

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ทำให้ทราบผลจากการศึกษาวิจัย ดังนี้คือ

1. บอกรับสัมภาษณ์ที่ว่า "การคัดการด้านสวัสดิการของ ปตท. ไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึง" จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่สุ่มมาเป็นตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ดังแสดงในบทที่ 5 ทำให้ทราบผลว่า การคัดการด้านสวัสดิการบางประเภทของ ปตท. ยังไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึง เช่น รถรับ-ส่งพนักงาน สวัสดิการชื้อก๊าซหุงต้มและยืมถังก๊าซ การตรวจรักษาโรค โรงอาหาร และเงินช่วยเหลือค่าคลอดบุตร เป็นต้น โดยมีสาเหตุจากข้อบกพร่องในหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการจัดให้กับพนักงาน ตลอดจนความไม่เพียงพอของอุปกรณ์ สถานที่และจำนวนบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นหากได้มีการปรับปรุงการคัดการด้านสวัสดิการ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยตามแนวทางที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 5 และบทที่ 6 ก็น่าจะเป็นหนทางที่จะทำให้การคัดการด้านสวัสดิการของ ปตท. สอนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึงมากกว่าในปัจจุบัน

2. ปฏิเสธสัมภาษณ์ที่ว่า "ความต้องการด้านกำลังคนของ ปตท. มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า" จากการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนซึ่งผู้วิจัยได้เสนอไว้ในบทที่ 4 ทำให้ทราบว่า จำนวนพนักงานที่พยากรณ์โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารข้อมูลของ ปตท. ในระยะ 5 ปีข้างหน้า (ใน พ.ศ. 2531) เป็นจำนวนประมาณ 3,851 คน และจากการพยากรณ์โดยอาศัยอัตราการเจริญเติบโตในอดีตนำมาวิเคราะห์แนวโน้มจำนวนพนักงานในอนาคตของ ปตท. ในระยะเวลาดังกล่าวเป็นจำนวนประมาณ 3,913 คน ดังนั้นหากนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานในปัจจุบัน (พ.ศ. 2526) จำนวน 2,847 คน จะเห็นได้ว่า อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในระยะเวลาดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นเพียงประมาณร้อยละ 35 เท่านั้น ไม่ถึงร้อยละ 100 ตามสัมมติฐานแต่อย่างใด

ผลการวิจัยข้างต้นนี้ได้นำเสนอต่อ ดร.อภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร ผู้พยากรณ์จำนวนพนักงาน ปตท. ในอนาคตในส่วนที่สัมพันธ์กับการใช้พื้นที่อาคารสำนักงาน ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานที่ได้จากการวิจัยนี้ อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นไปได้

นอกจากนั้นยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปและขอเสนอแนะ เพื่อผู้เกี่ยวข้องจะนำไปพิจารณาประกอบในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ดังต่อไปนี้

### 1. การวางแผนกำลังคน

หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ ต้องพยายามใช้คนและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้นการศึกษาและวางแผนทางด้านกำลังคนของ ปตท. ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจที่สำคัญและมีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทราบถึงปริมาณกำลังคนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและประหยัดอีกด้วย ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้

1. หน่วยงานทางด้านการบริหารงานบุคคลของ ปตท. ควรจะทำการเก็บรวบรวมและประมวลข้อมูลทางด้านการทำงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น ข้อมูลทางด้านจำนวน เพศ อายุ วุฒิ และสาขาทางการศึกษาของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะเก็บบันทึกในทะเบียนประวัติพนักงานแล้ว ก็ควรที่จะประมวลออกเป็นแต่ละด้านทั้งที่เป็นขอมรวมทั้งหมดและที่เป็นยอดรับเข้ามาแต่ละปี ซึ่งการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เช่น ในปัจจุบันจะสามารถประมวลข้อมูลหรือทำรายงานได้โดยรวดเร็ว และครบถ้วนทุกอย่างตามต้องการ

2. ปตท. ควรจะต้องให้ความสนใจในการศึกษาความต้องการด้านกำลังคนให้มากขึ้น จากปัจจุบันโดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ปริมาณคนในปัจจุบัน ปริมาณงานในอนาคต งบประมาณและอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน เป็นต้น มาพยากรณ์ความต้องการกำลังคนขององค์กรในอนาคตใน 2 ลักษณะคือ

ก) ความต้องการด้านคุณสมบัติของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

คือ

1) ความต้องการด้านประเภทคุณสมบัติของบุคลากร เช่น ความสามารถ และสติปัญญา ประสบการณ์และความชำนาญ การศึกษา มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ

2) ความต้องการด้านประเภทคุณวุฒิการศึกษาของบุคลากร เช่น ต้องการพนักงานจบการศึกษาในระดับใด ปริญญาตรี โท เอก ระดับ ปวส. หรือต่ำกว่า

3) ความต้องการด้านประเภทอายุของบุคลากร

4) ความต้องการบุคลากรประเภทชายหรือหญิง

ข) ความต้องการด้านปริมาณของบุคลากร โดยการพยากรณ์ในระยะสั้น 1-4 ปี หรือในระยะยาวซึ่งกินเวลา 5-10 ปี เป็นต้น

3. หน่วยงานทางด้านบริหารงานบุคคลของ ปตท. ควรจะต้องติดตามความเคลื่อนไหวของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนของ ปตท. ซึ่งได้แก่สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล สภาพภายในองค์กร ฯลฯ เพื่อนำมาปรับปรุงการประมาณการกำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ประโยชน์จากการประมาณการความต้องการด้านกำลังคนของ ปตท. สามารถนำมาใช้ประกอบการวางแผนกำลังคน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ สำหรับการสรรหาคัดเลือก และว่าจ้างบุคคลเข้าทำงาน ทั้งจัดทำแผนงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา กำลังคนเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งยังช่วยในการลดปัญหาการว่างงานแฝงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

## 2. การสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร

เนื่องจาก ปตท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ และมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว ดังนั้นจึงมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์กรแห่งนี้เป็นส่วนอย่างมาก จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะทำให้สามารถคัดเลือกบุคคลซึ่งมีความรู้และความสามารถตรงกับที่ต้องการได้มากที่สุด ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน ปตท. มีพนักงานในระดับความรู้ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปถึง 650 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 22.8 ของพนักงานทั้งหมด และหากการศึกษาพบปัญหาในด้านการศึกษาครั้งนี้คือ



ก. พนักงานคิดว่า ปตท. ไม่ลั่นับลั่นุนพนักงานเดิม พอมีตำแหน่งว่างก็จะมุ่งแต่จะรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน

ข. ผู้ที่มาสมัครงาน ส่วนมากจะเป็นญาติหรือเพื่อนฝูงของพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนในองค์กร

ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์การสรรหาที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดแก่พนักงานของ ปตท. ควรดำเนินการดังนี้คือ

1. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ โดยพยายามให้มีการกระจายข่าวสารอย่างทั่วถึงและให้ข้อมูลที่ชัดเจนที่ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เนื่องจาก ปตท. มีระเบียบอยู่แล้วที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสมัครมาก่อน เมื่อไม่มีพนักงานภายในยื่นความจำนงสมัครมาจึงให้ทำการสรรหาจากบุคคลภายนอกดังนั้นในกรณีที่พนักงานเกิดความคิดเห็นว่า ปตท. ไม่ลั่นับลั่นุนพนักงานเก่า จึงน่าจะเกิดจากความบกพร่องของการประชาสัมพันธ์ที่กระจายข่าวสารให้รู้ไม่ทั่วถึง หรือข่าวสารที่ได้ไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้จึงควรปรับปรุงด้วยวิธีการดังนี้

ก. ปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจง่าย และละเอียด-สมบูรณ์

ข. ใช้สื่อต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์ภายในให้เต็มที่และถูกต้องทาง

ค. เพิ่มระยะเวลาและคอยติดตามผลการประชาสัมพันธ์อยู่ทุกเวลา

2. สำหรับปัญหาข้อที่ 2 ที่ผู้ที่มาสมัครงานส่วนมากจะเป็นญาติหรือเพื่อนฝูงของพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนในองค์กร ทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกนั้น จึงควรปรับปรุงด้วยวิธีการปรับปรุงการกระจายข่าวการรับสมัครงานสู่แหล่งข่าวต่าง ๆ ให้มากกว่านี้ จากการสำรวจพบว่าพนักงานส่วนมาก (ร้อยละ 53.3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ทราบข่าวการประกาศรับสมัครงานจากเพื่อนหรือญาติ ดังนั้นหน่วยงาน ปตท. ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ควรกระจายข่าวการประกาศรับสมัครงานให้กระจายกว้างขวางไปกว่าเดิม เช่น ในหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือตามสถานศึกษา เป็นต้น เพื่อให้ได้บุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องรู้จักกับพนักงานใน ปตท. มาสมัครเพิ่มขึ้นด้วย

อย่างไรก็ดีในการแก้ไขปัญหาระยะยาว ปตท. ควรจัดให้มีการเตรียมสำหรับพนักงานเดิมเพื่อเลื่อนขึ้นรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย อาจโดยให้มีการฝึกอบรม



ความรู้ที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้น หรืออาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นการชั่วคราว เป็นต้น ก็จะสามารถลดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้ รวมทั้งจะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคลจากภายนอกอีกด้วย

### 3. การคัดเลือก

จากการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนมากที่เข้ามาทำงานใน ปตท. ผ่านการคัดเลือก โดยการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว โดยมีการสอบข้อเขียนหรือภาคทฤษฎีเป็นเพียงบางลักษณะงานเท่านั้น และพนักงานบางส่วนก็ได้รับการโอนมาจากหน่วยงานอื่นหรือได้รับการติดต่อทาบทามเข้ามาหรือเข้ามาโดยอัตโนมัติ (จากการรวมตัวกันของหน่วยงานต่าง ๆ ของ ปตท.) ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นดังนี้

1. ในการคัดเลือกพนักงาน ปตท. ยังมีการใช้ระบบพรรคพวกและฝากฝังกันมาก
2. วิธีการสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว โดยไม่มีการสอบทฤษฎีหรือภาคปฏิบัติ ทำให้ไม่ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะ

ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานของ ปตท. ควรมีการปรับปรุงขั้นตอนในการคัดเลือกเพิ่มขึ้นมากกว่านี้ เช่น ควรให้มีการสอบภาคปฏิบัติหรือทฤษฎี ซึ่งมีแบบฟอร์มกำหนดเป็นมาตรฐานการให้คะแนนไว้ เพื่อให้การสอบคัดเลือกมีความยุติธรรมและให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ และสามารถปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ในการสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ควรให้หัวหน้าโดยตรงของผู้ที่จะเข้าไปทำงานด้วยมาทำการสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะได้คนที่มีความรู้ตามต้องการจริง ๆ โดยการเพิ่มขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ต้องควบคุมระยะเวลาในช่วงต่าง ๆ ให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้

### 4. การฝึกอบรมและพัฒนา

จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาของการฝึกอบรมใน ปตท. ในด้านของผู้จัดการฝึกอบรมมีปัญหาคือ ๒ ข้อ คือ

1. หัวหน้าหน่วยงานของผู้ไปเข้ารับการอบรมไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และไม่คอยให้ความร่วมมือ

2. ปัญหาด้านงบประมาณที่มีอยู่จำกัด

สำหรับในด้านของผู้เข้ารับการอบรมก็มีปัญหา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจในสาเหตุต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1. การฝึกอบรมบางครั้งมีเวลาน้อยไป ในขณะที่มีหัวข้อและเนื้อเรื่องมาก

2. การคัดเลือกผู้ที่จะไปเข้ารับการฝึกอบรมไม่ถูกต้องตามที่ควรจะเป็นคนที่ควรไปไม่ได้ไป

3. การฝึกอบรมไม่ประทับใจไม่ตรงกับที่ต้องใช้ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ปัญหาในการฝึกอบรมทั้งในแง่ของผู้จัดการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรดำเนินการดังนี้คือ

1. ปัจจุบันนี้ ปตท. ไม่ได้มีมาตรฐานหรือเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริงขององค์กร ดังนั้นในการหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) จึงไม่ได้เกิดขึ้นเมื่อผลงานที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย แต่เป็นการหา (Training Need) ในเชิงพัฒนาคือ พยายามหาหนทาง สาเหตุและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าในปัจจุบัน ซึ่งหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับกองฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นความเห็นด้วยในหลักสูตรที่จัดขึ้น รวมทั้งระยะเวลาที่ใช้ ตัวบุคคลที่จะไปเข้ารับการฝึก ซึ่งอาจจะไม่ได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานอื่น ๆ อย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้เพราะความจำเป็นในการฝึกอบรมในลักษณะนี้ไม่สามารถจะชักจูงให้หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ เห็นได้อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งแตกต่างจากความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเมื่อผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้นทางแก้ไขลักษณะนี้คือ ควรตรวจสอบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนและความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม เพราะงานทุกอย่างไม่อาจแก้ปัญหาหรือเพิ่มผลผลิตได้ด้วยการฝึกอบรม จึงควรพิจารณาเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นต่อการฝึกอบรม ทั้งนี้จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องงบประมาณโดยไม่ต้องสูญเสียงบประมาณไปในการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป

2. วางแผนการฝึกอบรม เพื่อที่จะช่วยให้เนื้อหาและระยะเวลาเหมาะสมแก่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรม กองฝึกอบรมควรเสนอบรรดารายชื่อผู้ที่เหมาะสมในการเข้ารับการฝึกอบรมในสาขาวิชานั้น ๆ ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ตัดสินใจเลือกพนักงานในหน่วยของตนจากรายชื่อเหล่านั้นอีกต่อหนึ่ง โดยวิธีนี้จะลดปัญหาการคัดคนเข้ารับการฝึกอบรมไม่ถูกต้อง และช่วยลดปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากหัวหน้าหน่วยงานไปด้วยในตัว

3. ประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อทราบอุปสรรคและข้อบกพร่องของการคัดเลือกอบรมในแง่ของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง เพื่อที่จะได้ทราบผลของการฝึกอบรมสามารถทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่ ตามหลักเกณฑ์ที่ทาง ปตท. ได้วางไว้อย่างครบถ้วนและทั่วถึง ก็จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในการฝึกอบรมครั้งต่อไปได้ดียิ่งขึ้นด้วย

#### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ปตท. ไม่ได้มีการประเมินผลที่เป็นระบบ โดยมีแบบฟอร์มหรือเอกสารประกอบการประเมินผล และวิธีการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การแต่อย่างใด การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน กระทำโดยหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ ใช้อัตนคติของตนเองตัดสินใจขั้นแรกก่อน ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกระทำกันเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินผลว่าใครจะได้ขึ้นเงินเดือนพิเศษ 2 ขั้น และ
2. การประเมินผลว่าใครที่จะถูกงดการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

จากนั้นจึงนำรายชื่อเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อพิจารณาต่อไป ซึ่งจากการประเมินผลที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความมาตรฐานดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาความไม่พอใจขึ้นในหมู่พนักงาน ดังนี้คือ

ก. พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรมเล่นพวก ไม่ได้ประเมินตามความสามารถจริง แต่ประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน

ข. รายชื่อของผู้ที่พิจารณาได้ 2 ขั้น ได้กำหนดตายตัวไว้แล้วว่าเป็นใคร โดยถือว่าเป็นการเรียงตามลำดับเป็นปี ๆ ไป



ค. การประเมินผลทำให้เกิดความแตกแยก และเกิดการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะขจัดปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผลหลัก เกณฑ์ และใช้พื้นฐานที่สำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นและขั้นเงินเดือน โดย

1. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานให้แน่นอน มีแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน และประเมินผลจากผลงานที่แท้จริง เพื่อตั้งใจให้ทำงานได้ผลดี เสริมสร้าง ความยุติธรรมและลดระบบพรรคพวก นอกนั้นต้องให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลัก-เกณฑ์การประเมินผลที่กำหนดขึ้นอย่างแท้จริงด้วย
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ผู้ประเมินอาจประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน และผู้ร่วมงาน แล้วจึงนำผลจากการประเมินของทุกฝ่ายมาพิจารณาประกอบกัน
3. การประเมินผลการทำงานควรทำมากกว่าปีละ 1 ครั้ง เพื่อผู้ถูกประเมิน-ผลจะได้มีโอกาสแก้ตัว ก่อนที่จะนำผลการประเมินนั้นมาใช้ในการเลื่อนขั้นและขั้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน

จากการศึกษาพบว่า ปตท. โดยกองพนักงานเคยริเริ่มให้มีการประเมินผลที่เป็นระบบทั้งองค์การมาแล้วครั้งหนึ่งในปี พ.ศ. 2525 โดยฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดทำขึ้น แต่ปรากฏว่าไม่ได้นำมาใช้ปฏิบัติแต่อย่างใด ผู้วิจัยจึงเห็นควรว่าน่าจะนำมาปรับปรุงและออกเป็นระเบียบข้อบังคับใช้ให้ได้เหมือนกันหมดทุกหน่วยงานโดยเร็วก็จะสามารถลดปัญหาในเรื่องการประเมินผลงานไปได้อย่างมาก

#### 6. เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความพอใจในอัตราเงินเดือนที่ได้รับร้อยละ 51.8 (ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) โดยมีผู้ไม่พอใจด้วยเหตุผลต่าง ๆ กันเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะอัตราเงินเดือนที่ ปตท. จ่ายให้กับพนักงานเป็นอัตราเงินเดือนซึ่งกำหนดโดยกระทรวงการคลัง

และจากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของ ปตท. (ร้อยละ 63.3 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) โดยมีผู้ไม่พอใจเพียงร้อยละ 36.7 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดยมีสาเหตุของความไม่พอใจต่าง ๆ กันดังนี้ คือ

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้พิจารณาจากผลงาน แต่พิจารณาจากจำนวนปีที่ทำงาน

2. การให้ล่องขั้นไม่มีความยุติธรรม

3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนและยุติธรรม

ข้อเสนอแนะ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็ควรเป็นวิธีเดียวกันกับที่เสนอในการแก้ปัญหาเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่ผู้วิจัยได้เสนอไปในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 7. สวัสดิการ

การศึกษาการคัดค้านสวัสดิการของ ปตท. โดยการออกแบบสอบถามพนักงานของ ปตท. เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสวัสดิการที่บริษัทได้จัดให้พนักงานตลอดจนความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการนั้น ปรากฏผลดังที่แสดงไว้ในบทที่ 5 ผู้เขียนได้นำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการเขียนเป็นข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาทางการศึกษาทางวิชาการดังนี้คือ

1. การให้ผลตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนนั้น ควรให้เฉพาะที่มีประโยชน์ และความจำเป็นแก่พนักงาน ซึ่งถ้าไม่จำเป็นแล้วควรพยายามให้ในรูปค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้ลูกจ้างมีอิสระที่จะไปค้นหาได้ด้วยตนเองตามความพอใจ เช่น การสมัครรับส่งจะเห็นได้ว่า การสมัครรับส่งให้มีสายการบินรถครอบคลุมพื้นที่ที่พักอาศัยของพนักงานทั้งหมด เช่น รถโดยสารของ องค์การขนส่งมวลชนไม่สามารถกระทำได้ ดังนั้นหากเห็นว่าการเดินทางไปมาโดยตนเองกระทำได้สะดวกกว่า ก็ควรกำหนดอัตราเงินเดือน หรือผลตอบแทนอื่น ๆ ให้เพียงพอที่พนักงานจะได้รับความสะดวกหรือค้นหาเองได้ เพราะบางคนหรือหลายคนไม่พอใจที่ต้องมาขึ้นรถตรงเวลาทุก ๆ วัน เช่น ในปัจจุบัน

2. จากการศึกษาพบว่ายังมีสวัสดิการอีกบางประเภท ซึ่งพนักงานมีความต้องการ และทาง ปตท. ยังมิได้จัดให้มีขึ้น ดังมีรายการต่อไปนี้

ก) ควรจัดให้มี สโมสร สนามกีฬา และห้องสมุดให้กับพนักงาน เพื่อการพักผ่อน และเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับพนักงาน

ข) ควรจัดให้มีการประกันชีวิต สำหรับพนักงานที่เสี่ยงภัย เช่น พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่แท่นเจาะก้นกลางทะเล หรือพนักงานขับรถบรรทุกน้ำมันซึ่งต้องขับรถบรรทุกน้ำมันไปส่งน้ำมันตามตัวแทนต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค

ค) ควรเพิ่มขีดของอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้มากกว่านี้ รวมทั้งจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับวิธีป้องกันอุบัติเหตุ และการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประจำ

ง) ปตท. ควรส่งเสริมให้พนักงานลาไปศึกษาต่อได้ เพื่อให้พนักงานเห็นว่าองค์กรต้องการเห็นความก้าวหน้าของพนักงานมากกว่าจะโยกย้ายพนักงานเพียงอย่างเดียว

3. กองสวัสดิการควรจัดตั้งคณะกรรมการอันประกอบด้วย ตัวแทนกองสวัสดิการ กองแรงงานสัมพันธ์ สหภาพแรงงาน โดยมีผู้ที่อยู่ในระดับบริหารเป็นประธานคณะกรรมการออกตรวจตราดูแลความเป็นอยู่และสภาพที่อยู่อาศัยตลอดจนสถานที่ทำงานของพนักงาน ปตท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทันนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการสวัสดิการให้ได้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานมากที่สุด

4. ผู้บริหารควรให้กรส่งเสริมการวิจัยด้านสวัสดิการทุกด้านอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ความสนใจกับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสวัสดิการให้กับพนักงานในกิจการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อจะได้ทันนำผลจากการวิจัย หรือข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานให้เหมาะสมกับกาลสมัย ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างดียิ่ง อย่างไรก็ตาม การให้สวัสดิการแก่บุคลากรจะได้ผลเต็มที่ หรือเป็นที่พอใจเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับงบประมาณที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ว่าจะเห็นความจำเป็นด้าน การบำรุงขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมากน้อยเพียงใดอีกด้วย



### 8. วินัย การร้องทุกข์ และการลงโทษ

จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบัน ปตท. มีระเบียบวินัย ซึ่งใช้บังคับพนักงาน อยู่ 2 ฉบับคือ ขององค์การเชื้อเพลิง 1 ฉบับ และขององค์การก๊าซธรรมชาติอยู่อีก 1 ฉบับ ยังไม่มีกฎระเบียบซึ่งเป็นของ ปตท. เองแต่อย่างใด แต่เป็นที่คาดการณ์ว่าภายในปี พ.ศ. 2528 จะมีกฎระเบียบที่เป็นแบบแผนเดียวกันทั้งองค์การออกมาบังคับใช้อย่างแน่นอน ในขณะที่ ด้สั่งยังคงเกิดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

1. ข้อยังคับ และระเบียบต่าง ๆ ไม่รัดกุมและได้ความไม่ชัดเจน ต้องตีความบ่อยครั้ง
2. ระเบียบต่าง ๆ ไม่ได้ได้รับการรักษาอย่างเคร่งครัด
3. พนักงานมีความเห็นว่า ความผิดของผู้ใหญ่และผู้ย่อยไม่เท่ากัน ความผิดของผู้ย่อยทำผิดน้อย แต่กลับเป็นความผิดที่ใหญ่โต ตรงข้ามกับผู้ใหญ่ซึ่งทำความผิดมากมาย แต่กลับเป็นเรื่องเล็กได้

#### ข้อเสนอแนะ

1. ควรจะได้จัดทำให้มีกฎระเบียบและข้อวินัยตลอดจนบทลงโทษที่เป็นของ ปตท. เอง ออกมาโดยเร็วที่สุด และประกาศให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งให้ความเข้าใจในกฎระเบียบนั้น ๆ แก่พนักงานอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ภายหลัง อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิด โดยการจัดทำคู่มือชี้แจงกฎระเบียบและข้อวินัยให้กับพนักงานทุกคน เป็นต้น
2. ปตท. ควรจะได้จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายปกครองและวินัยขึ้น เพื่อควบคุมดูแลให้พนักงานทุกคนรักษาวินัย และสอบสวน พิจารณาคดีเมื่อพนักงานกระทำความผิด โดยคณะกรรมการเหล่านี้ควรตรวจสอบตราตามหน่วยงานต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อรักษาให้กฎระเบียบต่าง ๆ ให้ศักดิ์สิทธิ์และได้รับการยอมรับใช้กันทั่วไป และอาจจะกำหนดอายุของคณะกรรมการชุดนี้เป็น 1 ปีหรือ 2 ปี แล้วแต่ความเหมาะสม

## 9. การแรงงานสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่า การแรงงานสัมพันธ์ของ ปตท. สามารถสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารได้ดี และสามารถระงับข้อขัดแย้งและการร้องทุกข์ของพนักงานได้เป็นบางส่วน แต่เนื่องจากขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานนี้กว้างขวางมาก จึงยังคงมีปัญหาเกิดขึ้นในด้านแรงงานสัมพันธ์ของ ปตท. อยู่เสมอ แต่ก็เป็นจำนวนน้อยคือ เพียงประมาณปีละ 60 ราย<sup>1</sup> ปัญหาต่าง ๆ ที่พบจากการศึกษาพอจะแยกออกได้เป็นดังนี้คือ

1. ความไม่ลงรอยกันของพนักงานองค์กรเชื้อเพลิงหรือล่อล. กับพนักงานที่รับใหม่ คือ พนักงานที่รับเมื่อเป็น ปตท. แล้วและพนักงานที่โอนจากองค์กรก๊าซธรรมชาติ
  2. ความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ใหญ่ในฝ่ายบริหาร และพนักงานชั้นผู้น้อย
  3. ปัญหาในระหว่างสหภาพแรงงาน และปัญหาภายในสหภาพแรงงาน
- แต่ละสหภาพซึ่งเป็นปัญหาทางการเมือง

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอทางแก้ไขเฉพาะในปัญหา 2 ข้อแรกเท่านั้น ส่วนในปัญหาข้อที่ 3 ผู้วิจัยไม่มีความเห็นจะนำเสนอในที่นี้แต่อย่างใด

ก. ในระยะแรก ปตท. เพิ่งเริ่มจะรวมเอาหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามา ดังนั้นการแตกแยกหรือแบ่งพรรคแบ่งพวกจึงยังมีอยู่เป็นของธรรมดา หนทางอันหนึ่งที่จะแก้ไขให้เกิดความสามัคคีขึ้นได้ คือผู้ใหญ่ต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และมีความยุติธรรมต่อพนักงานในสังกัดทุกคน ซึ่งจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานทั้งหมดได้ และสิ่งที่ควรคำนึงถึงอีกข้อหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานคือ ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ควรที่พนักงานทุกคน ๆ จะได้รับเท่าเทียมกันหมด ในที่นี้ผลประโยชน์จะรวมถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนด้วย

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์, ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองแรงงานสัมพันธ์.

ข. สำหรับปัญหาช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานชั้นผู้น้อยนั้น ควรที่ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์และสหภาพแรงงานจะได้มีการทำความตกลงและเจรจากัน ทั้งนี้อาจเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อที่จะคอยขจัดปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขในขณะมีปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นจึงจะเริ่มต้นขึ้น ซึ่งถ้าหากทั้ง 2 ฝ่ายได้ตั้งใจกระทำโดยความจริงใจแล้ว ผู้วิสัยเชื่อว่าคงจะสามารถลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานลงได้เป็นอันมาก

#### 10. สิ่งซึ่งควรศึกษาต่อไป

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยทำให้ทราบว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีปัญหาในด้านการบริหารงานมาตั้งแต่ต้น และในขณะนี้ก็ยังอยู่ในระหว่างการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ในด้านการจัดการและการบริหารงานให้เข้าที่ ดังนั้นในระยะ 1-2 ปีข้างหน้า เมื่อระบบต่าง ๆ เข้าที่แล้ว ควรจะได้มีการศึกษาการปรับตัวขององค์การตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงเมื่อองค์การเข้ารูปเข้ารอยจนสามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว ซึ่งจะได้เป็นแบบอย่างและเป็นกรณีศึกษาสำหรับใช้ประยุกต์เข้าแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับองค์การต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวขององค์การหลาย ๆ องค์การเช่นเดียวกันกับที่ เกิดเป็นการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยในปัจจุบันนี้