

รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เทียนชัย อร่ามหยก*

คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร

Received: 08 October 2020

Revised: 25 February 2021

Accepted: 18 March 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศและแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีผลต่อลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศและลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ (4) เพื่อหารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง 40 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับกลางตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป ในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแนวทางที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด 3 ประการคือ (1) บุคลากร (2) ผลการดำเนินงาน และ (3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งปัจจัยสำคัญและคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้แก่ ปัจจัยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและปัจจัยโครงสร้างองค์กร ส่วนผลการวิจัยในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณนั้นพบว่าตัวแปรปัจจัยการเชื่อมโยงส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลสูงสุดต่อลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับปัจจัยการบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรและปัจจัยความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานนั้นมีอิทธิพลสูงสุดต่อการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความเป็นเลิศ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ

* ผู้ประสานงานหลัก; อีเมล: ekkkkkkkk@hotmail.com

Model of Organization Management to Excellence for Affiliated Petrochemical Industry, PTT Public Company Limited

Tianchai Aramyok*

School of Management of Shinawatra University

Received: 08 October 2020

Revised: 25 February 2021

Accepted: 18 March 2021

Abstract

The four objectives of the research were (1) to study the factors of organizational excellence and management guidelines for the organization of excellence for the petrochemical industry business of PTT Public Company Limited, (2) to study the organizational factors of excellence affecting the organizational characteristics of excellence for the petrochemical industry business of PTT Public Company Limited, (3) to study the factors of organizational excellence and the organizational characteristics of excellence affecting the corporate management guidelines of excellence for the petrochemical industry of PTT Public Company Limited, and (4) to find a model for organizational management for excellence For industrial businesses Petrochemicals under PTT Public Company Limited. This research is a combination of quantitative and qualitative research. The quantitative data was collected by questionnaires from a sample of 400 people and qualitative data from a sample of 40 people with in-depth interviews with middle executives from department managers and above. In the petrochemical industry, affiliated with PTT Public Company Limited.

The research results were found that Model of organizational management to excellence for affiliated petrochemical industry, PTT Public Company Limited comprises important guidelines for excellent corporate management according to the National Quality Award criteria. It consists of the three most important factors: (1) personnel (2) operational results, (3) customer relationship management. The key factors and characteristics of an organization of excellence include the challenging goal setting factor and the organizational structure factor. The results of the multiple regression analysis revealed that the interconnection factor variables throughout the organization had the greatest influence on organizational excellence. As for the organization-wide strategy management factor and the operational commitment factor, it has the greatest influence on organizational excellence.

Keywords: High Performance Organization, Petrochemical industry, Model of organization management to excellence

* Corresponding Author; Email: ekkkkkkkk@hotmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและจากภายนอกองค์กร ทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต มีการแข่งขันสูง ความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่า และคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว องค์กรต่างๆต้องมีการปรับตัวในการบริหารงานทุกๆ ด้านเพื่อให้สามารถมีศักยภาพการแข่งขัน และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน โดยแนวโน้มขององค์กรสมัยใหม่ จะให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ มีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ และยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ซึ่งองค์กรต้องมีขีดความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ และมีการนำเครื่องมือการบริหารต่างๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ในองค์กรภาคอุตสาหกรรม สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เป็นองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต และกระบวนการบริหารงานด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ Juito (2011) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารองค์กรสมัยใหม่ มุ่งสู่การบริหารที่มีคุณภาพดีกว่า การบริหารที่ถูกกว่า การบริหารที่เร็วกว่า และการบริหารที่พึงพอใจกว่า ซึ่งต้องมีการสร้างนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าเดิม องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรสู่ความเป็นเลิศ และ องค์กรแห่งกลยุทธ์

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ซึ่งเป็นองค์กรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีลักษณะการบริหารจัดการสมัยใหม่และมีการใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิต จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานและพัฒนาบุคลากร ในองค์กรเพื่อเพิ่ม ทักษะ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการยกระดับการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัย ลักษณะ และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับองค์กรอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้มีการนำแนวคิดของ Buytendijk (2006) Blanchard (2007) และ Thailand Productivity Institute, National Quality Award of the International (2017) ใช้เป็นแนวทางในการหารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในการนำมาใช้เป็นรากฐานที่ดีในการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพต่อองค์กรอุตสาหกรรมปิโตรเคมี สำหรับเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศและแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีผลต่อลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศและลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรแห่งความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อหารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีผลต่อลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
2. ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
3. ปัจจัยลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดย ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าหาปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศตามแนวคิดของ (Buytendijk, 2006) ลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศตามแนวคิดของ (Blanchard, 2007) และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศตามแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

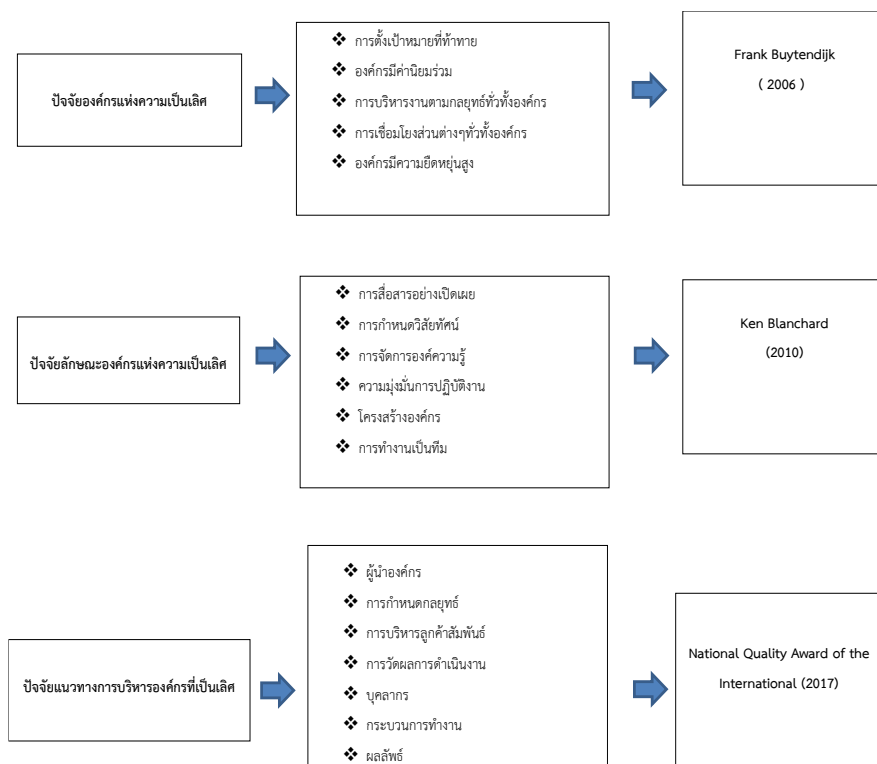
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จำนวน 11,436 คน ผู้วิจัยใช้สูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 386 ตัวอย่าง และเพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ จึงได้ทำการสำรวจแบบสอบถามเพิ่มอีกจำนวน 14 ชุดรวมแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไปในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) จำนวน 40 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ ระหว่างเดือน มีนาคม พ.ศ. 2563 – กรกฎาคม พ.ศ. 2563

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยได้ทำการศึกษา แนวคิดและทฤษฎี จากนักวิชาการต่างๆเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างปัจจัยต่างๆ และผสมผสานกับเนื้อหาที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และนำมาสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีแนวคิดและทฤษฎี ที่ใช้ในการสังเคราะห์เพื่อหาตัวแปรต่างๆ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการสังเคราะห์ตัวแปรต่างๆ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต โดยมีการอ้างอิงตาม ค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็นการเอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้านประกอบไปด้วย (1) ผู้นำองค์กร (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (4) การวัดผลการดำเนินงาน (5) บุคลากร (6) กระบวนการทำงาน (7) ผลลัพธ์ (Thailand Productivity Institute, National Quality Award of the International, 2017)

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ได้มีการทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต ซึ่งการบริหารงานต่างๆ ได้มีการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization, HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานทุกระดับชั้นมีความผูกพัน สามัคคีกัน ในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า โดยมีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีแผนรองรับ กับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการดำเนินงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงและเกิดความ ยั่งยืน การทำงานระยะยาว

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและจะมีการพัฒนาความคิดและแนวปฏิบัติที่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง มีการบริหารงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้ได้คุณภาพ โดยผู้นำองค์กรต้องมีการบริหารงานโดยมีความยืดหยุ่นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพได้ โดยทางผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวแปรในด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยยึดกรอบรูปแบบ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ของ Buytendijk (2006) มาใช้ในการวิจัย เนื่องจากเหมาะกับองค์กรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และ มีความครอบคลุมเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสำคัญในด้านการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าประกอบไปด้วย (1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (2) องค์กรมีค่านิยมร่วม (3) การบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (4) การเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร (5) องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง

3. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทาง ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดย Blanchard (2007) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยองค์กรต้องมีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ มายังพนักงานในทุกระดับ (2) การกำหนดวิสัยทัศน์ สำหรับกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร โดยต้องสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร (3) การจัดการองค์ความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาคุณลักษณะในการแสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (5) โครงสร้างองค์กร เป็นระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อ

คน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (6) การทำงานเป็นทีม เป็นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีม โดยการวางเป้าหมายร่วมกัน และร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

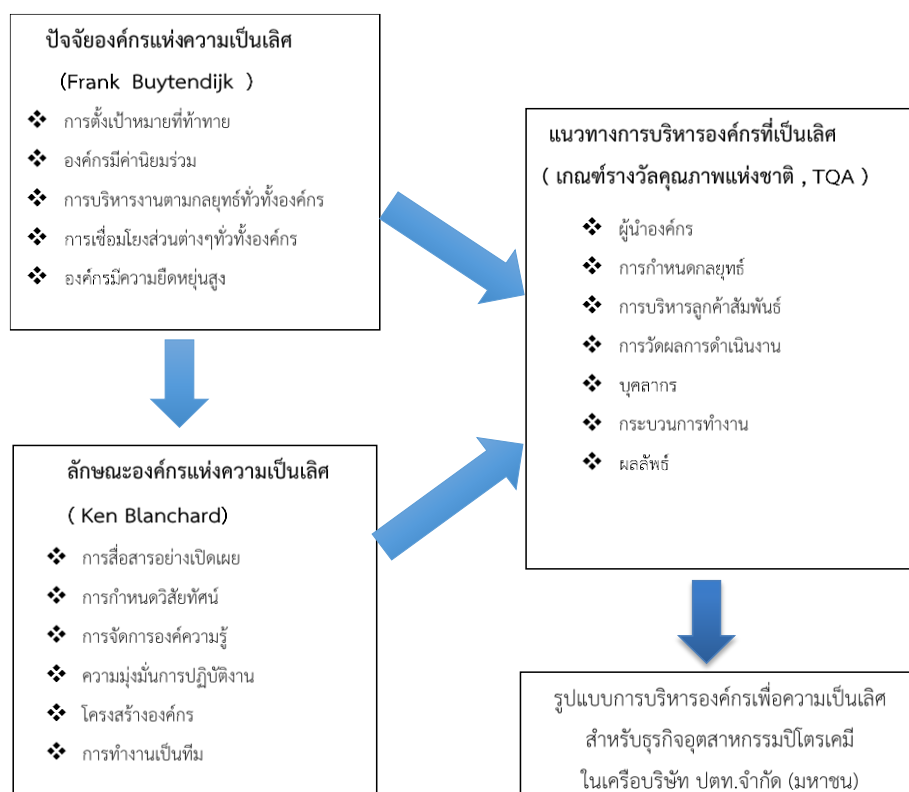
Sutjaritjan (2011) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) นวัตกรรมการบริหาร (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (4) การจัดองค์การ (5) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (6) ระบบธรรมาภิบาล และ (7) การมีพันธมิตรเครือข่าย

Thepsintop (2018) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่างโดยรวมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ย สูงสุดอยู่ในระดับมาก (Mean) =3.91 รองลงมาคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก (Mean) =3.87 และการบริหารยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอยู่ในระดับมาก (Mean) =3.71

Chaiprasit (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ (1) เสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารสู่ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในยุคดิจิทัล (2) พัฒนาระบบและกลไกการธำรงรักษาทุนปัญญาและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ผู้เกี่ยวข้อง (3) สร้างเสริมการบริหารทุนปัญญาด้วยมิติจิตวิญญาณในการทำงาน (4) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาผลปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และ (5) พัฒนาระบบการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไปในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามที่จัดทำขึ้น ประกอบไปด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ส่วนเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือ บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มีผลต่อ

แนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ เครื่องมือเพื่อการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการนำข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารต่างๆ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Pattern Matching) กับแนวความคิดทฤษฎีต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า เป็นเพศชายจำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 85.8 และเพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 โดยมีช่วงอายุระหว่าง 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 56.3 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 พนักงานจากหน่วยงานฝ่ายผลิตมากที่สุด จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 โดยมีประสบการณ์ทำงานในองค์กรปัจจุบัน 16 ปีขึ้นไปมากที่สุดจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8

2. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อหาปัจจัยสำคัญขององค์ประกอบในด้านเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.496) ด้านเกี่ยวกับองค์ประกอบลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยเหมาะสมสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.505) และด้านเกี่ยวกับองค์ประกอบแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้มีการเลือกปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเหมาะสมสูงสุด 3 อันดับแรก ประกอบไปด้วย ปัจจัยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.422) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยผลลัพธ์การดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.458) และปัจจัยด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.492) ซึ่งแสดงสรุปผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับการแปลผล	ลำดับ
1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย	3.64	0.496	มาก	1
2. ลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ				
โครงสร้างองค์กร	3.72	0.505	มาก	1
3. แนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ				
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์	3.47	0.422	ปานกลาง	1
ผลลัพธ์จากการดำเนินงาน	3.47	0.458	ปานกลาง	2
บุคลากร	3.47	0.492	ปานกลาง	3

3. การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีผลต่อลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม ปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) พบว่ากลุ่มตัวแปร (อิสระ) ด้านปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ 5 ตัว มีความสัมพันธ์กับลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (ตัวแปรตาม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) พบว่ากลุ่มตัวแปร (อิสระ) ด้านปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ 3 ตัว มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ (ตัวแปรตาม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยมีตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยการบริหารงานตามกลยุทธ์ทั้งทั้งองค์กร สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ปัจจัยลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศมีผลต่อแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) พบว่ากลุ่มตัวแปร (อิสระ) ด้านปัจจัยลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ 3 ตัว มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ (ตัวแปรตาม) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยมีตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้ดีที่สุด คือ ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงาน ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 2

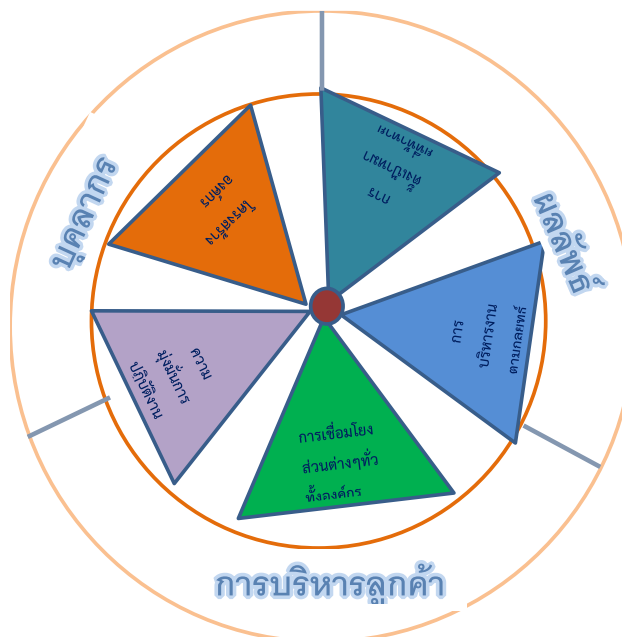
ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

Model	กลุ่มตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม	Unstandardize Coefficients (B)	Std. Error (S.E.)	Standardize Coefficients (Beta)	Sig. (P-Value)
สมมติฐานที่ 1		1.259	0.177		0.000
	การเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร	0.174	0.027	0.299	0.000
	องค์กรมีค่านิยมร่วม	0.168	0.035	0.208	0.000
	องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง	0.117	0.034	0.162	0.001
	การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย	0.075	0.030	0.115	0.012
	การบริหารงานตามกลยุทธ์ทั้งทั้งองค์กร	0.080	0.033	0.108	0.015
สมมติฐานที่ 2		2.178	0.162		0.000
	การบริหารงานตามกลยุทธ์ทั้งทั้งองค์กร	0.203	0.034	0.294	0.000
	องค์กรมีค่านิยมร่วม	0.101	0.035	0.135	0.005
	การเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร	0.057	0.026	0.106	0.027
สมมติฐานที่ 3		1.629	0.124		0.000
	ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงาน	0.207	0.035	0.267	0.000
	การทำงานเป็นทีม	0.184	0.026	0.314	0.000
	การสื่อสารอย่างเปิดเผย	0.128	0.029	0.205	0.000

4. ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลักษณะปัจจัยต่างๆ ที่จะเป็นองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้ (1) พนักงานต้องมีการพัฒนาศักยภาพ เรียนรู้ที่จะพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ มีความมุ่งมั่น และมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ให้กับตัวเองตลอดเวลา (2) องค์กรมีการมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน (3) องค์กรมีการใส่ใจและความสัมพันธ์ที่ดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี (4) องค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (5) โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ทุกทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารให้ความเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 35 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 87.5

5. การสร้างรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

การสร้างองค์ประกอบสำหรับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) สำหรับปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยได้มีการเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และปัจจัยแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ โดยได้มีการเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (แบบสัมภาษณ์เชิงลึก) และได้มีการ นำมาเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อบูรณาการเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน คือ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี
ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย ด้านปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวและมีการพัฒนาการทำงานด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Buytendijk (2006) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย ด้านปัจจัยลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า โครงสร้างองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Miller (1998) ที่ได้กล่าวว่าองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่า และมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม และด้านแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ จะมีการให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Blanchard (2007) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า (2) ปัจจัยด้านผลลัพธ์จากการดำเนินงาน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศจะมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ สอดคล้องกับ Vitalo, Butz and Vitalo (2003) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตผลลัพธ์จากการดำเนินงาน ที่ตอบสนองความต้องการสำหรับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (3) ปัจจัยด้านบุคลากร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรที่เป็นเลิศ จะให้ความสำคัญกับการสร้างพัฒนาศักยภาพ ความผูกพัน ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน ให้มีความสุข และปลอดภัย โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในองค์กร มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2001) ซึ่งได้กล่าวว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถนั้นจะนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลประกอบการและศักยภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Kanata and Inkum (2016) ที่มีมุมมองว่าทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดใหม่นั้น มนุษย์เป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยจะมีการเน้นหลักการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญที่สุดคือการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จเป็นองค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลก

2. ผลจากการหาความสัมพันธ์โดยวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise พบว่าด้านปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยการเชื่อมโยงส่วนต่างๆทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Buytendijk (2006) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง จะมีการเชื่อมโยงการทำงานของส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยจะมีการสื่อสาร รับ-ส่ง ข้อมูลร่วมกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อในการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ ให้ทันเหตุการณ์

3. ผลจากการหาความสัมพันธ์โดยวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise พบว่า ปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยการบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (2001) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง จะต้องเป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์มาสู่วิธีการที่สามารถจับต้องได้ โดยมีความสามารถเข้าใจและสามารถที่จะนำมาปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลได้จริง และยังพบว่าด้านลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ด้านแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศได้ดีที่สุด คือ ปัจจัยความมุ่งมั่นการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Jupp and Younger (2004) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานและการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรได้มีการนำรูปแบบการ บริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปศึกษาและทำการวิจัยเพิ่มเติมสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ตามสภาพความเหมาะสมของธุรกิจในแต่ละประเภทนั้นๆ

2. ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ด้วยระเบียบวิธีวิจัยอื่นๆ เพื่อทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นต่อไป

3. ควรมีการศึกษาตัวแปรปัจจัยและลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลตัวแปรที่มีความหลากหลายและสามารถครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัยมากขึ้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ควรมีการนำรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในเครือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน โดยมีการส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเกิดการพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ ในด้านต่างๆ อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Blanchard, K. (2007). *Leading at a high – level*. New Jersey: Prentice-Hall.

Buytendijk, F. (2006). The five keys to building a high performance organization. *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-47.

- Chaiprasit , S. (2016). Management Strategies for Enhancing High Performance Organization of Nursing Colleges Under the Ministry of Public Health. *Journal of Boromarajonani College of Nursing Uttaradit*, 8(2), 112-130. (in Thai)
- Juito, S. (2011). *Management of new innovations*. 2nd ed. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat University. (in Thai)
- Jupp, V. and Younger, M. P. (2004). *A value model for the public sector: Accenture outlook*. [Online]. Retrieved 8 September 2020 from: www.accenture.com/Outlook.
- Kanata, P. and Inkum, D. (2016). Human capital development, human resources, new ideas. *Journal of Innovation and Management Suan Sunandha Rajabhat University*, 1(1), 62-70. (in Thai)
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, L. M. (1998). *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations: The CEO report*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N. (2001). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: Wiley Hardcover.
- Sutjaritjan, B. (2011). The high-performance organization model of nursing college under the ministry of public health. *Journal of Educational Administration, Silpakorn University*, 1(2), 65-79. (in Thai)
- Thailand Productivity Institute, National Quality Award of the International. (2017). *Thailand Quality Award Criteria for Performance Excellence: TQA*. Bangkok: Eastern Printing House. (in Thai)
- Thepsintop, W. (2018). Factors Affecting High Performance Organization of Subdistrict Administrative Organizations in the Lower North. *Journal of MCU Nan Review*, 2(2), 13-32. (in Thai)
- Vitalo, R.L., Butz, F., and Vitalo, J.P. (2003). *Kaizen Desk Reference Standard*. Vital Enterprises: Lowrey Press.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.