

การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

THE IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC MANAGEMENT TOOLS IN OIL
BUSINESS UNIT, PTT PUBLIC COMPANY LIMITED

นายฟิลลิปส์ จิระประยูต

หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ 2) ศึกษาความแตกต่างกันของความคิดเห็นของแต่ละสายงานต่อระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ 3) ศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน 4) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ และ 5) เสนอแนะแนวทางการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย ประชากรคือพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามใช้รวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน 313 คนด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน และ 2) แบบสัมภาษณ์ใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง 11 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 802) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมร้อยละ 83.74) จุดแข็งคือทัศนคติพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวได้ดี จุดอ่อนคือการสื่อสารไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและพนักงานรุ่นเบบี้บูมเมอร์ไม่ค่อยปรับตัว โอกาสคือนโยบายรัฐสนับสนุน อุปสรรคคือนโยบายรัฐและกฎหมายไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและ 5) ข้อเสนอแนะคือควรศึกษา วิเคราะห์ บูรณาการ และประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการในระยะเวลาที่เหมาะสม มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจ พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ควรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. ที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์กรที่ดี

นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน และ 3) ควรสร้างค่านิยมร่วมในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้แก่บุคลากร

คำสำคัญ: การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the level of success in implementing the new public management tools in Oil Business Unit; 2) to study the differences of the opinion 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 of 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 the 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.

1. บทนำ

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เดิมคือการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2521 โดยเป็นการรวม 2

หน่วยงานเข้าด้วยกันคือองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย (อกท.) และองค์การเชื้อเพลิง (อชพ.) เพื่อสร้างพลังร่วมในการดำเนินธุรกิจปิโตรเลียม และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันกับบริษัทเอกชนให้มากขึ้น ทำหน้าที่เป็นกลไกของรัฐในการสร้างความมั่นคงด้านการพลังงานให้กับประเทศและลดการพึ่งพาต่างประเทศในการประกอบธุรกิจปิโตรเลียมรวมถึงธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องและได้แปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยเป็นบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2544 ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สินทรัพย์และพนักงานทั้งหมดจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย รับผิดชอบให้ดำเนินธุรกิจปิโตรเลียมครบวงจร เพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเศรษฐกิจให้กับประเทศ

ปัจจุบัน ปตท. เป็นผู้นำในธุรกิจปิโตรเลียมของประเทศ และมุ่งมั่นในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ (Thai Premier Multinational Energy Company) และในปีพ.ศ.2555 ปตท. ได้ทบทวนทิศทางการดำเนินธุรกิจ จากการบริหารบนพื้นฐานของทรัพยากร (resource base) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร (knowledge base) พร้อมทั้งคำนึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมซึ่ง ปตท.เรียกว่า TAGNOC (Technologically Advanced and Green National Oil Company) และด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงาน ปตท. ในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ทำให้ ปตท. มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและได้รับรางวัลมากมายหลายด้านทั้งในระดับประเทศและระดับสากลสร้างความภาคภูมิใจให้กับคนไทย และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศโดยรวม จากความสำเร็จดังกล่าว หน่วยธุรกิจน้ำมันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ ปตท. ในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จดังกล่าว และเป็นผลมาจากการที่ ปตท. และหน่วยธุรกิจน้ำมันนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(New Public Management: NPM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายเครื่องมือด้วยกัน

2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สำคัญ ได้แก่

(1) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จากแนวคิดของ Porter(1985: 1), (2008: 43) และ Henderson (อ้างถึงใน Luecke and Collis, 2553: 6) สรุปได้ว่าถ้าองค์กรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถส่งมอบคุณค่าที่มีการผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (unique mix of value) สร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง (differentiation) มีความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) อันส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2548) ยังมีความเห็นว่างค์กรสมัยใหม่ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาสมดุลของคุณค่าในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

(2) แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 4.2 ระบุไว้ว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าซึ่งสะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่ดีได้

(3) แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2550: 3) กล่าวไว้ว่า ในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจที่จะนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1

ข้อกำหนดตามกฎหมาย (legislation) ขั้นที่ 2 ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (economic profit) ขั้นที่ 3 จรรยาบรรณทางธุรกิจ (business code of conduct) และขั้นที่ 4 ความสมัครใจ (voluntary action) ซึ่งสะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่ดีได้

(4) แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award Criteria: TQA Criteria) แนวคิดองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น อ้างอิงมาจาก Criteria for Performance Excellence ของ MBNQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values and concepts) 11 ประการ ได้แก่ (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) รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (societal responsibility) (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (focus on results and creating value) (11) มุมมองเชิงระบบ (systems perspective)

(5) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) จากแนวคิดของ Juran (1993: 7 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2541: 45) Deming (1982 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2541: 50) สรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพ (quality management) มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กรที่เป็นการประกันคุณภาพที่สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ หรือวงจร P-D-S-A หรือ P-D-C-A นั้นเองนอกจากนี้ Kano (1985 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2541: 58) ยังกล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นการบริหารธุรกิจที่มีจุดประสงค์ให้เกิดการประกันคุณภาพ และเป็นการบริหารธุรกิจเพื่อให้ได้กำไรอย่างเป็นธรรม โดยผ่านการ

สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจทุกกลุ่ม จากแนวคิดของ Juran, Deming และ Kano มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพของมาตรฐาน ISO 9000: 2005 ที่แสดงให้เห็นว่า การบริหารคุณภาพนั้นมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

(6) แนวคิดการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System Management)

จากแนวคิดของกิตติ ภัคดิวัฒน์กุล (2546: 431) ที่กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เป็นระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการเชื่อมโยงสารสนเทศที่เกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยงานในองค์กรเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันอย่างถูกต้อง และเพื่อใช้ในการวางแผนจัดการทรัพยากรทั้งหมดภายในองค์กรให้มีการใช้อย่างมีคุณค่ามากที่สุด ถ้าองค์กรนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ อย่างทันเวลาบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงก็จะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

(7) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

จากแนวคิดของ McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2550: 14-15) รวมทั้ง Dubois และ Rothwell ร่วมกับ Deborah และ Kemp (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2551: 22-25) สรุปได้ว่า สมรรถนะ (competency) เป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการค้นหาคุณลักษณะภายในของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศ รวมทั้งการกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) ซึ่งรวมถึงการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) การบริหารสายอาชีพ (Career Management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นั้น มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้

2.2 ข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ของหน่วยธุรกิจน้ำมันและบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

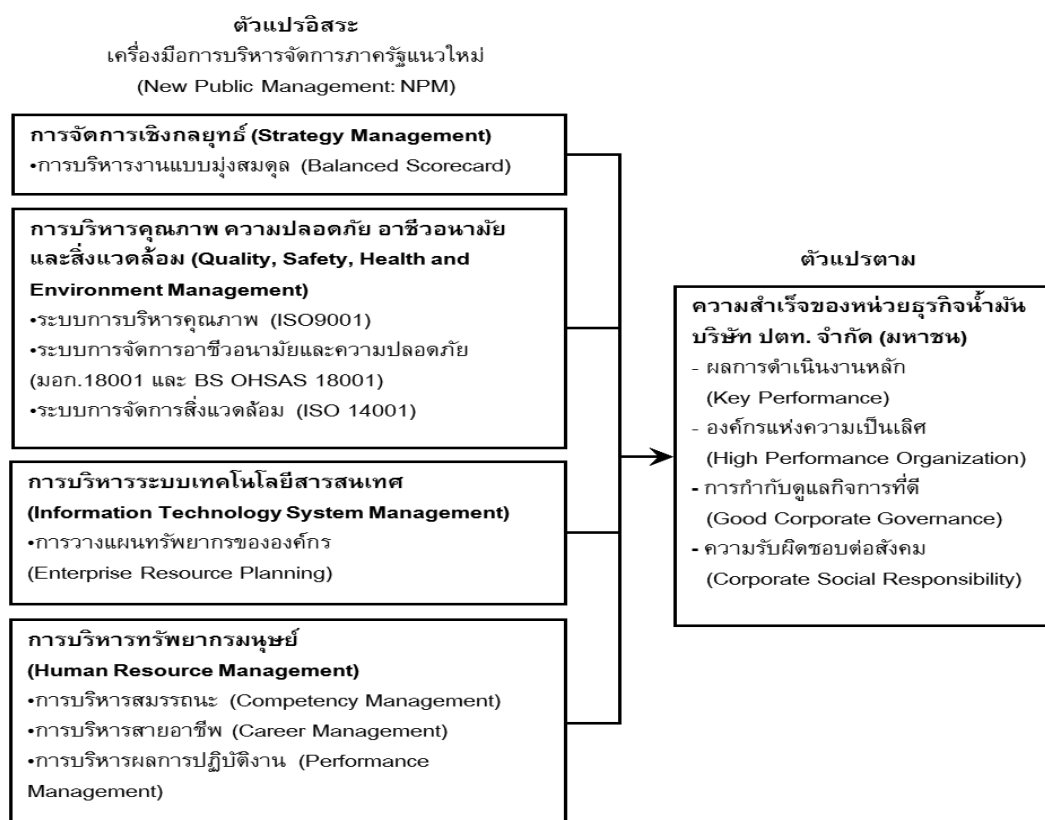
หน่วยธุรกิจน้ำมันนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายเครื่องมือด้วยกัน โดยเครื่องมือที่สำคัญ ได้แก่ (1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) (2) การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality Safety Health and Environment Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ (ISO9001) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (มอก.18001 และ BS OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ปตท. ได้พัฒนาและบูรณาการระบบการบริหารจัดการดังกล่าวที่เรียกว่าระบบการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีว-อนามัยและสิ่งแวดล้อม (Quality, Safety, Health and Environment Management System; QSHEMS) โดยพัฒนาให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการให้บรรลุนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information Technology System Management) โดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่ง ปตท. เรียกว่าการบริหารจัดการระบบงานหลักองค์กร และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ (competency management) การบริหารสายอาชีพ (career management) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

สำหรับการวัดผลสำเร็จนั้น หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินการวัดผลสำเร็จจาก (1) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) และ (2) ผลสำเร็จตามกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. (PTT Strategic Framework) ซึ่งประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3. วิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือพนักงานทุกคนในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีตัวแทนประชากรทั้งหมด 1,259 คน (ข้อมูลสรุปสถานภาพอัตรากำลังพนักงานหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปี พ.ศ. 2555) ผู้วิจัยคำนวณตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามาเน่ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 304 ตัวอย่าง

3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากสายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่และสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ หน่วยธุรกิจน้ำมัน แล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละสายงานโดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) สายงานขึ้นตรงรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ (รณ.) 12 ตัวอย่าง สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) 9 ตัวอย่าง สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.) 61 ตัวอย่าง สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) 35 ตัวอย่าง สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) 179 ตัวอย่าง สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผลน.) 17 ตัวอย่าง สำหรับพนักงานระดับบริหารจะเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ได้แก่ (1) ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย (2) รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน (3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ จำนวน 2 คน (4) ผู้จัดการฝ่ายสังกัดผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 5 สายงาน ได้แก่ สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผพน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก (ผตน.) สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) และสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธุรกิจหล่อลื่น (ผลน.) สายงานละ 1 คน สำหรับสายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติการจัดหาและคลัง (ผคน.) จะสัมภาษณ์ 2 คน รวมทั้งหมด

จำนวน 6 คนและ (5) ผู้จัดการส่วนสังกัดรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน จำนวน 1 คน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ (1) แบบสอบถามใช้รวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในสังกัดหน่วยธุรกิจน้ำมัน 313 คน และ (2) แบบสัมภาษณ์ใช้รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง 11 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง

แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกิร์ต (likert scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก จะเป็นคำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ด้านเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่หน่วยธุรกิจน้ำมันนำมาประยุกต์ใช้

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็น ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการ

ดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคตโดยในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ (1) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่างๆ (document study) เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ เอกสารสื่อความภายในองค์กรและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์

(web site) ทั้งในอินเทอร์เน็ต (intranet) และ อินเทอร์เน็ต (internet)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ (1) ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) รวบรวมจากแบบสอบถาม และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปดังตารางที่ 1 และ (2) ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ได้มาจากการศึกษาเอกสารและบันทึกแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (inductive analysis) และวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ (typological analysis)

ตารางที่ 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	ประเภทสถิติ	สถิติ
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ระดับงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และหน่วยงานที่ทำงานในปัจจุบัน	สถิติเชิงพรรณนา	ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน 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)

4. ผลการศึกษา

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในหน่วยธุรกิจน้ำมันส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 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

4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน (ตัวแปรอิสระ)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) การบริหารคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 (2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 (3) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน (ตัวแปรตาม)

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และจำแนกตามปัจจัยตามระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จจากมากไปน้อย ดังนี้ (1) ความรับผิดชอบต่อสังคมระดับมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 (2) การกำกับดูแลกิจการที่ดีระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 (3) องค์การแห่งความเป็นเลิศระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ (4) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (2) แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความเห็นต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหาร

จัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน และ (3) มีเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่อย่างน้อย 1 เครื่องมือ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า แต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีความเห็น ว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไม่แตกต่างกัน

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้ร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การบริหารคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้ร้อยละ 83.7 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการ

เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันมากยิ่งขึ้นด้วย

ทั้งนี้ แสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.526 + 0.446X1 + 0.355X2 + 0.086X3$$

Y คือความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

X1 คือปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

X2 คือปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

X3 คือปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากบันทึกแบบสอบถามปลายเปิด และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป 2 วิธี คือ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยและวิธีการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

4.7 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 คน เกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) อุปสรรค (threat) และข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

(1) เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจัดกลุ่มเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามตัวแปรอิสระที่ระบุในกรอบแนวคิดการวิจัย และเรียงลำดับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จจากมากไปน้อยสรุปได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 36.4 และ 2) การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยประยุกต์ใช้ระบบ SAP ในการวางแผนทรัพยากรขององค์กร และการบริหารทรัพยากร มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากับ ร้อยละ 13.6

(2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ (1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 28.0 (2) ทักษะคติของพนักงานร้อยละ 20.0 (3) การสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงานร้อยละ 16.0 (4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 12.0 (5) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานร้อยละ 12.0 (6) การชมเชยและการให้รางวัลร้อยละ 8.0 และ (7) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง ร้อยละ 4.0

(3) จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ทักษะคติของพนักงานที่มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ที่ดี ร้อยละ 36.8 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 31.6 3) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 21.1 และ 4) ความรู้ความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 10.5

(4) จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 55.6 2) การคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน ร้อยละ 33.3 และ 3) การบูรณาการ (integration) และการใช้พลังร่วม (synergy) ร้อยละ 11.1

(5) โอกาส (Opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร 2) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศ และ 3) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำ

เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรมีจำนวนความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 33.3

(6) อุปสรรค (Threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า อุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ คือการกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐบางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง

(7) ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงาน ร้อยละ 31.3 2) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง และการบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร มีจำนวนความคิดเห็นเท่ากัน ร้อยละ 25.0 เท่ากัน 3) การสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ร้อยละ 12.5 และ 4) การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ร้อยละ 6.3

4.8 ผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

(1) จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง มีจำนวน 122 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ทัศนคติที่ดีของพนักงาน ได้แก่ การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการปรับตัวที่ดีการมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การให้ความร่วมมือที่ดีและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 51.62) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงได้แก่ความกระตือรือร้น เอาใจใส่เอาใจ การถ่ายทอดนโยบาย การสื่อสาร การติดตามประเมินผลการสนับสนุนด้านทรัพยากร และการให้โอกาสพนักงาน ร้อยละ 25.4 3) ความรู้ความสามารถของพนักงาน ร้อยละ 14.8 และ 4) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 8.2

(2) จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน มีจำนวน 114 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรุ่นบุกเบิก ความแตกต่างระหว่างพนักงานรุ่นบุกเบิกและรุ่นใหม่ และการขาดแรงจูงใจ ร้อยละ 48.2 2) การศึกษาทำความเข้าใจ การบูรณาการและการคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่เหมาะสมและมีความซ้ำซ้อน ร้อยละ 23.7 3) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้เห็นประโยชน์ของเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 16.7 4) การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความหลากหลายในการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารจัดการมีลำดับการบังคับบัญชามาก ร้อยละ 10.5 และ 5) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เร่งรีบ ต้องการผลลัพธ์เร็ว โดยไม่เข้าใจหลักการของเครื่องมืออย่างแท้จริง ร้อยละ 0.9

(3) โอกาส (Opportunity) จากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส มีจำนวน 36 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) นโยบายภาครัฐในการส่งเสริมผลักดันการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ขององค์กร ร้อยละ 33.3 2) สภาพการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ร้อยละ 33.3 3) ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทำให้ต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ร้อยละ 27.8 และ 4) การเรียนรู้จากองค์กร บริษัท หรือหน่วยงานภายนอกและบริษัทในกลุ่ม ปตท. ร้อยละ 5.6

(4) อุปสรรค (Threat) จากปัจจัยภายนอกในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้แล้วอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้ยากหรือมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรค มีจำนวน 18 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายและการออกกฎหมายของหน่วยงานภาครัฐบางครั้งไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจจริง ร้อยละ

88.9 และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของปัจจัยภายนอก ร้อยละ 11.1

(5) ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต จากการวิเคราะห์พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน มีจำนวน 57 ความคิดเห็น เรียงลำดับตามจำนวนความคิดเห็นจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) การศึกษาและทำความเข้าใจเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างลึกซึ้ง ร้อยละ 36.8 2) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้กับผู้บริหารและพนักงานร้อยละ 22.8 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ร้อยละ 19.3 4) การบูรณาการเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กรร้อยละ 10.55) การวิเคราะห์และประเมินผลการนำเครื่องมือมาใช้ทั้งก่อนและหลังการใช้ ร้อยละ 5.3 6) การประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างรากฐานที่มั่นคงร้อยละ 3.5 และ 7) การสร้างขวัญกำลังใจ ร้อยละ 1.8

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หน่วยธุรกิจน้ำมันมีการดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของปตท. (PTT Strategic Framework) ซึ่งประกอบด้วย 1) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) 2) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance: CG) และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

(1) การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หน่วยธุรกิจน้ำมันมีคุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความจริงจังในการสร้างผลงานให้เป็นเลิศ (performance discipline) 2) การสร้างพลังขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ (personnel motivator) สอดคล้องกับ

แนวคิดของการ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group, 2006 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 4) รวมทั้งแนวคิดของ Jupp และ Younger (2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 5-6) 3) การมีองค์ความรู้ที่ได้เปรียบ (knowledge advantage) 4) การมีโครงสร้างทางธุรกิจที่เข้มแข็ง (portfolio advantage) สามารถสร้างความมั่งคั่งจากความได้เปรียบด้านการบริหารการลงทุนโดยลงทุนในธุรกิจหลากหลายประเภท หลากหลายสินค้าและบริการจนได้รับรางวัล “Thailand's Top Corporate Brand Values 2013” ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นบริษัทที่มีมูลค่าแบรนด์องค์กรสูงสุดในหมวดอุตสาหกรรมทรัพยากรและ 5) ความสามารถในการสร้างไทยให้แข็งแกร่ง (national service) โดยดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศ ซึ่งเป็นพันธกิจหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน โดยตลอดระยะเวลา 35 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยมีน้ำมันเชื้อเพลิง ก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) หรือก๊าซหุงต้ม ผลิตภัณฑ์หล่อลื่น และผลิตภัณฑ์ธุรกิจค้าปลีกเพียงพอต่อการใช้ภายในประเทศ แม้ในภาวะวิกฤตจากคุณลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในทั้งในระดับประเทศและระดับสากล และได้รับรางวัลมากมายรวมทั้งสามารถสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า โดยหน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์เชื้อเพลิงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ต่อเนื่อง 20 ปี และรักษาส่วนแบ่งตลาดผลิตภัณฑ์หล่อลื่นเป็นอันดับหนึ่งของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ต่อเนื่อง 6 ปี

(2) การกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท. 6 หลักการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) โดยในประเทศไทยหน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามที่ระบุในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ส่งผลให้ได้รับรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

(3) การมีความรับผิดชอบต่อสังคม หน่วยธุรกิจน้ำมันดำเนินงานเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการตามกรอบการบริหารความยั่งยืนของกลุ่ม ปตท. (PTT Group Sustainability Management Framework)

และเนื่องจาก ปตท. จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของ ปตท. จึงนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2550: 3) กำหนด มาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีส่วนทำให้ ปตท. ได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

นอกจากนี้ การที่หน่วยธุรกิจน้ำมันมีระดับความสำเร็จที่สูงนั้น ยังมีผลมาจากการมีจุดแข็งและโอกาสที่สอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของอดีตผู้บริหาร ปตท. เช่น เลื่อน ฤทธนกริ ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ ปรัชญา ภิญญาวรรณ ทรงวุฒิ ชินวัตร ชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์ และเทวินทร์ วงศ์วานิชรวมทั้ง อนุคุณ สิทธิพงษ์ อดีตประธานบอร์ด ปตท. อีกด้วย

5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า พนักงานในแต่ละสายงานของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิดแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น อาจเกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ จุดแข็งและโอกาสของหน่วยธุรกิจน้ำมันตามที่ได้อภิปรายในผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ จุดแข็งและโอกาสมีความสอดคล้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ส่งผลทำให้ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งเป็นระดับความสำเร็จที่สูง

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้มากที่สุดถึงร้อยละ 79.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

ความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน กล่าวคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลกดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ของ Peters และ Waterman (2528) ที่กล่าวไว้ว่า คนหรือบุคลากร (Staff) ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น Jupp และ Younger (อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549: 5-6) ระบุไว้ว่า การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและการพัฒนาของบุคลากรเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งใน 7 ประการของคุณลักษณะการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และที่สำคัญยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง Kano (อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2541: 58-59) กล่าวไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการบริหารภายใต้หลักการสำคัญ 4 ประการ คือการบริหารที่เน้นลูกค้า (customer-oriented management) ความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource excellence) ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (product leadership) และความเป็นเลิศด้านการบริหาร (management excellence) ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น ให้ความสำคัญในการประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ การบริหารสายอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งเสริมให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ อันส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

นอกจากนี้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555: 2) ได้ระบุจุดแข็งที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมันไว้ในรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) โดยในปีพ.ศ.2555 หน่วยธุรกิจน้ำมัน ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) แสดงให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะระบบการเรียนรู้สำหรับบุคลากรที่ส่งเสริมการบริหารสมรรถนะ การให้ความสำคัญในการบริหารสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการให้ความสำคัญและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ดังนั้น ถ้าหน่วยธุรกิจน้ำมันยังให้ความสำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยประยุกต์ใช้การบริหารสมรรถนะ การบริหารสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ก็ยิ่งส่งเสริมให้หน่วยธุรกิจน้ำมันประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สำหรับการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันได้เพียงร้อยละ 4.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน แต่เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมผลักดันการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับหลักการบริหารคุณภาพ 8 หลักการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่สำคัญ การบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมของหน่วยธุรกิจน้ำมันยังให้ความสำคัญในการลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจสร้างความสูญเสียทั้งชีวิตของบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทรัพย์สิน รวมทั้งการลดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของ Kano (อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2541: 58-59) อีกด้วย

ดังนั้น เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมผลักดันการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องรวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดของ Porter และ Kramer (อ้างอิงใน Prahalad และ Hammond, 2554: 43-44) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและคู่ค้า รวมทั้งการทำกิจกรรมเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมในเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สภาพแวดล้อมในการแข่งขันหรือสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรและเป้าหมายในการทำกิจกรรมเพื่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องใน

ทิศทางเดียวกัน และช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในระยะยาวให้แก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมกับองค์กร อันส่งผลให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว และทำให้เติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน

สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันได้เพียงร้อยละ 0.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน แต่เป็นปัจจัยที่มีผลน้อยมากเมื่อเทียบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555: 2) ได้ระบุจุดแข็งที่สำคัญหรือวิธีปฏิบัติที่โดดเด่นของหน่วยธุรกิจน้ำมันไว้ในรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ซึ่งหน่วยธุรกิจน้ำมันได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ประจำปี พ.ศ. 2555 นั้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจน้ำมันมีประสิทธิภาพ กล่าวคือหน่วยธุรกิจน้ำมันมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนบนพื้นฐานของข้อมูลจริง มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติไปยังผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับด้วย ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยธุรกิจน้ำมันสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นที่มีความแตกต่างบางประเด็นกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้การบริหารงานแบบมุ่งสมดุลและการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูง และการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นการบริหารจัดการเชิงระบบในภาพรวมขององค์กรซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญมากกว่า ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น พนักงานเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจึงมีความคิดเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันเป็นอันดับแรก และการ

บริหารคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อมเป็นอันดับถัดมา

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยและความเห็นของทองฉัตร หงส์ถาวรภักดิ์ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2551: 241) อาณัติ อาภาภิรม (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2551: 244) และเลื่อน กฤษณกร (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2551: 241) อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) และวิเศษ จูภิบาล (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2551: 252-253) อดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) และอดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หน่วยธุรกิจน้ำมันควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามที่ De Cenzo และRobbins (2007: 50-51) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing function) 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (training and development function) 3) การจูงใจบุคลากร (motivation function) และ 4) การรักษาบุคลากร (maintenance function)

จากองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารสมรรถนะ การบริหารสายอาชีพ และการบริหารผลการปฏิบัติงานที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน นำมาประยุกต์ใช้นั้น ล้วนแต่ส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสมบูรณ์และส่งเสริมให้องค์กรมี

ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การบริหารสมรรถนะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดี มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านทักษะ (skills or core competencies) ในโครงสร้างพื้นฐาน 7-S (McKinsey 7-S Framework) ของ Peters และ Waterman (2528)

หน่วยธุรกิจน้ำมัน ต้องให้ความสำคัญในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management: HRM) ตามแนวคิดของ Dubois และ Rothwell ร่วมกับ Deborah และ Kemp (อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ, 2551) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันนั้น ต้องมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของหน่วยธุรกิจน้ำมันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้น จึงกำหนด Competency Model ของแต่ละตำแหน่งงาน หรือสายอาชีพ โดยดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ De Cenzo และ Robbins (2007: 50-51)



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ด้าน HR และ Competency-Based HRM^{*}

การให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดการความรู้ (knowledge management) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรหรือความเชี่ยวชาญขององค์กร (core competency) ตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และที่สำคัญคือควรส่งเสริมผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ 5 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2550: 28) ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังและสามารถสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ อันส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

(2) การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล

1) การทบทวนตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร (Key Indicator) หน่วยธุรกิจจำเป็นต้องมีการรวบรวมและทบทวนตัวชี้วัดสำคัญอย่างเป็นระบบมากขึ้นมีการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจนว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะอะไรที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญมีการพิจารณากำหนดตัวชี้วัดสำคัญให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ

ขององค์กรตามหลักการบริหารแบบมุ่งสมดุล ที่สำคัญต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการวัดผลหรือประเมินผลตามตัวชี้วัดสำคัญที่กำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้

ในการออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลของตัวชี้วัดสำคัญที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และบริหารจัดการในแต่ละระดับได้อย่างทันเวลา เหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ของหน่วยงานควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดด้วยทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหลักของพนักงานมากขึ้น ทำให้ได้รับการยอมรับจากพนักงานมากขึ้น และส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ KPIs ของพนักงาน KPIs ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

^{*} ปรับปรุงและพัฒนาจาก สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2551: 22) และ De Cenzo and Robbins (2007: 35).

3) การกำหนด KPIs ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยในการถ่ายทอด KPIs ในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการแผนกและระดับพนักงานนั้น จะต้องสอดคล้องกัน (alignment) นอกจากนี้ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการส่วนจนถึงระดับพนักงานนั้น จะต้องพิจารณาว่าม้งานหรือกิจกรรมใดที่รับผิดชอบอยู่และมีส่วนช่วยเหลือ (contribute) ทำให้บรรลุ KPIs ในแต่ละระดับได้ แล้วนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงรุกที่วัดผลในกระบวนการ (leading indicator) ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดเชิงป้องกัน อันส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

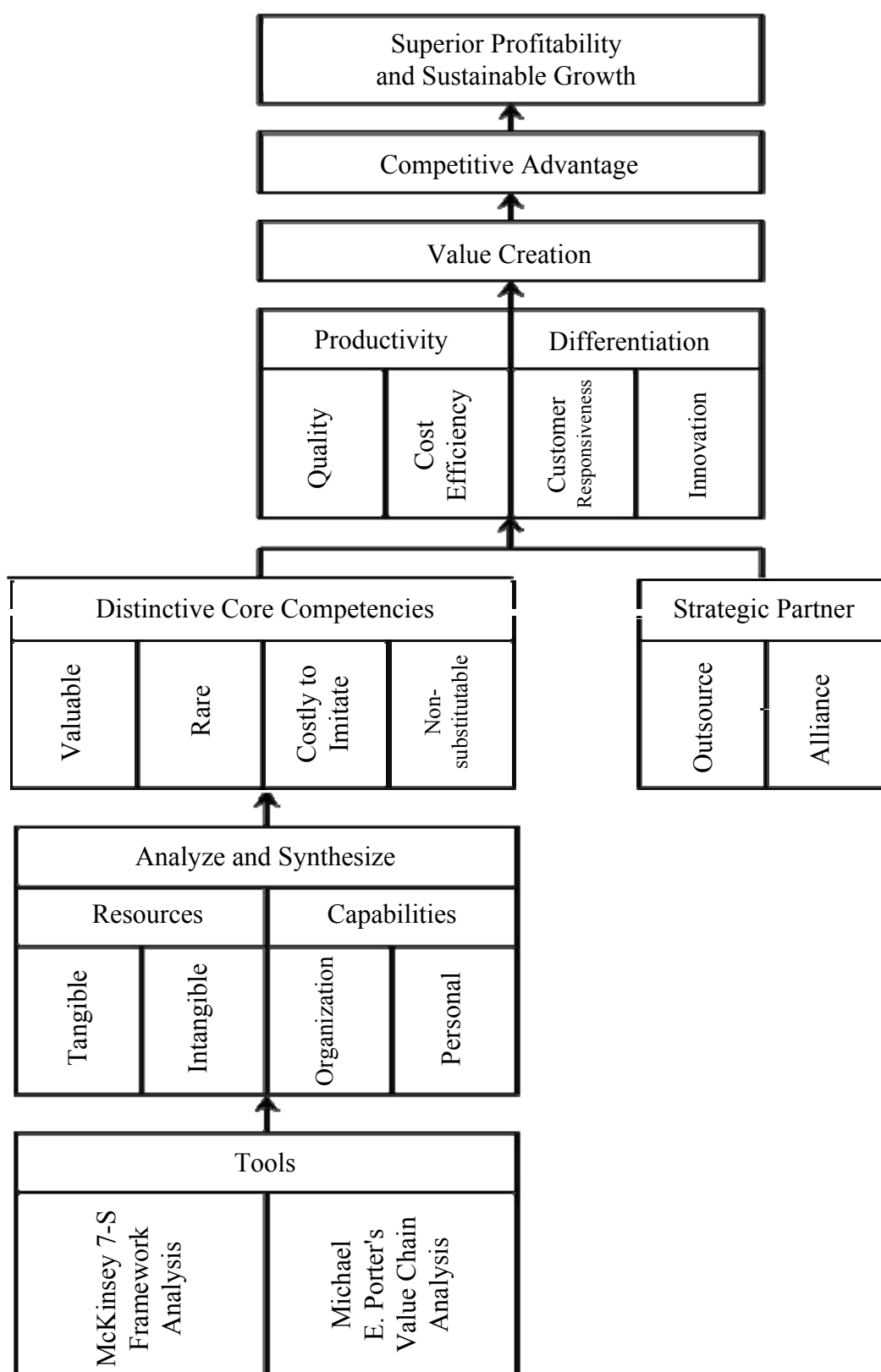
4) การให้ความสำคัญในการสื่อสารความ KPIs ให้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้รับรู้และเข้าใจ KPIs ขององค์กร หน่วยงาน และพนักงาน อันส่งผลให้พนักงานเข้าใจในทิศทางขององค์กรชัดเจนมากขึ้น และสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น

(3) การเป็นองค์กรที่นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change Organization) จากผลการวิจัยและความคิดเห็นของอดีตผู้ว่าการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) นั้น การที่หน่วยธุรกิจน้ำมัน จะนำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะโดดเด่นเฉพาะ (unique) ตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) และมีความรับผิดชอบต่อชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยในการออกแบบระบบการบริหารจัดการของ ปตท. (PTT Management System) นั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้จะต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง วิเคราะห์และสังเคราะห์เครื่องมือ การบริหารจัดการที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้แล้ว ในปัจจุบัน และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นแนวโน้มของโลก (mega trends) ที่องค์กรจะนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต เพื่อนำมาบูรณาการ โดยต้องไม่เกิดความซ้ำซ้อน และนำจุดเด่นของเครื่องมือการบริหารจัดการแต่ละเครื่องมือมาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งพิจารณาและให้ความสำคัญกับ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งบริบทและวัฒนธรรมองค์กรด้วยและที่สำคัญคือต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันรวมทั้งบริบทเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อสร้างแนวโน้มใหญ่ของโลก จากนั้นจึงออกแบบระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ที่เป็นลักษณะโดดเด่นเฉพาะตามวิถีของ ปตท. แล้วนำไปประยุกต์ใช้ โดยองค์กรควรพิจารณาการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม มีการดำเนินการตามแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และขั้นตอนการดำเนินงานของเครื่องมือการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ไม่ควรเร่งรีบจนละเลยแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของเครื่องมือการบริหารจัดการนั้น ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการของปตท. มีรากฐานที่มั่นคงจากนั้นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผลการนำระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ที่ออกแบบมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้งก่อนและหลังการประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารจัดการของ ปตท. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร (organizational core competency) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกนทร์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2556) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ที่สำคัญคือ หน่วยธุรกิจน้ำมันต้องให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งลูกค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดของPorter และKramer (2554: 43-44, 84-94)



ภาพที่ 3 การค้นหาและสร้างสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร*

* ปรับปรุงพัฒนาและบูรณาการเป็น Model จาก Hoskisson, Hitt and Ireland (2004: 56-69, 94-102).

(4) การสร้างค่านิยมร่วม (Shared Values) ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น การสร้างค่านิยมร่วมให้กับผู้บริหารและพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ต้องศึกษาเครื่องมือเหล่านั้นให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนทั้งในด้านแนวคิด ทฤษฎี หลักการและการนำไปปฏิบัติ สามารถศึกษาดูงานจากองค์กรหรือบริษัทที่นำเครื่องมือการบริหารจัดการนั้นไปประยุกต์ใช้ จากนั้นจึงทำความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองด้านบริหารและปฏิบัติการ แล้วจึงพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร เมื่อคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการได้แล้ว ผู้บริหารและทีมงานจึงวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กรในการที่จะมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือความสำเร็จขององค์กรโดยองค์กรต้องมีการสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่ามาประยุกต์ใช้นั้นมีเป้าหมายอะไร มีประโยชน์อย่างไร และไม่ใช่เป็นกิจกรรมแต่เป็นงานที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการต้องมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดศรัทธา มีความไว้วางใจต่อเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีการปฏิบัติแล้วต้องมีการวัดผลที่ชัดเจนอย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่ได้ผลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด 7-S ด้านค่านิยมร่วม (shared value) ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) ของ Peters และ Waterman.

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) การศึกษาวิจัยการประเมินความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริง

จากข้อจำกัดในการวิจัยซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรเท่านั้น โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยนี้คือพนักงานในสังกัดของหน่วยธุรกิจน้ำมัน ซึ่งความคิดเห็นเป็นความรู้สึกที่อาจไม่ใช่ข้อเท็จจริง ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจศึกษาวิจัยความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมัน จากข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงจากผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

คุณลักษณะขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิจัย พบว่า ถ้ามีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมันมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมผลักดันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยธุรกิจน้ำมันมากยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ และเมื่อปรับปรุงพัฒนาปัจจัยดังกล่าวก็จะส่งผลให้หน่วยธุรกิจน้ำมัน สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและบรรลุวิสัยทัศน์และของพันธกิจขององค์กรได้

(1) การศึกษาวิจัยโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำนักงานใหญ่ ปตท. และหน่วยธุรกิจควรพิจารณาปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ดำเนินงานสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน (alignment) มีการบูรณาการ (integration) ระบบบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ลดความซ้ำซ้อนและภาระงานที่ไม่จำเป็น โครงสร้างหน่วยงานควรมีทั้งแบบรวมศูนย์ (centralization) และกระจายอำนาจ (decentralization) โดยในการออกแบบโครงสร้างนั้นควรพิจารณาออกแบบตามแนวคิดที่ให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการ (process approach) เป็นสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการระบบบริหารจัดการ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ส่วนใหญ่มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญเรื่องกระบวนการ โดยควรมีหน่วยงานด้านนโยบาย มาตรฐาน และการพัฒนาระบบเพื่อความยั่งยืน หน่วยงานให้คำปรึกษาในการประยุกต์ใช้ หน่วยงานกำกับดูแลและประเมินผล และหน่วยงานสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (knowledge management)

สำหรับหน่วยงานสังกัดสำนักงานใหญ่ ปตท. ควรมีโครงสร้างแบบรวมศูนย์ โดยหน่วยงานด้านนโยบาย มาตรฐานและการพัฒนาระบบเพื่อความยั่งยืน ขึ้นตรงประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อ

ส่งเสริมให้มีการใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน (share resource) อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะแก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ในการบังคับใช้เครื่องมือการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยธุรกิจ สำหรับหน่วยงานสังกัดหน่วยธุรกิจควรมีโครงสร้างทั้งแบบรวมศูนย์และแบบกระจายอำนาจ โดยหน่วยงานกำกับดูแลประเมินผล และหน่วยงานสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) ขึ้นตรงกับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของแต่ละหน่วยธุรกิจ และหน่วยงานให้คำปรึกษาในการประยุกต์ใช้ขึ้นตรงกับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ในแต่ละสายงาน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างหน่วยงานที่ส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

(2) การศึกษาวิจัยเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่หน่วยธุรกิจนำมามีนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และอยู่ระหว่างการขยายผลอย่างจริงจังให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลักของหน่วยธุรกิจน้ำมัน

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่หน่วยธุรกิจนำมามีนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและอยู่ระหว่างการขยายผลอย่างจริงจังให้ครอบคลุมการดำเนินงานหลัก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนของ 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 เป็นต้น

(3) การศึกษาวิจัยระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT Management System)

จากผลการวิจัยและความเห็นของปกรณ ปรียากร (อ้างถึงใน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2551: 270-271) ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า เครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีการบริหารงานที่เป็นเป็นเลิศ มีผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม สามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้ แต่ต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการบริหารจัดการที่เป็นแนวโน้มใหญ่ของโลกที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคตอย่างลึกซึ้ง มีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการบริหารจัดการที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้แล้วในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาบริบทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มใหญ่ของโลกในอนาคตด้วย จากนั้นจึงบูรณาการและสังเคราะห์เครื่องมือการบริหารจัดการดังกล่าว โดยในการออกแบบระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และสร้างความผูกพันให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร อันส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้นั้น ต้องพิจารณาเป็นองค์รวม (holistic) อย่างเป็นระบบ (systematic) โดยให้ความสำคัญทั้งความสอดคล้องตรงกัน (alignment) ตั้งแต่ระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติการและการบูรณาการ (integration) ทั้งระบบเพื่อให้ระบบการบริหารจัดการมีความง่ายและไม่ให้มีความซ้ำซ้อน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปตท. ควรมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะ (unique) ตามวิถีของ ปตท. (PTT's Way) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการที่เป็นลักษณะเฉพาะตามวิถีของ ปตท. (PTT Management System)

บรรณานุกรม

- กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล. (2546). *คัมภีร์ระบบสารสนเทศ (Information Systems)*. กรุงเทพมหานคร: เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2541). *ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)*. กรุงเทพมหานคร: ส.เอเซียเพรส.
- แคปแลน โรเบิร์ตเอส และ นอร์ตัน เดวิด พี. *Strategy Maps แผนที่ยุทธศาสตร์: แปลงสินทรัพย์ที่สัมผัสไม่ได้ออกมาเป็นความมั่งคั่งที่จับต้องได้* แปลจาก Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. โดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล และคณะบรรณาธิการ. (2548). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2551). *30 ปี ปตท.: 3 ทศวรรษ พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย*. กรุงเทพมหานคร: Sirivatana Interprint.
- ปราฮาลาดซี เค. และแฮมมอนด์, อัลเลน (Prahalad, C. K. and Hammond, Allen). *CSR: Corporate Responsibility* แปลจาก Harvard Business Review On Corporate Responsibility โดย ญญาสินตระการผล และวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์. (2554). กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
- ปีเตอร์, ธรอมัส เจ. และวอเตอร์แมน เจอร์., โรเบิร์ต เอส. (Peters, Thomas J. and Waterman Jr., Robert H.). *ต้นต้นหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก* แปลจาก In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies โดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2528). กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พลู เดชะรินทร์ และคณะ. (2549). *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)*. กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย.
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542”. (2542). สืบค้นวันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2554 จาก <http://dl.parliament.go.th/handle/lirt/234833>
- ลูคเก้, ริชาร์ด และคอลลิส, เดวิด เจ (Luecke, Richard and Collis, David J.). *การสร้างและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ยอดเยี่ยมสุด สำหรับธุรกิจของคุณ* แปลจาก Creating and Implementing Strategy โดย จักร ดิงศภักย์ (2553). พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2550). *คู่มือช่วยบอกพิกักการดำเนินงานที่มีเป้าหมายด้านธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Guidelines)*. กรุงเทพมหานคร: คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556 (TQA Criteria for Performance Excellence 2555-2556)*. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรรณการพิมพ์.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). *รายงานป้อนกลับประจำปี 2555 (Feedback Report 2012)* หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2550). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรินท์.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency-Based HRM*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. หน่วยที่ 14. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- สุวัฒน์ ศิริรินทร์. (2552). *ความสามารถหลักขององค์กร: ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท.

-
- British Standards Institute. (2007). *BS OHSAS 18001:2007 Occupational health and safety management systems - Requirements*. United Kingdom.
- Hoskisson, Robert E., Hitt Michael A., & Ireland R. Duane. (2004). *Competing for Advantage*. Ohio: South-Western.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- The International Organization for Standardization. (2004). *ISO 14001:2004 Environmental management systems - Requirements with guidance for use*. Switzerland.
- The International Organization for Standardization. (2005). *ISO 9000:2005 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*. Switzerland.

