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

กิลลี่และเอคแลนด์ (Gilley and Egglanl อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 137) กล่าวไว้ว่า พันธกิจของการพัฒนาบุคลากรคือการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล (individual development) เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดมีการพัฒนาอาชีพ (career development) เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคตและจัดให้มีการพัฒนาองค์กร (organization development) เพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ (learning) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานควบคู่กันไป โดยวิธีการให้ความรู้หรือวิธีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรนั้น ๆ มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รวมทั้งการใช้วิธีการจูงใจและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับนั้น ๆ ออกมาใช้ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลด้วย

#### 4) การใช้ประโยชน์จากบุคลากร

การใช้ประโยชน์จากบุคลากร หมายถึงการมอบหมายบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ หรือสมรรถนะของบุคลากรให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและหรือเชิงคุณภาพ

#### 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 251) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) หมายถึงการตรวจสอบความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและหรือเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

เพ็ญศรี วายวานนท์ (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 250) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองการประเมินค่าของบุคลากรที่มีต่อองค์กรและความคุ้มค่าของเงินที่ได้รับว่าหมายถึง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ที่คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินใจว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานได้ เป็นการประเมินว่าคนทำงานได้ผลที่ควรจะทำได้หรือดีกว่าหรือดีเกินเกินที่คาดหวังและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้ตามระดับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัทธกร (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 251) ได้นิยามโดยเพิ่มมุมมองของการยอมรับมาตรฐานมาตรฐานในการประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

นิสดารก์ เวชยานนท์ (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 251) ได้กล่าวถึงการประเมินผลของการปฏิบัติงานในฐานะของกระบวนการคือ เป็นกระบวนการที่องค์กรแต่ละแห่งใช้เพื่อประเมินคุณสมบัติของพนักงานรวมตลอดถึงศักยภาพและความเสียดุล ความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนทุ่มเทให้กับองค์กร

คาสซิโอ (Cascio อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 250) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของระบบคือ เป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งข้อดีและข้อด้อยของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และกำหนดเป้าหมายในการอบรมเพิ่มเติม

ซิกูล่า (Sikula อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 250) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงไปถึงความก้าวหน้าในอาชีพ (career potential) ว่า เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรตลอดจนศักยภาพในการที่จะพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งข้อมูลจากการประเมินนี้จะช่วยให้การตัดสินใจเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้ถูกประเมินสามารถประเมินถึงเส้นทางความก้าวหน้าในงานของตนเอง ตลอดจนโอกาสซึ่งเป็นผลมาจากการทุ่มเทให้กับงาน

#### 6) การฟื้นฟูสภาพการเป็นบุคลากร

ชูศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส 2548: 299) ได้กล่าวไว้ว่า การพ้นจากราชการคือการที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ได้ การออกจากราชการด้วยความสมัครใจนั้น อาจมีสาเหตุส่วนตัวที่ข้าราชการไม่ประสงค์จะปฏิบัติราชการหรือยึดอาชีพราชการต่อไปก่อนกำหนดเกษียณอายุ ส่วนการออกจากราชการโดยไม่ได้สมัครใจนั้นคือการที่ข้าราชการถูกบังคับให้ออกจากราชการ ซึ่งอาจจะเป็นการกระทำความผิด ออกเพราะการลดจำนวนข้าราชการ หรือยุบส่วนราชการ หรือมีเหตุจำเป็นอื่น ๆ บังคับให้ต้องออกจากราชการไป

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการดำเนินกิจกรรมที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอจำเป็นต้องมีกระบวนการหลัก 6 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) การประเมินผล การปฏิบัติงาน (performance appraisal) และการรักษาความสัมพันธ์ (relationship maintenance) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

### 1.8.3 ความหมายของสมรรถนะ (competency)

แม็คเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมิธรรม โชติ 2550: 14-15) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

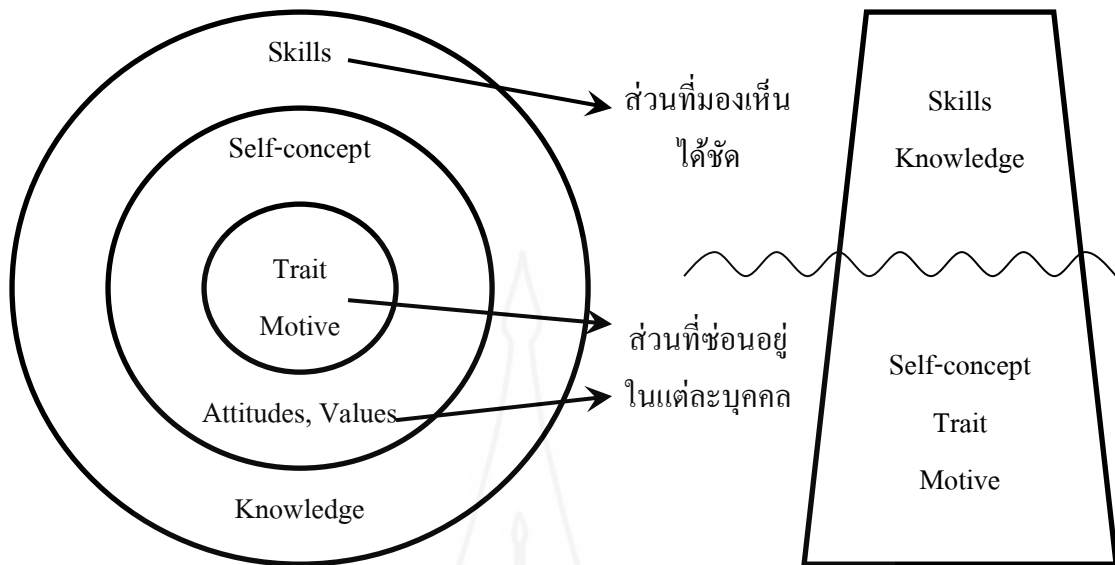
- 1) ทักษะ (skills) คือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
- 2) ความรู้ (knowledge) คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
- 3) ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept)

คือทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (traits) คือ สิ่งที่อยู่ติดกับบุคคลผู้นั้น

- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (motives) คือแรงจูงใจหรือ

แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา



ภาพที่ 2.12 ความหมายของสมรรถนะ (competency) ตามแนวคิดของ David C. McClelland<sup>21</sup>

หากแบ่งองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าวตามความยากง่ายของการพัฒนาจะแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยาก (*hard skills*) ได้แก่ ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) เนื่องจากสามารถศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ได้ และสามารถฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะได้

2) ส่วนที่แต่ละบุคคลพัฒนาได้ยาก (*soft skills*) ได้แก่ ทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (motives) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล

<sup>21</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ หน้า 14

สเปนเซอร์ จูเนียร์ และสเปนเซอร์ (Spencer Jr., and Spencer 1993 อ้างถึงใน ศุภชัย ขาวะประภาส 2548: 36-44) กล่าวว่า A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation ซึ่งแปลความได้ว่า สมรรถนะคือลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ โดยมีคำสำคัญอยู่ 3 คำซึ่งมีความหมายดังนี้

1) *ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic)* หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ค่อนข้างลึกและเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวาง ลักษณะที่เป็นฐานรากสามารถแยกออกได้เป็น 5 ประเภทที่สำคัญดังนี้

(1) *เหตุจูงใจ (motives)* คือสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำหรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง ขณะเดียวกันก็เป็นตัวขับชี้ทางและคัดสรรพฤติกรรมให้แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น ๆ

(2) *ลักษณะเฉพาะ (traits)* คือลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่ทำให้สม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือข่าวสารที่ได้

(3) *มโนภาพของตัวเอง (self-concept)* คือภาพลักษณ์ของตัวเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล

(4) *ความรู้ (knowledge)* คือข่าวสาร (information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ

(5) *ทักษะ (skills)* คือความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

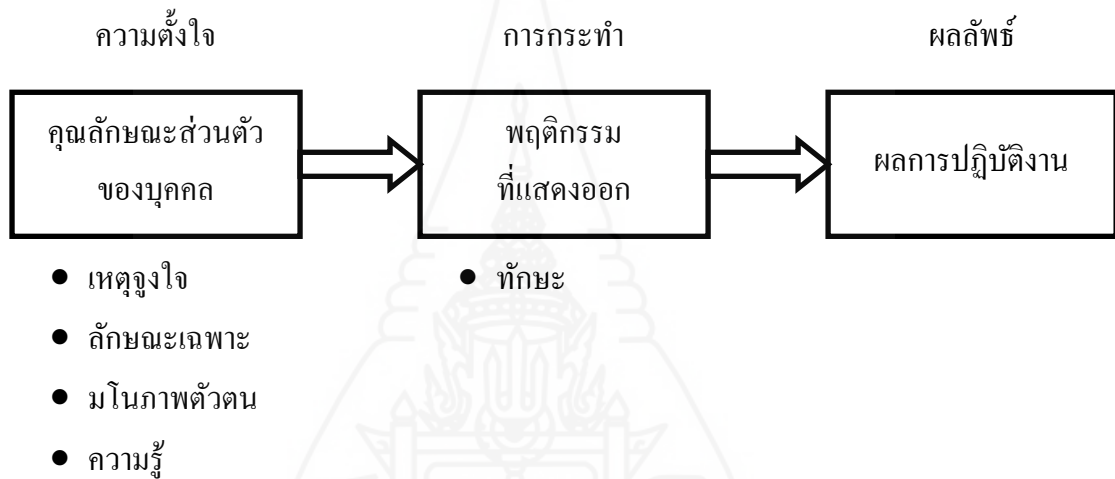
ความรู้และทักษะอันเป็นพื้นผิวภายนอกเป็นสมรรถนะที่ง่ายต่อการที่จะพัฒนา การฝึกอบรมจะเป็นวิธีการที่ได้ผลดีที่สุดที่จะก่อให้เกิดความสามารถเหล่านี้ ขณะเดียวกัน เหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือฐานรากของภูเขาน้ำแข็งอันแสดงบุคลิกภาพของบุคคลซึ่งยากที่สุดในการวัดประเมินและพัฒนา

มโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคลอยู่ตรงกลางระหว่างสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทัศนคติ คุณค่าและความเชื่อ อาทิความเชื่อมั่นในตนเองเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้โดยการฝึกอบรม การรักษาทางจิต หรือการผ่านพบประสบการณ์ทางบวก แต่มักใช้เวลาและค่อนข้างยาก



2) ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (*causally related*) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะและมโนภาพตัวตนเป็นสมรรถนะที่พยากรณ์ การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะ รวมถึงความตั้งใจ (*intent*) ซึ่งเป็นแรงขับของลักษณะเฉพาะบุคคลหรือเหตุจูงใจของบุคคลที่ นำไปสู่การกระทำ (*action*) ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ (*outcomes*) พฤติกรรมที่แสดงออกมาโดย ปราศจากความตั้งใจไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ



ภาพที่ 2.13 ความหมายของสมรรถนะ (*competency*) ที่ก่อให้เกิดการกระทำและผลลัพธ์<sup>22</sup>

3) การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (*criterion referenced*) หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่า ใครทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง

การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อนิยามของคำว่า สมรรถนะ คุณลักษณะ (*characteristic*) จัดได้ว่าเป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อสามารถพยากรณ์บางอย่างที่ มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริง คุณลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการ ปฏิบัติงานไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะและไม่ควรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล

<sup>22</sup> สุกชัย ขาวประกาย (2548) การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฑาทอง หน้า 42

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 17) สรุปความหมายของสมรรถนะ (competency) ไว้ว่า หมายถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

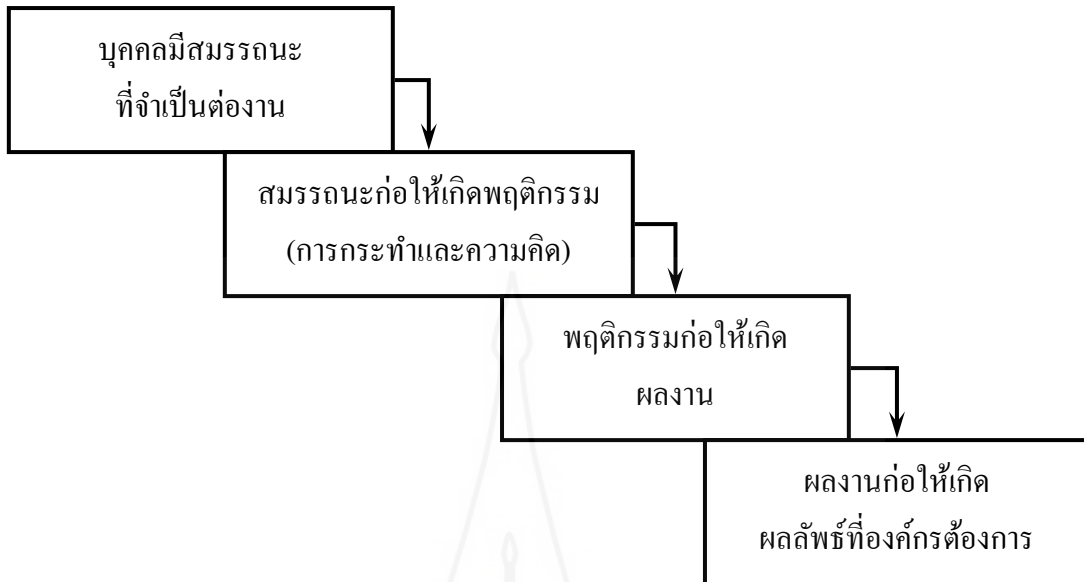
พาร์รี่ (Parry อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 16) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึงความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

เคมพ์ (Klemp อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 16) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

เชอร์มอน (Shermon อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 16) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะ (competency) ในหนังสือชื่อ Competency Based HRM ไว้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

- 1) สมรรถนะ หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ
- 2) สมรรถนะ หมายถึงคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายทั้ง 2 ประการข้างต้น เชอร์มอน (Shermon) ยึดถือสมรรถนะในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขา ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำไปสู่ผลงานและผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 2.14 ความหมายของสมรรถนะ (competency) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์<sup>23</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี (2549: 14-12) ได้นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น

จากการศึกษาแนวคิดของสมรรถนะ (competency) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลอันเป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นแสดงผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น โดยองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1) *ทักษะ (skills)* คือความสามารถที่จะแสดงออกหรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

2) *ความรู้ (knowledge)* คือสารสนเทศ (information) ที่ปัจเจกบุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ

3) *มโนภาพของตนเอง (self-concept)* คือทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ คุณค่า ความเชื่อ ทัศนคติของของตนเองหรือสิ่งที่ปัจเจกบุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

<sup>23</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ หน้า 16

4) *บุคลิกลักษณะประจำตัวของปัจเจกบุคคล (traits)* คือลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอกับสถานการณ์หรือสารสนเทศที่ได้ ซึ่งอธิบายถึงปัจเจกบุคคลผู้นั้น

5) *แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละปัจเจกบุคคล (motives)* คือแรงจูงใจหรือแรงขับภายในที่ทำให้ปัจเจกบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเข  
องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งตามความยากง่ายของการพัฒนาจะแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่แต่ละบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยาก (*hard skills*) ได้แก่ ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) เนื่องจากสามารถศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ได้ และสามารถฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดเป็นทักษะได้

2) ส่วนที่แต่ละบุคคลพัฒนาได้ยาก (*soft skills*) ได้แก่ มโนภาพของตนเอง (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของปัจเจกบุคคล (traits) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละปัจเจกบุคคล (motives) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล

#### 1.8.4 ประเภทของสมรรถนะ

แม็คเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ 2550: 17-18) ได้แบ่งสมรรถนะ (competency) ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) *สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (threshold competencies)* หมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน ซึ่งสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

2) *สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (differentiating competencies)* หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่นนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจและทัศนคติ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จดีเลิศในงาน ดังนั้น นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะขั้นพื้นฐาน

สูกชัย ยาวะประภาส (2548: 49) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) *สมรรถนะหลัก (core competency)* เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่นหรือหลักขององค์กร

2) *สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency)* เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

สุรพงษ์ มาลี (2549: 14-16) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทตามความจำเป็นของงาน ดังนี้

1) *สมรรถนะหลัก (core competency)* หมายถึงสมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจแบ่งย่อยออกเป็นสมรรถนะทั่วไป (*generic competency*) และสมรรถนะด้านการจัดการ (*managerial competency*)

2) *สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-related functional / technical competency)* หมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเนื่องจากมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น

สุรพงษ์ มาลี (2549: 14-16) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามลำดับขั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์กร ดังนี้

1) *สมรรถนะหลัก (core competency)* หมายถึงสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2) *สมรรถนะประจำกลุ่ม (job family competency)* หมายถึงสมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่งหรือสายงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) *สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (job-specific competency)* หมายถึงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (*key result areas*) ให้ได้ผล

จากการศึกษาแนวคิดของสมรรถนะ (*competency*) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) *สมรรถนะหลัก (core competency)* เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร โดยสมรรถนะหลักอาจแบ่งย่อยออกเป็นสมรรถนะทั่วไป (*generic competency*) และสมรรถนะด้านการจัดการ (*managerial competency*)

2) *สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency)* เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเนื่องจากมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น และเป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

### 1.8.5 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศุภชัย ขวาระประภาส (2548: 50-52) กล่าวว่าไว้ว่า สมรรถนะได้แทรกซึมไปสู่ทุกกระบวนการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน ตลอดจนการให้ค่าตอบแทนทุกอย่างจะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (*recruitment and selection*) ตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะและคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2) การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (*training need and development plan*)

สมรรถนะจะช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรและการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (*career plan and succession plan*)

สมรรถนะทำให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรและสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ ช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (*performance appraisal*)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเกี่ยวข้องโยงกับการเลื่อนตำแหน่ง การสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรและบุคลากรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กรเพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

5) ค่าตอบแทน (*compensation*)

การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของหน่วยงาน

สุรพงษ์ มาลี (2549: 14-24-14-25) กล่าวไว้ว่า การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1) *การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร* สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่างานหนึ่ง ๆ ต้องการความรู้ความสามารถใดซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกจ้างบุคคลที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการทำงานหรือสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ขณะเดียวกันจะช่วยลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคลอันเกิดจากการที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง นอกจากนี้ สมรรถนะยังช่วยให้การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคลากรเป็นระบบมากขึ้น

2) *การฝึกอบรมและการพัฒนา* สมรรถนะช่วยให้เน้นความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และที่สำคัญจะช่วยให้โครงการและมาตรการในการอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การนำสมรรถนะมาใช้เป็นฐานสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาจะทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสมรรถนะยังอาจใช้เป็นกรอบสำหรับการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาผลงานด้วย

3) *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* สมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนว่าบุคลากรควรได้รับการประเมินและติดตามผลด้วยเกณฑ์อะไร ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถพูดคุยกันเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากสมรรถนะจะเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

4) *การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง* สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ว่างลงนั้นต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่งเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาดไปหรือไม่เพียงพอ

คูบอยส์และร็อดเวลล์ ร่วมกับเดโบราห์และเคมปี (Dubois, David D. และ Rothwell, William J. ร่วมกับ Deborah Jo King Stern และ Kemp, Linda K. อ้างถึงใน สุทธิญา รัศมีธรรมโชติ (2551: 22-25) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือคุณลักษณะภายในของบุคคล (traits) ที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานที่ดีเลิศ ดังนั้น ในการกำหนดกิจกรรม การจัดระบบ และการประเมินผล สมรรถนะจึงเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการ

ค้นหาคุณลักษณะภายในของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ รวมทั้งการกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพื่อพัฒนาสมรรถนะเหล่านั้นของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency – Based Human Resource Management) มุ่งเน้นที่การเพิ่มผลผลิต และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ แนวทางนี้ให้ความสนใจกับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในการทำงานบรรลุผล โดยผู้ที่มีผลงานดีเลิศจะสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น หากองค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้มีจำนวนมากขึ้น ผลผลิตขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1) ระบบการวางแผนอัตรากำลัง (*manpower planning*) จะให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพ และผลประโยชน์ขององค์กรที่เกิดจากงานทรัพยากรมนุษย์โดยไม่คาดหวังว่าอนาคตจะเป็นเช่นเดียวกับอดีต และไม่เชื่อว่าผลงานแบบเดิมจำเป็นต้องใช้คนจำนวนเท่าเดิม แต่ให้ความสำคัญกับวิธีการเชิงคุณภาพในการวางแผนกำลังคน

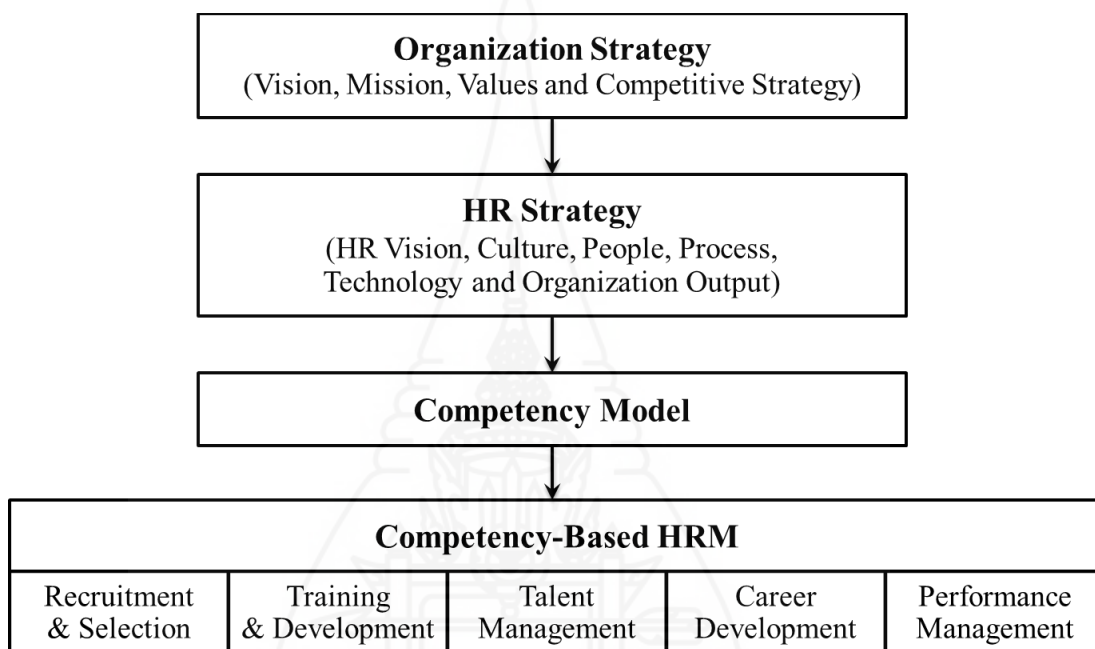
2) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (*recruitment and selection*) ต้องศึกษาว่าที่ผ่านมามีองค์กรใดได้บุคลากรที่มีผลงานดีเลิศมาจากแหล่งใด และพยายามรับสมัครบุคลากรใหม่จากแหล่งนั้น โดยพิจารณาความสามารถที่ผู้สมัครแสดงออกและหลักฐานผลงานที่เป็นรูปธรรมในการตัดสินใจรับบุคลากรเปรียบเทียบศักยภาพของผู้สมัครกับคุณลักษณะภายในของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเลิศตามที่ระบุไว้ใน Competency Model

3) ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (*training and development*) มุ่งความสนใจไปที่อุปสรรคที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งขัดขวางการเพิ่มผลผลิตของบุคลากรและความรับผิดชอบขององค์กรในการจัดอุปสรรคเหล่านั้นพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้ที่มีผลงานดีเลิศ หรืออยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

4) ระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (*talent management*) เป็นกระบวนการที่มุ่งช่วยให้บุคลากรค้นพบสมรรถนะของตนเอง ช่วยให้องค์กรค้นพบบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และช่วยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นพัฒนาตนเองในระหว่างปฏิบัติงาน โดย 98% ของการพัฒนาสมรรถนะเกิดขึ้นได้ในระหว่างปฏิบัติงาน และการสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถทำได้โดยการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานใหม่ ๆ เสมอ



5) ระบบการพัฒนาสายอาชีพ (*career development*) เป็นการวางแผนงานในอนาคตของบุคลากรโดยการออกแบบงานที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์และ/หรือพัฒนาสมรรถนะเพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตต่อไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในสายอาชีพของตนได้ ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในงานการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้เช่นกัน



ภาพที่ 2.15 การเชื่อมโยงของกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้าน HR และ Competency-Based HRM <sup>24</sup>

6) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) มุ่งเน้นในการประเมินผลบุคลากรเปรียบเทียบกับ Competency Model เป็นประจำ เพื่อพัฒนาผลงานและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นรายบุคคลเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ

7) ระบบการให้รางวัล (*reward*) มุ่งให้รางวัลและรักษาพนักงานที่มีความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ

<sup>24</sup> ปรับปรุงจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 22

จากการศึกษาแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และสมรรถนะ (competency) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก กล่าวคือสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) และการรักษาบุคลากร (personnel maintenance) ดังนั้น หากนำแนวคิดของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

## 2. ข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยต้องการนำเสนอเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างความเข้าใจในบริบท (context) ขององค์กร ตั้งแต่ประวัติความเป็นมาของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) การแปลงสภาพเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โครงสร้าง ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และความสำเร็จทั้งในระดับประเทศและระดับสากล โดยมีหัวข้อดังนี้

- 1) ประวัติความเป็นมา
- 2) โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจ
- 3) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและบริษัท ปตท. จำกัด

(มหาชน)

## 2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)<sup>25 26</sup>

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 ตามพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2521 เพื่อดำเนินธุรกิจหลักด้านปิโตรเลียมและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเลียม โดยเป็นการรวม 2 หน่วยงานเข้าด้วยกันคือองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อกท.) และองค์การเชื้อเพลิง (อชพ.) เพื่อสร้างพลังร่วมในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันกับบริษัทเอกชนให้มากขึ้น โดยทำหน้าที่เป็นกลไกของรัฐในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับประเทศและลดการพึ่งพาต่างประเทศในการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมรวมถึงธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่อง และได้สานต่อพันธกิจสำคัญต่อจากองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย ในการวางท่อก๊าซธรรมชาติเส้นแรกจากแหล่งก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 34 นิ้ว ความยาว 425 กิโลเมตรจากแหล่งผลิตมายังบ้านหนองแพบ ตำบลมาตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง และต่อท่อบนบกระยะทาง 167 กิโลเมตรไปยังโรงไฟฟ้าบางปะกง และโรงไฟฟ้าพระนครใต้ เพื่อช่วยลดต้นทุนเชื้อเพลิงในการผลิตกระแสไฟฟ้า

ในปี พ.ศ. 2524 คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติหลักการให้ ปตท. ดำเนินการก่อสร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติขึ้น 2 หน่วย ที่จังหวัดระยองเพื่อผลิตก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้มสนองความต้องการในประเทศและแยกก๊าซอีเทนเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และก๊าซโซลีนธรรมชาติส่งไปกลั่นที่โรงกลั่นน้ำมัน การก่อสร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติใช้งบประมาณ 7,360 ล้านบาท โดยโรงแยกก๊าซธรรมชาติหน่วยที่ 1 มีขนาดแยกก๊าซธรรมชาติได้วันละ 350 ล้านลูกบาศก์ฟุตและการก่อสร้างได้แล้วเสร็จในปลายปี พ.ศ. 2527 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และสมเด็จพระเจ้าลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงประกอบพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2528

ต่อมา ปตท. ได้ก่อสร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติเพิ่มขึ้นอีก 3 หน่วย (2 หน่วยที่จังหวัดระยอง และ 1 หน่วยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช) รวมกำลังแยกก๊าซของโรงแยกก๊าซธรรมชาติ ทั้ง 4 หน่วย 1,180 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน ผลผลิตก๊าซจากโรงแยกฯ ได้แก่ มีเทน 1,000 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน อีเทน 538,000 ตันต่อปี โพรเพน 183,000 ตันต่อปี ก๊าซหุงต้ม 1.29 ล้านตันต่อปี และก๊าซโซลีนธรรมชาติ 243,000 ล้านตันต่อปี นับเป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับทรัพยากรในประเทศ ประหยัดเงินตราจากการนำเข้าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ และยังช่วยสร้างรายได้ให้กับประเทศจากการส่งออกผลิตภัณฑ์ที่เหลือเกินความต้องการใช้ในประเทศอีกด้วย

<sup>25</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ข) *บนเส้นทาง พลังแห่งความยั่งยืน* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

<sup>26</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 จ) "30 ปีแห่งความสำเร็จ พลังที่ยั่งยืนเพื่อไทย" *พลังไทย วารสาร*

ในด้านเครือข่ายระบบขนส่งก๊าซธรรมชาตินั้น ปตท. ได้ลงทุนดำเนินการวางท่อก๊าซเส้นแรกซึ่งเริ่มใช้เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2524 โดยมี ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี ประกอบพิธีเปิดแล้ว ปล่องก๊าซธรรมชาติผ่านระบบท่อทั้งบนบกและในทะเลเพื่อส่งไปยังโรงไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.) ที่บางปะกงและพระนครใต้ รวมความยาวกว่า 700 กิโลเมตร ณ วันนี้เครือข่ายท่อส่งก๊าซธรรมชาติของ ปตท. ขยายความยาวเพิ่มเป็น 2,300 กิโลเมตร ประกอบด้วยท่อในทะเล ซึ่งได้แก่ระบบท่อส่งก๊าซจากอ่าวไทยมาขึ้นฝั่งที่ระยองและระบบท่อนอกชายฝั่งที่จันทรม ส่วนระบบท่อนบนบกนั้นได้แก่ระบบท่อฝั่งตะวันออกคือเชื่อมมาจากโรงแยกก๊าซ จังหวัดระยอง ไปยังโรงไฟฟ้าต่างๆ และที่โรงปูนซีเมนต์ที่อำเภอท่าหลวงและอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี นอกจากนี้ ปตท. ยังมีระบบท่อนบนบกฝั่งตะวันตกที่เชื่อมจากชายแดนไทยและสหภาพเมียนมาร์ไปยังโรงไฟฟ้าราชบุรี

จุดสำคัญซึ่งนับเป็นมิติสำคัญหนึ่งของอุตสาหกรรมปิโตรเลียมคือการก่อตั้งองค์กรธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมของคนไทย โดยรัฐบาลได้มอบหมายให้ ปตท. เข้าร่วมทุนดำเนินธุรกิจกับบริษัท ไทยเชลล์เอ็กซ์พลอเรชัน แอนด์โปรดักชัน จำกัด ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทานสำรวจปิโตรเลียมแปลง S1 แต่เงื่อนไขในการดำเนินการร่วมทุนได้กำหนดให้เป็นบริษัทเอกชน ปตท. จึงได้เสนอให้จัดตั้งบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือปตท.สผ. ขึ้นเป็นบริษัทในกลุ่ม ปตท. การดำเนินการพัฒนาแหล่งสัมปทานของ ปตท.สผ. เจริญเติบโตขึ้นโดยลำดับ สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ขยายการลงทุนไปยังประเทศมาเลเซียและสหภาพเมียนมาร์จนในที่สุด ปตท.สผ. ได้รับโอนเป็นผู้ดำเนินการ โครงการสำรวจและผลิตแหล่งบงกชจากบริษัท โททาลเอ็กซ์โพลอเรชันแอนด์โปรดักชัน ไทยแลนด์ จำกัด ประเทศฝรั่งเศส ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2541 นับเป็นครั้งแรกที่คนไทยเปิดศักราชในการดำเนินธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมเต็มตัว

นอกเหนือจากธุรกิจก๊าซธรรมชาติแล้ว ในปี พ.ศ. 2524 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ในขณะนั้นได้แต่งตั้ง ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงอุตสาหกรรมเป็นประธานศึกษาความเป็นไปได้ของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่ง ปตท. และบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ได้เข้าร่วมงานด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการคือ การเพิ่มพูนคุณค่าของก๊าซธรรมชาติและสนองความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติกในประเทศ ผลการศึกษาสรุปได้ว่ารูปแบบการดำเนินการควรรู้รูปแบบการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลกับเอกชน ด้วยเหตุนี้ ปตท. จึงได้รับมอบหมายจากกระทรวงอุตสาหกรรมให้เป็นแกนนำในการจัดตั้งอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขึ้นต้น ซึ่งต่อมาในวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2526 ปตท. และบริษัทเอกชนอื่นๆ ได้ลงนามในสัญญาร่วมทุนและก่อตั้ง บริษัท ปิโตรเลียมแห่งชาติ จำกัด โดย ปตท. ถือหุ้นใหญ่ร้อยละ 49 มีทุนจดทะเบียน 79 ล้านบาท นับเป็นจุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศ ซึ่งปัจจุบันได้ขยายสู่ขั้นกลางและขั้นปลายจนครบถ้วน

นอกจากนี้ จากจุดเริ่มต้นจากวันสถาปนา ปตท. ยังต้องรับผิดชอบงานด้านสำรวจน้ำมัน โดยเข้าไปดูแลคั้งน้ำมันเดิมที่มีอยู่รวม 15 แห่ง คือ คลังพระโขนงและคลังบางจาก รวมความจุ 226 ล้านลิตร และคลังในภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง แพร่ พิชณุโลก นครสวรรค์ อุรธานี ขอนแก่น อุบลราชธานี นครราชสีมา ชลบุรี สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช และสงขลา รวมความจุ 228 ล้านลิตร การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าดำเนินการโดยนำเรือบรรทุกน้ำมันขนาดใหญ่ใช้เป็น Floating Tank ในอ่าวไทยเพื่อเก็บและขนถ่ายน้ำมันเข้าสู่โรงไฟฟ้าโดยตรง

สำหรับการแก้ไขปัญหาระยะยาวที่ถาวรคือการปรับปรุงคลังสำรวจน้ำมันให้มีประสิทธิภาพ ในการนี้ ปตท. ได้รับอนุมัติเงินงบประมาณ 145 ล้านบาท เพื่อปรับปรุงคลังที่อุตะภา และจุกเสม็ด อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี และเงินงบประมาณ 250 ล้านบาท ในการซื้อและปรับปรุงคลังน้ำมันศรีราชาจนมีสถานะภาพเป็นคลังน้ำมันขนาดใหญ่ในขณะนั้น ปัจจุบันคลังปิโตรเลียมศรีราชาได้รับการพัฒนาเป็นคลังสำรวจปิโตรเลียมที่มีขนาดใหญ่และยังคงความสำคัญมากที่สุดของประเทศ ต่อมา ปตท. ได้ก่อสร้างคลังน้ำมันเพิ่มเติม ได้แก่ คลังน้ำมันภูเก็ต และก่อสร้างสถานีเติมน้ำมันอากาศยานเพิ่มเติมในภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ แพร่ พิชณุโลก อุรธานี นครพนม ขอนแก่น อุบลราชธานี สัตหีบ สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต นครศรีธรรมราช ตรัง และสงขลา

ที่สำคัญ ปตท. ได้ดำเนินการก่อสร้างคลังสำรวจพร้อมโรงบรรจุก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้ม (LPG) กระจายทั่วทุกภูมิภาคโดยดำเนินการพร้อมกัน 6 แห่งคือ คลังก๊าซบางจาก (กรุงเทพมหานคร) คลังก๊าซบ้านโรงโป๊ะ (ชลบุรี) คลังก๊าซนครสวรรค์ คลังก๊าซลำปาง คลังก๊าซขอนแก่น และคลังก๊าซสุราษฎร์ธานี ในวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2529 ประชาชนในภูมิภาคมีโอกาสใช้ก๊าซหุงต้มอย่างทั่วถึงและมีราคาใกล้เคียงกันกับส่วนกลาง ปัจจุบัน ปตท. มีคลังปิโตรเลียม คลังน้ำมัน และคลังก๊าซ รวม 22 แห่ง กระจายทั่วประเทศ รวมความจุประมาณ 1,400 ล้านลิตร

จากการปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการบริหารคลังสำรวจน้ำมันและก๊าซปิโตรเลียมเหลว และที่สำคัญคือการมุ่งสร้างสรรค้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าต่อประชาชน ด้วยการมุ่งศึกษาวิจัยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและสร้างสรรค้สิ่งแวดล้อมที่ดีด้วย หน่วยงานวิจัยและพัฒนาซึ่งได้ก่อตั้งตั้งแต่ต้น จนปัจจุบันได้ปรับโครงสร้างเป็นสถาบันวิจัยและเทคโนโลยี ปตท. ที่มีขีดความสามารถระดับนานาชาติ จึงทำให้ ปตท. เป็นผู้นำตลาดผลิตภัณฑ์น้ำมันมาโดยตลอด ซึ่งผลิตภัณฑ์น้ำมันนั้น ได้แก่ น้ำมันเบนซิน ไร้สารตะกั่ว น้ำมันดีเซลกำมะถันต่ำ และน้ำมันหล่อลื่นลดควันขาว การขยายเครือข่ายการจำหน่ายน้ำมันทั่วประเทศ และการตอบสนองนโยบายรัฐในการรักษาเสถียรภาพของราคาน้ำมันไม่ให้ผันผวนเพื่อลดภาระของผู้บริโภค ส่งผลให้ ปตท. ก้าวเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจน้ำมันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 โดยมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด (ไม่รวมน้ำมันเตาที่จำหน่ายให้แก่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย) และยังคงครองความเป็นผู้นำมาจนถึงปัจจุบัน

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ปตท. ได้ดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถพึ่งพาตนเองในการดำเนินธุรกิจ เป็นผู้นำในการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเลียมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนทำรายได้ให้กับประเทศอย่างสม่ำเสมอ และได้แปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิหนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์และพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และรับมอบหมายให้ดำเนินธุรกิจปิโตรเลียมครบวงจร ตั้งแต่การสำรวจพัฒนา จัดหา ขนส่ง ก่อสร้าง จำหน่ายสำรอง และธุรกิจต่อเนื่องต่าง ๆ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2544 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเป็นรัฐวิสาหกิจในการกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ทำให้ ปตท. มีการบริหารงานที่คล่องตัวสำหรับการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติในตลาดสากลเพื่อจัดหาพลังงาน สร้างรายได้และสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเศรษฐกิจให้กับประเทศในระยะยาว

จากผลการดำเนินงานของ ปตท. ที่ผ่านมา เป็นบทพิสูจน์ถึงความสามารถในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยความสำเร็จมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ชัดเจน ปตท. ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กรครั้งใหญ่ 3 ครั้ง ครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535 - 2539) ได้เปิดให้กลไกตลาดมีการแข่งขันอย่างเสรี ปตท. จึงต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 ปตท. ได้ปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรเพื่อรองรับแผนการนำองค์กรสู่ World Class 2000 โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) และเป็นผู้นำในภูมิภาคด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นธรรม ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และครั้งที่ 3 ปตท. ได้แปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 จึงต้องปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรให้มีความคล่องตัว สามารถนำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) หลังจากนั้น ปตท. ก็ยังมีการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และในปี พ.ศ. 2555 ได้ทบทวนทิศทางการดำเนินธุรกิจ (business direction) จากการบริหารบนพื้นฐานของทรัพยากร (resource base) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร (knowledge base) พร้อมทั้งคำนึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Technologically Advanced and Green National Oil Company: TAGNOC) เพื่อให้องค์กรสามารถนำการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตจนบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นองค์กร 100 ปีได้


## 2.2 โครงสร้างและลักษณะการดำเนินงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)<sup>27</sup>

ปัจจุบัน ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน มีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมร้อยละ 68 โดยเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติที่ประกอบธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจปิโตรเคมีครบวงจร เพื่อความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ปตท. คือ การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) มีพันธกิจ (mission) และค่านิยม (values) ของกลุ่ม ปตท. ดังภาพ ค่านิยมของกลุ่ม ปตท. คือ SPIRIT มีดังนี้

1) **การสร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่ (S: Synergy)** เป็นค่านิยมที่มุ่งเน้นพฤติกรรมในการมีทัศนคติที่ดีในการดำเนินงานร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีมที่ดีได้ ทั้งใน ปตท. และในบริษัทของกลุ่ม ปตท. ด้วย มีการแบ่งปันความรู้ ทรัพยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนอุทิศตนและสนับสนุนอย่างสมัครใจ โดยการตัดสินใจต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดร่วมกัน และสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปตท.

2) **การร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (P: Performance Excellence)** เป็นค่านิยมที่มุ่งเน้นพฤติกรรมของการรวมตัวสร้างพลังร่วมเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของกลุ่ม ปตท. เป็นค่านิยมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม ปตท. ต้องกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพัฒนากระบวนการทำงานและระบบอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และมุ่งมั่นต่อการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ

<sup>27</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 ค) รายงานความยั่งยืน ปี 2555 กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 9-15

<p><b>วิสัยทัศน์กลุ่ม ปตท.</b></p> <p>บริษัทพลังงานไทย ข้ามชาติชั้นนำ</p>	<p><b>PTT GROUP VISION</b></p> <p>THAI PREMIER MULTINATIONAL ENERGY COMPNSY</p>	<p><b>ต่อประเทศ</b> สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาว โดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ</p> <p><b>ต่อสังคมชุมชน</b> เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน</p> <p><b>ต่อผู้ถือหุ้น</b> ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน</p> <p><b>ต่อลูกค้า</b> สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้า โดยการดำเนินงานเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาเป็นธรรม</p> <p><b>ต่อคู่ค้า</b> ดำเนินธุรกิจกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว</p> <p><b>ต่อพนักงาน</b> สนับสนุนการพัฒนาความสามารถทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิต การทำงานของพนักงานที่เต็ม บริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร</p>
<p><b>PTT GROUP MISSION</b> พันธกิจ</p>  <p>ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและ ปิโตรเคมี อย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัท พลังงานแห่งชาติ โดยพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล</p>		
<p><b>Synergy</b> สร้างพลังร่วม อันยิ่งใหญ่</p> <p><b>Performance Excellence</b> ร่วมมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ</p> <p><b>Innovation</b> ร่วมสร้าง นวัตกรรม</p> <p><b>Responsibility For Society</b> รับผิดชอบต่อสังคม</p> <p><b>Integrity &amp; Ethics</b> ร่วมสร้าง พลังความดี</p> <p><b>Trust &amp; Respect</b> ร่วมสร้าง ความเชื่อมั่น</p> <p><b>S P I R I T</b></p>		

ภาพที่ 2.16 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของกลุ่ม ปตท.<sup>28</sup>

3) **การร่วมสร้างนวัตกรรม (I: Innovation)** เป็นค่านิยมที่เกิดจากพฤติกรรมของ  
การมุ่งสร้างผลงานที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง จนเป็นรากฐานสำคัญนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดและสร้าง  
นวัตกรรมใหม่ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือระบบงาน โดยผู้บริหารและ  
พนักงานกลุ่ม ปตท. ต้องกล้าเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ กล้าเสนอและทำสิ่งใหม่ และกล้า  
เปลี่ยนแปลงไปสู่โอกาสที่ดีกว่า นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้เกิดการนำความคิดใหม่ไปสู  
การปฏิบัติ ตลอดจนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่

<sup>28</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556 ข) รายงานประจำปี 2556 (Annual Report 2013) บริษัท ปตท. จำกัด  
(มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 10



4) **การร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (R: Responsibility for Society)** เป็นค่านิยมที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมควบคู่กัน กับการทำงาน การที่กลุ่ม ปตท. จะเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน กลุ่ม ปตท. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในการบริหารจัดการกลุ่ม ปตท. จะไม่มุ่งเน้นที่เป้าหมายทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่จะคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วย ดังนั้น การวางแผนการทำงานของทุกหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลกระทบที่จะเกิดจากการตัดสินใจและการปฏิบัติของกลุ่ม ปตท. ต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

5) **การร่วมสร้างพลังความดี (I: Integrity & Ethics)** เป็นค่านิยมที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานโดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีศีลธรรม กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยแสดงออกถึงมาตรฐานจรรยาบรรณทางธุรกิจ การรักษาและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาในการทำงานร่วมกัน ปฏิบัติต่อทุกคนและทุกฝ่ายด้วยความยุติธรรม กล้านำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่บิดเบือน มีความโปร่งใสในการทำงานและสามารถตรวจสอบได้

6) **การร่วมสร้างความเชื่อมั่น (T: Trust & Respect)** ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม ปตท. ต้องเคารพในความหลากหลายและความแตกต่างของที่มาและประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ละบริษัท โดยเปิดใจรับฟังอย่างตั้งใจ ตลอดจนให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งยึดหลักการข้อมูลและเหตุผลที่มีทั้งหมดใช้ในการตัดสินใจ สร้างบรรยากาศการทำงานให้มีการร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินการธุรกิจอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขร่วมกัน

สำหรับทิศทางการดำเนินธุรกิจ (business direction) ของกลุ่ม ปตท. นั้น จะคำนึงถึงหลัก Big-Long-Strong ดังนี้ 1) Big คือการเป็นบริษัทขนาดใหญ่ของโลกติดอันดับ Fortune 100 ภายในปี พ.ศ. 2563 2) Long คือการเป็นบริษัทที่มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนติดอันดับดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI) ภายในปี พ.ศ. 2556 และ 3) Strong คือมีผลการดำเนินงานติดอันดับบริษัทชั้นนำ (Top Quartile Performance) ภายในปี พ.ศ. 2563 โดยต้องบริหารจัดการบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (knowledge base) ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร พร้อมทั้งคำนึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีพันธกิจต่อประเทศในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ (national oil company) ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน (energy security) สร้างความมั่งคั่ง (national wealth) และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้ (support Thailand into a knowledge based economy) ให้กับประเทศ ซึ่งทิศทางการดำเนินธุรกิจนี้เรียกว่า TAGNOC (Technologically Advanced and Green National Oil Company) โดยมีรายละเอียดดังภาพ

**BUSINESS DIRECTION**  
**ทิศทางการดำเนินธุรกิจ**



Technologically Advanced and Green National Oil Company

**BIG**

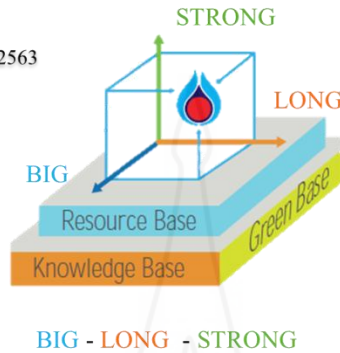
การเป็นบริษัทขนาดใหญ่ของโลก  
 ติดอันดับ FORTUNE 100 ภายใน 2563

**LONG**

การเป็นบริษัทที่มีการเจริญเติบโต  
 อย่างยั่งยืนติดอันดับดัชนี  
 ความยั่งยืนดาวโจนส์ (DJSI)  
 ภายในปี 2556

**STRONG**

มีผลการดำเนินงาน  
 ติดอันดับบริษัทชั้นนำ  
 (Top Quartile Performance)  
 ภายในปี 2563



**TA: Technologically Advanced**  
 Leading-edge technology to  
 Maximize value of the business

**G: Green roadmap**  
 Growth and profits are achieved  
 In a sustainable manner

**NOC: National Oil Company**

- Energy security
- National wealth
- Support Thailand into a knowledge economy

ภาพที่ 2.17 ทิศทางการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Business Direction)<sup>29</sup>

โครงสร้างการดำเนินธุรกิจของ ปตท. แบ่งออกเป็น 6 ธุรกิจหลัก ได้แก่

**2.2.1 ธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม**

ปตท. ดำเนินธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมผ่านบริษัทย่อยคือ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ปตท.สผ.) ในการประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งในและต่างประเทศ

**2.2.2 ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ**

ปตท. รับผิดชอบดำเนินการจัดหา ขนส่ง จัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ และดำเนินธุรกิจแยกก๊าซธรรมชาติ ปตท. เป็นผู้ลงทุนดำเนินการโครงข่ายระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โดยระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติของ ปตท. จะต่อเชื่อมแหล่งก๊าซธรรมชาติต่างๆ ในอ่าวไทยและท่อส่งก๊าซธรรมชาติจากแหล่งขาดานาและเขตกาน สหภาพเมียนมาร์เข้ากับผู้ผลิตไฟฟ้า โรงแยกก๊าซธรรมชาติและลูกค้าอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ปตท. ยังจัดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติให้กับลูกค้าโดยตรง และนำก๊าซธรรมชาติบางส่วนผ่านเข้าโรงแยกก๊าซธรรมชาติของ ปตท. เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับก๊าซ

<sup>29</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556) รายงานประจำปี 2556 (Annual Report 2013) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 11

ธรรมชาติและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแยกสารประกอบไฮโดรคาร์บอนชนิดต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในก๊าซธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์จากโรงแยกก๊าซธรรมชาติประกอบด้วยก๊าซอีเทน ก๊าซโพรเพน ก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้มและก๊าซโซลีนธรรมชาติ ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้น เป็นเชื้อเพลิงในครัวเรือนและโรงงานอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังมีผลพลอยได้จากการแยกก๊าซธรรมชาติคือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้

นอกจากนี้ ยังจำหน่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ และลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยจัดหาก๊าซธรรมชาติจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขนส่งผ่านระบบท่อประธาน ความยาวกว่า 3,714 กิโลเมตร มีโรงแยกก๊าซธรรมชาติ 6 หน่วย ผลิตผลิตภัณฑ์กว่า 6.4 ล้านตันต่อปี

### 2.2.3 ธุรกิจการกลั่นน้ำมัน

ปตท. ลงทุนในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันภายในประเทศผ่านบริษัทในกลุ่ม ปตท. 4 แห่ง ได้แก่ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียมรีไฟน์นิ่ง จำกัด และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยดำเนินธุรกิจขายน้ำมันดิบที่ ปตท. จัดหามาจากแหล่งน้ำมันทั้งในประเทศและต่างประเทศให้กับโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งน้ำมันดิบจากแหล่งในประเทศทั้งหมดจะขายให้กับบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ยังรับซื้อผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปจากทั้ง 4 บริษัท เพื่อจำหน่ายต่อให้กับลูกค้าของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปตท.

นอกจากนี้ โรงกลั่นในกลุ่ม ปตท. ยังได้ขยายการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน โดยลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ธุรกิจสารทำละลาย และธุรกิจพลังงานทดแทน เช่น การผลิตเอทานอลและไบโอดีเซลจากพืชน้ำมัน รวมทั้งขยายการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เปิดตัวสถานีบริการน้ำมันต้นแบบ Bangchak Green Station แห่งแรก ของไทย และลงทุนในธุรกิจการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ ระยะที่ 1 ขนาดกำลังการผลิต 44 เมกะวัตต์ รวมทั้งยังร่วมพัฒนาโครงการ PTT Group Operational Excellence อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศในด้านการปฏิบัติการและการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.2.4 ธุรกิจน้ำมัน

ปตท. ดำเนินธุรกิจการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้ม (LPG) ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ถ่านหิน ยางมะตอย เป็นต้น ผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทางหลัก ดังนี้

1) การตลาดค้าปลีก (Retail Marketing) เป็นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ผ่านเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง สถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว กว่า 1,500 แห่ง มีส่วนแบ่งการตลาด (market share) อันดับหนึ่งของประเทศ นอกจากนี้ ปตท. ยังได้พัฒนาสถานีบริการแบบครบวงจรเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและสะดวกสบาย โดยใช้กลยุทธ์ในการลงทุนธุรกิจเสริมต่างๆ เช่น ศูนย์บริการผลิตภัณฑ์หล่อลื่นและยานยนต์ (Fit Station/ProCheck) ร้านสะดวกซื้อ (7 Eleven /Jiffy) คาเฟ่เมซอน (Café Amazon) ร้านอาหาร และธนาคาร รวมทั้งยังมีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ ปตท. ได้บรรลุข้อตกลงการซื้อขายกิจการค้าปลีก JET / Jiffy ในประเทศไทยทั้งหมด 146 แห่ง โดย ปตท. ได้จัดตั้งบริษัท ปตท. ธุรกิจค้าปลีก จำกัด ขึ้นเพื่อสานต่อการดำเนินกิจการ JET / Jiffy นับตั้งแต่วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา

2) การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (Commercial and International Marketing) เป็นการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้ม (LPG) และผลิตภัณฑ์หล่อลื่น ให้กับลูกค้าหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ลูกค้าอุตสาหกรรม บริษัทสายการบินและเรือขนส่ง อีกทั้งยังมีการจัดจำหน่ายไปยังตลาดต่างประเทศอีกด้วย

สำหรับการบริหารและปฏิบัติการคั้งนั้น ปตท. ดำเนินการบริหารควบคุมดูแล เก็บสำรอง รับ จ่ายและบรรจุผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้ม (LPG) ของคลังทั่วประเทศ โดยปฏิบัติการรับ จัดเก็บสำรอง จ่าย และบรรจุผลิตภัณฑ์เพื่อจ่ายโอนระหว่างคลังและจำหน่ายให้ลูกค้าทั้งทางท่อ รถยนต์ รถไฟ และเรือ ทั้งนี้ ปตท. มีคลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมันและสถานีเติมน้ำมันอากาศยานกระจายอยู่ทั่วประเทศ นอกจากนี้ ปตท. ยังได้พัฒนาคลังก๊าซเขاب่อยาและคลังน้ำมันศรีราชาให้เป็นคลังสรรพสามิต และคลังปลอดอากร เพื่อส่งเสริมธุรกิจการนำเข้าและส่งออกและเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินธุรกิจน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเติมให้เรือเดินสมุทร เพื่อรองรับการขยายตัวของท่าเรือแหลมฉบัง และผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงเรือเดินสมุทรอีกแห่งหนึ่งของภูมิภาคเอเชีย

นอกจากนี้ ปตท. ยังมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลด้านพลังงานทดแทนเพื่อสิ่งแวดล้อม โดยเป็นผู้นำในการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงชีวภาพ ทั้งแก๊สโซฮอล์และไบโอดีเซล และร่วมกับสถาบันวิจัยและเทคโนโลยี ปตท. พัฒนาเชื้อเพลิงชีวภาพรุ่นที่ 2 และออกผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเปิดตัวโครงการต้นแบบการจัดการขยะเหลือศูนย์ ในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. ด้วย

### 2.2.5 ธุรกิจปิโตรเคมี

ปตท. ลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมีผ่านบริษัทในกลุ่ม ปตท. เพื่อดำเนินธุรกิจปิโตรเคมีแบบครบวงจร ตั้งแต่การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีขั้นต้น ชั้นกลางและเม็ดพลาสติกประเภทต่างๆ ทั้งสายโอเลฟินส์และอะโรเมติกส์ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งให้บริการสาธารณูปโภคและโลจิสติกส์แบบครบวงจร จนกลายเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีรายใหญ่ที่สุดในประเทศและเป็นอันดับต้นๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และทวีปเอเชีย

ปี พ.ศ. 2555 ปตท. ลงทุนในธุรกิจปิโตรเคมี ผ่านบริษัทในกลุ่ม 9 บริษัท ได้แก่ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท เอ็ชเอ็มซี โพลีเมอส์ จำกัด บริษัท พีทีที ฟีนอล จำกัด บริษัท พีทีที อาซาฮี เคมิคอล จำกัด บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด บริษัท พีทีที แทงค์ เทอร์มินัล จำกัด บริษัท พีทีที เมนเทนแนนซ์ แอนด์ เอนจิเนียริง จำกัด และบริษัท พีทีที เอ็มซีซี ไซโอเคม จำกัด เพื่อต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับก๊าซธรรมชาติในประเทศและผลิตภัณฑ์จากโรงกลั่นของกลุ่ม ปตท. สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของไทย ในการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทดแทนการนำเข้าและสนับสนุนการขยายตัวของภาคเศรษฐกิจที่สำคัญอื่นๆ ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีเป็นวัตถุดิบ

### 2.2.6 ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

ปตท. ดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศครบวงจร ครอบคลุมการจัดการ และการค้าระหว่างประเทศสำหรับผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. ให้มีศักยภาพในการแข่งขัน สร้างมูลค่าเพิ่มในการค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี โดยดำเนินธุรกรรมทั้งการนำเข้า การส่งออก และธุรกรรมการค้าในต่างประเทศ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ในการจัดหาพลังงานให้กับประเทศอย่างเพียงพอ ควบคู่ไปกับการขยายฐานการค้าไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก รวมถึงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นอกจากผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี ตลอดจนการให้บริการจัดการขนส่งระหว่างประเทศ การวิเคราะห์ตลาด และการบริหารความเสี่ยงด้านราคา เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ให้เป็นบริษัทไทยชั้นนำบนเวทีการค้าโลก

การดำเนินธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของ ปตท. สามารถจำแนกออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

1) ธุรกิจการค้าน้ำมันดิบและคอนเดนเสท ปตท. ดำเนินธุรกิจการจัดซื้อ การขาย การค้าและการขนส่งน้ำมันดิบและคอนเดนเสทจากแหล่งในประเทศและต่างประเทศ ให้กับโรงกลั่นน้ำมัน รวมถึงการวิเคราะห์หาโอกาสทางการค้า การแลกเปลี่ยน (Physical Swap) การจ้างกลั่น (Processing) น้ำมันดิบและคอนเดนเสทเพื่อผลกำไรและความสมดุลในระบบ รวมทั้ง การดูแลให้มีการใช้น้ำมันดิบและคอนเดนเสทที่ผลิตได้ในประเทศอย่างคุ้มค่า

2) ธุรกิจการค้าผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. ดำเนินการจัดหา นำเข้า ส่งออก และทำการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการวิเคราะห์หาโอกาสในการทำการค้า การแลกเปลี่ยนน้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิดและก๊าซปิโตรเลียมเหลวหรือก๊าซหุงต้ม (LPG) ทั้งนี้ ได้จัดซื้อ น้ำมันเชื้อเพลิงจากโรงกลั่นน้ำมันในประเทศ ทั้งในส่วนที่ ปตท. ถือหุ้นและไม่ได้ถือหุ้น เพื่อนำไป ส่งออกในตลาด รวมถึงการทำธุรกรรมอื่นเช่น การทำ Location Swap และการทำ Blending เป็นต้น

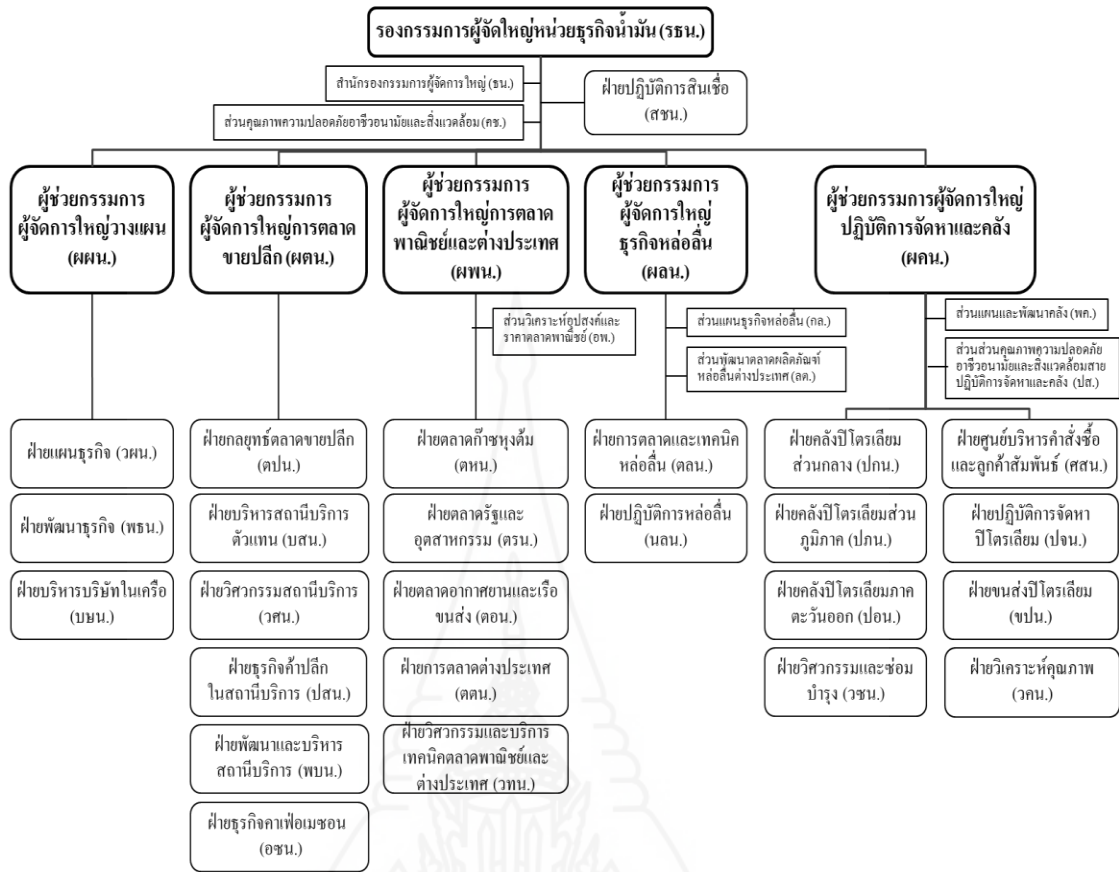
3) ธุรกิจการค้าผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี ปตท. ดำเนินการจัดหาวัตถุดิบสำหรับ โรงงานปิโตรเคมีของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ดำเนินการค้า การตลาดผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีหลักและ ผลิตภัณฑ์พลอยได้จากโรงงานปิโตรเคมี โดยครอบคลุมตลาดในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ปตท. ยังได้มีสายงานสนับสนุนในการบริหารความเสี่ยงจากการค้าน้ำมันเชื้อเพลิงและการขนส่งทางเรือระหว่างประเทศอีกด้วย

นอกจากนี้ ปตท. ยังดำเนินธุรกิจด้านพลังงานอื่น ๆ อีก เช่น ธุรกิจถ่านหิน ธุรกิจ ไฟฟ้า และ ธุรกิจพัฒนาพืชพลังงาน เป็นต้น

### 2.3 โครงสร้างและลักษณะการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมัน<sup>30</sup>

หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำเนิน ธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ มีพันธกิจสำคัญในการสร้างสมดุล ระหว่างความมั่นคงทางด้านพลังงานกับการบริหารผลตอบแทนทางธุรกิจที่เหมาะสม หน่วยธุรกิจ น้ำมันมีโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 6 สายงาน ได้แก่ สายงานขึ้นตรงรองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ (รชน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผคน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และ ต่างประเทศ (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) และสาย งานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผคน.) ดังภาพ

<sup>30</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555 ข) เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ปี 2554 กรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 2.18 โครงสร้างองค์กรของหน่วยธุรกิจน้ำมัน<sup>31</sup>

หน่วยธุรกิจน้ำมันจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แบ่งออกเป็น 3 ชนิดผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง (น้ำมันและก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG)) ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ในธุรกิจค้าปลีก แต่หากจำแนกตามประเภทลูกค้า แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าขายปลีก (B2C) คือผู้แทนจำหน่ายและผู้บริโภค กลุ่มลูกค้าขายพาณิชย์ (B2B) คือกลุ่มอุตสาหกรรม หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มลูกค้า Supply Sales คือผู้ค้าน้ำมันตามมาตรา 7 และมาตรา 10 ตามพระราชบัญญัติการค้าน้ำมันเชื้อเพลิง พ.ศ.2543

การสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานและการบริหารผลตอบแทนทางธุรกิจ ภายใต้ความผันผวนของสถานการณ์ราคาและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมันจึงกำหนดควิสัยทัศน์ในการก้าวสู่การเป็นบริษัทน้ำมันชั้นนำของภูมิภาค (Regional Top Brand) ภายใน พ.ศ. 2563 เพื่อ

<sup>31</sup> ปรับปรุงจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555) รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประจำปี 2555 (Application Report 2012) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า x

สร้างการรับรู้ในตราสินค้า (brand) และขยายฐานลูกค้าไปสู่ประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค โดยมีค่านิยม “SPIRIT” (S: Synergy, P: Performance Excellence, I: Innovation, R: Responsibility for Society, I: Integrity and Ethics, T: Trust and Respect) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืน

หน่วยธุรกิจน้ำมันเริ่มต้นจากก้าวเล็ก ๆ โดยในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นเพียงผู้ประกอบการน้ำมันรายเล็ก ๆ ในตลาด ไม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ ไม่สามารถครองใจผู้บริโภคชาวไทยได้ วันนั้น ผู้บริหารหน่วยธุรกิจน้ำมันจึงให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) โดยการรับฟังเสียงของลูกค้า (voice of customer, VOC) ทั้งเชิงรับและเชิงรุกผ่านช่องทางที่หลากหลาย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตั้งสมประสงค์และถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนการวางกลยุทธ์การขยายธุรกิจในแนวนราบ (horizontal diversification) ให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถพิเศษของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (organization core competency) และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (strategic advantage) ในเรื่องความแข็งแกร่งของตราสินค้า ภาพลักษณ์ที่ดี และการมีนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีสายงานการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบนำเสียงของลูกค้าจากทุกกลุ่มลูกค้าทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่แข่ง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีใหม่ และความต้องการของตลาดใหม่ ตลอดจนมีการทบทวนผลิตภัณฑ์ ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการในปัจจุบัน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทั้งนี้ กระบวนการที่เกี่ยวข้องจะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานตามระบบบริหารคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Security Safety Health and Environment Management System: QSHE) แล้วถ่ายทอดให้พนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ในปี พ.ศ. 2531 หน่วยธุรกิจน้ำมันมีแนวคิด “ใส่ใจลูกค้า สร้างนวัตกรรม นำการเปลี่ยนแปลง” โดยเริ่มเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด มีการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่คือ PTT Hi-Octane ที่มีค่าออกเทนสูงกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งทุกราย เป็นที่ยอมรับในตลาด ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 เริ่มในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเป็นผู้นำในการยกเลิกสารตะกั่วในน้ำมันเบนซิน และเปิดตัวน้ำมันดีเซลก๊ามะถันต่ำเป็นรายแรกของประเทศ ส่งผลให้หน่วยธุรกิจน้ำมันก้าวขึ้นเป็นผู้นำสูงสุดของตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานะความเป็นผู้นำ หน่วยธุรกิจน้ำมันจึงให้ความสำคัญกับเสียงของลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยนำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภคมาวิเคราะห์ผล และใช้เป็นข้อมูล



ป้อนเข้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ แผนการตลาด แผนการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ สนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เช่น การพัฒนาสูตรน้ำมันขจัดความฝืด (friction modifier) ผลิตภัณฑ์พลังงานทดแทนแก๊สโซฮอลและไบโอดีเซล น้ำมันหล่อลื่น PTT Performa Synthetic รวมถึงการสร้างสัญลักษณ์ที่โดดเด่น ง่ายต่อการจดจำ เช่น ตัวก๊อจิจิ ตัวฝืด เพื่อเป็นตัวแทนในการสื่อสารกับผู้บริโภค เป็นต้น

จากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี หน่วยธุรกิจน้ำมันจึงให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศด้านลูกค้า โดยการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า และกำหนดเป็นพันธกิจให้พนักงานทุกคน “ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาที่เป็นธรรม ” ซึ่งพันธกิจดังกล่าวถูกถ่ายทอดไปสู่พนักงานผ่านการสื่อสารของผู้บริหาร และกำหนดเป็นความสามารถ (competency) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ แผนการอบรมทั้งแบบการสอนในห้องเรียน (classroom) หรือการสอนที่หน้างาน (on the job training: OJT) ทั้งนี้ การจัดทำแผนการตลาดและแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าจะอ้างอิงตามกรอบการดำเนินงานสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยวิธีการเข้าถึงเสียงของลูกค้าและผู้บริโภค ผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทั้งการออกเยี่ยมพบปะลูกค้าและผู้บริโภคโดยตรงของผู้จัดการเขตการขาย การสัมมนาลูกค้า การรับข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะผ่าน PTT Call Center (1365), Website และ Social Network รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตลาด (market survey) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และ (focus group) มาบริหารจัดการ จนเกิดการปฏิวัติคุณภาพน้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิดให้ก้าวสู่ระดับพรีเมียมด้วยเทคโนโลยีสูงสุดระดับโลก ภายใต้อชื้อ “ PTT Blue Innovation ” และการบริการลูกค้ารูปแบบใหม่ผ่านระบบ e-Order และ e-Payment รวมถึงนวัตกรรมการบริการด้วยระบบคลังอัจฉริยะ (i-Terminal) และระบบการบริหารคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Security Safety Health and Environment Management System: QSHE) เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพ ได้มาตรฐานความปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม และส่งมอบให้ลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรงเวลา

จากสถานการณ์ความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก ในฐานะบริษัทน้ำมันแห่งชาติ หน่วยธุรกิจน้ำมันมีแนวคิด “ สร้างสมดุล มุ่งความหลากหลาย ขยายบริการ ” จึงนโยบายในการตรึงราคาจำหน่ายน้ำมันเพื่อแบ่งเบาภาระของประชาชน ส่งผลให้ค่าการตลาดที่ได้รับอยู่ในระดับต่ำ การจำหน่ายน้ำมันเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เหมาะสมได้ หน่วยธุรกิจน้ำมันจึงกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจร่วมกับเจ้าของสถานบริการ คู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่โดยขยายฐานการดำเนินธุรกิจจากน้ำมันไปสู่ธุรกิจค้า

ปลีก (retail business) ปรับเปลี่ยนสถานีสบริการให้เป็นตลาดที่มีการบริการที่หลากหลาย (one stop service) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ภายใต้แนวคิด “ เพราะทุกชีวิตมีความแตกต่าง (because life is different) “ ทำให้เกิด “ PTT Life Station “ ซึ่งประกอบด้วยร้านค้าสะดวกซื้อ ธุรกิจกาแฟ (Café Amazon) ศูนย์บริการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่น PROCheck และ FIT Station รวมทั้งธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ ทำให้สถานีสบริการ ปตท. สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุมทุกมิติเหนือกว่าคู่แข่ง อีกทั้งยังส่งผลให้เจ้าของสถานีสบริการมีรายได้และความเข้มแข็งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น คู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจที่เปรียบเสมือนคนในครอบครัวที่หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องดูแล จนสามารถขยายสาขาและสร้างโอกาสในการเติบโตร่วมกัน มีกำลังในการพัฒนาสถานีสบริการและตราสินค้า ปตท. ให้คงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป

การรักษาความสำเร็จให้คงอยู่อย่างยั่งยืนถือเป็นความท้าทายที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของผลกำไรทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่อยู่บนรากฐานของการเติบโตร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทุกกลุ่ม โดยหน่วยธุรกิจน้ำมันมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โครงการต่างๆ จึงได้มีการริเริ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ เช่น โครงการชุมชนสัมพันธ์รอบคลัง โครงการสถานีสบริการพลังงานแสงอาทิตย์ โครงการจับชีพลอคภัยรักริเวณจราจร โครงการตรวจสภาพถังก๊าซหุงต้ม PTT Engine Tune Up ด้วยกาแฟย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ (Bio Cup) ห้องน้ำคนพิการ ห้องน้ำการกุศลเพื่อน้อง เหล่านี้ คือส่วนหนึ่งของความตั้งใจที่หน่วยธุรกิจน้ำมันมุ่งตอบแทนให้สังคมโดยรวม

หลากหลายรางวัลที่หน่วยธุรกิจน้ำมันได้รับตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงความสำเร็จของความมุ่งมั่นและความตั้งใจของหน่วยธุรกิจน้ำมันในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดี เพื่อเป็นผลตอบแทนผู้บริโภคที่ให้การสนับสนุนหน่วยธุรกิจน้ำมันอย่างต่อเนื่อง

กว่า 35 ปี บนเส้นทางของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้ถูกออกแบบเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กับบทบาทความเป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติ จากภาพในอดีตที่ไม่มีใครมั่นใจในคุณภาพ ดังเลที่จะเลี้ยวเข้าสถานีสบริการน้ำมันของไทย และถูกเลือกใช้บริการเป็นลำดับสุดท้าย วันนี้หน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำตลาดน้ำมันของประเทศด้วยส่วนแบ่งตลาดสูงสุดต่อเนื่องกว่า 21 ปี ได้ขยายการดำเนินธุรกิจสู่ต่างประเทศด้วยการรุกธุรกิจหล่อลื่นไปยังกว่า 24 ประเทศทั่วโลก อีกทั้งยังจะได้มีการต่อยอดความสำเร็จของนวัตกรรมสถานีสบริการ PTT Life Station ออกไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน การเดินทางก้าวต่อไปของหน่วยธุรกิจน้ำมันจึงมิใช่เป็นเพียงการรักษาความเป็นผู้นำตลาดน้ำมันในประเทศเท่านั้น แต่เป็นการเดินทางที่นำประเทศไทยสู่เวทีพลังงานระดับภูมิภาค ตามวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลจนเป็น “ Regional Top Brand ” และเป็นพลังไทยที่ยั่งยืนต่อไป

## 2.4 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และหน่วยธุรกิจน้ำมัน

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นยุคสังคมดิจิทัลที่มีการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ทำให้มนุษย์สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและมีความหลากหลายจนเป็นโลกไร้พรมแดน ซึ่งส่งผลให้สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงดำเนินการตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. ประกอบด้วย

- 1) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ
- 2) การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Corporate Governance: CG) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะต้องเร่งพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ (potential) สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต จนสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาทั้งด้านโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหน่วยธุรกิจน้ำมันได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท (context) ขององค์กร โดยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ครอบคลุมทั้งหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีดังนี้

- 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)
- 2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE) โดยนำข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพ นำข้อกำหนดมาตรฐาน มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 มาประยุกต์ใช้ในการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และนำข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 14001 มาประยุกต์ใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม จนได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมครอบคลุมกิจกรรมการดำเนินงานหลักของหน่วยธุรกิจ

น้ำมันแล้ว โดยการรับรองดังกล่าวเป็นการรับรองระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน (ISO9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐาน (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน (ISO 14001)

3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท. เรียกว่าการบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) การบริหารสายอาชีพ (career management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

จากการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ครอบคลุมทั้งหน่วยธุรกิจน้ำมัน แสดงถึงความพร้อมในการเป็นรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยที่ดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นคงด้านการพลังงานของประเทศ และเป็นผู้นำในภูมิภาคโดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ในระดับสากล (world class) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยคำนึงถึงการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ตามพันธกิจ (mission) ขององค์กร

#### 2.4.1 องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <sup>32</sup>

##### 1) แนวคิดและหลักการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการแข่งขันธุรกิจข้ามชาติ การเข้าซื้อกิจการ การลงทุนและการนำนวัตกรรม (innovation) มาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การระดมมืออาชีพหลากหลายเชื้อชาติทั่วโลก มีฐานการผลิตกระจายในภูมิภาค มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงองค์ความรู้ การให้บริการและการบริหารจัดการข้ามทวีป ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านความเร็ว (economy of speed) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) เป็นความจำเป็นและกลายเป็นเรื่องประจำวัน การคัดสรรคนเก่งและการสร้างความสามารถให้พนักงาน (knowledge and competency) เป็นหนึ่งในหัวใจของปัจจัยความสำเร็จและเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีคุณค่ายิ่ง

<sup>32</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555) “แนวคิด หลักการ และความหมายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=1](http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=1)

สถานการณ์ทุกวันนี้ หากต้องการให้องค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่มีฐานะ เป็นบริษัทน้ำมันแห่งชาติให้เติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถก้าวเข้าสู่ในเวทีโลกแล้ว เป็นความ จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ที่ต้องก้าวไปข้างหน้า ภายใต้สถานการณ์ที่ผันผวน ซับซ้อน และยากแก่ การคาดการณ์ การก้าวไปข้างหน้าจึงต้องก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)”

2) *วิสัยทัศน์ ปตท. ปี พ.ศ. 2543 – 2547*

กลุ่ม ปตท. มีวิสัยทัศน์ในการเป็น “Thai Premier Multinational Company” และมุ่งที่จะเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) โดยในปี พ.ศ. 2543 ปตท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

“เป็นบริษัทพลังงานของไทยที่ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติและน้ำมัน ครบวงจร และธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้นการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นหลัก รวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง มุ่งไปสู่ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) และเป็นผู้ดำเนินในภูมิภาคด้วยความ รับผิดชอบเป็นธรรมและให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

3) *วิสัยทัศน์ ปตท. ปี พ.ศ. 2548 – 2552*

ปตท. ปรับวิสัยทัศน์ใหม่ พร้อมทั้งจะเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) หมายถึงเป็นบริษัทคนไทยที่ทำธุรกิจใน ตลาดต่างประเทศด้วยหัวใจแห่งความเป็นไทย ให้คนไทยภาคภูมิใจกับศักยภาพและสร้างความมั่ง คั่งให้กับประเทศ

4) *วิสัยทัศน์ ปตท. ปี พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน*

ปตท. ยังคงวิสัยทัศน์ (vision) ในการเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) และในปี พ.ศ. 2555 ได้ทบทวนทิศทางการ ดำเนินธุรกิจ (business direction) จากการบริหารบนพื้นฐานของทรัพยากร (resource base) เป็นการ บริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร (knowledge base) พร้อมทั้ง คำนี้ถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Technologically Advanced and Green National Oil Company: TAGNOC)

### 5) ความหมายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) หมายถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า

" High Performance Organization (HPO) is one that consistently sets the performance standard in creating and sustaining competitive advantage, exemplary financial performance, and stakeholder value over a long period of time "

### 6) เสาหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

การจะก้าวไปอย่างมั่นคงต้องอาศัยรากฐานที่แข็งแรง ดังนั้น กลุ่ม ปตท. ได้กำหนดเสาหลัก 5 ประการ ที่จะเป็นปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างแท้จริง ได้แก่

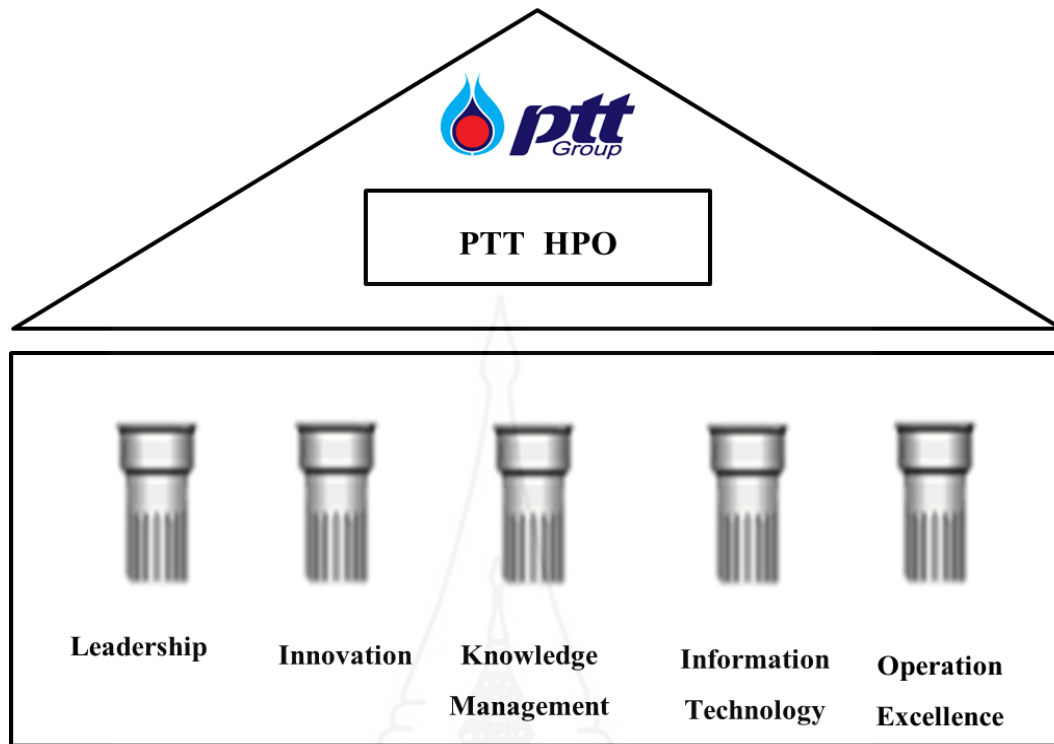
(1) *ภาวะผู้นำ (leadership)* หมายถึงการสร้างภาวะผู้นำในการคิดและตัดสินใจให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเพื่อนำพากลุ่ม ปตท. ไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงการมีส่วนร่วมและมุ่งสู่ค่านิยมเดียวกัน (shared value)

(2) *นวัตกรรม (innovation)* หมายถึงนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจของกลุ่ม ปตท. เพื่อสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

(3) *การบริหารจัดการความรู้ (knowledge management)* หมายถึงการบริหารจัดการความรู้อันนำไปสู่การสร้างมูลค่าและลดความเสี่ยงให้กับกลุ่ม ปตท. เพื่อสร้างความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

(4) *เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)* หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับกลุ่ม ปตท. เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็วและแม่นยำ

(5) *การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (operation excellence)* หมายถึงการดำเนินธุรกิจเชิงบูรณาการของกลุ่ม ปตท. ตามสายโซ่ทางธุรกิจ (value chain) อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีพลังร่วม (synergy)



ภาพที่ 2.19 เสาหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ<sup>33</sup>

7) คุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (*High Performance Organization Traits*)

กลุ่ม ปตท. มุ่งสร้างสำนึกและวัฒนธรรมของบุคลากรทุกระดับ และกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจและบทบาทในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างองค์กรให้มีคุณลักษณะตามคุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ดังนี้

<sup>33</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 ฉ) “เสาหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” สืบค้นวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=2](http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=2)

	จริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (Performance Discipline)	สร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (Personal Motivators)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีค่านิยมร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Collective Commitment to Objective)</li> <li>• มีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูง (Sharp Individual Accountabilities)</li> <li>• ให้ความสำคัญอย่างสูงในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Rigorous Performance Management)</li> <li>• ระบบและสิ่งสนับสนุนที่อำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี (Platform for Collaboration)</li> <li>• พนักงานมีขีดความสามารถสูง (Capable Workforce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีจิตสำนึกในเป้าหมายร่วมกัน (Shared Sense Purpose)</li> <li>• ให้โอกาสสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม (Opportunity to Make a Difference)</li> <li>• ให้รางวัลและยกย่องชมเชย (Rewards &amp; Recognition)</li> <li>• มีบรรยากาศสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (Supportive Team Environment)</li> <li>• มีเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับบุคลากร (Pathways for Personal Growth)</li> </ul>
มีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (Knowledge Advantage)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารองค์ความรู้ให้เป็นทรัพย์สินที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Manage Knowledge as A Strategic Asset)</li> <li>• ระบบข้อมูลข่าวสารในระดับองค์กรชั้นนำของโลก (World Class Information Infrastructure)</li> </ul>	
มีโครงสร้างธุรกิจ ที่เข้มแข็ง (Portfolio Advantage)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creating)</li> <li>• ดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ (Multinational Footprint)</li> <li>• มีสินค้าและบริการที่หลากหลาย (Diverse Offer-Product and Services)</li> <li>• สร้างและเป็นผู้นำตลาด (Market maker / Leader)</li> <li>• สร้างผลงานให้เป็นเลิศ (Operational Excellence)</li> </ul>	
สร้างไทยให้แข็งแกร่ง (National Service)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีสำนึกเพื่อสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (A Good Citizen Nation's Interest at Heart)</li> <li>• มุ่งมั่นเป็นบริษัทอันดับหนึ่งของชาติ (Desire to Become A National Champion)</li> </ul>	

ภาพที่ 2.20 คุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ  
(High Performance Organization Traits)<sup>34</sup>

(1) ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (*performance discipline*) หมายถึงการที่พนักงานในองค์กรมีขีดความสามารถสูง มีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบอย่างสูง ต่อวัตถุประสงค์ของงาน ทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบได้ถึงคุณภาพผลสำเร็จของงาน

<sup>34</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 ก) “คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=3](http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=3)



(2) การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (*personnel motivator*) หมายถึงพนักงานในองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานได้โดยการที่องค์กรและผู้บังคับบัญชาสร้างจิตสำนึกในเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและวางเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน

(3) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (*knowledge advantage*) หมายถึงการเป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างความมั่งคั่งและมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจได้เหนือคู่แข่ง

(4) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (*portfolio advantage*) หมายถึงการเป็นองค์กรที่สามารถสร้างความมั่งคั่งจากความได้เปรียบด้านการบริหารการลงทุน อาทิ การลงทุนในธุรกิจหลากหลายประเภท หลากหลายสินค้าและบริการ

(5) ความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (*national service*) หมายถึงการเป็นองค์กรที่มีจิตสำนึกที่ดีต่อประเทศชาติ รวมทั้งเป็นองค์กรที่สามารถสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้

#### 2.4.2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (*Corporate Good Governance: CG*) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และหน่วยธุรกิจน้ำมัน<sup>35</sup>

ปตท. กำหนดนิยามของการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึงการจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ถือหุ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงหลักการสำคัญ 6 หลักการ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ (*Accountability*)
- 2) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (*Responsibility*)
- 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้ (*Equitable Treatment*)

<sup>35</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556 ก) คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

4) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง (Transparency)

5) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (Vision to create long term value)

6) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)

จากหลักการสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญ ดังนี้

1) เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส และมีมาตรฐานชัดเจน เป็นสากล ซึ่งจะช่วยให้ ปตท. มีศักยภาพในการแข่งขัน ป้องกันและขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

2) สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยสนับสนุนให้มีการสื่อสารระหว่าง ปตท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีส่วนในการเพิ่มมูลค่าหุ้น ปตท.

3) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของ ปตท. และตรวจสอบการทำงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ปตท. และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นการสร้างพันธะผูกพัน เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด

ปตท. กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหารและพนักงานทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ ปตท. เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ มีการกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ นับตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2546 ปตท. ได้ประกาศหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. และจัดทำเป็นคู่มือ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ปตท. ทุกคนได้รับทราบและนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานเสมือนเป็นวินัยอย่างหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายด้วยดีตลอดมา

ปี พ.ศ. 2556 คณะกรรมการ ปตท. ได้พิจารณาทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. (PTT's Corporate Governance Policy) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“คณะกรรมการ ปตท. มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้ ปตท. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่ดีเลิศ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ปตท. ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) คณะกรรมการ ปตท. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ทั้ง 6 ประการ คือ Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Vision to Create Long Term Value และ Ethics มาใช้ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างการบริหารที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคณะกรรมการ ปตท. ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม

2) คณะกรรมการ ปตท. จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกจากกันอย่างชัดเจน

3) คณะกรรมการ ปตท. มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานที่สำคัญของ ปตท. โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแนวทางการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชี มีความน่าเชื่อถือ

4) คณะกรรมการ ปตท. จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. และสอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการที่เกี่ยวข้องกัน

5) คณะกรรมการ ปตท. อาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ

6) คณะกรรมการ ปตท. ต้องจัดให้มีการประเมินผลตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการฯ

7) คณะกรรมการ ปตท. เป็นผู้พิจารณากำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณของ ปตท. เพื่อให้คณะกรรมการฯ ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของ ปตท.

8) คณะกรรมการ ปตท. ต้องจัดให้มีการเปิดเผยสารสนเทศของ ปตท. ทั้งในเรื่องทางการเงินและที่ไม่ใช่เรื่องทางการเงินอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ปตท. ได้รับสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์เพื่อรับผิดชอบการให้ข้อมูลแก่นักลงทุนและประชาชนทั่วไป

9) คณะกรรมการ ปตท. ต้องให้ผู้ถือหุ้น ปตท. ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และมีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารกับ ปตท.

10) คณะกรรมการ ปตท. ต้องจัดให้มีระบบการคัดสรรบุคคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม'

นอกจากนี้ คณะกรรมการ ปตท. ยังได้พิจารณาทบทวนและปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ให้ทันสมัย และมีความเป็นสากลมากขึ้น อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการของ United Nations Global Compact และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งบัญญัติให้มีการจัดทำประมวลจริยธรรมเพื่อกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยประกอบด้วยนโยบาย หลักการ มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณและแนวปฏิบัติที่ดีในด้านต่างๆ ของ ปตท. ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจว่า ปตท. จะพัฒนาระบบการจัดการให้มีความเหมาะสม เน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่เข้าไปลงทุน ตลอดจนการปฏิบัติที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นนั้น ๆ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ปตท. ทุกคนได้รับทราบและนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานเสมือนเป็นวินัยอย่างหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายด้วยดีตลอดมา นอกจากนี้ เพื่อเป็นการแสดงถึงพันธะสัญญาที่จะร่วมกันยึดถือสาระสำคัญในคู่มือฉบับนี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จึงให้บุคลากรทุกระดับของ ปตท. ลงนามรับทราบ ทำความเข้าใจ และยอมรับเป็นหลักปฏิบัติเพื่อธำรงไว้ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ต่อไป

ปตท. กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ดังนี้

1) **สิทธิของผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิในฐานะเจ้าของบริษัท มีสิทธิเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินการของบริษัทผ่านคณะกรรมการบริษัทที่ผู้ถือหุ้นเลือกเข้ามาทำหน้าที่ หรือตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท การประชุมผู้ถือหุ้นจึงเป็นเวทีสำคัญสำหรับผู้ถือหุ้นในการแสดงความคิดเห็น ชักถาม และลงมติตัดสินใจดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจึงมีสิทธิโดยชอบที่จะเข้าร่วมประชุม มีเวลาเพียงพอสำหรับการพิจารณา และรับทราบผลการลงมติ

2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ปตท. จะปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา ความเชื่อ ความคิดเห็นทางการเมืองหรือความพิการ และแม้ผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยเหตุไม่สะดวกประการใด ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมแทนได้

3) บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินธุรกิจของ ปตท. ย่อมเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน เจ้าหนี้ ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ไปจนถึงชุมชน ประเทศชาติ และสังคมโลก แต่ละฝ่ายย่อมมีความต้องการและมีผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน การปฏิบัติต่อแต่ละฝ่ายจึงต้องกำหนดเป็นนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการ

4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ปตท. ต้องเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วน ถูกต้อง แม่นยำ และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประกอบการตัดสินใจ การเปิดเผยข้อมูลเป็นดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในการดำเนินงานประการหนึ่งซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่นักลงทุนถึงความซื่อสัตย์สุจริตในการดำเนินงาน และเป็นกลไกในการตรวจสอบการดำเนินงาน ปตท. จึงให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลเป็นอย่างมากและพยายามเพิ่มช่องทางในการให้ข้อมูลตลอดเวลา

5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะกรรมการ ปตท. ต้องประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่สามารถเอื้อประโยชน์แก่ ปตท. ได้เป็นอย่างดี มีความทุ่มเทและให้เวลาอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ คณะกรรมการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น เพื่อกำกับดูแลแนวทางดำเนินงานของ ปตท. แต่งตั้งฝ่ายบริหารเพื่อรับผิดชอบการดำเนินธุรกิจ แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องเพื่อรับผิดชอบเฉพาะเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัท รวมทั้งแต่งตั้งเลขานุการบริษัทรับผิดชอบการดำเนินการประชุมและการปฏิบัติตามกฎหมาย

ในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. นั้น ที่ประชุมคณะกรรมการจัดการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT Management Committee: PTTMC) ได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องรวมทั้งสิ้น 4 คณะ เพื่อกำกับดูแลกิจการของ ปตท. ให้เป็นไปตามหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. 6 หลักการ โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีคุณสมบัติที่เป็นไปตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกระทรวงการคลังได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ปตท. อย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คนต้องมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติเกี่ยวกับความเป็นอิสระตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เรื่องคุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- (1) สอบทานให้ ปตท. มีระบบการควบคุมภายใน (internal control) และระบบการตรวจสอบภายใน (internal audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเพียงพอของงบประมาณ บุคลากร และความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (2) บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน สอบทานให้  ปตท. มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- (3) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องโยงกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- (4) สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ปตท.
- (5) บทบาทเกี่ยวกับหลักจริยธรรมธุรกิจ และจรรยาบรรณ โดยดำเนินการให้ฝ่ายบริหารจัดการให้มีกระบวนการในการรับเรื่องร้องเรียน และกำกับดูแลกระบวนการในการรับเรื่องร้องเรียน
- (6) พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง และเสนอค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี ปตท.
- (7) พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของ ปตท. ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องโยงกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความถูกต้องครบถ้วน
- (8) สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงของ ปตท. และเสนอแนะการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- (9) สอบทานความถูกต้องและประสิทธิผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรายงานการเงินและการควบคุมภายใน
- (10) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบรายงานทางการเงินให้ทัดเทียมกับมาตรฐานบัญชีสากล
- (11) สอบทานหลักฐานหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ ปตท. อย่างมีนัยสำคัญ หรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ ปตท.
- (12) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- (13) หากมีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้ความเห็นต่อการดำเนินการต่างๆ ของ ปตท. คณะกรรมการตรวจสอบอาจแสวงหาความเป็นอิสระ โดยมีอำนาจในการว่าจ้างหรือเชิญ (โดยมีค่าตอบแทนตามความเหมาะสม) ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดย ปตท. รับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

(14) ประชานกรรมการตรวจสอบ หรือกรรมการตรวจสอบ ต้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นของ ปตท.

(15) เข้าประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(16) ให้คณะกรรมการตรวจสอบประชุมอย่างเป็นทางการร่วมกับฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(17) สอบทานกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกปี

(18) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการ ปตท. มอบหมาย ทั้งนี้ ต้องอยู่ในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

#### 2) คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการสรรหาแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ปตท. อย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) คัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอรายชื่อเป็นกรรมการใหม่หรือสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

(2) กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการ ปตท. หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

#### 3) คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ปตท. อย่างน้อย 3 คน และอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นกรรมการอิสระ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) พิจารณาแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

(2) กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ ปตท. หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

#### 4) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ปตท. ซึ่งเป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 3 คน โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) เสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการ ปตท.

(2) ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ปตท. ในเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(3) คู่มือการปฏิบัติงานของกรรมการ และฝ่ายจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(4) ทบทวนแนวทางหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. โดยเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติของสากล และเสนอแนะต่อคณะกรรมการ ปตท.

(5) มอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. ให้คณะทำงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ปตท.

(6) มอบนโยบายและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management : SM) ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานด้านการดูแลสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility: CSR)

(7) ติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความยั่งยืน (Sustainability Management) และรายงานต่อคณะกรรมการ ปตท.

(8) วางกรอบแนวทางการกำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตของ ปตท.

นอกจากนี้ ปตท. ยังได้กำหนดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) การเคารพกฎหมาย และหลักสิทธิมนุษยชนสากล
- 2) การสนับสนุนภาคการเมือง
- 3) การมีส่วนร่วมได้เสียและผลประโยชน์ขัดกัน
- 4) การรักษาความลับ การเก็บรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน
- 5) การปฏิบัติต่อลูกค้า และผู้บริโภค
- 6) การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า
- 7) การจัดซื้อ จัดหา และการปฏิบัติต่อผู้ค้า
- 8) ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม
- 9) การปฏิบัติต่อพนักงาน
- 10) การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่
- 11) การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
- 12) การรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด
- 13) ความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม
- 14) ทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



### 2.4.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ปตท. จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2550: 3) กำหนด มาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 ชั้น ดังนี้

1) **ชั้นที่ 1** ข้อกำหนดตามกฎหมาย (legislation) หรือ mandatory level หมายถึง การที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

2) **ชั้นที่ 2** ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit) หรือ elementary level หมายถึง การที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งในขั้นนี้ ธุรกิจควรหมั่น ตรวจสอบว่า กำไรที่ได้นั้นต้องมีกำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

3) **ชั้นที่ 3** จรรยาบรรณทางธุรกิจ (business code of conduct) หรือ preemptive level หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลหรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบธุรกิจ

4) **ชั้นที่ 4** ความสมัครใจ (voluntary action) หรือ voluntary level หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้ การประกอบธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจในส่วนนี้สมควรได้รับความยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง

ปตท.<sup>36</sup> ให้ความสำคัญต่อการดูแลสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตอบสนองต่อปัญหาสังคมระดับภาพรวมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผ่านกระบวนการบริหารจัดการ โครงการและกิจกรรมเพื่อ สังคมที่สำคัญในรูปแบบต่างๆ เพื่อสาธารณประโยชน์ ทั้งทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีสายงานสื่อสารองค์กรและกิจการเพื่อสังคม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ประจำปี และดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงาน รายงานขึ้นตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

<sup>36</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 ค) รายงานความยั่งยืน ปี 2555 กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 100 -

และกรรมการผู้จัดการใหญ่ และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี พ.ศ. 2555 ปตท. ยังคงสานต่อเจตนารมณ์ด้านการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยได้สนับสนุนงบประมาณและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมผ่านกิจกรรมโครงการที่สำคัญใน 6 แนวทางหลัก ประกอบด้วย

#### 1) การพัฒนาการศึกษาและเยาวชน

การพัฒนาการศึกษาและเยาวชนมีจุดมุ่งหมายในการสร้างเยาวชนคนเก่ง คนดีทางวิทยาศาสตร์พลังงาน ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษารอบด้าน โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนที่ขาดแคลน เช่น สร้างอาคารเรียน สร้างห้องสมุดพลังไทยเพื่อไทย และมอบหนังสือสำหรับห้องสมุดให้แก่โรงเรียนต่างๆ ในเครือข่ายกลุ่ม ปตท. ทั่วประเทศ

(2) พัฒนาโรงเรียนต้นแบบทางการศึกษาภายใต้โครงการโรงเรียนพลังไทย โดยเริ่มจากการจัดเวทีประชาคมรับฟังความคิดเห็น เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาร่วมกัน รวม 5 แห่ง ในจังหวัดระยอง สระบุรี และสงขลา

(3) มอบทุนการศึกษาให้กับเยาวชนในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

(4) จัดค่ายส่งเสริมความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ พลังงาน และเรียนรู้วิถีชุมชน ให้กับเยาวชนระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษาหรือเทียบเท่า เช่นนี้ ค่ายปิโตรแคมป์สู่แชมป์ปิโตร ส่งเสริมความรู้และคัดเลือกนักเรียนเพื่อรับทุนการศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ค่ายเรียนรู้พลังงานในโครงการประกวดสิ่งประดิษฐ์ ปตท. (PTT Youth Camp) เพื่อให้ความรู้เรื่องพลังงานรูปแบบต่างๆ นำไปสร้างสรรค์ผลงานสิ่งประดิษฐ์ด้านพลังงานที่ใช้ประโยชน์ได้จริง และตระหนักถึงการใชพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ปตท. ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พร้อมด้วยมูลนิธิกองทุนพัฒนาระบบตลาดทุน สมาคมนักวางแผนการเงินไทย และสมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย จัดการแข่งขัน Young Financial Star Competition 2012 ปตท. สนับสนุนรางวัลนักการเงินรุ่นใหม่ หัวใจ CSR (PTT CSR Star Team) โดยนำเยาวชนลงพื้นที่เรียนรู้วิถีชีวิตและปัญหาของชุมชน เพื่อนำเสนอแผนพัฒนาชุมชน ผู้ชนะการประกวด ได้แก่ ทีม Green Packaging ซึ่งเสนอโครงการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของชุมชนโดยใช้ชานอ้อยซึ่งเป็นเศษวัสดุเหลือทิ้งจากการเกษตร

## 2) การพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน มุ่งเน้นการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงเพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ตำบลวิถีพอเพียงภายใต้โครงการรักษ์ป่าสร้างคน 84 ตำบล วิถีพอเพียงใน 4 ภูมิภาคทั่วประเทศ รวม 24 แห่ง รวมถึงการพัฒนาจุดเรียนรู้พลังงานชุมชนจนเกิดนวัตกรรมด้านพลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ขยายผลให้ชุมชนสามารถนำไปใช้จริงใน 16 ตำบล อาทิ เคาชีวมวลฟืน ระบบก๊าซชีวภาพฟาร์มหมู กังหันลม

(2) ร่วมกับภาคีเครือข่าย ได้แก่ มูลนิธิหมู่บ้าน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ จัดตั้งสถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน เปิดสอนในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา

## 3) การจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ

การจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ โดยร่วมกับชุมชนทุกภาคส่วนในการฟื้นฟู อนุรักษ์ ดูแลทรัพยากรด้านความหลากหลายทางชีวภาพของท้องถิ่นและพื้นที่ทั่วประเทศให้มีความยั่งยืน โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) ปตท. ยังคงร่วมกับชุมชนติดตามดูแลพื้นที่ป่าตามโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสทรงครองราชย์ปีที่ 50 จำนวน 1 ล้านไร่เดิม ผ่านการดำเนินงานโครงการต่างๆ ได้แก่ โครงการอบรมอาสาสมัครป้องกันไฟป่า โครงการอบรมราษฎรอาสาสมัครพิทักษ์ป่า (รสป.) และโครงการอบรมเยาวชน ปตท. รักษาป่า นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2555 ยังปลูกป่าเพิ่มเติมภายใต้โครงการประชอาสาปลูกป่า 800 ล้านกล้า 80 พรรษา มหาราชินีที่จังหวัดน่าน จำนวน 5,000 ไร่ และปลูกในพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม บ้านบวคหญ้า จังหวัดน่าน ภายใต้ โครงการพระราชดำรินในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จำนวน 1,000 ไร่ รวมถึงได้ปลูกในพื้นที่ จังหวัดระยอง ภายใต้โครงการระยองเมืองสีเขียวอีก 5,000 ไร่อีกด้วย

(2) สถาบันลูกโลกสีเขียวจัดประกวดผลงานการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีพิธีมอบรางวัลเพื่อยกย่อง เชิดชู ให้กำลังใจ รวมทั้งเผยแพร่ผลงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี

(3) ส่งเสริมการเรียนรู้ความหลากหลายทางชีวภาพ ผ่านการบริหารจัดการศูนย์ศึกษาเรียนรู้ระบบนิเวศป่าชายเลนสิรินาถราชินี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ร่วมกับคณะกรรมการบริหารจัดการศูนย์ศึกษาเรียนรู้ระบบนิเวศป่าชายเลนสิรินาถราชินี เพื่อให้ ชุมชนและเยาวชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าชายเลนของท้องถิ่นด้วยตนเอง เช่น โครงการค่ายยุวมัคคุเทศก์

(4) ต่อยอดการใช้ประโยชน์จากหญ้าแฝกเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ ไปสู่การศึกษาวิจัยโครงการการประยุกต์ใช้หญ้าแฝก ร่วมกับวิธีกลและพืชอื่นเพื่อป้องกันภัยดินถล่ม โดยสามารถศึกษาและคัดเลือกพื้นที่นำร่อง 14 แห่งทั่วประเทศ รongรับการดำเนินงานตามแผนงานต่อไป

#### 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมเมือง

การพัฒนาสิ่งแวดล้อมเมืองที่มุ่งเน้นในการทำให้อุตสาหกรรมสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างมีความสุข มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชนรอบพื้นที่ประกอบการ ภายใต้ความร่วมมือทั้งกับชุมชน กลุ่มอุตสาหกรรมและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม การดูแลความปลอดภัย และการส่งเสริมสุขภาวะที่ดี โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) การเพิ่มพื้นที่สีเขียวและสวนสาธารณะให้กับชุมชน เช่น โครงการระยองเมืองสีเขียว สวนสมุนไพรมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อีกทั้งยังจัดทำแนวป้องกัน (Protection Strip) โดยออกแบบก่อสร้าง (Conceptual Design) และเริ่มดำเนินการปลูกต้นไม้ในพื้นที่สถานประกอบการนำร่องรวม 5 แห่ง เป็นต้น

(2) โครงการให้บริการตรวจสภาพรถยนต์ในสถานีบริการน้ำมัน เชื้อเพลิง ปตท. (PTT Engine Tune up) สามารถช่วยประหยัดน้ำมัน ประหยัดเงินตราต่างประเทศ และช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้

(3) โครงการตรวจสอบถังก๊าซหุงต้มในครัวเรือน พร้อมให้ความรู้เรื่องการใช้ก๊าซหุงต้มอย่างปลอดภัยแก่ชุมชนรอบสถานประกอบการ ปตท. ทั่วทุกภูมิภาค

(4) จัดหน่วยแพทย์เคลื่อนที่เพื่อตรวจและรักษาสุขภาพเบื้องต้น โรคทางอายุรกรรมและทันตกรรมให้บริการพื้นที่ 17 จังหวัดรอบพื้นที่สถานประกอบการ

#### 5) การสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ

การสร้างเครือข่ายเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศ โดยร่วมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับประเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและกีฬา ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม เช่น ร่วมกับมหาวิทยาลัยศิลปากรจัดประกวดศิลปกรรม ปตท. ร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยทักษิณจัดการประกวดวาดภาพสวดเยาวชนในส่วนภูมิภาค รวมทั้งร่วมฟื้นฟูและอนุรักษ์ประเพณีตีคอง ปู่จา จังหวัดลำปางอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

(2) สนับสนุนการพัฒนาวงการกีฬาต่างๆ ทั้งในระดับอาชีพและสมัครเล่น เช่น เทนนิส ATP อาชีพชาย PTT Thailand Open เทนนิส WTA อาชีพหญิง PTT Pattaya Open เทนนิสเยาวชน PTT Junior Championship กอล์ฟ PTT Golf Junior Open Champion การแข่งขันกีฬามหากรุกไทย รวมถึงกีฬาฟุตบอล โดยการจัดตั้งและให้การสนับสนุนสโมสรฟุตบอลปตท. ระยะเวลาในทุกๆ ด้าน เป็นต้น

#### 6) การสร้างจิตสำนึกจิตอาสา

การสร้างจิตสำนึกจิตอาสาโดยปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มจากภายในองค์กรก่อน ซึ่งผลการดำเนินงานโครงการที่สำคัญ ดังนี้

(1) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถใช้เวลาการทำงานอย่างน้อย 4 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ในการร่วมบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ ผ่านชมรมพลังไทยใจอาสาของ ปตท. หรือกิจกรรมและโครงการเพื่อสังคมต่างๆ

(2) ดำเนินโครงการห้องน้ำเพื่อการกุศล (Restroom 20) เปิดโอกาสให้ผู้ใช้บริการห้องน้ำในสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. ที่มีจิตอาสาร่วมบริจาคเงินครั้งละ 20 บาท เพื่อรวบรวมนำไปสร้างสาธารณประโยชน์ เช่น สร้างอาคารห้องน้ำให้กับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลตลิ่งชัน และโรงเรียนวัดหนองบัว จังหวัดสระบุรี และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านเขาชี จังหวัดชลบุรี

#### 2.4.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ปตท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และค่านิยม (values) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) ไว้ดังนี้

##### วิสัยทัศน์ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Vision)

ปตท. กำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ปตท. ดังนี้

“ ก้าวสู่การเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) “

##### พันธกิจของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Mission)

ปตท. ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ดังนี้

1) **พันธกิจต่อประเทศ** คือการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาว โดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

2) **พันธกิจต่อลูกค้า** คือการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้า โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาเป็นธรรม

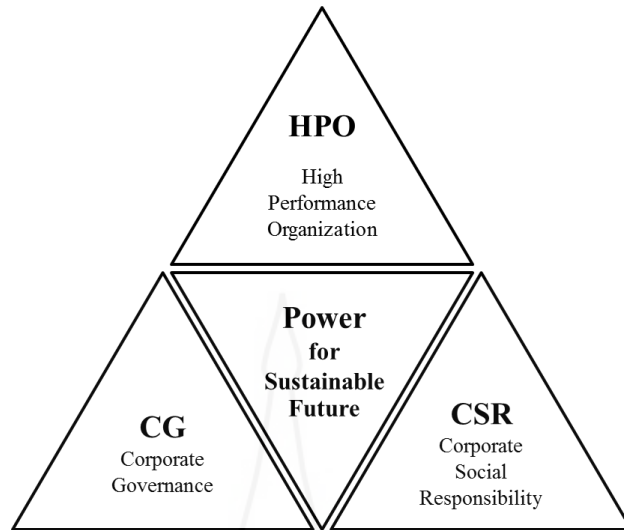
3) **พันธกิจต่อพนักงาน** คือการสนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

4) **พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น** คือการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

5) **พันธกิจต่อลูกค้า** คือการดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

6) **พันธกิจต่อชุมชนและสังคม** คือการเป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

จากพันธกิจดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ปตท. มีพันธกิจที่ยิ่งใหญ่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มากกว่าเพียงแค่การสร้างผลงานและผลกำไร เฉกเช่นองค์กรธุรกิจทั่วไป หากแต่ ปตท. จำเป็นต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ด้วยการทำหน้าที่ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน ทั้งในการคิดค้น แสวงหา ผลิตรักษา จำหน่าย พร้อมทั้งกระตุ้นเตือนใจให้คนตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ในการใช้พลังงานและรู้จักรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้อย่างมีคุณภาพ เพื่อโลกในวันนี้และโลกในอนาคต เพราะเชื่อว่า เมื่อ ปตท. สามารถสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศได้อย่างยั่งยืน ก็จะสามารสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้เติบโตต่อเนื่องและยั่งยืนได้เช่นเดียวกัน ในฐานะองค์กรพลังงานของชาติ ปตท. จึงต้องสร้างรายได้ของประเทศให้มากขึ้น พร้อมทั้งสร้างรอยยิ้มให้แก่คนไทย ให้ได้อยู่ดีมีสุข โดย ปตท. ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนี้



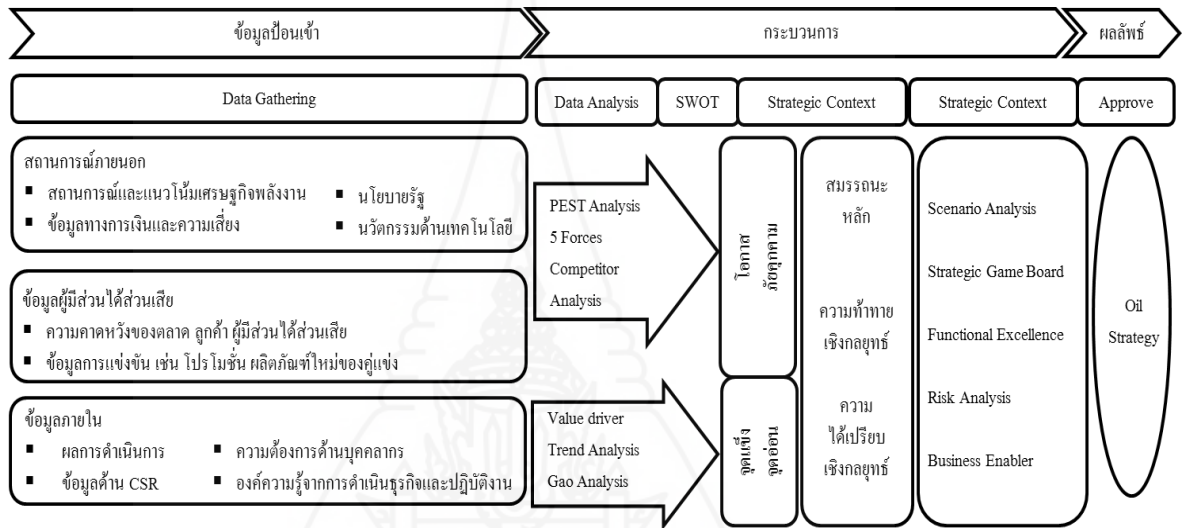
ภาพที่ 2.21 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework)<sup>37</sup>

### 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ทุกปีในช่วงเดือนมีนาคมถึงกรกฎาคม โดยรวบรวมข้อมูลป้อนเข้า (input) จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยธุรกิจน้ำมัน นำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคมจะมีการประชุมผู้บริหารระดับสูงของกลุ่ม ปตท. (Top Executive Thinking Session: TTS) เพื่อร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ (vision) กำหนดทิศทางการดำเนินงาน (business direction) และเป้าหมายของกลุ่ม ปตท. จากนั้นหน่วยงานแผนสำนักงานใหญ่ ปตท. จะจัดการประชุม เพื่อถ่ายทอดสู่หน่วยธุรกิจ แล้วที่ประชุมคณะกรรมการแผนและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (Strategic Excellence Committee: SEC) จะนำทิศทางดำเนินงานและเป้าหมายดังกล่าว พร้อมทั้งข้อมูลป้อนเข้าจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยธุรกิจน้ำมันมาพิจารณาทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (ปบน.) เพื่อให้ความเห็นชอบในช่วงเดือนมีนาคมถึงเมษายน ตลอดจนวิเคราะห์ ปัญหา และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เมื่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีมติเห็นชอบแล้ว หน่วยงานแผนจะนำกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมชั้นปลาย (Chief Operating Officer Downstream, Petroleum Business Group: COOD) และที่ประชุมคณะกรรมการ

<sup>37</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2556 ข) รายงานประจำปี 2556 (Annual Report 2013) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 11

แผนวิสาหกิจ ปตท. (Corporate Plan Committee: CPC) ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงมิถุนายน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากภายนอกหน่วยธุรกิจน้ำมัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์ทั้งในระดับกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลายและในระดับ ปตท. ก่อนที่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.) จะนำเสนอกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในที่ประชุมกลยุทธ์ ปตท. (Strategic Thinking Session: STS) จากนั้นในเดือนกรกฎาคม หน่วยงานแผนสำนักงานใหญ่ ปตท. จะสรุปภาพรวมกลยุทธ์ของ ปตท. เพื่อให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่จะนำเสนอคณะกรรมการ ปตท. เพื่ออนุมัติต่อไป



ภาพที่ 2.22 ภาพรวมการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน<sup>38</sup>

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้กำหนดกรอบเวลาดังนี้ 1) ระยะสั้น 1 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับรอบบัญชีงบประมาณ (มกราคม-ธันวาคม) ตามที่ ก.ล.ต. กำหนด 2) ระยะกลาง 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง และ 3) ระยะยาว 15 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการลงทุนและวัฏจักรของการดำเนินธุรกิจที่มักจะเปลี่ยนแปลงทุก 5-15 ปี

ในการร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละสายงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันจะมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงสัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการแข่งขันของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดย

<sup>38</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 จ) รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประจำปี 2555 (Application Report 2012) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 20



นำหลักคิดและเครื่องมือต่าง ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์มาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น SWOT Analysis, Strategic gameboard เป็นต้น เพื่อให้กลยุทธ์มีความเหมาะสม สามารถตอบสนองความท้าทาย และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ทั้งนี้ หน่วยงานแผนจะทบทวนความเหมาะสมของข้อมูลป้อนเข้าและทบทวนกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ทุกปี

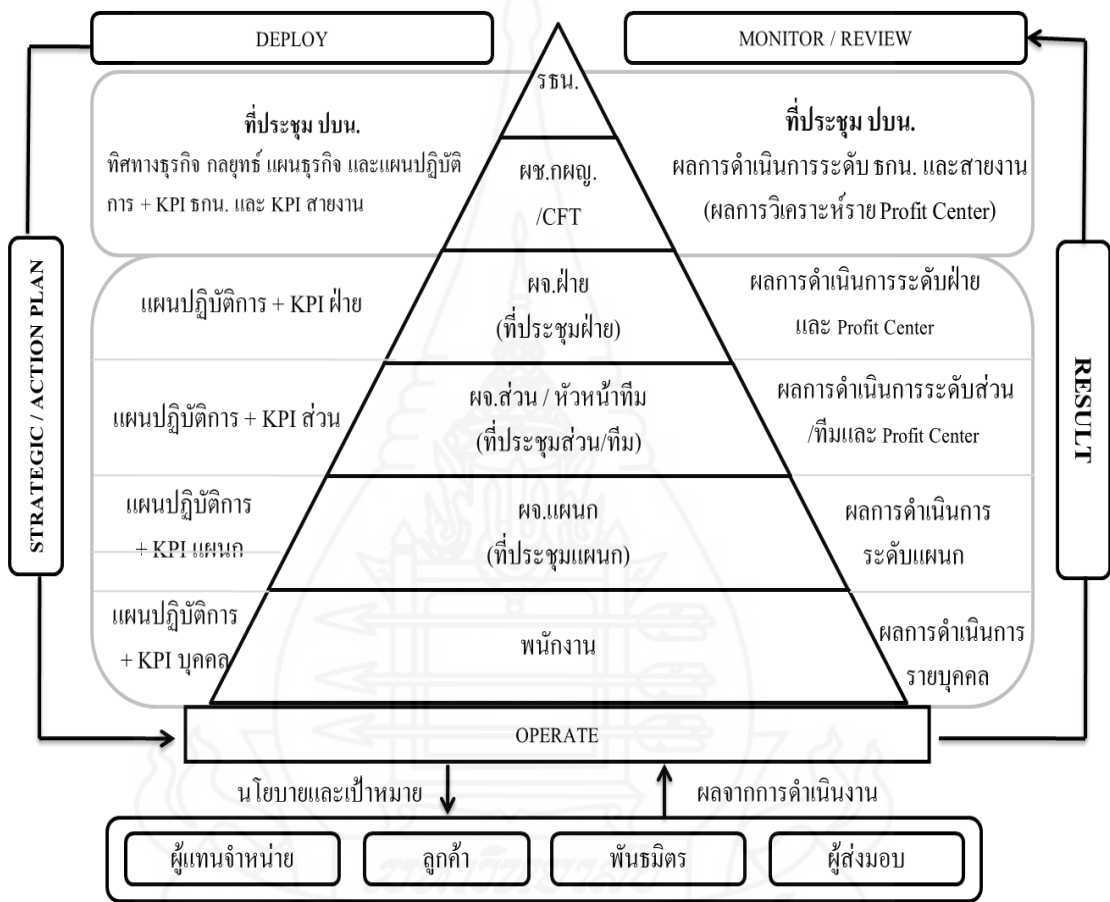
## 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

หน่วยธุรกิจน้ำมันจัดทำแผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการตามปกติ (business as usual) และ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (strategic initiative) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนสิงหาคมของทุกปี ที่ประชุมหน่วยงานแผนและกลยุทธ์จะพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อทบทวนปรับปรุงกระบวนการในปีปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเมื่อกลยุทธ์ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ปตท. หน่วยงานแผนจะจัดประชุมผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เพื่อสื่อความทิสทางกลยุทธ์ พร้อมทั้งสมมติฐานในการจัดทำแผนตามที่ได้รับจากหน่วยงานแผนสำนักงานใหญ่ หลังจากนั้นในระหว่างเดือนสิงหาคมถึงกันยายน หน่วยงานแผนจะร่วมกับหน่วยงานกลยุทธ์ของแต่ละสาขางานจัดทำแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีการแสดงถึงรายละเอียดที่ต้องดำเนินการ และกรอบเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ ทรัพยากรและงบประมาณที่ต้องการ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ รวมทั้งการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง แล้วนำเสนอให้ที่ประชุมหน่วยงานแผนและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันพิจารณา หลังจากนั้นในช่วงเดือนกันยายนถึงพฤศจิกายน หน่วยงานแผนจะรวบรวมผลการปรับปรุงทั้งหมดมาวิเคราะห์และจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานของแต่ละสาขางาน และภาพรวมของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยอ้างอิงกับค่าสมมติฐานของ ปตท. จากนั้นในเดือนตุลาคม หน่วยงานแผนจะนำเสนอแผนปฏิบัติการและการใช้งบประมาณทั้งหมดในภาพรวมของหน่วยธุรกิจน้ำมันในที่ประชุมหน่วยงานแผนและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมัน ตามลำดับ และในช่วงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม หน่วยงานแผนจะนำเสนอแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมชั้นปลาย และที่ประชุมคณะกรรมการแผนวิสาหกิจ ปตท. ตามลำดับ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงนำส่งแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งประมาณการด้านการเงินในภาพรวมของหน่วยธุรกิจน้ำมันให้หน่วยงานแผนสำนักงานใหญ่ ปตท. เพื่อจัดทำสรุปเป็นภาพรวมของ ปตท. ขออนุมัติตามลำดับต่อไป

หลังจากแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการทั้งหมดของ ปตท. ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ปตท. แล้ว ในช่วงเดือนมกราคมถึงกุมภาพันธ์ของปีถัดไป รองกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมันจะ สื่อความแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการในการประชุมผู้บริหารระดับผู้จัดส่วนการส่วนไปของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งหน่วยงานแผนจะจัดทำเอกสารสรุปแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปี นำส่งให้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เพื่อให้หน่วยงานของแต่ละสายงานดำเนินการตามแผนดังกล่าวไปตลอดทั้งปี และมีการสื่อความในลักษณะจากผู้บริหารไปยังพนักงาน (top-down) ตามโครงสร้างองค์กร ตลอดจนผ่านคณะกรรมการข้ามสายงาน (Cross Functional Team: CFT) กลุ่มต่างๆ และส่งถึงลูกค้าผู้แทนจำหน่าย พันธมิตร และผู้ส่งมอบ ผ่านการประชุมสัมมนาประจำปี รวมถึงการทำสัญญาในลักษณะต่างๆ เช่น ข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) สัญญาจัดซื้อจัดจ้าง พร้อมทั้งมีระบบการประเมินผลและตรวจสอบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามสัญญาและสอดคล้องกับทิศทางงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในลักษณะจากพนักงานไปยังผู้บริหารตามสายบังคับบัญชา (bottom-up) อย่างสม่ำเสมอ ผ่านที่ประชุมต่าง ๆ

การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการนั้น หน่วยงานแผนจะ สื่อความกับทุกหน่วยงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน เพื่อให้จัดทำงบประมาณ ตลอดจนความต้องการด้านอื่น เช่น ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการจัดแบ่งเป็นงบประมาณที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ (work program) และงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามปกติ ซึ่งมีทั้งงบลงทุน (capital expense: CAPEX) และงบดำเนินการ (operation expense: OPEX) โดยแบ่งหมวดหมู่งบประมาณอย่างชัดเจน หลังจากนั้น หน่วยงานแผนจะพิจารณาและกลั่นกรองในเบื้องต้น โดยใช้หลักการบริหารการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment Management: SIM) สำหรับงบประมาณที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และโครงการที่สอดคล้องตามเงื่อนไขที่กำหนด และเปรียบเทียบกับข้อมูลการใช้งบประมาณในอดีต โดยพิจารณาให้ความสำคัญกับงบประมาณของแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มเป็นลำดับแรก พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลการคาดการณ์รายได้และเงินลงทุนที่ต้องการแล้วจึงนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการแผนและกลยุทธ์หน่วยธุรกิจน้ำมันและที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมัน เพื่อขออนุมัติ และนำส่งให้หน่วยงานแผนสำนักงานใหญ่เพื่อดำเนินการจัดสรรงบประมาณ โดยจัดทำแผนการจัดหาเงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับความสำเร็จของแผนงาน และส่งผลให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จอย่างยั่งยืน หน่วยงานแผน

จะกำกับดูแล ติดตาม และนำเสนอการใช้งบประมาณ และรายงานงบการเงินต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกไตรมาส สำหรับการจัดสรรทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาถึงความจำเป็นด้านบุคลากร วิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลังที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ แล้วรวบรวมนำเสนอผู้บริหารระดับสูงตามลำดับชั้น เป็นแผนอัตรากำลังของธุรกิจส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนด



ภาพที่ 2.23 การสื่อความกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการติดตามผลการดำเนินงาน<sup>39</sup>

หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งหน่วยงานแผนร่วมกับหน่วยงานในแต่ละสายงานในการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดที่อาจส่งผล

<sup>39</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555 จ) รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประจำปี 2555 (Application Report 2012) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 25

กระทบให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ แล้วรวบรวมจัดทำเป็นประเด็นความเสี่ยงหลักที่มีผลกระทบต่อหน่วยธุรกิจน้ำมัน (risk areas) จากนั้นหน่วยงานแผนจะประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงหลัก (risk owner) เพื่อเตรียมมาตรการรองรับความเสี่ยงโดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (mitigation plan) นำเสนอที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันและที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control Committee: RMCC) พิจารณานุมัติ ซึ่งหลังจากได้รับอนุมัติแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงและรายงานความก้าวหน้าต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันและที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามลำดับ สำหรับข้อมูลความต้องการด้านอื่นๆ หน่วยงานแผนจะรวบรวมและนำเสนอให้หน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดหาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

สำหรับโครงการใหม่ เมื่อผ่านการศึกษาและได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันแล้ว ให้ดำเนินการตามแผนงานของโครงการพร้อมมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการและรายงานผลให้ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันรับทราบ จนโครงการแล้วเสร็จจึงส่งมอบให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบตามปกติต่อไป

### 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

หน่วยธุรกิจน้ำมันติดตามผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ และรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกไตรมาส โดยหน่วยงานสามารถทบทวนแผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องตามสถานการณ์ธุรกิจที่เกิดขึ้นในช่วงกลางปี

กรณีผลการดำเนินงานหรือสถานการณ์ทางธุรกิจที่บ่งชี้ว่ามีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนงาน หน่วยงานแผนและผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อพิจารณาความจำเป็นในการปรับแผนงานและเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงหน่วยธุรกิจน้ำมัน เพื่อดำเนินการตามแผนงานที่ปรับเปลี่ยนต่อไป

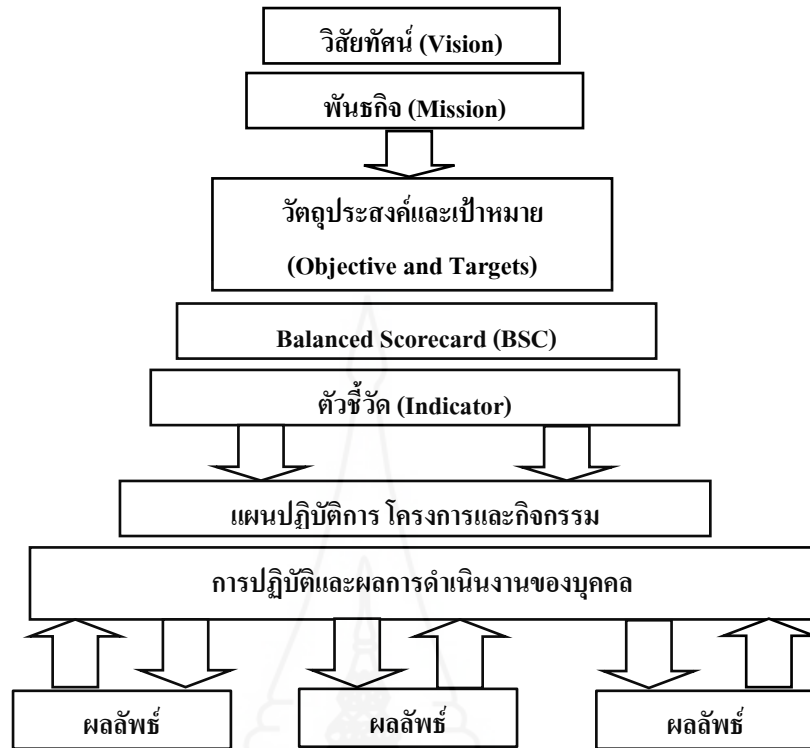
กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนกระทบต่อผลดำเนินการอย่างมีนัยสำคัญ เช่น กรณีเกิดอุทกภัย การชุมนุมทางการเมือง เป็นต้น หน่วยธุรกิจน้ำมันจะจัดการประชุมคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Committee: BCMC) เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรการและแผนปฏิบัติการที่ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ปตท. ได้นำเครื่องมือการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน โดยการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (alignment) และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ (focus) ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักนั้น ต้องพิจารณาผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจขององค์กรให้มีความสมดุลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ โดยมีมุมมองที่สำคัญอย่างน้อย 4 ด้าน ดังภาพ



ภาพที่ 2.24 Balanced Scorecard (BSC)<sup>40</sup>

<sup>40</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)” ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt) หน้า 19



ภาพที่ 2.25 จุดเชื่อมเพื่อเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ<sup>41</sup>

#### 2.4.5 การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)

หน่วยธุรกิจน้ำมันได้ดำเนินการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องตามนโยบายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ของ ปตท. ซึ่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปตท. ได้ ทบทวนและประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“คุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจของ กลุ่ม ปตท. เราเชื่อมั่นในการพัฒนา ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน QSHE ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นการช่วย เสริมศักยภาพองค์กรและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมีครบวงจร

<sup>41</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)” ค้นคืน วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt) หน้า 20

เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับค่านิยมขององค์กร กลุ่ม ปตท. มีเจตนารมณ์ในการสร้างวัฒนธรรมด้าน QSHE เพื่อให้เกิดความตระหนักและร่วมจัดการความเสี่ยงด้าน QSHE ในหน่วยงานตนเองอย่างเคร่งครัด

เรามุ่งมั่นที่จะ:

1) ปฏิบัติตามกฎหมายด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกำหนดขององค์กร และมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยถือเป็นบรรทัดฐานขั้นต้น

2) ป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ/ เจ็บป่วยจากการทำงาน ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมสุขภาพและอาชีวอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตลอดจนปกป้องชีวิต ทรัพย์สิน ข้อมูลขององค์กร โดยตระหนักถึงภัยคุกคามด้านความมั่นคงและระดับความเสี่ยง กำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันที่เข้มงวด ตามปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน

3) ควบคุม ป้องกัน และลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ปกป้องระบบนิเวศน์และคงไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ โดยมุ่งเน้นการป้องกันมลพิษที่แหล่งกำเนิด การจัดการการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน จากกิจกรรม กระบวนการทางาน ผลิตภัณฑ์และบริการในการดำเนินธุรกิจของ กลุ่ม ปตท. ที่มีผลกระทบต่อชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ช่วงวางแผนโครงการ ช่วงดำเนินการ จนสิ้นสุดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

4) วิจัย พัฒนา และจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Product) โดยมั่นใจว่าลูกค้าและผู้บริโภคเข้าใจถึงการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างถูกต้องและเหมาะสมตลอด วัฏจักรชีวิต

5) บูรณาการและประยุกต์ใช้ระบบการจัดการ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการด้าน QSHE ของ กลุ่ม ปตท.

6) มุ่งเน้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยเครื่องมือบริหารคุณภาพ และกระบวนการ ทางานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

7) สื่อสารการดำเนินงานและประสิทธิผลด้าน QSHE ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

นโยบายฉบับนี้ ประยุกต์ใช้กับทุกหน่วยงานตลอดสายโซ่อุปทานของ กลุ่ม ปตท. ผู้บริหาร ระดับสูงต้องรับผิดชอบให้ผลการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกับเจตนารมณ์ และฝ่ายบริหารในทุก ระดับต้องเป็นแบบอย่าง โดยปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกลุ่ม ปตท. รวมทั้ง สนับสนุน ผลักดัน ให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง พนักงานทุกคนต้องเข้าใจและ ปฏิบัติตามนโยบายฯ ฉบับนี้ ในทุก ๆ ขั้นตอนปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึง การออกแบบกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการดำเนิน ธุรกิจ “

นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ยังได้ดำเนินการ บริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องตามนโยบายคุณภาพ ความมั่นคงปลอดภัย ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ซึ่งรอง กรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมันได้ทบทวนและประกาศใช้เมื่อวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2557 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

“ เพื่อให้การดำเนินงานคุณภาพ ความมั่นคงปลอดภัย ความปลอดภัย อาชีว- อนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการพัฒนาปรับปรุงและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นบริษัทน้ำมันชั้นนำของภูมิภาค (Regional Top Brand) ภายในปี พ.ศ. 2563 จึงกำหนดนโยบายการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

## 1. วัฒนธรรมองค์กร

- 1.1 ผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นต้นแบบผู้นำ (Role Model) เพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมด้าน QSHE การสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องกับ ค่านิยม SPIRIT
- 1.2 ผู้บริหารทุกระดับต้องส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ (Expert) และสร้าง ประโยชน์ให้กับหน่วยธุรกิจน้ำมัน

## 2. ระบบการบริหารจัดการ

- 2.1 นำระบบการบริหารงาน QSHE ไปประยุกต์ใช้กับทุกสถานประกอบการที่หน่วยธุรกิจ น้ำมันดำเนินการเอง และบริษัทที่อยู่ในการกำกับดูแลของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมถึง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของผู้แทนจำหน่าย (Dealer) เพื่อให้การดำเนิน ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน



- 2.2 จัดทำบัญชีและรายงานข้อมูลด้านความมั่นคงปลอดภัย ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น รวมถึงมุ่งมั่นในการลดผลกระทบเชิงลบต่อพนักงาน องค์กร ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- 2.3 ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริหารงานของพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) โดยให้คำปรึกษา ควบคุม ตรวจสอบติดตามและประเมินผล ให้มีการดำเนินงานตามข้อตกลงอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กฎหมายและมาตรฐาน
- 3.1 ปฏิบัติตามกฎหมายทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นที่สถานประกอบการตั้งอยู่ รวมถึงข้อกำหนดและมาตรฐาน ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) โดยถือเป็นบรรทัดฐานขั้นต่ำ
- 3.2 ประยุกต์ใช้มาตรฐานสากลและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม เพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานสู่สากล
4. คุณภาพ
- 4.1 ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล โดยส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ ผ่านการบริหารองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ อันส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในทุกด้าน เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
5. ความมั่นคงปลอดภัย
- 5.1 ปกป้องชีวิต ทรัพย์สิน ข้อมูล และชื่อเสียงของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยตระหนักถึงภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยและระดับความเสี่ยง กำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันที่เข้มงวด ตามปรัชญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน
6. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
- 6.1 ควบคุมและป้องกันอุบัติเหตุร้าย รวมถึงการบาดเจ็บและเจ็บป่วยจากการทำงานที่อาจเกิดขึ้นกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- 6.2 พัฒนา จัดหา ผลิต และขายผลิตภัณฑ์ รวมถึงให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตลอดวัฏจักรชีวิต และสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ

6.3 ดำเนินงานเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมตามกรอบการดำเนินงานด้านการบริหารสู่ความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Sustainability Management Framework) โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (Organizational Core Competency) ”

หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ ดังนี้

#### 2.4.6 ระบบการบริหารคุณภาพ

หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการบริหารกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร โดยการบริหารคุณภาพประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ (quality planning) การดำเนินการตามแผนคุณภาพ (quality plan implementation) การศึกษาและควบคุมคุณภาพ (quality study and control) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (quality improvement) โดยมีจุดมุ่งหมายคือการประกันคุณภาพ (quality assurance) ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจและความประทับใจให้แก่ลูกค้า องค์กรมีกำไรอย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) มีความพึงพอใจ

นอกจากนี้ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีปรัชญา 3 ประการ ดังนี้

1) การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (systematic management) กล่าวคือมีมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนงาน การควบคุมและตรวจสอบ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการบริหารงานด้วยข้อเท็จจริง (management by facts)

2) ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide) โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารที่ต้องมีการบริหารเชิงนโยบาย (Management by policy) ซึ่งเป็นการบริหารแบบบนลงล่าง (top-down management) และบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและพัฒนา งาน ซึ่งเป็นการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom-up management)

3) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent) ต้องเริ่มต้นจากการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี ถูกต้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

มาตรฐาน ISO 9000 (2005: 8) ระบุไว้ว่า ระบบการบริหารคุณภาพเป็นระบบการบริหารที่มุ่งเน้นและควบคุมองค์กรโดยคำนึงถึงคุณภาพ

ระบบการบริหารคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารโดยรวมของบริษัทพร้อมด้วยระบบบริหารอื่นๆ เช่น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารผู้ส่งมอบ ระบบการบริหารสิ่งแวดล้อม และระบบบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น

หน่วยธุรกิจน้ำมันได้นำหลักการบริหารคุณภาพ (quality management principles) มาประยุกต์ใช้ โดยมี 8 หลักการ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) องค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้า ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ควรทำให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ และมุ่งมั่นในการทำให้เกินความคาดหวังของลูกค้า

2) ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องสร้างจุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ควรสร้างและรักษาสีงแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people) บุคลากรทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของบุคลากรจะสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร

4) การมุ่งเน้นกระบวนการ (process approach) ผลลัพธ์ที่ต้องการคือการบริหารบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารกิจกรรมและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นกระบวนการ

5) การมุ่งเน้นระบบในการบริหาร (system approach to management) การกำหนด การทำความเข้าใจ และการบริหารกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์กรในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

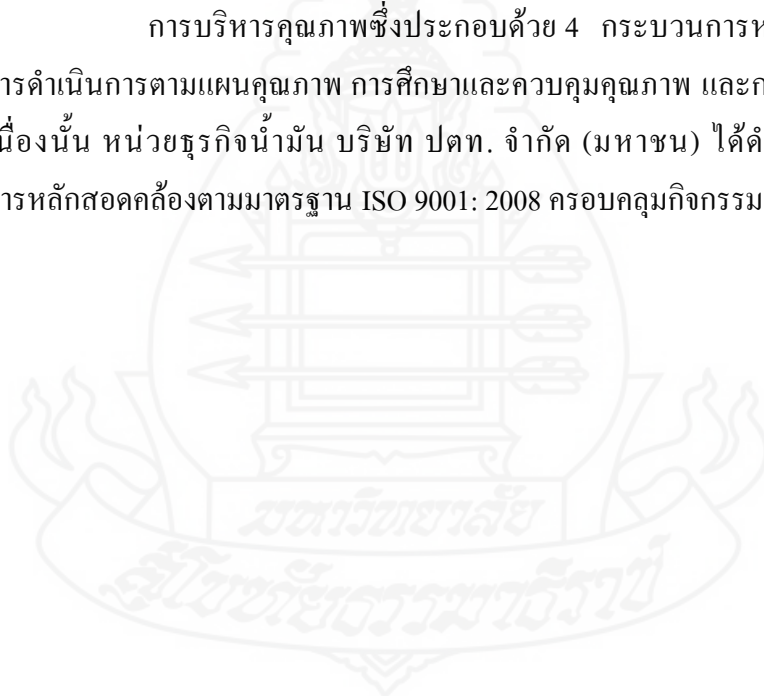
6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) การปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่กับองค์กร

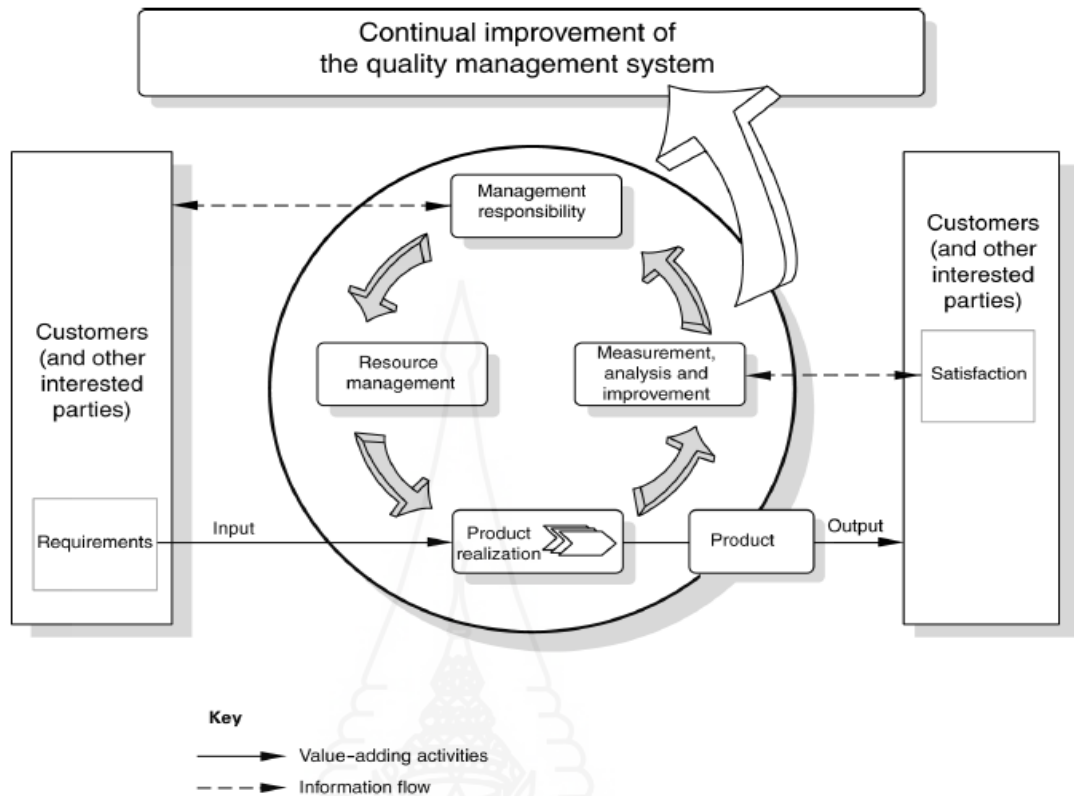
7) การมุ่งเน้นข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ (factual approach to decision making) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

8) ความสัมพันธ์กับคู่ค้าที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน (mutually beneficial supplier relationships) องค์กรและคู่ค้าต้องพึ่งพากันและได้ประโยชน์ร่วมกันในการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกัน

สำหรับโมเดลระบบการบริหารคุณภาพบนพื้นฐานของกระบวนการ (Model of a process-based quality management system) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรเริ่มจากการค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (customer needs and expectations) เพื่อนำมา กำหนดเป็นข้อกำหนดของลูกค้า (customer requirements) แล้วผู้บริหารจึงกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า โดยมีการวางแผนและบริหารทรัพยากร (resource management) ให้พร้อม แล้วจึงดำเนินการผลิต หรือให้บริการ (product realization) พร้อมทั้งวัด (measurement) และวิเคราะห์ (analysis) ผลการดำเนินงานและความพึงพอใจของลูกค้า หากการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุ ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา (improvement) จนบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากนั้น จึงรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ผู้บริหารนำมาทบทวนการจัดการ (management review) เพื่อพิจารณาปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง แสดงดังภาพ

การบริหารคุณภาพซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ การดำเนินการตามแผนคุณภาพ การศึกษาและควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่องนั้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการในแต่ละ กระบวนการหลักสอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 9001: 2008 ครอบคลุมกิจกรรมดังต่อไปนี้





NOTE Statements in parentheses do not apply to ISO 9001.

ภาพที่ 2.26 โมเดลระบบการบริหารคุณภาพบนพื้นฐานของกระบวนการ<sup>42</sup>  
(Model of a process-based quality management system)

- 1) ข้อกำหนดด้านเอกสาร (*documentation requirements*)
  - (1) บททั่วไป (*general*)
  - (2) คู่มือคุณภาพ (*quality manual*)
  - (3) การควบคุมเอกสาร (*control of documents*)
  - (4) การควบคุมบันทึก (*control of records*)
- 2) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (*management responsibility*)
  - (1) ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (*management commitment*)
  - (2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (*customer focus*)
  - (3) นโยบายคุณภาพ (*quality policy*)

<sup>42</sup> The International Organization for Standardization. (2005) *ISO 9000:2005 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. Switzerland. p. 3.

- (4) การวางแผน (*planning*)
- วัตถุประสงค์คุณภาพ (quality objectives)
  - การวางแผนระบบการบริหารคุณภาพ (quality management system planning)
- (5) ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการสื่อสาร (*responsibility, authority and communication*)
- ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (responsibility and authority)
  - ตัวแทนฝ่ายบริหาร (management representative)
  - การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication)
- (6) การทบทวนการจัดการ (*management review*)
- บททั่วไป (general)
  - ข้อมูลสำหรับการทบทวน (review input)
- (7) ผลการประชุมทบทวนของฝ่ายบริหาร (review output)
- 3) การบริหารทรัพยากร (*resource management*)
- (1) การจัดสรรทรัพยากร (*provision of resources*)
- (2) ทรัพยากรบุคคล (*human resources*)
- บททั่วไป (general)
  - ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมและการสร้างจิตสำนึก (competence, training and awareness)
- (3) โครงสร้างพื้นฐาน (*infrastructure*)
- (4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (*work environment*)
- 4) การผลิตและการบริการ (*product realization*)
- (1) การวางแผนเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์ (*planning of product realization*)
- (2) กระบวนการเกี่ยวข้องกับลูกค้า (*customer-related processes*)
- การพิจารณาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (determination of requirements related to the product)
  - การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (review of requirements related to the product)
  - การสื่อสารกับลูกค้า (customer communication)

(3) การออกแบบและการพัฒนา (*design and development*)

- การวางแผนการออกแบบและการพัฒนา (design and development planning)
- ข้อมูลสำหรับการออกแบบและการพัฒนา (design and development inputs)
- ผลผลิตจากการออกแบบและการพัฒนา (design and development outputs)
- การทบทวนการออกแบบและการพัฒนา (design and development review)
- การทวนสอบการออกแบบและการพัฒนา (design and development verification)
- การทดสอบเพื่อรับรองผลการออกแบบและการพัฒนา (design and development validation)
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบและการพัฒนา (control of design and development changes)

(4) การจัดซื้อ (*purchasing*)

- กระบวนการจัดซื้อ (purchasing process)
- สารสนเทศของการจัดซื้อ (purchasing information)
- การทวนสอบผลิตภัณฑ์ที่ซื้อเข้ามา (verification of purchased product)

(5) การผลิตและการบริการ (*production and service provision*)

- การควบคุมการผลิตและการบริการ (control of production and service provision)
- การทดสอบเพื่อการรับรองการผลิตและการบริการ (validation of processes for production and service provision)
- การชี้บ่งและสอบกลับได้ (identification and traceability)
- ทรัพย์สินของลูกค้า (customer property)
- การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ (preservation of product)

(6) การควบคุมอุปกรณ์เฝ้าติดตามและเครื่องมือวัด (*control of monitoring and measuring equipment*)

5) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (*measurement, analysis and improvement*)

(1) บททั่วไป (*general*)

(2) การเฝ้าติดตามและตรวจวัด (*monitoring and measurement*)

- ความพึงพอใจของลูกค้า (*customer satisfaction*)
- การตรวจประเมินภายใน (*internal audit*)
- การเฝ้าติดตามและการวัดกระบวนการ (*monitoring and measurement of processes*)
- การเฝ้าติดตามและการวัดผลิตภัณฑ์ (*monitoring and measurement of product*)

(3) การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (*control of nonconforming product*)

(4) การวิเคราะห์ข้อมูล (*analysis of data*)

(5) การปรับปรุง (*improvement*)

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (*continual improvement*)
- การปฏิบัติการแก้ไข (*corrective action*)
- การปฏิบัติการป้องกัน (*preventive action*)

ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการตามระบบการบริหารคุณภาพและได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2008 จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสไอ (สรอ.) ครอบคลุมกระบวนการหลักของคลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน โรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง

#### **2.4.7 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001)**

British Standards Institute (BSI) (2007) ได้กำหนดนิยามสำคัญไว้ดังนี้

1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย คือสภาพและปัจจัยที่มีผลกระทบหรือสามารถมีผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ (รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานชั่วคราวและบุคลากรของผู้รับเหมาด้วย) ผู้เยี่ยมชม หรือบุคคลอื่นที่อยู่ในสถานที่ทำงาน



หมายเหตุ: องค์กรต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายเพื่อสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรในสถานที่ทำงานขณะนั้นหรือบุคลากรที่สัมผัสกับกิจกรรมในสถานที่ทำงานนั้น

2) *ความเสี่ยง* คือการรวมกันของความน่าจะเป็นของโอกาสเกิดเหตุการณ์หรือการสัมผัสอันตรายกับความรุนแรงของการบาดเจ็บหรือการเจ็บป่วยซึ่งสามารถเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์หรือการสัมผัสได้

3) *ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย* คือส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ใช้เพื่อพัฒนาและนำนโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไปปฏิบัติ และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

หมายเหตุ 1: ระบบการบริหารจัดการคือชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันที่ใช้ในการสร้างนโยบายและวัตถุประสงค์ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

หมายเหตุ 2: ระบบการบริหารจัดการหมายถึงความรวมถึงโครงสร้างองค์กร กิจกรรมการวางแผน (เช่น การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดวัตถุประสงค์) ความรับผิดชอบ การปฏิบัติ การดำเนินงาน กระบวนการและทรัพยากร

นอกจากนี้ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) (2554) ได้กำหนดนิยามสำคัญไว้ดังนี้

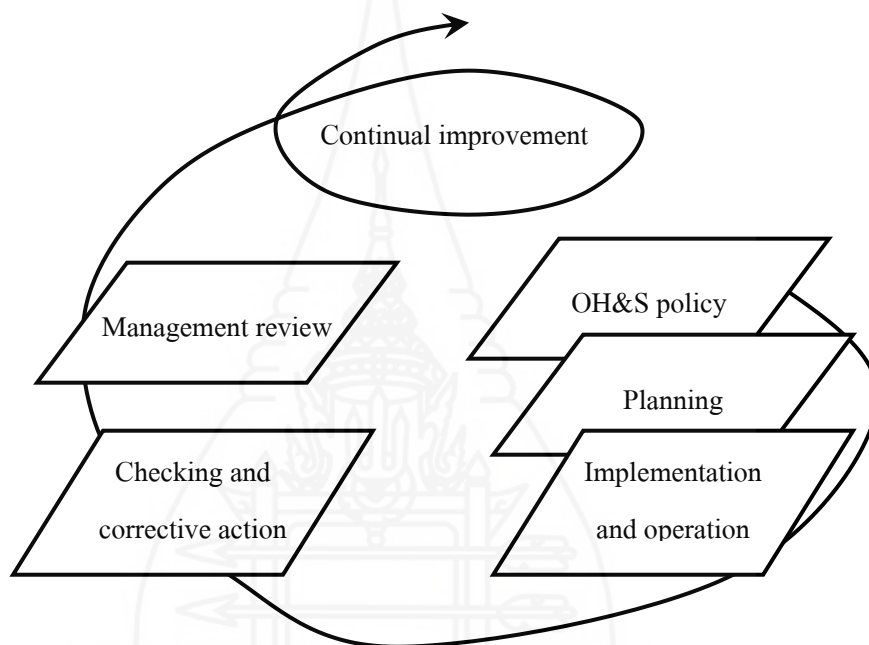
1) *ความเสี่ยง* หมายถึงผลลัพธ์ของความน่าจะเป็นเกิดอันตรายและผลจากอันตรายนั้น

2) *อันตราย* หมายถึงสิ่งหรือสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือความเจ็บป่วยจากการทำงาน ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ความเสียหายต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือต่อสาธารณชน หรือสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมกัน

3) *ระบบการจัดการ* หมายถึงระบบภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคลากร ทรัพยากร นโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน โดยมีการทำงานประสานงานกันอย่างมีระเบียบและแบบแผน เพื่อปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หรือเพื่อให้บรรลุหรือรักษาเป้าหมายที่กำหนดไว้

หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) มาประยุกต์ใช้ครอบคลุมการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัยตั้งแต่กระบวนการบริหารกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง (risk) และเป็นอันตราย (hazard) ให้บรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โดยการบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัยนั้นประกอบด้วย 6 กระบวนการหลัก คือการกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (occupational

health and safety policy) การวางแผนด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (occupational health and safety planning) การนำไปใช้และการปฏิบัติ (Implementation and operation) การตรวจสอบและการแก้ไข (checking and corrective action) การทบทวนการจัดการโดยฝ่ายบริหาร (management review) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินการขององค์กรมีความสูญเสีย (loss) หรือเกิดความสูญเสียน้อยที่สุดจากอุบัติเหตุ (incidents) ที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บ การเจ็บป่วยหรือการเสียชีวิตของคน และความเสียหายของทรัพย์สิน



ภาพที่ 2.27 Occupational health and safety management system model<sup>43</sup>

ในแต่ละกระบวนการหลัก หน่วยธุรกิจน้ำมันได้ดำเนินการตามข้อกำหนดมาตรฐาน มอก.18001: 2554 และ BS OHSAS 18001: 2007 ครอบคลุมกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดนโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (occupational health and safety policy)

2) การวางแผนด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (planning)

(1) การชี้บ่งอันตราย การประเมินความเสี่ยงและการกำหนดการควบคุม (hazard identification, risk assessment and determining controls)

<sup>43</sup> British Standards Institute. (2007) BS OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems - Requirements. United Kingdom. p. vi.

- (2) กฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ (legal and other requirements)
- (3) วัตถุประสงค์และแผนงาน (objectives and programmes)
- 3) การนำไปใช้และการปฏิบัติ (implementation and operation)
  - (1) ทรัพยากร บทบาท ความรับผิดชอบ ภาระรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (resources, roles, responsibility, accountability and authority)
  - (2) ความสามารถ การฝึกอบรมและการมีจิตสำนึก (competence, training and awareness)
  - (3) การสื่อสาร การมีส่วนร่วมและการให้คำปรึกษา (communication, participation and consultation)
    - การสื่อสาร (communication)
    - การมีส่วนร่วมและการให้คำปรึกษา (participation and consultation)
  - (4) เอกสารในระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (documentation)
  - (5) การควบคุมเอกสาร (control of documents)
  - (6) การควบคุมการปฏิบัติงาน (operational control)
  - (7) การเตรียมความพร้อมและการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (emergency preparedness and response)
- 4) การตรวจสอบและการแก้ไข (checking and corrective action)
  - (1) การติดตามตรวจสอบและการวัดผลการดำเนินการ (performance measurement and monitoring)
  - (2) การประเมินผลการปฏิบัติ (evaluation of compliance)
  - (3) การสอบสวนอุบัติการณ์ ความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกัน (incident investigation, nonconformity, corrective action and preventive action)
    - การสอบสวนอุบัติการณ์ (Incident investigation)
    - ความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกัน (nonconformity, corrective action and preventive action)
  - (4) การจัดทำและเก็บบันทึก (control of records)
  - (5) การตรวจประเมินภายใน (internal audit)
- 5) การทบทวนการจัดการ (management review)

ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน มอก.18001-2554 และ BS OHSAS 18001:2007 จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ครอบคลุมกระบวนการหลักของคลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน และสถานีเติมน้ำมันอากาศยาน

#### 2.4.8 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มาประยุกต์ใช้ครอบคลุมการบริหารสิ่งแวดล้อมตั้งแต่กระบวนการบริหารกิจกรรมที่เป็นประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects) ให้บรรลุนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 6 กระบวนการหลัก คือการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม (environmental policy) การวางแผนด้านสิ่งแวดล้อม (environmental planning) การนำไปใช้และการปฏิบัติ (Implementation and operation) การตรวจสอบและการแก้ไข (checking and corrective action) การทบทวนการจัดการโดยฝ่ายบริหาร (management review) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดหรือไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเลย

องค์กรว่าด้วยมาตรฐานสากล (2004) (International Organization for Standardization: ISO) ได้กำหนดนิยามสำคัญไว้ ดังนี้

1) **สิ่งแวดล้อม** คือสิ่งที่อยู่บริเวณแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งอากาศ น้ำ แผ่นดิน ทรัพยากรธรรมชาติ รุกขชาติ สัตว์ในท้องถิ่น มนุษย์ และความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านั้น

หมายเหตุ: สิ่งที่อยู่บริเวณแวดล้อมในบริบทนี้ครอบคลุมตั้งแต่ภายในองค์กรจนถึงระบบของโลก

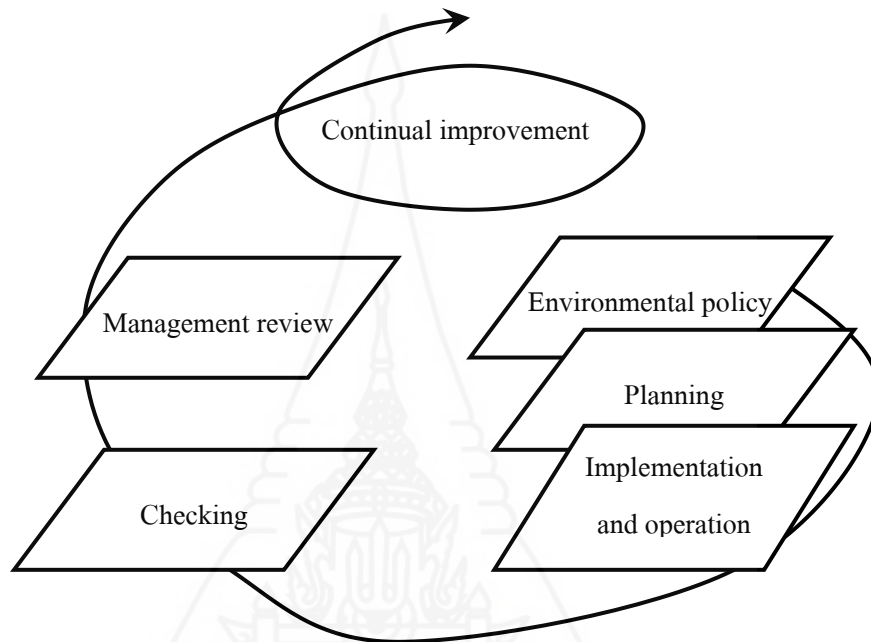
2) **ประเด็นสิ่งแวดล้อม** คือส่วนประกอบของกิจกรรมขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ: ประเด็นสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญมีหรือสามารถมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ

3) **ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม** คือส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่ใช้เพื่อพัฒนาและนำนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ และบริหารจัดการประเด็นสิ่งแวดล้อม

หมายเหตุ 1: ระบบการบริหารจัดการคือชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันที่ใช้ในการสร้างนโยบายและวัตถุประสงค์ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

หมายเหตุ 2: ระบบการบริหารจัดการหมายถึงรวมถึงโครงสร้างองค์กร กิจกรรมการวางแผน ความรับผิดชอบ การปฏิบัติ การดำเนินงาน กระบวนการและทรัพยากร



ภาพที่ 2.28 Environmental management system model <sup>44</sup>

ในแต่ละกระบวนการหลัก หน่วยธุรกิจน้ำมันได้ดำเนินการตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 14001: 2004 ครอบคลุมกิจกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม (*environmental policy*)
- 2) การวางแผนด้านสิ่งแวดล้อม (*planning*)
  - (1) การวิเคราะห์ประเด็นสิ่งแวดล้อม (*environmental aspects*)
  - (2) กฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ (*legal and other requirements*)
  - (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงาน (*objectives, targets and programmes*)

targts and programmes)

<sup>44</sup> The International Organization for Standardization. (2004) ISO 14001:2004 Environmental management systems - Requirements with guidance for use. Switzerland. p. vi.

### 3) การนำไปใช้และการปฏิบัติ (*implementation and operation*)

- (1) ทรัพยากร บทบาท ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (*resources, roles, responsibility and authority*)
- (2) ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมและการสร้างจิตสำนึก (*competence, training and awareness*)
- (3) การสื่อสาร (*communication*)
- (4) เอกสาร (*documentation*)
- (5) การควบคุมเอกสาร (*control of documents*)
- (6) การควบคุมการปฏิบัติ (*operational control*)
- (7) การเตรียมความพร้อมและตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน (*emergency preparedness and response*)

### 4) การตรวจสอบ (*checking*)

- (1) การเฝ้าติดตามและการวัด (*monitoring and measurement*)
- (2) การประเมินความสอดคล้อง (*evaluation of compliance*)
- (3) ข้อบกพร่อง การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกัน (*nonconformity, corrective action and preventive action*)
- (4) การควบคุมบันทึก (*control of records*)
- (5) การตรวจประเมินภายใน (*internal audit*)

### 5) การทบทวนการจัดการ (*management review*)

ทั้งนี้หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 14001: 2004 จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ครอบคลุมกระบวนการหลักของคลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน และสถานีเติมน้ำมันอากาศยาน

จากการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก. 18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) นั้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาและบูรณาการระบบการบริหารดังกล่าว ซึ่งหน่วยธุรกิจน้ำมันเรียกว่า ระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality, Safety, Health and Environment Management System; QSHEMS) โดยพัฒนาให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (*management responsibility*)
  - (1) ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (*management commitment*)
  - (2) นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (*quality, safety, health and environment policy*)
  - (3) ตัวแทนฝ่ายบริหาร (*management representative*)
  - (4) โครงสร้างองค์กร (*organization Structure*)
- 2) การวางแผน (*planning*)
  - (1) วัตถุประสงค์คุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (*quality, safety, health and environment objectives*)
  - (2) การวางแผนระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (*quality, safety, health and environment management system planning*)
  - (3) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (*customer focus*)
  - (4) การพิจารณาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (*determination of requirements related to the product*)
  - (5) การทบทวนข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (*review of requirements related to the product*)
  - (6) การชี้บ่งอันตราย (*hazard identification*) การวิเคราะห์ประเด็นสิ่งแวดล้อม (*Environmental aspects*) และการประเมินความเสี่ยง (*risk assessment*)
  - (7) กฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ (*legal and other requirements*)
- 3) การนำไปใช้และการปฏิบัติ (*implementation and operation*)
  - (1) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (*product and service design and development*)
    - การวางแผนการออกแบบและการพัฒนา (*design and development planning*)
    - ข้อมูลสำหรับการออกแบบและการพัฒนา (*design and development inputs*)
    - ผลผลิตจากการออกแบบและการพัฒนา (*design and development outputs*)
    - การทบทวนการออกแบบและการพัฒนา (*design and development review*)
    - การทวนสอบการออกแบบและการพัฒนา (*design and development verification*)

- การทดสอบเพื่อรับรองผลการออกแบบและการพัฒนา (design and development validation)

- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงในการออกแบบและการพัฒนา (control of design and development changes)

(2) การบริหารทรัพยากรบุคคล (*human resource management*)

- การจัดสรรทรัพยากรบุคคล (provision of human resources)

- บทบาท ความรับผิดชอบ ภาระรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (resource, role, responsibility, accountability and authority)

- ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมและการสร้างจิตสำนึก (competence, training and awareness)

(3) การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องจักรอุปกรณ์ วัสดุและวัสดุ (*infrastructure, machine, equipment and material*)

- การจัดหา (procurement)

- การตรวจสอบ ทดสอบและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ (inspection, test and maintenance)

- การควบคุมอุปกรณ์เฝ้าติดตามและเครื่องมือวัด (control of monitoring and measuring equipment)

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment)

(4) การบริหารการผลิตและการบริการ (*product and service realization management*)

- การวางแผนเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการ (planning of product realization)

- การควบคุมการผลิตและการบริการ (control of production and service provision)

- การทดสอบเพื่อการรับรองการผลิตและการบริการ (validation of processes for production and service provision)

- การชี้แจงและสอบกลับได้ (identification and traceability)

- การดูแลทรัพย์สินของลูกค้า (customer property)

- การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ (preservation of product)



(5) การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการให้คำปรึกษา (*communication, participation and consultation*)

- การสื่อสารกับลูกค้า (customer communication)
- การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication)
- การมีส่วนร่วม และการให้คำปรึกษา (participation and consultation)

(6) การบริหารเอกสาร (*document management*)

- คู่มือคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (quality safety, health and environment manual)
- การควบคุมเอกสาร (control of documents)
- การควบคุมบันทึก (control of records)

4) การตรวจสอบ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (*checking, measurement, analysis and improvement*)

(1) การติดตามตรวจสอบ การวัดและการประเมินผล (*monitoring measurement and evaluation*)

- การติดตามตรวจสอบและการวัดเสียงของลูกค้า (monitoring and measurement of voice of Customer)
- การติดตามตรวจสอบและการวัดผลิตภัณฑ์ (monitoring and measurement of product)
- การติดตามตรวจสอบและการวัดกระบวนการ (monitoring and measurement of processes)
- การประเมินผลความสอดคล้องตามกฎหมาย มาตรฐาน และข้อกำหนดอื่น ๆ (evaluation of compliance)

- การตรวจประเมินภายใน (internal audit)

(2) การบริหารความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด (*nonconformity management*)

- การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (control of nonconforming product)
- การเตรียมความพร้อมและการตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (emergency preparedness and response)
- การสอบสวนอุบัติการณ์ (incident investigation)

(3) การวิเคราะห์ข้อมูล (*analysis of data*) และการปรับปรุง (*Improvement*)

- การปฏิบัติการแก้ไข (*corrective action*)
- การปฏิบัติการป้องกัน (*preventive action*)
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (*continual improvement*)

5) การทบทวนการจัดการ (*management review*)

- ข้อมูลสำหรับการทบทวนการจัดการ (*review input*)
- ผลการทบทวนการจัดการ (*review output*)

#### 2.4.9 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (*Information Technology System Management*)<sup>45</sup>

ในการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ปตท. ได้ประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (*Enterprise Resource Planning: ERP*) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร และหน่วยธุรกิจน้ำมันต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวด้วย

## 1) วิสัยทัศน์ในการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปตท. มีวิสัยทัศน์ในการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

“ปตท. มีระบบคอมพิวเตอร์เพียงระบบเดียวที่รองรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่สำคัญในทุกหน่วยธุรกิจ โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการที่เป็นเลิศ (*best practice*) และเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์โดยมีฐานข้อมูลเดียวกัน”

## 2) ความหมายของการพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท.

การพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรหมายถึงการปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การจัดหา การผลิต การขนส่ง การจัดเก็บ การจัดเก็บสำรอง การบำรุงรักษา การตลาด การจัดจ่ายผลิตภัณฑ์ก๊าซธรรมชาติและผลิตภัณฑ์น้ำมัน ตลอดจนการเงิน การบัญชีต่างๆ และการรวบรวมบันทึกข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน ทั้งในหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ หน่วยธุรกิจน้ำมันและสำนักงานใหญ่ให้ใช้งานอยู่บนระบบคอมพิวเตอร์ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของ ปตท. โดยการพยายามนำระบบการทำงานที่เป็นเลิศ (*best practice*) มาใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน

<sup>45</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ค) “รู้จักกับโครงการ ERP” ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

### 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท.

การพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท. มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อให้ ปตท. มีระบบงานมาตรฐานขององค์กรที่มีระบบการทำงาน เชื่อมโยงและครอบคลุมในทุกพื้นที่ของการดำเนินธุรกิจรวมทั้งด้านการบริหารจัดการด้วย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของ ปตท.

(2) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตของ ปตท. เช่น การทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

(3) เพื่อให้การดำเนินงานของ ปตท. เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล

(4) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 4) พันธกิจของคณะทำงานพัฒนาระบบงานหลักขององค์กร

ทีมงานพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรมีพันธกิจ ดังนี้

(1) ทำงานร่วมกันเป็นทีมกับบริษัทที่ปรึกษา

(2) ออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐาน โดยยึดตามกระบวนการที่เป็นเลิศ (best practice) ที่มีอยู่ในซอฟต์แวร์ SAP เป็นหลัก

(3) นำระบบงานบัญชีและการเงิน ระบบงานการรับคำสั่งซื้อ การขายและการบริหารสินค้าคงคลัง ระบบงานการบำรุงรักษาและการควบคุมพัสดุอุปกรณ์ ระบบงานการจัดซื้อ ระบบงานการออกรายงานและการวิเคราะห์ข้อมูล และระบบงานการบริหารเงินเดือนมาใช้งานจริง

(4) เตรียมข้อมูลและร่วมดำเนินการ โอนถ่ายข้อมูลเข้าสู่ระบบใหม่ รวมทั้งร่วมทดสอบและทดลองก่อนใช้งานจริง

(5) บริหารและนำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนถ่ายทอดความรู้และให้การฝึกอบรมแก่ผู้ใช้ เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างถูกต้อง

หลังจากคณะทำงานพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรได้ดำเนินงานตามพันธกิจดังกล่าวแล้ว ปตท. ได้จัดตั้งโครงการพัฒนาต่อเนื่องระบบงานหลักขององค์กร (ERP2) ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งภายใต้ Business Enablement Program โดยคณะทำงานพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

(1) สะสางและแก้ไขปัญหาจากการขึ้นระบบงานหลักขององค์กร

(2) ถ่ายทอดความเป็นเจ้าของระบบงานให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจ

(3) พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศให้สมบูรณ์ พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการต่อเนื่องออกไป

(4) จัดเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทั้งจิตความสามารถและจำนวนบุคลากร

(5) วางระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ กระบวนการทำงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

นอกจากนี้ เพื่อให้ระบบงานหลักขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือมีการบริหารจัดการที่ดีและผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม คณะทำงานพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร โดยดำเนินการดังนี้

(1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นตำแหน่งหรือหน่วยงานในกระบวนการบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กรทั้งหมด เพื่อให้ข้อมูลและขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความถูกต้องสมบูรณ์

(2) กำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการระบบงานหลักขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกันทั้งหมด

2) กำหนดกระบวนการธุรกิจหลักขององค์กรและผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละกระบวนการมีผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เป็นเจ้าของ

3) กำหนดความรู้ความสามารถของแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4) พัฒนาระบบงานแจ้งความต้องการงานสารสนเทศเพื่อรองรับการทำงานของผู้เกี่ยวข้องในลักษณะ Work Flow เพื่อให้ง่ายต่อการร้องขอการพัฒนาและการติดตามที่สะดวกและง่ายต่อผู้ใช้

5) การพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท.

ในการพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรนั้น ปตท. เลือก SAP ซึ่งเป็นระบบ Application Software ERP ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ได้ครบถ้วน สามารถเชื่อมโยงทุกระบบงานได้อย่างสมบูรณ์ และเป็น Web Technology ซึ่งสนับสนุนการดำเนินธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต (internet) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ปตท. ได้พัฒนาระบบงานหลักขององค์กรโดยใช้ซอฟต์แวร์ SAP เพื่อทดแทนระบบ ERP ปัจจุบันของ ปตท. โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบและการนำระบบงานหลักขององค์กรที่ออกแบบไว้ไปดำเนินการโดยระบบงานหลักขององค์กรที่เป็นพื้นฐานประกอบด้วย 1) ระบบจัดหาและบริหารพัสดุ (Material Management: MM) 2) ระบบซ่อม

บำรุง (Plant Maintenance: PM) 3) ระบบขายและกระจายสินค้า (Sales and Distribution: SD) 4) ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน (Finance and Human Resource Payroll: FI) และ 5) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน (Internal Control: CO) จากนั้นจึงดำเนินการเชื่อมโยงกับระบบเสริมอื่นๆ ที่ ปตท. ใช้งานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้งานร่วมกับระบบ SAP ได้

6) **ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการหลักของ ปตท.**

การพัฒนากระบวนการหลักของ ปตท. นั้น มีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การเตรียมงานของโครงการ (project preparation) ได้แก่ การกำหนดแผนงาน โครงสร้างและทีมงาน ขอบเขตการดำเนินงาน ตลอดจนกฎระเบียบและมาตรฐาน สำหรับใช้ในการบริหารโครงการ

(2) การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ (business blueprint) เพื่อให้ได้ กระบวนการที่เป็นมาตรฐานและมีข้อมูลที่เชื่อมโยงกันได้ทั้ง ปตท.

(3) การเตรียมความพร้อมของพนักงานและระบบงาน (realization) คือ การเตรียมบุคลากรและระบบให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานใหม่ เช่น การนำข้อมูลเดิมเข้าระบบ การทดสอบระบบ และการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(4) การเตรียมความพร้อมขั้นสุดท้ายก่อนเริ่มใช้ระบบใหม่ (final preparation) คือการกำหนดแผนงานการใช้ระบบใหม่ (cutover plan) การทดสอบการใช้ระบบทั้งทางด้าน Volume และ Stress การจัดทำคู่มือการใช้งานของโปรแกรม

(5) การเริ่มใช้ระบบใหม่

7) **ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการหลักของ ปตท.**

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท. มีดังนี้

(1) ผู้บริหารทุกระดับต้องสนับสนุน มีส่วนร่วมและผลักดันการพัฒนากระบวนการหลักของ ปตท. อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

(2) มีการบริหารเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานทุกระดับ

(3) กระบวนการทำงานต้องได้รับการออกแบบใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานของซอฟต์แวร์ SAP

(4) ข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบงานใหม่ต้องถูกต้องและครบถ้วน

(5) พนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความเข้าใจ และนำไปใช้งานได้จริง

8) *ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาระบบงานหลักของ ปตท.*

จากการพัฒนาระบบงานหลักขององค์กรนั้น ปตท. ได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

(1) ปตท. มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารจัดการได้ถูกต้องครบถ้วนบนฐานเดียวกันมากขึ้น และสามารถนำข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวมาใช้ในการตัดสินใจและบริหารจัดการรวมทั้งสร้างโอกาสทางธุรกิจได้ดีขึ้น

(2) ปตท. สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

(3) ปตท. สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร โดยลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและการส่งข้อมูลซึ่งทำให้ลดเวลาในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานช่วงรอยต่อของการทำงานและมีเวลาพัฒนางานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น

(4) ปตท. สามารถสร้างผลกำไรและลดต้นทุนในการทำงานได้มากขึ้นด้วยการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

**2.4.10 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) <sup>46</sup>**

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปตท. ได้ประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) การบริหารสายอาชีพ (career management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) และหน่วยธุรกิจน้ำมันต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวด้วย

1) *วิสัยทัศน์ของ ปตท. ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล*

(1) มุ่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องด้วยทรัพยากรหลักที่มีค่าคือพนักงาน ด้วยการคัดสรรคนดี สร้างคนเก่ง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางธุรกิจและระบบงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(2) พนักงานมีจิตวิญญาณที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา และยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรคือมีทัศนคติ ความเป็นเจ้าของ มีวิถีคิดอย่างเป็นระบบเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและมีพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ

2) *ภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.*

(1) คัดสรรและสร้างคนดี คนเก่งที่มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง

(2) สร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดถือคุณภาพและความสำเร็จของผลงาน

<sup>46</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ง) “วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย HR” ค้นคืนวันที่

### 3) เป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.

เป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท. คือการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีขีดความสามารถในระดับเทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำในภูมิภาคที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ธุรกิจ

### 4) นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

(2) องค์กรจะจัดวางระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เทียบเคียงได้กับธุรกิจชั้นนำ โดยมีความชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

(3) ผู้บังคับบัญชาทุกคนมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานของตนตามระบบและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ปตท.

(4) พนักงานทุกคนมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานด้วยความสามารถ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ทุ่มเท ให้เกิดผลสำเร็จของงาน โดยยึดถือหลักจริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กร

(5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องขององค์กร ผู้บังคับบัญชาและพนักงาน องค์กรจะส่งเสริมการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพต่อการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่วางแผน ประเมิน ติดตามผล และให้ข้อมูลป้อนกลับ

(6) พนักงานต้องเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ รอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

(7) ความก้าวหน้าในอาชีพ ผลตอบแทนและแรงจูงใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับคุณภาพและผลสำเร็จของงาน รวมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและศักยภาพของพนักงานที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

(8) องค์กรจะบริหารค่าตอบแทนและแรงจูงใจโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อให้สามารถเทียบเคียงกับธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจชั้นนำที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน องค์กรจะส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี

### 2.4.11 การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) ของ ปตท.<sup>47 48</sup>

#### 1) ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (competency) หมายถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะโดยรวมของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมการทำงานภายใต้บทบาทความรับผิดชอบและสถานการณ์ต่างๆ ส่งผลให้การทำงานเกิดผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม คุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้มาจากการที่บุคคลมีค่านิยม แรงจูงใจ กระบวนการความคิดและคุณลักษณะเฉพาะตัว รวมถึงทักษะ ความรู้ ความชำนาญต่าง ๆ แล้วผสมผสานสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ให้เกิดคุณค่าที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

#### 2) ความสำคัญของสมรรถนะ

(1) การบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยเฉพาะจากการที่มีเป้าหมายที่จะขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วและเพิ่มมูลค่าอย่างมาก หากไม่มีกลไกบริหารจัดการพนักงาน อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว พนักงานจะขาดสมรรถนะหรือองค์กรพัฒนาสมรรถนะไม่ทันกับธุรกิจซึ่งผลเสียจะตกแก่ทั้งองค์กร และพนักงาน

(2) สมรรถนะจะถูกนำมาใช้ทั้งในด้านของวิธีการและพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น การที่พนักงานมีพื้นฐานความรู้โดยไม่ได้นำมาใช้ จะยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะเป็นปัจจัยผลักดันสำคัญต่อผลสำเร็จของงานในระดับดีเยี่ยม

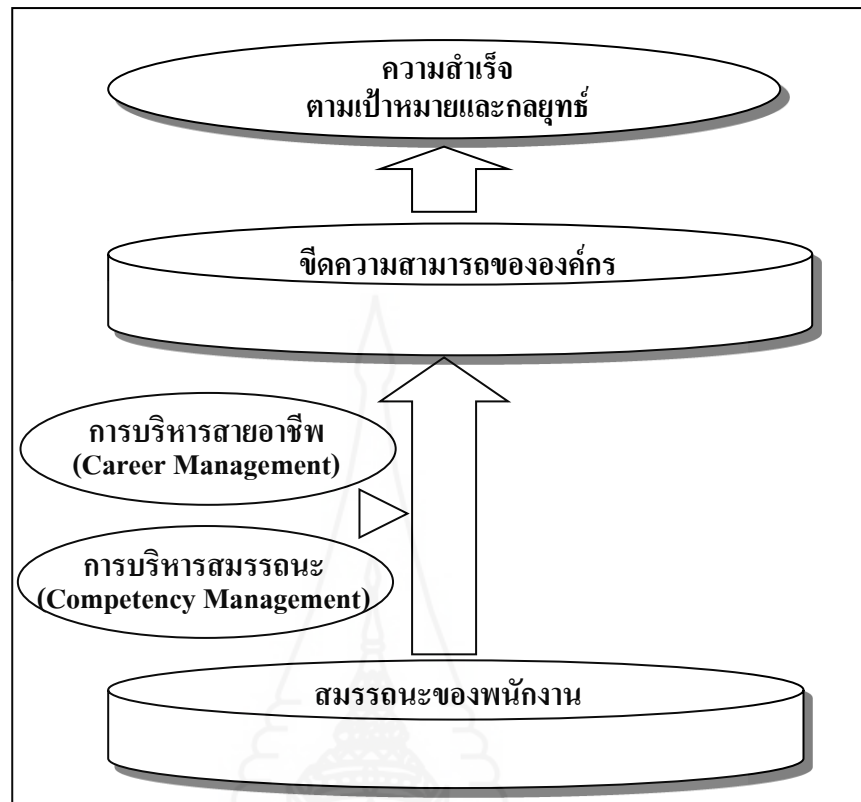
(3) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจะแสดงออกตามบทบาทความรับผิดชอบและสถานการณ์ ดังนั้น จะต้องไม่จำกัดความมีสมรรถนะสูงหรือต่ำของบุคคลจากระดับความรับผิดชอบ ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่การสร้างและพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถนะตามศักยภาพให้ได้สูงสุด

(4) ปตท. จะใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 2 เรื่อง คือ 1) เพื่อการพัฒนาให้พนักงานพร้อมสำหรับธุรกิจและการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด และ 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าของพนักงานที่จะเติบโตและรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นตาม Success Profile และความต้องการของธุรกิจ

<sup>47</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt>

<sup>48</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ฉ) “Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [mhtml:http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht](http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht) [http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht/CompetencyCommunication06-09-2004\\_files/frame.htm](http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht/CompetencyCommunication06-09-2004_files/frame.htm)





ภาพที่ 2.29 ความสำคัญของสมรรถนะ<sup>49</sup>

### 3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสมรรถนะ

(1) คณะกรรมการจัดการ ปตท. มีหน้าที่กำหนดทิศทาง การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับธุรกิจ และความยั่งยืนขององค์กร

(2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่ายในสายงานมีหน้าที่ดังนี้

- ให้ทิศทางเพื่อกำหนดว่าแต่ละปีหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency) ใดในแต่ละระดับความรับผิดชอบ โดยผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งานที่จะประเมินแต่ละปี

- กำกับและดูแลให้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องนี้อย่างโปร่งใสและเป็นไปตามวัตถุประสงค์และหลักการที่กำหนด

<sup>49</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 3

- ดำเนินการให้เกิดการประเมินสมรรถนะพนักงานของ  
หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้มีมาตรฐาน

- พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนการพัฒนาพนักงานในความ  
รับผิดชอบแต่ละปีตามที่กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (Career Counseling Team: CCT) และ  
หน่วยงานเสนอ

- ใช้สมรรถนะในการพิจารณาศักยภาพการเติบโตของพนักงาน

(3) ผู้ประเมิน คือผู้บังคับบัญชาหน่วยงานทุกระดับ มีหน้าที่ดังนี้

- สร้างความเข้าใจให้พนักงานเห็นความสำคัญของการมี  
สมรรถนะที่กำหนด รวมทั้งแจ้งให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานของตนให้ความสำคัญกับสมรรถนะ  
ใดในช่วงเวลานั้น ๆ

- ประเมินสมรรถนะตามแนวทางที่กำหนด

- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้แก่พนักงานก่อนการหาข้อสรุป  
ตามขั้นตอนที่กำหนด

(4) พนักงาน มีหน้าที่ดังนี้

- ทำความเข้าใจสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง โดยพิจารณาจาก  
ต้นแบบสมรรถนะ (competency model)

- พัฒนาตนเองโดยการศึกษา เรียนรู้และประยุกต์ใช้สมรรถนะใน  
การทำงาน

(5) กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (Career Counseling Team: CCT) มี  
หน้าที่ ดังนี้

- วิเคราะห์และให้คำปรึกษาในการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่  
งาน (functional competency) ของแต่ละกลุ่มความชำนาญในสายอาชีพ รวมทั้งในการปรับเปลี่ยน  
ตามความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- วิเคราะห์และกำหนดแผนการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพ  
(career plan) เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (high potential)

- ทำหน้าที่สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาและเป็น  
ผู้ให้คำแนะนำ (mentor) แก่พนักงาน ในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพ

- วิเคราะห์และให้แนวทางในการกำหนดรูปแบบสำหรับการ  
สร้างความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ

#### 4) ประเภทของสมรรถนะ

พนักงานทุกคนต้องพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะใน 2 มิติ ตามระดับความรับผิดชอบและตามที่ต้องการคาดหวัง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ดังนี้

(1) *สมรรถนะหลัก (core competency)* หมายถึงความสามารถหลักที่องค์กรกำหนดให้พนักงานจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะทำหน้าที่ใด ทั้งในส่วนของความสามารถพื้นฐานที่สำคัญและความสามารถตามระดับความรับผิดชอบ โดย ปตท. กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 12 สมรรถนะ โดยมีองค์ประกอบของต้นแบบสมรรถนะ (competency model) ดังนี้

1. *การสร้างสัมพันธภาพในที่ทำงาน (building working relationships)* หมายถึงการสร้างและใช้สัมพันธภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน

2. *การสื่อความ (communication)* หมายถึงสื่อสารข้อมูลและแนวความคิดได้อย่างชัดเจนโดยใช้สื่อต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้ฟังสนใจ เข้าใจและ จำเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น

3. *การให้บริการลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer service)* หมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รับผิดชอบต่อความพึงพอใจและความกตัญญูของลูกค้า

4. *การสร้างควมไว้วางใจ (building trust)* หมายถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยทำให้ผู้อื่นมั่นใจในเจตนาทั้งต่อส่วนตนและต่อองค์กร

5. *การคิดเชิงนวัตกรรม (innovative thinking)* หมายถึงการคิดค้นทางแก้ปัญหาใหม่สำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ทดลองใช้วิธีใหม่และแตกต่างไปจากเดิมในการจัดการกับปัญหาและ โอกาสในการทำงาน

6. *การวิเคราะห์ปัญหา (problem analysis)* หมายถึงการระบุและทำความเข้าใจในประเด็น ปัญหา และ โอกาส เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุป

7. *การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ (aligning performance for success)* หมายถึงการให้ความสำคัญและให้แนวทางเพื่อให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. *การบริหารงาน (managing work)* หมายถึง การจัดการกับเวลา และทรัพยากรที่มีเพื่อให้แน่ใจว่างานจะสำเร็จลงอย่างมีประสิทธิภาพ

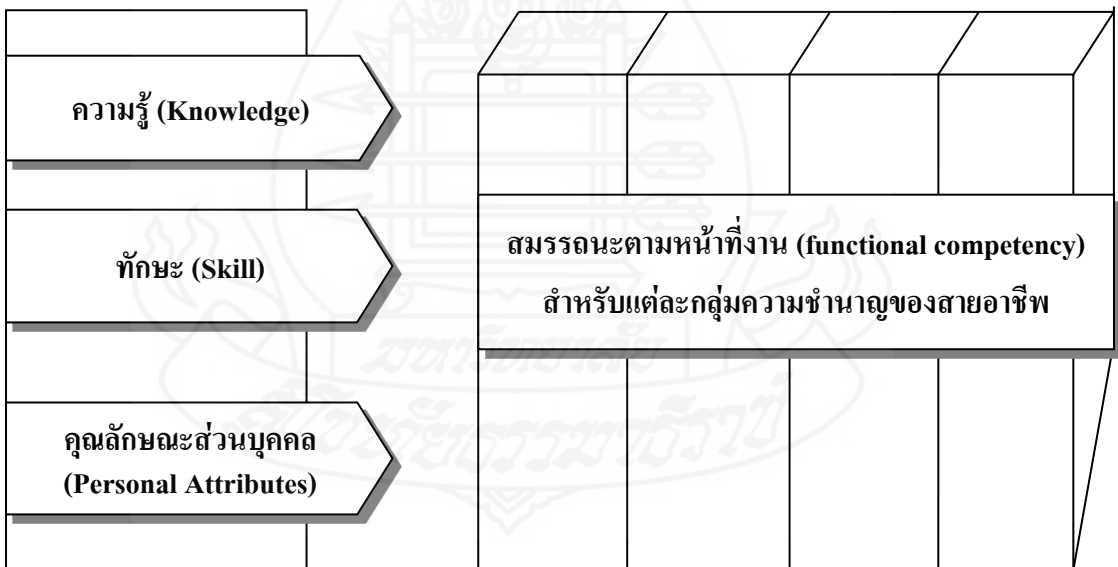
9. การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และค่านิยม (*leading through vision & values*) หมายถึงการใช้วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรมาเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจและดำเนินการ

10. การให้คำชี้แนะ (*coaching*) หมายถึงการให้แนวทางและความคิดที่ทันท่วงทีแก่พนักงาน เพื่อให้เขามีความรู้และทักษะที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

11. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (*continuous Learning*) หมายถึงการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างกระตือรือร้น สร้างและหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นำความรู้ที่ได้รับมาใหม่ ๆ มาใช้ในงานและเรียนรู้จากการประยุกต์ใช้ในงานจริง

12. การปรับตัว (*adaptability*) หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้งานในความรับผิดชอบหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากสามารถปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้าง กระบวนการและข้อกำหนดของงานใหม่ ๆ หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

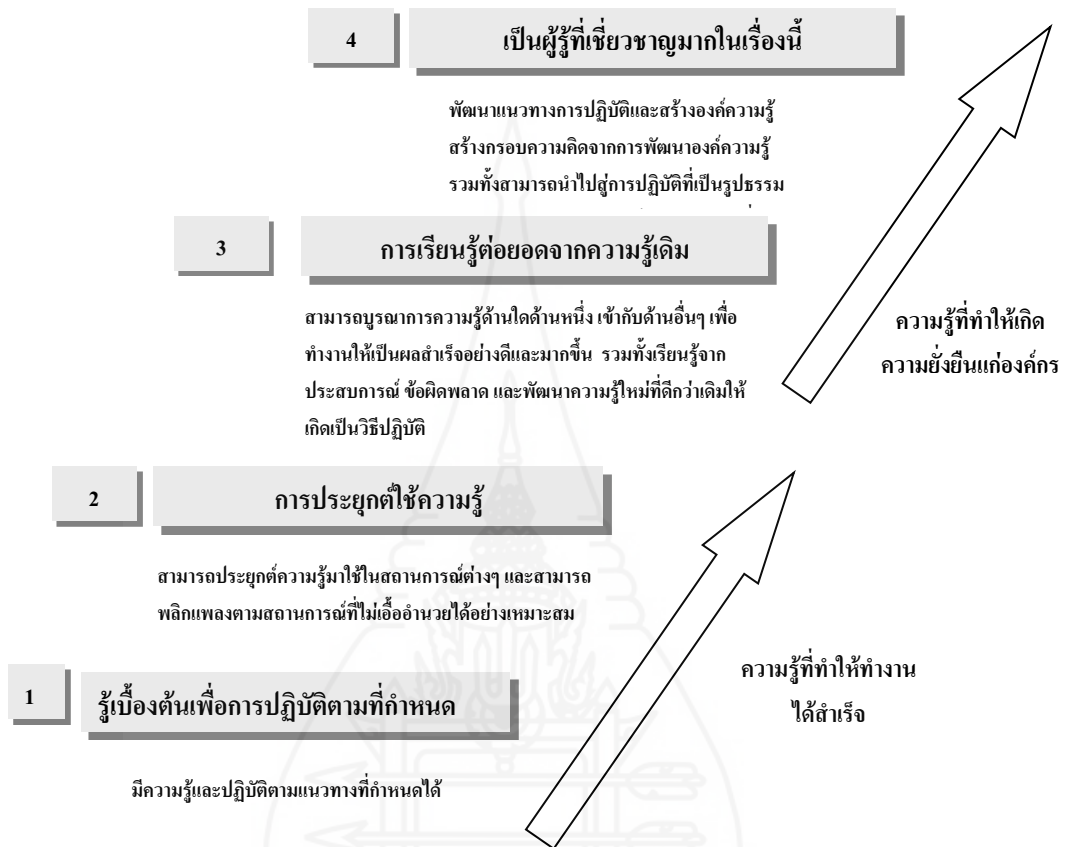
(2) สมรรถนะตามหน้าที่งาน (*functional competency*) หมายถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มความชำนาญในสายอาชีพ



ภาพที่ 2.30 สมรรถนะตามหน้าที่งาน (*functional competency*)<sup>50</sup>

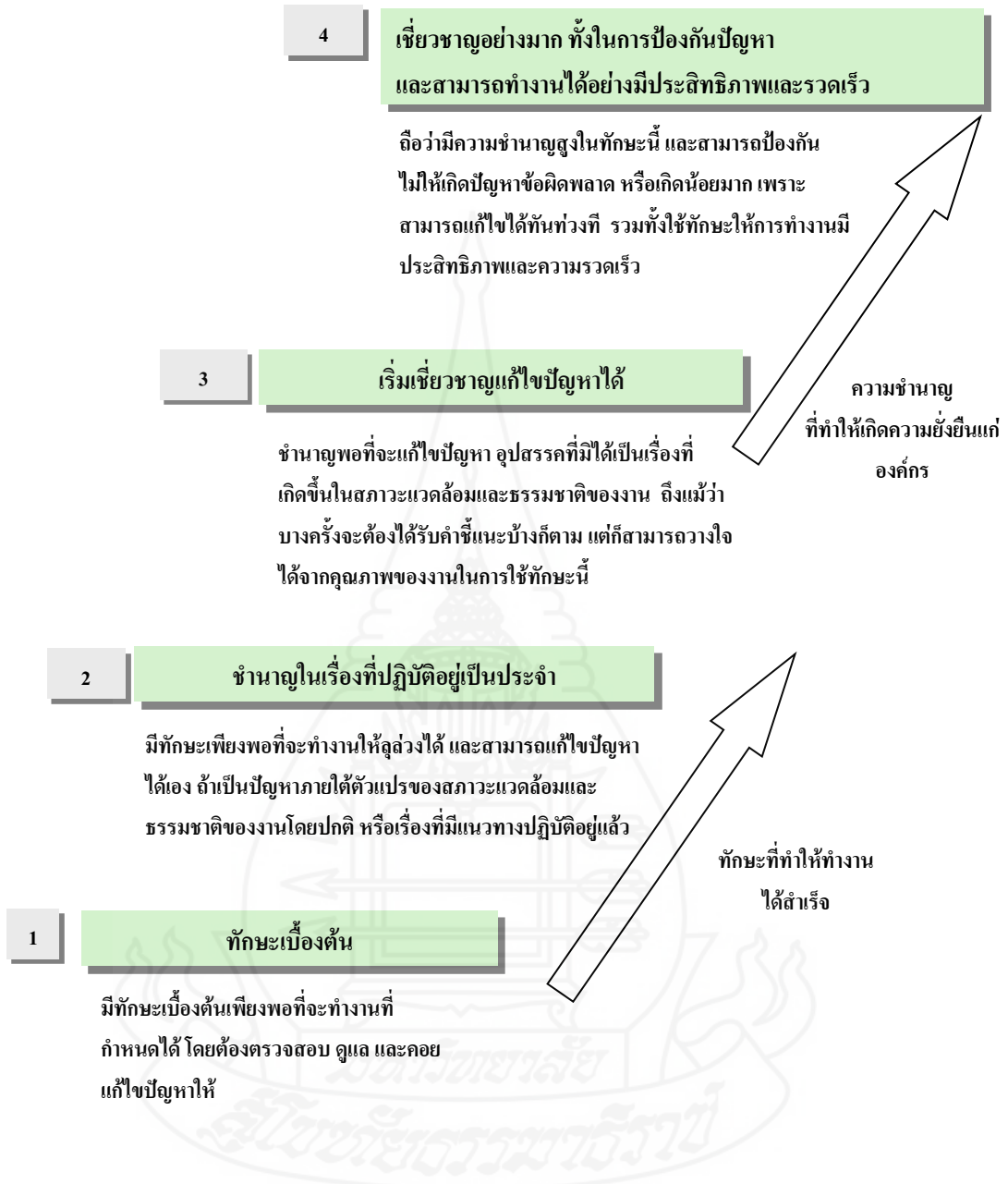
<sup>50</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 16

ปตท. กำหนดระดับของสมรรถนะตามหน้าที่งานไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.31 ระดับของความรู้ (knowledge)<sup>51</sup>

<sup>51</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 18



ภาพที่ 2.32 ระดับของทักษะ (skill)<sup>52</sup>

<sup>52</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 19



ภาพที่ 2.33 ระดับของคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes)<sup>53</sup>

#### 5) การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะในแต่ละปีไม่ต้องประเมินทุกสมรรถนะ ซึ่งการจะเลือกประเมินสมรรถนะใดในแต่ละปีนั้น จะพิจารณาว่าในช่วงเวลานั้นหรือแนวโน้มการทำงานหรือธุรกิจในอนาคตสมรรถนะใดที่จะเป็นปัจจัยผลักดันหรือสนับสนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จหรือรองรับการเติบโตของธุรกิจได้ ทั้งนี้ การกำหนดหัวข้อสมรรถนะที่จะใช้ประเมินจะแตกต่างกันไปตามระดับของพนักงาน หัวข้อที่จะเลือกมาประเมินควรเป็นเรื่องที่พัฒนาการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้นในทิศทางที่องค์กรกำหนด มิใช่เป็นการประเมินเพื่อรับทราบสถานะเพียงอย่างเดียว

<sup>53</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” สิ้นคืนวันที่

สมรรถนะตามหน้าที่งานกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาสายงาน โดยผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้จัดการฝ่ายในสายงานร่วมกันกำหนดสมรรถนะที่จะใช้ประเมินตามจำนวนที่กำหนด โดยลักษณะงานเดียวกันให้ใช้หัวข้อเดียวกัน

6) วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะมีดังนี้

(1) เพื่อทราบระดับความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานตามบทบาทความรับผิดชอบและสถานการณ์ต่าง ๆ เปรียบเทียบกับที่องค์กรกำหนด

(2) เพื่อนำผลการประเมินมากำหนดแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้พนักงานมี Competency สูงสุด

(3) สมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานในระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

(4) เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลพนักงานผ่านระบบการประเมินผลและการวางแผนพัฒนา

7) ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน

(1) ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาตามสายงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

(2) ผู้ได้รับการประเมินคือ พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ลงมา

8) ขั้นตอนหลักในการประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะมีขั้นตอนหลัก ดังนี้

(1) ทำความเข้าใจสมรรถนะที่ต้องประเมิน โดยต้องอ่านและทำความเข้าใจกับคำถามซึ่งเป็นการระบุพฤติกรรมและวิธีการทำงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดจากต้นแบบสมรรถนะที่กำหนด ซึ่งได้อธิบายคำจำกัดความและเนื้อหาโดยละเอียด

(2) ใช้หลักฐานการทำงานของพนักงานในการประเมิน โดยสังเกตและบันทึกพฤติกรรม วิธีคิดและวิธีการทำงานที่สะท้อนความเก่ง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการปรับความสามารถที่มีในแต่ละสถานการณ์จนเกิดเป็นผลงาน ตามหัวข้อสมรรถนะและประเด็นที่ประเมินเทียบกับตัวอย่างพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามคำถาม

(3) จัดตารางเวลาแล้วประเมินในระบบให้ครบถ้วน

(4) ตรวจสอบและสรุปผลการประเมินกับผู้บังคับบัญชาลำดับถัดไป เพื่อให้เกิดมาตรฐาน



### 9) การประเมินสมรรถนะหลัก (core competency)

การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานที่ประสบความสำเร็จจะสะท้อนออกมาใน 3 มิติ ดังนี้

- (1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงาน
- (2) ความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถรักษาคุณภาพ เมื่อต้องทำงานภายใต้สภาวะการณ์ที่ใช้สมรรถนะแต่ละเรื่อง
- (3) ระดับของผลกระทบ และความยากง่ายตามระดับความรับผิดชอบในการใช้สมรรถนะแต่ละเรื่อง

การประเมินสมรรถนะหลักมีวิธีการดังนี้

- (1) ระบุถึงพฤติกรรม วิธีคิด และวิธีการทำงานที่สะท้อนระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน และกำหนดตัวเลือกคำตอบให้เหมือนกันทุกคำถาม ดังนี้
  - แสดงออกไม่ชัดเจนหรือสรุปไม่ได้ว่าใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่กำหนด
  - แสดงพฤติกรรมอยู่บ้างแต่เป็นส่วนน้อย
  - แสดงพฤติกรรมอยู่เป็นส่วนใหญ่
  - แสดงพฤติกรรมและความสามารถที่โดดเด่น เป็นจุดแข็งของพนักงาน
- (2) พิจารณาพฤติกรรม วิธีคิด และวิธีการทำงานที่เป็นการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่ระบุในคำถาม โดยประเมินตามหลักฐานเชิงพฤติกรรม วิธีคิด วิธีการทำงานที่สะท้อนออกมานั้นให้พิจารณาจากรูปแบบที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่ (pattern) ดังนั้น จึงควรสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของพนักงานอยู่เสมอ และผู้ประเมินจะต้องระวังไม่ให้ตัวเองพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่งที่ตนจำได้หรือฟังใจ โดยไม่พิจารณาว่าโดยรวมแล้วพนักงานเป็นอย่างไรกันแน่ในเรื่องนั้น
- (3) จากคำถามที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมและวิธีการทำงานที่สะท้อนความรู้ ความสามารถ และทักษะตามสมรรถนะที่กำหนด ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงคำถามและวิธีการทำงานของพนักงานแล้ว พิจารณาว่าพนักงานมีพฤติกรรมและวิธีการทำงานเช่นเดียวกับระบุในคำถามหรือไม่ ถ้าไม่เหมือนกันจะเลือกคำตอบข้อ 1 แต่ถ้าเหมือนหรือใกล้เคียงจะพิจารณาคำตอบข้อ 2 - 4 ว่าพนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรม และวิธีการทำงานใกล้เคียงข้อใด

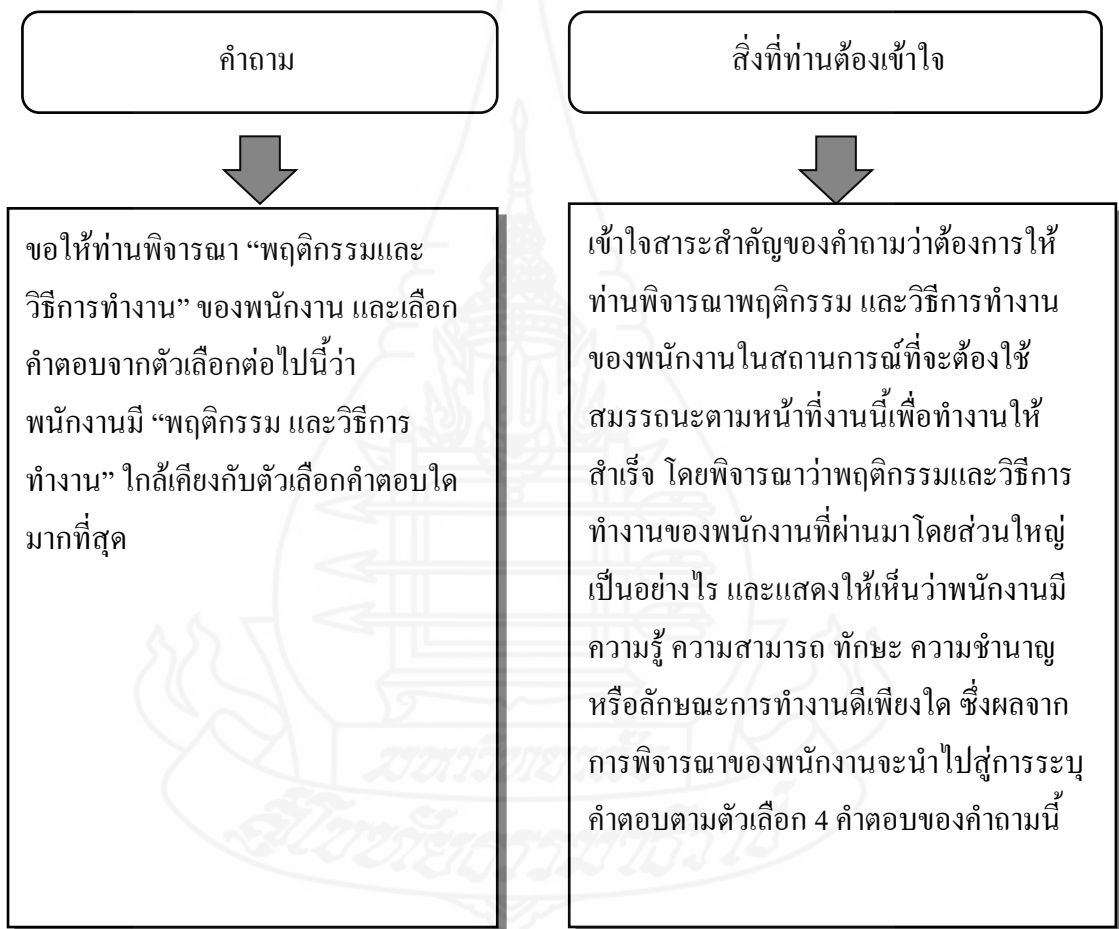
## 10) หลักการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency)

หลักการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งานมีดังนี้

(1) พิจารณาจากสิ่งที่เป็นพฤติกรรม วิธีคิด และวิธีการทำงานของพนักงานที่จะเป็นหลักฐานและแสดงออกมา

(2) เปรียบเทียบพฤติกรรม วิธีคิด และวิธีการทำงานจากหลักฐานกับระดับตามตัวเลือก

(3) ระบุระดับสมรรถนะตามข้อคำถามและคำตอบที่ให้เลือกในระบบ



ภาพที่ 2.34 วิธีการประเมินสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency)<sup>54</sup>

<sup>54</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นค้นวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 41

### 11) การพัฒนาสมรรถนะ

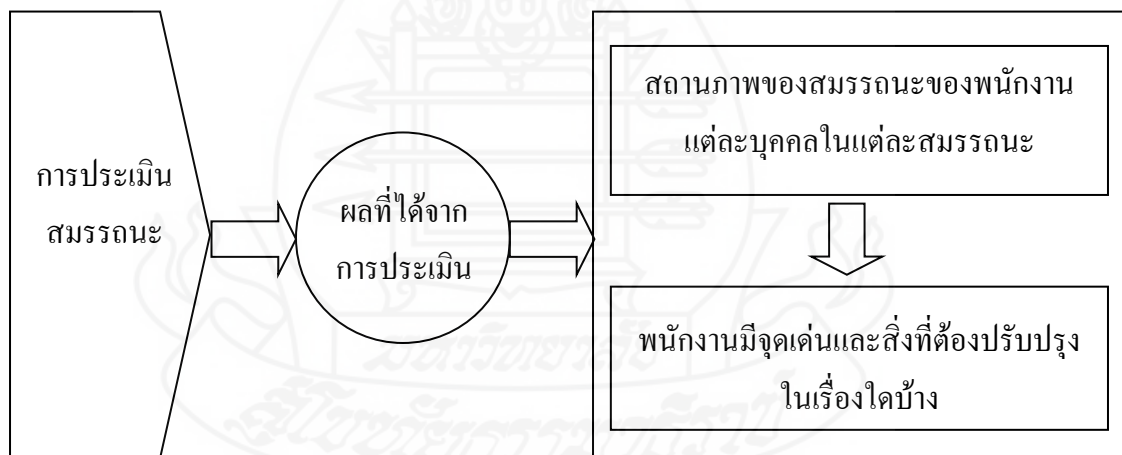
การพัฒนาสมรรถนะมีแนวทาง ดังนี้

(1) สถานภาพของสมรรถนะของพนักงานเทียบกับต้นแบบสมรรถนะ ซึ่งหากพนักงานมีสมรรถนะใกล้เคียงกับระดับสูงสุดก็จะถือว่าเป็นจุดเด่นของพนักงาน แต่ถ้าไม่ใกล้เคียงกับระดับสูงหรือระดับที่คาดหวัง พนักงานก็มีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงสมรรถนะนี้

(2) จุดเด่นและข้อควรปรับปรุงจะเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนการพัฒนาพนักงาน

(3) ผู้บังคับบัญชาต้องนำผลการประเมินมาอธิบายให้พนักงานเข้าใจ พร้อมทั้งร่วมกันพิจารณาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

(4) ผู้บังคับบัญชาต้องจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงาน เป็นรายบุคคล นำเสนอคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยธุรกิจพิจารณา หากเห็นชอบจะนำเสนอกลุ่มที่ปรึกษาอาชีพ (Career Counseling Team: CCT) เพื่อกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาสมรรถนะให้กับพนักงาน



ภาพที่ 2.35 การพัฒนาสมรรถนะ<sup>55</sup>

<sup>55</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.ptplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt> หน้า 75

#### 2.4.12 การบริหารสายอาชีพ (Career Management)<sup>56</sup>

ปัจจุบัน ปตท. ได้มีการขยายธุรกิจด้านปิโตรเลียมและปิโตรเคมีให้ครบวงจรตั้งแต่ธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้น (upstream) และขั้นปลาย (downstream) และมีการบริหารจัดการในลักษณะกลุ่ม ปตท. (PTT Group) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ปตท. จะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันที ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ ปตท. มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เกิดความเสียหาย อันจะนำไปสู่การพ่ายแพ้แก่คู่แข่ง การนำระบบการบริหารสายอาชีพ (career management) มาประยุกต์ใช้ใน ปตท. จึงเป็นกลไกที่จะจัดการความเสี่ยงขององค์กรไม่ให้เกิดปัญหาการขาดพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น คณะกรรมการจัดการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTT Management Committee: PTTMC) จึงมีมติเห็นชอบให้นำระบบการบริหารสายอาชีพมาใช้เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2547 และมีนโยบายที่จะนำระบบบริหารสายอาชีพมาใช้เป็นกรอบและแนวทางหลักของการบริหารและพัฒนาพนักงานในทุกๆระดับ นอกจากนี้ ยังได้จัดทำคู่มือการบริหารสายอาชีพขึ้นมาเพื่อใช้สื่อความกับพนักงาน และนำระบบการบริหารสายอาชีพมาใช้กับพนักงานอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป

การบริหารสายอาชีพเป็นการบริหารที่ทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเพื่อรับผิดชอบงานในกลุ่มอาชีพที่องค์กรกำหนดตามความจำเป็นของการดำเนินการ และรูปแบบธุรกิจ (business model) ขององค์กร ปตท. กำหนดสายอาชีพโดยคำนึงถึงทิศทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างให้องค์กรมีขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยแบ่งการบริหารสายอาชีพเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มสายอาชีพผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มสายอาชีพของพนักงานระดับ 12 ลงมา ซึ่งมีทั้งสิ้น 14 สายอาชีพ ดังนี้

- 1) สายอาชีพธุรกิจ มี 4 สายอาชีพ ดังนี้
  - (1) สายอาชีพธุรกิจก๊าซธรรมชาติ
  - (2) สายอาชีพธุรกิจน้ำมัน
  - (3) สายอาชีพธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น
  - (4) สายอาชีพธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ

<sup>56</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2550 ก) คู่มือการบริหารสายอาชีพ (Career Management)

- 2) สายอาชีพสนับสนุนที่ต้องพัฒนาเนวลิภายในสายอาชีพ มี 2 สายอาชีพ ดังนี้
  - (1) สายอาชีพวิจัยและพัฒนา
  - (2) สายอาชีพกฎหมาย
- 3) สายอาชีพสนับสนุนองค์กร มี 8 สายอาชีพ ดังนี้
  - (1) สายอาชีพบัญชีและการเงิน
  - (2) สายอาชีพตรวจสอบ
  - (3) สายอาชีพแผนและพัฒนาองค์กร
  - (4) สายอาชีพจัดหาและบริหารพัสดุ
  - (5) สายอาชีพทรัพยากรบุคคล
  - (6) สายอาชีพประชาสัมพันธ์และมวลชนสัมพันธ์
  - (7) สายอาชีพคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
  - (8) สายอาชีพสนับสนุนงานทั่วไป

ปัจจุบัน ปตท. นำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้แล้วหลายเครื่องมือ เช่น การบริหารสมรรถนะ (competency management) การวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ค่าตอบแทน (compensation) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นต้น การบริหารสายอาชีพ (career management) จะเชื่อมโยงกับเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ดังนี้

- 1) การบริหารสายอาชีพเป็นแกนหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยบูรณาการทุกระบบที่มีอยู่ และดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) รองรับภารกิจของสายอาชีพและทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 3) เป็นระบบเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่ม ปตท. ในอนาคต

การบริหารสายอาชีพเป็นภารกิจร่วมกันระหว่างองค์กร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ พนักงานทุกคนและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยองค์กรก็คือ ปตท. และผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้ความสำคัญพร้อมทั้งปฏิบัติตามนโยบายของ ปตท. อย่างเต็มความสามารถ พนักงานต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับการพัฒนาเพื่อรองรับภารกิจที่องค์กรจะมอบหมายให้ และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องให้การสนับสนุนกับทุกหน่วยงานและพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ภารกิจร่วมกันระหว่างองค์กร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ พนักงานทุกคนและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องดำเนินการบริหารสายอาชีพให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และสนองกับความต้องการขององค์กรในการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานทุกคน

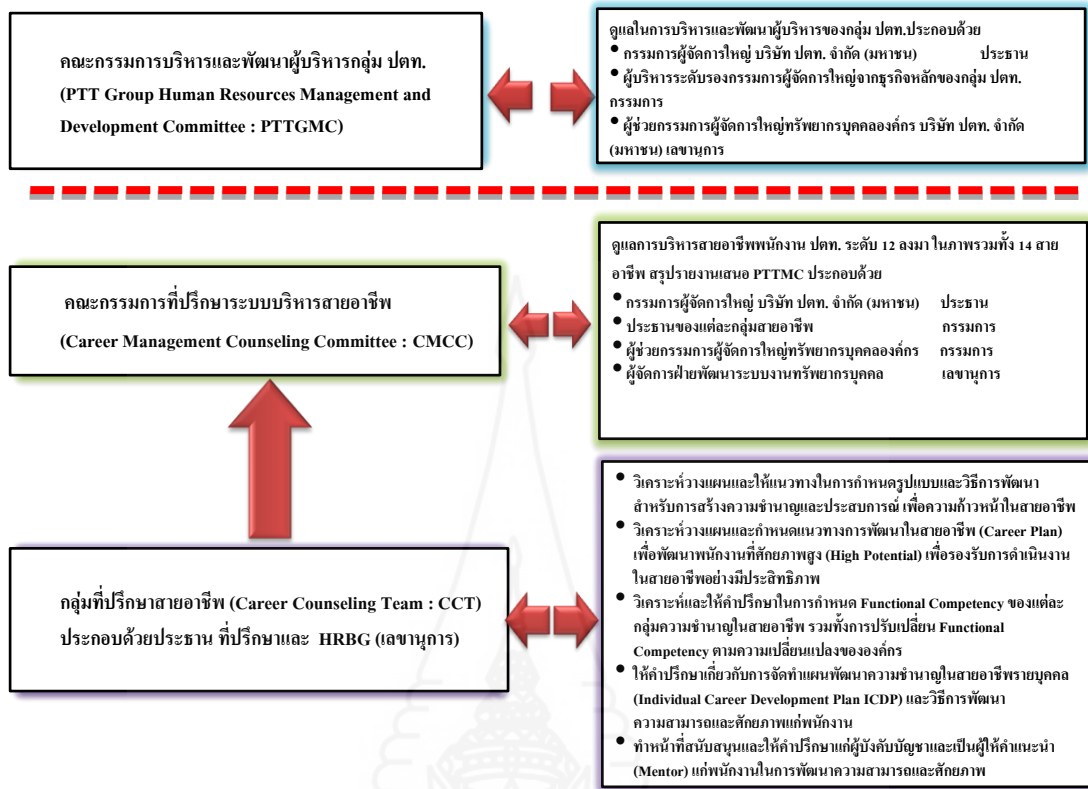
ปัจจุบัน ปตท. ได้นำการบริหารสายอาชีพมาใช้กับพนักงานทุกระดับ มีการเพิ่ม คณะกรรมการที่จะมาดูแลพนักงานมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาพนักงานมีระบบและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีดังนี้

1) คณะกรรมการบริหารและพัฒนาผู้บริหารกลุ่ม ปตท. (PTT Group Human Resources Management and Development Committee: PTTGMC) มีหน้าที่ดูแลการบริหารและพัฒนาผู้บริหารของกลุ่ม ปตท.

2) คณะกรรมการที่ปรึกษาระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management Counseling Committee: CMCC) มีหน้าที่กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์เพื่อให้กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (CCT) นำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการบริหารสายอาชีพ ปตท. ในภาพรวมทั้ง 14 สายอาชีพ รวมทั้งสรุปรายงานเสนอคณะกรรมการจัดการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (PTTMC) ด้วย

3) กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ (Career Counseling Team: CCT) มีหน้าที่ในการกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนา วางแผนและให้คำปรึกษาในการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพ รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ (mentor) แก่พนักงานในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพ ด้วย กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพจะมีความใกล้ชิดกับพนักงานค่อนข้างมาก เนื่องจากสมาชิกกลุ่มเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปที่มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้น

ก่อนนำระบบการบริหารสายอาชีพเข้ามาประยุกต์ใช้นั้น ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะมีหน้าที่ดูแลพนักงาน โดยมีฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ประสานงานและให้การสนับสนุน แต่ในปัจจุบัน ปตท. ได้นำระบบการบริหารสายอาชีพเข้ามาประยุกต์ใช้ จึงมีกลุ่มคนที่เข้ามาดูแลพนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาพนักงานจะเป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. โดยกลุ่มคนดังกล่าวนี้คือกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปที่มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ จะมาช่วยกันกำหนดรูปแบบ วิธีการพัฒนา และติดตามความคืบหน้าในการพัฒนาพนักงาน นอกเหนือจาก ผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงมีโอกาสดำเนินการพิจารณาตามกระบวนการบริหารสายอาชีพภายใต้การดูแลของกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพและผู้บังคับบัญชาของพนักงาน



ภาพที่ 2.36 โครงสร้างและหน้าที่หลักของ PTTGMC CMCC และ CCT <sup>57</sup>

กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพจะพิจารณาพนักงานที่อยู่ในสายอาชีพทุกคน เพื่อนำมาวิเคราะห์และเทียบเคียงกับรูปแบบ (model) ซึ่งจะพบความแตกต่างของพนักงานกับรูปแบบว่ามีความครบถ้วนหรือยังมีเรื่องใดที่จะต้องพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะตามรูปแบบที่องค์กรกำหนดไว้ และเลขาธิการสายอาชีพจะส่งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อให้คำปรึกษาร่วมกับพนักงาน รวมทั้งแจ้งให้พนักงานรับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน จากนั้นจะร่วมกันวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตามที่องค์กรกำหนด การพัฒนามีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การดูงาน การสอนงาน E-Learning การโยกย้าย การเลื่อนระดับ การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นต้น

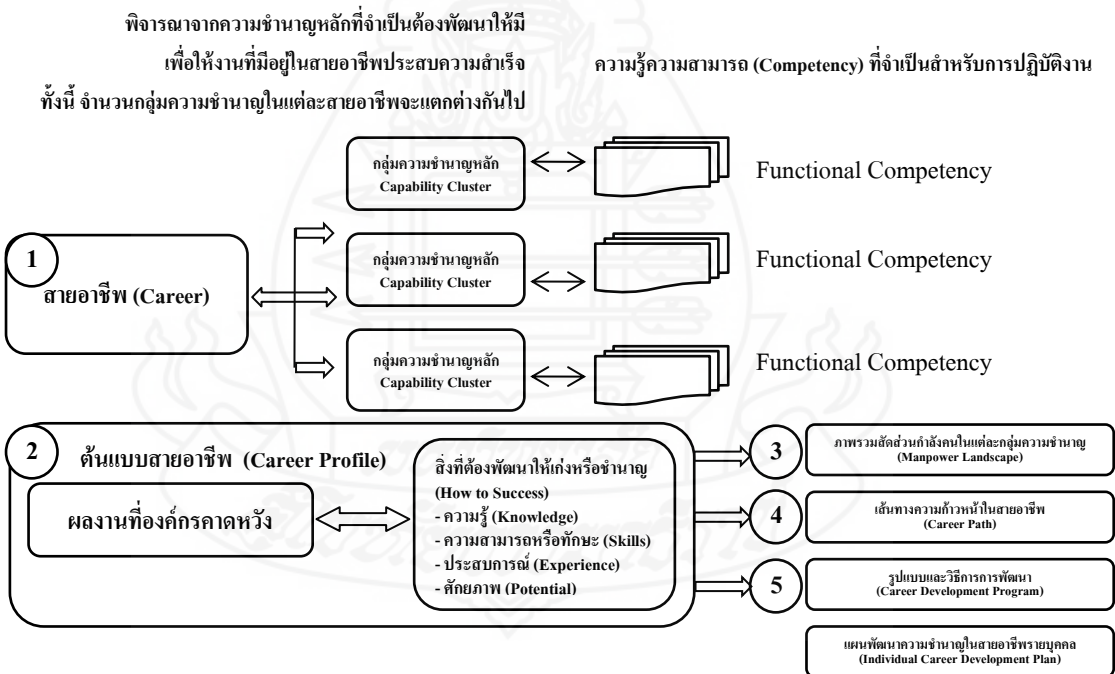
<sup>57</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2550 ก) คู่มือการบริหารสายอาชีพ (Career Management)

เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาตามระบบการบริหารสายอาชีพแล้ว พนักงานจะเติบโตและก้าวหน้าได้ดังนี้

1) กรณีมีตำแหน่งว่างภายในหน่วยงานหรือในหน่วยธุรกิจ (business unit) พนักงานจะได้รับการพิจารณาเสนอให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง (candidate) ซึ่งอาจได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานของพนักงานเองหรือในหน่วยงานอื่นในหน่วยธุรกิจที่อยู่ในสายอาชีพเดียวกันก็ได้

2) ได้รับการเลื่อนระดับให้สูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งรองรับหรือในกรณี Board Band และเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของ ปตท.

3) ได้รับการส่งไปปฏิบัติงานในบริษัทในกลุ่ม ปตท. แบบ Secondment  
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เป้าหมายการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความโดดเด่นนั้น คือตัวพนักงานเองจะต้องเป็นหลัก ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริม ผลักดันและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะคอยสนับสนุน



ภาพที่ 2.37 องค์ประกอบรูปแบบสายอาชีพ (Career Model)<sup>58</sup>

<sup>58</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2550 ก) คู่มือการบริหารสายอาชีพ (Career Management) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 32-33



รูปแบบสายอาชีพ (career model) ของ ปตท. ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) *กลุ่มความชำนาญหลัก (capability cluster)* หมายถึงกลุ่มความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (functional competency) หรือเป็นปัจจัยที่จะนำไปพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ กลุ่มความชำนาญหลักของแต่ละสายอาชีพจะพิจารณาจากลักษณะความชำนาญหลักที่จำเป็นต้องพัฒนาให้ครบถ้วน เพื่อให้งานที่เป็นภารกิจหรืองานในสายอาชีพประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ถ้ากลุ่มความชำนาญหลักมีลักษณะงานที่หลากหลาย ถึงแม้จะใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลักที่เหมือนกัน แต่การปฏิบัติงานบางงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะที่แตกต่างออกไป กลุ่มความชำนาญหลักนั้นอาจแบ่งย่อยออกเป็นกลุ่มความชำนาญย่อย (sub-capability cluster) ซึ่งจะเป็นความชำนาญที่อยู่ภายใต้กลุ่มความชำนาญหลัก

2) *ต้นแบบสายอาชีพ (career profile)* หมายถึงแผนที่ขนาดย่อมที่จะแสดงให้เห็นพนักงานรู้ว่า การที่พนักงานในแต่ละกลุ่มระดับจะประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานนั้น พนักงานจะต้องเรียนรู้สร้างเสริมความรู้ (knowledge) ความสามารถ (competence) ทักษะ (skill) ประสบการณ์ (experience) และศักยภาพ (potential) อะไรบ้างที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบของต้นแบบสายอาชีพประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

(1) ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการและคาดหวังให้พนักงานเป็นหรือสามารถทำอะไรได้ ถ้าพนักงานคนใดมารับผิดชอบงานนี้ พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้

(2) ทำให้พนักงานหรือหัวหน้างานทราบว่าต้องทำอะไรหรือพัฒนาอะไรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมี จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จและมีผลงานเป็นเลิศตามต้นแบบที่กำหนดไว้ รวมถึงศักยภาพของพนักงานที่แสดงออกให้เห็นว่ามีศักยภาพที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้

ต้นแบบสายอาชีพ (career profile)

Performance	Competency	Experience	Potential
ผลงาน	ความสามารถ	ประสบการณ์	ศักยภาพ

เมื่อมีสายอาชีพก็ต้องพิจารณาว่าในสายอาชีพจะต้องมีกลุ่มความชำนาญอะไรบ้าง จากนั้นต้องสร้างพนักงานให้มีความเก่งตามกลุ่มความชำนาญนั้นภายใต้ต้นแบบสายอาชีพที่กำหนด สำหรับความยากง่ายของต้นแบบสายอาชีพก็จะเป็นไปตามกลุ่มระดับงานของพนักงาน โดยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ คุณลักษณะและประสบการณ์ จะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมการทำงานภายใต้บทบาทความรับผิดชอบและสถานการณ์ต่าง ๆ การผสมผสานในกระบวนการความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ คุณลักษณะและประสบการณ์แล้วนำมาใช้ในการทำงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมให้เกิดคุณค่าที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จะส่งผลให้การทำงานเกิดผลสำเร็จตามมา

ปตท. ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมสำหรับธุรกิจที่จะเติบโตไปในอนาคต และเป็นการพิจารณาศักยภาพ (potential) ความก้าวหน้าของพนักงานที่จะเติบโตและรับผิดชอบภารกิจที่สูงขึ้นตามต้นแบบสายอาชีพที่กำหนดไว้ในแต่ละสายอาชีพและความต้องการของธุรกิจ โดยพนักงานต้องแสดงศักยภาพออกมาให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า พนักงานสมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ที่สูงขึ้นตามศักยภาพที่แสดงออกมา ซึ่งเป็นผลงานที่มองเห็นเป็นรูปธรรม

3) ภาพรวมสัดส่วนกำลังคน (*manpower landscape*) หมายถึงสัดส่วนที่จะสร้างพนักงานในภาพรวมของแต่ละกลุ่มความชำนาญหลัก ซึ่งจะเป็นสัดส่วนจำนวนเท่าใดก็ขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละกลุ่มความชำนาญหลักนั้น โดยในแต่ละสายอาชีพจะมีกลุ่มความชำนาญหลักที่จะสร้างพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญหลักในสายอาชีพนั้น ๆ

4) เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (*career path*) หมายถึงเส้นทางที่ทำให้พนักงานที่อยู่ในสายอาชีพเห็นภาพความก้าวหน้าในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ในแต่ละสายอาชีพจะมีเส้นทางของแต่ละกลุ่มระดับงานที่ชัดเจน พนักงานที่เข้ามาในสายอาชีพจะต้องเรียนรู้งานตามกลุ่มความชำนาญหลักของสายอาชีพนั้น โดยอาจมีการหมุนเวียนงานในแต่ละกลุ่มความชำนาญหลัก ดังนั้น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงเป็นแนวทางในการบริหารสายอาชีพของพนักงานซึ่งพนักงานที่ผ่านงานตามลักษณะความชำนาญที่กำหนด จะได้รับการพิจารณาว่ามีความเหมาะสมในการได้รับการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ผ่านงานตามที่กำหนด

5) *รูปแบบและวิธีการพัฒนา (career development program)* หมายถึง รูปแบบและวิธีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพ ตามที่กำหนดไว้ในต้นแบบสายอาชีพ เพื่อให้ทำให้ประสบความสำเร็จและมีผลงานเป็นเลิศ โดย รูปแบบและวิธีการพัฒนานั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาคูงาน การสอนงาน การโยกย้าย การเลื่อนระดับ การมอบหมายงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง รูปแบบและวิธีการพัฒนาได้มาจากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบพนักงานกับต้นแบบสายอาชีพและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ถ้าพนักงานยังมีคุณสมบัติไม่สอดคล้องตามต้นแบบสายอาชีพ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะต้องปรึกษาหารือกันเพื่อจัดทำแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพ เป็นรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP)

เมื่อดำเนินการตามรูปแบบสายอาชีพทั้ง 5 ประการแล้ว จะนำไปสู่การวางแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพเป็นรายบุคคลเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีการและกรอบเวลา การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถรับผิดชอบการปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างต่อเนื่องตามทิศทางและความต้องการขององค์กร โดยผู้ที่รับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพเป็นรายบุคคลมีดังนี้

1) *เลขานุการสายอาชีพ* มีหน้าที่จัดทำแผนหลัก วิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะ เตรียมข้อมูลผลการประเมินสมรรถนะ (competency) ของพนักงาน รวมทั้งประสานงานและติดตามด้วย

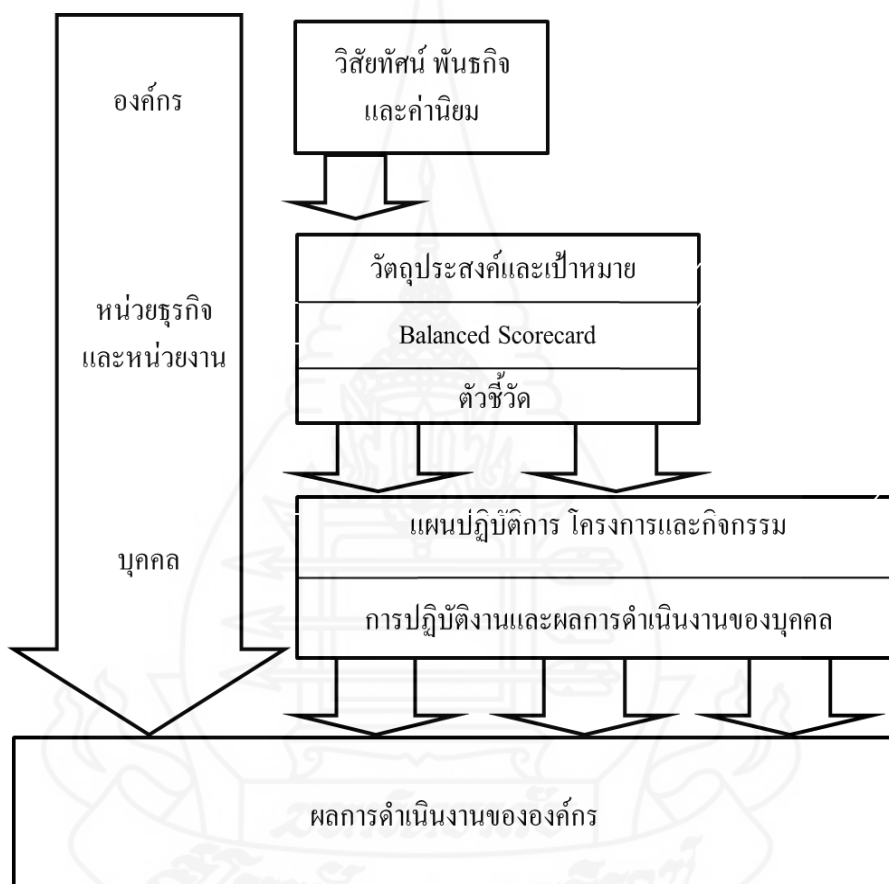
2) *หน่วยงานทรัพยากรบุคคล* มีหน้าที่เตรียมข้อมูลพนักงาน จัดการประชุมรวบรวมแผนสายอาชีพ (career plan) ของพนักงาน ติดตามความก้าวหน้า บันทึกประวัติ จัดทำผังการโยกย้าย และดำเนินการแต่งตั้ง

3) *กลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ* มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตามกรอบเวลา ระบุลำดับ ลักษณะงานหรือตำแหน่งที่จะโอนย้ายหรือหมุนเวียนให้พนักงานไปรับผิดชอบ กำหนดกรอบเวลา ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (functional competency) รวมทั้งกำหนดเวลาติดตามและประเมินผล

4) *ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน* มีหน้าที่ให้การสนับสนุน ให้ข้อคิดเห็น สื่อความให้พนักงานมีความตระหนักและเข้าใจการทำแผนสายอาชีพ

### 2.4.13 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)<sup>59</sup>

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) หมายถึง กระบวนการเชิงบูรณาการในการเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การติดตาม ตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้รางวัลตามผลงาน การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันระหว่างเป้าหมายโดยรวมขององค์กรกับพนักงานทุกระดับ



ภาพที่ 2.38 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)<sup>60</sup>

<sup>59</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)”  
ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt)

<sup>60</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)”  
ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt) หน้า 11

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ดังนี้

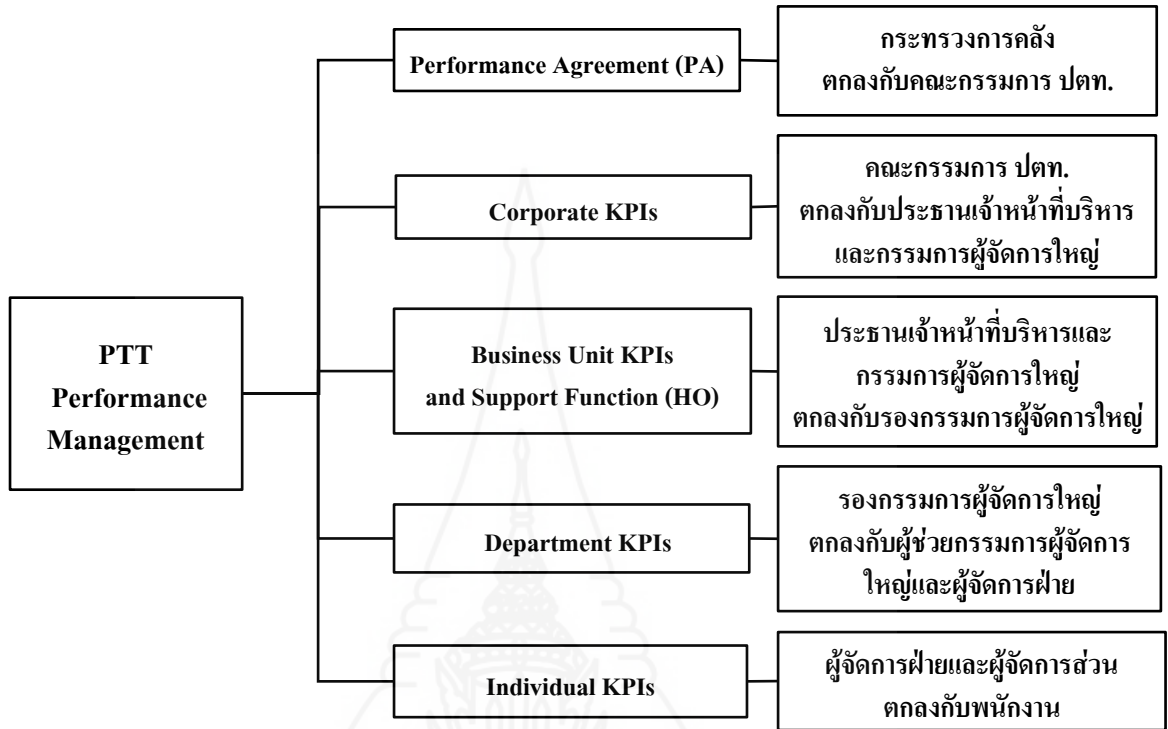
- 1) เพื่อให้รู้ถึงสถานะจริงขององค์กรในปัจจุบัน
- 2) เพื่อปรับปรุงแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา
- 3) เป็นเครื่องมือให้พนักงานมั่นใจในการดำเนินงาน
- 4) เพื่อบรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- 5) เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร
- 6) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผลตอบแทน
- 7) เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กรที่จะต้องดำเนินการสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยแบ่งบทบาทดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน กลยุทธ์ และเป้าหมาย
- 2) ผู้บริหารระดับกลางเป็นกลไกในการขับเคลื่อนโดยการแปลงแผนกลยุทธ์ (strategic plan) ไปสู่แผนธุรกิจ (business plan) แผนปฏิบัติการ (action plan) หรือโครงการ (project)
- 3) ผู้บริหารระดับต้นกำหนดแผนปฏิบัติงาน (action plan)
- 4) พนักงานร่วมกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานและการรายงาน



สำหรับโครงสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ปตท. นั้นมีรายละเอียดดังนี้



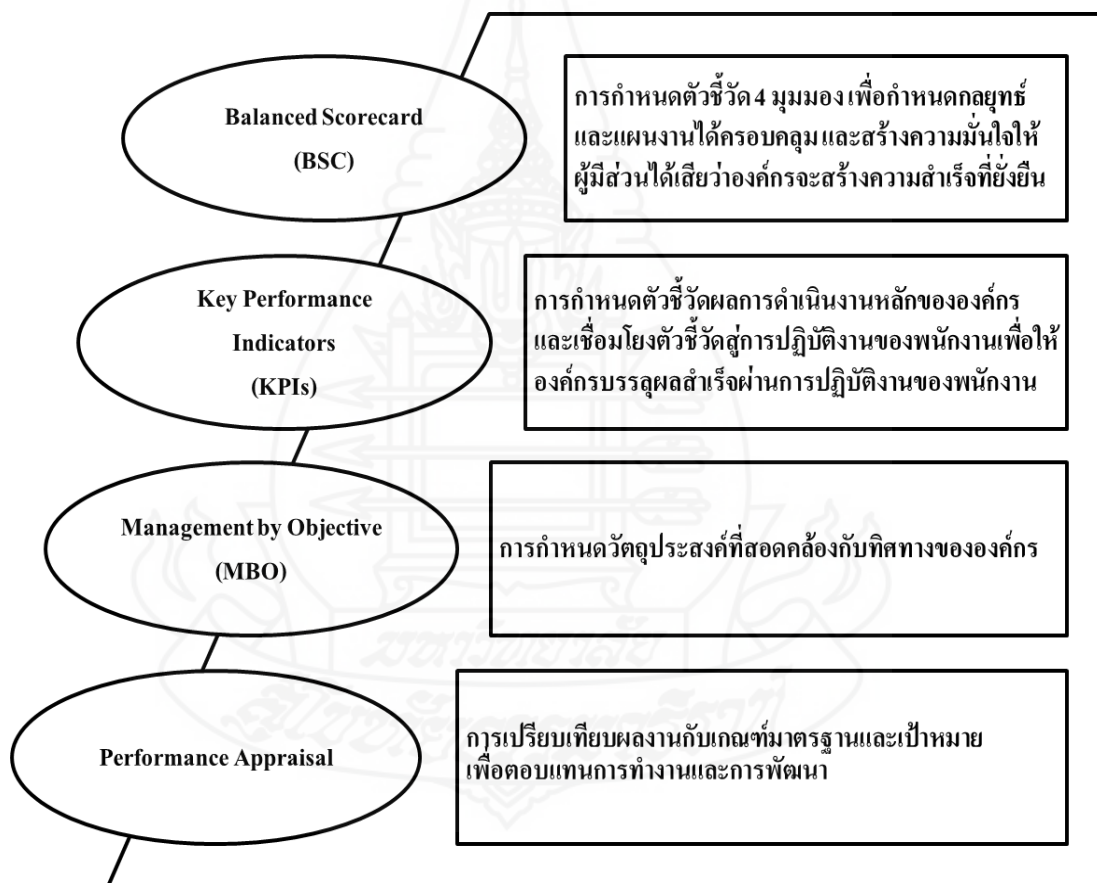
ภาพที่ 2.39 โครงสร้างการบริหารผลการปฏิบัติงานของ ปตท.<sup>61</sup>

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) นั้นหมายถึงตัวชี้วัดหลักในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเป็นเครื่องมือสำคัญที่แสดงถึงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการกำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของ ปตท. มีหลักการ ดังนี้

- 1) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จ
- 3) สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

<sup>61</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)”  
ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt) หน้า 12

- 4) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมาย
  - 5) สามารถควบคุมได้
  - 6) สามารถเปรียบเทียบได้
  - 7) สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาและประหยัด
  - 8) สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
  - 9) เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
  - 10) มีหน่วยวัดที่ชัดเจน
  - 11) มีคุณสมบัติทั้งการวัดที่กระบวนการและผลลัพธ์
- ในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นมีขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.40 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน<sup>62</sup>

<sup>62</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)”  
 ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt) หน้า 13

ในการวัดผลนั้น จะพิจารณาวัดผลทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) โดยมีหลักการดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายต้องมีความท้าทาย สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม แต่ต้องไม่สูงเกินไปจนไม่สามารถทำได้จริง

#### 2) การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย มีแนวทางดังนี้

- (1) การเทียบกับผลงานปีที่ผ่านมา
- (2) การเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านไป
- (3) การพิจารณาจากแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปในอนาคต
- (4) การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านไป
- (5) การเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ลักษณะงานคล้ายคลึงกัน
- (6) การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร
- (7) การกำหนดเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน

#### 3) เกณฑ์การประเมิน (criterion)

เกณฑ์การประเมินมีดังนี้

(1) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตกลง

(2) เพื่อให้ทราบถึงระดับคะแนน หรือผลการประเมินในกรณีที่มีผลการดำเนินงานแตกต่างกัน

(3) มักกำหนดในลักษณะเป็นสเกลการประเมิน (rating scale) เพื่อความสะดวกในการประเมิน

(4) การกำหนดช่วงห่างของแต่ละระดับคะแนนนิยมทำเป็นช่วงเท่า (equal interval scale) ยกเว้นมีเหตุผลพิเศษบางกรณี

#### 4) การให้น้ำหนัก (weighted)

การให้น้ำหนัก (weighted) มีแนวทาง ดังนี้

(1) มีขึ้นในกรณีที่มีตัวชี้วัดในการประเมินหลายตัวและแต่ละตัวมีความสำคัญไม่เท่ากัน

(2) กำหนดน้ำหนักรวมเป็น 1 หรือ 100 %

(3) น้ำหนักย่อยของแต่ละตัวชี้วัด เป็นทศนิยมหรือร้อยละ แต่เมื่อรวมแล้วต้องไม่เกิน 1 หรือ 100 %

(4) การกำหนดน้ำหนักอาจทำโดยผู้บริหารหรือร่วมกันกำหนดก็ได้



### 5) ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

- (1) การวัดที่นำไปสู่การปรับปรุง
- (2) มุมมองในด้านการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ
- (3) การวัดที่สามารถวัดได้และเป็นรูปธรรม
- (4) มีระบบการติดตามและรายงานผลโดยเปิดเผย
- (5) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร มีดังนี้

ประพันธ์ โรจนจันทร์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มผู้บริหาร ปตท. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือสภาพแวดล้อมในองค์กร รองลงมาคือประเพณีปฏิบัติ วิีรบุรุษในองค์กร และค่านิยม ตามลำดับ (2) วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มพนักงาน ปตท. ให้ความสำคัญมากที่สุดคือประเพณีปฏิบัติ รองลงมาคือวิีรบุรุษในองค์กร สภาพแวดล้อมในองค์กร และค่านิยม ตามลำดับ (3) ระบบคุณภาพของกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน ปตท. มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย (4) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพและกิจกรรมในระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกิจกรรม QC และ TPM มากที่สุด รองลงมาเป็นระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO9000 กิจกรรมข้อเสนอแนะและกิจกรรม 5ส ตามลำดับ (5) ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO9000 ในระดับมาก รองลงมาคือ กิจกรรม QC และ TPM กิจกรรมข้อเสนอแนะและกิจกรรม 5ส ตามลำดับ (6) ระบบคุณภาพมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก รองลงมาคือประเพณีปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมาก วิีรบุรุษในองค์กรของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และค่านิยมของวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ตามลำดับ สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบในทุกกิจกรรมมีดังนี้ ปัจจัยในเรื่องแรงจูงใจน้อย พนักงานไม่ค่อยใส่ใจในกิจกรรมของระบบคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาไม่ทำเป็นตัวอย่าง ขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ไม่มีเวลาดำเนินระบบคุณภาพของ ปตท. ขาดการรักษามาตรฐาน และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

นพวรรณ รักยุติธรรมกุล (2544) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษานำซอฟต์แวร์ Enterprise Resource Planning (ERP) มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานำ Enterprise Solution มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรที่ทำธุรกิจในประเทศไทยโดยจะเน้นไปที่ซอฟต์แวร์ ERP เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการนำมาประยุกต์ใช้ และเป็นแนวทางการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์กรไทยมีการนำซอฟต์แวร์ ERP มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจที่หลากหลาย ส่วนใหญ่จะจ้างที่ปรึกษาอื่นมาดำเนินการให้ ดังนั้น จึงต้องใช้เงินลงทุนที่สูง กลยุทธ์และขั้นตอนจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ ขนาดและลักษณะการบริหารงาน ผลที่ได้รับโดยภาพรวมขององค์กรมีการทำงานที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น แต่สามารถลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวได้บ้าง และนำเสนอข้อมูลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านความคุ้มค่าในการนำซอฟต์แวร์ ERP มาประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยนั้น ยังไม่มีการวัดผลเป็นตัวเลขที่แน่ชัด เนื่องจากอยู่ในระยะเวลาเริ่มใช้งาน แต่ส่วนใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และรู้สึกพึงพอใจกับผลที่ได้รับ

นพเก้า ไพโรธิน (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน โรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงาน โรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทยมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ปัจจัยด้านค่านิยมขององค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านระบบภายในขององค์กรตามลำดับ (2) ความแตกต่างทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในขององค์กร ด้านพนักงานขององค์กรและด้านค่านิยมขององค์กร สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยคือ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และควรสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพิ่มมากขึ้น

จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทใน นิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาความแตกต่าง ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และ (3) ศึกษา ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมในเขต กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์มีค่า คะแนนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากร มนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาแต่ละหัวข้อย่อยของแต่ละด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อเกี่ยวกับรูปแบบ ประโยชน์และการให้บริการมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ มากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ย มากที่สุด ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ โดยหัวข้อ เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด และด้านการจัดหาทรัพยากร มนุษย์มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกมีคะแนน เฉลี่ยมากที่สุด (2) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุและอายุงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบการจัด โครงสร้าง องค์กรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัย ภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหารมีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (3) จากผลการวิจัยมี ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหา ทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการ ปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินการด้านความปลอดภัย

มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2) เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทหน่วยงาน ระยะเวลาในการทำงานและประเภทบุคลากร และ (3) ศึกษาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการชำระรักษาและการป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ระดับการศึกษาและประเภทหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ประเภทหน่วยงานและประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และระดับการศึกษา สถานภาพและประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรมและดูงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาโดยใช้แนวทาง Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) นำทฤษฎี Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางเพื่อชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (2) เพื่อศึกษาความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องหลักในมุมมองด้านต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard (3) เพื่อหาปัจจัยสำคัญจากการประเมินของผู้เกี่ยวข้องหลักของแต่ละฝ่าย (4) เพื่อหาปัจจัยสำคัญร่วมจากการประเมินของผู้เกี่ยวข้องหลัก และ (5) เพื่อเป็นแนวทางในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า (1) บริษัท ปีเตอร์สัน 1990 จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยมีผลการประเมินประสิทธิผลด้านการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ผลการประเมินประสิทธิผลด้านลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดี ผลการประเมินประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในอยู่ในเกณฑ์พอใช้ ผลการประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในเกณฑ์พอใช้เช่นกัน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินผลองค์กรเช่นในอดีต โดยพิจารณาประสิทธิผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว คงสรุปว่าบริษัทนี้ประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ เมื่อใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในด้านต่าง ๆ ก็พบว่ายังมีอีกหลายส่วนของบริษัทนี้ที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความยั่งยืนต่อไป

บดินทร์ โลหิตกาญจน์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การ: ศึกษากรณีศูนย์สร้างทางลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ศักยภาพของศูนย์สร้างทางลำปางโดยศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน (2) วางแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมกับศักยภาพและบทบาทที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต (3) กำหนดแผนงาน โครงการและเกณฑ์การประเมินผลที่จะดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเดือนมีนาคม 2549 จำนวน 60 คน และเก็บข้อมูลจากการประชุมสัมมนาเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์และระดมสมองเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจ จากนั้นให้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอก และเสนอแนะเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย และการจับคู่ปัจจัยโดยเทคนิควิธีวิเคราะห์ TOWS Matrix สำหรับผลการวิจัยนั้น ได้ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การปี พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2553 ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องกำหนดแผนงาน โครงการและตัวชี้วัด และที่สำคัญคือต้องปรับองค์การให้เป็นองค์การเชิงยุทธศาสตร์และให้ความสำคัญกับปัจจัย 7S ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์การ

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.5 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาตินั้นมี 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ โดยปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างและการวิจัยคือ ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้และขาดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย สำหรับข้อเสนอแนะของผู้วิจัยนั้น มีดังนี้คือ องค์กรควรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยชักจูงให้ข้าราชการมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีหน่วยงานกลางด้านการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ค้นหาได้ง่าย สะดวกและทันสมัย รวมทั้งสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นและทันสมัยด้วย

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ปัจจัยด้านระบบงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค และ (3) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคคือ บุคลากรยังขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้อย่างไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ สำหรับข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นคือ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจนและมีการถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรคณะทำงาน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

พรวดี พูลเพิ่ม (2550) ได้ศึกษาเรื่องแนวคิดของผู้บริหารที่นำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือบริหารจัดการอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดของผู้บริหารที่นำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย และ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกนำการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้ในองค์กรธุรกิจไทยมาเปรียบเทียบกับเปรียบเทียบประยุกต์เพื่อความเป็นเลิศ (Benchmarking) การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) และการจัดการเชิงคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารเพศชายที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ทำงานกับองค์กรภาคเอกชน และมีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี เห็นด้วยกับการนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบสมดุลมาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการบริหารจัดการแบบสมดุลเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีความแตกต่างจากแนวคิดการบริหารจัดการอื่นที่มุ่งเน้นความสำคัญของความพร้อมในช่วงเวลาอย่างสมดุลทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบสมดุลมาใช้ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดการบริหารจัดการอื่นได้แก่การ

เปรียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ การจัดการโดยวัตถุประสงค์และการจัดการเชิงคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ พบว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์และประเภทธุรกิจนั้นมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ ยังพบว่าภายใต้โครงสร้างองค์กรยังมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านสไตล์ของผู้บริหารและปรัชญาในการบริหาร ปัจจัยด้านการทำงานของบุคลากร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารล้วนแต่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่นำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุลมาใช้ในองค์กรธุรกิจไทยอีกด้วย

#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย สรุปได้ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ตัวแปรอิสระ

###### 4.1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

พอร์เตอร์ (Porter 1985: 1) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) เป็นการค้นหาตำแหน่งการแข่งขันที่ต้องการ (favorable competitive position) ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างตำแหน่งที่สามารถทำกำไรและสร้างความยั่งยืน (profitable and sustainable position) ให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ พอร์เตอร์ (Porter 2008: 43) ยังกล่าวอีกว่า กลยุทธ์การแข่งขันเป็นเรื่องของความแตกต่าง ซึ่งหมายถึงการเลือกชุดของกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่มีการผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (unique mix of value) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ได้ ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

เฮนเดอร์สัน ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัท Boston Consulting Group และเป็นหนึ่งในปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์กร (Henderson อ้างถึงใน ลูคเก้ และคอลลิส (Luecke and Collis) 2553: 6) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง (differentiation) และเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อทำให้องค์กรมีสถานะที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่งอันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

นอกจากนี้ แคลปแลนและนอร์ตัน ยังมีความเห็นว่า องค์กรสมัยใหม่ ต้องการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็น ศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคุณค่า 4 ประการที่องค์กรจะต้องใช้ เป็นกรอบเพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ได้แก่ คุณค่าด้านการเงิน (financial perspective) คุณค่าด้านลูกค้า (customer perspective) คุณค่าด้าน กระบวนการภายใน (internal process perspective) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective) ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์กรสามารถรักษาสมดุลของคุณค่าในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

จากแนวคิดของพอร์เตอร์ เฮนเดอร์สัน แคลปแลนและนอร์ตัน แสดงให้เห็น ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

#### **4.1.2 การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)**

จากแนวคิดของจูราน (Juran 1993: 7 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 45) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพ (quality management) หมายถึงกระบวนการในการชี้แจง และบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของ องค์กร โดยกระบวนการในการชี้แจงและบริหารกิจกรรมประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือการ วางแผนคุณภาพ (quality planning) การควบคุมคุณภาพ (quality control) และการปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) โดยมีจุดประสงค์ด้านการบริหารคุณภาพขององค์กรคือการประกันคุณภาพ (quality assurance) ที่หมายถึงการสร้างเชื่อมั่นให้เกิดแก่ลูกค้า และเดมมิ่ง (Deming 1982 อ้างถึง ใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 50) ซึ่งมีแนวคิดที่สอดคล้องกับจูราน ที่กล่าวไว้ว่า การบริหาร คุณภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (plan: P) ซึ่งเทียบได้เท่ากับกระบวนการวางแผนคุณภาพใน ไตรศาสตร์ของจูราน การดำเนินงานตามแผน (do: D) การศึกษาผลการปฏิบัติ (study: S) และการ ปฏิบัติการแก้ไข (action: A) เมื่อผลการปฏิบัติไม่ได้ตรงตามเป้าหมายคุณภาพที่วางแผนไว้ ซึ่งเทียบได้ เท่ากับกระบวนการควบคุมคุณภาพในไตรศาสตร์ของจูราน จากนั้นให้ดำเนินการวางแผนใหม่และ ควบคุมใหม่ หรือการหมุนวงจร P-D-S-A อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทียบได้เท่ากับกระบวนการปรับปรุง คุณภาพในไตรศาสตร์ของจูราน นอกจากนี้ คาโน (Kano 1985 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2541: 58) ยังกล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นการ บริหารธุรกิจที่มีจุดประสงค์ให้เกิดการประกันคุณภาพ และเป็นการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรอย่าง เป็นธรรมชาติ โดยผ่านการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจทุกกลุ่ม (stakeholder)



จากแนวคิดของจوران เดมมิ่ง และคาโน มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน ISO 9000: 2005 ที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารคุณภาพนั้นมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

British Standards Institute (BSI) (2007) ได้กำหนดมาตรฐาน BS OHSAS 18001: 2007 ที่กล่าวไว้ว่า ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยคือส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งเป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันที่ใช้ในการสร้างและพัฒนานโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กรและกิจกรรมการวางแผน เพื่อนำนโยบายด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยไปปฏิบัติ และบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินการขององค์กรมีความสูญเสีย (loss) หรือเกิดความสูญเสียน้อยที่สุดจากอุบัติเหตุ (incidents) ที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บ การเจ็บป่วยหรือการเสียชีวิตของคน และความเสียหายของทรัพย์สิน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาตรฐาน มอก. 18001: 2554

องค์กรว่าด้วยมาตรฐานสากล (2004) (International Organization for Standardization: ISO) ได้กำหนดมาตรฐาน ISO 14001: 2004 ที่กล่าวไว้ว่า ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมคือส่วนหนึ่งของระบบการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งเป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันที่ใช้ในการสร้างและพัฒนานโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กร กิจกรรมการวางแผน ความรับผิดชอบ การปฏิบัติ การดำเนินงาน กระบวนการและทรัพยากร รวมทั้งการนำนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ และบริหารจัดการประเด็นสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดหรือไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเลย

จากการบริหารคุณภาพ การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาและบูรณาการระบบการบริหารจัดการดังกล่าวที่เรียกว่า ระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality, Safety, Health and Environment Management System; QSHEMS) โดยพัฒนาให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมขององค์กร อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

#### 4.1.3 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) เพื่อการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning)

จากแนวคิดของกิตติ ภัคดีวัฒนะกุล (2546: 431) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เป็นระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการเชื่อมโยงสารสนเทศที่เกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยงานในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันอย่างถูกต้อง และเพื่อใช้ในการวางแผนจัดการทรัพยากรทั้งหมดภายในองค์กรให้มีการใช้อย่างมีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งสามารถนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างทันเวลาบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (fact-based decision) ซึ่งเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

#### 4.1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

จากแนวคิดของแม็คเคลแลนด (McClelland อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ 2550: 14-15) ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ได้แก่ ทักษะ (skills) ความรู้ (knowledge) ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (traits) และแรงจูงใจ นอกจากนี้ ดูบอยส์และร็อทเวล (Dubois and Rothwell) ร่วมกับเดโบราห์และเคมปี (Deborah and Kemp) (อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ 2551: 22-25) ยังกล่าวไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะภายในของบุคคลที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานที่ดีเลิศ ดังนั้น ในการกำหนดกิจกรรม การจัดระบบและการประเมินผล สมรรถนะจึงเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการค้นหาคุณลักษณะภายในของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ รวมทั้งการกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพื่อพัฒนาสมรรถนะเหล่านั้นของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) ซึ่งรวมถึงการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) การบริหารสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่มุ่งเน้นที่การเพิ่มผลผลิต และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

#### 4.2 ตัวแปรตาม

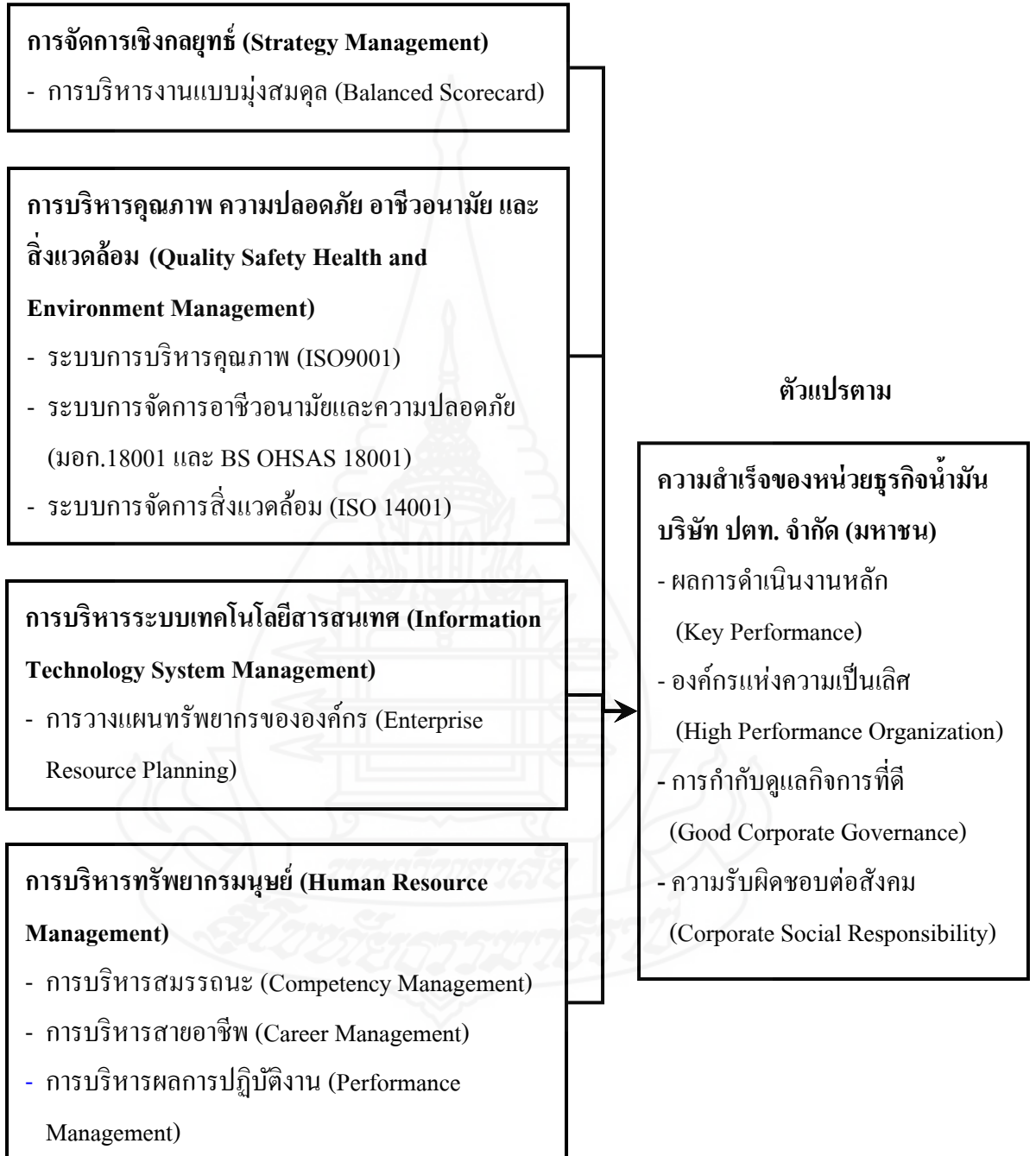
ตัวแปรตามคือความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งวัดผลสำเร็จจาก 1) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน และ 2) ผลสำเร็จตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) ซึ่งประกอบด้วย (1) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) วัดผลสำเร็จจากคุณลักษณะร่วมขององค์กรแห่งความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมัน 5 ประการได้แก่ ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (performance discipline) การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (personnel motivator) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (knowledge advantage) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (portfolio advantage) และความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (national service) (2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) วัดผลสำเร็จตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยธุรกิจน้ำมัน 6 หลักการได้แก่ พันธะรับผิดชอบ (accountability) ความรับผิดชอบ (responsibility) การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและมีความเป็นธรรม (equitable treatment) ความโปร่งใส (transparency) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (vision to create long term value) และการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (ethics) และ (3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) วัดผลสำเร็จจากระดับขั้นของความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ขั้น ตามที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด ได้แก่ ข้อกำหนดตามกฎหมาย (legislation) ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit) จรรยาบรรณทางธุรกิจ (business code of conduct) และความสมัครใจ (voluntary action) ที่แสดงความจริงใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.41

### ตัวแปรอิสระ

เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(New Public Management: NPM)



ภาพที่ 2.41 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทที่ 3 นี้ จะกล่าวถึงรูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสุ่มตัวอย่าง การคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non-experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) จากการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ในการวิจัยนี้ ประชากรคือพนักงานทุกคนในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีตัวแทนประชากรทั้งหมด 1,259 คน (ข้อมูลสรุปสถานภาพอัตรากำลังพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปี พ.ศ. 2555)

##### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรคือพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด จำนวน 304 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05

$$n = \frac{1,259}{1 + 1,259 (0.05)^2} = 303.55$$

### 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากสายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่และสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน แล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน ดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละสายงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละสายงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

สำหรับพนักงานระดับบริหารจะเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ดังนี้

- 1) ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย
- 2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน
- 3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จำนวน 2 คน
- 4) ผู้จัดการส่วนสังกัดรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน จำนวน 1 คน
- 5) ผู้จัดการฝ่ายสังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 5 สายงาน ได้แก่ สายงาน

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) และสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อเส้น (ผตน.) สายงานละ 1 คน สำหรับสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) จะสัมภาษณ์ 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 6 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสายงาน

สายงาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (รชน.)	49	12
1.1 สำนักรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (รชน.)		
1.2 ส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม หน่วยธุรกิจน้ำมัน (คช.)		
1.3 ฝ่ายปฏิบัติการสินเชื่อ (สชน.)		
2. สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.)	41	9
2.1 ฝ่ายแผนธุรกิจ (วผน.)		
2.2 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (พชน.)		
2.3 ฝ่ายบริหารบริษัทในเครือ (บชน.)		
3. สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.)	240	61
3.1 ฝ่ายกลยุทธ์ตลาดขายปลีก (ตปน.)		
3.2 ฝ่ายบริหารสถานีบริการตัวแทน (บสน.)		
3.3 ฝ่ายวิศวกรรมสถานีบริการ (วสน.)		
3.4 ฝ่ายธุรกิจค้าปลีกในสถานีบริการ (ปสน.)		
3.5 ฝ่ายธุรกิจคาเฟ่เมซอน (อชน.)		
3.6 ฝ่ายพัฒนาและบริหารสถานีบริการ (พบน.)		
4. สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และ ต่างประเทศ (ผพน.)	140	35
4.1 ส่วนวิเคราะห์อุปสงค์และราคาตลาดพาณิชย์ (อพ.)		
4.3 ฝ่ายตลาดรัฐและอุตสาหกรรม (ตรน.)		
4.4 ฝ่ายตลาดอากาศยานและเรือขนส่ง (ตอน.)		
4.2 ฝ่ายตลาดก๊าซหุงต้ม (ตหน.)		
4.5 ฝ่ายการตลาดต่างประเทศ (ตตน.)		
4.6 ฝ่ายวิศวกรรมและบริการเทคนิคตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (วทน.)		

## ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

สาขางาน	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (คน)
5. สาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.)	716	179
5.1 ส่วนแผนและพัฒนาคลัง (พค.)		
5.2 ส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม สาขางานปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ปส.)		
5.3 ฝ่ายคลังปิโตรเลียมส่วนกลาง (ปกน.)		
5.4 ฝ่ายคลังปิโตรเลียมส่วนภูมิภาค (ปกน.)		
5.5 ฝ่ายคลังปิโตรเลียมภาคตะวันออก (ปอน.)		
5.6 ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง (วชน.)		
5.7 ฝ่ายศูนย์บริหารคำสั่งซื้อและลูกค้าสัมพันธ์ (ศสน.)		
5.8 ฝ่ายปฏิบัติการจัดหาปิโตรเลียม (ปจน.)		
5.9 ฝ่ายขนส่งปิโตรเลียม (ขปน.)		
5.10 ฝ่ายวิเคราะห์คุณภาพ (วคน.)		
6. สาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผลน.)	73	17
6.1 ส่วนแผนธุรกิจหล่อลื่น (กล.)		
6.2 ส่วนขายและการตลาดหล่อลื่นต่างประเทศ (ลต.)		
6.3 ฝ่ายการตลาดในประเทศและเทคนิคหล่อลื่น (ตลน.)		
6.4 ฝ่ายปฏิบัติการหล่อลื่น (นลน.)		
รวมทั้งหมด	1,259	313

หมายเหตุ: จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณตามสูตรของยามานะ (Yamane) คือ 304 คน  
แต่แบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างส่งกลับมาและนำมาวิเคราะห์มีจำนวน 313 ฉบับ



### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะคือ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)** ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

**3.1.1 การกำหนดเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการ** โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย แล้วแยกออกมาเป็นหัวข้อย่อย

**3.1.2 การกำหนดประเภทของคำถาม** โดยมีทั้งคำถามปลายเปิด (open-end question) และคำถามปลายปิด (close-end question)

**3.1.3 การร่างแบบสอบถาม** โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และร่างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกอร์ต์ (likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

- 3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกอร์ต์ (likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

4) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

**3.1.4 การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม** โดยตรวจสอบโครงสร้าง แบบสอบถามและข้อคำถามในแบบสอบถามว่าครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องกันตาม วัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ตรวจสอบรูปแบบของแบบสอบถาม ภาษาที่ ใช้ การเรียงลำดับ และความยาวของคำถาม

**3.1.5 การสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ศึกษาด้านงานวิจัย** ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ศึกษาด้านการวิจัยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ความคิดเห็น พร้อมทั้งปรับปรุง แก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำหรับตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)		
1.1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)	ความเหมาะสมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)	ส่วนที่ 2 ข้อ 1, 2
	ความเหมาะสมในการกำหนดพันธกิจ (mission)	ส่วนที่ 2 ข้อ 3
	ความชัดเจนในการนำข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินสภาพแวดล้อมมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 4 ส่วนที่ 2 ข้อ 5
	ความเหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy)	ส่วนที่ 2 ข้อ 6
	ความเหมาะสมในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives)	ส่วนที่ 2 ข้อ 7
	ความเหมาะสมในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเชิงกลยุทธ์ (strategic key performance indicators; KPIs)	ส่วนที่ 2 ข้อ 8
	ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic targets)	ส่วนที่ 2 ข้อ 9
1.2 การนำกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)	ประสิทธิภาพของระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 4-9
	ความสอดคล้องของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 10
	ความเพียงพอของงบประมาณและทรัพยากรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 11 ส่วนที่ 2 ข้อ 12, 13
1.3 การประเมินผลกลยุทธ์ (strategic evaluation)	ความเหมาะสมในการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 14, 15

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบถาม
2. การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management)		
2.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management responsibility)		
ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (Management commitment)	ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานด้าน คุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม (QSHE)	ส่วนที่ 2 ข้อ 33
	ความชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 34
	ประสิทธิภาพในการทบทวนการจัดการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 35
	ความเพียงพอของทรัพยากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 36
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer focus)	การให้ความสำคัญกับลูกค้า ความชัดเจนในการสำรวจความต้องการและ ความคาดหวังของลูกค้า ความชัดเจนในการสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า	ส่วนที่ 2 ข้อ 37
นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีว อนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE policy)	ความชัดเจนในกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อ 33

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวป่งชี้	แบบสอบถาม
การวางแผน (Planning)	ความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อ 33
	ความชัดเจนในกำหนดประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects)	ส่วนที่ 2 ข้อ 38
	ความชัดเจนในการประเมินและควบคุมความเสี่ยง	ส่วนที่ 2 ข้อ 39
	ความชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ	ส่วนที่ 2 ข้อ 40
	ความชัดเจนในการวางแผนการบริหารงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 41
	ความชัดเจนในกำหนดโครงการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 42
ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการสื่อสาร (Responsibility, authority and communication)	ความชัดเจนในกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่	ส่วนที่ 2 ข้อ 43
	ความชัดเจนในแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร	ส่วนที่ 2 ข้อ 44
	ความชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 34
	ความชัดเจนในการสื่อสารภายนอกองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 45-46
การทบทวนการจัดการ (Management review)	ประสิทธิภาพในการทบทวนการจัดการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 35
2.2 การบริหารทรัพยากร (Resource management)		
ข้อกำหนดด้านเอกสาร (Documentation requirements)	ประสิทธิภาพในการควบคุมเอกสารและบันทึก	ส่วนที่ 2 ข้อ 32

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
การจัดสรรทรัพยากร (Provision of resources)	ความเพียงพอของทรัพยากร	ส่วนที่ 2 ข้อ 36
ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)	ประสิทธิภาพของระบบการฝึกอบรม ความชัดเจนในการกำหนดความรู้ ความสามารถ (competence) การฝึกอบรม (training) และจิตสำนึก (awareness) ของ พนักงาน ความเพียงพอในการจัดการฝึกอบรม ความชัดเจนในการประเมินผลการจัดการ ฝึกอบรม	ส่วนที่ 2 ข้อ 47
โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)	ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure)	ส่วนที่ 2 ข้อ 48
สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)	ความพร้อมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 49
2.3 การผลิตและการบริการ (Product realization)		
การวางแผนเพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์และการ บริการ (Planning of product realization)	ความชัดเจนในการวางแผนเพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 41
กระบวนการเกี่ยวข้องกับ ลูกค้า (Customer- related processes)	ความชัดเจนในการกำหนดข้อกำหนดที่ เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 45
	ความชัดเจนในการทบทวนข้อกำหนดที่ เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 45
	ความชัดเจนในการสื่อสารกับลูกค้า	ส่วนที่ 2 ข้อ 45 -46

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบถาม
การออกแบบและการพัฒนา (Design and development)	ประสิทธิภาพในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 50
การจัดหา (Procurement)	ประสิทธิภาพของระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	ส่วนที่ 2 ข้อ 51
การผลิตและการบริการ (Production and service provision)	ประสิทธิภาพในการควบคุมการผลิตและการบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 52
	ความชัดเจนในการเตรียมความพร้อมและการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน	ส่วนที่ 2 ข้อ 53
2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement)		
การเฝ้าติดตามและตรวจวัด (Monitoring and measurement)	ประสิทธิภาพของระบบการเฝ้าติดตามข้อมูลและสารสนเทศ (ความพึงพอใจของลูกค้า ประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงอันตราย)	ส่วนที่ 2 ข้อ 54
	ประสิทธิภาพของระบบการตรวจติดตามภายใน	ส่วนที่ 2 ข้อ 55
	ประสิทธิภาพในการเฝ้าติดตามและการวัดกระบวนการ	ส่วนที่ 2 ข้อ 53
	ประสิทธิภาพในการเฝ้าติดตามและการวัดผลิตภัณฑ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 53

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
การควบคุมสิ่งที่ไม่ เป็นไปตามข้อกำหนด (Control of nonconformity)	ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อ 56
	ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมประเด็น และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects and impact)	ส่วนที่ 2 ข้อ 57
	ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมความเสี่ยง อันตราย (risk)	ส่วนที่ 2 ข้อ 58
การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)	ประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล	ส่วนที่ 2 ข้อ 59
การปรับปรุง (Improvement)	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)	ส่วนที่ 2 ข้อ 60
	ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา (corrective action)	ส่วนที่ 2 ข้อ 61
	ประสิทธิภาพในการป้องกัน (preventive action)	ส่วนที่ 2 ข้อ 62
3. การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดย ประยุกต์ใช้การบริหารระบบงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)		
3.1 ระบบจัดหาและ บริหารวัสดุ (Material Management: MM)	ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการจัดหาวัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 63
	ความรวดเร็วในการอนุมัติจัดหาวัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 64
	ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการจัดหาวัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 65
	ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการบริหารวัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 66
	ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการเบิกจ่าย วัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 67



ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการตรวจสอบ ปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 68
	ความถูกต้องรวดเร็วของระบบการรายงาน ปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุ	ส่วนที่ 2 ข้อ 69
3.2 ระบบซ่อมบำรุง (Plant Maintenance: PM)	ความถูกต้องรวดเร็วในการแจ้งซ่อม	ส่วนที่ 2 ข้อ 70
	ความถูกต้องรวดเร็วในการตรวจสอบ สถานะการซ่อม	ส่วนที่ 2 ข้อ 71
	ประสิทธิภาพในการวางแผนบำรุงรักษา เครื่องจักรอุปกรณ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 72
	ความถูกต้องรวดเร็วในการบันทึกประวัติการ ซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์	ส่วนที่ 2 ข้อ 73
3.3 ระบบขายและ กระจายสินค้า (Sales and Distribution: SD)	ประสิทธิภาพของระบบการรับคำสั่งซื้อ	ส่วนที่ 2 ข้อ 74
	ประสิทธิภาพของระบบการออกเอกสารการ ขาย	ส่วนที่ 2 ข้อ 75
	ประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงระบบข้อมูลการ ขายกับระบบการเงิน	ส่วนที่ 2 ข้อ 76
3.4 ระบบบัญชีการเงิน และเงินเดือน (Finance and Human Resource Payroll: FI)	การใช้ข้อมูลทางบัญชีและการเงินเดียวกัน (master data)	ส่วนที่ 2 ข้อ 77
	ความถูกต้องรวดเร็วในการตรวจสอบข้อมูล บัญชีเงินเดือนของพนักงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 78
3.5 ระบบข้อมูลเพื่อการ จัดการและควบคุม ภายใน (Internal Control: CO)	ความเหมาะสมในการตั้งงบประมาณ	ส่วนที่ 2 ข้อ 79
	ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ	ส่วนที่ 2 ข้อ 80
	ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลเพื่อการจัดสรร ค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุน (cost allocation)	ส่วนที่ 2 ข้อ 81

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย (cost controlling)	ส่วนที่ 2 ข้อ 82
	ประสิทธิภาพของระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 83
	ประสิทธิภาพของระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลกำไร (margin analysis)	ส่วนที่ 2 ข้อ 84
<b>4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)</b>		
<b>4.1 การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)</b>		
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency)	ส่วนที่ 2 ข้อ 85
	การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ (Aligning Performance for Success)	ส่วนที่ 2 ข้อ 86
	การให้บริการลูกค้า (customer service)	ส่วนที่ 2 ข้อ 87
	การสื่อสาร (communication)	ส่วนที่ 2 ข้อ 88
	การสร้างความไว้วางใจ (building trust)	ส่วนที่ 2 ข้อ 89-90
	การปรับตัว (Adaptability)	ส่วนที่ 2 ข้อ 91
	การสร้างสัมพันธภาพในที่ทำงาน (building working relationships)	ส่วนที่ 2 ข้อ 92
	การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)	ส่วนที่ 2 ข้อ 93
	การให้คำชี้แนะ (coaching)	ส่วนที่ 2 ข้อ 94
	การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking)	ส่วนที่ 2 ข้อ 95
	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)	ส่วนที่ 2 ข้อ 96
	การบริหารงาน (managing work)	ส่วนที่ 2 ข้อ 97
	การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และค่านิยม (leading through vision and values)	ส่วนที่ 2 ข้อ 98
		ส่วนที่ 2 ข้อ 99

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
สมรรถนะตามหน้าที่งาน (Functional Competency)	ความชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 100
ความรู้และทักษะ (Knowledge and skill)	ความชัดเจนในการกำหนดความรู้และทักษะ	ส่วนที่ 2 ข้อ 101
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes)	ความชัดเจนในการกำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อ 102
<b>4.2 การบริหารสายอาชีพ (Career Management)</b>		
การกำหนดสายอาชีพ (career)	ความชัดเจนในการกำหนดสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 103
การกำหนดต้นแบบสายอาชีพ (career profile)	ความชัดเจนในการกำหนดต้นแบบสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 104
การกำหนดกลุ่มความชำนาญหลัก (capability cluster)	ความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มความชำนาญหลักของแต่ละสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 105
การกำหนดสัดส่วนกำลังคน (manpower landscape)	ความชัดเจนในการกำหนดสัดส่วนกำลังคนในแต่ละสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 106
การเตรียมความพร้อมให้พนักงาน	ความชัดเจนในการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 107
การกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา และการให้คำปรึกษากับพนักงาน	ความชัดเจนในการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา และการให้คำปรึกษากับพนักงานในสายอาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 108

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP)	การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล	ส่วนที่ 2 ข้อ 109
การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงาน	ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 110
<b>4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)</b>		
การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	ความเหมาะสมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 16, 17
การติดตามและประเมินผลงานของพนักงาน	ความเหมาะสมในการกำหนดหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 18-20
	ความเหมาะสมในการกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 21-23
	ความเหมาะสมในการติดตามผลงานระหว่างปี	ส่วนที่ 2 ข้อ 24-26
	ความเหมาะสมในการประเมินผลงานประจำปี	ส่วนที่ 2 ข้อ 27-28
	ความเหมาะสมในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนและรางวัล	ส่วนที่ 2 ข้อ 29-31

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5. ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)		
5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	ความสามารถในการทำกำไร	ส่วนที่ 3 ข้อ 1
5.2 มุมมองด้านผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective)	ประสิทธิภาพในการสร้างความผูกพันกับ องค์กรให้กับพนักงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 2
	ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเพื่อลดการ สร้างก๊าซเรือนกระจก	ส่วนที่ 3 ข้อ 3
	ความเป็นผู้นำตลาดในด้านพลังงานทางเลือก	ส่วนที่ 3 ข้อ 4
5.3 มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	ประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ	ส่วนที่ 3 ข้อ 5
	ความมุ่งมั่นในการปรับปรุงงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 6
	ความชัดเจนของระบบงานและกระบวนการ	ส่วนที่ 3 ข้อ 7
	การมีวัฒนธรรมสมรรถนะสูง (High Performance Culture)	ส่วนที่ 3 ข้อ 8
	ความชัดเจนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ส่วนที่ 3 ข้อ 9
	ความชัดเจนในการสร้างคุณค่าจากพลังร่วม (synergy value) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group)	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
	ประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 11
	ความชัดเจนของมาตรฐานของธุรกิจ	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกิจให้ เป็นไปตามมาตรฐานสากล	ส่วนที่ 3 ข้อ 13
ความสำเร็จของธุรกิจแฟรนไชส์	ส่วนที่ 3 ข้อ 14	

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)	ศักยภาพของผู้บริหารและพนักงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 15
	ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความรู้	ส่วนที่ 3 ข้อ 16
6. องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)		
6.1 ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (Performance Discipline)	การมีความมุ่งมั่นร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Collective commitment to objective)	ส่วนที่ 3 ข้อ 17
	การมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูง (Sharp individual accountabilities)	ส่วนที่ 3 ข้อ 18
	การให้ความสำคัญอย่างสูงในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (Rigorous performance management)	ส่วนที่ 3 ข้อ 19
	การมีระบบและสิ่งสนับสนุนที่อำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี (Platform for collaboration)	ส่วนที่ 3 ข้อ 20
	พนักงานมีขีดความสามารถสูง (Capable workforce)	ส่วนที่ 3 ข้อ 21
6.2 การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (Personnel Motivators)	การส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่มีเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อ 22
	การทำงานร่วมกัน (Shared sense of purpose)	
	การให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม (Opportunity to make a difference)	ส่วนที่ 3 ข้อ 23
	การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม (Supportive team environment)	ส่วนที่ 3 ข้อ 24
	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 25

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	การให้รางวัลและการยกย่องชมเชย (Rewards and recognition)	ส่วนที่ 3 ข้อ 26
	การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงาน (Pathways for personal growth)	ส่วนที่ 3 ข้อ 27
6.3 องค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (Knowledge Advantage)	การบริหารองค์ความรู้ให้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Manage knowledge as a strategic asset)	ส่วนที่ 3 ข้อ 28
	การมีระบบข้อมูลข่าวสารในระดับองค์กรชั้นนำของโลก (World class information infrastructure)	ส่วนที่ 3 ข้อ 29
6.4 โครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (Portfolio Advantage)	การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value creating)	ส่วนที่ 3 ข้อ 30
	การดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ (Multinational footprint)	ส่วนที่ 3 ข้อ 31
	การมีสินค้าและบริการที่หลากหลาย (Diverse offer products and services)	ส่วนที่ 3 ข้อ 32
	การสร้างและเป็นผู้นำตลาด (Marker maker and leader)	ส่วนที่ 3 ข้อ 33
	การสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (Operational Excellence)	ส่วนที่ 3 ข้อ 34
6.5 ความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง (National Service)	การจิตสำนึกเพื่อสร้างไทยให้แข็งแรง (A good citizen with nation's interest at heart)	ส่วนที่ 3 ข้อ 35
	ความมุ่งมั่นเป็นบริษัทอันดับหนึ่งของชาติ (Desire to become a national champion)	ส่วนที่ 3 ข้อ 36

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
7. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)		
7.1 พันธะรับผิดชอบ (Accountability)	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้	ส่วนที่ 3 ข้อ 37
7.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ	ส่วนที่ 3 ข้อ 38
7.3 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและมีความเป็นธรรม (Equitable Treatment)	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้	ส่วนที่ 3 ข้อ 39
7.4 ความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Transparency)	ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง	ส่วนที่ 3 ข้อ 40
	การเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วนอย่างเพียงพอ	ส่วนที่ 3 ข้อ 41
7.5 การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (Vision to create long term value)	การบริหารความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ	ส่วนที่ 3 ข้อ 42
	การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว	ส่วนที่ 3 ข้อ 43
7.6 การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)	การดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการทำงานที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ	ส่วนที่ 3 ข้อ 44



## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)		
8.1 ข้อกำหนดตามกฎหมาย (Legislation: Mandatory Level)	การดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ส่วนที่ 3 ข้อ 47
8.2 ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Profit: Elementary Level)	การดำเนินธุรกิจโดยผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม การจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 45 ส่วนที่ 3 ข้อ 46
8.3 จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Code of Conduct: Preemptive Level)	การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความถูกต้องดีงามและมีคุณธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 49
8.4 ความสมัครใจ (Voluntary Action: Voluntary Level)	ความจริงใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนที่ 3 ข้อ 48

**3.1.6 การทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง** เพื่อนำผลการทดสอบมาพิจารณาเกี่ยวกับความชัดเจนของคำชี้แจง ความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายข้อความ และปฏิกริยาของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อคำถาม

**3.1.7 การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อหาความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น (reliability)** โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (alpha coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่ครอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นมา โดยมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้ (วรรณดี แสงประทีปทอง (2549: 143))

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( \frac{1 - \sum s_i^2}{S_x^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อถือได้

$k$  = จำนวนข้อคำถาม

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

$S_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.600

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค
1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	0.957
2. การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)	0.877
3. การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)	0.962
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)	0.899
ตัวแปรตาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค
ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	0.987

### 3.1.8 การนำข้อบกพร่องที่พบจากการทดสอบแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุง แบบสอบถามให้ถูกต้องครบถ้วน

3.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจะเป็นคำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิดแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
- 2) ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำมาประยุกต์ใช้
- 3) ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้**

##### 4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการตอบแบบสอบถาม
- 2) นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไปขออนุญาตจากรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 3) เมื่อได้รับอนุญาตจากรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แล้วจึงดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง
- 4) ติดตาม รวบรวมและตรวจสอบจำนวนและความครบถ้วนของข้อมูลของแบบสอบถาม

#### 4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอน ดังนี้

1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการขอสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการให้สัมภาษณ์

2) นำหนังสือขอความร่วมมือในการขอสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชไปขออนุญาตจากรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3) เมื่อได้รับอนุญาตจากรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แล้วจึงนัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์

4) สรุปข้อมูลของแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และเนื่องจากผู้วิจัยเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจตำแหน่งพนักงานบริหารความปลอดภัย และอาชีวอนามัยอาวุโส สังกัดส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ศช.รชน.) มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันกว่า 16 ปี มีหน้าที่ให้คำปรึกษาในการจัดทำและนำระบบการบริหารจัดการต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งบริษัทในกลุ่มปตท. ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยระบบการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษา ได้แก่ ระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Quality, Safety, Health and Environment Management System) ซึ่ง หน่วยธุรกิจน้ำมัน และ ปตท. เรียกว่า QSHE ประกอบด้วยระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) ระบบบริหารจัดการ Total Productive Maintenance and Management (TPM) ตามแนวทางของ Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) หรือเรียกว่า TPM-JIPM นอกจากนี้ ยังให้คำปรึกษาการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) โดยมีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการพัฒนาหน่วยธุรกิจน้ำมันสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รับผิดชอบเป็นที่งานเลขานุการคณะกรรมการ Organization Sustainability Committee (OSC) หรือหมวด 1 การนำองค์กรของหน่วยธุรกิจน้ำมัน และเป็นคณะทำงานพัฒนาระบบการดำเนินงานพร้อมจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ของ ปตท. รับผิดชอบเป็นที่งานหมวด 1 การนำองค์กรของ ปตท. นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเป็นวิทยากรและเป็นผู้ตรวจประเมิน (auditor) ระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมกระบวนการหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมันทั้งหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานปฏิบัติการ ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน โรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และสถานี

บริการ ปตท. รวมทั้งบริษัทในกลุ่ม ปตท. และเป็นผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรตามระบบการตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Internal Organization Assessor: IOA) อีกด้วย ทำให้ผู้วิจัยได้ประสานงานกับหน่วยงานภายในหน่วยธุรกิจน้ำมันอย่างกว้างขวาง และได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้บริหารและพนักงาน ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และขออนุญาตศึกษาวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดี อันส่งผลให้งานวิจัยนี้มีความถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่างๆ (document study) เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ เอกสารสื่อความภายในองค์กรและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ (web site) ต่าง ๆ ทั้งในอินทราเน็ต (intranet) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ อินเทอร์เน็ต (internet)

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)** ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา** ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตรภาคพื้นเพื่อใช้ในการแปลความ ดังนี้ (ฐใจ คูหารัตนไชย (2538: 7-10))

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด

**5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน** ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression)

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สรุปได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติ
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ระดับงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน	สถิติเชิงพรรณนา	ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	สถิติเชิงอนุมาน	การทดสอบค่าที (t-test)
3) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน	สถิติเชิงอนุมาน	การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA)
4) มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	สถิติเชิงอนุมาน	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression)

## 5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึก

แบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (typological analysis) อย่างเป็นระบบ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ระดับงานในปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.2 การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)

2.3 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

**ตอนที่ 3** ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

3.1 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

3.2 องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)

3.3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)

3.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.2 การวิเคราะห์แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน

4.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 1 เครื่องมือ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**ตอนที่ 5** ผลการสัมฤทธิ์เชิงลึก ผลการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถาม ปลายเปิด ประกอบด้วย

5.1 เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ

5.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

5.3 จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

5.4 จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

5.5 โอกาส (Opportunity) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.6 อุปสรรค (Threat) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

5.7 ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต



## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ระดับงานในปัจจุบัน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ปีปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน

### 1.1 เพศ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 214 คน (ร้อยละ 68.4) เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน (ร้อยละ 31.6) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	214	68.4
หญิง	99	31.6
รวม	313	100

### 1.2 อายุ

จากการศึกษาพบว่าอายุของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 309 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 31.4) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 83 คน (ร้อยละ 26.9) อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 23.9) และอยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 55 คน (ร้อยละ 17.8) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
21-30 ปี	97	31.4
31-40 ปี	83	26.9
41-50 ปี	74	23.9
51-60 ปี	55	17.8
รวม	309	100.0

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้ออายุ จำนวน 4 คน

### 1.3 ระดับการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นที่ในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 312 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 169 คน (ร้อยละ 54.2) รองลงมาคือ มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน (ร้อยละ 35.3) ระดับ ปวส. จำนวน 26 คน (ร้อยละ 8.3) ระดับปวช. จำนวน 2 คน (ร้อยละ 0.6) ระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.3) และระดับอื่นๆ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 1.3) ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	2	0.6
ปวส.	26	8.3
ปริญญาตรี	110	35.3
ปริญญาโท	169	54.2
ปริญญาเอก	1	0.3
อื่นๆ	4	1.3
รวม	312	100

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อระดับการศึกษา จำนวน 1 คน

#### 1.4 ประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

จากการศึกษาพบว่าประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 312 คน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันอยู่ระหว่าง 0-10 ปี จำนวน 128 คน (ร้อยละ 41.0) รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในหน่วยธุรกิจน้ำมันอยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 98 คน (ร้อยละ 31.4) ในหน่วยธุรกิจน้ำมันอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 23.7) และในหน่วยธุรกิจน้ำมันอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 3.8) ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน	จำนวน	ร้อยละ
0-10 ปี	128	41.0
11-20 ปี	98	31.4
21-30 ปี	74	23.7
31-40 ปี	12	3.8
รวม	312	100.0

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน จำนวน 1 คน

#### 1.5 ระดับงาน

จากการศึกษาพบว่าระดับงานของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)ที่เป็นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน ส่วนใหญ่มีระดับงานในปัจจุบันอยู่ที่ระดับ 3-7 จำนวน 162 คน (ร้อยละ 52.1) รองลงมาคือ มีระดับงานในปัจจุบันอยู่ที่ระดับ 8-9 จำนวน 123 คน (ร้อยละ 39.5) และระดับ 10-12 จำนวน 26 คน (ร้อยละ 8.4) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
จำแนกตามระดับงาน

ระดับงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ 3-7	162	52.1
ระดับ 8-9	123	39.5
ระดับ 10-12	26	8.4
รวม	311	100.0

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อระดับงาน จำนวน 2 คน

#### 1.6 ตำแหน่งงาน

จากการศึกษาพบว่าตำแหน่งงานของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นที่ในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 309 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงาน จำนวน 222 คน (ร้อยละ 71.8) รองลงมาคือ มีตำแหน่งผู้จัดการส่วนและ ผู้จัดการแผนก จำนวน 73 คน (ร้อยละ 23.6) และตำแหน่งหัวหน้าทีม / พนักงานอาวุโส จำนวน 14 คน (ร้อยละ 4.5) ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการส่วน / ผู้จัดการแผนก	73	23.6
หัวหน้าทีม / พนักงานอาวุโส	14	4.5
พนักงาน	222	71.8
รวม	309	100.0

หมายเหตุ กลุ่มตัวอย่างไม่ตอบแบบสอบถามหัวข้อตำแหน่งงาน จำนวน 4 คน

### 1.7 ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

จากการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 313 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 196 คน ที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งเพิ่มเติม ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้มีตำแหน่งผู้ตรวจติดตามภายในเพิ่มเติม จำนวน 42 คน (ร้อยละ 21.4) รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้ประสานงาน QSHE จำนวน 39 คน (ร้อยละ 19.9) ตำแหน่งผู้ประสานงาน TPM จำนวน 33 คน (ร้อยละ 16.8) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย และตำแหน่งผู้สอน TPM จำนวน 13 คน (ร้อยละ 6.6) เท่ากัน และผู้ตรวจประเมิน TPM จำนวน 6 คน (ร้อยละ 3.1) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม

ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย	13	6.6
ผู้ประสานงาน QSHE	39	19.9
ผู้ตรวจติดตามภายใน	42	21.4
ผู้สอน TPM	13	6.6
ผู้ประสานงาน TPM	33	16.8
ผู้ตรวจประเมิน TPM	6	3.1
อื่น ๆ	50	25.5
รวม	196	100.0

### 1.8 หน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า หน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบันของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่เป็นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 313 คน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) จำนวน 179 คน (ร้อยละ 57.2) รองลงมาคือปฏิบัติงานในสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.) จำนวน 61 คน (ร้อยละ 19.5) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) จำนวน 35 คน (ร้อยละ 11.2) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผลน.) จำนวน 17 คน (ร้อยละ 5.4) สายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.) จำนวน 12 คน (ร้อยละ 3.8) และสายงานวางแผน (ผผน.) จำนวน 9 คน (ร้อยละ 2.9) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
จำแนกตามหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน

หน่วยงานที่ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.)	12	3.8
สาขงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.)	9	2.9
สาขงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผคน.)	61	19.5
สาขงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.)	35	11.2
สาขงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.)	179	57.2
สาขงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผคน.)	17	5.4
รวม	313	100.0

## ตอนที่ 2 การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วย ธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในการเสนอเรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ใน  
หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ส่วน คือ 1) การจัดการเชิงกล  
ยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)  
2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and  
Environment Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการอาชีว  
อนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO  
14001 3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดย  
ประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร(Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท.  
เรียกว่า การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร และ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource  
Management: HRM) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) การบริหารสาย  
อาชีพ (Career Management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 5) การ  
สรุปภาพรวมของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

## 2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

### 2.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.9 พบว่า

- 1) วิสัยทัศน์ (vision) ของ ปตท. มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07
- 2) วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02
- 3) พันธกิจ (mission) ของ ปตท. มีความชัดเจน ครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01
- 4) กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- 5) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) รองรับครบถ้วน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64
- 7) กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกกลยุทธ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รองรับครบถ้วน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64
- 8) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย และวัดผลได้) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60
- 9) หน่วยธุรกิจน้ำมันเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ข้อ	การกำหนดกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	วิสัยทัศน์ (vision) ของ ปตท. มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย	4.07	0.62	มาก
2	วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร	4.02	0.60	มาก
3	พันธกิจ (mission) ของ ปตท. มีความชัดเจนครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน	4.01	0.65	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน	3.64	0.76	มาก
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.37	0.78	ปานกลาง
6	กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย	3.80	0.67	มาก
7	กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกกลยุทธ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รองรับครบถ้วน	3.64	0.70	มาก
8	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) รองรับครบถ้วน	3.71	0.75	มาก
9	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย และวัดผลได้)	3.60	0.82	มาก
	รวม	3.76	0.53	มาก



### 2.1.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.10 พบว่า

- 1) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมผลักดันแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไปสู่ความสำเร็จ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไปสู่การปฏิบัติ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74
- 3) แผนงานและ โครงการของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่กำหนด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อ	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	แผนงานและโครงการของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่กำหนด	3.67	0.71	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.50	0.88	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันไปสู่การปฏิบัติ	3.74	0.79	มาก
4	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมผลักดันแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันไปสู่ความสำเร็จ	3.78	0.81	มาก
รวม		3.67	0.66	มาก

### 2.1.3 การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลกลยุทธ์ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการประเมินผลกลยุทธ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.11 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินกลยุทธ์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลกลยุทธ์

ข้อ	การประเมินผลกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการประเมินผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.57	0.82	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินกลยุทธ์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น	3.54	0.80	มาก
รวม		3.55	0.77	มาก

### 2.1.4 ภาพรวมการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.12 พบว่า

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 3) การประเมินผลกลยุทธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุลในภาพรวม

ปัจจัย	การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การกำหนดกลยุทธ์	3.76	0.53	มาก
2	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.67	0.66	มาก
3	การประเมินผลกลยุทธ์	3.55	0.77	มาก
รวม		3.71	0.55	มาก

## 2.2 การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)

### 2.2.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management Responsibility)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.13 พบว่า

1) ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงลูกค้า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

2) ฝ่ายบริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

4) ฝ่ายบริหารมีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Management Representative: QMR, EMR, SMR) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

5) ฝ่ายบริหารมีการสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญ (นโยบาย เป้าหมาย QSHE ความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้า ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และความเสียงอันตราย) ให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

- 6) ฝ่ายบริหารมีการกำหนดโครงการด้าน QSHE ได้อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82
- 7) ฝ่ายบริหารมีการวางแผนการบริหารงาน QSHE อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81
- 8) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงอันตรายอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- 9) ฝ่ายบริหารมีการรับข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญทั้งด้าน QSHE จากลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น การร้องเรียนและคำแนะนำ) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74
- 10) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 11) ฝ่ายบริหารมีการประชุมทบทวนระบบบริหารงาน QSHE ของหน่วยธุรกิจน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 12) ฝ่ายบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 13) ฝ่ายบริหารมีการทบทวนและสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญด้าน QSHE ให้ลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
- 14) ฝ่ายบริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุนโยบายและเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบ  
ของฝ่ายบริหาร

ข้อ	ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (QSHE) อย่างชัดเจน	4.00	0.71	มาก
2	ฝ่ายบริหารมีการสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญ (นโยบาย เป้าหมาย QSHE ความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้า ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและความเสี่ยงอันตราย) ให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน	3.82	0.76	มาก
3	ฝ่ายบริหารมีการประชุมทบทวนระบบบริหารงาน QSHE ของหน่วยธุรกิจน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.72	มาก
4	ฝ่ายบริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุนโยบายและเป้าหมาย	3.51	0.86	มาก
5	ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงลูกค้า	4.03	0.73	มาก
6	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects) อย่างชัดเจน	3.71	0.78	มาก
7	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงอันตรายอย่างชัดเจน	3.78	0.71	มาก
8	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน	4.00	0.72	มาก
9	ฝ่ายบริหารมีการวางแผนการบริหารงาน QSHE อย่างชัดเจน	3.81	0.70	มาก
10	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดโครงการด้าน QSHE ได้ อย่างชัดเจน	3.82	0.73	มาก
11	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน	3.70	0.75	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ	ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
12	ฝ่ายบริหารมีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Management Representative: QMR, EMR, SMR) อย่างชัดเจน	3.83	0.81	มาก
13	ฝ่ายบริหารมีการรับข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญทั้ง ด้าน QSHE จากลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (เช่น การร้องเรียนและคำแนะนำ) อย่าง ชัดเจน	3.74	0.81	มาก
14	ฝ่ายบริหารมีการทบทวนและสื่อสารข้อมูลและ สารสนเทศที่สำคัญด้าน QSHE ให้ลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้และเข้าใจอย่าง ชัดเจน	3.62	0.84	มาก
รวม		3.79	0.57	มาก

### 2.2.2 การบริหารทรัพยากร (Resource Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร โดยวัดจากพนักงานใน  
หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่  
การบริหารทรัพยากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และเมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.14 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ม  
ีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure)  
ให้มีสภาพที่พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมเอกสารและบันทึกที่มี  
ประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้สอดคล้องตามที่หน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนด มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

ข้อ	การบริหารทรัพยากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมเอกสารและบันทึกที่มีประสิทธิภาพ	3.63	0.75	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้สอดคล้องตามที่หน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนด	3.36	0.92	ปานกลาง
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ให้มีสภาพที่พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.76	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน	3.70	0.77	มาก
รวม		3.60	0.64	มาก

### 2.2.3 การผลิตและการบริการ (Product Realization)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิตและการบริการ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการผลิตและการบริการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.15 พบว่า

1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเตรียมความพร้อมและการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงานและผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการควบคุมการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิตและการบริการ

ข้อ	การผลิตและการบริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.76	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการขององค์กร	3.54	0.85	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการควบคุมการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.87	0.67	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเตรียมความพร้อมและการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.91	0.70	มาก
	รวม	3.78	0.61	มาก



## 2.2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.16 พบว่า

1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้มีน้อยที่สุด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมความเสี่ยงอันตรายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียต่อบุคลากรและทรัพย์สิน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพให้กับลูกค้า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงระบบบริหารงาน QSHE อย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

5) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเฝ้าติดตามข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของลูกค้า (customer perception) ประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects and impact) และความเสี่ยงอันตราย (risk) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจติดตามภายใน (internal audit system) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

7) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

8) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

9) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (potential nonconformities) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง

ข้อ	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเฝ้าติดตามข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของลูกค้า (customer perception) ประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects and impact) และความเสี่ยงอันตราย (risk) ที่มีประสิทธิภาพ	3.73	0.76	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจติดตามภายใน (internal audit system) ที่มีประสิทธิภาพ	3.70	0.72	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพเพื่อป้องกันไม่ให้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพให้กับลูกค้า	3.88	0.71	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้มึน้อยที่สุด	3.91	0.69	มาก
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมความเสี่ยงอันตรายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียต่อบุคลากรและทรัพย์สิน	3.89	0.70	มาก
6	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.75	มาก
7	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงระบบบริหารงาน QSH E อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.69	มาก
8	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.71	มาก
9	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (potential nonconformities) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.66	0.76	มาก
รวม		3.77	0.58	มาก

## 2.2.5 ภาพรวมการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

### (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.17 พบว่า

- 1) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 2) การผลิตและการบริการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
- 3) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 4) การบริหารทรัพยากร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในภาพรวม

ปัจจัย	การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร	3.79	0.57	มาก
2	การบริหารทรัพยากร	3.60	0.64	มาก
3	การผลิตและการบริการ	3.78	0.61	มาก
4	การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง	3.77	0.58	มาก
	รวม	3.76	0.54	มาก

## 2.3 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)

### 2.3.1 ระบบการจัดการและบริหารพัสดุ (Material Management: MM)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการและบริหารพัสดุ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ระบบการจัดการและบริหารพัสดุ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.18 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการอนุมัติจัดหาพัสดุผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ได้ทันตามความต้องการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการจัดหาพัสดุอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรายงานปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเบิกจ่ายพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64
- 5) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการบริหารพัสดุอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
- 6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
- 7) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดการพัสดุที่สามารถจัดหาพัสดุได้ตรงความต้องการอย่างรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการ  
และบริหารพัสดุ

ข้อ	ระบบการจัดการและบริหารพัสดุ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการจัดหาพัสดุ อย่างชัดเจน	3.69	0.73	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการอนุมัติจัดหาพัสดุผ่าน ระบบคอมพิวเตอร์ได้ทันตามความต้องการ	3.72	0.77	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดหาพัสดุที่สามารถ จัดหาพัสดุได้ตรงความต้องการอย่างรวดเร็ว	3.58	0.77	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงานในการบริหารพัสดุอย่างชัดเจน	3.63	0.72	มาก
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเบิกจ่ายพัสดุที่มีความ ถูกต้องและรวดเร็ว	3.64	0.68	มาก
6	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบปริมาณการ เบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้อง และรวดเร็ว	3.62	0.75	มาก
7	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรายงานปริมาณการ เบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้อง และรวดเร็ว	3.65	0.72	มาก
รวม		3.65	0.61	มาก

### 2.3.2 ระบบซ่อมบำรุง (Plant Maintenance: PM)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซ่อมบำรุง โดยวัดจากพนักงานในหน่วย  
ธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ระบบ  
ซ่อมบำรุง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.19 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแจ้งซ่อมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบสถานะการซ่อมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการบันทึกประวัติการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบซ่อมบำรุง

ข้อ	ระบบซ่อมบำรุง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแจ้งซ่อมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว	3.73	0.78	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบสถานะการซ่อมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.62	0.78	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	0.75	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการบันทึกประวัติการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.58	0.76	มาก
รวม		3.64	0.65	มาก

### 2.3.3 ระบบการขายและกระจายสินค้า (Sales and Distribution: SD)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการขายและกระจายสินค้า โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ระบบการขายและกระจายสินค้า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.20 พบว่า

1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรับคำสั่งซื้อที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลการขายที่เชื่อมโยงอัตโนมัติกับระบบการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการออกเอกสารการขายที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการขายและกระจายสินค้า

ข้อ	ระบบการขายและกระจายสินค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรับคำสั่งซื้อที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว	3.85	0.66	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการออกเอกสารการขายที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว	3.80	0.65	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลการขายที่เชื่อมโยงอัตโนมัติกับระบบการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.69	มาก
	รวม	3.83	0.57	มาก

#### 2.3.4 ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน (Finance and Human Resource Payroll: FI)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบัญชีการเงินและเงินเดือนโดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.21 พบว่า

1) พนักงานสามารถตรวจสอบข้อมูลเงินได้ (เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง และเงินได้อื่น ๆ) และเงินหักได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16

2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้ข้อมูลทางบัญชีและการเงินจากฐานข้อมูลเดียวกัน (master data) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน

ข้อ	ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้ข้อมูลทางบัญชีและการเงินจากฐานข้อมูลเดียวกัน (master data)	3.83	0.65	มาก
2	พนักงานสามารถตรวจสอบข้อมูลเงินได้ (เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง และเงินได้อื่น ๆ) และเงินหักได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	4.16	0.72	มาก
	รวม	4.00	0.59	มาก

### 2.3.5 ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน (Internal Control: CO)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน (Internal Control: CO) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.22 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการตั้งงบประมาณตามโปรแกรมงานหรือแผนงานอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารและควบคุมงบประมาณตามกรอบที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลกำไร (margin analysis) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64
- 5) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลเพื่อการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุน (cost allocation) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62
- 6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (cost controlling) ที่มีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61



ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อ  
การจัดการและควบคุมภายใน

ข้อ	ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการตั้งงบประมาณตามโปรแกรม งานหรือแผนงานอย่างเหมาะสม	3.73	0.71	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารและควบคุม งบประมาณตามกรอบที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.66	มาก
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลเพื่อการจัดสรร ค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุน (cost allocation) ที่มี ประสิทธิภาพ	3.62	0.68	มาก
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (cost controlling) ที่มีประสิทธิภาพ	3.61	0.69	มาก
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	3.64	0.75	มาก
6	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อ การวิเคราะห์ผลกำไร (margin analysis) ที่มี ประสิทธิภาพ	3.69	0.72	มาก
	รวม	3.67	0.60	มาก

### 2.3.6 ภาพรวมการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.23 พบว่า

1) ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

- 2) ระบบการขายและกระจายสินค้า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83
- 3) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 4) ระบบการจัดหาและบริหารพัสดุ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 5) ระบบซ่อมบำรุง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวม

ปัจจัย	การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ระบบการจัดหาและบริหารพัสดุ	3.65	0.61	มาก
2	ระบบซ่อมบำรุง	3.64	0.65	มาก
3	ระบบการขายและกระจายสินค้า	3.83	0.57	
4	ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน	4.00	0.59	มาก
5	ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน	3.67	0.60	มาก
	รวม	3.71	0.53	มาก

## 2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

### 2.4.1 การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการบริหารสมรรถนะ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.24 พบว่า

- 1) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

2) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

3) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

4) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารและรับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

5) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

6) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

7) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

8) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

9) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารกับคู่ค้าอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงข้อตกลงในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (win-win) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

10) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาและตัดสินใจโดยพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

11) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

12) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการบูรณาการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

13) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

14) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ของพนักงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

15) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

16) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดความรู้และทักษะตามหน้าที่งานของพนักงานอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

17) ในภาพรวม ผู้บริหารมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

18) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลตามหน้าที่งานของพนักงานอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะ

ข้อ	การบริหารสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ของพนักงานอย่างชัดเจน	3.51	0.82	มาก
2	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.50	0.82	มาก
3	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการบูรณาการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร	3.52	0.82	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
4	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ	3.65	0.83	มาก
5	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารและรับข้อร้องเรียนรวมทั้งข้อเสนอแนะจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ	3.69	0.79	มาก
6	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารกับคู่ค้าอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงข้อตกลงในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (win-win)	3.59	0.77	มาก
7	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)	3.75	0.73	มาก
8	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองได้	3.74	0.78	มาก
9	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.60	0.87	มาก
10	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหาและตัดสินใจโดยพื้นฐานของข้อเท็จจริง	3.56	0.82	มาก

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
11	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนา พนักงานอย่างต่อเนื่อง	3.45	0.87	มาก
12	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ	3.54	0.78	มาก
13	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง หน่วยงานและองค์กร อย่างต่อเนื่อง	3.62	0.77	มาก
14	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	3.77	0.80	มาก
15	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำ	3.66	0.82	มาก
16	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency) อย่างชัดเจน	3.52	0.80	มาก
17	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดความรู้และทักษะตามหน้าที่งานของพนักงานอย่างเหมาะสม	3.47	0.84	มาก
18	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลตามหน้าที่งานของพนักงานอย่างเหมาะสม	3.45	0.89	มาก
รวม		3.59	0.65	มาก

#### 2.4.2 การบริหารสายอาชีพ (Career Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสายอาชีพ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การบริหารสายอาชีพ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.25 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดกลุ่มความชำนาญหลัก (capability cluster) ของแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
- 2) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสายอาชีพ (career) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดต้นแบบสายอาชีพ (career profile) อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสัดส่วนกำลังคน (manpower landscape) ในแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19
- 5) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตามที่องค์กรกำหนดอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16
- 6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาและการให้คำปรึกษาในการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10
- 7) ผู้บริหารและพนักงานมีการวางแผนการพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP) ร่วมกัน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07
- 8) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตในระดับงานที่สูงขึ้นจนเป็นผู้บริหารของกลุ่ม ปตท. ในอนาคตได้อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสายอาชีพ

ข้อ	การบริหารสายอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสายอาชีพ (career) อย่างชัดเจน	3.34	0.96	ปานกลาง
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดต้นแบบสายอาชีพ (career profile) อย่างชัดเจน	3.27	0.97	ปานกลาง
3	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดกลุ่มความชำนาญหลัก (capability cluster) ของแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน	3.38	0.97	ปานกลาง
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดสัดส่วนกำลังคน (manpower landscape) ในแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน	3.19	0.97	ปานกลาง
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตในระดับงานที่สูงขึ้นจนเป็นผู้บริหารของกลุ่ม ปตท. ในอนาคตได้ อย่างชัดเจน	3.05	1.05	ปานกลาง
6	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนา และการให้คำปรึกษาในการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพอย่างชัดเจน	3.10	1.08	ปานกลาง
7	ผู้บริหารและพนักงานมีการวางแผนการพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP) ร่วมกัน	3.07	1.06	ปานกลาง
8	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตามที่องค์กรกำหนดอย่างชัดเจน	3.16	1.02	ปานกลาง
รวม		3.19	0.90	ปานกลาง



### 2.4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.26 พบว่า

- 1) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) แผนงานและโครงการอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- 2) การกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับหัวข้อการประเมินของหน่วยงาน (ส่วน ฝ่าย และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 3) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับงานของพนักงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54
- 4) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
- 5) หน่วยงานมีการกำหนดหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
- 6) หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย วัดผลได้ ตรวจสอบได้ และมีจำนวนไม่น้อยเกินไป ไม่มากเกินไป และไม่ซ้ำซ้อนกัน) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 7) หน่วยงานมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนตามระดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
- 8) ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45
- 9) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความให้พนักงานรับทราบและเข้าใจเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานตั้งแต่ต้นปีอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

- 10) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40
- 11) หน่วยงานมีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนระหว่างผลงานกับพฤติกรรมอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
- 12) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38
- 13) ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34
- 14) ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อแก้ไขที่สาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เกิดขึ้นระหว่างปีอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32
- 15) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (bonus) ของพนักงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31
- 16) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารผลการประเมินผลงานให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) แผนงานและโครงการอย่างชัดเจน	3.66	0.70	มาก
2	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น	3.49	0.77	มาก

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
3	หน่วยงานมีการกำหนดหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยงานอย่างชัดเจน	3.49	0.80	มาก
4	หน่วยงานมีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนระหว่างผลงานกับพฤติกรรมอย่างเหมาะสม	3.38	0.82	ปานกลาง
5	หน่วยงานมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนตามระดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม	3.45	0.77	มาก
6	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย วัดผลได้ ตรวจสอบได้ และมีจำนวนไม่น้อยเกินไป ไม่มากเกินไป และไม่ซ้ำซ้อนกัน)	3.46	0.87	มาก
7	การกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับหัวข้อการประเมินของหน่วยงาน (ส่วน ฝ่าย และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่)	3.61	0.78	มาก
8	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อความให้พนักงานรับทราบและเข้าใจเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานตั้งแต่ต้นปีอย่างชัดเจน	3.40	0.93	ปานกลาง
9	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน	3.45	0.86	มาก
10	ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.34	0.99	ปานกลาง

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ข้อ	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
11	ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อแก้ไขที่สาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เกิดขึ้นระหว่างปีอย่างชัดเจน	3.32	0.96	ปานกลาง
12	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง	3.38	0.93	ปานกลาง
13	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารผลการประเมินผลงานให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน	3.29	0.99	ปานกลาง
14	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานอย่างชัดเจน	3.40	0.94	ปานกลาง
15	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (bonus) ของพนักงานอย่างชัดเจน	3.31	0.90	ปานกลาง
16	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับงานของพนักงาน	3.54	0.95	มาก
รวม		3.44	0.68	มาก

#### 2.4.4 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management:

##### HRM)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.27 พบว่า

- 1) การบริหารสมรรถนะ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
- 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44
- 3) การบริหารสายอาชีพ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

ปัจจัย	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	การบริหารสมรรถนะ	3.59	0.65	มาก
2	การบริหารสายอาชีพ	3.19	0.90	ปานกลาง
3	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.44	0.68	มาก
รวม		3.47	0.69	มาก

## 2.5 สรุปภาพรวมการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายเครื่องมือตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.28 พบว่า

- 1) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76
- 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)	3.71	0.55	มาก
2	การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management)	3.76	0.54	มาก
3	การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)	3.71	0.53	มาก
4	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	3.47	0.69	มาก
รวม		3.63	0.54	มาก

### ตอนที่ 3 ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในการเสนอเรื่องความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน 2) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) 3) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ดังนี้

#### 3.1. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

##### 3.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า มุมมองด้านการเงิน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านการเงินของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ข้อ	มุมมองด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสามารถในการทำกำไรจากการบริหารจัดการต้นทุนผลิตภัณฑ์และต้นทุนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.73	มาก

### 3.1.2 มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.30 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดในด้านพลังงานทางเลือก (แก๊สโซฮอล์และไบโอดีเซล) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

2) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความผูกพัน (engagement) กับหน่วยธุรกิจน้ำมัน มากน้อยเพียงใด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

3) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถบริหารจัดการเพื่อลดการสร้างก๊าซเรือนกระจกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ข้อ	มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความผูกพัน (engagement) กับหน่วยธุรกิจน้ำมัน	3.79	0.81	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถบริหารจัดการเพื่อลดการสร้างก๊าซเรือนกระจกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.41	0.86	มาก
3	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดในด้านพลังงานทางเลือก (แก๊สโซฮอลล์และไบโอดีเซล) อย่างชัดเจน	3.89	0.80	มาก
รวม		3.70	0.66	มาก

### 3.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.31 พบว่า

- 1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีมาตรฐานของธุรกิจที่ชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 3) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 4) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบงาน (work system) และกระบวนการทำงาน (work Process) ที่ชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65



5) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการสร้างคุณค่าจากพลังร่วม (synergy value) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

6) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

7) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

8) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

9) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีวัฒนธรรมที่ค้ำึงถึงการทำงานด้วยสมรรถนะสูง (high performance culture) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

10) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาประยุกต์ใช้ในวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านกระบวนการภายในของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ข้อ	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.78	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	3.72	0.75	มาก
3	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบงาน (work system) และกระบวนการทำงาน (work Process) ที่ชัดเจน	3.65	0.77	มาก
4	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีวัฒนธรรมที่ค้ำึงถึงการทำงานด้วยสมรรถนะสูง (high performance culture)	3.57	0.82	มาก

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

ข้อ	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
5	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาประยุกต์ใช้ในวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.57	0.89	มาก
6	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการสร้างคุณค่าจากพลังร่วม (synergy value) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group)	3.63	0.83	มาก
7	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) อย่างมีประสิทธิภาพ	3.62	0.78	มาก
8	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีมาตรฐานของธุรกิจที่ชัดเจน	3.73	0.78	มาก
9	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	0.78	มาก
10	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์	3.62	0.80	มาก
	รวม	3.65	0.65	มาก

### 3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.32 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพในการส่งเสริมผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (initiatives) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในลักษณะกลุ่ม ปตท. ที่ประสบความสำเร็จ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ข้อ	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพในการส่งเสริมผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (initiatives)	3.57	0.82	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในลักษณะกลุ่ม ปตท. ที่ประสบความสำเร็จ	3.49	0.88	มาก
รวม		3.53	0.81	มาก

### 3.1.5 ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในภาพรวม โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.33 พบว่า

- 1) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 2) มุมมองด้านการเงิน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในภาพรวม

ปัจจัย	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	มุมมองด้านการเงิน	3.67	0.73	มาก
2	มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.70	0.66	มาก
3	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3.65	0.65	มาก
4	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	3.53	0.81	มาก
รวม		3.64	0.63	มาก

### 3.2. องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)

#### 3.2.1 ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (Performance Discipline)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.34 พบว่า

- 1) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความมุ่งมั่นร่วมกัน (commitment) ที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81
- 2) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 3) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีขีดความสามารถสูง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 4) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

5) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบและมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ

ข้อ	ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความมุ่งมั่นร่วมกัน (commitment) ที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน	3.81	0.76	มาก
2	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	3.77	0.75	มาก
3	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย	3.69	0.74	มาก
4	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบและมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม	3.58	0.82	มาก
5	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีขีดความสามารถสูง	3.72	0.70	มาก
	รวม	3.72	0.64	มาก

### 3.2.2 การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (Personnel Motivators)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.35 พบว่า

1) ในภาพรวม ผู้บริหารให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

2) ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

3) ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

4) ในภาพรวม ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

5) ในภาพรวม ผู้บริหารมีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงานที่มีพฤติกรรมในการทำงานและผลงานดี อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

6) ในภาพรวม ผู้บริหารมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงานอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ

ข้อ	การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน	3.64	0.81	มาก
2	ในภาพรวม ผู้บริหารให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม	3.64	0.77	มาก
3	ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม	3.56	0.81	มาก
4	ในภาพรวม ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานได้	3.54	0.83	มาก
5	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงานที่มีพฤติกรรมในการทำงานและผลงานดี อย่างชัดเจน	3.41	0.89	มาก
6	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงานอย่างชัดเจน	3.22	1.02	ปานกลาง
	รวม	3.50	0.74	มาก

### 3.2.3 การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (Knowledge Advantage)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.36 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารจัดการในระดับองค์กรชั้นนำของโลก มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารองค์ความรู้ (knowledge) ให้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ

ข้อ	การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารองค์ความรู้ (knowledge) ให้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน	3.46	0.91	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารจัดการในระดับองค์กรชั้นนำของโลก	3.59	0.84	มาก
รวม		3.52	0.82	มาก

### 3.2.4 การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (Portfolio Advantage)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.37 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

3) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

4) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

5) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการลงทุนและดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง

ข้อ	การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	3.69	0.76	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการลงทุนและดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ	3.65	0.78	มาก
3	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้	3.86	0.73	มาก
4	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดอย่างชัดเจน	4.05	0.76	มาก
5	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ	3.76	0.70	มาก
	รวม	3.80	0.61	มาก



### 3.2.5 การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง (National Service)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.38 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทอันดับหนึ่งด้านการพลังงานของประเทศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีส่วนร่วมในการสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านการมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง

ข้อ	การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีส่วนร่วมในการสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ	3.96	0.72	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทอันดับหนึ่งด้านการพลังงานของประเทศ	4.01	0.79	มาก
รวม		3.98	0.71	มาก

### 3.2.6 ภาพรวมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในภาพรวม โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.39 พบว่า

1) การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

- 2) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- 3) ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 4) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
- 5) การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ปัจจัย	องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ	3.72	0.64	มาก
2	การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ	3.50	0.74	มาก
3	การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ	3.52	0.82	
4	การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง	3.80	0.61	มาก
5	การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง	3.98	0.71	มาก
	รวม	3.68	0.60	มาก

### 3.3. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)

#### 3.3.1 ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ (Accountability)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ดังตารางที่ 4.40

ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

ข้อ	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้อย่างชัดเจน	3.80	0.69	มาก

### 3.3.2 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ดังตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

ข้อ	ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.80	0.70	มาก

### 3.3.3 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมี คำอธิบายได้ (Equitable Treatment)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้

ข้อ	ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วย จิตความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและสามารถอธิบายได้	3.84	0.68	มาก

### 3.3.4 ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผย ข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง (Transparency)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.43 พบว่า

1) ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนอย่างเพียงพอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ข้อ	ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน	3.86	0.70	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนอย่างเพียงพอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.83	0.65	มาก
รวม		3.84	0.62	มาก

### 3.3.5 การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (*Vision to create long term value*)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.44 พบว่า

1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาวอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการ  
ที่ดี ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ข้อ	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่องค์กรในระยะยาว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความ เสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน	3.78	0.67	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดย คำนึงถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาวอย่าง ชัดเจน	3.85	0.68	มาก
รวม		3.81	0.62	มาก

### 3.3.6 การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนิน  
ธุรกิจ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็น  
กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ มีความเหมาะสมอยู่ใน  
ระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ดังตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการ  
ที่ดี ด้านการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

ข้อ	การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยยึด หลักการงานที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ	3.91	0.69	มาก

### 3.3.7 ภาพรวมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาพรวม โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.46 พบว่า

1) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

2) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

3) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

4) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

5) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

6) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีความเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 4.46 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัย	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้	3.80	0.69	มาก
2	ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ	3.80	0.70	มาก
3	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้	3.84	0.68	มาก

ตารางที่ 4.46 (ต่อ)

ปัจจัย	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
4	ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง	3.84	0.62	มาก
5	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว	3.81	0.62	มาก
6	การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ	3.91	0.69	มาก
รวม		3.83	0.58	มาก

### 3.4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

#### 3.4.1 ข้อกำหนดตามกฎหมาย (Legislation: Mandatory Level)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกำหนดตามกฎหมาย โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่ข้อกำหนดตามกฎหมาย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ดังตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านข้อกำหนดตามกฎหมาย

ข้อ	ข้อกำหนดตามกฎหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	4.09	0.69	มาก



### 3.4.2 ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic Profit: Elementary Level)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ทางเศรษฐกิจ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการประโยชน์ทางเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.48 พบว่า

- 1) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจโดยผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03
- 2) ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

ตารางที่ 4.48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านประโยชน์ทางเศรษฐกิจ

ข้อ	ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจโดยผลิตผลิตภัณฑ์และให้บริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม	4.03	0.68	มาก
2	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม	3.95	0.65	มาก
	รวม	3.99	0.62	มาก

### 3.4.3 จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Code of Conduct: Preemptive Level)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการจรรยาบรรณทางธุรกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ดังตารางที่ 4.49

ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจ

ข้อ	จรรยาบรรณทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความถูกต้องดีงามและมีคุณธรรมอย่างชัดเจน	4.06	0.69	มาก

#### 3.4.4 ความสมัครใจ (Voluntary Action: Voluntary Level)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมัครใจ โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความสมัครใจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ดังตารางที่ 4.50

ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสมัครใจ

ข้อ	ความสมัครใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความจริงใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างชัดเจน	4.00	0.69	มาก

#### 3.4.5 ภาพรวมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม โดยวัดจากพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.51 พบว่า

- 1) ข้อกำหนดตามกฎหมาย มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09
- 2) จรรยาบรรณทางธุรกิจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

- 3) ความสมัครใจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00  
 4) ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจัย	ความรับผิดชอบต่อสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ข้อกำหนดตามกฎหมาย	4.09	0.69	มาก
2	ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ	3.99	0.62	มาก
3	จรรยาบรรณทางธุรกิจ	4.06	0.69	มาก
4	ความสมัครใจ	4.00	0.69	มาก
	รวม	4.03	0.60	มาก

### 3.5. สรุปความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังตารางที่ 4.52 พบว่า

- 1) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03
- 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83
- 3) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 4) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรตาม	ความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน	3.64	0.63	มาก
2	องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)	3.68	0.60	มาก
3	การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)	3.83	0.58	มาก
4	ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)	4.03	0.60	มาก
รวม		3.72	0.56	มาก

#### ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในแต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน และ 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ว่ามีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

#### 4.1. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 80” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) น้อยกว่าร้อยละ 80 ( $\mu < 80$ )

$H_a$ : ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ( $\mu \geq 80$ ) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.53 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

	N	$\bar{X}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ความสำเร็จ	313	3.725	0.5647	0.03192	16.442	0.000

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.53 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีค่าเท่ากับ 3.725 โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.5647 มีค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของตัวอย่างเท่ากับ 0.03192 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 หรือไม่ โดยมีเกณฑ์การแปลผลคือ  $\text{Sig.}(2\text{-tailed})/2 < 0.05$  และ  $t > 0$  ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์คือ ค่าของ t เท่ากับ 16.442 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ 0.000 นั้นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มา

ประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) น้อยกว่าร้อยละ 80 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**4.2. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 แต่ละสาขางานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน**

การทดสอบสมมติฐานเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “แต่ละสาขางานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : แต่ละสาขางานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6$ )

$H_a$  : แต่ละสาขางานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.)

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.)

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.)

$\mu_4$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.)

$\mu_5$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.)

$\mu_6$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสาขางานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผคน.)

ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) เพื่อทดสอบว่าแต่ละสาขางานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกันหรือไม่ แสดงได้ดังตารางที่ 4.54

ตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA)

	สายงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig. (2-tailed)
1	สายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.)	12	3.63	0.60	1.824	0.108
2	สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ วางแผน (ผพน.)	9	3.44	0.43		
3	สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดขายปลีก (ผคน.)	61	3.66	0.57		
4	สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.)	35	3.88	0.49		
5	สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.)	179	3.71	0.57		
6	สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจ หล่อลื่น (ผคน.)	17	3.96	0.54		

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.54 ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในแต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน” โดยใช้สถิติ F-test (one way ANOVA) ในการวิเคราะห์ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.108 และ ค่า F เท่ากับ 1.824 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 (Sig. (2-tailed) > 0.05) จึงสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  ที่กำหนดว่า แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

**4.3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**

การทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้ แสดงได้ดังตารางที่ 4.55 โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

$H_a$  : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.55 แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = .794, Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.041 , Sig = 0.000) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.003 , Sig = 0.024) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  = 0.837, Sig = 0.024)



ตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.731	0.473	0.446
การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม		0.392	0.355
การจัดการเชิงกลยุทธ์			0.086
Constant	1.189	0.612	0.526
R	0.891	0.914	0.915
R <sup>2</sup>	0.794	0.835	0.837
R <sup>2</sup> Change	0.794	0.041	0.003
Std. Error of the Estimate	0.25685	0.23037	0.22885
F	1,196.963	76.602	5.132
Sig.	0.000*	0.000*	0.024*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.446, Sig < 0.05) 2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Beta = 0.355, Sig < 0.05) และ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = 0.086, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.526 + 0.446X_1 + 0.355X_2 + 0.086X_3$$

Y คือ ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

X1 คือ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

X2 คือ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ

สิ่งแวดล้อม

X3 คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ $H_0$	ปฏิเสธ $H_0$
<b>สมมติฐาน 1</b> $H_0$ : ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) น้อยกว่าร้อยละ 80		✓
<b>สมมติฐาน 2</b> $H_0$ : แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน	✓	
<b>สมมติฐาน 3</b> $H_0$ : ปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)		✓

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถาม ปลายเปิด

### 5.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน การศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถาม ปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 5.1.1 เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ 3 อันดับแรก ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.57 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และระบบการบริหารคุณภาพ ISO9001 มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 22.9 2) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 ร้อยละ 20.0 3) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ร้อยละ 11.4 4) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 8.6 และ 5) การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) และการบริหารสายอาชีพ (Career Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 2.8

จากความคิดเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยจัดกลุ่มเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามตัวแปรอิสระที่ระบุในกรอบแนวคิดการวิจัย และเรียงลำดับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จจากมากไปน้อยสรุปได้ดังตารางที่ 4.58 โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 36.4 และ 2) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการ

วางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 13.6

ตารางที่ 4.57 สรุปเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ

ข้อ	เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยประยุกต์ใช้ การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)	8	22.9
2	ระบบการบริหารคุณภาพ ISO9001	8	22.9
3	ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 (TIS 18001) และ BS OHSAS 18001	7	20.0
4	ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001	4	11.4
5	การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)	3	8.6
6	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	3	8.6
7	การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)	1	2.8
8	การบริหารสายอาชีพ (Career Management)	1	2.8
รวม		35	100

ตารางที่ 4.58 สรุปเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ จำแนกตามตัวแปรอิสระที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อ	เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) โดยประยุกต์ใช้ การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)	8	36.4
2	การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management)	8	36.4
3	การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)	3	13.6
4	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)	3	13.6
รวม		22	100

### 5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการนำเครื่องมือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.59 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 28.0 2) ทักษะของพนักงาน ร้อยละ 20.0 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ร้อยละ 16.0 4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน ร้อยละ 12.0 5) การชมเชยและให้รางวัล ร้อยละ 8.0 และ 6) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง ร้อยละ 4.0

ตารางที่ 4.59 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	7	28.0
2	ทัศนคติของพนักงาน	5	20.0
3	การสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน	4	16.0
4	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูง	3	12.0
5	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน	3	12.0
6	การชมเชยและให้รางวัล	2	8.0
7	การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง	1	4.0
รวม		25	100.0

### 5.1.3 จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.60 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ทัศนคติของพนักงานที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี ร้อยละ 36.8 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 31.6 3) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 21.1 และ 4) ความรู้ความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 10.5

ตารางที่ 4.60 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ทัศนคติของพนักงานที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี	7	36.8
2	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง	6	31.6
3	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	4	21.1
4	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	2	10.5
รวม		19	100.0

#### 5.1.4 จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.61 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 55.6 2) การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน ร้อยละ 33.3 และ 3) การบูรณาการ (integration) และการใช้พลังร่วม (synergy) ร้อยละ 11.1

ตารางที่ 4.61 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	5	55.6
2	การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน	3	33.3
3	การบูรณาการ (integration) และการใช้พลังร่วม (synergy)	1	11.1
	รวม	9	100.0

#### 5.1.5 โอกาส (Opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.62 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้นได้แก่ 1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร 2) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ และ 3) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้องค์กรนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 33.3



ตารางที่ 4.62 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	โอกาส	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	4	33.3
2	ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร	4	33.3
3	สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร	4	33.3
รวม		12	100

#### 5.1.6 อุปสรรค (Threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.63 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า อุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ คือการกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐบางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง

ตารางที่ 4.63 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

ข้อ	อุปสรรค	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ บางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง	5	100.0
รวม		5	100.0

#### 5.1.7 ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.64 โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อความเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ร้อยละ 31.3 2) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง และการบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 25.0 เท่ากัน 3) การสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ร้อยละ 12.5 และ 4) การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ร้อยละ 6.3

ตารางที่ 4.64 สรุปความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การสื่อความเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน	5	31.3
2	การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง	4	25.0
3	การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร	4	25.0
4	การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ	1	6.2
5	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี	1	6.2
6	การสร้างขวัญกำลังใจ	1	6.2
	รวม	16	100.0

## 5.2 ผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

### 5.2.1 จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.65 โดยจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ มีจำนวน 122 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ทัศนคติที่ดีของพนักงาน ได้แก่ การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการปรับตัวที่ดี การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความร่วมมือที่ดี และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 51.6 2) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ การถ่ายทอดนโยบาย การสื่อความ การติดตามประเมินผล การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้โอกาสพนักงาน ร้อยละ 25.4 3) ความรู้ความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 14.8 และ 4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 8.2

ตารางที่ 4.65 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ทัศนคติที่ดีของพนักงาน (การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการปรับตัวที่ดี การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความร่วมมือที่ดี และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง)	63	51.6
2	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ความกระตือรือร้น เอาใจจริง เอาใจ การถ่ายทอดนโยบาย การสื่อความและการติดตาม ประเมินผล การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้โอกาสพนักงาน)	31	25.4
3	ความรู้ความสามารถของพนักงาน	18	14.8
4	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์	10	8.2
รวม		122	100.0

ตารางที่ 4.66 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ทัศนคติที่ดีของพนักงาน)

ข้อ	จุดแข็ง (ทัศนคติที่ดีของพนักงาน)	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี	38	60.3
2	ความจงรักภักดีต่อองค์กรและการให้ความร่วมมือที่ดี	20	31.8
3	การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน	5	7.9
รวม		63	100.0

ตารางที่ 4.67 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง)

ข้อ	จุดแข็ง (ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง)	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	ความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ การมอบนโยบาย การสื่อความและการติดตามประเมินผล	11	35.5
2	การสนับสนุนด้านทรัพยากร	12	38.7
3	การให้โอกาสพนักงาน	8	25.8
รวม		31	100.0

### 5.2.2 จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.68 โดยจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ มีจำนวน 114 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ ร้อยละ 48.2 2) การศึกษาทำความเข้าใจ การบูรณาการและการคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน ร้อยละ 23.7 3) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 16.7 4) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายในการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการมีลำดับการบังคับบัญชาที่ยุ่งยาก ร้อยละ 10.5 และ 5) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เร่งรีบต้องการผลลัพธ์เร็ว โดยไม่เข้าใจหลักการของเครื่องมืออย่างแท้จริง ร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4.68 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน	ร้อยละ ความคิดเห็น
1	ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ	55	48.2
2	การศึกษาทำความเข้าใจ การบูรณาการและการคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน	27	23.7
3	การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	19	16.7
4	การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายในการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการมีลำดับการบังคับบัญชามาก	12	10.5
5	การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เร่งรีบ ต้องการผลลัพธ์เร็ว โดยไม่เข้าใจหลักการของเครื่องมืออย่างแท้จริง	1	0.9
รวม		114	100.0

ตารางที่ 4.69 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ (ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ)

ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน	ร้อยละ
		ความคิดเห็น	
1	ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก	44	80.0
2	ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่	7	12.7
3	การขาดแรงจูงใจ	4	7.3
รวม		55	100.0

### 5.2.3 โอกาส (Opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.70 โดยโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีจำนวน 36 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ร้อยละ 33.3 2) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ร้อยละ 33.3 3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ร้อยละ 27.8 และ 4) การเรียนรู้จากองค์กร บริษัทหรือหน่วยงานภายนอกและบริษัทในกลุ่ม ปตท. ร้อยละ 5.6

ตารางที่ 4.70 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	โอกาส	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	12	33.3
2	สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร	12	33.3
3	ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร	10	27.8
4	การเรียนรู้จากองค์กร บริษัทหรือหน่วยงานภายนอกและบริษัทในกลุ่ม ปตท.	2	5.6
รวม		36	100.0

#### 5.2.4 อุปสรรค (Threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.71 โดยอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ มีจำนวน 18 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐบางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง ร้อยละ 88.9 และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของปัจจัยภายนอก ร้อยละ 11.1



ตารางที่ 4.71 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

ข้อ	โอกาส	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ บางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง	16	88.9
2	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของปัจจัยภายนอก	2	11.1
รวม		18	100.0

#### 5.2.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.72 โดยข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต มีจำนวน 57 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง ร้อยละ 36.8 2) การสื่อความเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ร้อยละ 22.8 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ร้อยละ 19.3 4) การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร ร้อยละ 10.5 5) การวิเคราะห์และประเมินผลการนำเครื่องมือมาใช้ทั้งก่อนและหลังการใช้ ร้อยละ 5.3 6) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคง ร้อยละ 3.5 และ 7) การสร้างขวัญกำลังใจ ร้อยละ 1.8

ตารางที่ 4.72 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน	จำนวน ความคิดเห็น	ร้อยละ
1	การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง	21	36.8
2	การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน	13	22.8
3	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี	11	19.3
4	การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร	6	10.5
5	การวิเคราะห์และประเมินผลการนำเครื่องมือมาใช้ทั้งก่อนและหลังการใช้	3	5.3
6	การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคง	2	3.5
7	การสร้างขวัญกำลังใจ	1	1.8
รวม		57	100.0

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (The Implementation of New Public Management Tools in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited) เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non-experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) วิธีดำเนินการวิจัย และ 3) ผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

**1.1.1** เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**1.1.2** เพื่อศึกษาความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**1.1.3** เพื่อศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**1.1.4** เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

1.1.5 เพื่อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

## 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปวิธีดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือการวิจัย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.2.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยนี้ ประชากรคือพนักงานทุกคนในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีตัวแทนประชากรทั้งหมด 1,259 คน (ข้อมูลสรุปสถานภาพอัตรากำลังพนักงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปี พ.ศ. 2555) ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรคือพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Yamane) ได้จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 304 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยสุ่มตัวอย่างจากสายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (รชน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผคน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) และสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผคน.) แล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างส่งกลับมาและนำมาวิเคราะห์จำนวน 313 คน

สำหรับพนักงานระดับบริหาร ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key information) จำนวน 11 คน ได้แก่ 1) ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย (ปรป.) 2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.) 3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) 4) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) 5) ผู้จัดการฝ่ายแผนธุรกิจ (ผจ.วพน.) 6) สังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) 6) ผู้จัดการฝ่ายบริหารสถานีบริการตัวแทน (ผจ.บสน.) 7) สังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผคน.) 7) ผู้จัดการฝ่ายตลาดรัฐและอุตสาหกรรม (ผจ.ตรน.) 8) สังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) 8) ผู้จัดการฝ่ายคลังปิโตรเลียมส่วนกลาง (ผจ.ปจน.) 9) สังกัดผู้ช่วย

กรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) 9) ผู้จัดการฝ่ายคลังปิโตรเลียมส่วนกลาง (ผจ.ปกน.) สังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) 10) ผู้จัดการฝ่ายการตลาดและเทคนิคหล่อขึ้น (ผจ.ตลน.) สังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อขึ้น (ผคน.) 11) ผู้จัดการส่วนคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยธุรกิจน้ำมัน (ผจ.คช.) สังกัดรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รธน.)

### 1.2.2 เครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะคือ เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาด้านการวิจัยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content analysis) ในแบบสอบถาม เพื่อให้ความคิดเห็น พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 คน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของตัวแปรอิสระคือ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เท่ากับ 0.957 2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE) เท่ากับ 0.877 3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) เท่ากับ 0.962 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เท่ากับ 0.899 และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของตัวแปรตามคือความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เท่ากับ 0.987 โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.600 จากผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

## 2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data)

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจะเป็นคำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 313 คน ตามที่ระบุในหัวข้อ 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ตามที่ระบุในหัวข้อ 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่างๆ (document study) เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ เอกสารสื่อความภายในองค์กรและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ (web site) ต่าง ๆ ทั้งในอินทราเน็ต (intranet) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ อินเทอร์เน็ต (internet)

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักสถิติศาสตร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

(1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(2) สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression)

2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (typological analysis) อย่างเป็นระบบ

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 68.4 อายุ 21-30 ปี ร้อยละ 31.4 ระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 54.2 มีประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน 0-10 ปี ร้อยละ 41.0 ระดับงาน 3-7 ร้อยละ 52.1 ตำแหน่งงานระดับพนักงาน ร้อยละ 71.8 ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมเป็นผู้ตรวจติดตามภายใน ร้อยละ 21.4 และทำงานในหน่วยงานสังกัดสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง ร้อยละ 57.2

#### 1.3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ตัวแปรอิสระ)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังนี้

##### 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การกำหนดกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(3) *การประเมินผลกลยุทธ์* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการประเมินผลกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

2) *การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management)*

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) *ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

(2) *การผลิตและการบริการ* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านการผลิตและการบริการของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

(3) *การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

(4) *การบริหารทรัพยากร* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

3) *การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) *ระบบบัญชีการเงินและเงินเดือน (finance and human resource payroll)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำระบบบัญชีการเงินและเงินเดือนมาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

(2) *ระบบการขายและกระจายสินค้า (sales and distribution: SD)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำระบบการขายและกระจายสินค้ามาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83



(3) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายใน (*internal control: CO*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำระบบข้อมูลเพื่อการจัดการและควบคุมภายในมาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(4) ระบบการจัดหาและบริหารพัสดุ (*material management: MM*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำระบบการจัดหาและบริหารพัสดุมายังใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

(5) ระบบซ่อมบำรุง (*plant maintenance: PM*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำระบบซ่อมบำรุงมาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

#### 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (*human resource management: HRM*)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การบริหารสมรรถนะ (*competency management*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของการบริหารสมรรถนะในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

(2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (*performance management*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

(3) การบริหารสายอาชีพ (*career management*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของการบริหารสายอาชีพในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

5) สรุปภาพรวมการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (*Quality Safety Health and Environment Management*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

(2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

(3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

(4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

### 1.3.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ตัวแปรตาม)

1) ภาพรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder perspective) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

(2) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal perspective) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านกระบวนการภายในของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

2) ภาพรวมองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรง (national service)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแรงของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98

(2) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (portfolio advantage) กลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็งของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

(3) ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (performance discipline)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

(4) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (knowledge advantage) กลุ่มตัวอย่างมี

ความเห็นต่อการมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

(5) การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (personnel motivators)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

3) ภาพรวมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (ethics) กลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

(2) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็น

ธรรมและมีคำอธิบายได้ (equitable Treatment) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรมและมีคำอธิบายได้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

(3) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง (*transparency*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้องในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

(4) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (*vision to create long term value*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาวในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

(5) ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเองสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ (*accountability*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

(6) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (*responsibility*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

#### 4) ภาพรวมความรับผิดชอบต่อสังคม (*Corporate Social Responsibility: CSR*)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) ข้อกำหนดตามกฎหมาย (*legislation: mandatory level*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

(2) จรรยาบรรณทางธุรกิจ (*business code of conduct: preemptive level*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการมีจรรยาบรรณทางธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

(3) ความสมัครใจ (*voluntary action: voluntary level*) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสมัครใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

(4) *ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit: elementary level)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

5) *สรุปความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และมีรายละเอียดจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้

(1) *ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03

(2) *การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

(3) *องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(4) *ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)* กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จด้านผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 2) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน และ 3) มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**1.3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อประเมินระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

**1.3.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน

**1.3.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้า

ด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้นด้วย

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.526 + 0.446X1 + 0.355X2 + 0.086X3$$

Y คือ ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

X1 คือ ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

X2 คือ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

X3 คือ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (typological analysis) อย่างเป็นระบบ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

### 1.3.7 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) อุปสรรค (threat) และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจงในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 1) เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ 3 อันดับแรก โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และระบบการบริหารคุณภาพ (ISO9001) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 22.9 2) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) ร้อยละ 20.0 3) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ร้อยละ 11.4 4) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 8.6 และ 5) การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) และการบริหารสายอาชีพ (Career Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 2.8

จากความคิดเห็นดังกล่าว ผู้วิจัยจัดกลุ่มเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามตัวแปรอิสระที่ระบุในกรอบแนวคิดการวิจัย และเรียงลำดับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จจากมากไปน้อยสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 36.4 และ 2) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 13.6



2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (key success factor) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 28.0) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) การให้ความสำคัญในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้และสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ เช่น ในสมัยคุณเลื่อน กฤษณศิริ เป็นผู้ว่ากรปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้นำระบบ 5S มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจังและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และสมัยคุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์ เป็นผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ได้นำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9001 มาประยุกต์ใช้จนได้รับการรับรอง ดังนั้น ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนด้านบุคลากรให้พร้อม สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ มีระบบที่รองรับ และมีระบบการตรวจประเมิน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามระบบอย่างสม่ำเสมอแล้วจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก นอกจากนี้ ยังส่งเสริมให้ดำเนินการขยายผลการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การขยายผลการนำระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHEMS) ไปยังสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงของผู้แทนจำหน่าย (dealer) เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของผู้แทนจำหน่ายให้ขึ้นไปตามมาตรฐานที่หน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนด

(2) ทักษะคิดของพนักงาน (ร้อยละ 20.0) พนักงานต้องมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ต้องทำงานด้วยใจ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัวได้เร็ว เนื่องจากปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(3) การสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน (ร้อยละ 16.0) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารเครื่องมือการบริหารจัดการต้องสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานที่ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เข้าใจถึงประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

(4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 12.0) ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่ท้าทายและชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมผลักดัน (drive) ให้บรรลุเป้าหมายและทำให้ทุกคนออกมามีส่วนในความสำเร็จด้วย เช่น ในสมัยคุณเลื่อน กฤษณศิริ เป็นผู้ว่ากรปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) กำหนดให้นำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้นานแล้ว ทำให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานที่ดีและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยไม่มีแรงต้านไม่ว่าจะนำเครื่องมือการบริหารจัดการอะไรมาประยุกต์ใช้ก็สามารถยอมรับได้

(5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน (ร้อยละ 12.0) พนักงานต้องไปเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ ต้องมีความรู้ความสามารถ โดยองค์กรต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ ต้องมีการปลูกฝังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้อยู่ในสายเลือด

(6) การชมเชยและการให้รางวัล (ร้อยละ 8.0) การชมเชยและการให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจพนักงาน แต่อย่ามุ่งเน้นว่าทำแล้วต้องได้รับรางวัลเป็นสำคัญ

(7) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง (ร้อยละ 4.0) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ต้องศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและมั่นใจว่าเครื่องมือดังกล่าว มีประโยชน์ต่อองค์กรจริง จึงจะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

3) จุดแข็ง (strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) ทักษะของพนักงานที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี (ร้อยละ 36.8) หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) ทำให้พนักงานคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีทัศนคติที่ดีในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

(2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 31.6) ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละช่วงเวลากำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่ชัดเจน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องในทิศทางเดียวกัน ทั้งการต่อยอดและการขยายออกด้านข้าง จึงสามารถนำพาพนักงานให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่กำหนดไว้ได้ และผู้บริหารระดับสูงมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดย ปตท. มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้นานแล้ว ตั้งแต่สมัยคุณเถื่อน กฤษณกรี เป็นผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ทำให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานที่ดีและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี โดยไม่มีแรงต้าน ไม่ว่าจะนำเครื่องมือการบริหารจัดการอะไรมาประยุกต์ใช้ก็สามารถยอมรับได้ เช่น การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment: QSHE) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ และกระบวนการทำงานใหม่ เป็นต้น

(3) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 21.1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ทั้งด้านบุคลากร (people) เทคโนโลยี (technology) กระบวนการ (process) โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) และสิ่งอำนวยความสะดวก (facility) ทำให้มีความพร้อมและมีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานมีคอมพิวเตอร์ทุกคน ระบบเครือข่ายดี (network) และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการประชุมทบทวนการจัดการของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (management review) โดยเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง และมีการติดตามอย่างใกล้ชิด

(4) ความรู้ความสามารถของพนักงาน (ร้อยละ 10.5) บุคลากรมีคุณภาพและระดับการศึกษาสูง ทำให้เมื่อมีเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาก็สามารถเรียนรู้ได้เร็ว บุคลากรมีทักษะในการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลังที่มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น ในการเริ่มนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ องค์กรจะกำหนดพื้นที่นำร่อง (pilot site) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Implement) จริงก่อน จนประสบความสำเร็จแล้วจึงมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้พื้นที่อื่นเพื่อขยายผลให้ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กร เช่น การจัดการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้ และการศึกษาดูงานระหว่างคลัง เป็นต้น

4) จุดอ่อน (weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า จุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 55.6) ทำให้ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนยังมีทัศนคติว่าเป็นงานเพิ่มและไม่ได้ประโยชน์จากการนำเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้อย่างแท้จริง การสื่อสารยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันซึ่งยังมีบุคลากรรุ่นบุกเบิกอีกมาก บางส่วนอาจไม่สามารถเรียนรู้และเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้มากนัก หรือยังปรับตัวไม่ได้ หรือไม่ยอมปรับตัว ทำให้ไม่เกิดศรัทธาต่อเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร นอกจากนี้เมื่อมีการโยกย้ายพนักงาน โดยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถย้ายออกไปแล้ว มีพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน บางครั้งไม่มีการสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานที่เข้ามาทดแทน ทำให้ไม่มีความรู้อย่างแท้จริง ทำให้การดำเนินงานตามระบบไม่ต่อเนื่อง

(2) การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน (ร้อยละ 33.3) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบยังศึกษาทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าวน้อยเกินไป และยังไม่ได้มีการวิเคราะห์อย่างชัดเจนว่าเครื่องมือการบริหารจัดการมีประโยชน์และเหมาะสมกับองค์กรมากน้อยเพียงใด ทำให้ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ และด้วยหน่วยธุรกิจน้ำมันมีธุรกิจที่หลากหลาย มีกิจกรรมมาก เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้มีความซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและอาจเสียงานหลักได้ ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการบางเครื่องมือมาใช้อาจไม่เหมาะสมกับบางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้มาก ทำให้การนำไปปฏิบัติไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร และบางครั้งทำให้เกิดความสับสน

(3) การบูรณาการ (integration) และการใช้พลังร่วม (synergy) (ร้อยละ 11.1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้และพนักงานยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเรื่องการบูรณาการ (integrate) และการใช้พลังร่วม (synergy) เพื่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมต่อองค์กร

5) โอกาส (opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า โอกาสจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนี้

(1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร (ร้อยละ 33.3) นโยบายจากหน่วยงานภาครัฐและ กฎหมายใหม่ที่ออกมาบังคับใช้บางฉบับเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องปฏิบัติ บางครั้งกำหนดตัวชี้วัดมาให้ แต่อาจไม่ได้กำหนดเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อพัฒนาให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องหรือดีกว่าที่กฎหมายกำหนดและสามารถบรรลุนโยบายของหน่วยงานภาครัฐได้ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังส่งเสริมให้มีการให้รางวัลสถานประกอบการดีเด่น ทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่ดีและส่งผลให้ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และที่สำคัญ ปตท. ยังเป็นกลไกของภาครัฐที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

(2) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ (ร้อยละ 33.3) เนื่องจาก ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับความคาดหวังจากภายนอกสูงมาก เป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน และถือว่าเป็นกำลังสำคัญของภาครัฐในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน ต้องเป็นผู้นำในการนำพาและพัฒนาประเทศให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งถือเป็นโอกาสที่จะต้องส่งเสริมผลักดันให้เป็นผู้นำและเป็นกำลังสำคัญด้านพลังงานของประเทศให้ได้ การเป็นองค์กรใหญ่ ทำให้อยู่ในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก การดำเนินงานจึงต้องไม่ส่งผลกระทบต่อ (adverse impact) หรือส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด อันส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ดังนั้น จึงทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณธรรม สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจได้

(3) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 33.3) ปัจจุบันคู่แข่งและสภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น กอปรกับการเป็นบริษัทพลังงานชั้นนำ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องเทียบเคียง (Benchmark) กับบริษัทชั้นนำของโลก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสากล มีต้นทุนต่ำที่สุด และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

6) อุปสรรค (threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า อุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ คือการกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐบางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด เนื่องจาก ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของกระทรวงพลังงานจึงต้องทำให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมต่อประเทศชาติ โดยการทำธุรกิจไม่ได้คำนึงถึงลูกค้าและผลกำไรเพียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงประชาชนด้วย ในขณะที่ภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับลูกค้าและผลกำไร

7) ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) การสื่อความเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน (ร้อยละ 31.3) องค์กรต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีเป้าหมายอะไร มีประโยชน์อย่างไร และไม่ใช่งานที่จำเป็นต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรเกิดศรัทธาและมีความไว้วางใจต่อเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการปฏิบัติแล้วต้องมีการวัดผลที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่ได้ผลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

(2) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง (ร้อยละ 25.0) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ต้องศึกษาเครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อน ทั้งในด้านองค์ความรู้และการนำไปปฏิบัติ และต้องศึกษาว่าในปัจจุบันนี้มีเครื่องมือการบริหารจัดการอะไรบ้างที่ดำเนินการอยู่ จากนั้นต้องพิจารณาให้มั่นใจว่าเป็นเครื่องมือที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร เครื่องมือใดที่เป็นประโยชน์ต้องใช้ให้เต็มที่ และไม่ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการมากเกินไป เนื่องจากอาจทำให้เกิดความสับสนแล้ว ยังสิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและบุคลากรอีกด้วย ที่สำคัญต้องศึกษาและเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่ใช่เลือกใช้เครื่องมือการบริหารจัดการตามกระแส เนื่องจากเครื่องมือการบริหารจัดการบางเครื่องมืออาจเหมาะสมกับบางพื้นที่ แต่อาจไม่เหมาะสมกับบางพื้นที่ และเมื่อเลือกใช้เครื่องมือใดแล้วต้องให้ความสำคัญกับเครื่องมือชิ้นนั้นด้วย โดยใช้เวลาในการนำเครื่องมือชิ้นนั้นมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ต่อเนื่องจนเป็นเรื่องปกติ ไม่ต้องเร่งมาก นอกจากนี้ พนักงานต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

(3) การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร (ร้อยละ 25.0) หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องพยายามบูรณาการ (integration) เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ และปรับปรุงไม่ให้เกิดความยุ่งยาก ลดความซ้ำซ้อน ทำให้เห็นประโยชน์สูงสุด และไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน ทำให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันและเป็นมาตรฐานของ ปตท.

(4) การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ (ร้อยละ 6.2) องค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าสะท้อนที่กิจกรรม

(5) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี (ร้อยละ 6.2) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา และมีศักยภาพในการเป็นผู้บริหาร

(6) การสร้างขวัญกำลังใจ (ร้อยละ 6.2) องค์กรต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพไม่สูงมากนัก โดยต้องพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับข้อจำกัดของบุคลากรเหล่านั้น ต้องไม่ทอดทิ้งและให้โอกาสกับบุคลากรในกลุ่มนี้ด้วย

### 1.3.8 ผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) อุปสรรค (threat) และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต จากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1) จุดแข็ง (strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ จำนวน 122 ความคิดเห็น โดยเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) ทัศนคติที่ดีของพนักงาน (ร้อยละ 51.6) ได้แก่ การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการปรับตัวที่ดี การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความร่วมมือที่ดี และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาระบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กอปรกับหน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์กรและลักษณะการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องตามรอบเวลาที่เหมาะสม พนักงานจึงมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวได้ดี มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และให้ความร่วมมือในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

(2) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 25.4) ได้แก่ ความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ การมอบนโยบาย การสื่อสารความ การติดตามประเมินผล การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้โอกาสพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ มีการถ่ายทอดนโยบาย กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ติดตามงานตามรอบเวลาที่กำหนด มีการประเมินผลตามระบบ และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น งบประมาณ

การสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ มีระบบคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้เครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) *ความรู้ความสามารถของพนักงาน* (ร้อยละ 14.8) หน่วยงานนี้มั่นใจพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง

(4) *การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์* (ร้อยละ 8.2) ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสภาพการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สามารถนำพาองค์กรให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2) *จุดอ่อน (weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ*

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติจำนวน 114 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) *ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ* (ร้อยละ 48.2) พนักงานรุ่นบุกเบิกที่ทำงานมานานบางกลุ่มมีแนวคิดแบบเดิม บางกลุ่มพื้นฐานการศึกษาไม่สูง จึงต้องต้องใช้เวลามากในการสื่อความให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเพื่อให้สามารถปรับตัวยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ และเนื่องจากหน่วยงานนี้เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตและมีการขยายธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจผลิตภัณฑ์พิเศษ เป็นต้น จึงมีการรับพนักงานรุ่นใหม่มากขึ้น ทำให้สัดส่วนของพนักงานใหม่มีมากขึ้น ส่งผลให้มีความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่มากขึ้น ทั้งในด้านพื้นฐานความรู้ การใช้เทคโนโลยี และประสบการณ์ จึงต้องใช้เวลามากในการปรับสมดุลเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว จึงทำให้พนักงานบางกลุ่มขาดแรงจูงใจในการทำงาน และบางครั้งก็ส่งผลทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ไม่ราบรื่นเท่าที่ควร



(2) การศึกษาทำความเข้าใจ การบูรณาการและการคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน (ร้อยละ 23.7) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้มีหลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานก็กำหนดนโยบายให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ โดยไม่ศึกษาและทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งเพียงพอ และยังไม่มีการบูรณาการกับเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ทำให้การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสม มีจำนวนมาก มีความซ้ำซ้อน และบางส่วนเป็นงานเพิ่ม ทำให้พนักงานเกิดความสับสน มีภาระงานเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้บางครั้งการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจ และเป็นความสูญเสียด้านการบริหารจัดการ (management loss) ด้วย

(3) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 16.7) การสื่อสารและการฝึกอบรมยังไม่มีความมีประสิทธิภาพทำให้พนักงานยังไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ จึงไม่เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการ และทำให้พนักงานคิดว่าเป็นงานเพิ่มนอกเหนือจากงานประจำของตนเอง จึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดี และไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายในการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการมีลำดับการบังคับบัญชามาก (ร้อยละ 10.5) เนื่องจากหน่วยงานนี้จำนวนมากมีหน่วยงานจำนวนมาก และมีลำดับการบังคับบัญชาจำนวนมาก ทำให้การสื่อสารทำได้ยากและไม่มีความมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงส่งผลต่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกันและขาดความคล่องตัว

(5) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เร่งรีบ ต้องการผลลัพธ์เร็ว โดยไม่เข้าใจหลักการของเครื่องมืออย่างแท้จริง (ร้อยละ 0.9) การนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเร่งรีบ ทำให้ไม่มีการศึกษาทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการอย่างรอบคอบ และไม่มีการสื่อความให้พนักงานเข้าใจแนวคิดและหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดี และไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) โอกาส (opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น จำนวน 36 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร (ร้อยละ 33.3) หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจหลักในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน ดังนั้น จึงได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยกำหนดนโยบายและกฎหมายในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) การบริหารคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น

(2) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 33.3) ในปี พ.ศ. 2558 จะมีการร่วมมือทางเศรษฐกิจในกลุ่มประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ทำให้แต่ละประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียนต้องเตรียมความพร้อมรับการแข่งขัน กอปรกับสภาพการแข่งขันทั้งในเอเชีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกาที่มีความรุนแรงมากขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสากล มีต้นทุนต่ำที่สุด และมีความสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

(3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 27.8) ปัจจุบันหน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำในธุรกิจปิโตรเลียม ได้แก่ น้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้ม และธุรกิจค้าปลีกในสถานีบริการ และได้รับรางวัลต่างๆ มากมายทั้งในระดับประเทศและระดับสากล และปัจจุบันหน่วยธุรกิจน้ำมันมีการขยายธุรกิจและมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว กอปรกับต้องเทียบเคียง (benchmarking) กับบริษัทชั้นนำ ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันได้รับความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงมาก การดำเนินงานต้องมีประสิทธิภาพ ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (adverse impact) หรือส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด อันส่งผลให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ดังนั้น จึงทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณธรรม สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจได้

(4) การเรียนรู้จากองค์กร บริษัทหรือหน่วยงานภายนอกและบริษัทในกลุ่ม ปตท. (ร้อยละ 5.6) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีโอกาสได้ติดต่อกับองค์กร บริษัท หน่วยงานภายนอกที่หลากหลายทั้งในเชิงนโยบายและเชิงพาณิชย์ ทั้งภาครัฐและเอกชน กอปรกับ ปตท. มีการบริหารจัดการเป็นกลุ่มบริษัท (PTT Group) ซึ่งบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงสัมพันธ์กันแต่ละบริษัทมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและเห็นมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) อุปสรรค (threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ จำนวน 18 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) การกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐ บางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง (ร้อยละ 88.9) นโยบายภาครัฐที่กำหนดมาและหน่วยธุรกิจน้ำมันและ ปตท. ต้องดำเนินการ เนื่องจากกำหนดเป็นข้อตกลงในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปี (Performance Agreement: PA) บางครั้งกำหนดให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ตามแนวโน้มของประเทศและสากล แต่อาจไม่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากวิธีการประเมินผลอาจไม่เหมาะสมและทำให้มีความเข้าใจคลาดเคลื่อน และเป็นอุปสรรคในการนำไปปฏิบัติ ไม่ได้ได้รับความร่วมมือที่ดีพอ นอกจากนี้ ในการออกกฎหมาย เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการแล้ว บางครั้งทำให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง และข้อกำหนดต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกัน ทำให้มีประเด็นในการนำกฎหมายไปปฏิบัติด้วย

(2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของปัจจัยภายนอก (ร้อยละ 11.1) เนื่องจากหน่วยธุรกิจน้ำมันมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อน (complexity) มากขึ้นและสภาพแวดล้อมภายนอกมีความผันผวนจากปัจจัยต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จจึงยากขึ้น เนื่องจากเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์หนึ่ง แต่เมื่อสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เปลี่ยนไปอาจไม่เหมาะสมก็ได้ ถ้าไม่มีการศึกษาทำความเข้าใจและบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

จากการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต จำนวน 57 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้

(1) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง (ร้อยละ 36.8) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ต้องศึกษาเครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนทั้งในด้านแนวคิด หลักการและการนำไปปฏิบัติ โดยสามารถศึกษาดูงานจากองค์กรหรือบริษัทที่นำเครื่องมือการบริหารจัดการนั้นไปประยุกต์ใช้ จากนั้นจึงทำความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองด้านบริหารและปฏิบัติการ แล้วจึงพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการได้แล้ว ผู้บริหารและทีมงานจึงวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กรในการที่จะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กร

(2) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน (ร้อยละ 22.8) องค์กรต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นที่ทีมงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรก่อน แล้วจึงสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน จากนั้นจึงขยายผลการสื่อสารไปยังพนักงานในกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง และมีความเข้าใจตรงกัน โดยในการสื่อสารต้องแสดงอย่างชัดเจนว่าเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีเป้าหมายอะไร มีประโยชน์อย่างไร และไม่ใช่เป็นกิจกรรมแต่เป็นงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดศรัทธา มีความไว้วางใจต่อเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี (ร้อยละ 19.3) องค์กรต้องพัฒนาผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ สร้างจิตสำนึกและความมีวินัย เพื่อความมั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ และที่สำคัญคือต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีค่านิยมเดียวกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความผูกพัน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

(4) การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร (ร้อยละ 10.5) หน่วยงานที่รับผิดชอบต้องพยายามบูรณาการ (integration) เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ และปรับปรุงไม่ให้เกิดความยุ่งยาก ลดความซ้ำซ้อน ทำให้เห็นประโยชน์สูงสุด และไม่เกิดอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันและเป็นมาตรฐานของ ปตท.

(5) การวิเคราะห์และประเมินผลการนำเครื่องมือมาใช้ทั้งก่อนและหลังการใช้ (ร้อยละ 5.3) องค์กรควรมีการวิเคราะห์และประเมินผลการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งก่อนและหลังการประยุกต์ใช้ โดยต้องมีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กรให้มีการบริหารงานที่เป็นเลิศและมีผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง

(6) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคง (ร้อยละ 3.5) องค์กรควรพิจารณาการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม มีการดำเนินการตามแนวคิดหลักการ และขั้นตอนการดำเนินงานของเครื่องมือการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ไม่ควรเร่งรีบจนละเลยแนวคิดและหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการขององค์กรมีรากฐานที่มั่นคง สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้มีการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจได้

(7) การสร้างขวัญกำลังใจ (ร้อยละ 1.8) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น พนักงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการดำเนินงานตามแนวคิดและหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการนั้น ซึ่งบางครั้งอาจมีอุปสรรคและมีภาระงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจ ให้กำลังใจ ชื่นชม และให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน พร้อมทั้งเผยแพร่ข่าวสารความสำเร็จให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจด้วย

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในระดับใด แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันหรือไม่ และทำให้ทราบว่าเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และที่สำคัญคือการแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

**2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80**

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งเป็นระดับความสำเร็จที่สูง โดยมีปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อา

ชีวิตอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management: QSHE) โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) การบริหารสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จากระดับความสำเร็จดังกล่าวซึ่งแสดงให้เห็นว่า หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) ซึ่งประกอบด้วย 1) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**2.1.1 การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งหน่วยธุรกิจน้ำมัน เรียกว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ** โดยหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล และได้รับรางวัลมากมายตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 อาทิ 1) รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ประจำปี พ.ศ. 2554 และ ปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) โดยมีกระบวนการบริหารจัดการและผลประกอบการที่ดีด้วย 2) รางวัลธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยมด้านผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์ (Thailand Automotive Quality Award 2013: TAQA Award 2013) จากงานธุรกิจยานยนต์ยอดเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2556 จำนวน 3 รางวัล โดย ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) ได้รับรางวัล ได้แก่ (1) รางวัลยอดเยี่ยมประเภทน้ำมันเชื้อเพลิง ได้รับรางวัลตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2553 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 (2) รางวัลยอดเยี่ยมประเภทสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ได้รับรางวัลตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2553 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 และ (3) รางวัลยอดเยี่ยมประเภทน้ำมันหล่อลื่น ได้รับรางวัลตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2554 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 จากบริษัท สื่อสากล จำกัด ร่วมกับ บริษัท คัสต้อม เอเซีย จำกัด และหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้ผู้ประกอบการที่สามารถครองใจมหาชนได้มากที่สุด โดยวัดจากการทำวิจัยเชิงปริมาณ สำนวความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้รถจริงทั่วประเทศ 6,700 คน วัดความพึงพอใจรอบด้าน ทั้งคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพรถยนต์ บริการหลังการขาย และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3) รางวัลป้อมคุณภาพปลอดภัย นำไปให้บริการ จากกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน โดยสถานีบริการน้ำมัน ปตท. (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) จำนวน 603 แห่ง สามารถคว้ารางวัลจากการประกวดโครงการได้ ซึ่งนับเป็นจำนวนมากที่สุดของประเทศติดต่อกันเป็นปีที่ 4 และ 4) รางวัล Trusted Brand Awards 2013 ระดับ

Platinum ในหมวดสถานีบริการน้ำมัน (หน่วยธุรกิจน้ำมัน) จากนิตยสาร Reader's Digest ซึ่งได้รับรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 ติดต่อกันเป็นปีที่ 13 โดยปี พ.ศ. 2544 - 2551 (8 ปี) ได้รับรางวัลระดับ Gold และปี พ.ศ. 2552 - 2556 (5 ปี) ได้รับรางวัลระดับ Platinum ซึ่งถือเป็นรางวัลสูงสุดเพียงรายเดียวของประเทศ และ 5) Café Amazon ได้รับรางวัล แฟรนไชส์ดีเด่นด้านผลประกอบการ (Thailand Franchise Quality Award 2011: TFQA) ซึ่งมอบให้ธุรกิจแฟรนไชส์ที่ได้มาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) นอกจากนี้ ยังได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) รวมทั้งสามารถสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า โดยหน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาด (market share) ผลิตรักษะที่เชื่อเพลิงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ต่อเนื่อง 20 ปี และรักษาส่วนแบ่งตลาด (market share) ผลิตรักษะที่หล่อลื่นเป็นอันดับหนึ่งของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ต่อเนื่อง 6 ปี ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ดังนี้

1) *ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (performance discipline)* โดยผู้บริหารและพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบอย่างสูงต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator: KPIs) ตั้งแต่รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมันซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดจนถึงระดับพนักงานรายบุคคล สามารถทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบได้ถึงคุณภาพผลสำเร็จของงาน

2) *การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (personnel motivator)* ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานได้โดยที่องค์กร และผู้บังคับบัญชาสร้างจิตสำนึกในเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและวางเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงาน จากคุณลักษณะความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศและการสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น สอดคล้องกับที่การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group 2006 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 4) บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่



สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (setting ambitious targets and achieving them) 2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (shared values) 3) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus and alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) และ 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (business agility) และสอดคล้องกับที่ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder and Brooks 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 4-5) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (passionate)

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับที่จ๊อปป์และยังเกอร์ (Jupp and Younger 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ 2549: 5-6) จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (relentlessly outcome and value focused) 2) มีประสิทธิภาพสูง (highly efficient) 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (aware of change in their environments, and able to translate insight into action) 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities) 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (highly agile) 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees) และ 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (headed by courageous leaders)

3) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (knowledge advantage) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความรู้เป็นสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงานและสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจได้เหนือคู่แข่ง โดยมีการจัดทำมาตรฐานระบบการบริหารจัดการและมาตรฐานด้านวิศวกรรมที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน และได้รับการรับรองระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และ BS OHSAS 18001 และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.)

4) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (*portfolio advantage*) หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถสร้างความมั่งคั่งจากความสำเร็จในการบริหารการลงทุน โดยลงทุนในธุรกิจหลากหลายประเภท หลากหลายสินค้าและบริการ เช่น การจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้มให้กับลูกค้าราชการ รัฐวิสาหกิจ โรงงานอุตสาหกรรม และผู้แทนจำหน่าย (dealer) การจำหน่ายน้ำมันอากาศยานให้กับลูกค้าสายการบินต่าง ๆ ครอบคลุมสนามบินทั่วประเทศ การให้บริการภายในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิงและสถานีบริการก๊าซปิโตรเลียมเหลว การจำหน่ายผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และการจำหน่ายถังก๊าซหุงต้มให้กับประชาชน รวมทั้งการดำเนินธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ร้านสะดวกซื้อ Jiffy ร้านคาเฟ่เมซอน เป็นต้น จนได้รับรางวัล “Thailand's Top Corporate Brand Values 2013” ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นบริษัทที่มีมูลค่าแบรนด์องค์กรสูงสุด ในหมวดอุตสาหกรรมทรัพยากร โดยเป็นผลการวิจัยของภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผ่านเครื่องมือ CBS Valuation ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือวัดค่าแบรนด์เครื่องมือแรกของประเทศไทย โดย ปตท. ได้รับการประเมินว่ามีมูลค่า แบรนด์สูงสุดที่สุดในประเทศถึง 851,807,767,171 บาท

5) ความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (*national service*) หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยตลอดระยะเวลา 35 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยมีน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้ม ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ธุรกิจค้าปลีกเพียงพอต่อการใช้ภายในประเทศ แม้ในภาวะวิกฤต อาทิ ในช่วงเดือนตุลาคมถึงธันวาคม พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตการณ์น้ำท่วมในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล จังหวัดในภาคเหนือตอนล่าง ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือบางส่วน และภาคใต้บางส่วน และช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2556 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2556-2557 มีการชุมนุมทางการเมืองเพื่อต่อต้านรัฐบาล (Shutdown Bangkok Restart Thailand) ในกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และบางจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การจัดหาและการขนส่งผลิตภัณฑ์ รวมทั้งสำนักงานใหญ่ ปตท. ไม่สามารถเข้าทำงานได้ แต่เนื่องจากหน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการบริหารจัดการที่มีการเตรียมความพร้อมรับภาวะวิกฤตที่ เรียกว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) จึงทำให้ หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถจัดหาและขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้ม ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ธุรกิจค้าปลีก ได้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในประเทศ รวมทั้งเป็นองค์กรที่สร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศได้

**2.1.2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG)** หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. และได้รับรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เช่น รางวัล SET Awards 2013 รางวัลดีเยี่ยมประเภทบริษัทจดทะเบียนด้านการรายงานบรรษัทภิบาล (Best Corporate Governance Report Awards) และประเภทบริษัทจดทะเบียนที่มีความเป็นเลิศต่อเนื่อง ปี พ.ศ. 2554-2556 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับวารสารการเงินการธนาคาร และรางวัล Corporate Governance Asia Recognition Awards 2013: Asia's Icon in Corporate Governance ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่บริษัทจดทะเบียนที่ได้รับการพิจารณาว่ามีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีดีเด่นในทุกด้านของแต่ละประเทศในทวีปเอเชียโดย ปตท. ได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 แล้ว ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมันใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. 6 หลักการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) โดยในประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามที่ระบุในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542<sup>1</sup> ดังนี้

1) **หลักความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง** สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ (accountability) สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบ (accountability) โดยให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่เกิดจากการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

2) **หลักความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (responsibility)** สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบ (accountability) โดยให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

3) **หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้ (equitable treatment)** สอดคล้องกับหลักคุณธรรม (ethics) และหลักความมีส่วนร่วม (participation) โดยให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจขององค์กรและมีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและมีความเป็นธรรม

<sup>1</sup> ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM)

4) **หลักความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้เกี่ยวข้อง (transparency)** สอดคล้องกับหลักความโปร่งใส (transparency)

5) **หลักการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (vision to create long term value)** สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่า (utility) แต่มุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว เพื่อให้หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างอย่างยั่งยืน

6) **หลักการมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (ethics)** สอดคล้องกับหลักนิติธรรม (rule of law) และหลักคุณธรรม (ethics) โดยหน่วยธุรกิจน้ำมันได้ดำเนินการตามจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจที่ ปตท. กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

**2.1.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)** หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินงานเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการตามกรอบการบริหารความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท.(PTT Group Sustainability Management Framework) ซึ่งมีส่วนทำให้ ปตท. ได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เช่น รางวัล SET Awards 2013 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมยอดเยี่ยม (Best Corporate Social Responsibility Awards) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยร่วมกับวารสารการเงินการธนาคาร นอกจากนี้ ปตท. ยังได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในรายการของ Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) ในอุตสาหกรรม OIX (Oil and Gas Producer) ซึ่งแสดงให้เห็นการยอมรับว่า ปตท. มีความเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในอุตสาหกรรมที่เราอยู่ โดยอุตสาหกรรม OIX กลุ่ม DJSI World มี 123 บริษัททั่วโลกได้รับเชิญเข้าประเมิน เพื่อพิจารณาการจัดการใน 3 ด้านตามเกณฑ์ของ DJSI ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีเพียง 15 บริษัทที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในรายการ

เนื่องจาก ปตท. จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของ ปตท. หน่วยธุรกิจน้ำมันจึงนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2550: 3) กำหนดมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 ชั้น ดังนี้

1) **ชั้นที่ 1 ข้อกำหนดตามกฎหมาย (legislation)** หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินงานสอดคล้องตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและมาตรฐานสากลอย่างเข้มงวด

2) *ขั้นที่ 2 ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit)* หน่วยธุรกิจน้ำมัน  
ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอด สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน  
และให้ผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

3) *ขั้นที่ 3 จรรยาบรรณทางธุรกิจ (business code of conduct)* หน่วยธุรกิจ  
น้ำมันดำเนินธุรกิจตามจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจที่ ปตท. กำหนด สามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือ  
หุ้นได้ในระดับที่เหมาะสม และให้ความสำคัญในการสร้างประโยชน์ตอบแทนแก่ชุมชน สังคมและ  
สิ่งแวดล้อมมากขึ้น

4) *ขั้นที่ 4 ความสมัครใจ (voluntary action)* หน่วยธุรกิจน้ำมันการดำเนิน  
ธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความสมัครใจ และที่สำคัญคือ  
ต้องสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้อง  
ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว สามารถพัฒนาและเติบโตไปด้วยกันได้อย่างยั่งยืน

จากการที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินงาน  
ตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) ดังกล่าวข้างต้นนั้น แสดงให้  
เห็นว่า มีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มา  
ประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ การที่หน่วยธุรกิจน้ำมันมี  
ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วย  
ธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่ง  
เป็นระดับความสำเร็จที่สูงนั้น ยังมีผลมาจากการที่หน่วยธุรกิจน้ำมันมีจุดแข็ง (strength) และ โอกาส  
(opportunity) ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (key success factor) ในการนำ  
เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์  
ได้ให้ความเห็นไว้ กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นของ  
ผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 28.0) ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) การให้ความสำคัญใน  
การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ การสนับสนุนทรัพยากรอย่าง  
เพียงพอ และส่งเสริมให้ดำเนินการขยายผลการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มา  
ประยุกต์ใช้ในองค์กร 2) ทักษะของพนักงาน (ร้อยละ 20.0) พนักงานต้องมีทัศนคติที่ดีในการ  
ทำงาน ต้องทำงานด้วยใจ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการปรับตัวได้เร็ว  
เนื่องจากปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) การสร้างความรู้ความเข้าใจใน  
เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน (ร้อยละ 16.0) โดย  
หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารเครื่องมือการบริหารจัดการต้องสื่อสารและสร้างความรู้ความ  
เข้าใจให้กับพนักงานที่ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เข้าใจถึงประโยชน์

ของเครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม 4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 12.0) โดยผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่ท้าทายและชัดเจน พร้อมทั้งส่งเสริมผลักดัน (drive) ให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้ทุกคนอยากมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย 5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน (ร้อยละ 12.0) พนักงานต้องใฝ่เรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ ต้องมีความรู้ความสามารถ โดยองค์กรต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ ต้องมีการปลูกฝังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้อยู่ในสายเลือด 6) การชมเชยและการให้รางวัล (ร้อยละ 8.0) เป็นการสร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจพนักงาน แต่อย่ามุ่งเน้นว่าทำแล้วต้องได้รับรางวัลเป็นสำคัญ และ 7) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง (ร้อยละ 4.0) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ต้องศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจและมั่นใจว่าเครื่องมือดังกล่าว มีประโยชน์ต่อองค์กรจริง จึงจะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ประเสริฐ บุญสัมพันธ์<sup>2</sup> อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท./กผญ.) (วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ถึง 10 กันยายน พ.ศ. 2554) กล่าวถึงกุญแจแห่งความสำเร็จไว้ว่า

“กุญแจแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร ปตท. ก็คือคน เพราะคนสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ได้ดี ทำไม ปตท. ไม่มีปัญหากับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ เพราะเรามีการสื่อสารความให้พนักงาน ปตท. มีแนวคิดที่เหมือนกัน รู้เป้าหมายเดียวกัน เราสามารถสืบทอดแนวคิดต่าง ๆ จากผู้นำคนที่ 1 มาถึงคนที่ 6 ได้ สามารถขยายงานได้ตลอดเวลา ไม่อยากให้พนักงานคิดกันว่า ทุกวันนี้เราสบายกันแล้ว เรายังใหญ่แล้ว หลงลืมความยากลำบากในอดีต ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่ทำให้เราแข็งแกร่งได้ในวันนี้ ไม่มีอะไรรับรองได้ว่าความสำเร็จที่เคยได้รับในอดีต จะทำให้เราได้ยืนอยู่บนความสำเร็จในวันข้างหน้า รางวัลและการยกย่องต่าง ๆ เป็นเพียงสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้แก่เราว่า จะมีโอกาสเห็นความสำเร็จในอนาคต แต่ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับพวกเราที่ต้องร่วมแรงร่วมใจอย่างทุ่มเทและมุ่งมั่นที่จะสานและสร้าง ปตท. ให้เป็นพลังไทยที่ยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง”

<sup>2</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

ทรงวุฒิ ชินวัตร<sup>3</sup> อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (รพท.) กล่าวถึงกุญแจแห่งความสำเร็จไว้ว่า

“คนเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ เป็นผู้นำกลยุทธ์ ดังนั้น องค์กรจะเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับว่า เรามีกุญแจสำคัญที่พร้อมจะเปิดประตูแห่งความสำเร็จในเวลาที่ต้องการได้หรือไม่ ผู้บริหาร ปตท. ทุกยุคทุกสมัยจึงให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพของพนักงานอย่างมาก พร้อมทั้งจะสนับสนุนส่งเสริมและลงทุนในเรื่องของคนมาก จึงอยากให้พนักงานทุกคนรักองค์กรแห่งนี้ ซึ่งเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของพวกเราทุกคน เพราะเราและองค์กรต่างร่วมสร้างกันและกันขึ้นมา”

“พนักงานที่ ปตท. ต้องการนั้น ต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีวิริยะอุตสาหะในการทำงาน ต้องเปิดกว้าง ใฝ่รู้รอบด้าน ไม่ใช่รู้เฉพาะในวิชาชีพ ที่สำคัญ องค์กรจะเจริญอย่างยั่งยืนได้นั้น พนักงานควรมีจิตวิญญาณในการพัฒนาตนเอง (self development) อย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญต้องนำไปขยายผลและถ่ายทอดต่อจึงจะทำให้องค์กรพัฒนายิ่ง ๆ ขึ้น เมื่อพนักงานแต่ละคนเข้มแข็งช่วยผลักดันให้ ปตท. เปลี่ยนสภาพจากบริษัทพลังงานแห่งชาติเป็นบริษัทพลังงานข้ามชาติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้”

“ความเป็น One PTT เป็นเรื่องที่ต้องผลักดันให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ปตท. ให้ได้อีกครั้ง โดยมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ตราสัญลักษณ์ (Logo) ใหม่ที่แสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองอันเกิดจากการผสมผสานของพลังงานในรูปแบบเปลวเพลิงก๊าซธรรมชาติสีฟ้าสดใส ล้อมรอบหยดน้ำมันสีน้ำเงินเข้ม อันเป็นสัญลักษณ์ใหม่ที่แสดงถึงความหวังอันรุ่งเรืองของ ปตท.”

“ศักยภาพของความเป็นกลุ่ม ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในทางธุรกิจมากกว่า ดังนั้น บรรยากาศในการหลอมรวมเป็นกลุ่ม ปตท. ในช่วงนี้ จึงต้องอาศัยการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของกลุ่มให้เกิดขึ้นได้ ภายใต้คำว่า SPIRIT ซึ่งจะเป็นการพลิกกำลังกลุ่ม ปตท. ที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ก้าวหน้าด้วยนวัตกรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ด้วยความเชื่อมั่นและเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ SPIRIT จะเป็นแนวทางให้คนเก่งใน ปตท. อยู่ในกรอบความเป็นคนดี ตามค่านิยมที่กลุ่ม ปตท. กำหนดขึ้น”

ชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์<sup>4</sup> อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (รพท.) (ปี พ.ศ. 2548 - 2551) กล่าวถึงกุญแจแห่งความสำเร็จไว้ว่า

<sup>3</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อ ไทย กรุงเทพมหานคร

“กว่า ปตท. จะก้าวขึ้นมาถึงจุดนี้ได้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะ ปตท. ในขณะนั้น เป็นองค์กรที่ก่อตั้งใหม่ ไม่มีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน แต่กลับต้องทำธุรกิจแข่งขันกับบริษัท น้ำมันต่างชาติที่ทำธุรกิจค้าปลีกน้ำมันอยู่ในประเทศไทยมายาวนาน ซึ่งเรื่องนี้ต้องให้เครดิตผู้บริหารในยุคแรก ๆ โดยเฉพาะคุณเลื่อน กฤษณกร อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยที่ตั้ง ปรณชานตั้งแต่แรกว่าต้องขึ้นมาเป็นอันดับ 1 และต้องมีสัดส่วนในตลาดค้าปลีกไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 เพื่อให้ ปตท. เป็นองค์กรที่สามารถขยายขีดความสามารถรองรับสถานการณ์ด้านพลังงานน้ำมัน ที่ไม่ปกติของประเทศไทยได้ทันที”

“ธุรกิจน้ำมันมีความสำคัญกับสังคมมากและเป็นด่านหน้าของ ปตท. ที่ใกล้ชิด ประชาชน ภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนใหญ่จะถูกตัดสินจากคุณภาพในการให้บริการหรือรับรู้อักรักร ผ่านช่องทางนี้ การที่ ปตท. สามารถสร้างตราสินค้า (brand) ให้เข้ามาอยู่ในใจของคนไทย จนสามารถ ขึ้นครองส่วนแบ่งการตลาดน้ำมันอันดับ 1 ของประเทศนับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา จนถึง ปัจจุบัน จึงไม่ใช่เรื่องบังเอิญหรือโชคช่วย แต่เป็นข้อพิสูจน์ถึงความเก่งของคนไทยที่สามารถทำให้ ตราสินค้า (brand) ปตท. พลังไทย เพื่อไทย ก้าวนำคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทน้ำมันข้ามชาติได้”

“เริ่มจากสร้างให้คนไทยเกิดการยอมรับในตราสินค้า (brand) ปตท. พลังไทย เพื่อไทย หลังจากนั้น มุ่งมั่นทำการตลาดเชิงรุกด้วยการปรับปรุงสถานีบริการให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ พร้อม กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไร้สารตะกั่ว มาจำหน่ายเป็นรายแรกของประเทศ ถือเป็น การสร้าง ปราบกฎการณใหม่ให้แก่วงการค้าน้ำมันที่ทุกรายต้องเปลี่ยนตาม”

“กลยุทธ์สำคัญในการทำธุรกิจให้สามารถครองใจผู้บริโภคได้ยาวนานมาถึง 16 ปี (ปี พ.ศ. 2551) ของ ปตท. คือการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะ ผู้บริโภค ปตท. มีส่วนสำคัญในการชะลอการปรับขึ้นราคาน้ำมัน ทำให้บริษัทน้ำมันอื่น ๆ ต้อง ชะลอการขึ้นราคาไปด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสำนึกของคนไทย ไม่ว่าจะป็นรัฐบาลชุดใดก็ตาม ซึ่ง ถ้าหาก ปตท. ไม่ใช่บริษัทของคนไทยก็คงจะเป็นไปได้ยาก”

“ในเรื่องธุรกิจเสริม นอกจาก ปตท. จะต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้ใช้บริการแล้ว ยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้สถานีบริการ โดยคัดสรรธุรกิจเสริมที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก กันอย่างแพร่หลาย ทั้งร้านค้าสะดวกซื้อ 7-Eleven ร้านค้าคาเฟ่เมซอน ร้านเซสเตอร์กริลล์ ร้าน มิสเตอร์โดนัท ธนาคารสาขาย่อยต่าง ๆ รวมทั้งยังมีศูนย์หนังสือ ร้านอาหารและร้านขายยา เป็นต้น นอกจากนั้น (strategy) ปตท. ยังให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าให้สามารถอยู่รอดได้ เพราะถือคติ

<sup>4</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อ ไทย กรุงเทพมหานคร



ว่า หากเขาอยู่ไม่ได้ เราก็อยู่ไม่ได้ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น ไม่ทิ้งเราไป และในเวลาที ปตท. เผชิญวิกฤต เรามักพบเสมอว่าลูกค้าส่วนใหญ่ช่วยองค์กรได้มากในการให้ข้อมูลข่าวสารของ ปตท.กับสังคม”

สำหรับจุดแข็งของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ได้แก่ 1) ทักษะคิของพนักงานที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี (ร้อยละ 36.8) 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 31.6) 3) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 21.1) และ 4) ความรู้ความสามารถของพนักงาน (ร้อยละ 10.5) นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิดยังให้ความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ทักษะคิที่ดีของพนักงาน (ร้อยละ 51.6) ที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการปรับตัวที่ดี การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความร่วมมือที่ดี และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 25.4) ได้แก่ ภาวะกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ การมอบนโยบาย การสื่อความ การติดตามประเมินผล การสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้โอกาสพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้น เอาใจจริงเอาใจ มีการถ่ายทอดนโยบาย กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ติดตามงานตามรอบเวลาที่กำหนด มีการประเมินผลตามระบบ และให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ 3) ความรู้ความสามารถของพนักงาน (ร้อยละ 14.8) ที่มีประสบการณ์ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง 4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 8.2) โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสภาพการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สามารถนำพาองค์กรให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2557 สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ยังได้สรุปรายงานผลการตรวจประเมินระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงมีนาคม พ.ศ. 2557 ครอบคลุมกระบวนการหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมันทั้งหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานปฏิบัติการ ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน โรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น สถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. และธุรกิจค้าปลีกในสถานีบริการน้ำมันเชื้อเพลิง ปตท. โดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (สรอ.) ได้ระบุจุดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมันที่พบจากการตรวจประเมินดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสื่อสารไปยังพนักงานระดับต่าง

ๆ ได้อย่างทั่วถึงทั้ง องค์กร และ 2) ผู้บริหารและพนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญของการนำระบบการจัดการมาปฏิบัติ ส่งผลให้ระบบการจัดการมีการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ได้แก่ การถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามผ่านการประชุมทบทวนการจัดการในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรและงบประมาณในการปรับปรุงสภาพพื้นที่และอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความพร้อมในการดำเนินงานตามนโยบายขององค์กร รวมทั้งมีการนำกิจกรรมและเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการสร้างจิตสำนึก การมีส่วนร่วมและการคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น Total Productive Maintenance and Management (TPM) ข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles: QCC) และโครงการบริหารคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (One Department One Project: ODOP) เป็นต้น

นอกจากนี้ อนุคุณ สิทธิพงษ์<sup>5</sup> อดีตประธานกรรมการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ประธานบอร์ด ปตท.) พ.ศ. 2550 กล่าวถึงจุดแข็งของ ปตท. ไว้ว่า

“30 กว่าปีที่ผ่านมาของ ปตท. ไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากความสำเร็จในทางธุรกิจเพียงด้านเดียว เพราะการเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติที่ทรงพลัง จำเป็นต้องบูรณาการที่มาจากความสำเร็จอย่างรอบด้าน จึงทำให้ ปตท. มีวันนี้ขึ้นมาได้ การทำหน้าที่ของ ปตท. ตั้งแต่จัดตั้งขึ้นมาจนครบ 30 ปี ในปี พ.ศ. 2551 มีการพัฒนาการต่อเนื่องเป็นระยะๆ และยิ่งทำประโยชน์ต่อประเทศชาติได้มากขึ้น หลังจากการกระจายหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปี พ.ศ. 2544 ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ ปตท. มีศักยภาพในการดำเนินงาน มีความคล่องตัวมากกว่าการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ถือหุ้นโดยรัฐร้อยเปอร์เซ็นต์ สิ่งสำคัญคือ ปตท. โชคดีที่ได้ผู้บริหารและคณะกรรมการทุกชุดที่เข้มแข็ง กำหนดแนวนโยบายทำให้ ปตท. เติบโตเร็ว ประกอบกับพนักงาน ปตท. เป็นบุคลากรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ยิ่งแปรรูปไปแล้ว ยิ่งทำให้การทำงานเดินหน้าไปได้เร็วขึ้น ศักยภาพของบุคลากรยิ่งก้าวหน้าไปได้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ปตท. นับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ในขณะที่บุคลากรสร้าง ปตท. ให้มีคุณค่าเช่นกัน และความรู้เหล่านี้ยังคงอยู่ใน ปตท. จากรุ่นสู่รุ่น ถือเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ”

<sup>5</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อ ไทย กรุงเทพมหานคร

“ผมภูมิใจที่ผ่านมา 30 ปี ปตท. ยืนหยัดคู่กับคนไทยมาโดยตลอด ต้องขอขอบคุณอดีตผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ที่ช่วยกันและที่จะลืมไม่ได้คือผู้ใหญ่ในรัฐบาลในอดีต ที่สนับสนุน สร้าง ปตท. จนมาถึงทุกวันนี้ และสิ่งสำคัญคือ พนักงานจะต้องไม่ลืมประวัติศาสตร์ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งว่า ปตท. เกิดมาเพื่ออะไร หากเราไม่ลืมปณิธานของการร่วม “สร้างความมั่นคงด้านพลังงานแก่ประเทศ” ก็จะสามารถผ่านให้ ปตท. ยืนหยัดอยู่ได้อย่างภาคภูมิใจราบนานเท่านั้น”

เลื่อน กฤษณกริ<sup>6</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2538) กล่าวถึงจุดแข็งของ ปตท. ไว้ว่า

“ในแต่ละยุคที่ผ่านมา ปตท. ได้ผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยทุกคนเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ สิ่งที่เป็นความแข็งแกร่งของ ปตท. คือ ผู้ว่าการทุกคนสามารถสานต่อนโยบาย และสืบสานวิสัยทัศน์ให้ต่อเนื่องกันได้”

“สิ่งที่ผมภูมิใจว่าได้ช่วยสร้างและวางระบบไว้ จนเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในช่วงต่อมาก็คือ ทำให้คนในระบบรู้จักคิด ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมองไปข้างหน้าแล้วคิดว่า จะเกิดอะไรขึ้น ต้องลงทุนในคน เพื่อให้อยู่กับสถานการณ์ในอนาคตได้ นั่นคือหลักการคิดของ ปตท. ไล่เงินลงไปในการพัฒนาคนเยอะมาก เพื่อให้รู้จักคิด”

ปรัชญา ภิญญาวัธน<sup>7</sup> อดีตประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย (ปรป.) และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รธน.) กล่าวถึงจุดแข็งของ ปตท. ไว้ว่า

“การพัฒนาคคน เราใช้หลายแนวทางบนพื้นฐานคนดีและเก่ง จึงเป็นวิสัยทัศน์ที่ต้องวางแนวทางปฏิบัติ มีกระบวนการประเมินพนักงานที่ชัดเจน เช่น การกำหนด KPIs เพื่อเป็นตัววัดการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดการทบทวนและประเมินผลงานทุกเดือนอย่างตรงไปตรงมา”

“ข้อดีของการทำงานกับ ปตท. คือ การให้โอกาสพนักงาน ถ้าให้รับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับว่าพนักงานจะสามารถพัฒนาตนเองได้มากน้อยแค่ไหน การมีโอกาสได้สับเปลี่ยนไปทำงานในสายงานต่าง ๆ และในหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นข้อดี ทำให้เราสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากที่หนึ่งไปใช้ให้เกิดประโยชน์และพัฒนางานในอีกที่หนึ่ง เรื่องนี้ต้องให้เครดิตกับองค์กรที่เปิดโอกาสให้แก่พนักงานเสมอ”

<sup>6</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint หน้า 245

<sup>7</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint หน้า 275

“ปตท. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันมาโดยตลอด เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินการของกลุ่ม ปตท. ได้จัดระดมความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของกลุ่ม ปตท. โดยมีการประชุมที่เรียกว่า Strategic Thinking Session หรือ STS เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ธุรกิจของแต่ละกลุ่ม ทำให้หลายส่วนเตรียมพร้อมเพื่อรับความเปลี่ยนแปลง”

เทวินทร์ วงศ์วานิช<sup>8</sup> อธิการบดีกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มธุรกิจ (รทท.) กล่าวถึงจุดแข็งของ ปตท. ไว้ว่า

“ปตท. มีวันนี้ได้เป็นผลจากความต่อเนื่องในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่สืบทอดกันมา จึงทำให้ ปตท. เติบโตแข็งแกร่งเช่นที่เป็นอยู่ ตั้งแต่เริ่มต้นก่อตั้งในสมัย ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์ อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย คนแรกที่กำหนดภารกิจให้ ปตท. มุ่งมั่นในการสร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานให้แก่ประเทศ ต้องเร่งรัดจัดทำให้ประเทศมีพลังงานใช้อย่างเพียงพอ เป็นกลไกที่ทำให้ราคามีเสถียรภาพและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรธรรมชาติ ทุกวันนี้หลักการของ ปตท. ไม่เคยเปลี่ยน”

“ปรัชญาที่ ปตท. ใช้ในการทำหน้าที่การเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ คือ เลือกทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาประสิทธิภาพนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสวงหาความมั่นคงทางด้านพลังงานให้แก่ประเทศควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญด้านคุณภาพ สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการเสนอพลังงานทางเลือกให้แก่ประชาชน”

“ผู้บริหาร ปตท. ยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มกับธุรกิจ เพราะไม่เพียงแต่จะสร้างประโยชน์ให้องค์กร แต่ยังเป็นการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ ด้วยการทำธุรกิจครบวงจร ตลอดจนสายโซ่ของน้ำมันและก๊าซ แนวทางนี้ก็ยังต้องดำเนินต่อไป เพียงปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในปัจจุบัน”

“ในช่วงทศวรรษหลัง ปตท. ให้ความสำคัญในเรื่อง Group Integration โดยมีการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่มอย่างเป็นระบบมากขึ้น พยายามสร้างพลังร่วม (Synergy) ร่วมกันเพื่อความเข้มแข็ง มีการเชื่อมโยงในสายโซ่คุณค่า (value chain) และสายโซ่อุปทาน (supply chain) รวมถึงการสร้างพลังร่วม เพื่อไปขยายธุรกิจในต่างประเทศ เพราะถ้าไปเป็นกลุ่ม เราจะมีพลังเข้มแข็งพอที่จะแข่งกับคนอื่นได้”

<sup>8</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

“เรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีผู้บริหารที่มีความสามารถมีการสืบสานวิสัยทัศน์ สิ่งสำคัญ คือเราต้องไม่ลืมตัวเอง ต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่า เรายังต้องทำงานหนัก ต้องดิ้นรน ต้อง เข้มแข็งและต่อสู้ พัฒนาตัวเองต่อไปเรื่อย ๆ จึงจะทำให้สามารถรักษาระดับนี้ไว้ได้ ถ้าเราขาดสิ่งนั้น ไป คงจะไม่สามารถรักษาความเป็นที่หนึ่งไว้ได้”

สำหรับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ ได้แก่ 1) นโยบาย ภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร (ร้อยละ 33.3) ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต้องเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อพัฒนาให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องหรือดีกว่าที่กฎหมายกำหนด สามารถบรรลุนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ 2) ความ คาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ (ร้อยละ 33.3) เป็นกำลังสำคัญของ ภาครัฐในการสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้หน่วย ธุรกิจในน้ำมันต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีการ ดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณธรรม สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตาม พันธกิจได้ และ 3) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 33.3) ให้มีการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสากล มีต้นทุนต่ำ ที่สุด และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ปลายเปิดยังให้ความเห็นเกี่ยวกับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ที่สอดคล้องตรงกับความคิดเห็นของผู้ให้ สัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับดังนี้ 1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร (ร้อยละ 33.3) 2) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 33.3) 3) ความคาดหวังจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 27.8) โดยมีประเด็นเพิ่มเติมคือ 4) การเรียนรู้จาก องค์กร บริษัทหรือหน่วยงานภายนอกและบริษัทในกลุ่ม ปตท. (ร้อยละ 5.6) โดยหน่วยธุรกิจน้ำมันมี โอกาสได้ ติดต่อกับองค์กร บริษัท หน่วยงานภายนอกที่หลากหลายทั้งในเชิงนโยบายและเชิงพาณิชย์ ทั้งภาครัฐและ เอกชน กอปรกับ ปตท. มีการบริหารจัดการเป็นกลุ่มบริษัท (PTT Group) ซึ่งบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีลักษณะการ ดำเนินธุรกิจที่ใกล้เคียงสัมพันธ์กันแต่ละบริษัทมีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและเห็นมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือการ บริหารจัดการสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากจุดแข็งและโอกาสของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้อง ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน จึงทำให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นระดับความสำเร็จที่สูง

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความแตกต่างกัน**

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า พนักงานในแต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกัน โดยประเมินระดับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันจากตัวแปรตาม ได้แก่ ผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและสร้างความผูกพันให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจขององค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ จุดแข็ง และ โอกาสที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แล้วประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น อาจเกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ จุดแข็งและโอกาสของหน่วยธุรกิจน้ำมันตามที่ได้อภิปรายในผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ จุดแข็งและโอกาสมีความสอดคล้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ส่งผลทำให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นระดับความสำเร็จที่สูง

### 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้นด้วย

โดยสรุปแล้ว จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มากที่สุดถึงร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award (TQA) Criteria) ที่ระบุว่า หากองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมการให้ความสำคัญกับบุคลากร (valuing workforce members) ที่ฝังลึกอยู่ในองค์กร จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืน โดยการให้ความสำคัญกับบุคลากรหมายถึงความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การสร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- 3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดเพื่อสร้างนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย



นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ของปีเตอร์ กับบอเตอร์แมน จูเนียร์<sup>9</sup> บริษัทแมคคินซี ที่กล่าวไว้ว่า คนที่บุคลากร (Staff) ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น จูบับและยังเกอร์<sup>10</sup> จากบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ Accenture ระบุว่า การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากร (committed to the growth and development of their employees) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งใน 7 ประการของคุณลักษณะการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และที่สำคัญยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ซึ่งคาโน<sup>11</sup> กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ คือการบริหารที่เน้นลูกค้า (customer-oriented management) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent) ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership) และความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellent) ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นให้ความสำคัญในการประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) การบริหารสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งส่งเสริมให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ อันส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคตที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

<sup>9</sup> ปีเตอร์, ฆอมัส เจ. และวอเทอร์แมน เจอร์., โรเบิร์ต เอส. (Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H.) *ค้นคว้าหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก* แปลจาก *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* โดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2528) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น

<sup>10</sup> พตุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย หน้า 5-6

<sup>11</sup> กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2541) *ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)* กรุงเทพมหานคร ส.เอเซียเพรส หน้า 58-59

### 1) การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)

ในการบริหารสมรรถนะของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของแม็คเคลแลนด์<sup>12</sup> ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ ยังได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

- 1) ทักษะ (skills) คือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
- 2) ความรู้ (knowledge) คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
- 3) ทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) คือทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล (traits) คือ สิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (motives) คือแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคูบอยส์และรีทเวล ร่วมกับเดโบราห์และเคมปี<sup>13</sup> ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเกี่ยวข้องกับการค้นหาคุณลักษณะภายในของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ รวมทั้งการกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) จะมุ่งเน้นที่การเพิ่มผลผลิตและใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในการทำให้งานบรรลุผล ผู้ที่มีผลงานดีเลิศจะสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น หากองค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ให้มีจำนวนมากขึ้น ผลผลิตขององค์กรก็จะเพิ่มขึ้นได้โดยไม่ต้องเพิ่มจำนวนบุคลากร

<sup>12</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้นท์ หน้า 14-15

<sup>13</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 23-24

### 2) การบริหารสายอาชีพ (Career Management)

ในการบริหารสายอาชีพของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ คูบอยส์ และร็อดเวล ร่วมกับ เคโบราห์ และเคมปี<sup>14</sup> กล่าวไว้ว่า ระบบการพัฒนาสายอาชีพ (career development) เป็นการวางแผนงานในอนาคตของบุคลากรโดยการออกแบบงานที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์และ/หรือพัฒนาสมรรถนะ เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตต่อไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในสายอาชีพของตนได้ ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้เช่นกัน

### 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของสเปนเซอร์ จูเนียร์ และสเปนเซอร์<sup>15</sup> ที่กล่าวไว้ว่า ในการบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency Based Performance Management System: PMS) นั้น จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและสมรรถนะที่พนักงานแสดงออกแทนที่จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานและพนักงานจะต้องร่วมกันวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้านผลงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานและวิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้ รวมทั้งต้องนำพฤติกรรมและระดับสมรรถนะของพนักงานที่มีผลงานดีเลิศมาเป็นต้นแบบให้พนักงานในตำแหน่งเดียวกันใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมและพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของตนเองได้

สำหรับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น คือการฝึกอบรมให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถฝึกสอนให้คำแนะนำ (coaching) และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ และที่สำคัญ การฝึกอบรมให้กับพนักงานยังช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง วิธีการประเมินตนเอง และการหาข้อตกลงร่วมกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

<sup>14</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 153-154

<sup>15</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 157-158

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับที่คูบอยส์และร็อดเวล ร่วมกับเดโบราห์และเคมบี<sup>16</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น จะมุ่งเน้นประเมินผลพนักงานเปรียบเทียบกับ Competency Model เพื่อพัฒนาผลงานและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เป็นรายบุคคลเพื่อช่วยให้นักงงานสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดได้

สำหรับการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เพียงร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แต่เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมผลักดันการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับหลักการบริหารคุณภาพ (quality management principles) 8 หลักการ ดังนี้

1) *การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus)* องค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้า ดังนั้น จึงควรทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ควรทำให้สอดคล้องกับข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ และมุ่งมั่นในการทำให้เกินความคาดหวังของลูกค้า

2) *ภาวะผู้นำ (leadership)* ผู้นำต้องสร้างจุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ควรสร้างและรักษาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

3) *การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people)* บุคลากรทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ของบุคลากรจะสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร

4) *การมุ่งเน้นกระบวนการ (process approach)* ผลลัพธ์ที่ต้องการคือการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารกิจกรรมและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นกระบวนการ

5) *การมุ่งเน้นระบบในการบริหาร (system approach to management)* การกำหนดการทำความเข้าใจ และการบริหารกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพขององค์กรในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

6) *การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement)* การปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่กับองค์กร

<sup>16</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 26

7) การมุ่งเน้นข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ (*factual approach to decision making*) การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

8) ความสัมพันธ์กับคู่ค้าที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน (*mutually beneficial supplier relationships*) องค์กรและคู่ค้าต้องพึ่งพากันและได้ประโยชน์ร่วมกันในการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกัน

ซึ่งหลักการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้สอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award (TQA) Criteria) 5 ประเด็น จากทั้งหมด 11 ประเด็น ดังนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (*visionary leadership*) ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้และขีดความสามารถ และการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (*customer-driven excellence*) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และสร้างความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนการเติบโตของธุรกิจหรือกิจการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัวขององค์กร

3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (*valuing workforce members and partners*) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไว้เนื้อเชื่อใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตรสิ่งเหล่านี้ทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและสร้างความเชื่อดีระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและพันธมิตรจึงควรระบุงบเงินไปแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (*management by fact*) การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือกิจการ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

5) มุมมองเชิงระบบ (*systems perspective*) ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจสอบ ติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (*core competencies*) และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองเชิงระบบหมายถึงการจัดการทั้งองค์กรและการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วนเพื่อบรรลุความยั่งยืนขององค์กร

ที่สำคัญ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจนั้นยังให้ความสำคัญในการลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจสร้างความสูญเสียทั้งชีวิตของบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทรัพย์สิน รวมทั้งการลดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (*societal responsibility*) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและ

การสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ องค์กรไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

นอกจากนี้ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจน้ำมันยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ของคาโน<sup>17</sup> กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องอยู่ภายใต้ปรัชญา 3 ประการคือ ความมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (company-wide) ความมีระบบ (systematic) และการตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (scientific) โดยภายใต้ปรัชญา 3 ประการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ คือการบริหารที่เน้นลูกค้า (customer-oriented management) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellent) ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership) และความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellent)

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมผลักดันการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมโดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์และกรามเมอร์<sup>18</sup> ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและคู่ค้า รวมทั้งการทำกิจกรรมเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (competitive context)

<sup>17</sup> กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2541) *ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)*

กรุงเทพมหานคร ส. เอเชียเพรส หน้า 58-59

<sup>18</sup> ปรับปรุงจากแนวคิดของพอร์ตเตอร์, ไมเคิล อี. (Porter, Michael E.) และ กรามเมอร์, มาร์ค อาร์ (Kramer, Mark R.) อ้างอิงใน ปราฮาลาด, ซี เค. และแฮมมอนด์, อัลเลน (Prahalad, C. K. and Hammond, Allen) *CSR: Corporate Responsibility* แปลจาก Harvard Business Review On Corporate Responsibility โดย ณิชญา สีนตระการผล และวีรวิฑูร มาฆะศิริวานนท์ (2554) กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พริ้นท์ หน้า 43-44

หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรและเป้าหมายในการทำกิจกรรมเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวให้แก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมกับองค์กร อันส่งผลให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว และทำให้เติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน (sustainable growth)

สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เพียงร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แต่เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยมากเมื่อเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)<sup>19</sup> ได้ระบุจุดแข็งที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมันไว้ 2 ประการในรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) สำหรับหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ประจำปี พ.ศ. 2555 ดังนี้

1) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น กำหนดข้อมูลป้อนกลับเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ในหลายด้านทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร และเชื่อมโยงข้อมูลย้อนกลับไปที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการและจัดสรรทรัพยากรรองรับ และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่สายงาน ฝ่าย ส่วน แผนก จนถึงระดับบุคคล และมีการติดตามทบทวนผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นมาจนถึงระดับองค์กร ซึ่งเอื้อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน และทราบว่า การปฏิบัติงานของตนมีส่วนส่งผลอย่างไรต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังเชื่อมโยงระบบดังกล่าวไปยังระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน และมีการประเมินระดับความผูกพันของพนักงาน เพื่อใช้ในการออกแบบกลไกกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ตลอดจนมีการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงในระดับปฏิบัติการ ระดับกลุ่มและระดับรายบุคคล ผ่านกิจกรรมเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของการลดต้นทุนและการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เป็นต้น

<sup>19</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555 ก) รายงานป้อนกลับประจำปี 2555 (Feedback Report 2012) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หน้า 2



แม้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เพียงร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แต่เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยมากเมื่อเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม แต่จากจุดแข็งที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมันที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ระบุไว้ตามข้อ 1) นั้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีประสิทธิภาพ กล่าวคือหน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนบนพื้นฐานของข้อมูลจริง มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับด้วย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

2) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับบุคลากร และสร้างความผูกพันกับบุคลากรผ่านกระบวนการที่สำคัญ เช่น หน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนดกระบวนการจัดสรรทรัพยากรไว้อย่างเป็นระบบ และรวมเข้าเป็นขั้นตอนภายใต้กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อระบุเป็นแผนด้านทรัพยากรรองรับแผนงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทุกแผน และกำหนด Success Profile ของทุกตำแหน่งงาน มีระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากร และการบริหารสายอาชีพ รวมทั้งการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง หน่วยธุรกิจหาลงค์ประกอบของความผูกพันด้วย PTT Engagement Model และมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) เป็นต้น การให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันกับบุคลากรดังกล่าว ช่วยให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความพร้อมที่จะการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดในระยะยาว

จากจุดแข็งที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ระบุไว้ตามข้อ 2) นั้น แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรที่ส่งเสริมการบริหารสมรรถนะ การให้ความสำคัญในการบริหารสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ดังนั้น ถ้าหน่วยธุรกิจน้ำมันยังให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ การบริหารสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก็ยิ่งส่งเสริมให้หน่วย

ธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถสร้างความมั่นคงทางพลังงาน และสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศได้ตามที่ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจไว้ 3 ประการ คือ 1) การเป็นองค์กรที่ใหญ่ (big) มีรายได้และกำไรที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับประเทศได้ 2) การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนและเป็นองค์กร 100 ปี (long) และ 3) การเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและมั่นคง (strong) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับตามที่ไพรินทร์ ชูโชติถาวร<sup>20</sup> ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวไว้ว่า ความยิ่งใหญ่ของ ปตท. แฝงไว้ด้วยภารกิจ 3 ประการ ซึ่งไพรินทร์ ชูโชติถาวร ได้ให้นิยามสั้น ๆ ว่าเป็นภารกิจ “สก ลก ชิว” หรือ 3 เทพเจ้าจีน ซึ่งเป็นสัญลักษณ์แทนมงคล 3 ประการของจีนที่หมายถึง ความมั่นคง ความมั่งคั่ง และความยั่งยืน นั่นคือประเทศมีความมั่นคงทางพลังงาน เกิดความมั่งคั่งในชาติ และความยั่งยืนขององค์กร โดยความมั่นคงทางพลังงานหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงพลังงานของประชาชนอย่างสะดวกสบายได้ทุกที่ทุกเวลา ความมั่งคั่งคือการเติบโตอย่างก้าวกระโดดในรอบ 12 ปีที่ผ่านมา จากยอดขายราว 3 แสนล้านบาทเมื่อปี พ.ศ. 2545 มาอยู่เกือบ 3 ล้านล้านบาทเมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2556 ขณะที่ ปตท. มีกำไรสุทธิราว 1 แสนล้านบาทต่อปี กำไรส่วนหนึ่งถูกใช้เพื่อการลงทุนใหม่ อีกส่วนหนึ่งถูกส่งผ่านไปยังกระทรวงการคลังที่เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในสัดส่วนร้อยละ 51.11 และผู้ถือหุ้นอื่นในรูปเงินปันผลที่อยู่ระหว่างร้อยละ 2.64-4.55 ในระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557 ความยั่งยืนที่ไพรินทร์ ชูโชติถาวร อยากทำคือการเปลี่ยน ปตท. จากบริษัทที่ทำธุรกิจบนฐานของทรัพยากร (resource based) ให้เป็นการทำธุรกิจบนฐานขององค์ความรู้ (knowledge based) เพิ่มมูลค่าและนวัตกรรมในองค์กรเพื่อให้อยู่ใน Fortune 100 ให้ได้นานกว่าค่าเฉลี่ย 7 ปี โดยทุ่มเทไปทำงานวิจัยพัฒนานวัตกรรม และตั้งงบประมาณไว้ประมาณ 4 พันล้านบาทในปี พ.ศ. 2557

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประสบความสำเร็จจากมากไปน้อยสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) และการบริหารคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 36.4 และ 2) การบริหารระบบเทคโนโลยี

<sup>20</sup> นพพร วงศ์อนันต์ (2557) “ไพรินทร์ ชูโชติถาวร กับภารกิจ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในวันที่ ปตท. ตกเป็นจ่าเลยสังคม” Forbes Thailand. (May): 60-71 หน้า 63, 67, 69

สารสนเทศ (Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 13.6 ซึ่งมีความแตกต่างบางประเด็นกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นความคิดเห็นของพนักงานจากแบบสอบถาม พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นการบริหารจัดการเชิงระบบในภาพรวมขององค์กรซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญมากกว่า ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นพนักงานเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจึงมีความคิดเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นอันดับแรก และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับถัดมา

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กว่า 16 ปีของผู้วิจัยที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาในการจัดทำและนำระบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยระบบการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษา ได้แก่ ระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Quality, Safety, Health and Environment Management System) ซึ่ง หน่วยธุรกิจน้ำมัน และ ปตท. เรียกว่า QSHE ประกอบด้วยระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) ระบบบริหารจัดการ Total Productive Maintenance and Management (TPM) ตามแนวทางของ Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) หรือเรียกว่า TPM-JIPM นอกจากนี้ ยังให้คำปรึกษาการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) โดยมีประสบการณ์ในการเป็นคณะกรรมการพัฒนาหน่วยธุรกิจน้ำมันสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รับผิดชอบเป็นทีมงานเลขานุการคณะกรรมการ Organization Sustainability Committee (OSC) หรือหมวด 1 การนำองค์กรของหน่วยธุรกิจน้ำมัน และเป็นคณะทำงานพัฒนาระบบการดำเนินงานพร้อมจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ของ ปตท. รับผิดชอบเป็นคณะทำงานหมวด 1 การนำองค์กรของ ปตท. นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเป็นวิทยากรและเป็นผู้ตรวจประเมิน (auditor) ระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมกระบวนการหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมันทั้งหน่วยงานสนับสนุนและหน่วยงานปฏิบัติการ ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน สถานีเติมน้ำมันอากาศยาน โรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น สถานีบริการน้ำมันเชลล์ ปตท. และธุรกิจค้าปลีกในสถานีบริการน้ำมันเชลล์ ปตท. รวมทั้งบริษัทในกลุ่ม ปตท. และเป็นผู้ตรวจประเมินภายในองค์กรตามระบบการตรวจประเมินรัฐวิสาหกิจและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Internal Organization Assessor: IOA) อีกด้วย จากผลการวิจัยและประสบการณ์การทำงานดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 3.1.1 การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ/หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มากถึงร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มากที่สุดคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์<sup>21</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (สมัยที่ 1 วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2522 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2526 และสมัยที่ 2 วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2526 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2530) กล่าวถึงการเตรียมบุคลากรไว้ ดังนี้

“อย่างไรก็ดี ตัวเลขกำไรที่สูงขึ้นมากในแต่ละปีโดยเฉพาะหลังแปรรูป กลับทำให้ ปตท. ตกเป็นจำเลยของสังคม อยากให้ระมัดระวัง “อย่าตกเป็นเหยื่อความสำเร็จของตนเอง” อยากเตือนว่าจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปตท. ควรทบทวนทิศทางการลงทุนในอนาคต เพราะแต่ละโครงการต้องใช้เงินทุนมหาศาล ที่สำคัญต้องเตรียม “คน” ให้พร้อมรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการก้าวไปสู่การการบงทุนในต่างประเทศ เรายังขาด “คน” อีกมาก ปตท. เดินมาถึงช่วงที่จะต้องเปลี่ยนผ่านจากรุ่นสู่รุ่น อย่าลืมว่า

<sup>21</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

การลงทุนใน “คน” เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าอย่างมาก ผมอยากเห็น ปตท. ให้ความสำคัญกับงานวิจัย พัฒนาให้มากกว่านี้ เพราะเรื่องเทคโนโลยี และระบบเป็นเรื่องสำคัญ ปตท. ตั้งสถาบันวิจัยและเทคโนโลยีขึ้นมาแล้ว แต่ยังไม่พัฒนาถึงจุดที่ควรจะเป็น ถ้า ปตท. จะเป็นบริษัทชั้นนำของโลก ต้องมีขีดขั้นการวิจัยและพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว”

อานันท์ อาภาภิรม <sup>22</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2530 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 กล่าวถึงการเตรียมบุคลากรไว้ ดังนี้

“30 ปีที่ผ่านมา ต้องยอมรับว่า การที่บริษัทพลังงานของไทยซึ่งเริ่มก่อสร้างตัวจากองค์กรเล็ก ๆ จนประสบความสำเร็จได้เช่นนี้ถือเป็นเรื่องที่มีหัตถ์จรย แต่เมื่อมาถึงจุดนี้ได้เรียกว่า ปตท. ใหญ่เกินกว่าที่จะล้ม “Too Big to Fall” ถ้า ปตท. ล้มลง คนที่เสียใจไม่ได้มีแค่พนักงาน ปตท. แต่คนทั้งประเทศต้องเสียใจ จึงเป็นหน้าที่ของพวกเราทุกคนที่ต้องปกป้องสินทรัพย์ทางพลังงานของประเทศให้ลูกหลานต่อไป”

“ในวาระ 30 ปีนี้ ความใหญ่ของ ปตท. โดยเฉพาะในเรื่องของขนาดกิจการ เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ แต่ควรกลับหันมามองว่าขีดความสามารถของเราใหญ่ขึ้นตามไปด้วยหรือไม่ แม้ว่า ปตท. จะได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย แต่รางวัลเหล่านั้นสะท้อนขีดความสามารถที่แท้จริงของเรา หรือเป็นแค่สิ่งปรุงแต่ง เราสามารถพูดได้อย่างเต็มปากหรือไม่ว่าทุกวันนี้ คน ปตท. เป็นหนึ่งของประเทศ”

เลื่อน กฤษณกร <sup>23</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2538) กล่าวถึงกล่าวถึงการเตรียมบุคลากรไว้ ดังนี้

“ในช่วง 10 ปีหลัง (พ.ศ. 2541-2551) ผมมองว่า ปตท. มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง การขยายงานเป็นสิ่งที่ถูกต้องแต่อยากเตือนว่า “การที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้ขึ้นอยู่กับ 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ความเร็ว และความสมดุล (Speed and Balance) ถ้าเราโตเร็วเกินไป จะเกิดการสูญเสียในด้านระบบ ทุกอย่างต้องสมดุล จึงจะก้าวไปอย่างมั่นคง” การเดินทางที่ไม่ได้เตรียมตัวเป็นเรื่องอันตราย แต่ถ้ามั่นใจว่าสามารถสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นได้ การเคลื่อนที่เร็วก็จะไม่สร้างปัญหา”

<sup>22</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint หน้า 244

<sup>23</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint หน้า 247

“ที่สำคัญคืออยากให้เน้นที่ระบบของคน เพราะการจะเดินไปได้ไกลเท่าไร มั่นคงเท่าไร ต้องเตรียมคนให้พร้อม ต้องให้ความสำคัญคนเป็นอันดับแรก วางคนให้ถูกกับงาน และดึงความสามารถของคนที่มียุ่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด “คุณสมบัติของคนที่ดี ปตท. ต้องการคือ ต้องเป็นคนทั้งเก่งและคนดี เป็นคนที่รักองค์กร” ส่วนเรื่องการลงทุนในอนาคต อยากให้ ปตท. สนใจเรื่องพลังงานทดแทนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ปตท. ควรเป็นองค์กรแรกๆ ที่รู้ว่าหน้าตาของพลังงานทดแทนของประเทศควรเป็นอย่างไร รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินนี้ โดยใช้ประโยชน์จากสถาบันวิจัยและเทคโนโลยี ปตท. ให้มากขึ้น อยากให้ถามตัวเองอยู่เสมอว่าเราควรจะทำอะไรในวันนี้เพื่อประโยชน์ของลูกหลานในอนาคต คั้งนั้นอะไรที่ต้องลงทุนล่วงหน้า และต้องลงทุนระยะยาว เป็นสิ่งที่จำเป็น”

วิเศษ จุภิบาล<sup>24</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2542 ถึง 30 กันยายน พ.ศ.2544) และอดีตรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2544 ถึง 9 สิงหาคม พ.ศ. 2546) กล่าวถึงกล่าวถึงการเตรียมบุคลากรไว้ ดังนี้

“สิ่งที่ผมมองเห็นและเป็นห่วง ปตท. คือการก้าวกระโดดไปอย่างรวดเร็ว หากสร้างคนไม่ทัน ก็อาจจะมีปัญหาตามมาได้ เพราะถ้าขาดเทคโนโลยี สามารถหาซื้อได้ ขาดเงินทอง ปตท. ก็มีช่องทางระดมทุนมากมาย แต่การลงทุนอะไรต้องก้าวไปด้วยความระมัดระวัง ที่สำคัญการลงทุนในคนทำอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เพื่อให้ได้คนดี และคนเก่งมาร่วมงานต่อไป”

“เส้นทางของ ปตท. ตั้งแต่เกิดมา จนถึงทุกวันนี้ไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบแม้แต่น้อย เราเริ่มจากความไม่มี และค่อยๆ สร้างขึ้นมา เมื่อเห็น ปตท. โตมาได้ถึงปัจจุบัน จึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ อยากให้ชาว ปตท. รุ่นหลังเข้าใจและสัมผัสถึงความตั้งใจของการสร้าง ปตท. ให้เป็นองค์กรพลังงานแห่งชาติ ขอให้ทุ่มเทให้องค์กรไม่น้อยกว่าคนรุ่นเก่าที่สำคัญ “คน ปตท.” ต้องสู้งานในขณะที่องค์กรทุ่มเทสร้างความดีและคนเก่งอย่างต่อเนื่องให้มีคนที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เพราะในยุคที่การติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกจากมุมหนึ่งไปอีกมุมหนึ่งจึงเกิดได้อย่างไม่ทันตั้งตัว ดังนั้น หากเราไม่เตรียมตัวอาจนำไปสู่ความล้มเหลวได้ ตัวอย่าง จากวิกฤตเศรษฐกิจใน โลกปี พ.ศ. 2551 ทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงมาร้อยปีก็ยังล้มได้ ผมเชื่อว่าไม่ได้เกิดจากการทำงานที่บกพร่อง แต่เพราะการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราที่เร่งเร็วขึ้น และเป็นเรื่องที่น่าอึกหนือการควบคุม”

<sup>24</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและความเห็นของอดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) และอดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) นั้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดอเซ็นโซและโรบบินส์<sup>25</sup> กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1) *การจัดคนเข้าทำงาน (staffing function)* ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โดยการจัดคนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

2) *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (training and development function)* ประกอบด้วยการประชุมพิเศษ การฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ โดยการฝึกอบรมและการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับองค์กร และช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับความรับผิดชอบในงานของบุคลากรเหล่านั้น

3) *การจูงใจบุคลากร (motivation function)* ประกอบด้วยทฤษฎีการจูงใจ การออกแบบงานที่เหมาะสม ระบบการให้รางวัลและการกระตุ้นจูงใจ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยการจูงใจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ความรู้ความสามารถ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมให้ใช้ความพยายามในระดับสูง

4) *การรักษาบุคลากร (maintenance function)* ประกอบด้วยประเด็นด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และการสื่อสารของบุคลากร การรักษาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้มีความรู้ความสามารถ บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและมีความพยายามในระดับสูงสามารถรักษาความมุ่งมั่นและความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ได้

จากองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารสมรรถนะ การบริหารสาขาอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำมาประยุกต์ใช้นั้น ล้วนแต่ส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี

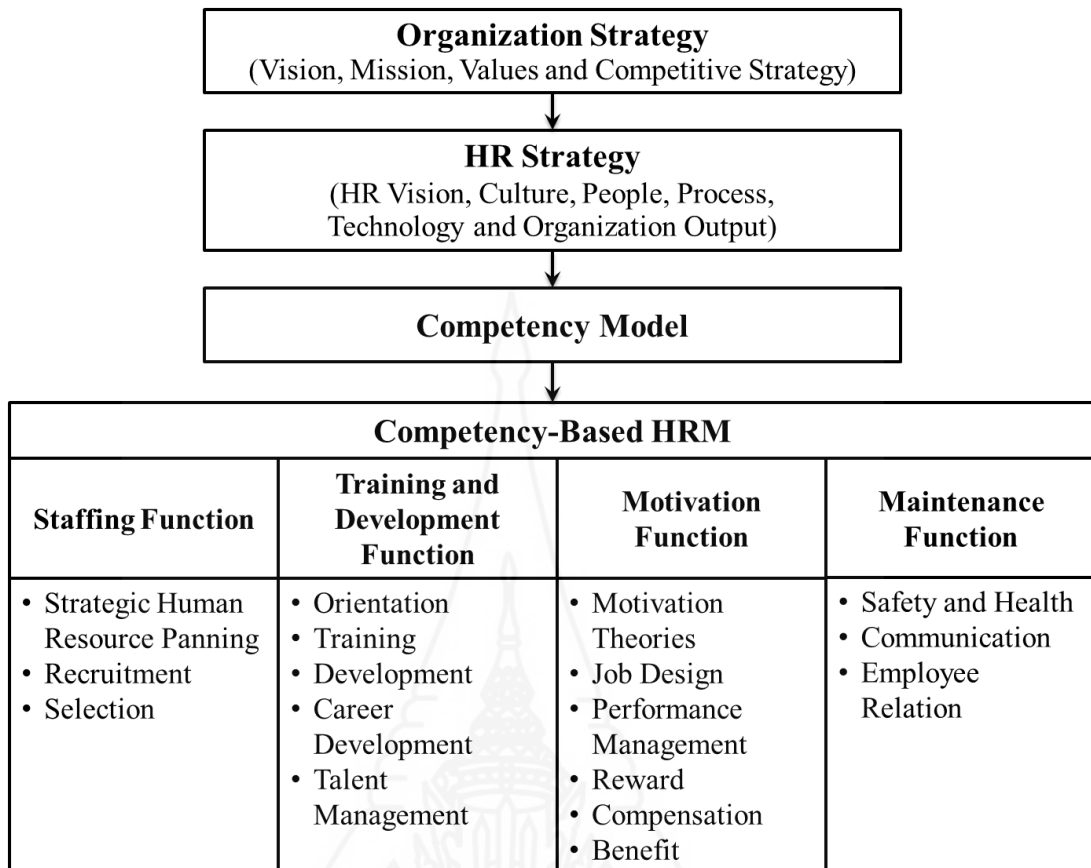
<sup>25</sup> De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*.



ความสมบูรณ์และส่งเสริมให้องค์กรมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การบริหารสมรรถนะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ของปีเตอร์ กั้วเตอร์แมน จูเนียร์<sup>26</sup> บริษัทแมคคินซี ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะ (skills or core competencies) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ ทักษะ ในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และ 2) ทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมุ่งเน้นทักษะทั้งสองควบคู่กันไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงต้องให้ความสำคัญในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management: HRM) ตามแนวคิดของคูบอยส์ เดวิด ดี และ ร็อทเวล วิลเลียม เจ ร่วมกับ เดโบราห์ โจ คิง สเทิน และ เคมป์ ลินดา เค (Dubois, David D. และ Rothwell, William J. ร่วมกับ Deborah Jo King Stern และ Kemp, Linda K. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2551) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น ต้องมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้น จึงกำหนด Competency Model ของแต่ละตำแหน่งงาน หรือสายอาชีพ โดยดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเดอเซนโซ่ และร็อบบิ้นส์ (De Cenzo and Robbins 2007: 50-51) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

<sup>26</sup> ปีเตอร์, ทมัส เจ. และวอเตอร์แมน เจอร์., โรเบิร์ต เอส. (Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H.) ค้นคว้าหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก แปลจาก In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies โดย วีรัชย์ ดันดีวีระวิทยา (2528) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น



ภาพที่ 5.1 การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้าน HR และ Competency-Based HRM<sup>27</sup>

1) การจัดคนเข้าทำงาน (*staffing function*) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (*strategic human resource panning*) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพ และผลประโยชน์ขององค์กรที่เกิดจากงานทรัพยากรมนุษย์โดยไม่คาดหวังว่าอนาคตจะเป็นเช่นเดียวกับอดีต และไม่เชื่อว่าผลงานแบบเดิมจำเป็นต้องใช้คนจำนวนเท่าเดิม แต่ให้ความสำคัญกับวิธีการเชิงคุณภาพในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

<sup>27</sup> ปรับปรุงและพัฒนาจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency-Based HRM* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 22 และ De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. 9th ed. United States of America: John Wiley and Sons. p. 35.

## (2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruitment and selection)

หน่วยธุรกิจน้ำมันควรศึกษาว่าที่ผ่านมามีองค์กรใดได้บุคลากรที่มีผลงานดีเลิศมาจากแหล่งใด และพยายามรับสมัครบุคลากรใหม่จากแหล่งนั้น โดยพิจารณาความสามารถที่ผู้สมัครแสดงออกและหลักฐานผลงานที่เป็นรูปธรรมในการตัดสินใจรับบุคลากรเปรียบเทียบศักยภาพของผู้สมัครกับคุณลักษณะภายในของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเลิศตามที่ระบุไว้ใน Competency Model

2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (training and development function) ประกอบด้วยการประชุมพิเศษ การฝึกอบรมบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับองค์กร และช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและเหมาะสมกับความรับผิดชอบในงานของบุคลากรเหล่านั้น พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้ที่มีผลงานดีเลิศหรืออยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง

(2) การพัฒนาสายอาชีพ (career development) หรือการบริหารสายอาชีพ (Career Management) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรวางแผนงานในอนาคตของบุคลากรโดยการออกแบบงานที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาสมรรถนะ เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตต่อไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในสายอาชีพของตนได้ ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในงานการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพได้เช่นกัน

(3) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (talent management) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรกำหนดกระบวนการที่มุ่งช่วยให้บุคลากรค้นพบสมรรถนะของตนเอง ช่วยให้องค์กรค้นพบบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และช่วยให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นพัฒนาตนเองในระหว่างปฏิบัติงาน มีการโยกย้ายพนักงานไปปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น

3) การจูงใจบุคลากร (motivation function) ประกอบด้วยทฤษฎีการจูงใจ การออกแบบงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการกระตุ้นจูงใจ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ทฤษฎีการจูงใจและการออกแบบงาน (motivation theories and job design) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรมุ่งเน้นการออกแบบงานที่เหมาะสมกับบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย

(2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) หน่วยธุรกิจน้ำมันควรประยุกต์ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency Based Performance Management System: PMS) ตามที่สเปน จูเนียร์ และสเปนเซอร์<sup>28</sup> ได้ระบุว่า ขั้นตอนการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีดังนี้

– ค้นหาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผลงานที่ดีเลิศของตำแหน่งงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาสมรรถนะของพนักงานที่สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการบริหารผลงานที่ดีต้องจูงใจให้พนักงานสร้างผลงานที่ดีกว่าผลงานจริงในปัจจุบัน

– สร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบผสม (Mixed Model Performance Management System) เพื่อใช้วัดผลลัพธ์ที่เป็นผลงานและพฤติกรรมเชิงสมรรถนะ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยระบบการบริหารผลงานแบบผสมเป็นระบบที่นำผลลัพธ์เชิงปริมาณที่เป็นตัวเลขและผลลัพธ์เชิงคุณภาพในรูปของพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกตามสมรรถนะมาประเมินร่วมกัน ซึ่งระบบดังกล่าวจะกำหนดน้ำหนักหรือสัดส่วนแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ซึ่งปัจจุบันหน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนดน้ำหนักการประเมินด้านผลงานไว้ 70 เปอร์เซ็นต์ และอีก 30 เปอร์เซ็นต์สำหรับพฤติกรรมที่แสดงออกตามสมรรถนะ แต่ยังคงมีการดำเนินงานไม่เป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความเข้มงวดในการประเมินผลพฤติกรรมที่แสดงออกมาจริง

– จัดการฝึกอบรมให้หัวหน้างานและพนักงานในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมให้หัวหน้างานรู้จักฝึกสอนพนักงานเพื่อการปรับปรุงผลงาน (Coaching for Performance Improvement) โดยการฝึกสอนดังกล่าวควรประกอบด้วย

– การหาข้อสรุปร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงานในเรื่องผลงานที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน ส่วนระดับสมรรถนะของพนักงานเป็นสิ่งที่สามารถประเมินได้ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและ/หรือลูกค้าที่รู้งานของผู้ถูกประเมินเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ได้จากการประเมินตนเองของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ทราบ “ช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap)” ระหว่างความสามารถที่องค์กรคาดหวังกับความสามารถที่มีอยู่จริงในปัจจุบันของพนักงาน

<sup>28</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง หน้า 155-158

– พนักงานระดับสมรรถนะที่กำหนดเป็นเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายด้านผลงานและความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง

– การหาข้อสรุปร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงานและจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเป็นรายบุคคล (*Individual Development Plan*) รวมทั้งสิ่งที่พนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลเป้าหมายที่กำหนดไว้ และลดช่องว่างที่ได้จากการประเมิน รวมถึงการให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

ในการบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น จะให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและสมรรถนะที่พนักงานแสดงออกแทนที่จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายขององค์กรเพียงอย่างเดียว โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานและพนักงานจะต้องร่วมกันวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้านผลงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานและวิเคราะห์ว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้ รวมทั้งต้องนำพฤติกรรมและระดับสมรรถนะของพนักงานที่มีผลงานดีเลิศมาเป็นต้นแบบให้พนักงานในตำแหน่งเดียวกันใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถแสดงพฤติกรรมและพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวของตนเองได้

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น คือการฝึกอบรมให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถฝึกสอนให้คำแนะนำ (*coaching*) และให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ และที่สำคัญ การฝึกอบรมให้กับพนักงานยังช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง วิธีการประเมินตนเอง และการหาข้อตกลงร่วมกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

(3) การให้รางวัล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (*reward, compensation and benefit*) มุ่งให้รางวัล ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เหมาะสม เพื่อรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีเลิศ

4) การรักษามูลค่า (*maintenance function*) ประกอบด้วยประเด็นด้านความปลอดภัยและสุขภาพ การสื่อสารของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร สามารถรักษาความมุ่งมั่นและความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ได้ โดยในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น พนักงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นและ

ความตั้งใจในการดำเนินงานตามแนวคิดและหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการนั้น ซึ่งบางครั้งอาจมีอุปสรรคและมีภาระงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจ ให้กำลังใจ ชื่นชม และให้รางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน พร้อมทั้งเผยแพร่ข่าวสารความสำเร็จให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจด้วย นอกจากนี้ องค์กรต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพไม่สูงมากนัก โดยต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพขององค์กรและสังคม ต้องพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับข้อจำกัดของบุคลากรเหล่านั้น ต้องไม่ทอดทิ้งและให้โอกาสกับบุคลากรในกลุ่มนี้ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นจนประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

การให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะอย่างจริงจังและต่อเนื่องนั้น จะส่งเสริมให้องค์กรมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ อันส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะนั้น เพื่อให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีบุคลากรที่สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ จึงควรพิจารณากำหนดสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการแข่งขันในระดับสากล (global skills) ตามที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์<sup>29</sup> กล่าวไว้ว่า ทักษะที่จำเป็นในการแข่งขันในระดับสากลประกอบด้วย 5 ทักษะ ดังนี้

1) *ทักษะด้านการสื่อสาร (communication skills)* เป็นทักษะในการใช้ภาษา ซึ่งในอนาคตจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างน้อย 3 ภาษา ได้แก่ ภาษาประจำชาติ ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นอีกอย่างน้อย 1 ภาษา เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเยอรมัน เป็นต้น

2) *ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Skills)* เป็นทักษะในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ สื่อสังคมออนไลน์ (social media) เช่น Internet, Facebook, Twitter, Line เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจและการดำรงชีวิต

<sup>29</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2557) มุมมองเพื่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาไทย (ตอนที่ 1) (วีซีดี) กรุงเทพมหานคร โครงการเปลี่ยนความคิดชีวิตมีสุข มูลนิธิคนไทยเก่งขึ้น

3) ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (*initiative skills*) เป็นทักษะในการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาจนเป็นนวัตกรรม (innovation) ที่สามารถสร้างประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจและสังคมโดยรวมได้

4) ทักษะข้ามวัฒนธรรม (*cross cultural skills*) เป็นทักษะที่ต้องศึกษาวัฒนธรรมของต่างชาติ ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม โดยต้องมีความมั่นคงในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมไทยด้วย

5) ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (*self-directed learning skills*) เป็นทักษะในการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา

นอกจากนี้ ทองทิพ รัตนะรัต<sup>30</sup> กรรมการสถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้กล่าวถึงจุดอ่อนสำคัญของ ปตท. และแนวทางแก้ไข ไว้ว่า

“คนและความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนากิจการปิโตรเลียมของไทยให้ไปถึงขั้นที่พึ่งพาตนเองได้ จุดอ่อนอันสำคัญของ ปตท. และจะเป็นปัจจัยที่จะมีผลต่อการเติบโตของ ปตท. และธุรกิจพลังงานของประเทศในช่วงต่อไป คือการที่ ปตท. ไม่ได้สร้างคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นมาทดแทนให้ทันคนรุ่นเก่าที่กำลังจะเกษียณไป ที่สำคัญต้องให้คนรุ่นใหม่เห็นคุณค่าของงานที่องค์กรทำให้กับประเทศชาติ และสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตัวเองและองค์กรต่อไปได้”

“ปตท. ควรทำเรื่องคนให้ชัดเจนกว่านี้ ต้องสร้างคนให้มีความรู้ที่หยั่งรากลึก ให้สอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของ Knowledge Base และ Technological base อย่างแท้จริง ถ้า ปตท. ไม่ร่วมสร้างคนที่โตด้วยสติปัญญา โตด้วยสมอง ไม่ใช่โตด้วยกล้ามเนื้อ ให้เกิดขึ้นได้ ทั้ง ปตท. และชาติบ้านเมืองก็จะไปไม่รอด”

ปกรณ์ ปริยากร<sup>31</sup> คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) เปิดมุมมองต่อ “ปตท.” เสาหลักด้านพลังงานของประเทศว่า “การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย มีความหมายและความสำคัญกับประเทศไทยมากกว่า 30 ปี สามารถสร้างองค์กรให้มั่นคงและน่าเชื่อถือ และเชื่อมโยง “ชื่อ” ของกิจการให้สัมพันธ์กับความรู้สึกรักของคนไทยได้ดีเสมอมา และในการแปรรูป ปตท. ได้สร้างสมรรถนะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีโครงสร้างที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่ดี หาคมองในแง่ของการเป็นบริษัทสมัยใหม่ที่จะก้าวออกไปสู่เวทีโลก ผมมองเห็นความพร้อมของ ปตท.”

<sup>30</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint หน้า 260-261

<sup>31</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint. หน้า 270-271

ปกรณ์ ปริยากร ได้ให้ความเห็นที่มีคุณค่ายิ่งว่า บริษัทชั้นนำที่ยั่งยืนอยู่ได้นาน เพราะให้ความสำคัญใน 3 เรื่องคือ

1) คน ในธุรกิจพลังงาน ต้องมี “คน” ที่มีความสามารถเฉพาะมีความพร้อมที่จะทำงานหนักในสภาวะกดดันต่าง ๆ

2) ทุน ทั้งทุนความรู้ ทุนในการสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทุนในการจัดการทรัพยากรทุนให้เพิ่มค่า มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างเหมาะสม

3) ระบบสารสนเทศ มีการพัฒนาระบบข่าวสารที่ไหลเข้าและกระจายออกในทุกทิศทางและทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความคิดเห็นของคู่ค้า ที่มีถึง ปตท. การรับฟังข้อมูลในทุก ๆ ด้าน ไม่ใช่มองแต่มุมมองเดียว ในมุมมองกลับกัน ข้อมูลที่ ปตท. ต้องการสื่อให้ถึงประชาชนหรือข้อมูลที่ไม่ต้องการสื่อถึงมีระบบการจัดการอย่างไร บริษัทที่สามารถอยู่อย่างยั่งยืนได้ เพราะเข้าถึงความต้องการของทุกกลุ่มชน รวมถึงมีข่าวสารที่เชื่อมโยงบริษัทในเครือข่ายธุรกิจด้วย

นอกจากนี้ ยังกล่าวอีกว่า “คนรุ่นใหม่ของ ปตท. ต้องทุ่มเท และทำงานหนัก เพราะจะพบกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ต้องหาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ต้องสร้าง Know How ให้มากเพื่อการพึ่งตนเอง และความก้าวหน้าในเรื่องของนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดสายธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายทาง รวมทั้งในประเทศและต่างประเทศไทย

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร (core competency) ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ระบุไว้ว่า สมรรถนะหลักขององค์กรคือเรื่องที่ต้ององค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญหรือเกิดความเสียเปรียบในตลาดได้ โดยในการจัดการความรู้ของ ปตท. นั้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ดังนี้<sup>32</sup>

- 1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน (shared vision)
- 2) การกำหนดและลำดับความสำคัญ (knowledge audit)
- 3) การประเมินสถานะความรู้และรูปแบบการจัดการความรู้ (KM assessment)

<sup>32</sup> ฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) *KM ปฏิบัติการชุมชนทรัพยากรความรู้* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท. หน้า 26-35



- 4) การออกแบบและคัดเลือกเครื่องมือ (KM program design)
- 5) การกำหนดกรอบการดำเนินงานแผนงาน และทีมงาน (team charter development)
- 6) การดำเนินการจัดการความรู้ (implementation)
- 7) การประเมินผล (evaluation)

ที่สำคัญคือ หน่วยธุรกิจน้ำมันควรส่งเสริมผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่ง เซ็งเก้ (Senge)<sup>33</sup> ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือที่ซึ่งมนุษย์สามารถขยายศักยภาพ (capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เป็นที่ซึ่งรูปแบบความคิด (pattern of thinking) แบบใหม่และกว้างขวางได้รับการส่งเสริม เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานร่วมของทุกคน (collective aspiration) ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ซึ่งมนุษย์เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (trust) มีสัมพันธภาพภายใน (relationship) ที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (acceptance) ของสมาชิก มีความสอดคล้องและกลมกลืน (synergy) ตลอดจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จได้ โดยที่ปัจจัยและความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง

องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร กล่าวคือบุคคลเป็นผู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่จะสามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติแตกต่างจากบุคคลทั่วไป เซ็งเก้<sup>34</sup> เรียกวิธีการสร้างทักษะและความสามารถของบุคคลดังกล่าวว่า “กฎหรือวินัย (discipline)” ซึ่งหน่วยธุรกิจน้ำมันควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ 5 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (five disciplines for building a learning organization) ดังต่อไปนี้

- 1) กฎข้อที่ 1 ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (personal mastery) คือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล (personal capacity) ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ (result) ที่ต้องการรวมทั้งสามารถทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (purpose) ที่ตนต้องการบรรลุผล ผู้ที่มีทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงจะพัฒนาความสามารถของตนตลอดเวลา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตนเองแสวงหาให้กับชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปลูกฝังและส่งเสริมความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคล บุคคล

<sup>33</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ หน้า 28

<sup>34</sup> สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ หน้า 28 -34

เหล่านี้จะสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้ที่มีทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงยังเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น มีสำนึกที่กว้างและลึกซึ่งต่อความรับผิดชอบในงาน และมีความสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็ว ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายนอกจากจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของตนแล้ว ยังทำให้เกิดความต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้างด้วย ซึ่งเขาจะทำโดยการสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมบุคคลที่มีความต้องการเพิ่มทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ที่มีความกระตือรือร้นและต้องการเรียนรู้ จะทำให้พยายามทุกวิถีทางเพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

2) *กฎข้อที่ 2 โลกทัศน์ (mental models)* คือสภาพสมมติฐานหรือเรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเรา บุคคลอื่นและความเป็นไปของโลกที่ฝังลึกอยู่ในใจเรา โลกทัศน์จะคอยกรองสิ่งที่เราเห็นในทำนองเดียวกับกระจกเงาที่อาจสะท้อนภาพให้เกิดความบิดเบือนไปจากเดิม โลกทัศน์ที่แตกต่างกันจะทำให้บุคคลสองคนมองและอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลทั้งสองให้ความสนใจกับรายละเอียดที่แตกต่างกันของเหตุการณ์ นอกจากนี้โลกทัศน์จะเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีมองโลกของบุคคลแล้ว ยังกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลด้วย

3) *กฎข้อที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision building)* คือการสร้างสำนึกของความมุ่งมั่นของกลุ่มด้วยการร่วมกันพัฒนาภาพของอนาคตที่กลุ่มต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวของทุก ๆ คน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการ (principle) และวิถีปฏิบัติ (guiding practice) ที่จะนำกลุ่มให้บรรลุอนาคตดังกล่าว การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทุกคนในทุกลำดับขั้นขององค์กรซึ่งมีบทบาทที่แตกต่างกันสามารถร่วมกันเปิดเผยความทะเยอทะยาน (aspiration) ให้ผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์กรรับทราบ กระบวนการดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างซึ่งให้โอกาสบุคคลทุกคนเปิดเผยความต้องการของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นกระบวนการที่ได้รับการเอาใจใส่และร่วมมือจากบุคคลทุกคนด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่งานสำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เนื้อหาของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แท้จริงไม่สามารถกำหนดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ แต่ต้องเกิดจากกระบวนการเปิดเผยและรับฟังเหตุผลและทัศนคติของกันและกัน (reflection and conversation) ซึ่งบุคคลทุกคนมีส่วนร่วม

4) *กฎข้อที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (team learning)* คือกระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญา (intelligence) และความสามารถ (ability) ของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของทีมทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

5) **กฎข้อที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (systems thinking)** คือวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบ ความคิดเชิงระบบช่วยให้ทราบว่าเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร นอกจากนี้ยังช่วยให้การกระทำต่าง ๆ สอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติและเศรษฐกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความคิดเชิงระบบคือหลักในการมองสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ แทนที่จะมองสิ่งนั้น โดด ๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ ณ ขณะหนึ่ง ๆ ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่มีความไวที่สามารถทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในระบบ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ระบบนั้น ๆ มีลักษณะเฉพาะของมัน กล่าวโดยสรุปก็คือ ความคิดเชิงระบบ เป็นวิธีการที่ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนได้ดีขึ้น โดยทำให้มองเห็นเหตุ (causes) และผล (effects) ของปัญหาต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น เป็นผลให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น ความคิดเชิงระบบช่วยให้สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นของกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหาโดยไม่ได้คาดหวังมาก่อน (unintended consequence) ทำให้สามารถหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ที่อาจจะแก้ปัญหาหนึ่งแต่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่โดยไม่ได้ตั้งใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จึงต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจูงใจบุคลากรและการรักษาบุคลากรอันส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ และที่สำคัญคือส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

### 3.1.2 การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard)

1) **การทบทวนตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร (Key Indicator)** หน่วยธุรกิจน้ำมันควรมีการรวบรวมและทบทวนตัวชี้วัดสำคัญอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจนว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะอะไรที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญ เช่น เป็นตัวชี้วัดด้านการเงินที่สำคัญ เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มาตรฐานสากล หรือมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยต้องพิจารณากำหนดตัวชี้วัดสำคัญให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจขององค์กรตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) ที่สำคัญควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการวัดผลหรือประเมินผลตามตัวชี้วัด

สำคัญที่กำหนด อาทิ การแบ่งวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดสำคัญเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การประเมินผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานขององค์กร (organization performance evaluation) 2) การประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการ (management system performance evaluation) และ 3) ประสิทธิภาพการเฝ้าระวังหรือติดตามความผิดปกติที่เกิดขึ้นในระบบหรือกระบวนการ (system and process performance monitoring) นอกจากนี้ ต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาว่า ตัวชี้วัดสำคัญใดที่จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้ในการประเมินผลงานประจำปีของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ และเมื่อรวบรวมตัวชี้วัดสำคัญที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดหลักเกณฑ์ของตัวชี้วัดสำคัญ และกำหนดวัตถุประสงค์ในการวัดผลหรือประเมินผลของตัวชี้วัดสำคัญแล้ว ควรพิจารณาทบทวนตัวชี้วัดสำคัญที่องค์กรกำหนดทั้งหมดว่า ตัวชี้วัดเหล่านั้นเป็นตัวชี้วัดสำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ในการวัดผลหรือประเมินผลที่องค์กรกำหนด ก็แสดงว่าตัวชี้วัดนั้นไม่ใช่ตัวชี้วัดสำคัญ เมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว หน่วยธุรกิจน้ำมันก็จะได้รายการตัวชี้วัดที่สำคัญ (key indicators list) และมีประโยชน์ต่อองค์กรแล้ว ให้จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดสำคัญ (key indicators directory) ที่ประกอบด้วยนิยามของตัวชี้วัดสำคัญแต่ละตัว สูตรการคำนวณ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้รับผิดชอบในการติดตามและรายงานผลตามตัวชี้วัดสำคัญ จากนั้น จึงพิจารณากำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อใช้ในการประเมินผลงานประจำปีของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ พร้อมทั้งสื่อความให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของ KPIs ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลของตัวชี้วัดสำคัญที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Fact-Based Decision Making) และบริหารจัดการในแต่ละระดับได้อย่างทันเวลา เหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วย เนื่องจากปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการกำหนดในเชิงนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดให้ (top down) ดังนั้น จึงควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPIs ของหน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ด้วย (bottom up) ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานและการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหลักของพนักงานมากขึ้น ทำให้ได้รับการยอมรับจากพนักงานมากขึ้น และส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ KPIs ของพนักงาน KPIs ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) *การกำหนด KPIs ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่องค์กรกำหนด* โดยในการถ่ายทอด (deploy) KPIs ในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการแผนก และระดับพนักงานนั้น จะต้องสอดคล้องกัน (alignment) นอกจากนี้ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการส่วนจนถึงระดับพนักงานนั้น จะต้องพิจารณาว่ามีส่วนหรือกิจกรรมใดที่รับผิดชอบอยู่และมีส่วนช่วยเหลือ (contribute) ทำให้บรรลุ KPIs ในแต่ละระดับได้ แล้วนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงรุกที่วัดผลในกระบวนการ (leading indicator) ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดเชิงป้องกัน อันส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น KPIs สายงานปฏิบัติการจัดหาและคลังควรกำหนดตัวชี้วัดในเชิงรุกที่วัดผลในกระบวนการ (leading indicator) มากขึ้น เช่น การทดสอบ Low Low Alarm และ High High Alarm แล้วระบบทำงานปกติ 100% ทั้งนี้ เพื่อเป็นการป้องกันและลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดเป็นอุบัติเหตุร้ายแรงได้

4) *การให้ความสำคัญในการสื่อสาร KPIs ให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้รับรู้และเข้าใจ KPIs ขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน* เนื่องจากปัจจุบันการสื่อสาร KPIs ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร พนักงานบางส่วนยังไม่รู้และไม่เข้าใจ KPIs ของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ ทำให้พนักงานไม่รู้และไม่เข้าใจทิศทางขององค์กร และไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการสื่อสาร KPIs ให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้รับรู้และเข้าใจ KPIs ขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน อันส่งผลให้พนักงานเข้าใจในทิศทางขององค์กรชัดเจนมากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น

### 3.1.3 การเป็นองค์กรที่นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change Organization)

อาณัติ อาภาภิรม<sup>35</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2530 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 กล่าวถึงบทบาทของ ปตท. ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานไว้ ดังนี้

<sup>35</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

“ปตท.ถูกสร้างมาเพื่อให้มีกำไร ควรมาคิดว่าได้กำไรแล้วนำไปทำอะไร รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการลงทุน การทำโครงการเพื่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม (CSR) หรือการนำเงินส่งให้รัฐ ผู้ว่าฯ อาณัติ กล่าวด้วยความเป็นห่วงที่สังคมส่วนหนึ่งมอง ปตท.ในช่วงปีที่ 30 (พ.ศ. 2551) อย่างไม่เข้าใจ ในประเด็นกำไรของ ปตท. ที่เติบโตหลายเท่าตัว ทั้งๆ ที่รัฐบาลสร้าง ปตท. ขึ้นมาเพื่อหากำไร และนำกำไรนั้นกลับมาสู่รัฐและคนไทย ถ้า ปตท. เป็นอะไรไป ประชาชนจะเดือดร้อนมากกว่านี้ นี่เป็นเรื่องที่คนไม่เข้าใจถึงบทบาทและความสำคัญ ของ ปตท. อยากบอกว่าความสำคัญของ ปตท. มีมากกว่าที่หลายๆ คนคิด”

“ปตท. เป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ แต่ ปตท. สามารถเข้าไปอยู่ในใจของทุกคนได้หรือไม่ในบทบาทของการเป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านพลังงาน หากเราสามารถเป็นจุดแรกที่คนนึกถึงเสมอเมื่อมีคำถามในเรื่องพลังงาน ต่อไป ปตท. คงไม่ต้องตอบคำถามต่อสังคมมากมายขนาดนี้ นอกจากนั้น ปตท. ควรจะมีความเป็นเลิศ ในแง่ของการแข่งขันระดับนานาชาติซึ่งยากกว่าการทำธุรกิจในประเทศอีกหลายเท่า หากความสามารถทำได้สำเร็จในเชิงรุก ภาพลักษณ์ของ ปตท. จะเป็นที่ยอมรับมากขึ้นจะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ เพราะการเป็นตัวแทนคนไทยในเวทีนานาชาติเป็นความภาคภูมิใจของคนไทยทุกคน อย่างไรก็ตาม อย่าลืมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ต้องเติบโตแบบพอเพียง พอประมาณ มีสมดุล และต้องมีแผนรองรับความเสี่ยงในทุกจังหวะก้าวของการทำธุรกิจ”

เลื่อน กฤษณกร<sup>36</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 ถึง 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2538) กล่าวถึงกล่าวถึงบทบาทของ ปตท. ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ ดังนี้

“ในช่วง 10 ปีหลัง (พ.ศ. 2541-2551) ผมมองว่า ปตท. มีการเปลี่ยนแปลงเร็วและปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง การขยายงานเป็นสิ่งที่ถูกต้องแต่อยากเตือนว่า “การที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้ขึ้นอยู่กับ 2 เรื่องที่สำคัญ คือ ความเร็ว และความสมดุล (Speed and Balance) ถ้าเราโตเร็วเกินไป จะเกิดการสูญเสียในด้านระบบ ทุกอย่างต้องสมดุล จึงตะก้าวไปอย่างมั่นคง” การเดินทางที่ไม่ได้เตรียมตัวเป็นเรื่องอันตราย แต่ถ้ามั่นใจว่าสามารถสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นได้ การเคลื่อนที่เร็วก็จะไม่สร้างปัญหา

<sup>36</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

“สำหรับปัญหาการถูกโจมตีที่รุกคืบเข้ามาถึงตั้งองค์กรจากกลุ่มต่าง ๆ ในบางขณะ ถือเป็นสัญชาตญาณของความสำเร็จ เป็นเรื่องธรรมชาติ เมื่อเรารวยขึ้น คนจะสนใจมากขึ้น ประเด็นคือถ้าเรารู้ แล้วตั้งใจแก้ จะช่วยผ่อนหนักให้เป็นเบา ขออย่างเดียว ขอให้รู้ว่าสถานการณ์สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปตลอด ทำอย่างไรให้อยู่กับความเปลี่ยนแปลง และหาโอกาสใช้ประโยชน์กับมันให้ได้ เมื่อเกิดปัญหาจะมีโอกาสอยู่เสมอ เราเชื่อมั่นในศักยภาพของคนในระบบว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้ แต่การที่จะชี้แจงข้อสงสัยต่างๆ ได้ดี พนักงานต้องรู้เรื่ององค์กรเป็นอย่างดี ที่สำคัญคน ปตท. ต้องเป็นคนที่รักองค์กรจริงๆ การที่ทำอะไรด้วยใจ ด้วยความรัก จะแก้ปัญหาทุกอย่างได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม อยากให้มีการเสนอในที่ประชุมผู้ถือหุ้นว่าควรให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเข้าไปเป็นตัวแทนในบอร์ด ปตท. ด้วย เพื่อจะได้เข้าใจและช่วยทำความเข้าใจแก่สังคม”

“ปตท. เป็นคนดีของสังคม คินก่าไรให้สังคมตลอดมา ปตท. ทำเพื่อสังคมเยอะมาก แต่ประเด็นคือ ทำเยอะแล้วคนรับรู้หรือเปล่า... หลายโครงการที่ทำขึ้นในช่วงหลังๆ เช่น ศูนย์เรียนรู้ระบบนิเวศชายเลนสิรินาถราชินีที่ปราณบุรี โครงการ ๘๔ ตำบล ซึ่งส่วนเป็นโครงการที่ดี มีหลักการแนวคิดดี แต่ในอนาคตเมื่อ ปตท. จากมา ชาวบ้านสามารถรักษาสิ่งดีๆ เหล่านี้ ให้คงอยู่ได้หรือไม่ เป็นเรื่องที่ต้องคิด และวางระบบให้ชัดเจน”

พละ สุขเวช<sup>37</sup> อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2538 ถึง 9 สิงหาคม พ.ศ. 2542) กล่าวถึงกล่าวถึงบทบาทของ ปตท. ที่จะต้องนำการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานและการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ ดังนี้

“สำหรับสถานการณ์ที่ ปตท. ถูกโจมตีเรื่องผลกำไรและการดูแลภาคเอกชนนั้น ปตท. ต้องทำงานไปชี้แจงไป อย่าไปหนีข้อครหา จงสู้กับความจริง ทำความจริงให้ปรากฏ เพราะประโยชน์ต่อประเทศนั้นสำคัญกว่า เมื่อยึดความจริงแล้ว ทำดีแล้ว “องค์พระสยามเทวาธิราช” ท่านจะคุ้มครอง จงอย่าอ่อนไหว บางทีการที่ ปตท. โต้ขึ้นมาก ย่อมถูกมองมากขึ้น ซึ่งการโตของ ปตท. ต้องทำคู่กับการทำประโยชน์เพื่อสังคมอย่างจริงจังและเห็นภาพชัด”

จากผลการวิจัยและความคิดเห็นของอดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) นั้น การที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะนำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะโดดเด่นเฉพาะ (unique) ตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) และมีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยในการออกแบบระบบการบริหารจัดการของ ปตท. (PTT Management System) นั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการ

<sup>37</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

บริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้จะต้องศึกษาทำความเข้าใจ (study) อย่างลึกซึ้ง วิเคราะห์ (analyze) และสังเคราะห์ (synthesize) เครื่องมือการบริหารจัดการที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้แล้วในปัจจุบัน และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นแนวโน้มของโลก (mega trends) ที่องค์กรจะนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต เพื่อนำมาบูรณาการ (integrate) โดยต้องไม่เกิดความซ้ำซ้อน และนำจุดเด่นของเครื่องมือการบริหารจัดการแต่ละเครื่องมือมาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งพิจารณาและให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และค่านิยม (values) ขององค์กร รวมทั้งบริบท (context) และวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ด้วย และที่สำคัญคือต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (competitive environment) รวมทั้งบริบทเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (strategic challenge) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (strategic advantage) ทั้งนี้เพื่อสร้างแนวโน้มใหญ่ของโลก จากนั้นจึงออกแบบระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ที่เป็นลักษณะโดดเด่นเฉพาะตามวิถีของ ปตท. แล้วนำไปประยุกต์ใช้ โดยองค์กรควรพิจารณาการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม มีการดำเนินการตามแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และขั้นตอนการดำเนินงานของเครื่องมือการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ ไม่ควรเร่งรีบจนละเลยแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการนั้น ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการของ ปตท. มีรากฐานที่มั่นคง จากนั้นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลการนำระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ที่ออกแบบมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งก่อนและหลังการประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ที่สำคัญ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร (organizational core competency) ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)<sup>38</sup> ระบุไว้ว่า สมรรถนะหลักขององค์กรหมายถึงเรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กรอาจส่งผลต่อ

<sup>38</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (TQA Criteria for Performance Excellence 2557-2558) กรุงเทพมหานคร แกรนด์ฮาร์ต ครีเอทีฟ



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือเกิดความเสียเปรียบในตลาด สมรรถนะหลักขององค์กรอาจเกี่ยวข้องกับความชำนาญการเฉพาะเรื่องหรือด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่โดดเด่น ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจหรือกิจการโดยเฉพาะ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งสววัฒน์ ศิรินิรันดร์<sup>39</sup> ได้กำหนดประเด็นที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1) การค้นหาสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรจากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสามารถที่โดดเด่นโดยวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 7-S ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

2) การค้นหาสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรจากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสามารถที่โดดเด่นโดยวิเคราะห์กิจกรรมในสายโซ่คุณค่าตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter's value chain)

3) การใช้สมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักจากองค์กรหรือบริษัทรับเหมาช่วงภายนอก (outsourcer) โดยองค์กรอาจสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันหรือสามารถที่จะมีสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรได้จากการใช้บริการขององค์กรหรือบริษัทรับเหมาช่วงภายนอกที่มีความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางตรงตามที่ต้องการ ซึ่งแนวทางการว่าจ้างองค์กรหรือบริษัทรับเหมาช่วงภายนอกให้ดำเนินการในกิจกรรมบางกิจกรรมให้แก่องค์กรจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นจากเหตุผล 2 ประการ คือ องค์กรมีข้อจำกัดในการที่จะระดมทรัพยากรหรือสร้างความสามารถให้โดดเด่นได้ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวอาจหมายถึงข้อจำกัดด้านการสรรหาทรัพยากร ด้านการลงทุน ด้านความคุ้มค่า หรืออาจเกี่ยวข้องกับระยะเวลาที่อาจไม่ทันต่อเหตุการณ์ และข้อจำกัดดังกล่าวจะทำให้องค์กรมีเวลาหรือทรัพยากรที่เพียงพอต่อการที่จะทุ่มเทในการที่จะหาวิธีการเพิ่มคุณค่าหรือพัฒนาความสามารถที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงเพียง 2 – 3 ด้าน ให้เป็นความสามารถหลักขององค์กรที่เข้มแข็งต่อไป แทนที่จะต้องดำเนินการในทุกเรื่องด้วยตนเอง

4) การใช้สมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักจากพันธมิตร (alliance) โดยพันธมิตรหมายถึงการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างอุตสาหกรรมกัน ให้ความร่วมมือต่อกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน และความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยทั่วไปความร่วมมือกันทางธุรกิจ

<sup>39</sup> สววัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2552) ความสามารถหลักขององค์กร: ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน

ทำให้เกิดประโยชน์ คือการสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้า การนำค่าใช้จ่ายที่ลดลง ได้จากการสร้างคุณค่าต่อลูกค้าไปใช้ในกิจกรรมอื่นและการเปลี่ยนสถานะจากคู่แข่งทางธุรกิจ (ในกรณีที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน) มาเป็นพันธมิตรเพื่อประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้ ความร่วมมือทางธุรกิจยังมีรูปแบบต่าง ๆ หลายรูปแบบ ได้แก่ การเป็นพันธมิตร (alliance) การร่วมลงทุน (joint venture) การร่วมดำเนินงาน (co-operation) การให้สิทธิการดำเนินงาน (licensing arrangement) และการเชื่อมความสัมพันธ์ทางการค้า (value chain partnership)

โดยสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้นั้น จะมีคุณลักษณะ ดังนี้

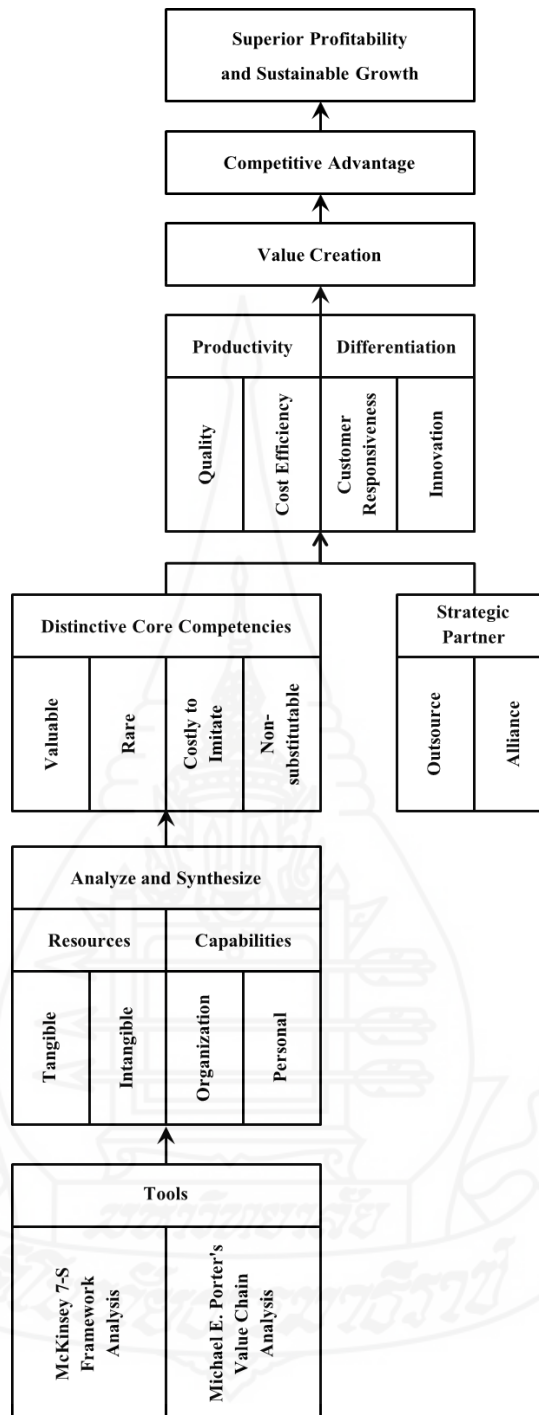
- มีคุณค่าต่อการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (valuable)
- หาได้ยาก คู่แข่งไม่มีหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ (rare)
- ไม่อาจลอกเลียนแบบได้โดยง่าย หรือมีต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ (costly to imitate)

- หาสิ่งอื่นทดแทนได้ยาก (non-substitutable)

ดังนั้น ถ้าองค์กรสามารถค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรได้ องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนี้

- ความได้เปรียบด้านคุณภาพ (quality)
- ความได้เปรียบด้านต้นทุน (cost efficiency)
- ความได้เปรียบด้านการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (customer responsiveness)
- ความได้เปรียบด้านนวัตกรรม (innovation)

จากความสำเร็จในการแข่งขันที่กล่าวมาข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้สร้างคุณค่า (value creation) ให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อส่งมอบให้ลูกค้า สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและมีความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร (Superior Profitability) และเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)



ภาพที่ 5.3 การค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน<sup>40</sup>

<sup>40</sup> ปรับปรุงพัฒนาและบูรณาการเป็น Model จาก Hoskisson, Robert E., Hitt Michael A., and Ireland R. Duane (2004). *Competing for Advantage*. Ohio: South-Western. pp.101-129. และสุวัฒน์ ศิริรินทร์คร (2552) ความสามารถหลักขององค์กร: ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน กรุงเทพมหานคร ออฟเซ็ท หน้า 56-69, 94-102

นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ควรมีคุณลักษณะตามที่เอกชัย กี่สุขพันธ์<sup>41</sup> กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำ การเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ (CHANGE) ดังนี้

1) *ความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กร (Capability)* การที่จะเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้วย

2) *ความผสมกลมกลืนในทิศทางเดียวกัน (Harmony)* ในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และค่านิยมขององค์กร

3) *ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)* ผู้บริหาร พนักงาน และ หน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4) *การสร้างเครือข่ายในการทำงาน (Network)* ในการดำเนินธุรกิจนั้น องค์กรไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง บางครั้งองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) *มีธรรมาภิบาลในการบริหาร (Good governance)* องค์กรต้องมีการ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและมีคุณธรรม

6) *การสร้างพลังบุคคลในการทำงาน (Empowerment)* องค์กรต้องมีการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรในแต่ละระดับตามความเหมาะสมในแต่ละ ช่วงเวลาเพื่อให้มีความคล่องตัว สามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานและพัฒนาองค์กรได้

ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงหลัก 1P2I ได้แก่ การมีพันธมิตร (Partnership) การมี ความเป็นนานาชาติ หรือความเป็นสากล (International) และการมีนวัตกรรม (Innovation)

ที่สำคัญคือ หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องให้ความสำคัญกับความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า ชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อมตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์ และกรามเมอร์<sup>42</sup> ที่มุ่งเน้นการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์

<sup>41</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2557) มุมมองเพื่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาไทย (ตอนที่ 1) (วีซีดี) กรุงเทพมหานคร โครงการเปลี่ยนความคิดชีวิตมีสุข มูลนิธิคนไทยเก่งขึ้น

<sup>42</sup> ปรับปรุงจากแนวคิดของพอร์ตเตอร์, ไมเคิล อี. (Porter, Michael E.) และ กรามเมอร์, มาร์ค อาร์ (Kramer, Mark R.) อ้างถึงใน ปราฮาลาด, ซี เค. และแฮมมอนด์, อัลเลน (Prahalad, C. K. and Hammond, Allen) *CSR: Corporate Responsibility* แปลจาก Harvard Business Review On Corporate Responsibility โดย ณิชญา สีนตระการผล และวีรวิฑูร มาฆะ ศิรานนท์ (2554) กรุงเทพมหานคร แอททีฟ พริ้นท์ หน้า 43-44, 84-94

และมีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (competitive context) หรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เป้าหมายในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวให้แก่องค์กร ทั้งนี้การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องส่งเสริม พัฒนาและยกระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว สามารถพัฒนาและเติบโตไปด้วยกันได้อย่างยั่งยืน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในแต่ละพื้นที่ที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาว่าการลงทุนเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรหรือกลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กรดีขึ้นหรือไม่ และอะไรเป็นข้อจำกัดสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างผลผลิต นวัตกรรม การเติบโต และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรมากกว่าข้อจำกัดอื่น ซึ่งการลดข้อจำกัดดังกล่าวนี้จะช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2) การประเมินว่าโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรเหมาะสมกับแนวทางใหม่ที่จะนำมาใช้หรือไม่ โดยพิจารณาว่าโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นในการทำให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขันหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดีขึ้นหรือไม่

3) การประเมินการบริจาคและโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดว่าจะทำในอนาคต โดยพิจารณาว่าโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางทั้ง 4 อย่าง ในการสร้างประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและธุรกิจขององค์กรหรือไม่ โดยแนวทางทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ 1) การเลือกผู้รับเงินบริจาคที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม 2) การเชิญชวนผู้บริจากรายอื่นให้เข้ามาร่วมสนับสนุน 3) การทำให้ผู้รับบริจาคใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 4) การพัฒนาความรู้กับแนวปฏิบัติในเรื่องที่ให้การสนับสนุน ในการสร้างประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและธุรกิจขององค์กรหรือไม่

4) การแสวงหาโอกาสที่จะร่วมทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทอื่นในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและกับพันธมิตรอื่น เนื่องจากการทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับบริษัทอื่นในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันและกับพันธมิตรอื่น มักมีประสิทธิผลในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเพิ่มประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าการทำเองเพียงลำพัง อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาด้วยการกระจายต้นทุนให้กับทุกฝ่ายที่ร่วมกันทำโครงการหรือกิจกรรม

5) การติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริจาคหรือทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์สูงสุดได้โดยควรทำเป็นโครงการหรือกิจกรรมในระยะยาว

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรม มีความเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมจนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และที่สำคัญคือสามารถสร้างแนวโน้มใหญ่ของโลก (mega trends) และนำการเปลี่ยนแปลงของโลก (leading change) อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปได้

### 3.1.4 การสร้างค่านิยมร่วม (Shared Values) ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น การสร้างค่านิยมร่วมให้กับผู้บริหารและพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ต้องศึกษาเครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนทั้งในด้านแนวคิด ทฤษฎี หลักการและการนำไปปฏิบัติ สามารถศึกษาจากองค์กรหรือบริษัทที่นำเครื่องมือการบริหารจัดการนั้นไปประยุกต์ใช้ จากนั้นจึงทำความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองด้านบริหารและปฏิบัติการ แล้วจึงพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการได้แล้ว ผู้บริหารและทีมงานจึงวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กรในการที่จะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กรโดยองค์กรต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีเป้าหมายอะไร มีประโยชน์อย่างไร และไม่ใช่นโยบายแต่เป็นงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามที่องค์กรต้องการ ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดศรัทธา มีความไว้วางใจต่อเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการปฏิบัติแล้วต้องมีการวัดผลที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่ได้ผลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด 7-S ของบริษัท แมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ของโรมัส เจ. ปีเตอร์ กับโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ บริษัทแมคคินซี ที่ระบุว่า ค่านิยมร่วม (shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและบรรลุวิสัยทัศน์และของพันธกิจขององค์กรได้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยและประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันกว่า 16 ปี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 การศึกษาวิจัยการประเมินความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท.

**จำกัด (มหาชน) จากข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง**

จากข้อจำกัดในการวิจัย ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรเท่านั้น โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้คือพนักงานในสังกัดของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งความคิดเห็นเป็นความรู้สึกที่อาจไม่ใช่ข้อเท็จจริง (fact) ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาวิจัยความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงจากผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

### 3.2.2 การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่จะเข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้มากถึงร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันมากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ และเมื่อปรับปรุงพัฒนาปัจจัยดังกล่าว ก็จะส่งผลให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและบรรลุวิสัยทัศน์และของพันธกิจขององค์กรได้

### 3.2.3 การศึกษาวิจัยโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในการวิจัยนี้ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้มีหลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานก็กำหนดนโยบายให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ โดยไม่ศึกษาและทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งเพียงพอ และยังไม่มีการบูรณาการกับเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างเป็นระบบ ทำให้การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสม มีจำนวนมาก มีความซ้ำซ้อน และบางส่วนเป็นงานเพิ่ม ทำให้พนักงานเกิดความสับสน มีภาระงานเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้บางครั้งการนำเครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นความสูญเสียด้านการบริหารจัดการ (management loss) ด้วย



จากผลการวิจัยและประสบการณ์กว่า 16 ปีที่ทำงานในหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำนักงานใหญ่ ปตท. และหน่วยธุรกิจควรพิจารณาปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ดำเนินงานสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน (alignment) มีการบูรณาการ (integration) ระบบบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนและภาระงานที่ไม่จำเป็น โครงสร้างหน่วยงานควรมีทั้งแบบรวมศูนย์ (centralization) และกระจายอำนาจ (decentralization) โดยในการออกแบบโครงสร้างนั้น ควรพิจารณาออกแบบตามแนวคิดที่ให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการ (process approach) เป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการระบบบริหารจัดการ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ส่วนใหญ่มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการ โดยควรมีหน่วยงานด้านนโยบาย มาตรฐานและการพัฒนาระบบเพื่อความยั่งยืน หน่วยงานให้คำปรึกษาในการประยุกต์ใช้ หน่วยงานกำกับดูแลและประเมินผล และหน่วยงานสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (knowledge management)

สำหรับหน่วยงานสังกัดสำนักงานใหญ่ ปตท. ควรมีโครงสร้างแบบรวมศูนย์ โดยหน่วยงานด้านนโยบาย มาตรฐานและการพัฒนาระบบเพื่อความยั่งยืน ขึ้นตรงประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ปรบ./กผญ.) เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน (share resource) อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ในการบังคับใช้เครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยธุรกิจ สำหรับหน่วยงานสังกัดหน่วยธุรกิจควรมีโครงสร้างทั้งแบบรวมศูนย์และแบบกระจายอำนาจ โดยหน่วยงานกำกับดูแลประเมินผล และหน่วยงานสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ขึ้นตรงกับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของแต่ละหน่วยธุรกิจ และหน่วยงานให้คำปรึกษาในการประยุกต์ใช้ขึ้นตรงกับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ในแต่ละสายงาน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

### 3.2.4 การศึกษาวิจัยเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและอยู่ระหว่างการขยายผลอย่างจริงจังให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและอยู่ระหว่างการขยายผลอย่างจริงจังให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลัก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งเสริมให้องค์กรมีกรเติบโตอย่างยั่งยืนตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนของ ปตท. (PTT Sustainable Growth Strategy) เช่น การขยายผลการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) มาประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร การขยายผลการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักด้านการบริหารความมั่นคงปลอดภัย (Security Management) และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการขยายผลการประยุกต์ใช้ Total Productive Maintenance and Management (TPM) ตามแนวทางของ Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) ให้ครอบคลุมหน่วยงานปฏิบัติการและหน่วยงานสนับสนุน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การขยายผลการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) มาประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร<sup>43</sup>

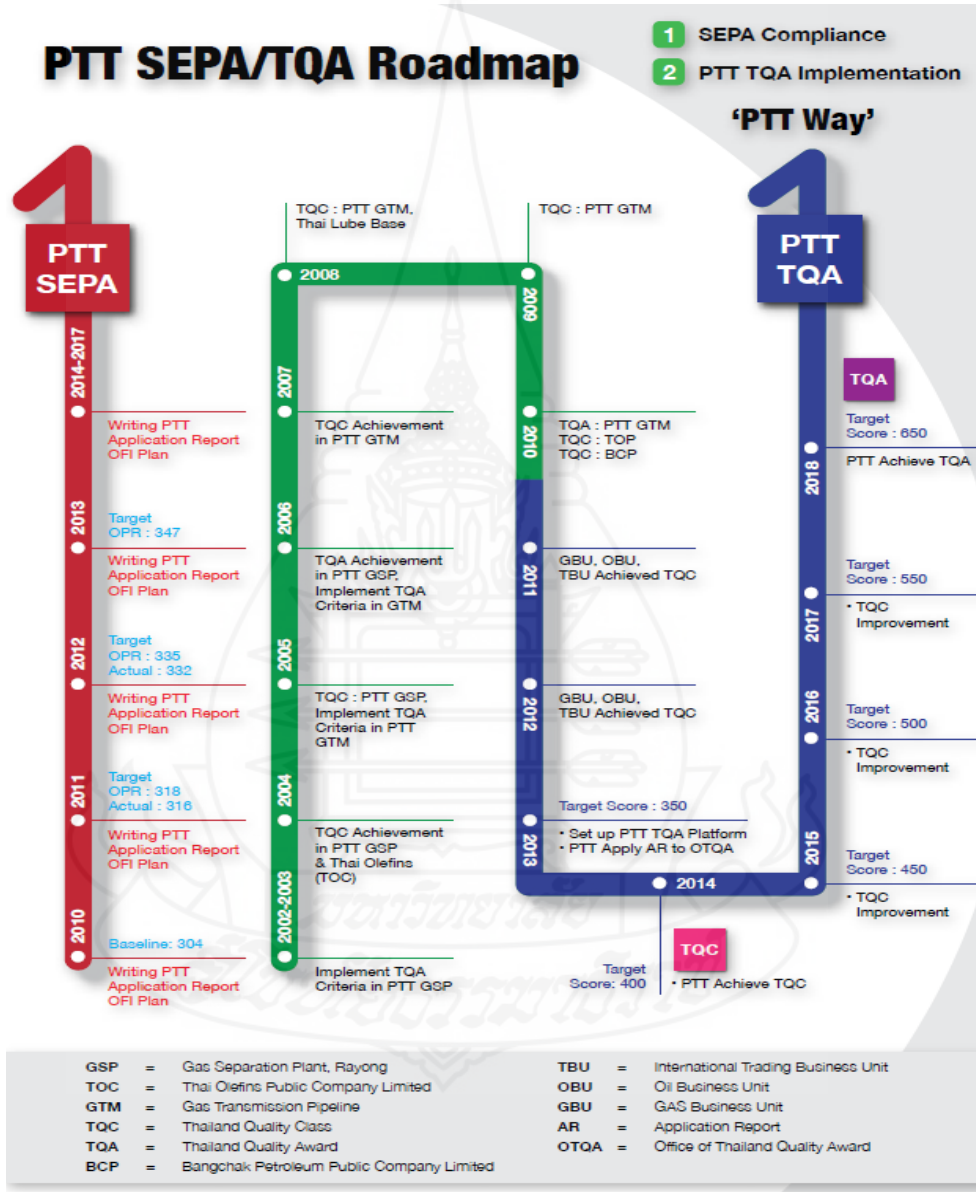
เนื่องจาก ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ในปี พ.ศ. 2550 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจเห็นชอบให้ปรับปรุงระบบการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้เข้าสู่มาตรฐานสากล และเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันของประเทศ จึงเห็นชอบให้มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (self assessment) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) มาประยุกต์ใช้ โดยใช้ชื่อว่า ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ซึ่งมีพื้นฐานการใช้แนวทางด้านเทคนิค กระบวนการ การพิจารณา และการประเมินผล เช่นเดียวกับรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ อาทิ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และสิงคโปร์

<sup>43</sup> ฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) "SEPA/TQA: Why PTT must do it !"

ปตท. นำเกณฑ์ SEPA และ เกณฑ์ TQA มาใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการและประเมินคุณภาพองค์กร โดยเป็นการนำเกณฑ์ในระดับมาตรฐานสากลมาเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อตรวจประเมินตนเอง ทำให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ยังต้องพัฒนาในเรื่องใด จากนั้นจึงกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบกับการมีความพร้อม จึงตัดสินใจสมัครรับรางวัลเพื่อรับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ รวมทั้งยังได้รับรายงานป้อนกลับ (feedback report) ซึ่งระบุจุดแข็ง (strength) และโอกาสในการปรับปรุง (opportunity for improvement : OFI) อันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป อย่างไรก็ตาม ปตท. ต้องมีการทบทวนระบบบริหารจัดการเป็นประจำทุกปี เพื่อแก้ไข และปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันกระบวนการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลได้ เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศต่อไป ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อ PTT SEPA/TQA Roadmap ที่กำหนดเป้าหมายให้ ปตท. ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ในภาพรวมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ภายในปี พ.ศ. 2557 และได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ในปี พ.ศ. 2561

จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ใน ปตท. โดยโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองและสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ สังกัดหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ เริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 และสมัครขอรับรางวัล TQA จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA) จนได้รับรางวัล TQA ในปี พ.ศ. 2549 และ 2553 ตามลำดับ ต่อมาขยายการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้งหน่วยธุรกิจประกอบด้วยหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ หน่วยธุรกิจน้ำมัน และหน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 3 หน่วยธุรกิจ ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ในปี พ.ศ. 2554 - 2555 ติดต่อกัน 2 ปีโดยหน่วยธุรกิจน้ำมันเริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและในช่วงปี พ.ศ. 2553 - 2554 นั้น การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติยังมุ่งเน้นที่กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานที่เป็นคณะกรรมการส่งเสริมผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ต่อมาเริ่มมีการขยายผลไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจและทำทนายอย่างยิ่ง เนื่องจากการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น ต้องกำหนดแนวทาง (approach) ให้ชัดเจน เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ต้องมีการถ่ายทอด (deploy) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ ต้องมีการเรียนรู้ (learning) เพื่อปรับปรุง

พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ และต้องมีการบูรณาการ (integration) ให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ โดยต้องดำเนินการให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งผู้ส่งมอบ (supplier) บริษัทผู้รับจ้าง (outsourcer) พันธมิตร (partner) ผู้แทนจำหน่าย (dealer) ตามที่กำหนดในระบบงาน (work system) ด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการขยายผลการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กรด้วย



ภาพที่ 5.2 PTT TQA Roadmap<sup>44</sup>

<sup>44</sup> ฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) "SEPA/TQA: Why PTT must do it!"

2) การขยายผลการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักด้านการบริหารความมั่นคงปลอดภัย (Security Management) และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

ปัจจุบันมีภัยคุกคาม (threat) จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากขึ้น เช่น การชุมนุมทางการเมือง การก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ และเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้เกิดอันตรายต่อบุคลากรที่อาจทำให้ได้รับบาดเจ็บ เจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือเสียชีวิต เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน ข้อมูลสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (adverse impact) ต่อชื่อเสียงขององค์กร กอปรกับทฤษฎีหงส์ดำ (black swan theory) ที่ทาเล็บ<sup>45 46</sup> กล่าวไว้ว่า หงส์ดำ (black swan) คือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะมีหรือเกิดขึ้น สิ่งที่ไม่เคยเห็นไม่ได้หมายความว่าไม่มีอยู่จริง ดังนั้น จึงไม่ควรด่วนสรุปหรือเชื่อสิ่งที่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ เพราะอาจไม่สามารถนำมาใช้คาดการณ์อนาคตได้ บางสิ่งที่เราเชื่อหรือยึดถือไว้ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นกรอบให้เราคิดอย่างมีอคติโดยไม่รู้ตัว ทำให้เราใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีไปใช้ในการพยากรณ์คาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเราประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันจนตั้งตัวไม่ทัน โดยสรุปคือเหตุการณ์ที่เรียกว่า เหตุการณ์หงส์ดำ (Black Swan Event) หมายถึงเหตุการณ์ที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เหตุการณ์ที่เหนือความคาดหมาย ไม่คิดว่าจะเกิดขึ้นหรือมีโอกาสเกิดน้อยมาก ๆ (rarity) 2) เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อรุนแรงเป็นวงกว้าง (extreme impact) ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นนี้อาจเป็นผลกระทบด้านบวกหรือด้านลบก็ได้ และ 3) หลังการเกิดเหตุการณ์ หากย้อนกลับไปพิจารณาเพื่อหาคำอธิบาย จะเห็นสิ่งบอกเหตุหรืออาการบางอย่างที่สามารถคาดการณ์ได้ แต่กลับมองข้ามไป (retrospective predictability) ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับภัยคุกคามที่ไม่คาดฝันที่อาจส่งผลกระทบให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักได้ หน่วยธุรกิจน้ำมันจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยให้มีการระบุเหตุการณ์ที่เข้าข่ายเป็นเหตุการณ์หงส์ดำ (Black Swan Event) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อเตรียมมาตรการลดความเสี่ยงและผลกระทบต่อเชิงลบที่จะเกิดขึ้น

<sup>45</sup> ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) "คุณเคยเห็นหงส์ดำ (Black Swan) หรือเปล่า?" *PTT Spirit บ้านเรา* 30, 528 (กุมภาพันธ์) : 16-17

<sup>46</sup> Taleb, Nassim Nicholas. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable: With a new section: "On Robustness and Fragility"*. 2<sup>th</sup> ed. New York: The Random House Publishing Group.

นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมันได้เริ่มนำการบริหารความมั่นคงปลอดภัย (Security Management) มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 และเริ่มนำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 โดยช่วงแรกมุ่งเน้นที่หน่วยงานปฏิบัติการคลังเป็นหลัก ได้แก่ คลังปิโตรเลียม คลังก๊าซ คลังน้ำมัน และสถานีเติมน้ำมันอากาศยาน ปัจจุบันได้ดำเนินการขยายผลการดำเนินงานไปยังโรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่น สถานีบริการ ปตท. และหน่วยงานสนับสนุนมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการขยายผลการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักด้านการบริหารความมั่นคงปลอดภัยและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วย

3) การขยายผลการประยุกต์ใช้ *Total Productive Maintenance and Management (TPM)* ตามแนวทางของ *Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM)* ให้ครอบคลุมหน่วยงานปฏิบัติการและหน่วยงานสนับสนุน

Total Productive Maintenance and Management (TPM) ตามแนวทางของ Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) หรือเรียกว่า TPM-JIPM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการขจัดหรือลดความสูญเสีย (loss) ทุกรูปแบบ โดยมีปรัชญาที่สำคัญคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการค้นหาสิ่งผิดปกติแล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา พร้อมทั้งกำหนดมาตรการและดำเนินการแก้ไขป้องกัน โดยใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการเสริมสร้างการเรียนรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเอง อันนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้บริโภค ทำให้ลูกค้าและผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจและประทับใจได้ นอกจากนี้ ยังทำให้การดำเนินงานมีความปลอดภัยและไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมด้วย

ในการนำระบบ TPM มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น นอกจากจะเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดที่ต้องมีความมุ่งมั่นและต้องกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน (top down) แล้ว ยังต้องให้ความสำคัญในการการพัฒนาบุคลากรให้มาก (bottom up) เนื่องจากระบบ TPM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีวิธีการที่ดีในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ โดยมีกิจกรรมกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการคิดและวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือการปรับปรุงงาน (improvement tools) ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการ

ปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสียทุกรูปแบบ ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานด้วยบอร์ดกิจกรรม (activity board) ทำให้บุคลากรมีทักษะในการนำเสนอและมีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น

หน่วยธุรกิจน้ำมันเริ่มนำ TPM มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 โดยมุ่งเน้นที่หน่วยงานปฏิบัติการ 6 แห่ง ได้แก่ คลังน้ำมันลำลูกกา คลังน้ำมันสระบุรี คลังก๊าซบ้านโรงโป๊ะ คลังปิโตรเลียมลำปาง คลังปิโตรเลียมนครสวรรค์ และคลังน้ำมันภูเก็ต จนได้รับรางวัล Award for TPM Excellence ในปี พ.ศ. 2552 และได้รับรางวัล Award for Excellence in Consistent TPM Commitment ในปี พ.ศ. 2555 โดยเริ่มขยายผลในเบื้องต้นทุกคลังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 จนได้รับรางวัลระดับ Award for TPM Excellence เพิ่มอีก 3 แห่ง โดยคลังก๊าซเขาบ่อยาได้รับรางวัลในปี พ.ศ. 2555 คลังปิโตรเลียมบางจาก และคลังปิโตรเลียมขอนแก่นได้รับรางวัลในปี พ.ศ. 2556 นอกจากนี้ ยังได้ขยายผลไปยังโรงผสมและบรรจุผลิตภัณฑ์หล่อลื่นพระโขนง และสถานีบริการน้ำมันเชลโลงอีก ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการขยายผลการประยุกต์ใช้ TPM ตามแนวทางของ JIPM ให้ครอบคลุมหน่วยงานปฏิบัติการและหน่วยงานสนับสนุน

### 3.2.5 การศึกษาวิจัยระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way)

ปกรณ์ ปริญญากร<sup>47</sup> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ปตท. ว่า “ในองค์กรที่ก้าวเดินมาถึง 30 ปี เป็นช่วงที่คนรุ่นเก่ากำลังจะทยอยออกไป คนรุ่นใหม่กำลังจะก้าวเข้ามา ดังนั้น การสืบทอดเจตนารมณ์ร่วมต่อค่านิยมหลักอันดีงามของ ปตท. ที่มีมาตลอด 30 ปี ต้องทำให้อยู่ต่อไปให้ได้แม้ว่าองค์กรอาจจะมีคนรุ่นใหม่ใหม่ที่เก่งกว่า แต่ต้องไม่ขาดจิตวิญญาณของการเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ ในฐานะคนไทย ผมอยากเห็น ปตท. สามารถรักษาวิถีแห่งความเป็น ปตท. (PTT's Way) ให้อยู่ต่อไป ต้องสร้างสมดุลระหว่างวิถีเดิมกับวิถีใหม่ให้ได้ และที่สำคัญต้องทำให้เกิดความมั่นใจ และสร้างความมั่นคงด้านพลังงานให้กับคนไทยตลอดไป “วิถีเดิม” ปตท. รับผิดชอบเรื่องพลังงาน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของทุก ๆ กิจกรรม การสร้างเสถียรภาพความมั่นคง สร้างการพึ่งพาตนเอง ต้องมีการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ต้องมีการปลูกฝังค่านิยมที่ต้องสืบทอดให้ได้ว่าประโยชน์ของประเทศสำคัญกว่าประโยชน์ขององค์กรในด้านการดำเนินงานจากองค์กรเล็ก ๆ มาเป็นรัฐวิสาหกิจดีเด่น ก่อนจะแปลงสภาพเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) นับเป็นความสำเร็จที่ดี การรักษาสถานภาพทั้งที่เป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัทมหาชนที่ต้องแข่งขันกับต่างชาติไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทต่างชาติที่มีการแข่งขันสูง ในการแปรรูป ปตท. ได้สร้าง

<sup>47</sup> บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2551 ง) 30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย กรุงเทพมหานคร

สมรรถนะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีโครงสร้างที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่ดี หากมองในแง่ของการเป็นบริษัทสมัยใหม่ที่จะก้าวออกไปสู่เวทีโลก ผมมองเห็นความพร้อมของ ปตท. สำหรับอนาคต ปตท. ต้องไม่ลืมคุณค่าของ “แบรนด์ ปตท.” ที่สร้างมาจากความน่าเชื่อถือจากภายในสู่ภายนอก คำว่า “แบรนด์” นั้น มีคุณค่ามากกว่าสัญลักษณ์ เป็นคุณค่าที่สั่งสมมาเนิ่นนานที่ ปตท. สามารถเข้าถึงลูกค้าโดยเฉพาะคนไทยการที่ ปตท. คำนึงถึงความรู้สึกของสังคมตลอดมา ต้องไม่ถูกละเลย ผลประโยชน์ที่ได้มากขึ้น ต้องชัดเจนว่าได้คืนกลับให้สังคมด้วย ต้อง ไม่ลืมฐานลูกค้าเดิม ปตท. ควรจะเป็นตัวอย่างของบริษัทชั้นนำในประเทศที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องธุรกิจเป็นชื่อเสียงให้กับประเทศ สามารถแข่งขันกับบริษัทยักษ์ใหญ่ในเวทีโลก ขณะเดียวกัน ปตท. อยู่เคียงข้างสังคมไทยเสมอมา”

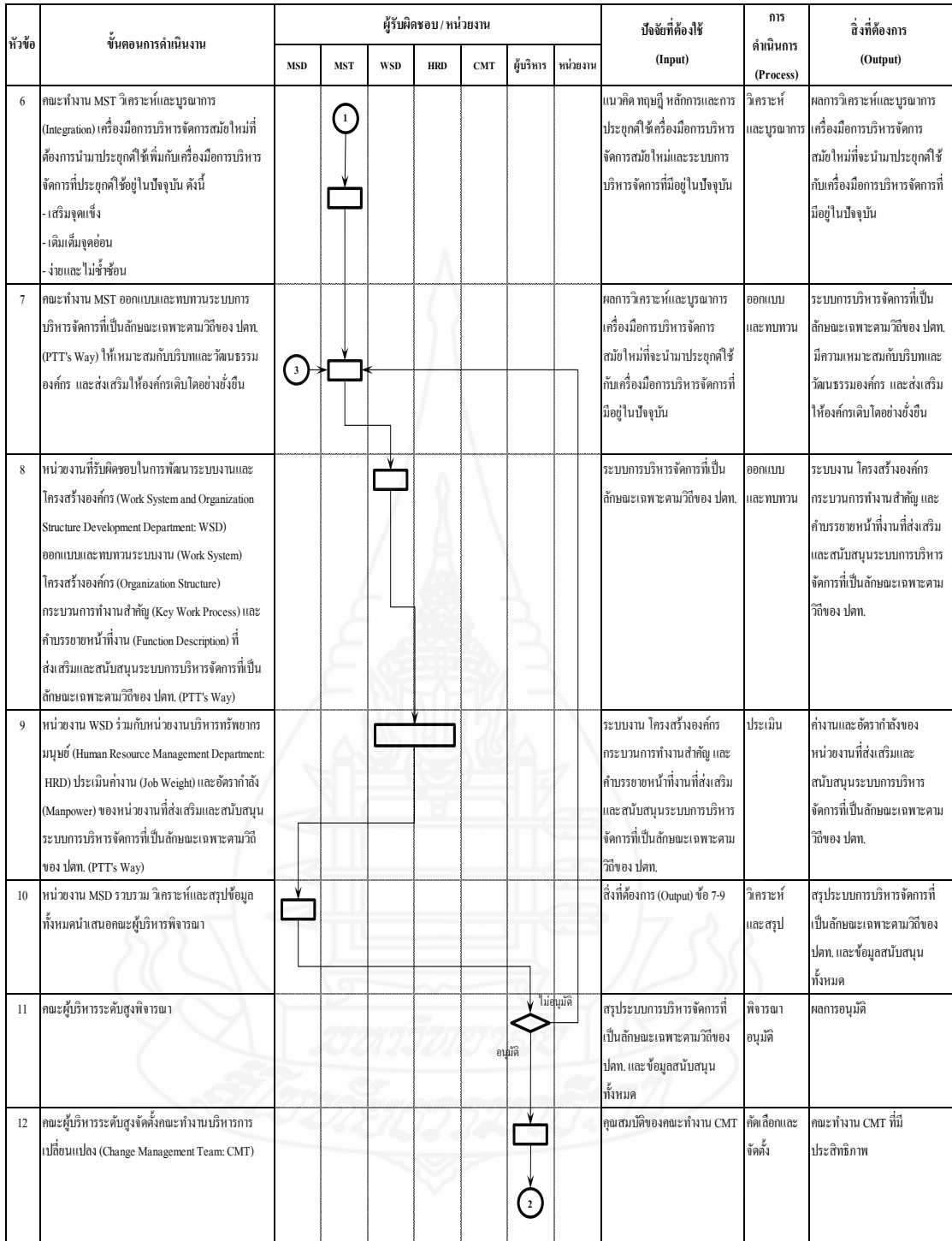
จากผลการวิจัยและความเห็นของปกรณ์ ปริญญากร ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีการบริหารงานที่เป็นเป็นเลิศ มีผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม สามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ แต่ต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นแนวโน้มใหญ่ของโลกที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคตอย่างลึกซึ้ง มีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการบริหารจัดการที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้แล้วในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มใหญ่ของโลกในอนาคตด้วย จากนั้นจึงบูรณาการและสังเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าว โดยในการออกแบบระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น ต้องพิจารณาเป็นองค์รวม (holistic) อย่างเป็นระบบ (systematic) โดยให้ความสำคัญทั้งความสอดคล้องตรงกัน (alignment) ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ และการบูรณาการ (integration) ทั้งระบบ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการมีความง่ายและไม่ให้มีความซ้ำซ้อน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปตท. ควรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะ (unique) ตามวิถีของ ปตท. (PTT’s Way) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT ‘s Way) ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอขั้นตอนการดำเนินงานในการออกแบบและทบทวนระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT’s Way) ดังภาพ



การออกแบบและทบทวนระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน											
Input:	* วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และความเชี่ยวชาญขององค์กร (Vision, Mission, Values, Strategy and Organizational Core Competency) * แนวโน้มสำคัญของโลก (Megatrends) * เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Management Tools) * ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ในปัจจุบัน (PTT Management System (Present))						Output:		ระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) ที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (PTT Management System)		
หัวข้อ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ / หน่วยงาน						ปัจจัยที่ต้องใช้ (Input)	การดำเนินงาน (Process)	สิ่งที่ต้องการ (Output)	
		MSD	MST	WSD	HRD	CMT	ผู้บริหาร หน่วยงาน				
1	หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ (Management System Development Department: MSD) รวบรวมและสรุปแนวโน้มสำคัญของโลก (Megatrends) และเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Management Tools) ที่จะนำมาประยุกต์ใช้	○							* กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับระดับประเทศและระดับสากล * มาตรฐานประเทศและมาตรฐานสากล * กลยุทธ์และระบบบริหารจัดการขององค์กรชั้นนำ * กลยุทธ์และระบบบริหารจัดการของกลุ่มแข่ง * เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Management Tools)	รวบรวมและสรุป	* แนวโน้มสำคัญของโลก (Megatrends) * เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Management Tools)
2	จัดตั้งคณะทำงานศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร (Management System Tools Study Team: MST)	□						คุณสมบัติของคณะทำงานฯ	คัดเลือกและจัดตั้ง	คณะทำงานฯ ที่มีประสิทธิภาพ	
3	คณะทำงาน MST ศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ - ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ - ศึกษาการประยุกต์ใช้ขององค์กรอื่น - เปรียบเทียบองค์กรชั้นนำและคู่แข่ง - วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่		□					แนวคิด ทฤษฎี หลักการและการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่	ศึกษาอย่างถ่องแท้	ความรู้ความเข้าใจแนวคิด ทฤษฎี หลักการและการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างถ่องแท้	
4	คณะทำงาน MST พิจารณาความสอดคล้อง (Alignment) ของเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ดังนี้ - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมความเชี่ยวชาญขององค์กร (Organizational Core Competency)		◇			ไม่สอดคล้อง	○	แนวคิด ทฤษฎี หลักการและการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่	พิจารณาความสอดคล้อง	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง	
5	คณะทำงาน MST วิเคราะห์และบูรณาการ (Integration) เครื่องมือการบริหารจัดการที่ประยุกต์ใช้อยู่ในปัจจุบัน ดังนี้ - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - ต้องสอดคล้องและส่งเสริมความเชี่ยวชาญขององค์กร (Organizational Core Competency) - ต้องทำให้ง่ายและไม่มีความซ้ำซ้อนกัน		□					แนวคิด ทฤษฎี หลักการและการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการที่ประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน	วิเคราะห์และบูรณาการ	เครื่องมือการบริหารจัดการที่ประยุกต์ใช้อยู่ในปัจจุบันสอดคล้องและส่งเสริมวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยเป็นเครื่องมือที่ง่ายและไม่มีความซ้ำซ้อนกัน	

ภาพที่ 5.4 การออกแบบและทบทวนระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท.

(PTT's Way)

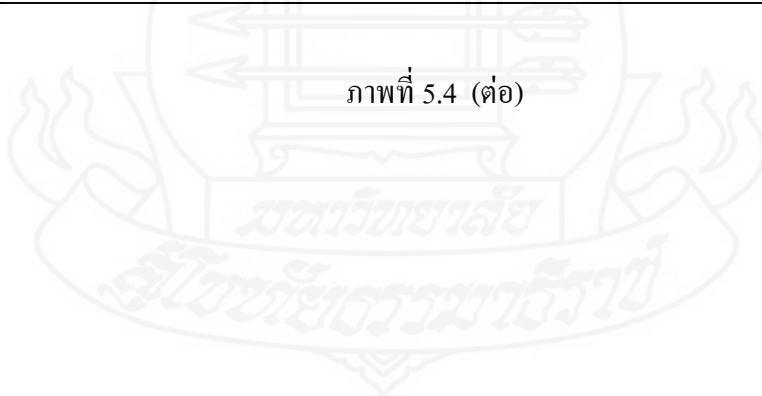


ภาพที่ 5.4 (ต่อ)

หัวข้อ	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ / หน่วยงาน							ปัจจัยที่ค้องใช้ (Input)	การดำเนินงาน (Process)	สิ่งที่ต้องการ (Output)
		MSD	MST	WSD	HRD	CMT	ผู้บริหาร	หน่วยงาน			
13	คณะทำงาน CMT รวบรวม วิเคราะห์และสรุปข้อมูลทั้งหมดเพื่อจัดทำแผนการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร - แผนระยะยาว (Roadmap/Master Plan) - แผนการสื่อสาร (Communication Plan) - แผนปฏิบัติการ (Action Plan)								* กลยุทธ์และนโยบายองค์กร * ทรัพยากรองค์กร	จัดทําแผน	แผนการนำระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร
14	คณะทำงาน CMT สื่อสารและฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ								ระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท.	สื่อสารและฝึกอบรม	ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท.
15	ทุกหน่วยงานนำไปปฏิบัติจริง (Implementation)								ระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท.	ปฏิบัติจริง	ผลการปฏิบัติจริงของหน่วยงาน
16	คณะทำงาน CMT ติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation) และนำเสนอหน่วยงาน MSD								ผลการปฏิบัติจริง	ติดตามและประเมินผล	สรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผล
17	หน่วยงาน MSD ให้ความเห็นและนำเสนอคณะผู้บริหาร								สรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผล	ให้ความเห็น	ความเห็นของหน่วยงาน MSD
18	คณะผู้บริหารให้ความเห็น								สรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผล	ให้ความเห็น	ความเห็นของคณะผู้บริหาร
19	หน่วยงาน MSD ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ (Improvement) ให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน								ผลการติดตามและประเมินผล	ปรับปรุงพัฒนา	ระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) ที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (PTT Management System)

สัญลักษณ์: จุดเริ่มต้น/จุดสิ้นสุด การดำเนินงาน การตัดสินใจ การสื่อสาร จุดเชื่อมโยง

ภาพที่ 5.4 (ต่อ)



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2541) *ถกคุณภาพ (Quality Story)* กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
- กิตติ ภัทศิวัฒนะกุล (2546) *คัมภีร์ระบบสารสนเทศ (Information Systems)* กรุงเทพมหานคร  
เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2541) *ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)*  
กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
- กิริติ ยศยิ่งยง (2550) *การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา (Knowledge Management in Organization)* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ ก๊อปปี้
- ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (2550) “การกำหนดโครงสร้างเพื่อการดำเนินกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Planning and Control)* หน้าที่ 13 หน้า 95-127 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ TLAPS สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต
- คมกริช ลิ้มเรืองวิบูล (2547) “การประเมินประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาโดยใช้แนวทาง บาลานซ์ สกอร์การ์ด” โครงการเฉพาะเรื่องปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมและการบริหารการก่อสร้าง คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- แคปแลน, โรเบิร์ต เอส และ นอร์ตัน, เดวิด พี *Strategy Maps แผนที่ยุทธศาสตร์ : แปลงสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ออกมาเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้* แปลจาก Strategy Maps : *Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* โดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล เจริญ มีเลี่ยม นิตยา สุวรรตน์นพจักร ธนาภรณ์ ไกรฤกษ์ ปนัดดา โชคสิทธิกร
- ปริญญา วงษ์เงิน บรรณาธิการ (2548) พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร นำอักษรการพิมพ์
- \_\_\_\_\_ . *Alignment: การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์กร* แปลจาก *Alignment* โดย จักร ดิงสภักดิ์ (2550) กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- จิรภรณ์ ปฐมกุลนิธิ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมในเขต กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช

- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)* หน้าที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชลธิศ ชีระจิตติ (2547) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ (Public Administration)* หน้าที่ 9 หน้า 188-196 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เชาว์ โจรนแสง (2551) “แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)* หน้าที่ 1 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ณัฐวิทย์ ณ นคร (2551) *In the Eye of Power: ปรูมบพแห่งความโชติช่วงของพลังไทย* กรุงเทพมหานคร กอเคีอาร์ท
- คณัย เทียนพุม (2544) *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators / BSC)* พิมพ์ครั้งที่ 2 นาโกต้า
- เดวิด, เฟรด อาร์ “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)” ค้นคืนวันที่ 17 มกราคม 2555 จาก <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=312027&Ntype=3>
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ (Public Administration)* หน้าที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) “แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่” ใน *เอกสารการสอน ชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ (Scope of Study and Research in Public Administration)* หน้าที่ 6 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- \_\_\_\_\_. (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่ (Introduction to Modern Public Management)* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552) “Balanced Scorecard” ค้นคืนวันที่ 24 มกราคม 2552 จาก <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632249>

- ชนชัย ยมจินดา (2550) “การวางแผนกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ (Organization and Human Resource Management)* หน้าที่ 2 หน้า 2-32-2-47, 2-62-2-73 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชเรศ ศรีสฤติย์ (2549) *ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ISO 14001: 2004* กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พรินท์
- นพเก้า ไพรลีน (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- นพพร วงศ์อนันต์ (2557) “ไพรินท์ ซูโซติคัลวาร์ กับภารกิจ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในวันที่ ปตท. ตกเป็นจำเลยสังคม” *Forbes Thailand*. (May): 60-71
- นพวรรณ รัศมิตธรรมกุล (2544) “การศึกษาการนำซอฟต์แวร์ ERP (Enterprise Resource Planning) มาประยุกต์ใช้งานในองค์กรไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บดีนทร์ โลหิตกาญจน์ (2548) “การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์สร้างทางลำปาง” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2550 ก) *คู่มือการบริหารสายอาชีพ (Career Management)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2550 ข) *รายงานประจำปี 2550 (Annual Report 2007)* บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2551 ก) *คู่มือการปลูกป่า โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2551 ข) *บนเส้นทาง พลังแห่งความยั่งยืน* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2551 ค) *รายงานประจำปี 2551 (Annual Report 2008)* บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2551 ง) *30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย* กรุงเทพมหานคร Sirivatana Interprint

- \_\_\_\_\_. (2551 จ) "30 ปีแห่งความสำเร็จ พลังที่ยั่งยืนเพื่อไทย" *พลังไทย วารสารธุรกิจน้ำมัน* ปตท. 16, 7 (กรกฎาคม) : 1
- \_\_\_\_\_. (2552) *รายงานประจำปี 2552 (Annual Report 2009) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2553) *รายงานประจำปี 2553 (Annual Report 2010) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2554 ก) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปตท. (Performance Management)” ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM\\_Concept.ppt](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/HR%20Mechanism/Documents/coach/PM_Concept.ppt)
- \_\_\_\_\_. (2554 ข) *รายงานประจำปี 2554 (Annual Report 2011) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2554 ค) “รู้จักกับโครงการ ERP” ค้นคืนวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s6-gasho/Madoo-erp/default.html>
- \_\_\_\_\_. (2554 ง) “วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย นโยบาย HR” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/Vision\\_Policy/Pages/vision.aspx](http://pttintranet.pttgrp.com/division/HR/Vision_Policy/Pages/vision.aspx)
- \_\_\_\_\_. (2554 จ) “A Handbook of Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก <http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/competency%20manual.ppt>
- \_\_\_\_\_. (2554 ฉ) “Competency Management” ค้นคืนวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จาก [mhtml:http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht!CompetencyCommunication06-09-2004\\_files/frame.htm](http://s42ho.pttplc.com/ptt/hrho/Competency/Competency%20Communication06-09-2004.mht!CompetencyCommunication06-09-2004_files/frame.htm)
- \_\_\_\_\_. (2555 ก) “คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=3](http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=3)
- \_\_\_\_\_. (2555 ข) “แนวคิด หลักการ และความหมายขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=1](http://hq-web-s22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=1)



- \_\_\_\_\_. (2555 ค) รายงานความยั่งยืน ปี 2555 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2555 ง) รายงานประจำปี 2555 (Annual Report 2012) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2555 จ) รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ประจำปี 2555 (Application Report 2012) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2555 ฉ) “เสาหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization)” ค้นคืนวันที่ 15 มีนาคม 2555 จาก [http://hq-website22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo\\_concept.aspx?hpo=2](http://hq-website22.pttplc.com/bep/Intranet/hpo_concept.aspx?hpo=2)
- \_\_\_\_\_. (2556 ก) คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท. กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2556 ข) รายงานประจำปี 2556 (Annual Report 2013) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร สุขุมและบุตร
- ปกรณ์ ปรียากร (2546) การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม
- ประพันธ์ โรจนจันทร์ (2543) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบคุณภาพของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย วิชาเอกอุตสาหกรรมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- “ประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรมว่าด้วยมาตรฐานความรับผิดชอบต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ต่อสังคม พ.ศ. 2554” (2554, 10 มีนาคม) ค้นคืนวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 จาก <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>
- ปราสาทลาด, ซี เค และแฮมมอนด์, อัลเลน CSR: Corporate Responsibility แปลจาก Harvard Business Review On Corporate Responsibility โดย ญัฐยา สันตะการผล และวีรฐ มาษะศิริานนท์ (2554) กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พรินท์
- ปีเตอร์, ฌอมัส เจ และวอร์เตอร์แมน เจอร์, โรเบิร์ต เอส ค้นคืนหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก แปลจาก In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies โดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2528) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น

- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM)*  
กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- เปรม ตินสุถานนท์ (2548) “ปาฐกถาพิเศษ พล.อ.เปรม จริยธรรมการบริหารภาครัฐ ผู้บริหาร  
จะต้องไม่ลูแก่อำนาจ” รายงานมติชนรายวัน 28, 9983
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) “คุณเคยเห็นหงส์ดำ (Black  
Swan) หรือเปล่า?” *PTT Spirit บ้านเรา* 30, 528 (กุมภาพันธ์) : 16-17
- ฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2557) “SEPA/TQA: Why PTT must do  
it!” *PTT Spirit บ้านเรา* 30, 528 (กุมภาพันธ์) : 14-15
- ฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2555) *SPIRIT Leader’s Action* กรุงเทพมหานคร  
\_\_\_\_\_ . (2557) *KM ปฏิบัติการชุมชนทรัพยากรความรู้* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (2546, 9  
ตุลาคม) ค้นคืนวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2554 จาก <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545” (2545, 2 ตุลาคม) ค้นคืน  
วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2554 จาก <http://www.kodmhai.com/m4/m4-15/n50/m1-19.html#3>
- พรทิพย์ ชมเดช (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสน-  
ศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัย ธรรมมาธิราช
- พราวดี พูลเพิ่ม (2550) “แนวคิดของผู้บริหารที่นำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced  
Scorecard: BSC) มาใช้ในองค์กรธุรกิจไทย เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือบริหาร  
จัดการอื่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- पोर्टเตอร์, ไมเคิล อี *ยุทธวิธีการแข่งขัน* แปลจาก *Competitive Strategy* โดย สมคิด จาตุศรี  
พิทักษ์ สุวินัย ต่อศิริสุขและอดุลม สวานายน (2545) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น
- พลุ เศษะรินทร์ และคณะ (2549) *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance  
Organization)* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย
- พลุ เศษะรินทร์ (2548) *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ (Implementing Balanced  
Scorecard)* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เฟรดแมน, โทมัส แอล (2550) *ใครว่าโลกกลม* แปลจาก *The World Is Flat : A Brief History of the Twenty-First Century* โดย รอฮีม ปรามาท (2550) กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.
- มณีวรรณ นัทรุทัย (2551) *The People Champion: แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิ.เจ. พรินต์ติ้ง
- มรกต โกมลดิษฐ์ (2546) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาชิราช
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542” (2542) ค้นคืนวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2554 จาก <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/234833>
- ลูกเก้, ริชาร์ด และคอลลิส, เดวิด เจ (Luecke, Richard and Collis, David J.) *การสร้างและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ยอดเยี่ยมสุด สำหรับธุรกิจของคุณ* แปลจาก *Creating and Implementing Strategy* โดย จักร ดิงศกัทธิย์ (2553) พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร แอคทิฟ พรินต์
- วรรณดี แสงประทีปทอง (2549) “เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิชา วิทยานิพนธ์ 2 (Thesis 2)* หน่วยที่ 8 หน้า 143 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วลิชฎี พรหมบุตร สุธี ปิงสุทธีวงศ์ และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2549) *วิธีสร้างดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง (KPIs Principle to Practice)* กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2550) “การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Planning and Control)* หน่วยที่ 8 หน้า 152-153, 156-165 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฑาทอง
- ศุภิสราพร สุชาติพะระรัตน์ (2548) *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System)* กรุงเทพมหานคร ไอดีซี อีโพล ดิสทริบิวเตอร์ เซ็นเตอร์

สมพงษ์ จุ้ยศิริ และเชาว์ โจรนแสง (2550) “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Planning and Control)* หน่วยที่ 2 หน้า 57, 73-75 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สมยศ นาวิการ (2549) *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991

สร้อยสน สุจริต (2549) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*

สาคร สุขศรีวงศ์ (2551) *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management from the executive's viewpoint)* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2550) *คู่มือช่วยบอกพิกัดการดำเนินงานที่มีเป้าหมายด้านธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Guidelines)* กรุงเทพมหานคร คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (2555) “McKinney 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร” ค้นคืนวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2555 จาก [http://www.etda.or.th/etda\\_website/mains/display/459](http://www.etda.or.th/etda_website/mains/display/459)

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (2554) *มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย: ข้อกำหนด (มอก. 18001-2554)* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554 ก) *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556 (TQA Criteria for Performance Excellence 2555-2556)* กรุงเทพมหานคร พงษ์วรินทร์พิมพ์

\_\_\_\_\_. (2554 ข) *รายงานป้อนกลับประจำปี 2554 (Feedback Report 2011)* หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

\_\_\_\_\_. (2555 ก) *รายงานป้อนกลับประจำปี 2555 (Feedback Report 2012)* หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- \_\_\_\_\_ . (2555 ข) *เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ปี 2554* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
ตะวันออก
- \_\_\_\_\_ . (2556) *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558 (TQA Criteria for Performance  
Excellence 2557-2558)* กรุงเทพมหานคร แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ
- ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based  
Learning* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- \_\_\_\_\_ . (2551) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM* พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- สุรพงษ์ มาลี (2549) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)* หน่วยที่ 14 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2552) *ความสามารถหลักขององค์กร: ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน*  
กรุงเทพมหานคร ออฟเซ็ท
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2549) “สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)* หน่วยที่ 13 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- โสภณ พรโชคชัย (2551) *CSR ที่แท้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ส. วิจารณ์พิมพ์ (1996)
- หนังสือพิมพ์รัฐจักร (2551) *ทำเนียบรัฐวิสาหกิจ พลังขับเคลื่อนสู่อนาคต ฉบับพิเศษหนังสือพิมพ์  
รัฐจักร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์หนังสือพิมพ์รัฐจักร
- หนังสือพิมพ์รัฐจักร (2550) *ทำเนียบรัฐวิสาหกิจ พลังขับเคลื่อนสู่อนาคต ฉบับพิเศษหนังสือพิมพ์  
รัฐจักร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์หนังสือพิมพ์รัฐจักร
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547) “ERP กับ Balanced Scorecard” ใน *ปริษา พันธุมสินชัย และอุทัย ดัน  
ละมัย บรรณาธิการ ERP เผยวิธีทำจริง (Revealing the Actual Implementation  
Process): TLAPS เผยความลับของการทำโครงการ ERP*
- \_\_\_\_\_ . (2550) *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC  
(Balanced Scorecard)* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2557) *มุมมองเพื่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาไทย (ตอนที่ 1) (วิษิตี)*  
กรุงเทพมหานคร โครงการเปลี่ยนความคิดชีวิตมีสุข มูลนิธิคนไทยเก่งขึ้น

- British Standards Institute. (2007) *BS OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems - Requirements*. United Kingdom.
- CSR Network (2011) "What is CSR?" Retrieved Nov 17, 2011, from <http://www.csrnetwork.com/csr.asp>
- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (1996). *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> ed. New York: John Willey and Sons.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. 9<sup>th</sup> ed. United States of America: John Willey and Sons.
- Deming, Edwards (1982). *Out of Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press Cambridge.
- Feigenbaum, Armand V. (1991). *Total Quality Control*. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Hoskisson, Robert E., Hitt Michael A., and Ireland R. Duane (2004). *Competing for Advantage*. Ohio: South-Western.
- Juran, J.M. and Gryna, Frank M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. 3<sup>rd</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Kano, Noriaki (1985). *TQC for Management*. Lecturer's Handout Technological Promotion Association (Thai-Japan). 17-18 September 1985. Imperial Hotel. Bangkok.
- Ozawa, Masayoshi (1988). *Total Quality Control and Management*. Japan: Toyo Keizai Printing
- Oakland, John S. (1998). *Total Quality Management text with cases*. 4<sup>th</sup> ed. Oxford England: Butterworth-Heinemann.
- Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- \_\_\_\_\_. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
- Peter, Tom (2011). "A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model" Retrieved Jul 15, 2012, from <http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. (2008). *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth". *Harvard Business Review*. (January-February): 1-17
- Senge, Peter M. (1994 a). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. United States of America: Doubleday Dell Publishing Group.
- \_\_\_\_\_. (1994 b). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. United States of America: Doubleday Dell Publishing Group.

- Taleb, Nassim Nicholas. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable: With a new section: "On Robustness and Fragility"*. 2<sup>th</sup> ed. New York: The Random House Publishing Group.
- The International Organization for Standardization. (2004) *ISO 14001:2004 Environmental management systems - Requirements with guidance for use*. Switzerland.
- \_\_\_\_\_. (2005) *ISO 9000:2005 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. Switzerland.
- \_\_\_\_\_. (2008) *ISO 9001:2008 Quality management systems - Requirements*. Switzerland.
- Thompson, Jr., Arthur A., Strickland III, A.J. and Gamble, John E. (2008). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 16<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- United Nations Industrial Development Organization (2011) "What is CSR? Defining the concept." Retrieved Nov 17, 2011, from <http://www.unido.org/index.php?id=o72054>
- Wikipedia (2011) "Corporate social responsibility" Retrieved Nov 17, 2011, from [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ





**ภาคผนวก ก**

หนังสือขออนุญาตดำเนินการทำวิทยานิพนธ์



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน),  
PTT Public Company Limited

**MEMORANDUM**

ที่ / No : คช. ๓๑ / ๕๓

วันที่ / Date : 14 พฤษภาคม 2553

หน่วยงานผู้ส่ง / From : ส่วนคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (คช.)

เรียน / To : ปธป./รธน. ผ่าน คช.

สำเนา / CC :

เรื่อง / Subject : ขออนุญาตดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ด้วยข้าพเจ้า นายฟิลลิปส์ จิระประยุต วิศวกร ส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (คช.) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (The Implementation of New Public Management Tools in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายฟิลลิปส์ จิระประยุต)

วิศวกร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย





ที่ ศธ 0522.01/ 2470

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บริหารและพนักงาน หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายฟิลลิปส์ จิระประยูต นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
(The Implementation of New Public Management Tools in Oil Business Unit, PTT Public  
Company Limited) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้นักศึกษา  
จะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารงาน  
ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำนักงานอธิการบดี

โทร 0-2504-7009

โทรสาร 0-2503-3626



**ภาคผนวก ค**

หนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0522.01/ 2471

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์

เรียน ผู้บริหาร หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายฟิลลิปส์ จิระประยูต นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
(The Implementation of New Public Management Tools in Oil Business Unit, PTT Public  
Company Limited) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูล  
ดังกล่าวไปใช้ในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สำนักงานอธิการบดี

โทร 0-2504-7009

โทรสาร 0-2503-3626



## แบบสอบถาม

เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้  
ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
(The Implementation of New Public Management Tools  
in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited)

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....  
(นายฟิลลิปส์ จิระประยุต)

นักศึกษานิพนธ์โท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: phillips.j@pttplc.com โทรศัพท์ 0-2537-3705, 08-9969-5740



<b>ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>
---

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือบันทึกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ  
 ชาย                       หญิง
2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน  
 ปวช.                       ปวส.                       ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท               ปริญญาเอก               อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_
4. ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน (อายุงาน) \_\_\_\_\_ ปี
5. ระดับงานในปัจจุบัน (เช่น ระดับ 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 เป็นต้น) \_\_\_\_\_
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (เช่น วิศวกร พนักงานวิเคราะห์และวางแผน พนักงานปฏิบัติการคลัง เป็นต้น)  
 ผู้จัดการส่วน                       หัวหน้าทีม                       ผู้จัดการแผนก  
 ผู้จัดการเขตการขาย               โปรดระบุชื่อตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_
7. ตำแหน่งงานในปัจจุบันที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม (ถ้ามี สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (Safety Officer)                       ผู้สอน TPM (TPM Trainer)  
 ผู้ประสานงาน QSHE (QSHE Coordinator)                       ผู้ประสานงาน TPM (TPM Coordinator)  
 ผู้ตรวจติดตามภายใน (Internal Auditor)                       ผู้ตรวจประเมิน TPM (TPM Assessor)  
 อื่น ๆ โปรดระบุ \_\_\_\_\_
8. หน่วยงานที่ท่านทำงานในปัจจุบัน (โปรดระบุทั้งชื่อเต็มและชื่อย่อของหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร เช่น ส่วนคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (คช.))  
 ส่วน \_\_\_\_\_ ฝ่าย \_\_\_\_\_  
 สายงาน (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ / รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน)  
 ชั้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (รชน.)  
 สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.)  
 สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.)  
 สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.)  
 สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.)  
 สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจห่อถ่วง (ผลน.)

**ส่วนที่ 2** การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management): การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)</b>						
<b>และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)</b>						
1	วิสัยทัศน์ (vision) ของ ปตท. มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย มากน้อยเพียงใด					
2	วิสัยทัศน์ของ ปตท. มีความเป็นไปได้อาจสอดคล้องกับสถานะปัจจุบันขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
3	พันธกิจ (mission) ของ ปตท. มีความชัดเจน ครอบคลุมการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน มากน้อยเพียงใด					
4	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5	หน่วยธุรกิจน้ำมันเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มากน้อยเพียงใด					
6	กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
7	กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกกลยุทธ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รองรับครบถ้วน มากน้อยเพียงใด					
8	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) รองรับครบถ้วน มากน้อยเพียงใด					
9	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมันทุกข้อมีการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย และวัดผลได้) มากน้อยเพียงใด					
10	แผนงานและโครงการของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่กำหนด มากน้อยเพียงใด					
11	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันไปสู่การปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
13	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการส่งเสริมผลักดันแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันไปสู่ความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
14	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการประเมินผลการทำงานที่ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
15	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการนำผลการประเมินกลยุทธ์มาทบทวนเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้ดีขึ้น มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	หน่วยธุรกิจนี้มันมีระบบการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) แผนงานและ โครงการอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
17	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารจัดการและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น มากน้อยเพียงใด					
18	หน่วยงานมีการกำหนดหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
19	หน่วยงานมีการกำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนระหว่างผลงานกับพฤติกรรมอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
20	หน่วยงานมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนตามระดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงาน ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
21	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานอย่างเหมาะสม (สามารถทำได้ มีความท้าทาย วัดผลได้ ตรวจสอบได้ และมีจำนวนไม่น้อยเกินไป ไม่มากเกินไป และไม่ซ้ำซ้อนกัน) มากน้อยเพียงใด					
22	การกำหนดเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานมีความสอดคล้องกับหัวข้อการประเมินของหน่วยงาน (ส่วน ฝ่าย และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่) มากน้อยเพียงใด					
23	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารความให้พนักงานรับทราบและเข้าใจเป้าหมายของหัวข้อการประเมินผลงานของพนักงานตั้งแต่ต้นปีอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
24	ผู้บังคับบัญชามีการติดตามผลงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
25	ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
26	ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อแก้ไขที่สาเหตุที่ทำให้ผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่เกิดขึ้นระหว่างปีอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
27	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลงานของพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง มากน้อยเพียงใด					
28	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารผลการประเมินผลงานให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
29	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
30	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (bonus) ของพนักงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
31	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการนำผลการประเมินผลงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเลื่อนระดับงานของพนักงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management)</b>						
<b>ข้อกำหนดด้านเอกสาร (Documentation requirements)</b>						
32	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมเอกสารและบันทึกที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
<b>ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management responsibility)</b>						
33	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
34	ฝ่ายบริหารมีการสื่อสารสารสนเทศที่สำคัญ (นโยบาย เป้าหมาย QSHE ความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของลูกค้า ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยง					
35	ฝ่ายบริหารมีการประชุมทบทวนระบบบริหารงาน QSHE ของหน่วยธุรกิจน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
36	ฝ่ายบริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุ นโยบาย และเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
37	ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงลูกค้า มากน้อยเพียงใด					
38	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
39	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการประเมินและควบคุมความเสี่ยงอันตรายอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
40	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
41	ฝ่ายบริหารมีการวางแผนการบริหารงาน QSHE อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
42	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดโครงการด้าน QSHE ได้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
43	ฝ่ายบริหารมีการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
44	ฝ่ายบริหารมีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Management Representative: QMR, EMR, SMR) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
45	ฝ่ายบริหารมีการรับข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญทั้งด้าน QSHE จากลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น การร้องเรียน และคำแนะนำ) อย่างชัดเจน มาก					
46	ฝ่ายบริหารมีการทบทวนและสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญด้าน QSHE ให้ลูกค้า ชุมชน สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับรู้และเข้าใจอย่างชัดเจน มากน้อย					
<b>การบริหารทรัพยากร (Resource management)</b>						
47	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้สอดคล้องตามที่หน่วยธุรกิจน้ำมันกำหนด มากน้อย					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
48	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) ให้มีสภาพที่พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
49	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
<b>การผลิตและการบริการ (Product realization)</b>						
50	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
51	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
52	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการควบคุมการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มากน้อยเพียงใด					
53	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเตรียมความพร้อมและการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความปลอดภัยของพนักงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มากน้อยเพียงใด					
<b>การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement)</b>						
54	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเฝ้าติดตามข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของลูกค้า (customer perception) ประเด็นและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (environmental aspects and impact) และความเสี่ยงอันตราย (risk) ที่มีประสิทธิภาพ					
55	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจติดตามภายใน (internal audit system) ที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
56	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่ไม่ได้คุณภาพให้กับลูกค้า มากน้อย					
57	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด มากน้อยเพียงใด					
58	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการควบคุมความเสี่ยงอันตรายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียต่อบุคลากรและทรัพย์สิน มากน้อยเพียงใด					
59	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
60	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงระบบบริหารงาน QSHE อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
61	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
62	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ (potential nonconformities) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)</b>						
<b>การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP)</b>						
63	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการจัดหาพัสดุอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
64	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการอนุมัติจัดหาพัสดุผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้ทันตามความต้องการ มากน้อยเพียงใด					
65	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการจัดหาพัสดุที่สามารถจัดหาพัสดุได้ตรงความต้องการอย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
66	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในการบริหารพัสดุอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
67	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการเบิกจ่ายพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
68	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
69	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรายงานปริมาณการเบิกจ่ายและยอดคงเหลือของพัสดุที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
70	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการแจ้งซ่อมผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
71	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการตรวจสอบสถานะการซ่อมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
72	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการวางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
73	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการบันทึกประวัติการซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
74	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการรับคำสั่งซื้อที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
75	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบการออกเอกสารการขายที่มีความถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
76	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลการขายที่เชื่อมโยงอัตโนมัติกับระบบการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
77	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้ข้อมูลทางบัญชีและการเงินจากฐานข้อมูลเดียวกัน (master data) มากน้อยเพียงใด					
78	พนักงานสามารถตรวจสอบข้อมูลเงินได้ (เงินเดือน โบนัส เบี้ยเลี้ยง และเงินได้อื่น ๆ) และเงินหักได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
79	หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการตั้งงบประมาณตามโปรแกรมงานหรือแผนงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
80	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการบริหารและควบคุมงบประมาณตามกรอบที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
81	หน่วยธุรกิจนี้มันมีระบบข้อมูลเพื่อการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่สะท้อนต้นทุน (cost allocation) ที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
82	หน่วยธุรกิจนี้มันมีระบบข้อมูลเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (cost controlling) ที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
83	หน่วยธุรกิจนี้มันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
84	หน่วยธุรกิจนี้มันมีระบบการจัดทำรายงานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ผลกำไร (margin analysis) ที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)</b>						
<b>การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)</b>						
85	หน่วยธุรกิจนี้มันมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ของพนักงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
86	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มากน้อยเพียงใด					
87	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการบูรณาการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร มากน้อยเพียงใด					
88	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ มากน้อยเพียงใด					
89	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารและรับข้อร้องเรียนรวมทั้งข้อเสนอแนะจากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและประทับใจ มากน้อยเพียงใด					
90	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการสื่อสารกับคู่ค้าอย่างใกล้ชิดเพื่อปรับปรุงข้อตกลงในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (win-win) มากน้อยเพียงใด					
91	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) มากน้อยเพียงใด					
92	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้ มากน้อยเพียงใด					
93	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการประสานสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
94	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แก้ไขปัญหา และตัดสินใจโดยพื้นฐานของข้อเท็จจริง มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
95	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
96	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มากน้อยเพียงใด					
97	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
98	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนเองรับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด					
99	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีแนวคิดและการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำ มากน้อยเพียงใด					
100	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่งาน (functional competency) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
101	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดความรู้และทักษะตามหน้าที่งานของพนักงาน อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
102	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลตามหน้าที่งานของพนักงาน อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
<b>การบริหารสายอาชีพ (Career Management)</b>						
103	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดสายอาชีพ (career) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
104	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดคั่นแบบสายอาชีพ (career profile) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
105	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดกลุ่มความชำนาญหลัก (capability cluster) ของแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
106	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดสัดส่วนกำลังคน (manpower landscape) ในแต่ละสายอาชีพอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
107	หน่วยธุรกิจนี้มีระบบการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถพัฒนาและเติบโตในระดับที่สูงขึ้นจนเป็นผู้บริหารของกลุ่ม ปตท. ในอนาคตได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
108	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาและการให้คำปรึกษาในการพัฒนาพนักงานในสายอาชีพอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
109	ผู้บริหารและพนักงานมีการวางแผนการพัฒนาความชำนาญในสายอาชีพรายบุคคล (Individual Career Development Plan: ICDP) ร่วมกัน มากน้อยเพียงใด					
110	หน่วยธุรกิจนี้มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และกรอบเวลาในการพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตามที่องค์กรกำหนดอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					



**ส่วนที่ 3** ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ของหน่วยธุรกิจน้ำมัน</b>						
1	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสามารถในการทำกำไรจากการบริหารจัดการ ต้นทุนผลิตภัณฑ์และต้นทุนทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความผูกพัน (engagement) กับหน่วยธุรกิจน้ำมัน มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถบริหารจัดการเพื่อลดการสร้างก๊าซเรือนกระจก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดในด้านพลังงานทางเลือก (ก๊าซโซฮอสล์ และ ไบโอดีเซล) อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบงาน (work system) และกระบวนการทำงาน (work Process) ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีวัฒนธรรมที่คำนึงถึงการทำงานด้วยสมรรถนะสูง (high performance culture) มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาประยุกต์ใช้ในวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาก					
10	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการสร้างคุณค่าจากพลังร่วม (synergy value) ของกลุ่ม ปตท. (PTT Group) มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีมาตรฐานของธุรกิจที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในธุรกิจแฟรนไชส์ มากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพในการส่งเสริมผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ (initiatives) มากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในลักษณะกลุ่ม ปตท. ที่ประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO)</b>						
17	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความมุ่งมั่นร่วมกัน (commitment) ที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างสูงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานให้ความสำคัญในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบและมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีขีดความสามารถสูง มากน้อยเพียงใด					
22	ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวม ผู้บริหารให้โอกาสพนักงานในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าเดิม มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวม ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวม ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองและผู้ร่วมงานได้ มากน้อยเพียงใด					
26	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงานที่มีพฤติกรรมในการทำงานและผลงานดี อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวม ผู้บริหารมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารองค์ความรู้ (knowledge) ให้เป็นสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการบริหารจัดการในระดับองค์กรชั้นนำของโลก มากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน มากน้อยเพียงใด					
31	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการลงทุนและดำเนินธุรกิจในหลากหลายประเทศ มากน้อยเพียงใด					
32	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ มากน้อยเพียงใด					
33	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นผู้นำตลาดอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มากน้อยเพียงใด					
35	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีส่วนร่วมในการสร้างศักยภาพและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ มากน้อยเพียงใด					
36	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทอันดับหนึ่งด้านการพลังงานของประเทศ มากน้อยเพียงใด					
<b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG)</b>						
37	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้น ได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
38	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
39	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและสามารถอธิบายได้ มากน้อยเพียงใด					
40	ในภาพรวม ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
41	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนอย่างเพียงพอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					
42	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการบริหารความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานธุรกิจอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
43	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาวอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
44	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการดำเนินงานที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ มากน้อยเพียงใด					
<b>ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)</b>						
45	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินธุรกิจโดยผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม มากน้อยเพียงใด					
46	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม มากน้อยเพียงใด					
47	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มากน้อยเพียงใด					
48	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความจริงใจในการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
49	ในภาพรวม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความถูกต้องเชิงนามและมีคุณธรรมอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					



2. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมีจุดอ่อน (Weakness) อะไรบ้างที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้ว อาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมีโอกาส (Opportunity) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมีอุปสรรค (Threat) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้

ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

(The Implementation of New Public Management Tools

in Oil Business Unit, PTT Public Company Limited)

## คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

**ส่วนที่ 2** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำมาประยุกต์ใช้

**ส่วนที่ 3** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....  
(นายฟิลลิปส์ จิระประยูต)

นักศึกษานิพนธ์โท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: phillips.j@pttplc.com โทรศัพท์ 0-2537-3705 มือถือ 08-9969-5740



### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

**คำชี้แจง** โปรดบันทึกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น \_\_\_\_\_
3. อายุ \_\_\_\_\_ ปี
4. ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน (อายุงาน) \_\_\_\_\_ ปี

### ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำมาประยุกต์ใช้

1. ท่านคิดว่าเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำมาประยุกต์ใช้นั้น เครื่องมือใดบ้างที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย (ระบุเหตุผล)

เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	ลำดับ	เหตุผล
การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)		
ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO 9001)		
ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก. 18001 และ BS OHSAS 18001)		
ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)		
การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท. เรียกว่า การบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร		
การบริหารสายอาชีพ (Career Management)		
การบริหารสมรรถนะ (Competency Management)		
การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)		

2. ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่านว่า สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างไรบ้าง

**จุดแข็ง (Strength)** คือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วทำให้ประสบความสำเร็จ

**จุดอ่อน (Weakness)** คือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ส่งผลต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติและต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

**โอกาส (Opportunity)** คือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยธุรกิจน้ำมันที่ส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

**อุปสรรค (Threat)** คือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยธุรกิจน้ำมันที่เป็นปัญหาหรือข้อจำกัดในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

1. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมี**จุดแข็ง (Strength)** อะไรบ้างที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมี**จุดอ่อน (Weakness)** อะไรบ้างที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมี**โอกาส (Opportunity)** อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าหน่วยธุรกิจน้ำมันมีอุปสรรค (Threat) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อะไรบ้างในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ \*\*\*

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายฟิลลิปส์ จิระประยุต
วัน เดือน ปีเกิด	26 พฤษภาคม 2516
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต วศ.บ. (วิศวกรรมอุตสาหการ) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จบการศึกษาปี พ.ศ. 2538 วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต วศ.ม. (วิศวกรรมอุตสาหการ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จบการศึกษาปี พ.ศ. 2540 สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต ส.บ. (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จบการศึกษาปี พ.ศ. 2548 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รป.ม. (บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จบการศึกษาปี พ.ศ. 2556
สถานที่ทำงาน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	พนักงานบริหารความปลอดภัยและอาชีวอนามัยอาวุโส

