



แนวความคิดและบทบาทด้านการบริหารงานบุคคล

ในสมัยก่อนมีผู้ให้ความสำคัญต่อการบริการงานบุคคลน้อยมาก เพราะคิดว่าใคร ๆ ก็ทำได้ ไม่มีความจำเป็น ต้องมีความรู้ความสามารถมากนัก รัฐวิสาหกิจหรือองค์กรธุรกิจ ส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นไปที่การผลิต การขายหรือการตลาด มากกว่าที่จะมาพัฒนาหรือบริหาร ด้านบุคคล ต่อมาวิชาการต่าง ๆ ก้าวหน้าขึ้น มีการวิจัยด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งเป็นวิชาที่กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมภายใต้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ความรู้ในวิชานี้ไม่ได้มาจากการทดลองเหมือนวิชาวิทยาศาสตร์ แต่ได้มาจากวิธีการขั้นพื้นฐาน 3 วิธีด้วยกัน คือ การทำวิจัย วิวัฒนาการจากข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรม และการนำไป ใช้ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน¹ จึงมีผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคคล มากขึ้น และเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจก็คือ คน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ขององค์กรต่าง ๆ เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารงานบุคคลควรพยายามพิจารณา ปรับปรุง พฤติกรรมของตนเอง และพยายาม สร้างความชำนาญเพื่อที่จะได้สามารถ จัดการด้านบุคคลในส่วนต่าง ๆ และคอยให้คำแนะนำ ต่อผู้บริหารในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น เพราะการบริหารงานบุคคลจะต้องพยายามจัดหาบุคคลให้ตรงกับงานขององค์กรได้

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration or Personnel Management) หมายถึง ภาระกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการ บุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา

¹ เล่นาะ ดิยาวัว, ลู่ปราณี คีร์ฉัตรวาทิมุข และนิยะดา ฟูณหวางค์. การบริหารงาน บุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 4.

ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ¹ หรือตามความหมายของ EDWIN B. FLIPPO ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงการวางแผน การคัดเลือก การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนค่าตอบแทนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ² ซึ่งถ้าได้พิจารณาถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายของงานนั้น กว้างขวาง และจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกชั้นตอน โดยสามารถสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลได้คือ เป็นการจัดการเกี่ยวกับคน นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการบำรุงรักษาพนักงาน

กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

กระบวนการของการบริหารงานบุคคลสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
2. การพัฒนาและการฝึกอบรม
3. การลงใจ
4. การบำรุงรักษา

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

การดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่การงาน และให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะจะช่วยให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายขององค์การ เพื่อทราบถึงความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในแต่ละประเภท ให้เหมาะสมกับความจำเป็นของงาน อันจะเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดประโยชน์สูงสุด

¹ รงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 3.

² Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1971), P.5.

การวางแผนกำลังคน คือ การพยายามตระเตรียมกำลังคนให้พอเพียงต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อจะให้องค์กรนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่วางเป้าหมายไว้ในอนาคต

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วย

1. การคาดคะเนความต้องการของพนักงานประเภทต่าง ๆ โดยการพิจารณาถึงกำลังคนที่มีอยู่เดิม จำนวนคนหรือประเภทของบุคคลที่องค์กรต้องการหรือที่จะต้องออกจากองค์กร

2. การวางแผนกำลังคนต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักและเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนในการวางแผนกำลังคน

1. ตรวจสอบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยหาข้อมูลและรายละเอียดของคนทำงานทั้งปริมาณและคุณภาพของแต่ละบุคคล โดยมีการจำแนกตำแหน่งงานต่าง ๆ ตำแหน่งอะไรบ้าง และใครทำตำแหน่งนั้น ๆ จำนวนเท่าไร คุณภาพของแต่ละบุคคลที่ทำ จะต้องบันทึกประวัติ ผลงาน การโยกย้าย การฝึกอบรม ฯลฯ

2. คาดคะเนความต้องการในอนาคต ศึกษาถึงอัตราการเจริญเติบโตของงาน เทคโนโลยีต่าง ๆ แนวนโยบายที่จะขยายองค์กรในอนาคต สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายด้านการจัดการในองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการเลื่อนขั้น โยกย้าย ฯลฯ

3. การวางแผนกำลังคน อาศัยข้อมูลใน 2 ส่วนแรกประกอบกัน โดยจะเปรียบเทียบผลต่างของข้อมูลที่พยากรณ์ความต้องการพนักงานทั้งหมดกับปริมาณและคุณภาพที่มีอยู่ในปัจจุบันและหักด้วยจำนวนคนที่คาดว่าจะสูญเสียหรือออกจากงาน ถ้ามากเกินไปต้องการอาจจะต้องปลดพนักงานออกหรือให้เกษียณก่อนอายุ ถ้าไม่มีผลแตกต่างก็ไม่จำเป็นต้องหาพนักงานเพิ่ม แต่ถ้าน้อยกว่าต้องการ ก็อาจจะให้ทำงานล่วงเวลาหรือสรรหาพนักงานใหม่

เมื่อได้มีการวางแผนกำลังคนแล้วและทราบจำนวนคนงานที่ยังไม่เพียงพอแก่ความต้องการ องค์กรก็จำเป็นต้องสรรหาบุคคล ซึ่งการสรรหาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากการวางแผนกำลังคน เป็นความพยายามที่องค์กรจะต้องสร้างแผนสูงใจ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพดีมาทำงานกับองค์กร

การสรรห หมายถึง กระบวนการในการเสาะหาหรือสูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างหรือตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการในการสรรหาบุคคล

1. การกำหนดลักษณะงาน ต้องวิเคราะห์งานว่างงานนั้น ๆ มีลักษณะอย่างไร ต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร และพิจารณาคน ให้เหมาะกับงาน
2. การวางแผนในการสรรหา โดยพยายามหาเทคนิคหรือวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด และคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายของแต่ละวิธี นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงแหล่งที่จะไปสรรหาด้วย
3. การสร้างสิ่งจูงใจ ระหว่างองค์การกับผู้สมัคร โดยสร้างสิ่งจูงใจให้กับผู้ที่มาสมัคร ชี้แจงรายละเอียดของงาน ผลตอบแทนที่จะได้รับ ความก้าวหน้า ความมั่นคงที่เขาจะได้รับ เพื่อให้เขาจะได้เห็นขอบข่ายของงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยจะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้สมัครและความคาดหวังขององค์การ เพื่อที่จะกำหนดให้เข้ากันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

แหล่งที่จะสรรหาบุคคลมาทำงาน มี 2 แหล่งคือ

1. แหล่งภายในองค์การ คือการสรรหาจากภายในองค์การ โดยพิจารณาบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า เป็นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์การ

ข้อดี

- 1.1 ได้บุคคลซึ่งองค์การรู้จักเป็นอย่างดี ทั้งอุปนิสัยและการทำงาน
- 1.2 บุคคลที่เลื่อนขั้นมาจะเข้าใจนโยบายและความเป็นไปขององค์การ
- 1.3 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์การ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

- 1.4 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคลจากภายนอก

ข้อเสีย

- 1.1 จะได้บุคคลที่มีแนวความคิดเหมือนเดิม
- 1.2 บุคคลที่รอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมักมีจำนวนมาก ตำแหน่งที่ว่างอาจจะมี 1 หรือ 2 ตำแหน่ง ทำให้บุคคลที่ไม่ได้รับเลือกเกิดความท้อแท้ หมดกำลังใจ

2. แหล่งภายนอกองค์กร มีหลายวิธีคือ

1.1 การโฆษณา เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ควรลงข้อความโฆษณาให้ครบถ้วนและรัดกุม เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการโฆษณา

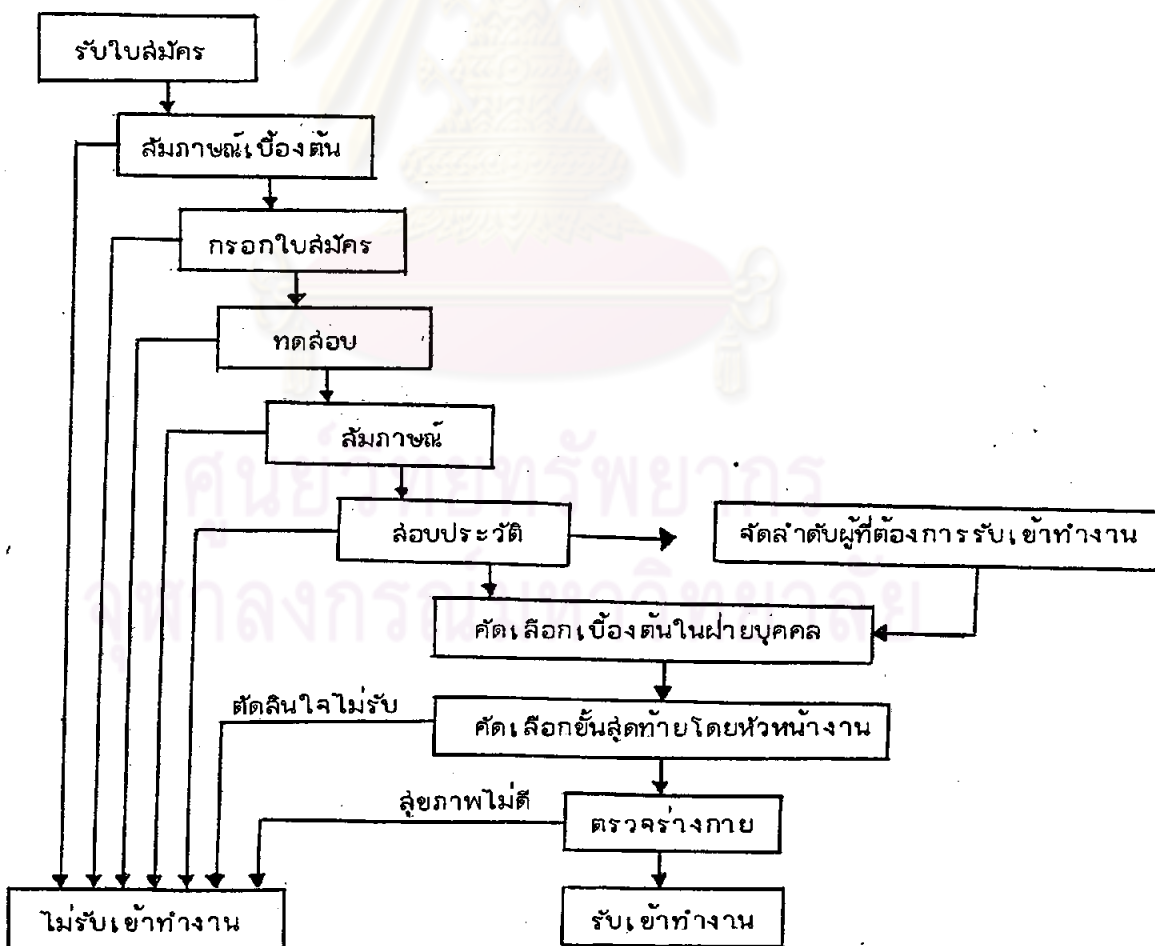
1.2 การแนะนำของบุคคลอื่น ได้แก่พนักงานในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นแหล่งที่ดี เพราะมีพนักงานบริษัทรับรอง แต่บางครั้งพนักงานที่แนะนำอาจจะไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถก็ได้ นอกจากนี้อาจจะได้รับการแนะนำจากบุคคลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พนักงานในบริษัท

1.3 สำนักงานจัดหางาน ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

1.4 การรับสมัครจากสถาบันการศึกษา นิยมสรรหาพนักงานระดับกลาง

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการซึ่งองค์การใช้ในการพิจารณาบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ

แผนภูมิที่ 3 กระบวนการคัดเลือก¹



¹ ไพลิน ม่วงใส, "คำบรรยายการบริหารงานบุคคล" คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ประจําภาคต้น ปีการศึกษา 2524.

การประเมินเทคโนโลยี พนักงาน เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อพนักงานใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่แนะนำสถานที่ในการทำงาน แนะนำองค์การ ประวัติความเป็นมา ชี้แจงถึงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ สวัสดิการขององค์การ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจถึงความเป็นไปอันถูกต้อง

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรม หมายถึง¹ กระบวนการที่จัดขึ้นเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อไปเป้าหมายขององค์การ

การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคล แต่การฝึกอบรมเป็นการเสริมความรู้โดยมุ่งด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นการให้ความรู้ระดับหัวหน้างาน ผู้จัดการหรือผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้จัดการ โดยให้แนวความคิด ทัศนคติ และความรู้ทั่วไป แต่ในขั้นนี้จะกล่าวควบคู่กันไป ในความหมายที่เหมือนกัน โดยจะใช้คำว่า การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนามีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน คือ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม²

1. เพื่อที่จะยกระดับปริมาณผลผลิต
2. เพื่อที่จะยกระดับคุณภาพของผลผลิต
3. เพื่อลดต้นทุนของงานที่จะเสียหายและต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร
4. เพื่อลดจำนวนและต้นทุนของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
5. เพื่อลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่งาน ทั้งนี้เพราะว่าการฝึกอบรมสามารถเป็นเครื่องช่วยในการยกระดับความพอใจของพนักงานได้ด้วย

¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 164.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 171.



ขั้นตอนในการฝึกอบรม

1. วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจะต้องหาความจำเป็นตั้งแต่ระดับองค์กรว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการฝึกอบรมหรือไม่ โดยออกแบบสอบถามพนักงาน สัมภาษณ์หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติการ ประกอบกับการสังเกตการณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ และเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ในฝ่ายบุคคลจะต้องวิเคราะห์ลักษณะงานว่า จะต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถระดับใดในตำแหน่งนั้น ๆ และสำรวจดูว่าการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นไปตามลักษณะงานนั้นหรือไม่ และพนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องแค่ไหน เมื่อได้มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว ก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุถึงความจำเป็นที่เกิดขึ้น

2. คัดเลือกผู้รับการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมนั้นจำเป็นจะต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความต้องการและเหมาะสม และพร้อมที่จะเข้ารับการอบรม และต้องพิจารณาถึงวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคคลและเรื่องที่จะอบรมโดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้การฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพและได้ผลดี วิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ คือ

2.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยทำการฝึกอบรมในสถานการณ์การทำงานจริง มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ฝึกอบรมเป็นผู้สอน แนะนำและอธิบายถึงวิธีการทำงาน ผู้เข้ารับการอบรมจะทดลองปฏิบัติงานจริง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีคือประหยัดค่าใช้จ่ายและมีโอกาสเรียนรู้จากผู้ที่มีความสามารถในด้านนั้น ๆ โดยตรง แต่มีจุดอ่อน คือ ถ้าเกิดการผิดพลาดจะทำให้เกิดความเสียหายต่อผลงาน

2.2 การฝึกอบรมนอกเหนือการปฏิบัติงาน เป็นการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการโดยองค์กรเองหรือสถาบันภายนอก ซึ่งผู้เรียนไม่อยู่ในลักษณะการปฏิบัติงานจริง จุดอ่อนคือผู้เรียนไม่ได้เห็นสภาพของจริง โดยจัดเป็นห้องเรียนหรือในห้องทดลอง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การอบรมโดยการบรรยาย การใช้กรณีศึกษา การสาธิตและแสดงตัวอย่าง การสร้างสถานการณ์จำลองแบบของจริง การอบรมงานช่างฝีมือ การจัดประชุม และการอภิปราย ซึ่งวิธีการฝึกอบรมดังกล่าวมักใช้ในระดับพนักงาน ในการฝึกอบรมระดับบริหาร หรือหัวหน้างาน อาจจะใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้ความรู้สึกอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น¹ (Sensitivity Training) การแสดงบทบาทสมมติ การใช้เกมบริหาร เป็นต้น

¹ วิโรจน์ สิทธิผลากุล, "การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมระหว่างองค์กรของรัฐบาลวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2525), หน้า 53.

3. การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในการจัดหลักสูตรหรือการดำเนินการฝึกอบรมนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ และปรับปรุงการอบรมครั้งต่อไป วิธีการประเมินผล คือ

3.1 ประเมินจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมอาจจะส่งแบบสอบถาม เพื่อขอทราบความรู้สึก ความรู้ที่ได้รับ วิทยากร การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระยะเวลาในการฝึกอบรม ฯลฯ

3.2 ประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อทดสอบดูว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจ และบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้แค่ไหน โดยอาจจัดทำแบบฝึกหัด กรณีตัวอย่างให้ทำ หรือให้ผู้บังคับบัญชาซักถาม พูดคุยกับพนักงาน และอาจจะใช้วิธีการทดสอบก่อนการฝึกอบรมว่า มีความรู้ความเข้าใจแค่ไหน เปรียบเทียบกับการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม แต่วิธีนี้ประเมินผลเฉพาะการเรียนรู้ รับรู้เท่านั้น แม้ว่าจะทำได้คะแนนดี แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่าจะทำงานได้ดี

3.3 ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแค่ไหน เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องสังเกตพนักงาน ซึ่งต้องใช้เวลานาน จึงจะทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3.4 ประเมินจากผลงานว่าทำงานดีขึ้นหรือไม่ วิธีนี้ทำได้ยาก เพราะมีตัวแปรมากมาย เช่น พนักงานอาจจะเกิดความชำนาญ เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เปลี่ยนระบบ จึงทำให้การทำงานดีขึ้น วิธีการนี้ใช้เวลานาน อาจจะใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ประกอบการสังเกต ดูวิธีการทำงานก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

การสูงใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานผู้นั้น แต่การที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องกระตุ้นและสูงใจพนักงานให้เกิดความร่วมมือที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการสูงใจเป็นกระบวนการที่จะสนองตอบต่อความต้องการของบุคคล โดยจะต้องกำหนดสิ่งสูงใจให้สัมพันธ์กับความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมสนองตอบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

การจูงใจเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทำให้สัมพันธ์ระหว่างองค์กร ผู้บังคับบัญชา และพนักงาน ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ในการที่จะจูงใจพนักงานนั้น จำเป็นที่จะต้องทราบว่าบุคคลต่าง ๆ นั้น มีความต้องการอย่างใดบ้าง ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค หรือความต้องการทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่องนับถือ การยอมรับในสังคม โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเมื่อได้ทราบถึงความต้องการดังกล่าว ก็สามารถที่จะให้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เท่าที่องค์กรจะสามารถจัดหาได้สนองต่อความต้องการนั้น สิ่งจูงใจนั้นอาจจัดแยกเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ป่าเหม็จ ปานาญ และ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การปกครองบังคับบัญชา การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็น ส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ฯลฯ

การพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจนั้น เรื่องของการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วย ซึ่งขอกกล่าวถึงเรื่องการบริหาร ค่าจ้างเงินเดือนและการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสังเขป

การบริหารค่าจ้างเงินเดือน

ในสังคมปัจจุบันมนุษย์ส่วนใหญ่ต้องทำงานเพื่อแลกกับเงินค่าตอบแทนที่จะนำไปใช้จ่าย ในการดำรงชีวิต นอกจากนี้ก็หวังที่จะได้รับประโยชน์บ้างประการจากการทำงานที่ไม่ใช่ค่าตอบแทน เช่น อานาจ ศักดิ์ศรี หรือชื่อเสียงในสังคม เงินค่าตอบแทนจากการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในชีวิตของมนุษย์ หากได้รับเงินค่าตอบแทนต่ำก็จะมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ แม้บุคคล ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมากก็ยังมีรู้สึกถึงความสำคัญของระดับรายได้ ในแง่ฐานะศักดิ์ศรีของตน ในสังคม

ค่าจ้าง¹ เป็นค่าที่ใช้จ่ายกันทั่วไปสำหรับพนักงาน ซึ่งวิธีการจ่ายสามารถคำนวณได้จาก จำนวนชั่วโมงของการทำงาน ดังนั้นค่าจ้างที่จ่ายให้เป็นระยะเวลา เช่น เป็นรายสัปดาห์ จึงมักจะผันแปรไปตามชั่วโมงที่ทำงานจริง ๆ ที่มากน้อยแตกต่างกัน

เงินเดือน² เป็นวิธีการจ่ายตอบแทนที่มีรูปแบบแน่นอน ที่จะเหมือนกันหรือเท่ากันสำหรับ ช่วงระยะเวลาของการจ่ายต่อครั้ง และไม่ขึ้นหรือสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนชั่วโมงของการทำงาน

¹ รงชัย หน้า 224.

² เรื่องเดียวกัน

ค่าจ้างและเงินเดือนมีส่วนสำคัญมาก เพราะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นต้นทุนที่สำคัญยิ่ง องค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนตามความเหมาะสมกับงานและผลงานที่องค์กรได้รับ ในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนนั้น ควรจะมีเกณฑ์สำคัญที่ควรยึดถือเป็นนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนคือ¹

1. การจ่ายอย่างพอเพียงไม่ต่างจากมาตรฐานหรือระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงาน
2. จะต้องจ่ายอย่างเป็นธรรม จ่ายตามความรู้ความสามารถของพนักงาน
3. จะต้องจ่ายอย่างสมมูล ไม่ว่าจะผลประโยชน์หรือรางวัลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ

โดยสมเหตุสมผล

4. การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องไม่มากเกินไป ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้ด้วย
5. ต้องมีความมั่นคง ต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยของพนักงาน ซึ่งจะต้องให้มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงความต้องการอื่น ๆ ที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจให้ได้
6. การจ่ายต้องใช้สูงใจได้
7. เป็นที่ยอมรับของพนักงาน พนักงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย และรู้สึกว่าการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผลทั้งในแง่ผลประโยชน์องค์กรและผลประโยชน์ของตัวเองด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งสำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งควรที่องค์กรจะได้ให้ความสำคัญและสนใจอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะนอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมจะก่อให้เกิดความเป็นธรรม และส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยประเมินผลการทำงานความสำเร็จ ความบกพร่องของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถนำมาช่วยในการวางโครงการฝึกอบรมของพนักงานต่อไปได้อีกด้วย

¹ ,เรื่องเดียวกัน, หน้า 228.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่องค์กรจะประเมินว่าพนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติจริงกับผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นตำแหน่ง การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดความสามารถเป็นหลักในการพิจารณา ทำให้เกิดความเป็นธรรม ผู้บริหารมีความมั่นใจในการตัดสินใจ เลื่อนขั้นตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือน ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ และแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถ (Potential)¹ ของพนักงานอีกด้วย
2. เพื่อพิจารณาโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง และการให้ออกจากงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความชำนาญ หรือความไม่ชำนาญของพนักงานแต่ละคนได้ เพื่อจะได้สับเปลี่ยนตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถแต่ละตำแหน่ง หรือพนักงานไม่มีความเหมาะสมกับงาน ไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ ไม่มีความชำนาญงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เลย² ก็จะพิจารณาให้ออกจากหน่วยงานได้
3. เพื่อช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม เมื่อได้ทราบว่าพนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีความรู้ความสามารถเพียงไร มีจุดบกพร่องใดบ้าง ก็จะนำข้อมูลต่าง ๆ มาวางแผนโครงการฝึกอบรม และวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น
4. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง³
5. เพื่อให้องค์กรและพนักงานได้ทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดบกพร่อง สามารถนำไปแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน

¹ แน่งน้อย พงษ์สำราญ, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 166.

² ส่นง.กพ. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ กพ., 2521), หน้า 2.

³ ส่มพงค์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 164.

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้วางใจว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้¹
2. แจ้งให้พนักงานได้ทราบนโยบาย หลักเกณฑ์การประเมินผลอย่างแจ่มชัด
3. ผู้ประเมินทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

ที่ตั้งไว้ ดูความแตกต่าง

5. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
6. การตัดสินใจที่จะบันทึกการประเมินผล จะได้ทราบจุดอ่อนในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาปรับปรุง แก้ไข

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การประเมิน

1. ผู้ประเมินผลมีทัศนคติ ความรู้สึกต่อมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างกัน ทำให้เปรียบเทียบการปฏิบัติงานต่างกันออกไป
2. ถ้าผู้ประเมินผลเกิดความประหวัหิตใจ หรือพอใจในพนักงาน เรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะเกิดความรู้สึกในแง่ดีหรือประหวัหิตใจในเรื่องอื่น ๆ ด้วย
3. ผู้บังคับบัญชามักกลัวความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการผูกมัดตัวเอง ก็จะประเมินผลกลาง ๆ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติได้มีการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันหลายวิธี แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสมและข้อจำกัดแตกต่างกัน ทั้งนี้หน่วยงานใดจะเลือกใช้ระบบใดนั้น จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิ ลักษณะงานและชนิดของงานที่ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นต้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 199.

1. การให้คะแนนตามมาตรา เป็นการให้คะแนนโดยจะกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแกนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายไปขวา ซึ่งคุณสมบัติในการปฏิบัติงานจะแยกเป็น 2 ลักษณะงาน คืองานระดับบริหารซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติด้านความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม และงานระดับปฏิบัติการซึ่งอาศัยคุณสมบัติด้านความขยันขันแข็ง ความชำนาญเกี่ยวกับงาน ปริมาณและคุณภาพงาน คุณสมบัติแต่ละอย่างมีคะแนนต่างกัน หลังจากรวมคะแนนแล้วจะได้เป็นคะแนนของผู้ถูกประเมิน

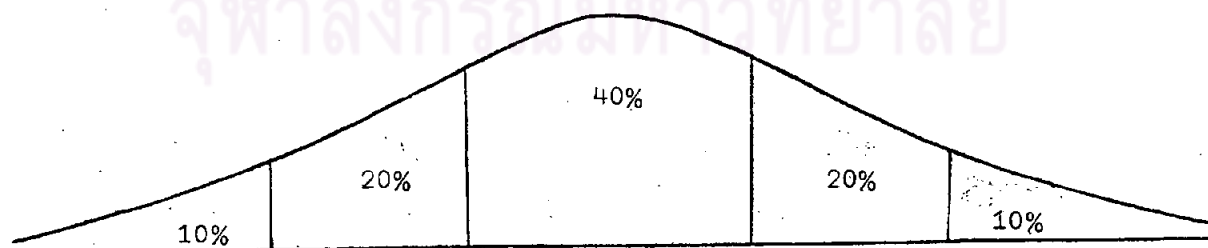
2. การเปรียบเทียบพนักงานที่ปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 ระบบการวัดตามลำดับขั้น จะประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวม และแบ่งออกเป็นขั้น ๆ คือ สูง กลาง ต่ำ และพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ขั้นใดและนำมาเปรียบเทียบกัน

2.2 ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ โดยนำพนักงานมาเปรียบเทียบทีละคู่ พิจารณาจากคุณลักษณะความสามารถหรือผลงานหลาย ๆ เรื่อง หรือเฉพาะเรื่อง และตัดสินทีละคู่ว่าคูไหนดีกว่า วิธีนี้ง่ายและสะดวก แต่เหมาะสำหรับพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ

2.3 ระบบการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกลักษณะหนึ่ง นอกจากจะใช้การเปรียบเทียบผลงานหรือลักษณะงานดังกล่าวแล้ว ยังกำหนดให้มีการกระจายเป็นเปอร์เซ็นต์ออกไปในรูปโค้งปกติ เป็นการขจัดปัญหาที่ผู้ประเมินจะช่วยเหลือพนักงานให้อยู่เฉพาะกลุ่มดีหรือปานกลาง

แผนภูมิที่ 4 การกระจายคะแนนในรูปของการแจกแจงรูปปกติ



¹ ลอเรนซ์ ดีเยอร์รี่ และคณะ, การบริหารงานบุคคล, หน้า 156-163.

4. วิธีทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะดวกในการใช้ ซึ่งผู้ประเมินผลงานจะทำเครื่องหมายลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะ รายละเอียดที่จะประเมินไว้มี 2 วิธีคือ

4.1 Weighted Check-list เป็นการจัดทำแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กันตามลักษณะที่ต้องการประเมิน ซึ่งฝ่ายบุคคลจะมีการกำหนดคะแนนถ่วงน้ำหนัก ซึ่งไม่ปรากฏให้เห็นบนรายการ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ทราบคะแนน

4.2 Force Check list โดยจะกำหนดคำตอบไว้ทั้งในแง่ดีและไม่ดี ซึ่งผู้ประเมินจะต้องประเมินทั้ง 2 ด้าน วิธีนี้ช่วยลดอคติของผู้ประเมินได้อย่างดี เพราะคะแนนจะไม่ได้แสดงไว้ จะถือว่า เป็นความลับของฝ่ายบุคคล

ทั้ง 2 วิธีนี้จะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่นั้น ๆ มาจัดทำต้องใช้เวลา และเสียค่าใช้จ่ายสูง

5. การประเมินผลโดยการจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ เป็นการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาจะจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านดีและความบกพร่องต่าง ๆ โดยจะบันทึกพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป เช่น การปฏิบัติ อุบัติภัย การแสดงออก ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

6. วิธีสัมภาษณ์ ฝ่ายบุคคลจะส่งพนักงานไปสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ และจะบันทึกไว้ แล้วจึงส่งกลับมาให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ถ้าเห็นชอบก็ใช้ประเมินผลได้

7. วิธีบรรยาย ไม่มีแบบฟอร์มหรือกฎเกณฑ์ในการประเมิน เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเขียนรายงานได้เป็นอิสระ ซึ่งมีผลดีในแง่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง และต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ มีการสังเกต เข้าใจการปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรยาย และความพยายามในการประเมิน ซึ่งต้องใช้เวลา

8. การประเมินโดยกลุ่มผู้ประเมิน เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาหลาย ๆ คน ทำให้เกิดความยุติธรรมต่อพนักงาน แต่ผู้ประเมินจะต้องเห็นถึงการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน จึงจะสามารถประเมินได้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร อาจจะไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือผลงานมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

10. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีผลดี คือจะพยายามเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการทำงานของตน แต่มีแนวโน้มว่าจะประเมินแต่ในทางที่ดีเท่านั้น ต้องใช้ควบคู่กับวิธีอื่น ๆ

การบำรุงรักษาพนักงาน

สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่องค์กรใช้ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร และควรให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างสรรคความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดสวัสดิการ

1. จัดให้ตรงกับความประสงค์ของพนักงานอย่างแท้จริง
2. จัดสนองความต้องการของคนส่วนรวม และให้ทุกคนมีโอกาสใช้บริการนั้น ๆ เท่าเทียมกัน
3. ต้องคำนึงถึงต้นทุนของผลประโยชน์และบริการว่าคุ้มค่าหรือไม่ และต้องเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ที่เสนอให้กับพนักงาน
4. ไม่เป็นภาระกับพนักงาน ผ่อนคลายความเดือดร้อน

ประเภทของสวัสดิการ

1. สวัสดิการที่จ่ายเป็นเงิน ได้แก่
 - จ่ายตามกฎหมายกำหนด เช่น ค่าล่วงเวลา เงินชดเชย เงินทดแทน
 - จ่ายให้เป็นพิเศษนอกเหนือจากการจ่ายปกติ ได้แก่ โบนัส เบี้ยขยัน
 - จ่ายเมื่อพนักงานพ้นจากงานไป เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินสะสม
 - เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่นอกสถานที่ เช่น ค่าพาหนะ ที่พัก
 - จ่ายเพื่อช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่ารักษาพยาบาล
 - กรณีอื่น ๆ เช่น เงินทุนการศึกษา เบี้ยประกันสุขภาพ เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
2. สวัสดิการที่ไม่จ่ายเป็นเงิน
 - สวัสดิการที่ต้องจัดให้พนักงานตามกฎหมายแรงงาน ได้แก่ วันลา วันหยุด

ห้องน้ำ ห้องปฐมพยาบาล แพทย์ พยาบาล

 - สวัสดิการที่องค์กรจัดให้พนักงานเอง เช่น บริการด้านเศรษฐกิจ จัดร้านค้า

ราคาถูก ที่อยู่อาศัย เครื่องแบบ สวัสดิการด้านสหภาพ การจัดงานสังสรรค์ การแข่งขัน กีฬา และสวัสดิการที่เอื้ออำนวยความสะดวก ได้แก่สถานที่ทำงาน อุปกรณ์ โอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา บริการด้านวิชาการ ห้องสมุด เป็นต้น

วินัยและการควบคุม

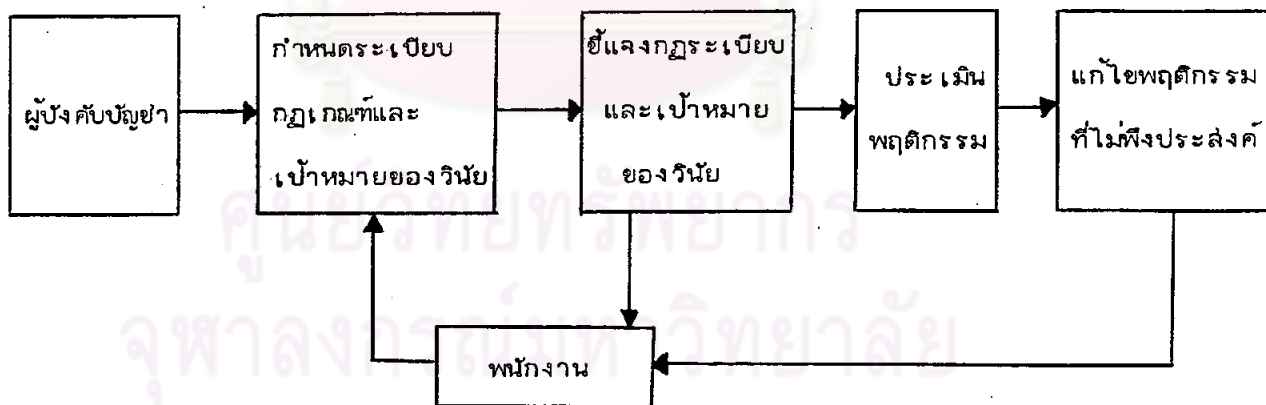
เพื่อให้คนในองค์กรรู้จักทางเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นจึงควรมีกฎระเบียบ วินัย และการลงโทษ มาควบคุมการปฏิบัติงานด้วย

พนักงานที่ทำให้เกิดปัญหาด้านวินัยมี 4 ประเภทคือ¹

1. พนักงานที่มีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมีผลจากด้อยความสามารถ ขาดการฝึกอบรม หรือไม่มีความสนใจในงาน
2. พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว ที่กระทบกระเทือนถึงหน้าที่การงาน
3. พนักงานที่ชอบกระทำผิดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การลักขโมย
4. พนักงานที่ละเมิดกฎข้อบังคับขององค์กร ชอบต่อต้านและไม่เคารพเชื่อฟัง

ผู้บังคับบัญชา

แผนภูมิที่ 5 กระบวนการดำเนินการทางวินัย²



¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 302.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 305.



การดำเนินการทางวินัย อาจจะใช้วิธีปฏิบัติที่แตกต่างกัน วิธีที่นิยมมากที่สุด คือ การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา แนะนำและว่ากล่าวตักเตือน โดยผู้บังคับบัญชาควรตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับพฤติกรรม และควรบันทึกประวัติไว้ ถ้ามีการกระทำผิดซ้ำหรือหนักกว่าเดิม อาจจะคาดโทษเป็นวาจาหรือลายลักษณ์อักษรหรือทำทัณฑ์บนไว้ ถ้าไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่ดีได้ อาจจะทำการโยกย้าย ผิดอบรมเพิ่มเติม สำหรับการปลดออกนั้นควรจะเป็นในกรณีที่ลงใจกระทำผิด

การบริหารงานบุคคลของบริษัท ขนส่ง จำกัด

การสรรหาบุคคล

เนื่องจากบริษัทขนส่ง จำกัด ไม่ได้มีการวางแผนกำลังคน ดังนั้นจึงไม่มีการวางแผนในการสรรหาบุคคล แต่จะมีการสรรหาเมื่อมีพนักงานออก เช่น การเลิกจ้าง การลาออก ครบอายุเกษียณหรือมีการขยายงานออกไป ในการสรรหาบุคคลนี้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ คือ งานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่

โดยปกติเมื่อหน่วยงานใด สืบตรวจพบว่าขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงานนั้นจะทำบันทึกแสดงเหตุผลและความจำเป็นที่จะขอเพิ่มพนักงาน ซึ่งคำขอนี้จะถูกส่งมายังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อพิจารณาและวิเคราะห์ก่อนนำเสนอรองผู้จัดการฝ่ายบริหารและผู้จัดการเพื่อพิจารณา หากผู้จัดการพิจารณาอนุมัติก็จะดำเนินการสรรหาบุคคลต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของบริษัท ขนส่ง จำกัด ได้ง่ายยิ่งขึ้นจึงแบ่งการสรรหาพนักงานของบริษัทออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มพนักงานไม่มีระดับ ประมาณร้อยละ 50 ของพนักงานทั้งหมดจะอยู่ในกลุ่มนี้ ซึ่งได้แก่พนักงานประจำรถ (พนักงานขับรถ พนักงานบริการ พนักงานเก็บค่าโดยสาร) พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความสะอาด เป็นต้น
2. กลุ่มพนักงานมีระดับ แบ่งออกเป็น
 - ก. พนักงานระดับ 1-2 ที่กำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้แก่ กลุ่มงานการเดินรถ คือ พนักงานจำหน่ายตั๋ว พนักงานควบคุม พนักงานปล่อยรถ ฯลฯ
 - ข. พนักงานระดับ 1-2 ที่กำหนดวุฒิการศึกษาขั้นต่ำระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ เช่น พนักงานในกลุ่มงานธุรการ กลุ่มงานบัญชีและการเงิน ฯลฯ ได้แก่ พนักงานธุรการ พนักงานบัญชีและการเงิน ย่าง เป็นต้น

ค. พนักงานระดับ 3 ที่ใช้วุฒิการศึกษาปริญญาตรี ได้แก่ เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน บุคลากร นิติกร เจ้าหน้าที่สถิติ สถาปนิก วิศวกร เป็นต้น

แหล่งที่จะสรรหาบุคคลมาทำงาน

1. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร ส่วนใหญ่ตำแหน่งในกลุ่ม 2 ก. จะเป็นการสรรหาจากภายในองค์กร โดยบริษัทจะคัดเลือกจากพนักงานประจำรถ ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้จะมีวุฒิการศึกษาระหว่างประถมศึกษาปีที่ 4-มัธยมศึกษาตอนต้น (มศ.3 หรือ ม.3 ปัจจุบัน) สาเหตุที่สรรหาพนักงานในกลุ่ม 2 ก. จากกลุ่มพนักงานไม่มีระดับกลุ่ม 1 เพราะอายุการทำงานของตำแหน่งพนักงานในกลุ่ม 1 นี้ค่อนข้างสั้น เมื่อเทียบกับลักษณะงานอื่น เช่น พนักงานเก็บค่าโดยสาร เมื่ออายุครบ 25 ปี ไม่อาจทำหน้าที่ได้อีกต่อไป ตามพระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 ฉะนั้นบริษัทจึงเปิดโอกาสให้พนักงานที่ไม่มีระดับ ที่มีอายุงานเกินกว่า 5 ปี มีโอกาสเลื่อนเป็นพนักงานมีระดับในสายงานการเดินรถ ถึงแม้วุฒิการศึกษาจะไม่ถึงมัธยมศึกษาตอนต้นก็ตาม

ขั้นตอนการสรรหาจากภายในองค์กรนั้น บริษัทฯ จะดำเนินการสรรหาโดยประกาศว่ามีตำแหน่งว่างไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ หากบุคคลใดที่มีความประสงค์จะเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายก็ให้มาแจ้งความประสงค์ต่อที่งานอัตราค่าส่ง ทั้งนี้จะต้องทำเป็นหนังสือผ่านหัวหน้าหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่มาด้วย และจะดำเนินการคัดเลือกต่อไป ซึ่งการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรนั้น บริษัทฯ จะคำนึงถึงผลในแง่การบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

2. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร บริษัทฯ จะเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาสมัครโดยเท่าเทียมกัน ตามหลักคุณธรรม บริษัทฯ ขอแจ้ง คำจำกัด จะประกาศรับสมัคร โดยวิธีการต่าง ๆ คือ

- ก. ติดประกาศไว้ที่บริษัท ขนส่ง จำกัด
- ข. ออกอากาศ เรื่องการรับสมัครงานตามสถานีวิทยุกระจายเสียง และลงประกาศหนังสือพิมพ์
- ค. ติดประกาศตามสถานศึกษา
- ง. การแนะนำจากพนักงานภายในองค์กร
- จ. ขอความอนุเคราะห์จากกรมแรงงานให้ติดประกาศรับสมัครงานไว้ที่สำนักงานจัดหางานของกรมแรงงาน

สำหรับใบประกาศรับสมัครนั้น จะระบุถึง

- ก. ตำแหน่งที่รับสมัคร และจำนวนอัตรา
- ข. สถานที่รับสมัคร วันเวลา และกำหนดเวลาหมดเขตรับสมัคร
- ค. คุณสมบัติของผู้สมัคร
- ง. คุณสมบัติ
- จ. หลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในวันสมัคร ได้แก่ รูปถ่าย 3 ใบ สำเนาทะเบียนบ้าน

หลักฐานการศึกษา สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน

การคัดเลือกบุคคล

1. การคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การ จะดำเนินการ 2 กรณีคือ

ก. ในรูปของคณะกรรมการ ในกรณีที่คัดเลือกพนักงานเป็นจำนวนมาก เช่น พนักงานขับรถ คณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วย

- ประธาน แต่งตั้งจากพนักงานระดับหัวหน้าสำนักหรือหัวหน้ากองหรือ

เทียบเท่าขึ้นไป

- กรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในระดับหัวหน้างานหรือหัวหน้ากอง
- กองการเจ้าหน้าที่

คณะกรรมการจะดำเนินการสอบข้อเขียน เฉพาะการคัดเลือกพนักงานจากกลุ่ม 1 เป็นพนักงานกลุ่ม 2 ก. และดำเนินการสอบปฏิบัติ เฉพาะพนักงานเก็บค่าโดยสารหรือพนักงานบริการที่จะคัดเลือกเป็นพนักงานขับรถ สำหรับพนักงานกลุ่มอื่นไม่มีการคัดเลือก

ข. งานอัตรากำสั่ง กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ ในกรณีที่คัดเลือกพนักงานเพียง 1-2 ราย โดยจะดำเนินการเฉพาะตำแหน่งที่มีการสอบข้อเขียนเท่านั้น

2. การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การ จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ เช่นเดียวกับข้างต้นเท่านั้น ซึ่งจะมีกระบวนการในการรับสมัครและคัดเลือกบุคคล ดังนี้

ก. การรับสมัคร ผู้สมัครจะต้องซื้อใบสมัครชุดละ 5 บาท กรอกใบสมัคร (ตามตัวอย่างใบสมัคร ภาคผนวก ข.) และนำส่งพร้อมทั้งหลักฐานต่าง ๆ ที่งานอัตรากำสั่ง ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้รับสมัครจะทำการตรวจใบสมัคร ตรวจสอบหลักฐานและคุณสมบัติต่าง ๆ สำหรับปัญหาในการรับสมัคร คือ หลักฐานประกอบการสมัครไม่ครบ และผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงตามตำแหน่งงาน

ข. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบที่งานอัตรากำสั่ง

ค. การสอบคัดเลือกจะดำเนินการสอบ 3 วิธีคือ

- สอบข้อเขียน สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง
- สอบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานทุกตำแหน่ง เป็นการทดสอบความรู้ความ

สามารถ บุคลิกภาพ ความเฉลียวฉลาด เข้าใจ ไหวพริบ กิริยาท่าทาง ความสามารถที่จะเข้ากับงานได้ ฯลฯ

- สอบภาคปฏิบัติ สำหรับพนักงานบางตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ด้านวิชาชีพ คือ พนักงานขับรถ พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง พนักงานธุรการ

ง. การสอบประวัติอาชญากรรม จากกรมตำรวจ และสอบประวัติสำหรับพนักงานประจำ ราชการกรมการขนส่งทางบกกว่า เคยมีประวัติความผิดในลักษณะที่ขัดต่อการเป็นพนักงานตามระเบียบพนักงานบริษัทฯ หรือไม่

จ. การตรวจร่างกาย ว่าไม่เป็นโรคติดต่อหรือโรคที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ โรคพิษสุราเรื้อรัง วัณโรค ฯลฯ

ฉ. ประกาศผลการคัดเลือกโดยติดประกาศที่บริษัทฯ

ช. รับเข้าทำงาน

การคัดเลือกบุคคลจากภายนอกองค์การ คณะกรรมการจะทำหน้าที่เฉพาะข้อ ค. เท่านั้น สำหรับกระบวนการอื่น ๆ งานอัตรากำลังจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

การทดลองปฏิบัติงาน

เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ทุกคน และพนักงานที่สรรหาจากภายนอกองค์การ ซึ่งสอบข้อเขียนได้คะแนนน้อยกว่า เกณฑ์ที่กำหนดได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษางาน ทั้งนี้มุ่งที่จะดูผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นการวัดความรู้ความสนใจ และบุคลิกภาพ เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณคนนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

โดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานไว้ประมาณ 120 วัน ในระหว่างนี้จะมีหัวหน้าหน่วยงานหรือพนักงานอาวุโสที่ได้รับมอบหมายให้คำแนะนำ ปรึกษา และดูแลการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น เมื่อได้ทดลองปฏิบัติงานครบตามระยะเวลาที่กำหนด หัวหน้าหน่วยจะรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงผู้สั่งการเพื่อพิจารณาบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานต่อไป ในระยะทดลองงานนี้ หากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจก็อาจไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

การปฐมนิเทศ พนักงาน

เมื่อพนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว บริษัทจะดำเนินการปฐมนิเทศ ในกรณีที่ได้รับพนักงานเป็นจำนวนมาก ประมาณ 20 คนขึ้นไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานขับรถ งานพัฒนาบุคคล จะดำเนินการปฐมนิเทศ โดยร่วมมือกับผู้บริหารของหน่วยงานที่รับพนักงานใหม่มาขึ้น เป็นวิทยากร ซึ่งบางครั้งก็จะใช้วิทยากรจากภายนอก เรื่องที่จะปฐมนิเทศ ได้แก่

1. ประวัติของบริษัทฯ
2. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวินัยของพนักงาน
3. วัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท
4. แผนภูมิการติดต่อราชการ
5. หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานที่ทำ
6. การจ่ายค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง และสวัสดิการต่าง ๆ

สำหรับการรับพนักงานใหม่ในบางตำแหน่ง ที่รับเป็นจำนวนน้อย หรือพนักงานที่โอนมาจากหน่วยงานอื่นของบริษัทจะไม่มี การจัดปฐมนิเทศ แต่จะได้รับการแนะนำ และชี้แนะถึงสิ่งต่าง ๆ ในหน้าที่การงาน จากหัวหน้างานหรือหัวหน้ากอง หรือผู้เคยดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ระยะเวลาที่ปฐมนิเทศ ประมาณ 3 วัน

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานนั้น งานพัฒนาบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ฉะนั้นถ้ากล่าวถึงการพัฒนาบุคคลของบริษัทขนส่ง ก็คือความหมายเดียวกับการฝึกอบรมของบริษัท ขนส่ง จำกัด ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารหรือฝึกอบรมพนักงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคคลนี้ มีจำนวน 1 คน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานโดยเน้นด้านทักษะ และเทคนิค เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เนื่องจากบริษัทฯ มีเจ้าหน้าที่ในงานฝึกอบรมน้อย ผู้มีอำนาจไม่ให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและอัตราค่าจ้าง และบริษัทฯ ได้จัดตั้งโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าแล้ว จึงทำให้ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การคัดเลือกผู้สมัครและโครงการฝึกอบรม

การกำหนดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ บางโครงการผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดจากการประชุมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน หรือจากการบอกกล่าวของผู้บังคับบัญชาด้วยกัน ประกอบกับการดูรายงานและข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอมา ซึ่งจะเห็นถึงข้อผิดพลาดต่าง ๆ และดูจากผลงานของพนักงานว่ามีจุดบกพร่องอย่างไร นอกจากนี้บางโครงการหัวหน้างานพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้กำหนดและเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งโครงการที่หัวหน้างานพัฒนาบุคคลกำหนดนั้นจะดูจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและโครงการในอดีต ประกอบกับการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ถึงความต้องการที่จะฝึกอบรม เพื่อที่จะนำความต้องการเหล่านั้นมาจัดวางเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม

ในแต่ละปีบริษัทฯ จะคัดเลือกโครงการฝึกอบรมประมาณ 6 โครงการด้วยกัน คือ

1. โครงการพัฒนาช่าง
2. โครงการพัฒนาพนักงานขับรถ
3. โครงการพัฒนาพนักงานบริการและพนักงานเก็บค่าโดยสาร
4. โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป เช่น หลักสูตรเทคนิคการประชุม

หลักสูตรการบริหารงานโดยยึดหลักวัตถุประสงค์

5. โครงการพัฒนาหัวหน้างาน เช่น หลักสูตรกึ่งปฏิบัติราชการบริหารงานโดยยึดหลักวัตถุประสงค์

6. โครงการบรรยายพิเศษ ส่วนใหญ่เป็นหัวข้อสั้น ๆ ประมาณ 3 ชั่วโมง เช่น เทคนิคการให้บริการ

โครงการเหล่านี้อาจไม่ได้คัดเลือกทุกโครงการ เนื่องจากปัญหาด้านงบประมาณ เจ้าหน้าที่ผู้คัดเลือกโครงการฝึกอบรมไม่เพียงพอ และพนักงานมีงานประจำมาก ไม่มีเวลาที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากไม่มีพนักงานทดแทน

ระดับของการฝึกอบรม

1. ระดับพนักงาน ส่วนใหญ่จะคัดเลือกอบรมพนักงานประจำรถ ได้แก่ พนักงานขับรถ พนักงานบริการ พนักงานเก็บค่าโดยสาร โดยคัดเลือกไปที่กรมการขนส่งทางบก ส่วนพนักงานอื่น ๆ มีการฝึกอบรมบ้าง ซึ่งเป็นการส่งไปอบรมที่สถาบันภายนอกคัดเลือกขึ้นครั้งละ 1-2 คน

2. ระดับบริหาร ได้แก่ นายสถาณี หัวหน้างาน หัวหน้ากอง และผู้บริหารระดับสูง
กว่าหัวหน้ากอง

ลักษณะของการจัดฝึกอบรม

1. บริษัทจัดฝึกอบรมเอง ส่วนใหญ่จะเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่อง
นั้น ๆ จากหน่วยงานของบริษัทเองมาให้การฝึกอบรมในด้านเทคนิคและการปฏิบัติงาน เนื่องจาก
วิทยากรภายในเป็นผู้ทำงานในองค์การดีที่สุด และเชิญวิทยากรจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบริหาร
การตลาด การบริหารงานบุคคล การจัดการ เป็นต้น วิทยากรจากภายนอกที่เชิญมามักจะเป็น
ผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความรู้ความสามารถ จากสถาบันการศึกษา สัมาคมที่จัดการฝึกอบรมโดยเฉพาะ
เช่น ศูนย์เพิ่มผลผลิต สัมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น

สถานที่จัดฝึกอบรม ถ้ามีจำนวนไม่มากกว่า 30 คน จะจัดที่ห้องประชุมของบริษัท
ซึ่งประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง แต่ผลเสียคือ ผู้เข้า
รับการฝึกอบรมยังกังวลต่อเรื่องงาน จะรับภาระเรียนรู้น้อย และเห็นว่า การฝึกอบรมไม่ค่อยมี
ความสำคัญ นอกจากสถานที่ของบริษัทเองแล้ว บริษัทอาจจะขอสถานที่จากหน่วยราชการต่าง ๆ
เช่น กระทรวงคมนาคม กรมการขนส่งทางบก สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ฯลฯ ซึ่งผู้เข้ารับ
การอบรมจะมุ่งความสนใจและเข้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ไม่ต้องกังวลกับงานประจำ แต่เสีย
ค่าใช้จ่ายสูง และเสียเวลาในการเดินทาง

2. สถาบันภายนอกจัดฝึกอบรม

2.1 บริษัทประสานงานกับสถาบันภายนอก โดยบริษัทกำหนดเรื่องที่จะฝึกอบรม
และให้สถาบันนั้น ๆ จัดโครงสร้างหลักสูตร ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมให้ ซึ่งสถาบันนั้น ๆ
จะเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในการจัดโครงการฝึกอบรม เกิดผลดีในแง่ที่บริษัทมีความสะดวก
มากขึ้น เพราะเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกอบรมมีเพียงคนเดียว ไม่สามารถที่จะดำเนินการฝึกอบรม
ได้อย่างเต็มที่ถูกต้องสมบูรณ์ แต่ผลเสียคือ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก สถาบันที่ประสานงานกับ
บริษัทฯ ได้แก่ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ศูนย์รัฐวิสาหกิจ

2.2 สถาบันภายนอกจัดหลักสูตรในการฝึกอบรม และส่งหลักสูตรนั้นมาให้บริษัท
ถ้าบริษัทมีความต้องการจะฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ ก็จะคัดเลือกพนักงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม
ในหลักสูตรที่จัดขึ้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทำให้มุ่งความสนใจต่อการ
ฝึกอบรม และผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมมีโอกาสสนทนาค้นคว้ากับบุคคลภายนอกอันจะเป็นประโยชน์
ต่อการประสานงานในอนาคต และบางครั้งผู้เข้ารับการอบรมอาจจะต้องเสียเวลาส่วนหนึ่ง

เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม เช่น หลังเลิกงาน วันเสาร์-อาทิตย์ เป็นการประหยัดเวลาทำงานของบริษัท นอกจากนี้ยังสะดวกและง่ายต่อการส่งเข้าร่วมรับการฝึกอบรม แต่ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงทำให้ไม่สามารถส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง ส่งได้เฉพาะพนักงานบางคนเท่านั้น ส่วนใหญ่จะส่งผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม เพราะหลักสูตรส่วนใหญ่ที่ส่งไปมักเป็นหลักสูตรระดับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป และผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่า อีกทั้งสามารถนำผลการฝึกอบรมมาไปปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำ อธิบายหรือสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

การกำหนดบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม

งานพัฒนาบุคคลจะดำเนินการดังนี้

1. งานพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ และระดับของพนักงานที่สมควรจะเข้ารับการฝึกอบรม
2. ให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ได้แก่ หัวหน้ากอง เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกพนักงาน
3. พนักงานผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะเข้ารับการฝึกอบรม โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ไม่เข้ารับการฝึกอบรมต่างจังหวัด บริษัทจะอนุญาตให้เบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ตามสิทธิ

ขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรม

1. จัดทำโครงการฝึกอบรม เสนอต่อผู้จัดการเพื่อการอนุมัติ โครงการจะกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย หลักสูตร วัตถุประสงค์ งบประมาณ ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ระดับพนักงานที่จะฝึกอบรม
2. เมื่ออนุมัติแล้วจะติดต่อวิทยากรทั้งภายในและภายนอก เตรียมสถานที่ อุปกรณ์ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ติดต่อหัวหน้ากอง ขอรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. จัดพิมพ์ ข้อมูลเอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม จัดเข้าแฟ้มเพื่อแจกต่อผู้เข้ารับการอบรม
5. แจกคู่มือ โดยเฉพาะการฝึกอบรมที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 2 วันขึ้นไป
6. ประเมินผลและติดตามผล

เทคนิคในการฝึกอบรม

1. บรรยาย ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 จะใช้วิธีการบรรยาย เพราะวิทยากร

ส่วนใหญ่หมักจะถนัดบรรยายและระยะเวลาที่ใช้ของแต่ละหัวข้อมีน้อย ความมุ่งหมายของหัวข้อวิชาที่จัดไว้เพียงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้หลักการเท่านั้น อุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม เครื่องฉายข้ามศีรษะประกอบคำบรรยาย

2. อภิปราย โดยที่เชิญวิทยากรหลาย ๆ ท่านมาอภิปรายในหัวข้อเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้แต่ละท่านได้ให้แง่คิดในด้านความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

3. กรณีศึกษา ต้องการให้ทุกคนที่เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา แสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลออกมา เพื่อแก้ไขปัญหานั้นหรือเสนอแนะตามกรณีศึกษานั้น ๆ

4. สไลด์ และภาพยนตร์ เพื่อให้เห็นถึงภาพและการปฏิบัติจริง

งบประมาณและค่าใช้จ่าย

จากสถิติการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และตามแผนการฝึกอบรมของพนักงานประจำปี งบประมาณสำหรับทุกโครงการของงานพัฒนาบุคคลทั้ง โครงการที่บริษัทจัดขึ้นเองและโครงการที่สถาบันภายนอกจัด จะได้รับปีละประมาณ 3 ล้านบาท ซึ่งจะเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ คือ

1. ค่าตอบแทนวิทยากร ชั่วโมงละ 200 บาท
2. ค่าน้ำยา - กาแฟ
3. ค่าโลตที่คูปองและสถานที่
4. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
5. ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักสำหรับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม

เป็นการประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม โดยใช้วิธีสังเกต และแจกแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกในตอนท้ายของการฝึกอบรม โดยจะประเมินดังนี้

1. ด้านหลักสูตร จะประเมินความเข้าใจระหว่างหัวข้อวิชาหลักกับหลักสูตร และประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน

2. ด้านผู้บรรยาย ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับผู้บรรยาย ในด้านลักษณะการพูด การดำเนินเรื่อง การใช้เสียงสัทวะในการพูด การกระตุ้นให้ถามหรือแสดงความคิดเห็น ฯลฯ

3. ระยะเวลาที่กำหนดให้ เหมาะสมหรือไม่

4. เนื้อหาสาระของ เอกสารตำรา
5. ความเหมาะสมในการใช้อุปกรณ์ช่วยสอน
6. ข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะในการอบรม

สำหรับการประเมินผลและติดตามผลการเรียนรู้ ไม่มีการจัดทำ มีแต่ประเมินผลและติดตามผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยวิทยากรและงานพัฒนาบุคคล จะประเมินพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม โดยใช้วิธีการสังเกต เมื่อหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น พนักงานกลับไปปฏิบัติหน้าที่แล้ว งานพัฒนาบุคคลไม่ได้ติดตามประเมินผลพฤติกรรม แต่จะมีผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินพฤติกรรมเองโดยวิธีสังเกต

การติดตามผลการฝึกอบรม

ยังไม่ได้จัดทำอย่างจริงจัง มักจะเป็นในลักษณะของผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสังเกตผลการปฏิบัติงาน ความชำนาญ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ซึ่งจัดทำไม่ทั่วถึง และบางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

บริษัทขนส่ง จำกัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน และการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา บริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทุกระดับ ดังนี้

1. ระดับพนักงาน หัวหน้างานในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้ประเมิน
2. ระดับหัวหน้างาน หัวหน้ากองในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้ประเมิน
3. ระดับหัวหน้ากอง และหัวหน้าสำนัก รองผู้จัดการเป็นผู้ประเมิน
4. ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการเป็นผู้ประเมิน
5. ระดับรองผู้จัดการ ผู้จัดการเป็นผู้ประเมิน
6. ระดับผู้จัดการ มีกรรมการบริษัทเป็นผู้ประเมิน

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะเสนอผลการปฏิบัติงานไปตามลำดับขั้นเพื่อพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่มีแบบฟอร์มในการประเมินผล แต่จะเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตัวพนักงานเองหรือผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้นั้น แล้วแต่ความเห็นชอบของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นการรายงานผลแบบเขียนบรรยายโดยอิสระ บริษัทฯ

กำหนดให้พนักงานทุกคนเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 เดือน (ปีละ 4 ครั้ง) โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นไป เท่าที่ผ่านมามีพนักงานส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง ฉะนั้นจึงมีการรายงานผลการปฏิบัติเพียงปีละ 1 ครั้ง เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี อยู่ระหว่างวันที่ 1 สิงหาคม - 31 กรกฎาคมของทุกปี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีแบบฟอร์ม ไม่มีกฎเกณฑ์ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีหน้าที่ประเมินผลโดยยึดหลักผลงานที่พนักงานปฏิบัติทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ การรักษาระเบียบวินัย ประกอบกับจำนวนวันลา และขาดงาน

การเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงานบังคับบัญชา แล้วเสนอผลการพิจารณาไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อไป การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี จะเริ่มในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี โดยปกติให้เลื่อนได้ปีละหนึ่งขั้น และพนักงานจะต้องอยู่ในเกณฑ์ดังนี้¹

1. มีวัฒนธรรม
2. ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่บริษัทขณส่ง จำกัด ได้กำหนดไว้และรักษาวินัยโดยเคร่งครัด
3. มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และมีจุดส่าหะบากบั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ทั้งงานที่ได้กระทำไปนั้นเรียบร้อยและเป็นผลดี
4. ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีคุณภาพและปริมาณงาน สุ่มควรที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือน
5. ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ เป็นพนักงานประจำหรือเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือปรับขั้นเงินเดือนมาแล้วไม่น้อยกว่า 9 เดือน
6. ในรอบปีที่แล้วมีวันลาพักและลาป่วยในกรณีเจ็บป่วยที่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมกันไม่ถึง 45 วัน
7. ในรอบปีที่แล้วมา มาทำงานสายไม่เกิน 36 ครั้ง
8. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดงาน เว้นแต่เพราะเหตุสุดวิสัย
9. ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ว่ากล่าวตักเตือนในรอบปีที่แล้วมา

¹ บริษัทขณส่ง จำกัด, การแบ่งส่วนงาน (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิพิธการพิมพ์, 2524), หน้า 207.

10. ต้องไม่ถูกสั่งพักงานเกินกว่า 180 วัน ในรอบปีที่แล้วมา

ในรอบปีที่แล้วมานับระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคมของปีที่แล้ว ถึงวันที่ 31 กรกฎาคมของปีปัจจุบัน

การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ขั้น นอกจากจะพิจารณาจาก ผู้ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการหนึ่ง ดังต่อไปนี้ด้วย คือ¹

1. ปฏิบัติงานในหน้าที่การงานได้ผลดีเยี่ยม จนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความตรากราดราเห็ดเหนียวเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดีเยี่ยมหรือต้องรับผิดชอบสูงเป็นพิเศษ
3. ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งมีคุณภาพและปริมาณงานสูงกว่าระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ และได้ผลสัมฤทธิ์ความมุ่งหมาย
4. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษหรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นพิเศษจนสำเร็จเป็นผลดีแก่บริษัท ชนสง จ้ากัถ
5. ปฏิบัติงานโดยได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นพิเศษ และบริษัทชนสง จ้ากัถ ได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

ผู้ที่สมควรได้เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ขั้นดังกล่าว แต่ขาดหลักเกณฑ์ในการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 9 เดือน (ในข้อ 5) ไม่ต่ำกว่า 6 เดือน ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ 1 ขั้น สำหรับผู้อยู่ในระหว่างการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย หรือถูกฟ้องในคดีอาญา ก่อนมีคำสั่งให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน แต่ถ้าสอบสวนหรือคดีถึงที่สุดแล้วในปีใด ผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัยหรือไม่ถูกศาลพิพากษาให้จำคุก ไม่มีมลทินหรือมัวหมอง ก็ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ในปีนั้น

ในกรณีที่พนักงานถูกลงโทษตัดเงินเดือนจะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ก็ต่อเมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือนแล้ว และถ้าถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือน จะเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ก็ต่อเมื่อถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน

ผู้มีอำนาจพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

เมื่อผู้บังคับบัญชาเล่นผลการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไปตามลำดับขั้นแล้วจึงส่งไปยังกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อให้งานอัตรากำลังตรวจสอบเวลาทำงาน วันลาหยุด ความผิดทางวินัย รวมทั้งจำนวนพนักงานที่ได้รับเสนอชื่อให้เลื่อนเงินเดือน 2 ขั้นว่าเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้หรือไม่

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 208.

โดยปกติคณะกรรมการบริษัทขนส่ง จำกัด จะกำหนดอัตราส่วนของผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น ไว้เป็นการล่วงหน้า ไม่เกินร้อยละ 15 ของผู้มีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นทั้งหมด ถ้าเกินกว่าที่กำหนดไว้ งานอัตรากำลังจะแจ้งให้หัวหน้าหน่วยทราบ เพื่อตัดพนักงานที่เกินออก แล้วส่ง เสนอให้ฝ่ายสวัสดิการพิจารณา ซึ่งถ้าเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับ 5 ลงมา ผู้สวัสดิการมีอำนาจอนุมัติ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการซึ่งผู้สวัสดิการแต่งตั้ง สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป จะเป็นอำนาจของคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริหาร 2 ท่าน และผู้สวัสดิการเป็นผู้พิจารณา แล้วเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทขนส่ง จำกัด

การเลื่อนระดับและตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่า ครบตามที่กำหนดไว้
2. อัตราเงินเดือนของพนักงานผู้นั้นถึงอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของระดับที่จะเลื่อนในกรณีของการเลื่อนระดับควบ คือจากระดับ 1 เป็นระดับ 2 หรือระดับ 3 เป็นระดับ 4 สำหรับกรณีระดับเดียวกันนอกเหนือจากระดับข้างต้น อัตราเงินเดือนต้องไม่ต่างจากอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของระดับที่จะเลื่อนไม่เกิน 2 ชั้น
3. จะต้องมีความพร้อมรองรับ
4. พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงาน ว่ามีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

เงินเดือนและค่าจ้าง พนักงานของบริษัทขนส่ง จำกัด ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ ตั้งแต่พนักงานไม่มีระดับ ถึง พนักงานระดับ 10 ดังแสดงในตารางที่ 6, 7, 8

นอกจากเงินเดือนและค่าจ้างแล้ว บริษัทยังจ่ายเงินต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าครองชีพ บริษัทฯ จ่ายให้แก่พนักงานตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด
2. ค่าทำงานล่วงเวลา หมายถึงการทำงานนอกเวลาทำงานปกติหรือการทำงานในวันหยุดการทำงานล่วงเวลาในวันทำงานปกติ พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากับ $1\frac{1}{2}$ เท่าของค่าแรงปกติ และ 2 เท่าสำหรับการทำงานในวันหยุด สำหรับพนักงานที่ทำงานเป็นผลัด เมื่อมีหน้าที่ต้องมาทำงานในช่วงเวลาที่หยุด ก็จะได้รับเงินค่าทำงานล่วงเวลาเช่นกัน
3. ค่าเบี้ยเลี้ยง บริษัทฯ จะจ่ายให้แก่พนักงาน ข้าราชการ พนักงานเก็บค่าโดยสาร และพนักงานบริการ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะต้องเดินทางไปมาต่างจังหวัดเป็นประจำ แบ่งเบี้ยเลี้ยงออกเป็น 2 ระบบคือ

ตารางที่ 6 แสดงอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างบริษัทขนส่ง จำกัด

ระดับ ขั้น	ระดับ									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,600	2,780	3,270	4,470	5,220	7,080	8,160	10,610	12,100	17,920
2	1,720	3,020	3,540	4,830	5,640	7,610	8,730	11,330	12,920	19,100
3	1,850	3,270	3,830	5,220	6,090	8,160	9,320	12,100	13,800	20,340
4	2,000	3,540	4,140	5,640	6,570	8,730	9,940	12,920	14,740	21,640
5	2,170	3,830	4,470	6,090	7,080	9,320	10,610	13,800	15,740	23,000
6	2,360	4,140	4,830	6,570	7,610	9,940	11,330	14,740	16,800	24,440
7	2,560	4,470	5,220	7,080	8,160	10,610	12,100	15,740	17,920	25,960
8	2,780	4,830	5,640	7,610	8,730	11,330	12,920	16,800	19,100	27,560
9	3,020	5,220	6,090	8,160	9,320	12,100	13,800	17,920	20,340	
10	3,270	5,640	6,570	8,730	9,940	12,920	14,740	19,100	21,640	
11	3,540	6,090	7,080	9,320	10,610	13,800	15,740			
12	3,830	6,570	7,610	9,940	11,330	14,740	16,800			
13	4,140	7,080	8,160	10,610	12,100					
14	4,470	7,610	8,730	11,330	12,920					
15	4,830	8,160	9,320							
16	5,220	8,730	9,940							
17	5,640									
18	6,090									

หมายเหตุ : เงินเดือนตั้งแต่ 1,600 บาทขึ้นไปถึง 3,540 บาท ได้รับค่าครองชีพ 400 บาท

" " 3,830 " 6,570 " " 300 "

ที่มา : งานอัตราค่าจ้าง บริษัท ขนส่ง จำกัด

ตารางที่ 7 แสดงอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ของพนักงานและลูกจ้างของพนักงานบริษัท ขนส่ง จำกัด

ตำแหน่ง อื่น	พนักงานขับรถโดยสาร	พนักงานขับรถบรรทุก	พนักงานบริการ พนักงานต้อนรับ พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานช่วยงานโภชนา	พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความสะอาด พนักงานเติมน้ำมัน
1	2,000	1,720	1,600	1,600
2	2,170	1,850	1,720	1,720
3	2,360	2,000	1,850	1,850
4	2,560	2,170	2,000	2,000
5	2,780	2,360	2,170	2,170
6	3,020	2,560	2,360	2,360
7	3,270	2,780	2,560	2,560
8	3,540	3,020	2,780	2,780
9	3,830	3,270	3,020	3,020
10	4,140	3,540	3,270	3,270
11	4,470	3,830		3,540
12	4,830	4,140		3,830
13	5,220	4,470		4,140
14	5,640	4,830		4,470
15	6,090	5,220		
16		5,640		
17		6,090		

ที่มา : งานอัตรากำลัง บริษัทขนส่ง จำกัด

ตารางที่ 8 แสดงระดับ ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด สูงสุด ตามตำแหน่งของพนักงาน
บริษัท ขนส่ง จำกัด

ลำดับที่	ชื่อ ตำแหน่ง	ระดับ	อัตราเงินเดือน	
			ขั้นต่ำสุด	ขั้นสูงสุด
1	ผู้จัดการ	10	17,920	27,560
2	รองผู้จัดการ	9	12,100	21,640
3	ที่ปรึกษา ผู้ช่วยผู้จัดการ	8	10,610	19,100
4	หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้ากองแพทย์	7,8	8,160	19,100
5	หัวหน้ากอง หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ	6,7	7,080	16,800
6	ผู้ตรวจลုပ် ผู้ตรวจการ	3,4,5,6	3,270	14,740
7	เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์	3,4,5,6	3,270	14,740
8	วิศวกร สถาปนิก	3,4,5,6	3,270	14,740
9	เจ้าหน้าที่สถิติ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์	3,4,5,6	3,270	14,740
10	นิติกร บุคลากร เจ้าหน้าที่พัสดุ	3,4,5,6	3,270	14,740
11	เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน	3,4,5,6	3,270	14,740
12	แพทย์ เภสัชกร	5,6	5,220	14,740
13	พยาบาล เทคนิคเขียน	3,4,5,6	3,270	14,740
14	เจ้าหน้าที่การเดินรถ เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน	3,4,5	3,270	14,740
15	นายสถานี	2,3,4,5,6	2,780	14,740
16	พนักงานตรวจลုပ် พนักงานตรวจการ	1,2,3,4,	1,600	11,330
17	พนักงานธุรการ พนักงานประชาสัมพันธ์	1,2,3,4,	1,600	11,330
18	ช่างก่อสร้าง ช่างวิทยุ ช่าง	1,2,3,4,	1,600	11,330
19	พนักงานสถิติ พนักงานบัญชีและการเงิน พนักงานพัสดุ	1,2,3,4,	1,600	11,330
20	ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยเทคนิคเขียน พนักงานโภชนาการ	1,2,3,4,	1,600	11,330
21	พนักงานวิทยุ ช่างฝีมือ	1,2,3,	1,600	9,940
22	พนักงานช่วยงานตรวจการ	1,2	1,600	8,730
23	พนักงานจำหน่ายตั๋ว พนักงานปล่อยรถ	1,2	1,600	8,730
24	พนักงานขนถ่ายขบวน พนักงานควบคุม	1,2	1,600	8,730
25	พนักงานคลังตั๋วและบัตร พนักงานขายน้ำมัน	1,2,	1,600	8,730
26	พนักงานไม่มีระดับ และลูกจ้าง	-	1,600	6,090

ที่มา : งานอัตรากำลัง บริษัท ขนส่ง จำกัด

ก. ระบบขานเมือง คือระยะทางไม่เกิน 100 กิโลเมตร พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารจะได้รับเบี้ยเลี้ยงประจำวัน คือพนักงานขับรถได้วันละ 25 บาท พนักงานเก็บค่าโดยสารได้วันละ 10 บาท และเปอร์เซ็นต์จากการจำหน่ายตั๋ว ทั้งพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารได้ร้อยละ 5 บาท

ข. ระบบสายต่างจังหวัด ที่มีระยะเกิน 100 กิโลเมตรขึ้นไป ได้รับเบี้ยเลี้ยงคือ

1. พนักงานขับรถได้เบี้ยเลี้ยงกิโลเมตรละ 25 สตางค์
2. ในเส้นทางที่มีระยะทางตั้งแต่ 500 กิโลเมตรขึ้นไป ใช้พนักงานเที่ยวละ 2 คน
3. พนักงานบริการได้รับเบี้ยเลี้ยง 5 สตางค์ต่อกิโลเมตร

ระเบียบวินัย

พนักงานต้องรักษาวินัยและปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ซึ่งวินัยต่าง ๆ ได้ระบุไว้ในระเบียบของบริษัทให้พนักงานทุกคนปฏิบัติ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ต้องได้รับโทษทางวินัย ดังนี้¹

1. ภาคทัณฑ์
2. ตัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง
3. ลดขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง
4. ให้ออก
5. ปลดออก
6. ไล่ออก

พนักงานผู้ใดกระทำความผิดวินัย ที่ยังไม่ถึงขั้นเป็นการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏชัดเจน ให้ลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างตามควรแก่กรณี ให้เหมาะสมกับความผิด สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำความผิดวินัยเล็กน้อยหรือมีเหตุอันควรลดหย่อนซึ่งไม่ถึงกับจะต้องลงโทษตัดเงินเดือน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 216.

พนักงานที่กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ต้องได้รับโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกแล้วแต่กรณี ซึ่งความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่¹

1. ปฏิบัติงานหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับประโยชน์ที่มิควรได้
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความประมาทเลินเล่อ หรือจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของบริษัท อันเป็นเหตุให้บริษัทฯ เสียหายอย่างร้ายแรง
3. เปิดเผยความลับของบริษัท อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่บริษัทฯ อย่างร้ายแรง
4. ขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่การงานโดยชอบด้วยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งของบริษัท อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่บริษัทฯ อย่างร้ายแรง
5. การรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่บริษัทฯ อย่างร้ายแรง
6. ละทิ้งหน้าที่การงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือละทิ้งหน้าที่การงานติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกิน 7 วัน เป็นเหตุให้เสียหายแก่บริษัทฯ อย่างร้ายแรง
7. ดุหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงราษฎร
8. กระทำความผิดทางอาญาได้รับโทษจำคุก หรือกระทำหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการอันใดอันใดชื่อว่า เป็นผู้ประพฤติก่ออย่างร้ายแรง

สำหรับการพักงาน ผู้จัดการมีอำนาจออกคำสั่งให้พนักงานพักงานได้ในกรณี²

1. ถูกฟ้องคดีอาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่ความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
2. ถูกฟ้องคดีแพ่งให้ชดเชยทรัพย์สินแก่บริษัทยกเว้น จำกัก
3. ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

การพิจารณาลงโทษ กรณีที่พนักงานกระทำผิดวินัยแต่ไม่ร้ายแรงให้หัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดสอบสวน แต่ถ้าเป็นความผิดอย่างชัดเจนหรือพนักงานสารภาพผิดแล้ว ไม่จำเป็นต้องสอบสวน และเสนอผลการพิจารณาตามลำดับชั้น เพื่อให้งานวินัย กองการเจ้าหน้าที่ได้พิจารณาทบทวน ว่าการลงโทษมีข้อบกพร่องหรือไม่ แล้วเสนอให้รองผู้จัดการฝ่ายอนุมัติ และออกเป็นคำสั่งแจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 213-215.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 219.

กรณีที่พนักงานกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน มีหัวหน้างานวินัยเป็นประธาน หัวหน้างานธุรการต้นสังกัดเป็นกรรมการ ประธานสหภาพแรงงาน เป็นกรรมการ โดยจะพิกงานพนักงานที่ถูกสอบสวน เมื่อคณะกรรมการสอบสวนเสร็จแล้วจะเสนอ ส่วนวนการสอบสวนพร้อมทั้งความเห็นประกอบการศึกษาความผิดของพนักงานต่อผู้สั่งการ เพื่อ พิจารณาสั่งลงโทษหรือไม่ ถ้าลงโทษก็จะออกเป็นคำสั่งแจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบถึงการลงโทษ พนักงานผู้นั้น

ความผิดทางวินัยเกี่ยวกับการลา พนักงานที่หยุดงานโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือหยุดงานเกินกำหนดที่ได้รับอนุญาตหรือไม่มารายงานตัวต่อผู้บังคับบัญชาภายในกำหนด 7 วัน นับแต่ได้ลาสิกขาบท หรือกลับจากพิธีฮัจญ์แล้ว ให้ถือว่าเป็นการขาดงานตั้งแต่วันหยุดงานหรือ ครบกำหนดวันลาหรือวันนัดจากวันที่ครบกำหนดระยะเวลาให้มารายงานตัว พนักงานที่ขาดงาน ในรอบปี จะได้รับโทษดังนี้¹

1. ขาดงานครั้งที่ 1 ให้ตัดเงินเดือนร้อยละ 5 ของเงินเดือนคูณด้วยจำนวนวันที่ขาด
2. ขาดงานครั้งที่ 2 ให้ตัดเงินเดือนร้อยละ 6 ของเงินเดือนคูณด้วยจำนวนวันที่ขาดงาน
3. ขาดงานครั้งที่ 3 ถ้าขาดงานครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 รวมแล้วไม่เกิน 10 วัน ให้ ลงโทษตัดเงินเดือนร้อยละ 7 ของเงินเดือนคูณด้วยจำนวนวันที่ขาดงาน
4. ขาดงานครั้งที่ 3 ถ้าขาดงานครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 รวมแล้วเกินกว่า 10 วัน ให้ลงโทษไล่ออกฐานมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับ ของบริษัท
5. ขาดงานครั้งที่ 3 ถ้าขาดงานครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 และรวมกับครั้งที่ 3 แล้วเกิน กว่า 10 วัน ให้ลงโทษไล่ออกฐานมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับของบริษัท

ความผิดทางวินัย ที่จะลงโทษแก่พนักงานชัรบถกรณีรเกิดอุบัติเหตุ มีดังนี้²

1. ค่าเสียหายเป็นเงินไม่เกิน 10,000 บาท ตัดเงินเดือน 10% มีกำหนด 3 เดือน
2. ค่าเสียหายเป็นเงินเกินกว่า 10,000 บาท แต่ไม่เกิน 20,000 บาท ตัดเงิน เดือน 20% มีกำหนด 3 เดือน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 273.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 240.

3. ในกรณีที่อุบัติเหตุร้ายแรงถึงแก่ชีวิต หรือค่าเสียหายเกินกว่า 20,000 บาท ขึ้นไป ๑๓ เงินเดือน 20% มีกำหนด 6 เดือน

พนักงานขับรถเกิดอุบัติเหตุและเป็นฝ่ายผิดในปีหนึ่งเกินกว่า 3 ครั้ง หรือค่าเสียหายมีจำนวนเกินกว่าหนึ่งแสนบาท หรือหาผู้ค้าประกันใหม่ต่างหากจากผู้ค้าประกันคนเดิมมาทำการค้าประกันต่อบริษัทฯ ภายในกำหนด 1 เดือนไม่ได้ ให้ลงโทษให้ออก

พนักงานขับรถต้องโทษจำคุก กรณีขับรถเกิดอุบัติเหตุให้ลงโทษให้ออก

เมื่อรถของบริษัทฯ เกิดอุบัติเหตุ พนักงานขับรถไม่ได้มอบตัวต่อพนักงานสอบสวน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เกินกว่า 7 วัน นับแต่วันเกิดเหตุ ให้ลงโทษให้ออก.

การอุทธรณ์ เมื่อผู้ถูกลงโทษเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม สามารถที่จะอุทธรณ์คำสั่งลงโทษได้ โดยทำเป็นหนังสือแสดงพยานหลักฐานและเหตุผล ยื่นต่อคณะกรรมการอุทธรณ์ภายใน 60 วัน นับจากทราบคำสั่ง และคณะกรรมการอุทธรณ์จะพิจารณาวินิจฉัยการอุทธรณ์ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 วัน

ผู้ถูกลงโทษมีประมาณ 10% ที่อุทธรณ์ เพราะส่วนใหญ่เป็นการลงโทษพนักงานที่กระทำผิดจริง

สวัสดิการ บริษัท ยนส่ง จำกัด ได้จัดสวัสดิการเพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นการบำรุงรักษาพนักงานให้ทำงานกับบริษัทต่อไป มีดังนี้¹

1. กองทุนบำเหน็จพนักงาน พนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ ไม่น้อยกว่า 1 ปีบริบูรณ์ เมื่อออกจากบริษัท เพราะอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ถึงแก่กรรม ให้ออกเนื่องจากความผิดต่าง ๆ เว้นแต่กรณีพนักงานลาออก จะต้องใช้เวลาทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปีบริบูรณ์ พนักงานจะได้รับบำเหน็จจากบริษัทฯ เท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีของระยะเวลาทำงาน การจ่ายเงินบำเหน็จนี้ถือว่าเป็นเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน ถ้าพนักงานมีสิทธิได้รับบำเหน็จน้อยกว่าเงินชดเชยที่พนักงานมีสิทธิได้รับตามกฎหมายแรงงาน ให้บริษัทฯ จ่ายเพิ่มเติมส่วนที่ขาดอยู่จนครบจำนวน

2. การกู้ยืมเงินกองทุนบำเหน็จ เมื่อพนักงานมีความประสงค์จะขอกู้ยืมเงิน ต้องยื่นคำขอกู้ตามแบบฟอร์มต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงหัวหน้างานสวัสดิการ เพื่อตรวจสอบสิทธิของผู้กู้ และหลักฐานต่าง ๆ ในการขอกู้ยืม แล้วเสนอให้คณะกรรมการจัดการกองทุนบำเหน็จพนักงานพิจารณา

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 276-303.

จำนวนเงินที่ให้อุ้ม

ก. ประเภทไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

1) พนักงานที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้งเป็นเวลาไม่เกิน 5 ปี มีสิทธิได้เท่ากับเงินเดือนที่ได้รับ โดยมีพนักงานระดับเดียวกันไม่น้อยกว่า 3 คน หรือพนักงานตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปไม่น้อยกว่า 1 คน เป็นผู้ค้ำประกัน

2) พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเวลาเกินกว่า 5 ปี มีสิทธิอุ้มเงินได้ 4 เท่าของเงินเดือนที่ได้รับ โดยมีพนักงานระดับ 3 ไม่น้อยกว่า 2 คน หรือพนักงานตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป ไม่น้อยกว่า 1 คน เป็นผู้ค้ำประกัน

ข. ประเภทมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน

1) พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง เป็นเวลาเกินกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี มีสิทธิอุ้มเงินได้ไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือนที่ได้รับอยู่

2) พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเวลาเกินกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 15 ปี มีสิทธิอุ้มเงินได้ไม่เกิน 40 เท่าของเงินเดือนที่ได้รับอยู่

3) พนักงานที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้งเป็นเวลาเกินกว่า 15 ปี มีสิทธิอุ้มเงินได้ไม่เกิน 50 เท่าของเงินเดือนที่ได้รับ

จำนวนเงินที่ให้อุ้มต้องไม่เกินร้อยละ 50 ของราคาหลักทรัพย์ที่มาค้ำประกัน

การอุ้มเงินต้องกู้เพื่อปลูกบ้าน ซื้อหรือเช่าซื้อบ้าน ที่ดิน ยานพาหนะ เฉพาะกรณีที่ไม่มีต่อเติมหรือซ่อมแซมบ้านที่อยู่อาศัยของผู้กู้หรือคู่สมรส โฉนดทรัพย์สินของผู้กู้หรือคู่สมรส จากฉากร้านองหรือขายฝาก และเป็นค่าใช้จ่ายเมื่อมีเหตุฉุกเฉินหรือจำเป็นเร่งด่วนอย่างอื่น

อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ไม่น้อยกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำซึ่งมีกำหนด 1 ปี ของธนาคารพาณิชย์

3. การรักษาพยาบาล พนักงานและบุคคลในครอบครัว ได้แก่บุตรชอบด้วยกฎหมาย คู่สมรส และบิดามารดา มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลของบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยไม่คิดมูลค่าแต่ประการใด และสถานพยาบาลของทางราชการ บริษัทจะจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ตามที่จ่ายจริง เว้นแต่ค่าห้องและค่าอาหารให้เบิกรวมกันได้ไม่เกินวันละ 120 บาท สำหรับสถานพยาบาลของทางเอกชนให้เบิกค่าห้องและค่าอาหารได้ไม่เกินวันละ 120 บาท ค่ารักษาพยาบาลอื่น ๆ เบิกได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริง แต่ไม่เกิน 3,000 บาท สำหรับระยะเวลา 30 วัน ถ้าเข้ารับการรักษาพยาบาลเกิน 30 วัน ให้เบิกได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายไปจริง แต่ไม่เกินวันละ 100 บาท

4. การศึกษาของบุตร พนักงานมีสิทธิเบิกเงินบำรุงการศึกษาของสถานศึกษาราชการ หรือเงินค่าเล่าเรียนของสถานศึกษาเอกชน สำหรับบุตรชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีอายุไม่เกิน 25 ปี แต่ไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม โดยสามารถเบิกเงินได้ตามอัตราดังนี้

ก. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของราชการในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่าอนุปริญญา หรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแตกต่างหากจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับเงินบำรุงการศึกษา เต็มจำนวนที่จ่ายจริง

ข. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของเอกชนในหลักสูตรไม่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายหรือเทียบเท่า ให้ได้รับค่าเล่าเรียนเต็มจำนวนที่จ่ายจริง

ค. บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาเอกชนในหลักสูตรระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอน ปลายหรือเทียบเท่า แต่ไม่สูงกว่าระดับอนุปริญญา และหลักสูตรนั้นแตกต่างหากจากหลักสูตร ปริญญาตรี ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริง

5. เงินช่วยเหลือบุตร พนักงานมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร สำหรับบุตรที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย ซึ่งมีอายุต่ำกว่า 18 ปี และยังมีได้ล้มรสในอัตราเดือนละ 50 บาทต่อบุตรหนึ่งคน แต่ไม่เกิน 3 คน

6. ค่าฌาปนกิจสงเคราะห์ เป็นเงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม เฉพาะ พนักงานที่เป็นสมาชิกฌาปนกิจสงเคราะห์ โดยเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม 1 คน จะเก็บเงินจาก สมาชิกคนละ 10 บาท

7. รถรับส่งพนักงาน บริษัทได้จัดรถรับส่งบริการแก่พนักงาน 6 เส้นทาง คือ บางนา-หมอชิต บางกะปิ-หมอชิต ปากเกร็ด-หมอชิต บางประแก้ว-หมอชิต สายใต้-หมอชิต และรังสิต-หมอชิต

8. การเดินทางโดยไม่เสียค่าโดยสารและส่วนลดค่าโดยสาร พนักงานทุกคนจะ ได้รับส่วนลดค่าโดยสารรถโดยสารประจำทางของบริษัททุกเส้นทาง 50% และเดินทางโดยไม่ เสียค่าโดยสารทุกเส้นทางคนละ 3 ครั้งต่อปี

9. ที่พักสำหรับพนักงาน เฉพาะพนักงานที่มีรายได้น้อย

10. เข็มที่ระลึก เกียรติบัตร หรือโล่ที่ระลึกสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี และพนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทฯ จนครบเกษียณอายุ

11. โรงอาหารชั่วคราว

สิทธิการลาต่าง ๆ แบ่งเป็น 8 ประเภทคือ¹

1. ลากิจ พนักงานสามารถลาจิจโดยมีสิทธิได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเต็มจำนวนได้ปีละไม่เกิน 20 วัน
2. ลาป่วย การลาป่วยตั้งแต่ 3 วันขึ้นไป ต้องมีใบรับรองแพทย์แผนปัจจุบันชั้น 1 แนบพร้อมใบลาโดยมีสิทธิลาป่วยได้ไม่เกินปีละ 30 วัน ยกเว้นลาป่วยเนื่องจากประสบอันตรายเพราะการทำงานหรือป้องกันรักษาผลประโยชน์แก่บริษัท ให้ลาเพิ่มได้อีก 90 วันทำงาน
3. ลาคลอดบุตร พนักงานที่มีสิทธิลาคลอดบุตรจะต้องทำงานในบริษัทฯ เป็นเวลาติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 180 วัน และมีใบรับรองแพทย์มาแสดงประกอบใบลาคลอดบุตร โดยมีสิทธิลาได้ 60 วัน แต่มีสิทธิรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเพียง 30 วัน
4. ลาไม่เต็มวัน พนักงานมีสิทธิที่จะลาไม่เต็มวันได้ไม่เกินเดือนละ 3 ครั้ง รวมไม่เกิน 12 ชั่วโมง
5. ลาพักผ่อนประจำปี พนักงานที่ทำงานติดต่อกันมาครบ 1 ปี มีสิทธิลาพักผ่อนประจำปีได้ปีละ 10 วันทำงาน ถ้าพนักงานไม่ได้ใช้สิทธิ หรือใช้สิทธิไม่ครบในปีใด มีสิทธิที่จะเลื่อนวันพักผ่อนไปรวมในปีต่อไปได้ภายใน 3 ปีต่อเนื่องกัน ซึ่งถือว่าเป็นลาสะสม ถ้าไม่ใช้สิทธิในปีที่ 3 ให้ถือว่าหมดสิทธิในการสะสมวันลา ซึ่งในการใช้สิทธิลาพักผ่อนนี้ สามารถแบ่งระยะเวลาลาได้ไม่เกิน 2 ระยะ
6. การลาอุปสมบทและลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ในเขตคาลคำล่านา พนักงานที่ได้รับการบรรจุแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี ไม่เคยอุปสมบทหรือประกอบพิธีฮัจย์มาก่อน และไม่อยู่ในระหว่างพักงาน ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน โดยมีสิทธิลาได้ 120 วัน และมีสิทธิได้รับเงินเดือนเต็มจำนวน และให้สิทธิพนักงานได้ไม่เกินร้อยละ 1 ของพนักงานประจำของฝ่ายนั้น
7. การลาเข้าระดมราชการทหาร รวมถึงการเรียกพลเพื่อทดสอบความพร้อมการฝึกและการเรียกพลในลักษณะที่ตนเองเดียวกันนี้ ให้พนักงานรายงานต่อผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นภายใน 24 ชั่วโมง นับแต่เวลารับหมายระดม และให้ไปเข้าระดมตามวันเวลาในหมายนั้น โดยไม่ต้องรอคำอนุญาต พนักงานจะได้รับเงินเดือนเต็มจำนวนตลอดระยะเวลาที่เข้าระดมราชการทหาร

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 265-271.

8. การลาไปรับราชการทหาร พนักงานมีสิทธิลาหยุดเพื่อไปคัดเลือกเพื่อเข้ารับราชการทหารได้ตามความเหมาะสม แต่ไม่เกิน 5 วัน สำหรับพนักงานผู้ใดต้องเข้าประจำการเป็นทหาร ให้ยื่นใบลาออกจากบริษัทฯ เมื่อพ้นราชการทหารแล้ว สามารถที่จะยื่นเรื่องขอกลับเข้าเป็นพนักงานภายใน 15 วัน เพื่อบรรลุว่ามีตำแหน่งว่าง ทั้งนี้ให้ถือระยะเวลาที่เข้ารับราชการทหารเป็นเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทฯ ด้วย

แรงงานสัมพันธ์

บริษัทฯ มีหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ สังกัด กองการเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับปัญหาแรงงาน และติดต่อประสานงานกับกรมแรงงานและศาลแรงงาน เพื่อให้ความช่วยเหลือพนักงานในการขอรับเงินค่าตอบแทนการขอเงินชดเชยของพนักงาน และเป็นทนายความให้กับบริษัทเมื่อมีคดีพิพาทกันในศาลแรงงาน

เนื่องจากบริษัทดำเนินกิจการด้านการเดินรถโดยสารประจำทาง จึงจำเป็นต้องมีการลំหนบทเงินกองทุนทดแทนตามกฎหมายแรงงาน โดยจ่ายเงินเป็นงวด ๆ ละ 3 เดือน ในอัตราร้อยละ 1 ของค่าจ้างที่จ่ายให้กับพนักงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานประสบอุบัติเหตุเนื่องจากการปฏิบัติงาน พนักงานหรือตัวแทนของพนักงานจะแจ้งและแสดงหลักฐานประกอบ เช่น ใบรับรองแพทย์ บันทึกประจำวัน หลักฐานที่แสดงว่าพนักงานผู้นั้นกำลังปฏิบัติงาน เช่น เบี้ยเลี้ยงประจำวัน ใบลงเวลาทำงาน ซึ่งจะนำมาแสดงต่องานแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้งานแรงงานสัมพันธ์ แจ้งไปกรมแรงงานว่าพนักงานเกิดอุบัติเหตุอะไร บาดเจ็บที่ไหน ฯลฯ กรมแรงงานจะเป็นผู้พิจารณาตามลักษณะความบาดเจ็บว่าควรจะได้รับเงินทดแทนเป็นจำนวนมากน้อยเท่าใด ในกรณีที่พนักงานผู้นั้นถึงแก่ความตาย ก็จะให้ค่าทำศพด้วย และระบุถึงบุคคลที่มีสิทธิรับเงินต่าง ๆ

นอกจากนี้พนักงานที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ถูกผู้บังคับบัญชาข่มขู่กลั่นแกล้ง ถูกบริษัทฯ ให้ออก ปลดออกหรือไล่ออก และพนักงานที่เกษียณอายุ เมื่อพนักงานผู้นั้นไปฟ้องต่อศาลแรงงาน หน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ก็จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัท หรือเป็นทนายความไปว่าต่าง แก่ต่างให้แก่บริษัทฯ เมื่อศาลแรงงานพิพากษาอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว บริษัทฯ ก็จะต้องปฏิบัติตาม เช่น กรณีให้พนักงานออกเพราะเกษียณอายุ เมื่อมีการฟ้องร้องเงินชดเชยจากศาลแรงงาน ค่าพิพาทศาลฎีกาที่ 2980-2990/2524 สั่งให้บริษัทจ่ายเงินชดเชยเป็นจำนวน 6 เดือนของอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้าย ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องจ่ายตามคำพิพากษาฎีกาของศาลแรงงานให้แก่พนักงานนั้น ๆ

สหภาพแรงงานของบริษัทขนส่ง จำกัด มีอยู่ 2 สหภาพด้วยกัน ซึ่งทั้งสองสหภาพต่างก็มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหภาพคล้ายคลึงกัน คือ มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน สหภาพแรงงานของบริษัท ได้แก่

1. สหภาพแรงงานกิจการบริษัท ขนส่ง จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2523 มีสมาชิกประมาณ 550 คน เคยยื่นข้อเรียกร้อง 2 ครั้ง เมื่อปี พ.ศ. 2524 และปี พ.ศ. 2525 ซึ่งบริษัทฯ สามารถเจรจาตกลงกับสหภาพแรงงานได้ โดยมีค่าแรงงานเป็นผู้ใกล้เคียง
2. สหภาพแรงงานพนักงานบริษัท ขนส่ง จำกัด เพิ่งจัดตั้งและจดทะเบียนเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2526



คุนยวิทยทรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย