

สรุป และขอเสนอแนะ

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2516 กลุ่มประเทศโอเปคได้ใช้น้ำมันเป็นเครื่องมือทางการเมือง และมีการขึ้นราคาน้ำมันเรื่อยมา ประเทศไทยในฐานะ เป็นประเทศที่ต้องใช้น้ำมันดิบและ น้ำมันสำเร็จรูปเข้าประเทศเกือบ 100 % ได้รับความกระทบจากการขึ้นราคาคงกล่าวเป็นอย่างมาก และเมื่อใดที่กลุ่มประเทศโอเปคขึ้นราคาน้ำมัน ประเทศไทยก็ยิ่งประสบกับภาวะ การขาดดุลการค้ามากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นรัฐบาลไทยจึงได้เร่งการส่งเสริมการหาพลังงาน หดแทนที่ใช้วัตถุดิบในประเทศให้มากที่สุด แต่ก็ยังมีปัจจัยจำกัด คือหน่วยงานของรัฐบาลต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงานในการสำรวจ ผลิต ขนส่ง และจำหน่ายปิโตรเลียมยังมีขนาดไม่เหมาะสม และกระจัดกระจายไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2521 รัฐบาลจึงได้ประกาศจัดตั้งการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยขึ้น และได้รวมเอากิจการ หรัพย์สิน หนี้สิน พนักงานและลูกจ้าง ขององค์ การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย สังกัด กระทรวงอุตสาหกรรม และองค์การเชื้อเพลิง สังกัดกระทรวงกลาโหม มาเป็นส่วนหนึ่ง ของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

การดำเนินงานของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย สามารถแบ่งภารกิจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ กิจการค้าน้ำมัน และกิจการค้าก๊าซธรรมชาติ

กิจการค้าน้ำมัน ปตท. ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ร่วมงานในการกลั่นน้ำมัน กับกรมพลังงานทหารที่โรงกลั่นน้ำมันบางจาก โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาน้ำมันดิบมา ป้อนให้กับโรงกลั่นแห่งนี้ ในอัตราวันละ 65,000 บาร์เรล นอกจากนี้ ปตท.ยังได้ลงนาม สัญญาร่วมทุนเพื่อดำเนินการและขยายกิจการร่วมกับโรงกลั่นน้ำมันไทย ซึ่งจะขยายกำลังผลิต เป็น 165,000 บาร์เรลต่อวัน โดยจะสามารถเปิดดำเนินการได้ใน พ.ศ. 2528 ส่วนใน

การจักน้ำมันนั้น ปตท.ได้ทำสัญญาซื้อ-ขายแบบรัฐต่อรัฐ (โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน) ใน พ.ศ. 2523 ปตท.ได้ทำสัญญาซื้อน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปจากประเทศต่าง ๆ ประมาณ 3,845 ล้านลิตร โดยแยกเป็นน้ำมันดิบ 1,945 ล้านลิตร และน้ำมันเชื้อเพลิงสำเร็จรูป 1,900 ล้านลิตร ด้านการจักจำหน่ายเชื้อเพลิง ปตท.มีสถานีบริการที่ดำเนินการเองใน กรุงเทพฯ 2 แห่ง และจำหน่ายให้สถานีบริการที่ดำเนินการโดยเอกชนทั่วประเทศ 568 แห่ง พ.ศ. 2523 ปตท.สามารถจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงได้ทุกชนิดรวมกับประมาณ 4,852 ล้านลิตร หรือมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 41.1 ของปริมาณการจำหน่ายเชื้อเพลิงทั้งหมดในประเทศไทย

กิจการด้านก๊าซธรรมชาติ สืบเนื่องจากได้มีการเจาะพบแหล่งก๊าซธรรมชาติใน อ่าวไทยเป็นจำนวนมาก ในช่วงเวลาดังกล่าวรัฐบาลได้จัดตั้งองค์การก๊าซธรรมชาติขึ้นเพื่อ ดำเนินการก่อสร้างและบริหารระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ โดยจัดส่งให้กับผู้ใช้ก๊าซรายใหญ่ ๆ และในวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 รัฐบาลได้ออ้อนองค์การก๊าซธรรมชาติเข้าร่วมเป็น การวิโคตร เลียมแห่งประเทศไทย โดยปตท.ได้รับช่วงการดำเนินงานตามโครงการพัฒนา ก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย ในขั้นที่ 2 คือ ขั้นก่อสร้างโดยในขั้นของการจัดหาพัสดุอุปกรณ์และ ดำเนินการก่อสร้างท่อส่งก๊าซ โครงการเสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2524 โดย สามารถเสร็จก่อนเป้าหมายและวงเงินต่ำกว่าที่ประมาณไว้

การวิโคตร เลียมแห่งประเทศไทยยังมีแผนงานและโครงการต่าง ๆ อีกมาก เช่น ในแผนงานค่าน้ำมันนั้น ปตท.ได้วางแผนที่จะปรับปรุงระบบการขนส่งน้ำมันจากคลังน้ำมัน ส่วนกลางไปยังคลังน้ำมันส่วนภูมิภาค แผนงานการปรับปรุงการปฏิบัติงานและอุปกรณ์น้ำมัน เชื้อเพลิง แผนงานสร้างคลังน้ำมันส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นต้น ส่วนแผนงานและ โครงการพัฒนาก๊าซธรรมชาติ ก็มี อาทิเช่น โครงการก่อสร้างโรงแยกก๊าซธรรมชาติ โครงการวางแผนหลักการใช้ประโยชน์จากก๊าซธรรมชาติ โครงการต่อเชื่อมท่อส่งก๊าซจาก แหล่งผลิตยูเบียนออยล์ โครงการสร้างกะพง-ปลาทอง ถึงท่อก๊าซสายประธาน เป็นต้น



นับตั้งแต่ที่ปคท. ก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน ปคท. ได้เจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ได้พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอยู่หลายครั้ง ซึ่งปัจจุบันการบริหารงานของปคท. สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนงาน ปคท. ได้จัดให้มีการวางแผนงานหลักขององค์การ เพื่อทราบแนวทางการประกอบธุรกิจน้ำมันของปคท. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการวางแผนในรูปโครงการต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานค้ำนนโยบายและวางแผนรับผิดชอบโดยตรง ส่วนงบประมาณนั้นปคท. มีการวางงบประมาณเป็นรายปี ส่วนนโยบายและวัตถุประสงค์นั้นปคท. ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย นอกเหนือไปจากแผนงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว ในแต่ละหน่วยงานยังมีแผนปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายของตนเอง เช่น ด้านจัดหาและกลั่นน้ำมันมีการวางแผนการจัดหาน้ำมัน 9 เดือนขึ้น เพื่อศึกษาถึงอุปสงค์และอุปทานของพลังงานทั้งประเทศเพื่อใช้ในการวางแผนการนำเข้าและการจัดจำหน่าย ส่วนด้านการตลาด จะมีการวางแผนพยากรณ์ยอดขายเป็นรายเดือน เป็นต้น

2. การจัดองค์การ นับตั้งแต่รัฐบาลได้ประกาศจัดตั้งปคท. ขึ้น สายการดำเนินงานต่าง ๆ ของปคท. ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่หลายครั้ง สาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพราะ

- ก. รองรับการระหนาคู่และอำนาจที่ได้เพิ่มสูงขึ้น
- ข. ให้การจัดแบ่งส่วนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความชำนาญหน้าที่และความชำนาญความชำนาญงาน เพื่อสะดวกในการประสานงานและบังคับบัญชา
- ค. เพื่อขจัดปัญหาเรื่องการทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน
- ง. เพื่อให้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- จ. เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องการบริหารและการปกครองให้พนักงานมีความรู้สึกปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ เดียวกัน

ปัจจุบัน การแบ่งส่วนงานของปคท. แบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ฝ่าย กอง และแผนก มีผู้ว่าการเป็นผู้บริหารและบังคับบัญชางานสูงสุดของปคท. มีตำแหน่งรองผู้ว่าฯ 7 ตำแหน่ง

ปฏิบัติงานหน้าที่ในแต่ละด้านโดยรับผิดชอบ ควบคุม กำกับ และบังคับบัญชาในฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในสังกัด หรือตามที่ผู้ว่าราชการฯ เสนอและมีผู้ช่วยผู้ว่าราชการฯ ชื่นตรงต่อผู้ว่าราชการฯ ปฏิบัติงานตามที่ผู้ว่าราชการฯ มอบหมาย

3. การจับบุคคลเข้าทำงาน เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารบุคคลโดยจะทำหน้าที่ ตั้งแต่การรับสมัครเข้าทำงาน การแสวงหาบุคคล การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนชั้น และการถอดถอน ตลอดจนไปจนถึงการพิจารณาฝึกอบรมและการให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปต่าง ๆ โดยผู้ว่าราชการฯ เป็นผู้มีความรู้สั่งการในเรื่องดังกล่าวข้างต้น แต่ถ้าเป็นพนักงานหรือลูกจ้างชั้นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไปจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการปิโตรเลียมฯ ก่อน

4. การอำนวยความสะดวก มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติตามขั้นตอนในแต่ละตำแหน่งตามวงเงินที่คณะกรรมการกำหนด อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการปตท. มีหน้าที่ในการวางนโยบาย ตลอดจนควบคุมดูแลกิจการทั่วไป ผู้ว่าราชการฯ มีหน้าที่บริหารกิจการของปตท. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด ตลอดจนมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่ง การมอบหมายอำนาจให้ผู้อื่น ผู้ว่าราชการฯ จะต้องทำเป็นหนังสือและแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

- ก. ชนิดหรือประเภทของกิจการ
- ข. ขอบเขตของภาระหน้าที่ของผู้รับมอบอำนาจ
- ค. ระยะเวลาแห่งการมอบอำนาจ (ถ้ามี)

การทำงานของปตท. จะออกมาในรูปของคณะกรรมการ เช่น คณะทำงานตามโครงการ คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการการจัดจ้าง เป็นต้น

5. การควบคุม ปตท. ได้มีการควบคุมหลายชนิดซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

ก. การควบคุมโดยงบประมาณ สามารถควบคุมได้ 2 จุดคือ ควบคุมก่อนการจัดทำงบประมาณ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับนโยบายและสภาพความเป็นจริง จุดที่ 2 คือ ควบคุมใช้งบประมาณจะต้องใช้วงเงินให้อยู่ในภายใต้วงเงินที่อนุมัติ

ข. การควบคุมการสั่งจ่ายเงิน อำนาจในการสั่งจ่ายเงินนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินและอำนาจการอนุมัติของแต่ละบุคคลในการสั่งจ่ายเงิน เช่น ผู้ว่าการ มีอำนาจสั่งจ่ายเงินคราวหนึ่งไม่เกิน 5 ล้านบาท เป็นต้น

ค. การควบคุมพัสดุ ปกท.ได้กำหนดระเบียบในการซื้อพัสดุดำเนินการต่าง ๆ เช่น ดำเนินเงินไม่เกิน 10,000 บาท ให้จัดซื้อโดยวิธีการตกลงราคา และการจัดซื้อเกือบทุกประเภทจะต้องมีคณะกรรมการในแต่ละขั้นตอน เช่น คณะกรรมการเปิดซองราคา คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ เป็นต้น

ง. การควบคุมการจ้าง มีระเบียบกฎเกณฑ์ในตนเองเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุ กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับประเภทและวงเงินต่าง ๆ ของการจ้าง

จ. การตรวจสอบภายใน ปกท.มีหน่วยงานสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการภายในทั้งหมดของปกท. โดยแบ่งการตรวจสอบออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การตรวจสอบบัญชีการเงิน การติดตามประเมินผล

จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน .ปรากฏว่ายังมีปัญหาในการจัดการตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถแยกปัญหาต่าง ๆ ได้เป็น

1. ปัญหาในการวางแผนงาน แม้ว่าจะมีการวางแผนงานกันในเกือบทุกขั้นตอน แต่พนักงานส่วนใหญ่เห็น เห็นว่าการวางแผนงานยังมีปัญหาในเรื่อง

1.1 แผนงานจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 พนักงานส่วนใหญ่มักจะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเลย การวางแผนส่วนใหญ่มาจากผู้บริหารระดับสูง

1.3 แม้ว่าจะมีการวางแผนไว้แล้ว แต่การปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะมึ้งงานเร่งด่วนเข้ามายุ่งเสมอ ทำให้แผนงานที่วางไว้ต้องล่าช้าออกไป

1.4 แผนงานที่วางไว้นั้นแต่ละหน่วยงานต่างฝ่ายต่าง เป็นผู้วางแผน แต่ ยังขาดการประสานงานทำให้แผนงานที่ออกมาไม่สอดคล้องกัน

1.5 วิธีปฏิบัติงานวางไว้เพื่อให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานจำนวนมาก ทำให้การทำงานชักช้าและมีขั้นตอนมาก และมีเอกสารมากมายเกินความจำเป็น

ดังนั้น ในการวางแผนงานนั้นผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นย่อมจะต้องมีประโยชน์ ในการวางแผนของปตท. ยังมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุงคือ

1. ควรจะต้องมีการอบรมให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความสำคัญของการวางแผน ตลอดจนควรจะมีการอธิบายให้ทราบว่าหน้าที่การวางแผนเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกระดับชั้นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงการที่จะให้พนักงานระดับรอง ๆ ลงไป มีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย เพราะ

1.1 ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามแผนก็คือพนักงานระดับรอง ๆ ลงไป เมื่อพวกเขามีส่วนร่วมในการวางแผน เขาจะได้ทราบถึงแผนงานต่าง ๆ ที่วางไว้ จะได้สามารถปฏิบัติตามแผนได้อย่างถูกต้องและทราบถึงจุดมุ่งหมายของแผนอย่างแจ่มชัด ทำให้การปฏิบัติงานถูกต้องตรงตามแผนอย่างแน่นอน

1.2 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดแผน ย่อมทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อแผนงานมากกว่าการไม่มีส่วนร่วม

1.3 โดยปกติ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเป็นผู้ทราบถึงปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานเอง ดังนั้น การที่ได้พวกเขามีส่วนร่วมในการวางแผนย่อมจะต้องทำให้แผนงานสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งแผนการนี้เป็นที่รู้จักกันในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า Q.C. Circle

2. ในการวางแผนงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานได้ นอกจากนี้ ควรจะต้องมีการวางแผนองค์การ

โดยส่วนรวมอย่างรีบด่วน เพื่อให้แผนงานต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานจัดทำออกมาจะได้มีแนวทางที่แน่นอนและสอดคล้องกับเป้าหมายรวมของทั้งองค์การ ปัจจุบันการวางแผนองค์การของปศท. ยังไม่ได้จัดทำกันอย่างจริงจัง ทำให้แผนงานต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน การจัดทำแผนองค์การควรมีทั้งระยะสั้นและระยะยาวผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดแต่ละด้าน และเพื่อการรับรู้และถือปฏิบัติทุกหน่วยงาน

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอะไรในแผนงานที่วางไว้ ควรจะมีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงให้พนักงานทราบ และออกความคิดเห็นร่วมกันโดยหาแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุด ปัจจุบันมีพนักงานจำนวนมากที่ไม่ทราบแผนงานที่แน่นอน ทำความเข้าใจที่ได้รับไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น

4. วิถีปฏิบัติงานที่วางไว้ควรจะมีการวิเคราะห์ปรับปรุงใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขั้นตอนการเบิกจ่าย การซื้อวัสดุ เครื่องมือ กำลังคน เป็นต้น เพราะปัจจุบันงานล่าช้ามาก มีขั้นตอนและเอกสารมากมายเกินความจำเป็น งานบางจุดขาดผู้รับผิดชอบอย่างแท้จริง หรือไม่ไปรวมไว้ที่คน ๆ เดียวทำให้ทำไม่ทัน ซึ่งควรมีหน่วยงานจัดวางระบบงานส่วนกลางเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวขึ้น (รายละเอียดจะกล่าวในส่วนของหัวข้อสังเขปงาน)

นอกจากนี้ในการวางแผนงานนั้น ข้อมูลที่ใช้ควรจะเป็นข้อมูลที่ถูกต้องเพราะปัจจุบันมีการคาดคะเนกันมากกว่าการใช้ข้อมูลที่แท้จริง และการติดตามผลงานที่วางแผนไปแล้วเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไข แผนก็ควรจะต้องมีโดยระยะเวลาการติดตามขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

2. ปัญหาในการจัดองค์การ พนักงานร้อยละ 61.75 เห็นว่าสายงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เหมาะสมทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากหน่วยงานบางหน่วยมีชื่อคล้ายกันจนทำให้พนักงานเกิดเข้าใจผิดว่าซ้ำซ้อนกันหรืออาจจะเป็นสาเหตุเนื่องมาจากการขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานในการทำงานและอาจเนื่องมาจากพนักงานยังมีประสบการณ์จากระบบเก่า เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการจัดสายงานใหม่แล้ว แต่ยังไม่สามารถปรับตามอำนาจหน้าที่ใหม่ และสาเหตุใหญ่อีกประการหนึ่งคือ พนักงานกว่าร้อยละ 20 ไม่เคยได้รับการบอกกล่าวถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเลย

จากปัญหาค้างกล่าวข้างต้น ปศท.จึงควรคำนึงแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้คือ

1. หัวข้อสังเขปงาน (Job Description) แม้ว่าปศท.จะมีหัวข้อสังเขปงานในระดับกองและแผนกแล้ว แต่ยังคงขาดหัวข้อสังเขปงานของงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นอาจทำให้งานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และอาจจะเกิดความรับผิดชอบกันได้ แนวทางแก้ไขผู้บริหารระดับสูงอาจจะจัดตั้งหน่วยจัดวางระบบ (System and Procedures Department) ให้เป็นงานอิสระ (มีอิสระอยู่ด้วยบัญชีเช่นในปัจจุบัน) เพื่อทำการวางระบบสายงานใหม่ทั้งหมด โดยหน่วยงานใหม่จะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ว่ากำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ออกแบบและควบคุมแบบฟอร์มต่าง ๆ จัดเก็บและบริหารงานเอกสาร และจัดทำแผนภูมิขององค์การ ให้หัวข้อสังเขปงานที่ออกมาใหม่ระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคนที่ในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยต้องมีเอกภาพในการบังคับบัญชาประกอบไปด้วย

2. การมอบหมายงาน ยังมีผู้บริหารระดับสูงบางคนยังชอบเก็บงานส่วนใหญ่ไว้กับตัวเอง โดยไม่ยอมมอบหมายงาน ทำให้งานล่าช้าและติดขัด ดังนั้นฝ่ายบริหารบุคคลจึงควรจะมีการจัดการอบรมให้พนักงานทุกระดับทราบถึงความสำคัญของการมอบหมายงานโดยชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการมอบหมายงานว่า

- การที่ผู้บริหารที่มีภาระกิจมาก แต่ไม่ยอมมอบหมายงาน อาจทำให้งานล่าช้าและไม่สามารถทำให้เสร็จลุ่วงไค้ทันการอาจเป็นผลเสียต่อปศท.
- การมอบหมายงานนั้นเป็นการช่วยการฝึกฝนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยลำพัง ซึ่งทำให้เกิดความชำนาญ และมีความรับผิดชอบต่องาน และยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และเห็นประโยชน์ต่อการบังคับบัญชา
- เป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้เรียนรู้งานเพื่อเป็นการเตรียมตัวรับสถานการณ์ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาหนึ่งลาออก ป่วย หรืออื่น ๆ กิจการของปศท.จะได้ไม่หยุดชะงัก

3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อน และยังคงแข่งขันกับเอกชน เพื่อให้งานทันต่อเหตุการณ์ และเกิดความคล่องตัว ไม่เสียเปรียบคู่แข่ง ปตท. จึงควรจัดให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แต่การกระจายอำนาจก็ต้องควบคู่ไปกับการมอบหมายงานและการที่ควรมีระบบการควบคุมที่รัดกุม จึงจะทำให้การกระจายอำนาจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันผู้บริหารของปตท. ได้ทราบถึงปัญหาคงกล่าวเป็นอย่างดีจึงได้มีการหัวข้อสั่งเขปงานให้ละเอียดขึ้นและลดการซ้ำซ้อนมากขึ้นซึ่งปตท. สามารถจัดทำหัวข้อสั่งเขปงานในระดับฝ่ายจนถึงระดับแผนกได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวางหัวข้อสั่งเขปงานในระดับพนักงานต่อไป

3. ปัญหาในการจัดบุคคลเข้าทำงาน มีปัญหาดังนี้คือ

3.1 การวางแผนด้านกำลังคนยังต้องแก้ไข เพราะปัจจุบันยังไม่มี การวางแผนในการรับคนเข้าทำงานเลย ไม่มีการคำนวณปริมาณงานของแต่ละงานก่อนที่จะรับคนเข้าทำงาน ดังนั้นเมื่อเข้ามาแล้ว พนักงานบางคนมีงานทำล้นมือ ในขณะที่บางคนไม่มีงานจะทำ

3.2 การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานยังมีการใช้ระบบฝากเข้าทำงาน

3.3 การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น แต่งตั้ง โยกย้าย ยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีการวางมาตรฐานในการพิจารณาที่แน่นอน ทำให้การพิจารณาความดีความชอบในบางจุดเกิดความลำเอียงได้

3.4 สวัสดิการค้ำพยาบาลมีปัญหาบ้าง การเบิกค่ารักษาพยาบาลบางครั้งล่าช้าผิดปกติ

3.5 ปัญหาในเรื่องความล่าช้าในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การเบิกจ่าย การพิจารณาการให้ เป็นต้น จนทำให้พนักงานส่วนใหญ่และบุคคลภายนอกของการทำงานของฝ่ายบริหารบุคคลว่ายังไม่มีความมีประสิทธิภาพพอ

ดังนั้น ฝ่ายบริหารบุคคลควรจะต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของฝ่ายจนอย่าง
เป็นการ เร่งด่วน สิ่งที่จะต้องปรับปรุงคือ

1. การวางแผนกำลังคน การกระจายงานในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องในบางจุด
ปริมาณงานยังไม่กระจายเท่าที่ควร ฝ่ายบุคคลควรจะต้องมีการสำรวจปริมาณงานในแต่ละ
บุคคลที่รับผิดชอบอยู่ โดยการทำการวิเคราะห์ปริมาณงาน จากนั้นจึงจัดกำลังคนเสียให้
เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และในการวางแผนกำลังคนนั้น ฝ่ายบริหารบุคคลก็ยังไม่มีการวางแผน
ซึ่งควรแก้ไขเพื่อให้การแสวงหาบุคคลทำได้คล่องตัวและรวดเร็วกว่านี้ การวางแผนกำลังคน
นั้นแต่ละหน่วยงานต้องจัดทำตารางความต้องการคนขึ้นว่าต้องการพนักงานชนิดไหน มีคุณสมบัติ
อย่างไร และต้องมีหัวข้องานสังเขป อย่างไร จากนั้นจึงจัดทำการวิเคราะห์ปริมาณงาน
และการวางแผนกำลังคนต่อไป

2. การคัดเลือกบุคคล ควรจะมีการประกาศรับสมัครพนักงานตามสื่อมวลชนต่าง ๆ
อย่างเปิดเผย ซึ่งปกติมีความได้เปรียบในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการอยู่แล้ว
เพราะปกติเองก็ดำเนินงานในรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นที่นาสนใจของประชาชนทั่วไปยกเว้น
ตำแหน่งบางตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งสำคัญและเป็นความรู้เฉพาะด้าน อาจคัดเลือกโดยการขอตัว
มาจากหน่วยงานอื่น

3. การแต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ ควรจะมีการกำหนด
หลักเกณฑ์การพิจารณาอย่างชัดเจน และเป็นขั้นตอนโดยมีกฎเกณฑ์การพิจารณาที่แน่นอน โดย
ให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

4. สวัสดิการต่าง ๆ สิ่งที่จะต้องแก้ไขคือ

4.1 เงินค่าล่วงเวลา ที่จะให้กับพนักงานควรจะต้องมีการพิจารณาอย่าง
จริงจังเสียที

4.2 รถบริการขนส่ง ควรจะจัดใหม่เท่าเทียมกันทั้งในต่างจังหวัดและ
กรุงเทพฯ ซึ่งในต่างจังหวัดควรจะมีการจัดรถรับส่งในช่วงวันหยุดในเส้นทางกรุงเทพฯ-ชลบุรีด้วย
เพราะที่จังหวัดชลบุรีมีพนักงานที่โรงงานแยกก๊าซจำนวนมากที่ต้องเดินทางไปกลับในเส้นทาง
ดังกล่าวในวันหยุดเพื่อกลับมาเยี่ยมบ้าน

4.3 ควรจัดให้มีสหกรณ์หรือร้านค้าสวัสดิการ

นอกจากนี้ พนักงานบางส่วนยังเห็นว่า ควรจะมีเครื่องมือค้ำเพลิง และห้องสมุดเพิ่มขึ้นอีกด้วย

การพัฒนาบุคคล ปศท. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับตามความจำเป็น เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับปริมาณงานของพนักงานในฝ่ายบริหารบุคคล พนักงานกว่าร้อยละ 26.27 ของพนักงานด้านบริหารมีปริมาณงานมากเกินไปจนทำให้การบริการต่างๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ดังนั้นจึงควรปรับปรุงหาบุคลากรมาเพิ่มเติม และ/หรือควรปรับปรุงจ้างงานในฝ่ายให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น

4. ปัญหาในการอำนวยความสะดวก มีดังนี้คือ

- 4.1 การประสานงานในบางหน่วยงานยังไม่ดีพอ
- 4.2 ผู้บริหาร ระดับสูงบางคนยังไม่เป็นผู้นำที่ดี
- 4.3 พนักงานระดับประจำแผนกกลายมายังไม่มีการจัดการประชุมให้ได้อย่างแน่นอน
- 4.4 อุปกรณ์ เครื่องมือ อะไหล่ และการสื่อสาร ยังไม่มีเพียงพอ

กับปริมาณธุรกิจ

เรื่องการอำนวยความสะดวกยังมีปัญหาอีกเล็กน้อยที่จะต้องดำเนินการแก้ไขคือ

1. การประสานงานในบางหน่วยงานยังไม่ดีพอ ร้อยละ 21.84 ของจำนวนพนักงานเห็นว่า ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานมีน้อยและต้องปรับปรุง เช่น หน่วยงานระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบำรุงรักษาของค้ำปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ บางหน่วยงานก็ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง หรือไม่เป็นที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีความเห็นไม่ตรงกัน เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขในเรื่องการประสานงานกัน ควรจะต้องจัดทำดังนี้

- 1.1 ประเมินผลว่าปัญหาต่าง ๆ จุดใดที่ไม่ถูกต้อง ปรับปรุงให้
เกิดการประสานงานที่ดี
- 1.2 จัดประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรึกษาหารือถึงข้อบกพร่องของการ
ประสานงาน เพื่อหาวิธีแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป
- 1.3 ควรจัดให้มีการฝึกอบรม การมีมนุษยสัมพันธ์ และหลักการประสานงาน
ที่ดี

2. ฝ่ายบริหารบุคคลควรเร่งรัดให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้
อย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมาทำงานสายหรือการละทิ้งงาน
3. จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ ในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นที่ถูกต้องของคนส่วนใหญ่
4. อุปกรณ์ เครื่องมือ อะไหล่ และอุปกรณ์ การสื่อสารควรมีการปรับปรุง
ให้ดีขึ้น มีการวางแผนการจัดซื้อใหม่ เพื่อให้มีใช้อย่างเพียงพอและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. ปัญหาในการควบคุม มีดังนี้คือ

- 5.1 บทบาทของสำนักตรวจสอบภายในมีน้อยมาก ไม่สามารถตรวจสอบ
เต็มที่ใดทุกหน่วยงาน
- 5.2 ปัจจุบัน ปศท. ยังไม่ได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานในแต่ละระดับ ทำให้การพิจารณาประเมินผลการทำงาน เพื่อการปรับอัตราเงินเดือน
ยังไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน

แนวทางแก้ไขคือ

1. ควรขยายขอบเขตการตรวจสอบภายในให้สามารถครอบคลุมการปฏิบัติงาน
ทุกอย่างในปศท. ระบบการตรวจสอบใหม่ควรจะสามารถตรวจสอบรายรับ รายจ่าย ทุก

ประเภท รวมทั้งผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่าง ๆ ด้วย เช่น การตรวจสอบ
ผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ เป็นต้น

2. ควรมีการตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่าง ๆ มากขึ้น มาตรฐานที่ตั้งขึ้นอาจ
เป็นมาตรฐานด้านการควบคุมปริมาณงาน คุณภาพงาน ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

3. เนื่องจากระบบการตรวจสอบภายในที่ใช้ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่าย
บริหารบุคคลจึงควรควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้มากขึ้นโดยสั่งการให้ผู้นับบัญชี
ในแต่ละหน่วยงานควบคุมดูแลการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดมีทุจริตได้

4. ในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการวางแผนแล้ว จำเป็นจะต้องมีการประเมินผล
ด้วย ซึ่งการประเมินผลนี้จะสามารถช่วยแก้ไขข้อบกพร่องได้

สรุป สมมุติฐานที่ตั้งไว้ในเรื่องของการวางแผนนั้นยังไม่ถูกต้องนัก พนักงานกว่า
ร้อยละ 65 มีส่วนร่วมในการวางแผนน้อยมาก ในข้อสองเรื่องการกระจายอำนาจนั้น ปตท.
มีการกระจายอำนาจไปตามลำดับขั้น ตามอำนาจและความรับผิดชอบตรงตามข้อสมมุติฐานที่
ตั้งไว้ เพราะ ปตท.จำเป็นต้องให้การตัดสินใจและการทำงานรวดเร็วขึ้นเพื่อให้แข่งขันกับ
ธุรกิจเอกชนได้ แต่ในบางเรื่องก็ยังติดขัดกับระเบียบที่ทางราชการกำหนด เช่น ขั้นตอนการ
ประมูลราคา ขั้นตอนการจัดจ้างพนักงาน ขั้นตอนการอนุมัติโครงการ ฯลฯ ในข้อสมมุติฐาน
ในข้อ 3 ปตท.ได้จัดทำมีระบบควบคุมรายงานย้อนกลับเพื่อใช้ในการควบคุมให้เป็นไปตาม
เป้าหมาย โดยมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายวัน รายเดือน และรายปี แต่ ปตท.
ก็ยังมิชอบพอในเรื่องการตรวจสอบภายใน ซึ่งยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย