

องค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศ
ของบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยจำกัด (มหาชน)
The Organization and management to the Excellence
of Thailand Petroleum Company

ณิต จ่ากลาง, พิเชิต แสนเสนา*
ศ.ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอับพร**

บทคัดย่อ

ทรัพยากรปิโตรเลียมมีความสำคัญทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศไทย การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะของการวิจัยเอกสาร โดยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเอกสารที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาและนำเสนอเกี่ยวกับองค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศของ ปตท.

ผลการศึกษาพบว่า ปตท.เป็นบริษัทน้ำมันข้ามชาติชั้นนำที่มีคุณภาพมาตรฐานสากลด้วยการจัดการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย ๑) การนำองค์กร ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ๒) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้วยกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนโดยรักษาสมดุลของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ๓) การมุ่งเน้นลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า และสังคม ๔) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรม และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ๕) การมุ่งเน้นบุคลากร ด้วยการค่านิยมร่วม และมีคู่มือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ๖) การจัดการกระบวนการ ด้วยการบริหารจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ เคารพกฎหมายอย่างเคร่งครัด ตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม และ ๗) ผลลัพธ์ มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายในสถานบริการครอบคลุมทั่วประเทศ และขยายกิจการออกไปต่างประเทศ รวมถึงการได้รับรางวัลที่ทรงคุณค่ามากมาย

คำสำคัญ: องค์การและการจัดการ, ความเป็นเลิศ, บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

** อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



Abstract

Petroleum resources are critical for economic development of Thailand. This study is a qualitative research in the form of Document research by using the relevant conceptual, theories and related documents. Descriptive data were analyzed and presentation on the organization and management excellence of PTT.

The results showed that: PTT is the leading multinational oil companies that have quality management with international standard of Excellence, consists of 1) The organization leading with a defined vision and missions. 2) Strategic Planning with sustainable growth strategy by maintaining the balance of the organization towards excellence. 3) Focusing on customers, shareholders, partners and society. 4) Measurement, analysis and knowledge management with technology, innovation and knowledge management continued. 5) Workforce Focus with shared values and manual operational efficiency. 6) Process management focused on achievement and good governance, transparency, accountability, fairness, respect the law strictly as well as focus on environmental management and 7) The result is a range of products in service stations nationwide and expand internationally. In addition, PTT has also won numerous invaluable.

Keywords: Organization and management, the Excellence, PTT

๑. บทนำ

ทุกองค์การต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อการเติบโตและการดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องปรับตัวในทันต่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสามารถจำแนกเป็นเป็น ๓ สมัย ดังนี้^๑

๑. ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical Theory) ได้เริ่มคิดค้นและก่อตั้งขึ้นเมื่อปลายศตวรรษที่ ๑๙ แนวความคิดองค์การมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระเบียบแบบแผน มุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ (Effective and Efficient Productivity) มนุษย์

^๑ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙), หน้า ๑.



เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) หลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจึงมุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ มีหลักการพื้นฐาน ๔ ประการ ได้แก่ ๑) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา ๒) การแบ่งงาน ๓) ช่วงการควบคุม และ ๔) เอกภาพในการบริหารงาน นักวิชาการที่มีบทบาทมาก ได้แก่ Frederick Taylor

ซึ่งกำหนดหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Max Weber ผู้กำหนดระบบราชการ (Bureaucracy) และ Lyndall Urwick และ Luther Gulick ที่สร้างชื่อเสียงในเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization) พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม พร้อมกับวิชาการด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. ๑๙๑๐-๑๙๒๐ เริ่มศึกษาด้านปัจจัยมนุษย์ แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) ได้รับการพัฒนามากในประเทศสหรัฐอเมริกาในระหว่าง ค.ศ. ๑๙๔๐-๑๙๕๐ มีการศึกษากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) ที่แฝงเข้ามาในองค์การที่มีรูปแบบมีมากขึ้น ให้ความสนใจด้านความต้องการ (Needs) ของสมาชิกในองค์การเพิ่มขึ้น นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีนี้คือ Hugo Munsterberg เป็นผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและได้เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency ส่วน Elton Mayo, Roethlisberger และ Dickson ได้ทำการศึกษาที่ฮอธอร์น (Hawthorne Study) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกกระบวนการมนุษยสัมพันธ์

(Human Relations Movement) เช่นเดียวกับ McGregor และ Maslow เป็นต้น

๓. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization) ได้รับการพัฒนาในช่วง ค.ศ. ๑๙๕๐ ใช้หลักการทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาเป็นสหวิทยาการ (Multidisciplinary Approach) ได้แก่ หลักการทางเศรษฐศาสตร์และเศรษฐศาสตร์เชิงสังคม นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้นพิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่างค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ๑) สิ่งนำเข้า (Input) ๒) กระบวนการ (Process) ๓) สิ่งส่งออก (Output) ๔) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และ ๕) สภาพแวดล้อม (Environment) องค์การในแนวความคิดนี้ต้องปรับตัวตลอดเวลาเพราะตัวแปรต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน ได้แก่ Alfred Korzybski, Mary Parker Follet, Chester I Barnard, Norbert Winer และ Ludwig Von Bertalanffy เป็นต้น และยังมีทฤษฎีที่ควรกล่าวถึงอีก คือทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) ซึ่งเริ่มมีบทบาทในช่วงปลายปี ค.ศ. ๑๙๖๐ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาพความเป็นจริงขององค์การโดยมีธรรมชาติเป็น



ตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญ

การนำเสนอบทความในครั้งนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์การของ ปตท. จากเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาเกี่ยวกับองค์การและการจัดการสู่ความเป็นเลิศของปตท.^๒ โดยใช้มุมมองเกณฑ์รางวัลแห่งคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบในการศึกษา ประกอบด้วย ๑) การนำองค์กร ๒) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ๓) การมุ่งเน้นลูกค้า ๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕) การมุ่งเน้นบุคลากร ๖) การจัดการกระบวนการ และ ๗) ผลลัพธ์^๓

๒. เนื้อหา

๑. ทรัพยากรปิโตรเลียมมีความสำคัญทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศไทยเป็นอย่างมาก ในการให้สัมปทานปิโตรเลียมนั้นรัฐมักจะมอบสิทธิให้แก่เอกชนทำการสำรวจหาแหล่งปิโตรเลียมและทำการผลิตปิโตรเลียม ซึ่งบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๒๙ ธันวาคม ๒๕๒๑ เริ่ม

ดำเนินการจัดหาน้ำมันสนองความต้องการใช้ในประเทศให้เพียงพออย่างเร่งด่วน ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองทางด้านพลังงานได้ในระดับหนึ่งลดการสูญเสียเงินตราต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก^๔ ปตท. จัดทะเบียนเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๔ ซึ่งมีการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยรับโอนกิจการภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒ มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก ๒๐,๐๐๐ ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ จำนวน ๒,๐๐๐ ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ ๑๐ บาท และได้ทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยวันแรกในวันที่ ๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๔ ซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่^๕

๒. การจัดการสู่ความเป็นเลิศของปตท.

๒.๑ การนำองค์กร ปตท.กำหนดวิสัยทัศน์ว่าบริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ และกำหนดพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ได้แก่ ๑) สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาวโดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอ

^๒ สัญญา เคนาภูมิ, “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม”, วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๗) : หน้า ๑-๒๔.

^๓ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ๒๕๕๗-๒๕๕๘*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แกรด์อาร์ต จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๓-๖๐.

^๔ ชมพูนุท พรหมภักดี, *การบริหารจัดการปิโตรเลียมของประเทศไทย (Petroleum Management of Thailand)*. แหล่งที่มา : http://www.library.senate.go.th/document/Ext9637/9637063_0002.PDF [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

^๕ ปตท, *บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].



พหุมีคุณภาพได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ๒) เป็นองค์กรที่ดีของสังคมดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน ๓) ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน ๔) สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม ๕) ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว และ ๖) สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่องให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่เทียบบริษัทชั้นนำเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร^๖

๒.๒ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปตท. ดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ปตท. ได้กำหนดแผนวิสาหกิจประจำปี ๒๕๕๙-๒๕๖๓ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ ๒ ด้านหลัก ได้แก่ ๑) ยุทธศาสตร์การสร้างคุณภาพภูมิใจโดยการมีส่วนร่วม และ ๒) ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืน โดยแผนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนประกอบด้วย แผนวิสาหกิจของกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นต้น แผนวิสาหกิจของกลุ่มธุรกิจก๊าซธรรมชาติ และแผนวิสาหกิจของกลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย^๗

๒.๓ การมุ่งเน้นลูกค้า ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นลูกค้า คือ การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม คำนึงถึงความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และมีกระบวนการรับข้อร้องเรียน^๘

๒.๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในปี ๒๕๒๗ ปตท. เริ่มนำกิจกรรมคิวซี (Quality Control Circle: QCC) มาใช้ในองค์กร ต่อมาปี ๒๕๓๒ ได้นำกิจกรรม ๕ ส. เพื่อขับเคลื่อนนโยบายเพิ่มผลผลิต ปี ๒๕๓๕ ปตท. เริ่ม

^๖ ชมพูนุท พรหมภักดี, การบริหารจัดการปิโตรเลียมของประเทศไทย (Petroleum Management of Thailand). แหล่งที่มา : http://www.library.senate.go.th/document/Ext_9637/9637063_0002.PDF [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

^๗ ปตท, บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

^๘ ปตท, ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Environment/Product-Stewardship/Pages/Product-Safety.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].



นำการบำรุงรักษาทีละส่วนโดยทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance : TPM) หรือเข้ามาใช้อย่างจริงจัง และต่อมาในปี ๒๕๓๖ ได้นำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 Series โดยใช้วิธีเริ่มจากพื้นที่ตัวอย่างเช่นเดียวกันกับการทำกิจกรรม ๕ ส จนในปัจจุบัน ปตท. การนำมาตราฐาน ISO อื่นๆ มาใช้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กรทั้งใน ส่วนงานสำนักงานและงานปฏิบัติการ อาทิ ISO14001, TIS/OHSAS18001 หรือ มอก. 18001, ISO/IEC17025, ISO26000, ISO/IEC27001, ISO30001 เป็นต้น ต่อมาในปี ๒๕๓๙ ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง โดยกำหนดหน่วยงาน ๒ ระดับ รับผิดชอบงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (QSHE) ได้แก่ ฝ่ายคุณภาพ (Q) ความปลอดภัย (S) อาชีวอนามัย (H) และ สิ่งแวดล้อม (E) ทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของการดำเนินงาน QSHE ของ ปตท. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันงานด้านคุณภาพภาพรวมของ ปตท. ได้ถูกแยกออกมาให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง คือ ฝ่ายบริหารคุณภาพองค์กร และสำหรับ SHE ได้เพิ่มหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงเข้าไปเพื่อรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การก่อการร้าย หรือการจลาจล และเปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายความมั่นคง (S) ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ

สิ่งแวดล้อม (SSHE) การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการคุณภาพองค์กรของ ปตท. ในอนาคตแบ่งเป็น ๕ ระยะ โดยวางเป้าหมายให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในระดับ World Class ภายในปี ๒๐๒๐ ผ่านการสร้างวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality Culture) รวมทั้งจัดให้มีศูนย์ข้อมูล และผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ (Quality Expertise & Solution Center) เพื่อให้บริการด้านคำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่บริษัทในกลุ่ม ปตท.^๙

๒.๕ การมุ่งเน้นบุคลากร ปตท. กำหนดค่านิยม คือ SPIRIT ได้แก่ สร้างพลังรวมอันยิ่งใหญ่ (Synergy : S) ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence: P) ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation : I) ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility for Society: R) ร่วมสร้างพลังความดี (Integrity and Ethics: I) ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น (Trust and Respect: T)^{๑๐} และการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีความรู้และศักยภาพสูง โดยการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีอาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง^{๑๑}

^๙ ปตท, **ประวัติการดำเนินงาน**. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/About/.Quality-Management/Pages/quality-management-background.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

^{๑๐} ปตท, **บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

^{๑๑} ปตท, **พนักงาน**. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Pages/People.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].



๒.๖ การจัดการกระบวนการ ปตท. มีการจัดโครงสร้างองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชีวิต มีสำนักงานกลางและเครือข่าย มีคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้ตรวจสอบบัญชี ผู้ถือหุ้น และคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร นอกจากนี้แล้ว ปตท. ได้กำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ ปตท. เป็นบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ มีการกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ นับตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ๒๕๔๖ ปตท.ได้ประกาศหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของปตท. และจัดทำเป็นคู่มือให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของปตท. ทุกคนได้รับทราบและนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงสาระสำคัญในคู่มือดังกล่าวให้ทันสมัยและเป็นสากลมากขึ้นสอดคล้องกับหลักการของ United Nations Global Compact และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ เพื่อกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้มั่นใจว่า ปตท. มีการพัฒนาระบบการจัดการให้มีความเหมาะสม เน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย ความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการแสดงถึงพันธสัญญาที่จะร่วมกันยึดถือสาระสำคัญในคู่มือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ ปตท. ทำความเข้าใจ ลงนามรับทราบ และยอมรับเป็นหลักปฏิบัติเพื่อธำรงไว้ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีของปตท. ต่อไป^{๑๒}

๒.๗ ผลลัพธ์ปตท. มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ รวมถึงการขยายออกไปต่างประเทศ ได้แก่ เชื้อเพลิงอากาศยาน ซึ่งได้รับการยอมรับจากสายการบินพาณิชย์ชั้นนำของเกือบทุกทวีปในโลกกว่า ๗๐ ราย น้ำมันเบนซิน จำนวน ๕ ประเภท น้ำมันดีเซล จำนวน ๒ ประเภท ก๊าซธรรมชาติ ได้แก่ พีทีที เอ็น จีวี น้ำมันหล่อลื่น ระบบส่งกำลังจากระบบน้ำมันเบรก และอื่นๆ ให้บริการร้านอาหาร ศูนย์บริการ และร้านสะดวกซื้อในสถานบริการน้ำมันทั่วประเทศทั้งบริการโดย ปตท. และบริการจากภายนอก จำนวน ๔๗ ประเภท บริการธนาคาร จำนวน ๕ ประเภท รวมถึงบริษัทในเครืออีก ๔๗ บริษัท ในด้านเกียรติยศและชื่อเสียง ปตท. ได้รับรางวัลที่สำคัญมากมาย ได้แก่ ในปี ๒๕๕๕ ปตท. ได้รับรางวัลการจัดอันดับและการรับรองในด้านต่างๆ จาก ๔๔ สถาบัน รวม ๘๙ รางวัล ได้แก่ รางวัลระดับประเทศ จาก ๓๒ สถาบัน จำนวน ๕๗ รางวัล และรางวัลระดับนานาชาติจาก ๑๒ สถาบัน จำนวน ๓๒ รางวัล ในปี ๒๕๕๖ ปตท. ได้รับรางวัลการจัดอันดับและการรับรองในด้านต่างๆ จาก ๒๘ สถาบันรวม

^{๑๒} ปตท, บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].



๔๘ รางวัล ได้แก่ รางวัลระดับประเทศจาก ๑๕ สถาบัน จำนวน ๒๒ รางวัล และรางวัลระดับนานาชาติ จาก ๑๓ สถาบัน จำนวน ๒๖ รางวัล และในปี ๒๕๕๗ ปตท. ได้รับโล่เกียรตินิยมด้านความยั่งยืน พร้อมเดินทางมาประเทศไทยเพื่อส่งเสริมไทยต่อเนื่องโดยได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Indies (DJSI) ประจำปี ๒๕๕๗ และ DJSI World Index ต่อเนื่อง ๓ ปี^{๑๓} ปตท. ยังดำเนินการตามนโยบายลดภาวะโลกร้อน คือไม่ใช้กระดาษในการดำเนินงานในบริษัท โดยพัฒนาระบบ “อี-โลบรารีคอนเทนท์”^{๑๔} ในปี ๒๕๕๗ ปตท. มีกำไรสูงถึง ๑๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งจ่ายเงินปันผล และเป็นรายได้เข้ารัฐในรูปแบบภาษี จำนวน ๔๐,๐๐๐ ล้านบาท นอกจากนี้แล้วผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. ยังมีอัตราเงินเดือน และค่าตอบแทนสูงถึง ๔.๗ ล้านบาทต่อเดือน ซึ่งถือว่าสูงกว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรัฐวิสาหกิจอื่นๆในประเทศไทย เช่น ผู้บริหารสูงสุดของ ทีพีโอ เดือนละประมาณ ๒,๖๖๖,๕๘๐ บาท หรือมากกว่า ๑.๗๖ เท่า^{๑๕}

๔. สรุป

ปตท. เป็นบริษัทน้ำมันข้ามชาติชั้นนำที่มีพันธกิจต่อประเทศ สังคมชุมชน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า

คู่ค้า และต่อพนักงานด้วยกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยรักษาสมดุลของการมุ่ง สู่อำนาจแห่งความเป็นเลิศที่มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ ยึดหลักนิติธรรมให้ ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม การพัฒนาคุณภาพชีวิตของสังคมชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจสร้างคุณค่าเพิ่มร่วมกัน มีค่านิยมร่วมกัน มีกระบวนการพัฒนาที่ก้าวกระโดด มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายในสถานบริการทั่วประเทศ และต่างประเทศ มีนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้รับรางวัลต่างๆ อย่างมากมาย และถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสูง

๕. อภิปราย

ในเรื่องกำไรของปตท. ในปี ๒๕๕๗ ที่มีมูลค่าถึง ๑๐๐,๐๐๐ ล้านบาท ซึ่งถ้า ปตท. ลดกำไรลงกว่านี้จะทำให้ประชาชนจ่ายค่าน้ำมันต่อหน่วยต่ำกว่านี้ นอกจากนี้แล้วในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงของ ปตท. มีอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนสูงกว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในประเทศไทย ซึ่งถ้า ปตท. กำหนดเงินเดือน

^{๑๓} ปตท. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

^{๑๔} ไทยรัฐออนไลน์, ปตท.สผ.วางใจบู๊ตโอสพัฒนาระบบอี-โลบรารีลดการใช้กระดาษ. แหล่งที่มา : <http://www.thairath.co.th/content/459574> [๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙].

^{๑๕} ไทยรัฐออนไลน์, ปตท.ตั้งโต๊ะเคลียร์ทุกข้อกล่าวหา. แหล่งที่มา : <http://www.thairath.co.th/content/428438> [๑๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๙].



ผู้บริหารไม่สูงและแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรัฐวิสาหกิจอื่นๆ มากเกินไปแล้วราคาน้ำมันที่จำหน่ายน่ามีความเป็นธรรมต่อผู้รับบริการมากขึ้น ในด้านมุมมองการเป็นองค์การที่มีคุณภาพของปตท. ๔ มิติ คือ ๑) มาตรฐาน ๒) การปฏิบัติงาน ๓) ประสิทธิภาพ และ ๔) ความพึงพอใจ^{๑๖} จะพบว่า ปตท.เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจเป็นองค์การที่มีชีวิตมีคุณภาพสูง กล่าวคือมีพัฒนาการที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง^{๑๗}

๖. ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ประเทศไทยมีพลังงานที่ยั่งยืน ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ

๑.๑ ปตท.ควรศึกษาวิจัยพัฒนาและนำพลังงานทางเลือกอื่นๆ ทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานไฟฟ้า พลังงานลม หรือพลังงานอื่นใด เป็นต้น

๑.๒ รัฐบาลควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ ปตท. ใช้พลังงานงานทางเลือกอย่างกว้างขวาง

๑.๓ ปตท.ควรแยกผลกำไรจากผลของการประกอบธุรกิจประเภทอื่นๆ ออกเพื่อให้ประชาชนทั่วไปรับทราบถึงความชัดเจนในผลกำไรที่เกิดขึ้นจากธุรกิจด้านพลังงาน

๑.๔ ปตท.ควรกำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงให้ใกล้เคียงกับบริษัทรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างมากจนเกินไป

๒. ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

๒.๑ ควรศึกษาการพัฒนาพลังงานทางเลือกชนิดอื่นๆ เพิ่มเติม รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของ ปตท.ที่ทำให้ราคาพลังงานมีราคาที่ถูกลงกว่าปัจจุบัน

๒.๒ ควรศึกษาการนำแนวทางการบริหารของ ปตท.ไปปรับใช้ในองค์การของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

(๑) หนังสือ :

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ๒๕๕๗-๒๕๕๘**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แกรนด์อาร์ต จำกัด, ๒๕๕๖.

^{๑๖} สุวกิจ ศรีปัดดา, เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙), หน้า ๓.

^{๑๗} เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙), หน้า ๑.



(๒) วารสาร :

สัญญา เคนาภูมิ. “การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม”. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๗).

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ชมพูนุท พรหมภักดี. การบริหารจัดการปิโตรเลียมของประเทศไทย (Petroleum Management of Thailand). แหล่งที่มา : http://www.library.senate.go.th/document/Ext9637/6937063_0002.PDF [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

ไทยรัฐออนไลน์. ปตท.สผ.วางใจบู๊คโศสพัฒนาระบบอี-โลบรารีลดการใช้กระดาษ. แหล่งที่มา : <http://www.thairath.co.th/content/459574> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

ไทยรัฐออนไลน์. ปตท.ตั้งโต๊ะเคลียร์ทุกข้อกล่าวหา. แหล่งที่มา : <http://www.co.th/thairath.content/428438> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

ปตท. ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Environment/Product-Stewardship/Pages/Product-Safety.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

_____. บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน). แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Pages/home.aspx> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙].

_____. ประวัติการดำเนินงาน. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/About/Quality-Management/Pages/quality-management-background.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

_____. พนักงาน. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/People.aspx> [๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙].

_____. Media Center. แหล่งที่มา : <http://www.pttplc.com/th/Media-Center/News/Business/Pages/news-2016-08-18.aspx> [๑๐ ธันวาคม ๒๕๕๙].

(๔) เอกสารไม่ได้ตีพิมพ์ :

เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙.

สุวกิจ ศรีปัดดา. เอกสารประกอบการสอนวิชาทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูง, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๙.