

การบริหารงานบุคคลของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

ในการบริหารงานขององค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนเพียงใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานอันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ ในบรรดาทรัพยากรเหล่านี้ คนนับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะคนคือผู้ที่บันดาลความสำเร็จในการบริหารงานให้แก่องค์การ ดังนั้นการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การทำนุบำรุงดูแลใหญ่บุคคลเหล่านั้นใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ และเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่องค์การจะใหญ่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและบำรุงรักษาไว้ได้นั้น จำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี การบริหารงานขององค์การใดก็ตามหากปราศจากระบบการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพแล้ว ไม่ว่าจะจัดระบบการบริหารหรือจัดองค์การที่ดีสักเพียงใด ก็จะไม่สามารถเกื้อกูลให้การบริหารงานนั้นดำเนินไปตามความมุ่งหมายได้ จึงกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ

ความหมายและกระบวนการบริหารงานบุคคล

คำว่า การบริหารงานบุคคล ไฉนนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานใน

องค์การ โดยให้ใ้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากร ค่านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ใ้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"¹

เสนาะ ทิเยาว์ ใ้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การจัด ระเบียบและดูแลบุคคลใ้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใ้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของ แต่ละบุคคลใ้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะใ้เปรียบเทียบกับค่านการแข่งขัน และใ้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชา ทั้งใ้ระดับสูงที่สุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการค่านการค่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนใน องค์การนั้น"²

สมพงศ์ เกษมสิน ใ้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการ เกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคล เข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไป จากการปฏิบัติงาน"³

ขงชัย สันติวงษ์ ใ้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึงภารกิจ ของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมค่างที่เกี่ยวกับการบุคคลกร เพื่อให้ใ้ปัจจัยค่านบุคคล ขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้า- หมายขององค์การ"⁴

¹สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" การบริหารงานบุคคล ในประเทศไทย, อมร รัชศาสตร์ และ ไสริจ สุจริตกุล เรียบเรียง, (พระนคร, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 18 - 19.

²เสนาะ ทิเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 6.

³สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 6.

⁴ขงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มาร์เก็ตติ้งมีเดีย, ม.ป.ป.), หน้า 1.

ศรีอรุณ เรศานนท์ ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างสรรคัก์บุคคล ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น โดยรู้จักใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และให้ได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี"¹

เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมเกี่ยวกับการไ้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานงาน ประโยชน์และการบำรุงรักษา เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ"²

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการวางแผน ระเบียบ และกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเลือกสรรให้ใ้ใ้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานใหม่จำนวนเพียงพอ
2. เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการส่งเสริมให้แต่ละคนมีโอกาสได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพตลอดระยะเวลาที่ทำงาน
3. เพื่อชำระรักษาบุคคลขององค์การใ้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงาน โดยจัดใ้ใ้มีการใ้ผลตอบแทนต่าง ๆ จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การบริหารงานบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

¹ศรีอรุณ เรศานนท์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521), หน้า 1

²Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management,

³rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), p. 5.

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคคล
3. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
5. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง
6. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
7. วินัยและการร้องทุกข์
8. การจัดสวัสดิการ
9. การให้พินิจจากงาน



การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

คน นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร หากคนในองค์กรมีจำนวนไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติงานแล้ว บ่อผลส่งผลกระทบต่อการทำงานล่าช้าหรืออาจหยุดชะงักลงได้ ดังนั้นการบริหารงานในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดความมั่นใจใ้ทำงานทุกอย่างจะมีผู้ปฏิบัติอย่างเพียงพอ และได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การวางแผนกำลังคน คือ การกำหนดอัตรากำลังคนที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรในอนาคต เพื่อทดแทนจำนวนที่ลดลงหรือเพื่อเพิ่มกำลังคนใหม่จำนวนเพียงพอแก่ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

การวางแผนกำลังคนแยกพิจารณาไว้ดังนี้

1. การคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับกำลังคนที่ต้องการ เพื่อทดแทนจำนวนพนักงานที่องค์กรจะต้องสูญเสียไปเนื่องจาก การตาย เกษียณอายุ ลาออก หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โดยพิจารณาจากประวัติพนักงานหรืออาศัยข้อมูลที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เช่น อัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงปริมาณงานจากการขยายตัวขององค์กรในอนาคต ซึ่งจำเป็น

จะต้องมีคนปฏิบัติงานในหน่วยงานที่จะขยายเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาว่าจะต้องใช้คนในหน้าที่ใดเป็นจำนวนเท่าใด และหากมีการยุบเลิกตำแหน่งหรือหน่วยงานใดจะต้องมีการปลดหรือโยกย้ายพนักงานไปทำหน้าที่ในหน่วยงานอื่นอีกเป็นจำนวนเท่าใด

2. การตรวจสอบกำลังคนในปัจจุบัน จากการศึกษาความต้องการกำลังคนในอนาคต จะทำให้ทราบได้ว่าองค์การจะต้องใช้คนที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีจำนวนเท่าใด และจะหาคนที่ต้องการได้จากแหล่งไหน เพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น การตรวจสอบกำลังคนเป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติและจำนวนคนที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ว่ามีคุณสมบัติเพียงพอที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่ต้องการหรือไม่ ก่อนที่จะคัดเลือกบุคคลจากภายนอกเข้ามาปฏิบัติงาน โดยจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานอายุ วุฒิการศึกษา การเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรมที่จำเป็น เป็นต้น

การวางแผนกำลังคนของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การวางแผนกำลังคนของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละปี ดังนั้นคณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามความจำเป็น รวมทั้งจัดการพัฒนาบุคลากรใหม่ที่มีทักษะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้จัดเตรียมแผนกำลังคนในลักษณะแผนระยะสั้นแบบปีต่อปี กล่าวคือในการจัดอัตรากำลังในแต่ละปีนั้น หน่วยงานในแต่ละฝ่ายจะต้องพิจารณาปริมาณงานที่จะต้องปฏิบัติและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ในปัจจุบัน หากจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน จึงเสนอขอปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอัตรากำลังตามความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในปีต่อไป โดยแจ้งให้ฝ่ายบุคคลได้รับทราบเพื่อที่จะทำการตรวจสอบและพิจารณาเหตุผลของความจำเป็นของการปรับปรุงอัตรากำลัง จากนั้นจึงเสนอไปยังคณะกรรมการพิจารณางบประมาณประจำปีของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อขอความเห็นชอบโดยมีคณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

และรายงานผลไปยังสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้
รับทราบ

สำหรับการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมอัตรากำล้างเจ้าหน้าที่ในแต่ละปีนั้น จำเป็นต้อง
คำนึงถึงรายได้และรายจ่ายประจำปีของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยงบ
ประมาณอัตรากำล้างทั้งหมดกำหนดไว้ไม่เกินร้อยละ 20 ของรายได้จากการดำเนินงาน
ส่วนการขอเพิ่มอัตรากำล้างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์
ดังต่อไปนี้

1. การขอตำแหน่งเพิ่มเติมในปีงบประมาณใหม่ ให้หัวหน้าหน่วยงานพิจารณา
เสียก่อน แล้วเสนอขอเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงนโยบายของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
อำนาจหน้าที่และปริมาณงานตลอดจนคุณภาพของงานในหน่วยงานที่ขอเพิ่มตำแหน่งใหม่ และ
ให้พิจารณาคว้งว่างงานในหน่วยงานในสังกัด มีความจำเป็นลดลง ซึ่งอาจตัดโอน
ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานอื่นได้ ก็ให้พิจารณาใช้ประโยชน์
จากตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่มีอยู่เดิม โดยไม่ต้องขอตำแหน่งเพิ่มเติม

2. ในการเสนอตำแหน่งเพิ่มเติม ให้ลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ
ที่ขอตำแหน่งเพิ่มเติม และชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมทั้งแสดง เหตุผล
และความจำเป็นที่ขอเพิ่มตำแหน่งนั้น ตลอดจนแสดง เกณฑ์ในการคำนวณจำนวนตำแหน่ง
ที่ขอเพิ่มเติมโดย เปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่กับการะงานที่ต้องทำ ซึ่งคำนวณจากมาตรฐาน
การทำงานว่าคน 1 คนใน 1 วันทำงาน สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้มากน้อยเพียงใด
และภาวะทั้งปีจะมีเท่าใด เพื่อคำนวณว่าใน 1 ปีต้องใช้คนจำนวนเท่าใดต่อภาระงานนั้น
และอัตรากำล้างพนักงานที่มีอยู่มากหรือน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้ามีน้อยกว่า เป็น
จำนวนเท่าใดก็ให้ขอเพิ่มขึ้นตามจำนวนนั้น เพื่อประโยชน์ในการคำนวณจำนวนตำแหน่ง
ให้เพียงพอกับปริมาณและคุณภาพของงาน ทั้งนี้ให้คิดมาตรฐานวันทำงานของการทำอากาศ-
ยานแห่งประเทศไทย ในสำนักงานตามปกติปีละ 248 วัน วันละ 8 ชั่วโมง หากกำหนด
เวลาทำงานเป็นอย่างอื่นให้คำนวณตามความเป็นจริง

3. อัตราเงินเดือนของตำแหน่งที่ขอเพิ่มเติม ให้ถืออัตราเงินเดือนขั้นต้นของ
ตำแหน่งหรืออัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการคำนวณงบประมาณ

การสรรหาบุคคล (Recruitment)

การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานบุคคล ที่กระทำหลังจากที่ได้ทราบความต้องการกำลังคนที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายของการสรรหาบุคคล คือการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

โอ เกลน สตาล (O. Glen Stahl) ได้ให้ความหมายว่า "การสรรหาบุคคล คือกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่เข้ามาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามคุณภาพการทำงานของงานด้วย"¹

แหล่งสรรหาบุคคล ในการสรรหาบุคคลนั้น อาจจำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่ง คือ

1. สรรหาบุคคลจากภายในองค์การ เป็นการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วภายในองค์การ อาจกระทำได้ 2 วิธีคือ

ก. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่คัดเลือกเอง โดยดูจากบันทึกและประวัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจใช้การประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างฝ่ายบริหารเป็นการภายใน โดยพนักงานไม่มีโอกาสรู้ว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปแทนตำแหน่งที่ต้องการ จนกว่าจะมีการประกาศอย่างเป็นทางการ

ข. ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการโดยเปิดเผย ตำแหน่งที่ต้องการ คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการบรรจุ วิธีการคัดเลือก เพื่อให้บุคคลภายในได้รับทราบและสมัคร

¹O. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed.,

(New York: Harper and Row, 1962), p. 52.

ผลดีของการสรรหามุคคลจากภายใน

ก. พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะองค์การให้ความสำคัญแก่บุคคลภายใน ทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่งมีผลต่อความตั้งใจในการทำงานเพราะพนักงานรู้ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์การ

ข. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา การประมึเทศ เพราะพนักงานคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่แล้ว ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก็คือ การอบรมในตำแหน่งหน้าที่โดยตรง เท่านั้น

ผลเสียของการสรรหามุคคลจากภายใน

ก. ทำให้้องค์การได้รับแนวความคิดที่อยู่ในวงจำกัด เพราะบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น นอกจากงานที่ทำอยู่ในกลุ่มของตน ซึ่งจะทำให้ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

ข. สรรหามุคคลจากภายนอกของ้องค์การ โดยพยายามชักจูงบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้เขามาสมัคร เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานวิธีนี้มักใช้เมื่อ้องค์การมีปริมาณงานเพิ่มขึ้นทำให้ต้องรับคนเข้าทำงานเพิ่มขึ้น หรือบุคคลภายในขาดคุณสมบัติที่ต้องการ

ผลดีของการสรรหามุคคลจากภายนอก

ก. ทำให้้องค์การได้คนมาจากหลายสถาบันที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็นส่วนทำให้งานของ้องค์การก้าวหน้า เพราะได้ความคิดใหม่ ๆ

ข. ปัญหาในเรื่องการขาดแคลนพนักงานจะไม่เกิดขึ้น

ค. ้องค์การมีโอกาสที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมไ้มากกว่าที่จะเลือกจากบุคคลภายในซึ่งมีคนที่ค่อนข้างจำกัด

ผลเสียของการสรรหามุคคลจากภายนอก

ก. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ การจัดหาข้อมูลและเอกสารเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดผลและการฝึกอบรม

ข. ส่งผลกระทบถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานภายใน
องค์การ เพราะทุกครั้งที่มีตำแหน่งว่างจะพิจารณาเฉพาะบุคคลภายนอก เป็นการตัดโอกาส
ความก้าวหน้าของคนในองค์การ

ค. ทำให้เกิดการแย่งตัวบุคคลระหว่างองค์การ

วิธีการสรรหาบุคคลจากภายนอกขององค์การ ในการสรรหาบุคคลจากภายนอก
อาจเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การโอนข้าราชการหรือพนักงานจากองค์การอื่น วิธีนี้มักใช้กับการโอน
บุคคลระหว่าง องค์การของรัฐ ซึ่งจะทำให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน
โดยไม่ต้อง เสียเวลาในการฝึกอบรม เพราะมีประสบการณ์ในหน้าที่เดิมอยู่แล้ว

2. อาศัยคนทำงานขององค์การในปัจจุบันแนะนำมา ซึ่งอาจเป็นญาติพี่น้อง
คนรู้จักหรือเพื่อน วิธีนี้จะไม่มีการประกาศออกไปอย่าง เป็นทางการ และมักใช้ในกรณีที่มี
ความต้องการจำนวนคนน้อย

3. คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง โดยทั่วไปผู้ที่สนใจจะเข้าทำงานกับ
องค์การใดองค์การหนึ่ง มักจะเขียนใบสมัครไว้ เมื่อมีตำแหน่งว่าง องค์การก็อาจคัดเลือก
จากใบสมัครเหล่านั้น เพื่อหาผู้ที่เหมาะสมต่อไป

4. โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป (Advertising) ได้แก่ การประกาศ
ผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือใบประกาศไว้โดยเปิดเผย
เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบ

5. ติดต่อกับสถาบันการศึกษา เช่น การติดประกาศในสถาบันการศึกษาที่ผลิต
บุคลากรในสาขาวิชาที่องค์การมีความต้องการ ได้แก่ โรงเรียนอาชีวศึกษา วิทยาลัย หรือ
มหาวิทยาลัย เป็นต้น

6. ติดต่อกับสำนักจัดหางาน ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ สำนักจัดหางาน
ของเอกชน หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ

7. โดยการประมูลตัวมาจากองค์การอื่น ได้แก่ การชักชวนคนทำงานในองค์การ
อื่น ๆ โดยการเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่าที่เขาได้รับอยู่ในขณะนั้น วิธีนี้มักใช้สำหรับผู้ที่มี
ความสามารถสูงและในกรณีที่ขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานบางประเภท เช่น ผู้บริหารในระดับสูง
อาจารย์หรือศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

8. วิธีอื่น ๆ ได้แก่ โครงการแลกเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานระหว่างประเทศ หรือ องค์การต่าง ๆ เป็นต้น

การคัดเลือกบุคคล (Selection)

การเลือกสรรบุคคล เป็นกระบวนการอันสำคัญในการสรรหาบุคคล การรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของคนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงาน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจึงต้องมีการวางมาตรการคัดออกจนระเบียบไว้อย่างพิถีพิถันรัดกุมและละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์การ

โดยปกติการคัดเลือกจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ที่จะกำหนดวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือก แล้วส่งพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกแล้วไปยังหน่วยงานที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นผู้ขอหมายงานให้ปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะได้รับความสนใจกระบวนการคัดเลือก รวมทั้งมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกด้วย

การกำหนดคุณสมบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคล เป็นการเลือกสรรขั้นต้นที่จะให้ใ้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ซึ่งรวมทั้งความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ในการนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อกำหนดการพรรณาของงาน (Job Description) เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานได้ให้สอดคล้องกับหน้าที่การงานที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะมักจะมีระดับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในบางตำแหน่งหน้าที่ตามความจำเป็น นอกจากนั้นองค์การหลายแห่งยังกำหนดคุณสมบัติทั่วไปไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อสะดวกแก่การคัดเลือก และมักใช้คุณสมบัติตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือก เมื่อมีบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัคร ขั้นตอนไปคือ การดำเนินการเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อเลือกสรรให้ใ้บุคคลที่มีคุณสมบัติขั้นต้นตรงตามที่กำหนดไว้ เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อาทิ มัธยมศึกษาตอนต้น อาชีวศึกษาชั้นสูง หรือสำเร็จอุดมศึกษา หรือเทียบเท่า เป็นต้น ซึ่งข้อความเหล่านี้ควรมีอยู่ในใบสมัคร

2. การทดสอบ ช่วยให้ทราบถึงระดับของความรู้ความสามารถและความสนใจของผู้สมัคร เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบนี้ จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานแต่ละประเภท โดยทั่วไปการทดสอบที่ใช้แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

- ก. สอบขอเขียน
- ข. สอบภาคปฏิบัติ
- ง. สอบปากเปล่า

3. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในขั้นนี้โดยมากมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อจะวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคคลที่ไ้ผ่านการคัดเลือกขั้นต้น และการทดสอบมาแล้วนั้น สมควรจะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่ โดยอาจพิจารณาจากความตั้งใจในการเข้าทำงาน ทักษะดี บุคลิกลักษณะ และประสบการณ์ เป็นต้น

4. การตรวจสอบสุขภาพ เป็นการตรวจสอบเพื่อให้ใ้บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรงไม่เป็นโรคภัยไข้เจ็บ โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่เป็นโรคติดต่อที่ร้ายแรงของสังคม เช่น วัณโรค โรคเรื้อน โรคเท้าช้าง โรคยาเสพติด และโรคพิษสุราเรื้อรัง เป็นต้น

การตรวจสอบต่าง ๆ ดังกล่าวนี้เป็นการตรวจสอบทั่วไป เพื่อขนาดที่ใ้รับทั้งหมดมาประเมินผลรวมกันแล้ว คัดเลือกใ้เลือกเอาผู้ใ้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มากที่สุดเข้าปฏิบัติงานตามจำนวนที่ใ้ต้องการ

การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นขั้นตอนที่กระทำหลังจากใ้ผู้สมัครเข้าปฏิบัติงานใ้รับการทดสอบความรู้ความสามารถแล้ว การบรรจุใ้บุคคลดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใ้ อย่างหนึ่งมักเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าพนักงานที่เข้าใ้ใหม่ ควรใ้รับหมายใ้ให้ทำหน้าที่ใ้ไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องความรู้ความสามารถ

ความยากง่ายของงาน ลักษณะและสภาพงาน ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เขาได้รับ การสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ฯลฯ ซึ่งเป็นการยากที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานในระยะแรกที่เขาปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงถือเป็นระยะทดลองงาน (Probation Period) ปกติระยะทดลองงานมักจะเป็น 6 เดือน ในระยะนี้ถ้าพนักงานใหม่ทำงานได้ดีตามมาตรฐานเมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็อาจต้องออกจากงาน หรือถ้าไม่มีความถนัดก็อาจสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่อื่นที่ถนัด

ระบบการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การแบ่งแยกได้เป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่ยอมรับกันว่าช่วยให้การบริหารงานบุคคลเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จุดมุ่งหมายที่สำคัญของระบบคุณธรรมก็คือต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป และต้องการให้ใคร่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้คัดเลือกและมีหลักประกันอันมั่นคงในการปฏิบัติงาน

แนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้แก่หลัก 4 ประการคือ

ก. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) การเข้าปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ นั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกันที่จะสมัครสอบแข่งขัน หรือเพื่อสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน

ข. หลักความสามารถ (Competence) ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยจัดให้มีการสอบแข่งขันสมัครคัดเลือก เพื่อเลือกเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับที่ยอมรับมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

ค. หลักความมั่นคง (Security on tenure) ในการปฏิบัติงาน
องค์การควรให้ความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้รับความคุ้มครองจากระเบียบ กฎเกณฑ์
โดยไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และป้องกันการถูกกลั่นแกล้งโดย
ปราศจากความผิด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ง. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)
หลักข้อนี้พิจารณาถึงข้าราชการมากกว่าวงราชการ หมายถึงการให้ข้าราชการประจำ
ต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง ปฏิบัติงานให้รัฐโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพล
ของพรรคการเมืองใด ๆ และปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลโดยเคร่งครัด

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึงระบบที่ใช้ในการสรรหา
หรือคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งตามความพึงพอใจของผู้อำนาจ
สูงสุดในองค์การหรือในหน่วยงาน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลผู้นั้น
ซึ่งอาจทำให้ได้คนที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานก็ได้

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

ก. ทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน เพราะก่อนที่จะ
ได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง บุคคลเหล่านั้นได้รับการทดสอบและ
คัดเลือกมาแล้ว

ข. ผู้ที่มีความสามารถหรือมีคุณสมบัติที่ดัดเทียมกันมีโอกาสได้รับการ
คัดเลือกโดยเสมอภาคกัน

ค. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เป็นการส่งเสริมขวัญ
และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น เพราะตระหนักถึงความเป็น
ธรรมดาที่ตนได้รับในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

ก. ในการคัดเลือก อาจเกิดข้อบกพร่องในการทดสอบ หากกรรมการ
หรือหลักเกณฑ์วิธีการทดสอบไม่รัดกุม ทำให้ผู้สมัครได้รับความยุติธรรมไม่เพียงพอ

ข. ในกรณีที่ต้องการพนักงานโดยเร่งด่วนจะไม่สามารถทำการคัดเลือก
ได้ทัน อาจทำให้งานหยุดชะงักหรือเสียหายได้ เพราะการสรรหาและการคัดเลือกต้องใช้
เวลายาวนาน

ค. พนักงานบางตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษ ไม่สามารถจะทำการสรรหาในระบบคุณธรรมได้ เพราะความสามารถในการทำงานไม่สามารถจัดสอบได้ ต้องพิจารณาจากประสบการณ์และความชำนาญของบุคคลนั้น

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

ก. การบรรจุบุคคลเข้าทำงานในกรณีเร่งด่วน การใช้ระบบอุปถัมภ์จะทำได้อย่างรวดเร็วกว่าการใช้ระบบคุณธรรม เพราะการคัดเลือกโดยระบบคุณธรรมอาจจะทำให้ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์

ข. การสรรหาและการคัดเลือกโดยระบบอุปถัมภ์ เหมาะสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่หาผู้เหมาะสมได้ยาก เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

ก. ทำให้ขาดความก้าวหน้า เพราะการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง กระทำตามความพอใจมากกว่าการเลือกสรรจากความรู้ความสามารถ

ข. ฐานของผู้ปฏิบัติงานขาดหลักประกันความมั่นคง เป็นผลให้ขวัญและกำลังใจลดน้อยลง

ค. ทุกคนคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นผลเสียต่ออนาคตขององค์การ

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันการใช้ระบบคุณธรรมในการเลือกสรรบุคคลเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพราะเชื่อว่าจะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามก็รู้ระบบอุปถัมภ์ก็มีใช้ระบบที่มีความบกพร่องเสมอไป เพราะในการใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เกิดประโยชน์ได้นั้น ควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ หรือมีคุณสมบัติพิเศษตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าหากใช้ระบบอุปถัมภ์แล้วจะช่วยให้งานขององค์การสัมฤทธิ์ผลด้วยดี เป็นประโยชน์ต่ออนาคตขององค์การโดยส่วนรวม ดังนั้นการพิจารณาว่าควรจะใช้ระบบใดมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมีขึ้นกับการเลือกใช้ระบบใดระบบหนึ่งเพียงระบบเดียว แต่จะต้องใช้พิจารณาว่าในเวลาใด และลักษณะงานอย่างไร ควรจะใช้ระบบใด เป็นต้น

การสรรหาบุคคลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่เปลี่ยนระบบการบริหารจากราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ก่อตั้งขึ้นโดยการตราพระราชบัญญัติ ซึ่งมาตรา 53 (วรรคแรก) แห่งพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ได้กำหนดไว้ว่า "ข้าราชการหรือลูกจ้างผู้ใดของกองทัพอากาศ กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม และของกรมการบินพาณิชย์ กระทรวงคมนาคม ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการสนามบินคอนเมือง ถ้าสมัครใจจะโอนไปปฏิบัติงานกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และได้แจ้งความจำนง เป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่ง เลื่อน เงิน เดือนภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้โอนข้าราชการหรือลูกจ้างผู้นั้นไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย แต่ทั้งนี้ตามที่รัฐมนตรี เจ้าสังกัดและการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจะใดตกลงกัน" ดังนั้น การโอนข้าราชการและลูกจ้างดังกล่าวจึงถือได้ว่าเป็นการสรรหาบุคคลส่วนหนึ่งของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ในระยะเริ่มแรกที่ก่อตั้ง ซึ่งข้าราชการและลูกจ้างที่โอนมาเป็นพนักงานและลูกจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย นั้น มีจำนวนทั้งสิ้น 1,849 คน¹

นอกจากนั้นการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้สรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่ง โดยการรับพนักงานใหม่ซึ่งจะกระทำเมื่อหน่วยงานมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น และพนักงานในหน่วยงานนั้นมีจำนวนไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน หรือในกรณีที่มีโครงการใหม่ ๆ ที่ต้องปฏิบัติทำให้ต้องมีการสรรหาบุคคลเพิ่มเติม นอกจากนั้นยังมีการสรรหาเพื่อทดแทนตำแหน่ง เกษียณอายุหรือเสียชีวิต ดังนั้น เพื่อให้การสรรหาบุคคลมีจำนวนเพียงพอแก่การปฏิบัติงานและได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจึงมีนโยบายการสรรหาบุคคลโดยพยายามสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอก กล่าวคือ เมื่อต้องการบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

¹ กองสรรหาบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ในตำแหน่งที่ว่าง จะพิจารณาบรรจุหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในก่อนที่จะพิจารณา
สรรหาจากบุคคลภายนอก ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน
ตามความสามารถของแต่ละบุคคล หากบุคคลภายในขาดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับ
ตำแหน่งดังกล่าวนั้น จึงจะทำการสรรหาบุคคลจากภายนอกเพื่อให้ได้ผู้ที่มีความเหมาะสม
กับตำแหน่งหน้าที่นั้นต่อไป อย่างไรก็ตามในการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอก
จำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างปริมาณงานและจำนวนพนักงานของส่วนงาน
รวมทั้งมีความสอดคล้องกับงบประมาณอัตราค่าจ้างที่ได้จัดไว้อีกด้วย

การกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติของผู้สมัคร เข้า เป็นพนักงานของการท่าอากาศยาน-
แห่งประเทศไทย กำหนดไว้ดังนี้¹

1. ต้อง เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้²
 - 1) มีสัญชาติไทย
 - 2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์ในวันที่สมัคร เข้า เป็นพนักงาน
 - 3) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์
 - 4) สามารถทำงานได้แก่ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยได้เต็มเวลา
 - 5) ไม่เป็นผู้ที่มีหนี้สินส่วนตัว
 - 6) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
 - 7) ไม่เคย เป็นผู้ถูกลงโทษเพราะกระทำผิดวินัยถึงต้อง ออกจากราชการ
รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองท้องถิ่น รวมทั้งกรุงเทพมหานคร หรือกิจการอื่นของรัฐ
 - 8) ไม่เป็นผู้ที่มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่
สมประกอบ หรือไม่เป็นโรคดังต่อไปนี้ โรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคเท้าช้าง

¹ระเบียบการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการรับสมัคร การคัดเลือก
และการบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงาน พ.ศ. 2522, หมวดที่ 2 ข้อ 3

²ข้อยกเว้นการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย หมวดที่ 2 ว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง
การออกจากตำแหน่ง วินัย และการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 5

ในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รังเกียจแก่สังคม โรคยาเสพติดให้โทษ และโรคพิษสุราเรื้อรัง

9) ไม่เป็นผู้ที่อยู่ในระหว่างถูกพักราชการ หรือสั่งให้หยุดงานเป็นการชั่วคราวในลักษณะเดียวกันกับถูกพักราชการ

10) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

11) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวง การเมือง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าพนักงานส่วนท้องถิ่นรวมทั้งกรุงเทพมหานคร หรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง รวมทั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น

12) ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

2. ผู้สมัครในตำแหน่งดังแต่ระดับประจำแผนกจะไปจะต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่ลักษณะของงานที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยประสงค์

3. มีความรู้สละได้ไม่น้อยกว่าชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่าตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เว้นแต่ผู้คุณสมบัติเฉพาะเป็นพิเศษ ซึ่งการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยประสงค์

ประเภทของการสรรหา การสรรหามูลบุคคลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มี 2 ประเภทคือ¹

1. การสรรหามูลบุคคลภายในองค์การ เป็นการสรรหามูลบุคคลจากผู้ที่ เป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยอยู่แล้ว และมีความประสงค์ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่าง โดยที่ฝ่ายบุคคลจะสอบถามความต้องการการบรรจุพนักงานในตำแหน่งที่ว่างไปยังหน่วยงานต้นสังกัดนั้น หากหน่วยงานดังกล่าวต้องการได้ผู้ที่เป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว ฝ่ายบุคคลก็จะออกหนังสือเวียนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งตำแหน่งงานที่ว่างพร้อมทั้งคุณสมบัติที่ต้องการ สำหรับผู้สมัครจะต้องได้รับการยินยอมหรือการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาสังกัดเดิมก่อนที่จะสมัครในตำแหน่ง

¹ สัมภาษณ์ คุณณาฎกร สุชาภิรมย์, ผู้อำนวยการกองสรรหามูลบุคคล, ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, วันที่ 15 กันยายน 2526

หน้าที่ใหม่ การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรนี้ หากไม่สามารถสรรหาผู้ที่เหมาะสมได้ก็จะ
ดำเนินการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กรต่อไป

2. การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กร เมื่อมีตำแหน่งว่างและไม่สามารถหา
บุคคลจากภายในองค์กรบรรจุทดแทนได้ หรือเมื่อปริมาณงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นจนทำให้
จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน หรือเมื่อมีโครงการใหม่ที่ของปฏิบัติ หน่วยงาน
ที่มีความต้องการกำลังคนจะต้องทำเรื่องแจ้งมายังฝ่ายบุคคลเพื่อดำเนินการ ทอจากนั้นฝ่าย
บุคคลจึงจะจัดทำประกาศรับสมัครพนักงานพร้อมทั้งแจ้งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการ พร้อมทั้ง
กำหนด วัน เวลา และสถานที่รับสมัคร ตลอดจนเอกสารหลักฐานประกอบการสมัคร และ
เสนอผู้ว่าราชการฯ เพื่อลงนามและนำไปประกาศเผยแพร่ในสถานที่ต่าง ๆ ดังนี้

- ก. ปกประกาศที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
- ข. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- ค. สถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในสาขาวิชาชีพที่ต้องการ เช่น
สถาบันอาชีวศึกษา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น
- ง. ประกาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย
- จ. ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวัน

การคัดเลือก การคัดเลือกผู้สมัคร เข้าเป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่ง
ประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นผู้สมัครที่เป็นพนักงานภายในหรือบุคคลภายนอกจะต้องผ่านการ
คัดเลือกเช่นเดียวกัน โดยจะทำการคัดเลือกจากพนักงานภายในก่อนหากไม่ได้ผู้ที่
จึงจะทำการคัดเลือกผู้สมัครที่เป็นบุคคลภายนอก ในการคัดเลือกผู้สมัครทุกครั้ง ผู้ว่าราชการฯ
แต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ในการคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากฝ่ายบุคคล
ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด และผู้แทนจากส่วนงานอื่น รวมแล้วไม่น้อยกว่า 3 คน โดยมีรองผู้ว่าราชการฯ
ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการ สำหรับคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นนี้จะต้องมีระดับตำแหน่ง
สูงกว่าตำแหน่งที่ประกาศรับสมัคร¹ และเมื่อคัดเลือกได้ผู้ที่เหมาะสมแล้วจะต้องเสนอผู้ว่าราชการฯ
เพื่อขอความเห็นชอบ

¹ระเบียบการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การรับสมัคร การคัดเลือก
และการบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงาน พ.ศ. 2522, หมวดที่ 5 ข้อ 7.

วิธีการคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือกที่ได้รับการแต่งตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิธีการคัดเลือกตามความเหมาะสมกับงานแต่ละประเภท แต่อย่างน้อยต้องมีการสอบสัมภาษณ์¹ โดยทั่วไปใช้วิธีการคัดเลือกดังนี้

- ก. การสอบข้อเขียน ใช้สำหรับการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งประจำแผนกหรือเสมียนทุกหน้าที่ โดยเป็นการทดสอบวิชาความรู้ เฉพาะตำแหน่ง
- ข. การสอบภาคปฏิบัติ (ถ้ามี) ใช้สำหรับผู้สมัครในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องใช้ความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติ เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถ เป็นต้น
- ค. การทดสอบค่านร่างกาย (ถ้ามี) ใช้สำหรับผู้สมัครในตำแหน่งงานด้านการรักษาความปลอดภัย โดยทดสอบความแข็งแรงและความอดทนของผู้สมัคร
- ง. การสอบสัมภาษณ์

สำหรับการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งตั้งแต่พนักงานบริหารระดับต้นขึ้นไปนั้น นอกจากจะพิจารณาความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว จะต้องคำนึงถึงอาวุโสด้วย²

ในการประกาศผลการสอบคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือกจะประกาศผลการสอบคัดเลือกทีละประเภท และผู้ที่มิขอสอบได้ในประเภทหนึ่งแล้วจะต้องเข้าสอบในประเภทอื่นตามที่กำหนดต่อไป เมื่อใดผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว คณะกรรมการคัดเลือกจะเสนอรายชื่อเพื่อให้ผู้ว่าการอนุมัติ และฝ่ายบุคคลจะประกาศผลการคัดเลือกไม่น้อยกว่า 15 วัน หลังจากที่มีการคัดเลือกประเภทสุดท้ายสิ้นสุดลง หากผู้ผ่านการคัดเลือกคนใดไม่มารายงานตัวภายใน 30 วัน นับจากวันที่ประกาศ จะถือว่าสละสิทธิ์และจะเลือกผู้ผ่านการคัดเลือกลำดับถัดไปขึ้นมาแทน หากไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ คณะกรรมการคัดเลือกชุดเดิมจะทำการคัดเลือกใหม่ต่อไป

¹ เรื่องเดียวกัน, หมวดที่ 5 ข้อ 8 (1)

² สัมภาษณ์ คุณณาฎกร สุชาภิรมย์, ผู้อำนวยการกองสรรหาบุคคล, ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย, วันที่ 15 กันยายน 2526.

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว จะต้องเป็นลูกจ้างทดลองตามงบทำการและเช่าทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเป็นระยะเวลา 120 วัน¹ โดยฝ่ายบุคคลจะทำหนังสือส่งตัวเช่าทดลองปฏิบัติหน้าที่ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด เมื่อครบกำหนดแล้วผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่และรายงานเสนอตามลำดับชั้น หากผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้จึงจะดำเนินการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงาน แต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไปก็จะเสนอผู้ว่าราชการ เพื่อส่งให้ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานเดิมต่อไปอีกไม่เกิน 30 วัน²

ในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่หรือเมื่อครบกำหนดแล้ว หากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นั้นมีความประพฤติไม่เหมาะสม หรือมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ทดลองปฏิบัติ หรือมีประวัติหรือพฤติการณ์ไม่น่าไว้วางใจ ก็อาจเสนอผู้ว่าการสั่งเลิกจ้างผู้นั้นได้

การบรรจุแต่งตั้ง เมื่อลูกจ้างทดลองตามงบทำการผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้ว จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานดำรงตำแหน่งโดยสมบูรณ์ตั้งแต่วันที่เริ่มทดลองปฏิบัติหน้าที่ โดยผู้ว่าการมีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งพนักงานทุกตำแหน่ง เว้นแต่พนักงานชั้นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสำหรับการบรรจุแต่งตั้งพนักงานนั้น กระทำได้ภายในจำนวนอัตราที่กำหนดและตำแหน่งที่คณะกรรมการกำหนด³

¹ระเบียบการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การรับสมัคร การคัดเลือก และการบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงาน พ.ศ. 2522.

²ระเบียบการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การรับสมัคร การคัดเลือก และการบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงาน พ.ศ. 2522, หมวดที่ 5 ข้อ 11.

³ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัย และการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 ข้อ 11, 12

ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานต้องจัดหาผู้ค้ำประกันเพื่อรับรองว่าจะชดใช้ความเสียหายที่พนักงานนั้นได้กระทำความผิดอันแก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ภายในวงเงินไม่เกินสามพันบาท แต่สำหรับพนักงานซึ่งจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุหรืองานอื่นต้องเพิ่มวงเงินค้ำประกันตามที่ผู้ว่าการเห็นสมควร โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ¹

สำหรับผู้ที่เคยเป็นพนักงาน แต่ได้ลาออกไปเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร เมื่อพ้นจากการรับราชการทหารโดยไม่เสียหายแล้ว และประสงค์ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยต่อไป จะต้องยื่นคำขออนุมัติจากผู้ว่าการภายใน 30 วัน นับแต่วันที่พ้นราชการทหาร เมื่อได้รับอนุมัติให้กลับเข้าปฏิบัติหน้าที่แล้วจะได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าอัตราเงินเดือนเดิม และหากผู้นั้นยังมีใ้ขอรับเงินบำนาญ ก็ให้นับอายุการทำงานใหม่ต่อกับอายุการทำงานก่อนลาออกไปรับราชการทหาร

การบรรจุแต่งตั้งพนักงาน เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งและคุณวุฒิมีดังนี้

ก. ระดับตำแหน่งของพนักงานได้แก่²

- 1) เสมียน
- 2) ประจำแผนก
- 3) ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
- 4) หัวหน้าแผนกหรือผู้ช่วยหัวหน้ากอง
- 5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กอง หรือหัวหน้ากอง
- 6) ผู้อำนวยการ กอง
- 7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย

¹เรื่องเดียวกัน, ข้อ 9

²ขั้บังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 11 ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่ง ลำดับการบังคับบัญชา อัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2522, ข้อ 4.

- 8) ผู้อำนวยการฝ่าย
- 9) รองผู้อำนวยการ
- 10) ผู้อำนวยการ

ข. การกำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุตามคุณวุฒิต่าง ๆ ของพนักงาน
 กิจการวันที่ 3

ตารางที่ 3

บัญชีกำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุตามคุณวุฒิต่าง ๆ ของ
 พนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

คุณวุฒิ	อัตราเงินเดือน (บาท)
1. ป.4 - ม.ศ.2 (ม.5 เค็ม)	1,600
2. ม.ศ.3 (ม.6 เค็ม)	1,720
3. ม.ศ.5 (ม.8 เค็ม)	2,000
4. อาชีวศึกษาชั้นสูง (ม.ศ.6 หรือ ปวช.)	2,360
5. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.). อนุปริญญา	3,020
6. ปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี	3,540
7. ปริญญาตรี หลักสูตร 5 ปี	3,830
8. ปริญญาตรี หลักสูตร 6 ปี	4,470
9. ปริญญาตรี หลักสูตร 7 ปี	4,830
10. ปริญญาโทในประเทศต่อจากปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี	4,470
11. ปริญญาโทในประเทศต่อจากปริญญาตรี หลักสูตร 5 ปี	4,830
12. ปริญญาเอกซึ่งตรงกับสายงาน	6,090

ที่มา : ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

สำหรับพนักงานที่ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ผู้ว่าการจะพิจารณาอนุมัติให้ได้รับเงินเดือน ในอัตราที่สูงกว่าก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามระเบียบที่ผู้ว่าการ กำหนดโดยความเห็นชอบ ของคณะกรรมการ หรือดำรงเพื่อประโยชน์อย่างยิ่งแก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งผู้ว่าการ เห็นสมควรให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ในระเบียบ ให้ผู้ว่าการ ขออนุมัติจากคณะกรรมการ เป็นราย ๆ ไป¹

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development)

เมื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว เพียงวิธีการทดสอบที่ได้รับยังไม่เป็นการ เพียงพอที่จะแสดงว่าพนักงานที่รับเข้ามาทำงานนั้นจะมีความรู้ความสามารถทำงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติได้ทันที เพราะความรู้ที่ได้รับมาจากการศึกษานั้นเป็นเพียงพื้นฐานอย่าง กว้าง ๆ มีไขว่เรื่อง เฉพาะ หรือความชำนาญพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นในปัจจุบัน วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปเป็นอันมาก มีการค้นพบวิธีการปฏิบัติงานและสร้างสิ่ง อำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้ทดแทนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงทำให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในระยะเวลาดำเนินการหนึ่ง กลายเป็นผู้ที่ยthonความสามารถไปในอีกระยะเวลาหนึ่ง ได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วย เสริมสร้างสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น และส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อีก ด้วย

ความหมายของการฝึกอบรม มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการฝึก อบรมไว้หลายความหมายด้วยกัน อาทิเช่น

¹ ยังคัมการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบรรจุ การ แต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัย และการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 12(3)



เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องมีการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีแบบแผนและระบบ ซึ่งจะช่วยให้สิ้นเปลืองเงินและเวลาโดยเปล่าประโยชน์"¹

โจเซฟ บี คิงส์ (Joseph B. Kingsbury) ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งในด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมตลอดถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดสิ้นไปด้วย"²

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ถูกจัดขึ้น เพื่อให้คนได้รับความรู้ (Knowledge) หรือความชำนาญ (Skill) เพื่อจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ"³

ธนัญชัย นาคะสุวรรณ ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมเป็นกระบวนการศึกษาในระยะสั้น ๆ โดยใช้รูปแบบหรือวิธีการที่กำหนดไว้ มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ในลักษณะเฉพาะอย่าง เพื่อประโยชน์ในกิจการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย"⁴

¹Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1966), p. 201.

²Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, (Bangkok: University of Thammasat, 1957), p. 58.

³Dale S. Beach, Personnel the Management of People at Work, (Macmillan Co., 2nd ed., 1970), p. 375.

⁴ธนัญชัย นาคะสุวรรณ, แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม (กรุงเทพฯ : ศูนย์อบรมพนักงานเครือซีเมนต์ไทย, 2523), หน้า 1.

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นก็คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ รวมทั้ง เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์ ปัญหาหรืออุปสรรค ซึ่งต้องการให้มีการดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม หรือให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจำแนกได้ดังนี้

1. ความจำเป็นที่เด่นชัด ได้แก่ ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดั่งใจ เช่น การรับเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือการนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ เป็นต้น
2. ความจำเป็นที่ต้องค้นหา จะปรากฏออกมาในลักษณะของปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงต้องวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไข โดยการให้การฝึกอบรม เช่น งานล่าช้า ผลงานไม่ไค้มาตรฐาน มีอุบัติเหตุบ่อยครั้ง มีการสิ้นเปลืองมาก มีการร้องทุกข์มาก คนขาดความมอญ หรืออัตราการเข้าออกสูง เป็นต้น

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การสำรวจหาความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดให้มีการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัติงานนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ และหากไม่จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นแล้วก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ หรือหากงานนั้นดำเนินไปก็ไม่ได้ราบรื่น ขาดประสิทธิภาพ โดยที่งานต่าง ๆ มีลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างกันไปเฉพาะสิ่ง เฉพาะอย่าง ดังนั้นจึง เป็นความยากลำบากอยู่ไม่น้อยที่จะชี้แจงลงไปยังงานใดควรที่จะจัดฝึกอบรมขึ้นเมื่อใด¹ อย่างไรก็ดีอาจจัดให้มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในกรณีดังต่อไปนี้²

¹สมพงษ์ เกษมนสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทย-วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 262.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 263.

1. ผลการทำงานหรือผลผลิตของงานตกต่ำ
2. วิธีการปฏิบัติ คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ผิดปกติ

3. ระดับของการปฏิบัติงานมีการล่าช้า ลากิจ และขาดงานมาก
4. บริการที่ให้แก่ลูกค้าตกต่ำ ความล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
5. ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าปกติ
6. ขวัญ (Moral) ของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
7. มีการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี ขาดการร่วมมือประสานงาน
9. การปฏิบัติงานล่าช้าไม่เสร็จตามกำหนด เสียเวลามากเกินควร

จากข้อสังเกตอันเกิดจากการปฏิบัติงานข้างต้น การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจทำได้ดังนี้ คือ

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ที่จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัวอาจช่วยให้เก็บข้อมูลได้เพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารหรือการสอบถามยังไม่ครบถ้วน
2. ใช้วิธีวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอน สำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ หรือวิเคราะห์องค์การประกอบควบคู่กันได้
3. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting standard of Performance) คือ พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์กร เป็นส่วนรวม เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ในค่าน ปริมาณงานและคุณภาพของผลงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการทำงาน

นั้น ๆ ถ้ายังขาดคกบภรของอญกัพิจารณาถึงอุปสรรคขัคคของทววิธัแกไข ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยได้

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ คุณภาพของผลงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใด เหมาะสมกับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่

5. สำรวจความต้องการ (Training need Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมหลักฐานทาง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ วิธีให้กรออกแบบสอบถาม เป็นต้น

ประเภทของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานนี้ ส่วนมากเป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากรับบุคคลเหล่านั้นเข้าปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่ได้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ แนะนำให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจถึงกฎข้อบังคับ ระเบียบ วินัยต่าง ๆ เพื่อให้เขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีขวัญและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-the-Job training) เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งอาจทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ โดยใช้วิธีการอธิบายให้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานก่อน แล้วจึงให้ลงปฏิบัติงานด้วยตนเอง ได้แก่ วิธีฝึกหัดงาน การทำงานโดยได้รับคำสั่งตามแผน และการสับเปลี่ยนหน้าที่ นอกจากนี้ยังฝึกอบรมโดยวิธีอื่น ๆ ได้อีก เช่น การมอบหมายให้เข้ารับการอบรมพิเศษ การเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนา การส่งไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ เป็นต้น

3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training)

เป็นการสนองความจำเป็นสำหรับความต้องการคนงานที่มีฝีมือ และไม่สามารถหาได้จากองค์การอื่น เพื่อสำรองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่จะต้องขยายปรับปรุง ดังนั้นจะต้องฝึกอบรมเพื่อเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงานกับเครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ตามความก้าวหน้าทางวิทยาการ

4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นการ

ฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นหัวหน้างานในด้านการปกครองบังคับบัญชา การให้คำแนะนำหรือการสอนงาน ตลอดจนการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) หมายถึงการ

ฝึกอบรมระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างานที่มีความรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างานทั่ว ๆ ไป ถ้าจะเปรียบเทียบกับระบบการบริหารราชการของไทย คงจะได้แก่ข้าราชการระดับหัวหน้ากอง หลัศตวรรษและวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมในระดับนี้ มิได้เจาะจงอย่างแน่ชัด เพราะว่าบุคคลในระดับนี้ต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น วิชาที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลจึงเป็นวิชาเฉพาะเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น จิตวิทยาการบริหาร ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์และการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น

6. การพัฒนาผู้บริหาร (Executive development) นักบริหารหมายถึง

บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาตัดสินใจ ทั้งในค่านโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการหรือไม่¹ หรืออาจกล่าวได้ว่านักบริหารคือบุคคลในฝ่ายจัดการหรือข้าราชการชั้นหัวหน้าในระดับกลางหรือระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้น ส่วนการพัฒนาผู้บริหาร หมายถึง กรรมวิธีที่จะช่วยให้ผู้บริหาร

¹Olen V. Electon and Chatles W. Mason, Executive Ability Its Discovery and Development, (Yellow Spring, Ohio: The Antioch Press, 1946)

ไ้กับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน¹

วิธีการฝึกอบรม การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม อาจกระทำให้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และผู้ดำเนินการอบรมที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมเป็นราย ๆ ไป ซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงอาจใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายแบ่งออกได้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของ ผู้บรรยายโดยอาศัยการพูดเพียงอย่างเดียว ผู้บรรยายจะเป็นผู้ที่กำหนดขอบเขตของ หัวข้อการบรรยาย และอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ หรืออาจจะทำได้ โดยการบรรยายแบบกึ่งอภิปรายปัญหา ซึ่งผู้บรรยายทำหน้าที่และแนวทางให้ผู้เข้าฟัง เสนอแนวความคิดในหัวข้อต่าง ๆ ที่ควรนำมาพิจารณา

ผลดีของการใช้วิธีบรรยาย คือ สามารถนำไปใช้กับการฝึกอบรมคนเป็นจำนวนมาก ผู้บรรยายมีอิทธิพลที่จะควบคุมและชักนำให้ผู้ฟัง อยู่ในขอบเขตหัวข้อที่บรรยายได้ง่าย โดยอาศัยวิธีการพูดของผู้บรรยาย นอกจากนั้นยังเสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มาก ส่วนผลเสียของการบรรยายคือ ผู้บรรยายไม่อาจทราบได้ว่าผู้ฟัง เข้าใจเพียงใด เพราะผู้ฟังไม่ไ้ทดสอบปฏิบัติ นอกจากนั้นหากผู้บรรยายไม่มีเทคนิคการพูดที่ดีจะทำให้ผู้ฟังเกิดความ เบื่อหน่าย และการซักถามจะกระทำได้อาจเมื่อจบการบรรยายแล้วเท่านั้น

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการ ประชุมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งทำให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออกในความคิดเห็น และประสบการณ์ที่ตนเคยได้รับ เพื่อรวมแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ทุกคนมีส่วนร่วม เรื่องที่ปรึกษาหารือนี้จะต้อง เป็นเรื่องที่คุณเข้าอบรมทุกคนคุ้นเคย และมีความสนใจร่วมกัน

¹ สำนักฝึกอบรม, เอกสารทางวิชาการ, การสัมมนาพัฒนานักบริหาร, (เอกสารโรเนียว), คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, หน้า 3 - 5.

การประชุมอภิปรายนั้นจะได้ผลดีต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมไม่มากเกินไป คืออยู่ระหว่าง 10 - 25 คน ผู้นำการอภิปรายจะต้องมีความสามารถที่จะควบคุมการอภิปรายให้เขาสุประเด้น และกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นใหม่มากที่สุด

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นวิธีที่ผู้เข้าฝึกอบรมได้พิจารณาศึกษาจากเรื่องที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งมีผู้รวบรวมไว้เพื่อใช้ในการศึกษาตัวอย่างของเรื่อง que เลือกมา ศึกษาต้อง เหมาะสมกับ เรื่องที่อบรม เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้ และร่วมกันแก้ไขปัญหาคue เกิดขึ้นตามตัวอย่างนั้น การฝึกอบรมแบบนี้เหมาะที่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ระดับสูงขึ้นไป การใช้วิธีดังกล่าวนี้ทำได้โดยผู้ทำการฝึกอบรม นำเอากรณีตัวอย่างมาให้ผู้เข้าฝึกอบรมทำการวิเคราะห์หรืออภิปราย ซึ่งอาจอธิบายทฤษฎีให้ทราบก่อนหรือไม่ก็ได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนำความรู้หรือประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มาปรับใช้กับกรณีตัวอย่าง

การศึกษาจากตัวอย่างนี้มีผลคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้วิเคราะห์แก้ไขปัญหาคue จากเรื่องจริง และทำให้ยอมรับทั้งความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ผลเสียคือ ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง รวมทั้งมีความยุ่งยากในการเลือกสรรตัวอย่างที่จะนำมาศึกษา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) เป็นการฝึกอบรมโดยสมมติให้ผู้เข้าร่วมอบรมแสดงบทบาทตาม que ผู้ทำการฝึกอบรมกำหนดให้แต่ละคนชั้นล่วงหน้า และผู้แสดงจะต้องแสดงให้เหมาะกับสภาพการณ์นั้น ๆ วิธีนี้เหมาะสำหรับเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ควบคุมงาน เพราะเป็นการเรียนรู้จากการกระทำจริง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเหล่านั้นด้วย แต่ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือต้อง เตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยากและไม่อาจควบคุมให้แต่ละคนแสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้

5. การสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นให้เห็นของจริงในการปฏิบัติงาน เพราะวิธีการทำงานบางอย่างไม่อาจสอนได้ด้วยคำพูด เนื่องจากต้องอาศัยอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สาธิตสำคัญของวิธีนี้ก็คือผู้สอนจะต้องแสดงให้ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมได้เห็นวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง หรือขั้นตอนในการปฏิบัติ เช่น การถอดประกอบ การติดตั้ง การควบคุมและวิธีการใช้ เมื่อแสดงให้ดูแล้วจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตาม วิธีการสาธิตนี้จึงเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญสำหรับเครื่องมือหรืออุปกรณ์บางอย่าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงาน แต่วิธีนี้มีผลเสียคือจะต้องมีความพร้อมในทันสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม และจะต้องมีเวลาให้อย่างเพียงพออีกด้วย

6. วิธีอื่น ๆ มีหลายวิธี เช่น

การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Teaching Machine ลักษณะสำคัญของวิธีนี้คือ ผู้เรียนจะต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องมีผู้สอน แต่ใช้เครื่องมือ เช่น หนังสือคู่มือหรือเครื่องจักร โดยแยกเรื่องทีเรียนออกเป็นส่วนย่อย ๆ แล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม ถ้าตอบผิดจะถามใหม่ด้วยวิธีที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจคำตอบหรือวิธีการที่จะทำให้มีความรู้นั้นเอง

การเรียนแบบนี้ไม่ได้อาศัยผู้สอน แต่ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์ที่ใช้สอนว่ามีความสมบูรณ์เพียงใด ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้มักมีราคาสูงแต่ได้ผลดี ผู้เรียนจะเรียนได้เร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล

Simulation เป็นการสร้างสถานการณ์ให้เหมือนของจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแก้ไขปัญหาตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมนักบินก่อนทำการขึ้นบินจริง ๆ เป็นต้น

การประเมินผลการฝึกอบรม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไร คู่มาด้วยเงิน เวลา และแรงงานที่เสียไปหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้ดังนี้

ก. การวัดผลก่อน-หลัง เป็นการวัดผลก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และการวัดผลหลังการฝึกอบรม (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทำให้ทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่า เปลี่ยนแปลงไปเพียงใด

ข. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานขึ้น แล้วสังเกตปริมาณผลงานที่ได้ เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากที่เข้ารับการอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีด อาจจัดตั้งมาตรฐานการพิมพ์ของ เสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสนี้ให้ไต่หน้าทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จึงนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าไต่ผลงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เป็นต้น

การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ควรกระทำหลังจากพนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 6 - 12 เดือน เพื่อให้เวลาแก่ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระทำโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบสอบถาม การติดตามผลนี้จะทำให้ทราบว่าหลังจากพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้วทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคคลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ในการดำเนินงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้น นโยบายที่สำคัญประการหนึ่งคือ การปรับปรุงและพัฒนากิจการทำอากาศยานให้ดียิ่งขึ้น และพัฒนาให้ทันกับความต้องการใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานทำอากาศยานได้บรรลุสำเร็จตามความมุ่งหมาย จำเป็นต้องมีการพัฒนาพนักงานควบคู่ไปด้วย โดยการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีนโยบายที่จะส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับ มีความรู้ความชำนาญ

ในการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรม ฐาน การประชุมและสัมมนา ทั้งภายในและภายนอก ประเทศ

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงานไว้ ดังนี้¹

ก. การฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมภายในประเทศ

หลักการ การจัดฝึกอบรมทั้งที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดขึ้นเอง หรือที่ส่งพนักงานไปฝึกอบรมนอกสถานพื้น ต้องมีเป้าหมายดังนี้

1.1 มุ่งพัฒนาพนักงานใหม่มีความรู้เบื้องต้นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ดียิ่งขึ้น

1.2 มุ่งดำเนินการปรับปรุงความชำนาญด้านฝีมือและทบทวนความรู้ เป็นระยะ ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี ได้

2. การฝึกอบรมต่างประเทศ

หลักการ

2.1 หลักสูตรอบรม เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้เฉพาะอย่างในงาน ด้านเทคนิคที่เป็นงานในสายงานปฏิบัติโดยตรง (Operations) เพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการ ศึกษาอบรมสามารถใช้ความรู้นั้น ๆ ให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ โดยหลักสูตรจะต้องมีลักษณะเป็นการให้ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที มิใช่เป็นการให้ความรู้อย่างกว้าง ๆ ส่วนหลักสูตรที่เป็นของสายงานสนับสนุน (Staff) ควรเป็น หลักสูตรที่สอดคล้องและรองรับกับเป้าหมายระยะสั้นของโครงการพัฒนาทำอากาศยานและ ต้อง เป็นหลักสูตรที่เป็นงานหลักของส่วนงานนั้น ๆ ด้วย

2.2 สถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับจากการไปศึกษาอบรม สามารถใช้งานได้ และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จึงเห็นควรส่งพนักงานไปเข้าศึกษาอบรมเฉพาะสถาบันฝึกอบรมในเขตภูมิภาคเอเชีย-

¹นโยบายการพัฒนาพนักงาน ประจำปี 2527, เอกสารโรเนียว, ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, น.ป.ป.

แปซิฟิกเป็นหลัก เช่น ศูนย์ฝึกการบินพลเรือนประเทศสิงคโปร์และประเทศฟิลิปปินส์ เป็นต้น สถาบันธรรมอื่นนอกเหนือจากนี้จะพิจารณาเป็นเฉพาะกรณี โดยต้องมีความจำเป็น เช่น มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในทันที และในเขตภูมิภาคดังกล่าวไม่มีสถาบันใดเปิดอบรม

2.3 ทูตการส่งพนักงานไปฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการประหยัด จึงพิจารณาการสมัครขอรับทุนจากแหล่งทุนต่าง ๆ เป็นหลักในการส่งพนักงานไปศึกษาอบรมต่างประเทศ เช่น แหล่งทุนภายใต้โครงการภูมิภาค UNDP/ICAO, COLUMBO และ ASEAN และการขอรับทุนเหล่านี้ต้องมีขั้นตอนการทดสอบภาษาอังกฤษ เพื่อช่วยให้มีการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างแท้จริง ไปศึกษาอบรมสำหรับการส่งพนักงานไปศึกษาอบรมโดยทุนของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยทั้งหมด จะได้พิจารณา เป็นการเฉพาะรายที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานเท่านั้น

2.4 จำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพิจารณาตามแผนกำหนดความต้องการฝึกอบรมระยะยาวที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้เสนอขอ และพิจารณาผลการส่งพนักงานไปศึกษาอบรมที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์รวม ทั้งนี้หากมีความจำเป็นในปีใดปีหนึ่งที่ต้องการมีการปรับแผนโดยอาจเพิ่มหรือลดจำนวนที่เคยเสนอความต้องการ ก็สามารถดำเนินการได้ โดยมีเหตุผล และการศึกษาอบรมในแต่ละหลักสูตรหากมีจำนวนผู้ผ่านการอบรมอย่างเพียงพอ ประมาณ 8 - 10 คน และเป็นหลักสูตรอย่างกว้าง ๆ เช่น หลักสูตรการบริหารงาน รวมทั้งผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถสนับสนุนในด้านการเป็นวิทยากรได้ ก็สมควรให้จัดหลักสูตรอบรมนั้น ๆ ภายในการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยต่อไป

ข. การทูลงงานต่างประเทศ

เนื่องจากการพัฒนากิจการท่าอากาศยานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เกือบตลอดเวลา การส่งพนักงานไปทูลงงานต่างประเทศจึงมีความจำเป็นเพื่อให้พนักงานได้มีความรู้กว้างขวาง การเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจากการทูลงงาน จะมีส่วนช่วยให้เสริมสร้างความคิด และวิธีการที่คิดความมาปรับปรุงการทำได้ดียิ่งขึ้น

หลักการ

1. หัวข้องาน จะเป็นการงานด้านเทคนิคเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นงานหลักของส่วนงาน เพื่อช่วยให้ส่วนงานนั้นสามารถนำเทคนิควิธีและประสบการณ์มาปรับใช้ภายในหน่วยงานของตนได้
2. สถานที่งาน เพื่อให้ผลจากการงานนำมาแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานภายในหน่วยงานได้ในภาคปฏิบัติ จึงส่งพนักงานไปทำงานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งมีลักษณะการพัฒนากิจการท่าอากาศยานใกล้เคียงกัน และเป็นสถานที่ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากกว่าการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
3. ผู้งาน เพื่อประโยชน์ในด้านการถ่ายทอดความรู้ในฐานะที่เป็นตัวทำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้งานควรเป็นพนักงานบริหาร หรือพนักงานปฏิบัติการระดับสูง โดยให้ไปทำงานด้านละเพียง 1 คน ยกเว้นการงานในแง่การไปศึกษาการปฏิบัติงาน หรือการงานทางด้านเทคนิคเฉพาะอย่าง
4. เงื่อนไข การงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ควรทิ้งระยะเวลาห่างกันไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ โดยข้อสมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในช่วง 2 ปี ไม่น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงมาก

ก. การประชุมและการสัมมนาต่างประเทศ จะได้มีการพิจารณาเป็นกรณีไป

ระดับของการพัฒนาพนักงาน

การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย แบ่งการพัฒนาพนักงานออกเป็นระดับต่าง ๆ กันดังนี้

1. พนักงานบริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และผู้อำนวยการฝ่าย และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย
2. พนักงานบริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง
3. พนักงานบริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก
4. พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ประจำแผนก เสมียน

ประเภทของการพัฒนา

การพัฒนาพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทดังนี้

ก. การปฐมนิเทศ เป็นการพัฒนาพนักงานใหม่ ให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงสร้างและการบริหารงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ระเบียบ-ปฏิบัติงาน คำสั่ง ข้อบังคับ ตลอดจนการพาทชมการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ในสนามบิน ซึ่งจะใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 1 - 2 วัน

ข. การฝึกอบรม การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การฝึกอบรมภายในประเทศ ได้แก่

1.1 การฝึกอบรมภายในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

หมายถึง การฝึกอบรมที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจัดขึ้นเอง ได้แก่

1.1.1 หลักสูตรทั่วไป

- ระเบียบการเบิกจ่ายพัสดุ และการพัสดุที่เกี่ยวข้อง
- การปฏิบัติงานสารบรรณและธุรการ
- เทคนิคการพิมพ์ดีด
- การใช้และการบำรุงรักษาอุปกรณ์สำนักงาน
- เทคนิคการสอนงาน
- หลักการ เป็นหัวหน้างาน
- การต่อต้านวินาศกรรม
- การสนทนาภาษาอังกฤษ
- การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ระดับแผนก-กอง-ฝ่าย

1.1.2 หลักสูตร เฉพาะ

- การบัญชีขั้นต้น-ขั้นกลาง
- การรักษาความปลอดภัย
- เจ้าหน้าที่จราจร

- การค้ำเพลิงและกู้ภัยอากาศยานพาณิชย์
- การบริการข่าวสารการบิน
- Digital Techniques
- Computer Programmer
- Basic Electronics
- Cable Maintenance and Cable Splicing
- Area Control Service

1.3 การฝึกอบรมภายนอกการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

หมายถึง การฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยสถาบันภายนอก และการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ส่งพนักงานไปฝึกอบรม ได้แก่ หลักสูตร

- การบริหารพัสดุ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร
- การประชาสัมพันธ์
- เจ้าหน้าที่ต้อนรับ
- กฎหมายภาคปฏิบัติ
- การวางแผนและควบคุมงบประมาณ
- การบริหารงานฝึกอบรม
- การจัดการสิ่งแวกด้อม
- การซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ เครื่องปรับอากาศ
- ATC Radar Maintenance
- Communication Operation
- Search and Rescue Administration
- Aeronautical Information Service
- Air Traffic Controllers Seminar To Assist Fuel Economy in Air Operation

2. การฝึกอบรมทางประเทศ ไต้หวัน

- Aeronautical Information Service
- Airport Management Operations

- Airport Management Commercial
- Airport Engineering
- Aviation Security
- Airport Rescue Fire Service
- Area Control (Radar)
- Approach Control (Radar)
- Aerodrome Control
- Civil Aviation Management
- Airport Economic and Finance
- Aeronautical Cartography
- Aviation Medicine
- Material Procurement/Stock Control

ค. การดูงาน เป็นการดูงานในด้านการดำเนินงานของกิจการท่าอากาศยานของประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ฮองกง ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

ง. การประชุมและการสัมมนา ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมทั้งองค์การหรือสมาคมระหว่างประเทศ เช่น องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศแห่งเอเชีย (AAA) เป็นต้น

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม¹

กองพัฒนาบุคคล มีวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ

1. การใช้แบบกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมประจำปี โดยส่งไปยังฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้แจ้งความต้องการโดยกร อกรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ได้แก่ ชื่อตำแหน่งงานและสังกัด จำนวนพนักงานที่ต้องการฝึกอบรม ระดับความรู้ความชำนาญงานที่ต้องการฝึกอบรม ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมระยะเวลาที่สามารถเข้ารับ การฝึกอบรม

¹สัมภาษณ์ คุณณิรันคร์ ชีรนาทสิน, ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองพัฒนาบุคคล, ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย, วันที่ 22 กันยายน 2526.

2. การปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างกองพัฒนาบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปรับปรุงการฝึกอบรมให้สอดคล้อง กับสภาพความต้องการที่แท้จริง ของการปฏิบัติงาน

3. สถาบันภายนอกจัดฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ กองพัฒนาบุคคลจะพิจารณารายละเอียดหัวข้อฝึกอบรมและส่ง ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

1. สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมภายในที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดขึ้นเอง กองพัฒนาบุคคลจะเสนอต่อผู้ว่าการ เพื่อพิจารณาอนุมัติในแต่ละหลักสูตร โดยจะกำหนดรายละเอียดของ การฝึกอบรม ซึ่ง ประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ แนวทางการฝึกอบรม วิทยากร วันและเวลาที่ฝึกอบรม เมื่อได้รับอนุมัติแล้วกองพัฒนาบุคคลก็จะดำเนินการโดยติดต่อวิทยากร จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ การจัดทำเอกสาร ประกอบ การฝึกอบรม ระบุคุณสมบัติและจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก กองพัฒนาบุคคล จะเสนอต่อผู้ว่าการ เกี่ยวกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อการฝึกอบรมที่ได้รับ พร้อมทั้ง เสนอแนะ ความคิดเห็นตามที่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอขอ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงแจ้งให้หน่วยงานนั้น ได้ทราบเพื่อทำการ เบิกค่าใช้จ่ายเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป
3. สำหรับหลักสูตร การฝึกอบรมในต่างประเทศ มีวิธีการดำเนินการ เช่นเดียวกับ การขออนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก และเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้ว่าการ แล้ว กองพัฒนาบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการติดต่อกับสถาบันฝึกอบรมนั้น ๆ รวมทั้งการขอหนังสือ เकिनทาง วิชา การซื้อตั๋ว เครื่องบินให้แกพนักงานที่จะเดินทางไปรับการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม

สำหรับการฝึกอบรมในระดับพนักงานปฏิบัติการ ใช้วิธีการบรรยายการสาธิตให้ ชมและการให้ลงมือปฏิบัติจริง ส่วนการฝึกอบรมพนักงานระดับใช้วิธีการบรรยาย การแบ่ง กลุ่มอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่างและการร่วมกันพิจารณาแก้ปัญหา

สถานที่และอุปกรณ์การฝึกอบรม

ในปัจจุบันการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีห้องประชุมซึ่งใช้เป็นสถานที่ฝึกอบรมภายในขนาด 70 ที่นั่ง จำนวน 2 ห้อง สำหรับอุปกรณ์การฝึกอบรมมีอยู่หลายชนิด เป็นต้นว่า เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ Overhead Projector และ Video เป็นต้น

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น เป็นการประเมินในด้านการเรียนรู้ภายหลังจากที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว โดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งยังจัดทำไม่ทั่วถึง และไม่ได้ทุกหลักสูตรที่จัด

การติดตามผลการฝึกอบรม

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรมนั้น ยังไม่ได้มีการจัดทำอย่างจริงจังมักจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรม คอยสังเกตผลจากการปฏิบัติงาน ความชำนาญงานหรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

งบประมาณและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

สำหรับงบประมาณในการพัฒนาพนักงานนั้น การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้จัดสรรงบประมาณไว้ไม่เกินร้อยละ 5 ของงบประมาณค่าน้ำค่าจ้างพนักงานในแต่ละปี

ใน พ.ศ. 2523 - 2525 การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้จ่ายเงินเพื่อการพัฒนาพนักงานไปแล้ว ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4

แสดงงบประมาณค่านการพัฒนาพนักงาน

(หน่วย : ล้านบาท)

ปีงบประมาณ ค่าใช้จ่าย	2523	2524	2525
1. ค่าใช้จ่ายพนักงาน	99.76	124.37	164.20
2. งบประมาณพัฒนาพนักงาน	2.191	5.659	5.00
3. รอยละ	2.196	4.550	3.045
4. ค่าใช้จ่ายจริง	1.993	2.579	3.140

ที่มา : กองพัฒนาบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง (Wage and Salary Administration)

การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนโดยตรงที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร เพื่อนำไปจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิต นอกจากนั้นเงินเดือนและค่าจ้างยังเป็นรายจ่ายที่สำคัญประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องคอยควบคุมเอาไว้ให้อยู่เสมอ ดังนั้นในการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานดังกล่าวนี้จึงต้องอาศัยการบริหารเงินเดือนและค่าจ้างที่ดี ซึ่งถือเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายจัดการที่จะต้องดูแลให้พนักงานในองค์กรได้รับเงินเดือน ค่าจ้างในอัตราที่เป็นธรรมเหมาะสมกับความสามารถและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความหมายของ เงินเดือน ค่าจ้าง

เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์เหมาจ่ายเป็นรายเดือน โดยไม่คิดจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน หรือจำนวนผลผลิต และจะจ่ายเป็นประจำทุกเดือน

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์การจ่ายตามชั่วโมงที่ทำงานหรือตามผลงานที่ผลิตได้

จากความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนที่กล่าวแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าเงินเดือนและค่าจ้าง คือจำนวนเงินที่นายจ้างจะต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

วัตถุประสงค์ในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง

ในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสรรหามุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรใดก็ตามกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนสูง ย่อมได้รับความสนใจและมีผู้ไปสมัครทำงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรนั้นสามารถเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการและมีโอกาสได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรมมีความเสมอภาค จะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งยังมีส่วนช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้อีกด้วย
3. เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เงินเดือนและค่าจ้างเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะถ้าเขาเหล่านั้นได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่สูงขึ้น ย่อมทำให้การดำรงชีพและสถานะทางสังคมดีขึ้นตามไปด้วย จึงมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานได้รับผลดีมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

4. เพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารงานสามารถอาศัยอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรได้ เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ โดยมีประเภทของงานและโครงสร้างเงินเดือนเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ดังนั้นการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจึงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้

ปัจจัยในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างนั้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการ และการสนองตอบของตลาดแรงงาน รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น ค่าครองชีพ ความสามารถในการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างขององค์กร ผลผลิตและภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างจะต้องมีความสอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ และมีอิทธิพลในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างไว้ดังนี้¹

1. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน หมายความว่านายจ้างหรือองค์กรนั้น ๆ มีความสามารถจะจ่ายเงินค่าตอบแทนได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่นายจ้างหรือองค์กรนั้นจะได้รับจากการดำเนินกิจการ และการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะต้องไม่มากไปกว่าผลประโยชน์ที่ใคร่รับ และจะต้องมีผลประโยชน์ที่เหลือพอที่จะรักษาเสถียรภาพขององค์กรนั้นได้

¹ Edwin B. Flippo, Personnel Management, 5th ed., (New York: McGraw-Hill Inc., 1970), p. 250 - 253.

2. ผลผลิตของหน่วยงาน คือสิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและฐานะขององค์กรนั้น ถ้าองค์กรนั้นมีผลผลิตสูงย่อมมีฐานะดีกว่าองค์กรที่มีผลผลิตต่ำ ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนย่อมดีกว่าองค์กรที่มีผลผลิตต่ำด้วย

3. อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มีความชำนาญ บุคคลที่มีความชำนาญประสบการณ์และความสามารถ ย่อมหาได้ยากกว่าบุคคลทั่วไป ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ย่อมจะต้องจ่ายให้สูงกว่าบุคคลอื่นหรืออาจต้องจ่ายให้จนกว่าบุคคลผู้นั้นจะพอใจ

4. มาตรฐานการครองชีพ อัตราค่าจ้างที่องค์กรกำหนดขึ้นจะต้องให้สอดคล้องกับมาตรฐานการครองชีพ ถ้ามาตรฐานการครองชีพเปลี่ยนแปลงไป อัตราค่าจ้างก็ต้องปรับตามไปด้วย เพราะทุกคนต้องการค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้เพียงพอกับค่าครองชีพและยกระดับฐานะตนเองในสังคม ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติงานพอใจก็จะไม่มีการโยกย้ายงานและประสิทธิภาพการทำงานก็จะดีขึ้นด้วย

5. รัฐบาล รัฐบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง โดยออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การกำหนดพื้นความรู้และความสามารถของบุคคลระดับบริหาร ในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ควบคุมวันหยุดและกำหนดสวัสดิการต่าง ๆ ให้องค์กรจัดทำ

6. องค์กรกรรมกร มีอำนาจต่อองค์กรหรือหน่วยงานมาก เพราะจะเป็นผู้เรียกร้องสิทธิต่าง ๆ จากหน่วยงาน หรือองค์กรแทนพนักงาน เช่น สวัสดิการบริการต่าง ๆ และเรียกร้องเงินโบนัสให้สูงขึ้น

7. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมักจะนำเอาผลตอบแทนของสองหน่วยงานมาเปรียบเทียบกัน และจะเลือกไปอยู่กับองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นเงินเดือนสูงกว่า เพราะเงินเดือนสูงไม่เป็นเครื่องประกันว่าจะจูงใจให้คนทำงานในองค์กรนั้นตลอดไป แต่เกิดจากบุคคลนั้นพอใจสิ่งอื่นที่ใช้เงิน

ในเรื่องของความพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่ออัตราเงินเดือนค่าจ้างนั้น นอกเหนือจากการเปรียบเทียบอัตราเงินเดือนขององค์กรอื่น ๆ แล้ว ผู้ปฏิบัติงานยังได้นำเอาปัจจัย 2 อย่างมาประเมินร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาทำงานให้กับองค์กร ปัจจุบันจึงกล่าวได้แก่¹

¹ เสนาะ ตีเข่าว, สุปราณี ศรีจักราภิมุข และ นิยดา ชูณหวงศ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 189.

ก. คุณสมบัติเฉพาะคนในการที่จะทำงาน (Personal Job Inputs) หมายถึงสิ่งที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ในการทำงาน การฝึกอบรมที่ได้รับ ระดับการศึกษา ความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ข. ลักษณะของงานที่ทำ (Job Characteristics) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน คือ ระดับความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ และความคิดริเริ่มที่ต้องใช้ เป็นต้น

จากปัจจัยทั้ง 2 ประการดังกล่าวข้างต้น ผู้ปฏิบัติงานจะนำมาเปรียบเทียบเทียบกับจำนวนเงินที่ได้รับ หากเขาเห็นว่ามีความเหมาะสมกัน เขาก็จะรู้สึกพอใจและเห็นว่าได้รับความยุติธรรม¹

หลักการในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง มีหลักการสำคัญอยู่ที่ว่าอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่กำหนดจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งลักษณะงาน ความยากง่ายของงาน ความเสี่ยงอันตราย ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน และข้อสำคัญก็คือความแตกต่างระหว่างหน้าที่งานต่าง ๆ ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม ควรปฏิบัติดังนี้

1. การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) โดยการศึกษารายละเอียดของงานแต่ละหน้าที่ เพื่อนำไปวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งจะทำให้ได้คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) และการระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) คำอธิบายลักษณะงาน คือการอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละหน้าที่ โดยนำข้อมูลข่าวสารและข้อความจริงต่าง ๆ ของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเขียนอธิบาย ส่วนการระบุข้อกำหนดของงานเป็นการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 190

2. การสำรวจอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง (Wage and Salary Survey)

ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม นอกจากการประเมินค่าของงานแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการสำรวจว่าองค์การอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานประเภทเดียวกัน มีการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างในอัตราใด เพื่อที่องค์การจะได้จ่ายให้ในอัตราที่เท่าเทียมกัน และนอกจากนั้นยังต้องสำรวจค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เพื่อไม่ให้ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้

การควบคุมเงินเดือนและค่าจ้าง โครงสร้างของเงินเดือนและค่าจ้างควร จะได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์แวดล้อมทุก 3 - 5 ปี มิฉะนั้นโครงสร้าง ของเงินค่าตอบแทนก็จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นอัตราเงินเดือนที่เพิ่มแต่ละครั้งไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 4 - 5 เพราะการเพิ่ม เงินเดือนในอัตราที่ต่ำจะไม่จูงใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังอาจสร้างความท้อแท้ในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานอีกด้วย

การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐบาลกิจ

ในการศึกษาเรื่องการบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้น เนื่องจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานประเภท รัฐบาลกิจ การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับหรือมติของคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้จึงขอกล่าวถึงรายละเอียดของการบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐบาลกิจพอเป็นสังเขป ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องดังกล่าว ให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น

ในการบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐบาลกิจโดยทั่วไปนั้น แต่เดิมรัฐบาลกิจต่าง ๆ ได้กำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้าง โดยใช้หลักเกณฑ์แตกต่างกันไป กล่าวคือ รัฐบาลกิจบางแห่งกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างโดยให้พนักงานและลูกจ้าง เป็นผู้เสียภาษีเงินได้เอง แต่บางแห่งกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างโดย รัฐบาลกิจ เป็นผู้เสียภาษีให้แก่พนักงานและลูกจ้าง นอกจากนั้นการกำหนดประโยชน์ตอบแทนของรัฐบาลกิจต่าง ๆ เช่น เงินช่วยค่าครองชีพและเงินยืมชีพหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น

แต่มีลักษณะอย่างเดียวกัน ปรากฏว่ารัฐวิสาหกิจส่วนมากจ่ายเงินค้ำจุนอัตรากำลังที่ไม่เท่ากัน และมีลักษณะแตกต่างกัน กล่าวคือรัฐวิสาหกิจบางแห่งจ่ายให้เฉพาะพนักงานบางตำแหน่ง โดยมีอัตรากำลังค้ำจุนตามอัตรากำลังเงินเดือนค่าจ้าง บางแห่งจ่ายให้เท่าเทียมกันทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเป็นสำคัญ และจ่ายให้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน บางแห่งแยกไว้ต่างหากจากอัตรากำลังเงินเดือนและค่าจ้าง บางแห่งก็รวมกับอัตรากำลังเงินเดือนและค่าจ้างทั้งหมด เป็นต้น

จากความแตกต่างในการบริหาร เงินเดือนและค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จึงกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดปัญหาในด้านการเรียกร้องของพนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจอยู่เนือง ๆ รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะให้มีการกำหนดอัตรากำลังเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน¹

ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2517 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ใช้บัญชีมาตรฐานและให้ปรับปรุงรายได้ของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น และให้เพียงพอที่จะเสียภาษีเงินได้เอง โดยให้ถือบัญชีอัตรากำลังเงินเดือนพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลัง เสนอเป็นแนวทางพิจารณา และให้เริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2517 เป็นต้นไป สำหรับรัฐวิสาหกิจที่จะต้องดำเนินการตามมติดังกล่าว ได้แก่รัฐวิสาหกิจทุกประเภท เว้นแต่บริษัทจำกัดที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์²

เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2521 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ยกเลิกคณะกรรมการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ และอัตรากำลังเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และมอบให้กระทรวงการคลัง เป็นเจ้าของ เรื่องรับไปดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ และมีผู้แทนสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงบประมาณ และคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติร่วมพิจารณา

¹หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร.0203/ว.88 ลงวันที่ 26

สิงหาคม พ.ศ. 2517

²วารสารข้าราชการ, ปีที่ 19 ฉบับที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2517,

มงคลการพิมพ์ กรุงเทพมหานคร

เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบและอนุมัติ ตามที่กระทรวงการคลัง เสนอเกี่ยวกับเรื่องของ เงินเดือนและค่าจ้าง เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ และเงินยืมชีพ หรือเงินที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแต่มีลักษณะอย่างเดียวกัน ดังต่อไปนี้

ก. ในเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง เงินช่วยเหลือค่าครองชีพและเงินยืมชีพ หรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแต่มีลักษณะเดียวกัน

1) ให้พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้เสียภาษีเงินได้เอง โดยใช้บัญชีอัตราเงินเดือนและค่าจ้างตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นชอบเมื่อ พ.ศ. 2517 หรือบัญชีอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่กระทรวงการคลัง กำหนดใหม่ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2520 หรือบัญชีอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจที่ได้กำหนดขึ้นเอง โดยเฉพาะไม่ก่อนแล้ว

2) รัฐวิสาหกิจใดที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของพนักงาน ตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่าแต่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นขั้นใหม่ สมควรกำหนดให้มีขั้นเงินเดือนทางจากอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับผู้อำนวยการ ราชการ หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นไม่น้อยกว่า 3 ขั้น การกำหนดอัตราเงินเดือนใหม่ หรือการขยายอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้นสำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ ราชการ หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน

3) การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เริ่มบรรจุใหม่ ซึ่งมีวุฒิการศึกษาในระดับเดียวกัน สมควรกำหนดใหม่บรรจุเข้าทำงาน โดยได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่าของราชการได้ไม่เกินร้อยละ 20 ของอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างแรกเข้าทำงานของอัตราของทางราชการ โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือสภาพการจ้างในท้องถิ่นด้วย รัฐวิสาหกิจใดที่มีความจำเป็นต้องกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้างให้สูงกว่าหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

4) รัฐวิสาหกิจใดที่มีการจ่ายเงินช่วยเหลือค่าครองชีพและเงินยืมชีพหรือเงินที่เรียกชื่ออย่างอื่นแต่มีลักษณะเดียวกัน ให้คงไว้ในอัตราเดิมและแยกไว้ต่างหากจากเงินเดือนและค่าจ้าง

ข. ในเรื่องเกี่ยวกับเงินโบนัส ให้รัฐวิสาหกิจที่จ่ายเงินโบนัสตามผลการดำเนินงาน ตามอัตราส่วนของกำไรสุทธิที่คณะกรรมการกำหนด และรัฐวิสาหกิจที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการให้จ่ายเงินโบนัสในอัตราราคงที่ ได้จ่ายเงินโบนัสตามที่ปฏิบัติ อยู่เดิมต่อไป และไม่ควรกำหนดให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเงินโบนัสในอัตราราคงที่อีก

ค. ในเรื่องเกี่ยวกับเงินสวัสดิการต่าง ๆ เมื่อพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจออกจากราชการ ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเป็นเงินบำเหน็จหรือเงินกองทุนสงเคราะห์ แต่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น สำหรับรัฐวิสาหกิจใดที่กำหนดให้มีการจ่ายเงินในลักษณะของทางราชการอยู่ก่อนหน้านั้นแล้ว ก็คงให้เป็นไปตามเดิมและทางราชการไม่อนุญาตให้รัฐวิสาหกิจใดมีการจ่ายเงินในลักษณะบำนาญของทางราชการเพิ่มขึ้นอีก

สำหรับการจ่ายเงินสวัสดิการให้พนักงานและลูกจ้างในขณะที่ยังอยู่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และเงินช่วยเหลือบุตร ให้รัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีหลักเกณฑ์เช่นเดียวกันกับของทางราชการ

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจใดได้มีการกำหนดให้จ่ายเงินที่แตกต่างไปจากของทางราชการอยู่ก่อนแล้วก็ให้เป็นไปตามเดิม แต่ถ้าวรัฐวิสาหกิจใดจะกำหนดให้มีการจ่ายเงินสวัสดิการอื่น หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขหลักเกณฑ์ที่นอกเหนือไปจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง¹ นอกจากนั้นคณะกรรมการยังลงมติว่า สำหรับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่รัฐวิสาหกิจใดกำหนดไว้ เป็นอย่างอื่นอยู่ก่อนแล้วก็คงให้เป็นไปตามเดิม²

นอกจากนั้นกระทรวงการคลังได้เสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา กล่าวคือในกรณีที่รัฐวิสาหกิจจะเป็นผู้พิจารณาเพิ่มหรือปรับปรุงเงินเดือน ค่าจ้าง หรือเงินอื่นใดเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากการเพิ่มเงินเดือน ค่าจ้างประจำปีตามปกติ ให้รัฐวิสาหกิจเสนอให้คณะ

¹หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค. 0512/14431 ลงวันที่ 3 พฤษภาคม

พ.ศ. 2521

²หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร. 0202/ว. 75 ลงวันที่ 2

มิถุนายน พ.ศ. 2521

กรรมการของวุฒิสภากิจและกระทรวง เจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน แล้วจึงขอ
 ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง และเมื่อกระทรวงการคลัง ใ้พิจารณาให้ความเห็นชอบ
 แล้ว ให้วุฒิสภากิจดำเนินการให้ถูกต้องตามขั้นตอนของระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมาย
 จัดตั้งของวุฒิสภากิจที่กำหนดวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับ เรื่องดังกล่าวต่อไป ซึ่งในวันที่ 22 สิงหาคม
 พ.ศ. 2521 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบและให้ถือปฏิบัติต่อไปได้ตามที่กระทรวงการคลัง
 เสนอ

เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2521 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง
 การพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ อัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและ
 ลูกจ้างของวุฒิสภากิจอีกครั้งหนึ่งแล้วมีมติว่า การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของ
 พนักงานและลูกจ้างของวุฒิสภากิจนั้น ให้กำหนดอัตราเงินเดือนของผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการ
 ของวุฒิสภากิจนั้น ๆ ก่อน เมื่อกำหนดแล้วจึงนำเอาอัตราเงินเดือนนั้นมาเทียบเคียง เพื่อ
 กำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างในระดับต่ำลงมาต่อไป ทั้งนี้โดย
 ให้กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของพนักงานตำแหน่งระดับ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ
 หางจากอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการ ไม่น้อยกว่า
 3 ชั้น และให้เสนอคณะกรรมการของวุฒิสภากิจและกระทรวง เจ้าสังกัดพิจารณาให้ความ
 เห็นชอบก่อน แล้วขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลังตามมติคณะรัฐมนตรี เกี่ยวกับเรื่องนี้
 เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 และ วันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2521¹

ในเรื่องการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานและลูกจ้างของวุฒิสภากิจ
 นั้น นายกรัฐมนตรี (พลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์) ได้ตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่ง
 เรียกว่า คณะกรรมการวุฒิสภากิจสัมพันธ์ ทำหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน
 รายได้ สวัสดิการของพนักงานและลูกจ้างวุฒิสภากิจให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตาม
 ความเหมาะสม และเสนอความเห็นต่อรัฐบาลในปัญหาแรงงานของวุฒิสภากิจที่เกิดขึ้น

¹หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร. 0202/ว. 198 ลงวันที่ 1
 ธันวาคม พ.ศ. 2521

และมาตรการแก้ไข และเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติ เห็นชอบและอนุมัติตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ได้เสนอ ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวเห็นว่า การปรับปรุงอัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจที่มีความรับผิดชอบใกล้เคียงกันให้อยู่ในระดับเดียวกันนั้น จะต้องกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ก่อน เมื่อได้กำหนดแล้วจึงจะสามารถนำอัตราเงินเดือนนั้นมาเทียบเคียง เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างในระดับต่ำลงมาต่อไปได้ และคณะกรรมการได้พิจารณาแล้ว คือ

1. การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำและขั้นสูงของผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ และกรรมการผู้จัดการของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ใหม่ รวม 42 แห่ง โดยคำนึงถึงภาวะความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของพนักงานตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือรองกรรมการผู้จัดการ ให้กำหนดโดยถือหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 ถ้าเงินเดือนขั้นสูงของผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการ กำหนดไว้คงแค่อัตรา 31,850 บาท ให้กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับรองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือรองกรรมการผู้จัดการ ห่างจากอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการ ไม่น้อยกว่า 3 ชั้น

2.2 ถ้าเงินเดือนขั้นสูงของผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการ กำหนดไว้ต่ำกว่าอัตรา 31,830 บาท โดยปกติให้กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับ รองผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือรองกรรมการผู้จัดการ ห่างจากอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการ ไม่น้อยกว่า 3 ชั้น แต่กรณีมีความจำเป็นและมีเหตุผลอื่นเป็นพิเศษ ให้กำหนดห่างจากเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หรือกรรมการผู้จัดการ ไม่น้อยกว่า 2 ชั้น โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อน

3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจในระดับต่ำลงมา ให้เสนอคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจและกระทรวง เจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน แล้วขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง ตามมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับเรื่องนี้ เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 และ วันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2521

ต่อมาเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2522 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่ ประธานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เสนอ โดยให้กระทรวงเจ้าสังกัดและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามที่นี้¹

1. ให้กระทรวงเจ้าสังกัดและฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจสอดคล้องดูแลการปรับเงินเดือน ค่าจ้าง ที่ยังไม่ได้ทำการปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ตั้งแต่ พ.ศ. 2521 เป็นต้นมา พิจารณาปรับปรุงเงินเดือน ค่าจ้าง ของพนักงานและลูกจ้างให้ได้รับสูงขึ้น โดยให้คำนึงถึงฐานะทางการเงิน ความสามารถในการรับภาระทางการเงิน และความเหมาะสมของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง แต่การปรับปรุงเงินเดือน ค่าจ้าง ให้ได้รับสูงขึ้นจะคงไม่สูงไปกว่าที่พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้รับ

2. รัฐวิสาหกิจใดที่ได้นำมาดำเนินการปรับเงินเดือน ค่าจ้าง ให้พนักงานและลูกจ้างได้รับสูงขึ้นใกล้เคียงกับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแล้ว ในระยะนี้จะไม่มีการพิจารณาให้ทำการปรับเงินเดือน ค่าจ้าง เพิ่มขึ้นอีก แต่จะได้นำมาพิจารณาเพื่อหาข้อมูลต่อไป

สำหรับการปรับปรุงอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจให้ใกล้เคียงกับอัตราเงินเดือนและค่าจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย นั้น มีหลักการดังนี้

1. ถ้าอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจก่อนปรับให้เสียภาษีเงินได้เอง เท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างก่อนปรับของพนักงานและลูกจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภายหลังที่ได้ปรับให้เสียภาษีเงินได้เองแล้ว ได้รับสูงกว่าหรือเท่ากับการปรับของพนักงานและลูกจ้างของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย อยู่แล้ว ก็ให้คงอัตราเงินเดือนคงกล่าวไว้

ถ้าอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจก่อนปรับให้เสียภาษีเงินได้เอง เท่ากับอัตราเงินเดือนค่าจ้างก่อนปรับของพนักงานและลูกจ้างของ

¹หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร. 0202/ว. 128 ลงวันที่ 14

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภายหลังจากที่ปรับปรุงให้เสียภาษีเงินได้เองแล้ว ยังต่ำกว่าอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ก็ให้ปรับเข้าบัญชีอัตราเงินเดือน ค่าจ้างในอัตราที่เท่ากัน

2. ถ้าอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งก่อนปรับปรุงให้เสียภาษีเงินได้เอง หรือที่ปรับปรุงให้เสียภาษีเงินได้เองแล้ว แต่ก่อนที่จะได้รับอนุมัติให้ใช้บัญชีมาตรฐานของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2520 ซึ่งได้หักภาษีเงินได้ออกแล้วไม่เท่ากับอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ก่อนปรับปรุงให้เสียภาษีเงินได้ของพนักงานและลูกจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภายหลังจากที่ปรับปรุงให้เสียภาษีเงินได้เองแล้ว ยังต่ำกว่าอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ก็ให้ใช้สัดส่วนเชิงคณิตศาสตร์มาคำนวณปรับดังนี้

$$\begin{array}{l} \text{อัตราเงินเดือน} \\ \text{ค่าจ้างที่ปรับใหม่} \end{array} = \frac{\text{อัตราเงินเดือนค่าจ้างของ หศท. ที่ปรับแล้ว}}{\text{อัตราเงินเดือนค่าจ้างเดิมของ หศท. ที่ใกล้เคียงที่สุด}} + \begin{array}{l} \text{เงินเดือนค่าจ้าง} \\ \text{เดิมที่จะปรับให้} \end{array}$$

หากอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ที่ใกล้เคียงมี 2 อัตรา ให้คำนวณทั้งสองอัตรา โดยนำผลลัพธ์มารวมกันแล้วหารด้วย 2 ส่วนอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ปรับแล้ว หมายถึง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง มาตรฐานที่ปรับมาจากอัตราเงินเดือนค่าจ้างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ใกล้เคียงที่สุด

ต่อมาในวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2524 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเกี่ยวกับโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน และการบริหารงานในรัฐวิสาหกิจดังนี้

1. อนุมัติให้ใช้โครงสร้างเงินเดือนที่กระทรวงการคลังเสนอ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2525 เป็นต้นไป

2. ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2524 ผู้ที่
รับเงินเดือนหรือค่าจ้างในช่วงเดือนละ 1,350 บาท ถึง 3,030 บาท ให้ได้รับเงิน
เพิ่มพิเศษเดือนละ 100 บาท ผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดือนละ 3,030 บาท ถึง
5,650 บาท ให้ได้รับเงินเพิ่มพิเศษเดือนละ 50 บาท

3. เงินค่าครองชีพให้จ่ายเดือนละ 400 บาท สำหรับผู้มีเงินเดือน
3,540 บาท หรือต่ำกว่า และจ่ายเดือนละ 300 บาท สำหรับผู้มีเงินเดือนสูงกว่า
3,540 บาท แต่ไม่เกิน 6,570 บาท

4. เมื่อรัฐวิสาหกิจปรับปรุงโครงสร้างค่าจ้าง และเงินเดือนตั้งแต่วันที่ 1
มกราคม พ.ศ. 2525 แล้วห้ามมิให้ทำการปรับปรุงอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ค่าครองชีพ
หรือสวัสดิการอื่นใดที่อาจคิดเป็นทวีคูณได้เป็นอันขาด เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก
คณะรัฐมนตรี เป็นพิเศษ

เมื่อ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2524 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้รัฐวิสาหกิจ
ที่มีกำไรนำผลกำไรไม่เกินร้อยละ 9 ไปจ่ายเป็นเงินโบนัส แต่ต้องไม่เกิน 5 เท่าของ
เงินเดือน และหากได้โบนัสไม่ถึงเดือนก็ให้นำกำไรมาเพิ่มจนครบ 1 เดือน แต่ถ้าหาก
นำกำไรมาจนหมดแล้วยังไม่ครบ 1 เดือน ก็ให้ได้รับเพียงนั้น อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจ
บางแห่งไม่มีการจ่ายเงินโบนัส เช่น การรถไฟ เป็นต้น



การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้เริ่มใช้บัญชีมาตรฐานอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2520 ซึ่งกำหนดโดยกระทรวงการคลัง โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2522) (กึ่งตารางที่ 5 หน้า 82) โดยแบ่งอัตราเงินเดือนออกเป็น 10 ระดับได้แก่

1. ระดับ เสมียน	มี	19	ขั้น
2. ระดับ ประจำแผนก	มี	18	ขั้น
3. ระดับ ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	มี	16	ขั้น
4. ระดับ หัวหน้าแผนก หรือ ผู้ช่วยหัวหน้ากอง	มี	13	ขั้น
5. ระดับ หัวหน้ากอง หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	มี	12	ขั้น
6. ระดับ ผู้อำนวยการกอง	มี	11	ขั้น
7. ระดับ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	มี	10	ขั้น
8. ระดับ ผู้อำนวยการฝ่าย	มี	10	ขั้น
9. ระดับ รองผู้อำนวยการ	มี	8	ขั้น
10. ระดับ ผู้อำนวยการ	มี	8	ขั้น

ต่อมาคณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้มีมติที่ประชุมครั้งที่ 9/2522 วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2522 ให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยขยายเวลาทำการออกไปอีกหนึ่งชั่วโมง คือ เวลาทำการเดิม 8.30 น. ถึง 16.30 น. เป็นเวลาทำการใหม่ 8.00 น. ถึง 17.00 น. กระทรวงการคลังจึงได้อนุมัติให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยขยายอัตราเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนก หรือ ผู้ช่วยหัวหน้ากอง ลงมาจนถึงระดับเสมียน ออกไปอีก 1 ขั้น และให้พนักงานได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีกคนละ 1 ขั้น โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2522 เป็นต้นไป ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 29 (พ.ศ. 2524) กึ่งตารางที่ 6 หน้า 83

ตารางที่ 5

อัตราเงินเคียนพันงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
 ไซ้บังคับตั้งแต่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 เป็นต้นไป

ตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
บุคลากร	17,990	19,230	20,530	21,890	23,330	24,850	26,450	28,150											
รองบุคลากร	14,630	15,690	16,810	17,990	19,230	20,530	21,890	23,330											
ผู้อำนวยการฝ่าย	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810	17,990	19,230	20,530									
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810	17,990									
ผู้อำนวยการกอง	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810								
หัวหน้ากองหรือผู้ช่วย ผู้อำนวยการกอง	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690							
หัวหน้าแผนกหรือผู้ช่วย หัวหน้ากอง	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990						
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500			
ประจำแผนก	2,020	2,190	2,380	2,590	2,800	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	
เสมียน	1,340	1,450	1,570	1,700	1,850	2,020	2,190	2,380	2,590	2,800	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650

ที่มา : ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 6

บัญชีการกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
 ใบบังคับตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2522 เป็นต้นไป

ตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ผู้ว่าการ	17,990	19,230	20,530	21,890	23,330	24,950	26,450	28,150												
รองผู้ว่าการ	14,630	15,690	16,810	17,990	19,230	20,530	21,890	23,330												
ผู้อำนวยการฝ่าย	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810	17,990	19,230	20,530										
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810	17,990										
ผู้อำนวยการกอง	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690	16,810									
หัวหน้ากองหรือผู้ช่วย																				
ผู้อำนวยการกอง	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990	11,810	12,690	13,630	14,630	15,690								
หัวหน้าแผนกหรือผู้ช่วย																				
หัวหน้ากอง	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500	10,220	10,990	11,810						
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	8,210	8,830	9,500	10,220			
ประจำแผนก	2,020	2,190	2,380	2,590	2,800	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100	6,580	7,090	7,630	8,210	
เสมียน	1,350	1,450	1,570	1,700	1,850	2,020	2,190	2,380	2,590	2,800	3,030	3,280	3,550	3,840	4,150	4,480	4,840	5,230	5,650	6,100

ที่มา : ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ต่อมากระทรวงการคลัง ได้มีหนังสือ ที่ กค. 0512/26317 ลงวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2524 ให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพิ่มเงินเดือนให้แก่พนักงานและลูกจ้างอีกคนละ 1 ชั้น ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 ทั้งนี้เนื่องจากเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งได้เปลี่ยนจากข้าราชการมาเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ยังต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจอื่น ซึ่งได้ปรับปรุงอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้ใกล้เคียงกับองค์การ-โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งกระทรวงการคลังก็ได้พิจารณาปรับปรุงอัตราเงินเดือนค่าจ้าง ของพนักงานและลูกจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ให้เช่นเดียวกับที่พิจารณาปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ของพนักงานและลูกจ้างของการประปาส่วนภูมิภาค ในขณะนั้น ต่อมาในเดือนกันยายน พ.ศ. 2524 คณะรัฐมนตรีก็ได้มีมติอีกครั้งหนึ่งให้การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพิ่มอัตราเงินเดือนแก่พนักงานและลูกจ้างอีกคนละ 1 ชั้น โดยมีเหตุผลเช่นเดียวกันกับการเพิ่มอัตราเงินเดือนเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 ทั้งนี้ โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2524 เป็นต้นไป

อย่างไรก็ดี การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้ปรับปรุงโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนและค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างทุกตำแหน่งให้เข้ากับบัญชีมาตรฐานอัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2525 ซึ่งกำหนดโดยกระทรวงการคลัง เมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2524 โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2525 เป็นต้นไป ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 30 (พ.ศ. 2525) (กึ่งตารางที่ 7 หน้า 85)

สำหรับการควบคุมค่าใช้จ่ายค่านเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยนั้น ฝ่ายบริหารได้ใช้งบประมาณเงินเดือนประจำปีเป็นตัวควบคุมโดยกำหนดให้งบประมาณเงินเดือนมีจำนวนไม่เกินร้อยละ 20 ของรายได้จากการดำเนินงาน ซึ่งงบประมาณเงินเดือนดังกล่าวประกอบด้วย อัตราเงินเดือนตามปกติ, งบประมาณเดือนขึ้นเงินเดือนประจำปี และงบประมาณสำหรับอัตรากำลังใหม่

ตารางที่ 7

บัญชีการกำหนดอัตราเงินเกินของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
 ไข่มังคัมทั้งแก่ 1 มกราคม พ.ศ. 2525 เป็นต้นไป

ตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ผู้ว่าการ	19,100	20,340	21,640	23,000	24,440	25,960	27,560	29,260												
รองผู้ว่าการ	15,740	16,800	17,920	19,100	20,340	21,640	23,000	24,440												
ผู้อำนวยการฝ่าย	12,100	12,920	13,800	14,740	15,740	16,800	17,920	19,100	20,340	21,640										
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	10,610	11,330	12,100	12,920	13,800	14,740	15,740	16,800	17,920	19,100										
ผู้อำนวยการกอง	9,320	9,940	10,610	11,330	12,100	12,920	13,800	14,740	15,740	16,800	17,920									
หัวหน้ากองหรือผู้ช่วย																				
ผู้อำนวยการกอง	8,160	8,730	9,320	9,940	10,610	11,330	12,100	12,920	13,800	14,740	15,740	16,800								
หัวหน้าแผนกหรือผู้ช่วย																				
หัวหน้ากอง	5,220	5,640	6,090	6,570	7,080	7,610	8,160	8,730	9,320	9,940	10,610	11,330	12,100	12,920						
ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3,540	3,830	4,140	4,470	4,830	5,220	5,640	6,090	6,570	7,080	7,610	8,160	8,730	9,320	9,940	10,610	11,330			
ประจำแผนก	2,360	2,560	2,780	3,020	3,270	3,540	3,830	4,140	4,470	4,830	5,220	5,640	6,090	6,570	7,080	7,610	8,160	8,730	9,320	
เสมียน	1,600	1,720	1,850	2,000	2,170	2,360	2,560	2,780	3,020	3,270	3,540	3,830	4,140	4,470	4,830	5,220	5,640	6,090	6,570	7,080

ที่มา : ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การเลื่อนชั้นเงินเดือน สำหรับการบริหาร เงินเดือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นเงินเดือนของพนักงานนั้น ผู้ว่าการจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่ง ประกอบด้วยรองผู้ว่าการฝ่ายบริหาร รองผู้ว่าการฝ่ายแผนงานและการเงิน และผู้อำนวยการท่าอากาศยานกรุงเทพ เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการชุดดังกล่าวมีหน้าที่ในการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการเลื่อนชั้นเงินเดือนให้เป็นที่มาหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยได้กำหนดขึ้น ส่วนชั้นเงินเดือนที่พิจารณา ได้แก่ การเลื่อนชั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น และสองขั้น ตามลำดับ

การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน หนึ่งขั้นจะพิจารณาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้¹

ก. มีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 8 เดือน ในวันสิ้นปีงบประมาณคือวันที่ 30 กันยายน

ข. ต้องไม่เป็นผู้ที่มาปฏิบัติงานสายบ่อยครั้ง

ค. ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย ในปีพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน ยกเว้นโทษภาคทัณฑ์

ง. มีความตั้งใจในการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความสามารถและมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ รวมทั้งให้ความร่วมมือในการทำงานจนเป็นผลดี

จ. มีความประพฤติดี มีวินัย และซื่อสัตย์สุจริต

สำหรับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนสองขั้นนั้น นอกจากจะต้อง เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติอยู่ในหลักเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าดังต่อไปนี้²

ก. ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยล้นเกิน จนถึงเป็นตัวอย่างที่ดีได้

ข. ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีการเสี่ยงอันตราย เป็นกรณีพิเศษ

บันทึกภายในส่วนงานของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่ 12231/26
ลงวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2526

² เรื่องเดียวกัน

- ค. ปฏิบัติงานใด ๆ จนเกิดประโยชน์ต่อการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
- ง. ปฏิบัติงานโดยใดคนคว่ำหรือประคองผู้ลี้ภัยใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์แก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเป็นพิเศษ และการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้รับรองให้ใช้การคนคว่ำหรือสิ่งประคองนั้น
- จ. ปฏิบัติงานตรากตรำ เหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดีถึง
- ฉ. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีถึงแก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยหรือประเทศชาติ
- ช. ปฏิบัติงานในตำแหน่งโดยมีคุณภาพและปริมาณของงานสูงกว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่

ในกรณีที่พนักงานซึ่งได้เข้าทำงานใหม่และมีอายุการทำงานไม่ครบ 8 เดือนมาทำงานสายบ่อยครั้ง ต้องโทษฐานผิดวินัย ปฏิบัติงานไม่ไฉด ประพฤติก้าวและก่อให้เกิดความเสียหายแก่การปฏิบัติหน้าที่และชื่อเสียงของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้มีอำนาจเลื่อนขั้นเงินเดือน ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะเป็นผู้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และจัดทำบัญชีเสนอขอเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานในสังกัด โดยแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับรายชื่อของพนักงาน จำนวนขั้นเงินเดือนที่ได้เลื่อนขั้นไปแล้ว อัตราเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และเงินเดือนใหม่ที่เสนอให้เลื่อนขั้น พร้อมทั้งลงชื่อของผู้มีอำนาจในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ผู้มีอำนาจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

- ก. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้อำนวยการฝ่าย อยู่ในอำนาจและความรับผิดชอบของผู้อำนวยการฝ่ายหรือสำนักหรือกองชั้นตรง โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานในสังกัดเป็นผู้เสนอขอเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาชั้นรองลงไป ตามลำดับชั้น

เมื่อพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนภายในสังกัดแล้ว ส่วนงานต่าง ๆ จะส่งผลการพิจารณาไปยังคณะกรรมการพิจารณาการเลื่อนชั้นเงินเดือนเพื่อขอความเห็นชอบ โดยมีฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของ เงินเดือนใหม่ที่เสนอขอ จากนั้นจึงเสนอผู้ว่าการ เพื่อมีคำสั่งอนุมัติการเลื่อนชั้นเงินเดือน

ข. การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี สำหรับพนักงานตั้งแต่ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป อยู่ในอำนาจการพิจารณาของผู้ว่าการ และการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนของผู้ว่าการนั้น อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการการทําทักษะยานแห่งประเทศไทย

สำหรับเงินค่าตอบแทนการทำงานประเภทอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือน ก็กล่าวข้างต้น การทําทักษะยานแห่งประเทศไทยได้จ่ายเงินค่าตอบแทนการทำงานให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1. ค่าทำงานล่วงเวลา การทําทักษะยานแห่งประเทศไทยได้กำหนดวันทำการ เวลาทำการ วันหยุดงาน และการทำงานล่วงเวลาไว้ดังนี้¹

"วันทำการ" ได้แก่ ทุกวันของสัปดาห์ เว้นวันหยุดประจำสัปดาห์ และวันหยุดตามประเพณี

"เวลาทำงาน" ได้แก่ ระยะเวลาระหว่าง 08.00 น. - 17.00 น. ระยะเวลาระหว่าง 12.00 - 13.00 น. เป็นเวลาพัก ซึ่งไม่นับรวมเป็นเวลาทำงาน

"วันหยุดงาน" ได้แก่

- 1) วันหยุดประจำสัปดาห์ คือ วันเสาร์ และวันอาทิตย์
- 2) วันหยุดตามประเพณี คือ วันหยุดราชการประจำปี และวันที่ 1 พฤษภาคม ในกรณีที่วันหยุดตามประเพณีตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ ให้เลื่อนไปหยุดในวันทำการถัดไป

"การทำงานล่วงเวลา" ได้แก่ การทำงานเกินเวลาทำงานปกติในวันทำการ

¹ ข้อบังคับการทําทักษะยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 10 ว่าด้วยวันทำการ เวลาทำงาน วันหยุดงาน และค่าทำงานล่วงเวลา พ.ศ. 2522 ข้อ 4 และ ข้อ 6

"การทำงานในวันหยุดงาน" ได้แก่ การทำงานในวันหยุดประจำสัปดาห์ หรือวันหยุดตามประเพณี หรือวันหยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณี หรือวันหยุดพักผ่อนประจำปี

"การทำงานล่วงเวลาในวันหยุดงาน" ได้แก่ การทำงานในวันหยุดประจำสัปดาห์หรือวันหยุดตามประเพณี หรือวันหยุดชดเชยตามประเพณี เกินเวลาทำงานในวันทำการ หรือวันหยุดพักผ่อนประจำปี

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจะจ่ายเงินค่าทำงานล่วงเวลาให้แก่พนักงานในกรณีดังต่อไปนี้¹

1. ใ้รับคำสั่งหรือได้รับอนุมัติให้ทำงานล่วงเวลา โดยจะได้รับค่าทำงานล่วงเวลาในอัตราหนึ่ง เท่าครึ่งของ เงินเดือน ซึ่งคำนวณเป็นรายชั่วโมง
2. ใ้รับคำสั่งหรือได้รับอนุมัติให้ทำงานในวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณี และวันหยุดพักผ่อนประจำปี โดยจะได้รับค่าทำงานในวันหยุดงานในอัตราหนึ่ง เท่าของ เงินเดือน ซึ่งคำนวณเป็นรายชั่วโมง
3. ใ้รับคำสั่งหรือได้รับอนุมัติให้ทำงานล่วงเวลาในวันหยุดงานเกินเวลาทำงานตามปกติของวันทำการ โดยจะได้รับค่าทำงานล่วงเวลาในอัตราสามเท่าของ เงินเดือน ซึ่งคำนวณเป็นรายชั่วโมง สำหรับจำนวนชั่วโมงที่ทำเกินเวลาทำงานปกติ

สำหรับพนักงานซึ่งมีฐานะ เป็นผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ตำแหน่งหัวหน้าแผนก หรือตำแหน่งที่เทียบเท่าขึ้นไป ไม่มีสิทธิได้รับค่าทำงานล่วงเวลาในวันทำการ ค่าทำงานในวันหยุดงาน และค่าทำงานล่วงเวลาในวันหยุดงาน

2. เงินค่าทำงานเวรนอกเวลาทำการ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานเวร ซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานนอกเวลาทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่ 17.00 น. ถึง 08.00 น. ของวันถัดไป และในวันหยุดตั้งแต่ 08.00 น. ถึง 08.00 น.

¹ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 10 ว่าด้วยวันทำการ เวลาทำงาน วันหยุดงาน และค่าทำงานล่วงเวลา พ.ศ. 2522 ข้อ 8, ข้อ 9 และ ข้อ 10

ของวันถัดไป เพื่อแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องที่เกิดขึ้น โดยลักษณะของงานไม่ต้องทำต่อเนื่องกัน¹

ผู้ทำงานเวรประกอบด้วย

- ก. พนักงานเวรอำนวยความสะดวก
- ข. หัวหน้าเวรหน่วย ซึ่งประกอบด้วย
 - 1) หัวหน้าเวรฝ่ายเลขานุการ
 - 2) หัวหน้าเวรฝ่ายพัสดุ
 - 3) หัวหน้าเวรฝ่ายบังคับการบิน
 - 4) หัวหน้าเวรฝ่ายการท่าอากาศยาน
 - 5) หัวหน้าเวรฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่
 - 6) หัวหน้าเวรกองรักษาความปลอดภัย
 - 7) หัวหน้าเวรกองแพทย์
- ค. เจ้าหน้าที่เวรหน่วย

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ทำงานเวร

- ก. พนักงานเวรอำนวยความสะดวก ทอท. มีคุณสมบัติดังนี้
 - 1) เพศชาย
 - 2) ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ในอันดับ 4 - 6 ซึ่งได้รับเงินเดือนในอัตราไม่ต่ำกว่าผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง ชั้นที่ 7
- ข. หัวหน้าเวรหน่วย มีคุณสมบัติดังนี้
 - 1) เพศชาย ยกเว้นกองแพทย์
 - 2) ไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานกะ

¹ข้อบังคับการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 31 ว่าด้วยการจ่ายเงินค่าทำงานเวรนอกเวลาทำการ (แก้ไขครั้งที่ 1) พ.ศ. 2525

3) คำร้องตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนก หรือตำแหน่ง
เทียบเท่าซึ่งได้รับเงินเดือนในอัตราไม่ต่ำกว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ชั้นที่ 3

ก. เจ้าหน้าที่เวรหน่วย มีคุณสมบัติดังนี้

1) เพศชาย ยกเว้นกองแพทย์

2) ไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานกะ

3) คำร้องตำแหน่ง เสมียน ประจำแผนก หรือคำร้องตำแหน่งเทียบเท่า

ผู้ที่ทำงานเวรจะได้รับเงินค่าทำงานเวรนอกเวลาทำการตามที่การท่าอากาศยาน
แห่งประเทศไทยได้กำหนด ตามบัญชีที่ปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8

บัญชีกำหนดอัตราเงินค่าทำงานเวร

ตำแหน่งงานเวร	ผู้ทำงานเวร	ทำงานเวร (บาท)	
		วันทำการ	วันหยุด
(ก) พนักงานเวรอำนวยความสะดวก.	ผู้ช่วยหัวหน้ากอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วย ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกอง หรือผู้ดำรงตำแหน่งอันดับ 4-6 ซึ่งรับ เงินเดือนในอัตราไม่ต่ำกว่าผู้ดำรง ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้ากอง ชั้นที่ 7	300.-	400.-
(ข) หัวหน้าเวรหน่วย	ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนก หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า ซึ่งรับ เงินเดือนในอัตราไม่ต่ำกว่าผู้ดำรง ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ชั้นที่ 3	200.-	300.-
(ค) เจ้าหน้าที่เวร	(1) ประจำแผนกหรือเทียบเท่า ซึ่ง รับเงินเดือนในอัตราตั้งแต่ผู้ ดำรงตำแหน่งประจำแผนก ชั้นที่ 10 ขึ้นไป	125.-	175.-
	(2) ประจำแผนกหรือเทียบเท่า ซึ่ง รับเงินเดือนในอัตราต่ำกว่าผู้ ดำรงตำแหน่งประจำแผนก ชั้นที่ 10	100.-	150.-
	(3) เสมียนหรือลูกจ้างประจำ ซึ่งรับ เงินเดือนในอัตราตั้งแต่ผู้ดำรง ตำแหน่งเสมียน ชั้นที่ 11 ขึ้นไป	100.-	150.-
	(4) เสมียนหรือลูกจ้างประจำ ซึ่งรับ เงินเดือนในอัตราต่ำกว่าผู้ดำรง ตำแหน่งเสมียน ชั้นที่ 11	75.-	125.-

การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย หากกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์ และเป็นธรรมจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้เห็นความก้าวหน้าและเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในชีวิตการทำงานของตน ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายจึงมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล

การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง การแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในแนวดิ่ง (Vertical) ตามโครงสร้างขององค์กร โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ หมายถึงการเลื่อนตำแหน่งโดยยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นหลักสำคัญในการพิจารณา เครื่องมือสำหรับการเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้ อาศัยการสอยเป็นเกณฑ์ หรือบางกรณีที่ใช้การทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นเครื่อง เสริมฐานะตำแหน่งและความก้าวหน้าของตน

2. อายุโสและประสบการณ์ โดยทั่วไปอายุโสในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จนทำให้เกิดความรอบรู้และประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรได้รับการตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่ง แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ในบางแห่งการพิจารณาอายุโสมิได้คำนึงถึงระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่พิจารณาถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับเป็นปัจจัยสำคัญในการเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น ในระบบบริหารราชการของไทย เป็นต้น¹

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 233.

3. ความรู้ความสามารถและอาวุโส เป็นวิธีที่ประสานแนวความคิดของหลักทั้งสองดังกล่าวข้างต้นเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ในการ เลื่อนตำแหน่งให้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทราบได้โดยการทดสอบหรือพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ส่วนการพิจารณาอาวุโสในการปฏิบัติงานก็สามารถทราบได้โดยการพิจารณาจากประวัติการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้น โดยวิธีนี้เชื่อว่าน่าจะเป็นหลักที่ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ที่ได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง และสามารถไต่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้

4. ปัจจัยทางการเมือง เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางการเมือง ที่บังคับให้องค์การหรือฝ่ายบริหาร แต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งมักเกิดขึ้นเสมอและเป็นเรื่องที่ไม่ดีเลย ไต่ยาก การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยอิทธิพลนี้เท่ากับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์นั่นเอง ในระบบนี้การ เลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งคือเอาพรรคพวกเป็นสำคัญโดยอาจคำนึงถึงความสามารถที่เหมาะสมกับงานหรือไม่ก็ได้ ซึ่งมักจะใช้เพื่อเป็นสินน้ำใจ ระบบนี้ถ้าเลือกใช้ให้อยู่ในขอบเขตที่สมควรจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การควบคุมในการบริหาร แต่ก็นับว่าเป็นสิ่งบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับการโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal) โดยมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่ง เดิม และได้รับอัตราเงินเดือนเท่าเดิม

การโยกย้ายตำแหน่งอาจมีสาเหตุมาจากกรณีที่สำคัญ 2 ประการคือ¹

1. สาเหตุจากองค์การ เป็นการโยกย้ายตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ของพนักงาน เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ

2. สาเหตุจากผู้นปฏิบัติงาน เป็นการโยกย้ายตามความต้องการของผู้นปฏิบัติงานเองที่ประสงค์จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ที่เห็นว่ามี ความก้าวหน้ามากกว่าตำแหน่ง เดิม หรือต้องการโยกย้ายไปทำงานที่คิดว่าตนเองมีความก้าวหน้า หรือต้องการ เปลี่ยนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพฯ . สำนักพิมพ์-ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 248.

การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ทุกตำแหน่งยังมีข้อกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในทางปฏิบัติพิจารณาจากหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ดังนี้¹

1. ความรู้ความสามารถ ได้แก่ คุณวุฒิ ความชำนาญงาน และคุณภาพของผลงาน รวมทั้งความรับผิดชอบที่มีต่อหน้าที่
2. อายุการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในสายงานเดิมไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีความอาวุโสในตำแหน่ง ซึ่งจะพิจารณาตามความเหมาะสม
3. ระเบียบอัตราเงินเดือน ในปีที่เลื่อนตำแหน่งจะต้องมีอัตราเงินเดือนทางจากขั้นสูงสุดไม่น้อยกว่า 2 ขั้น ของระเบียบอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งนั้น หรือเป็นผู้ที่ได้รับอัตราเงินเดือนเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ยกเว้นตำแหน่งในสายงานบริหาร ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะรายไป

ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงานระดับที่ไม่สูงกว่าผู้อำนวยการกอง หรือตำแหน่งเทียบเท่า ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะเป็นผู้พิจารณาและเสนอผู้บริหารระดับรอง-ผู้อำนวยการอันประกอบด้วย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและการเงิน และผู้อำนวยการทำอากาศยานกรุงเทพ หากคณะกรรมการดังกล่าวเห็นสมควรให้เลื่อนตำแหน่ง จึงเสนอผู้ว่าการ เป็นผู้อนุมัติ ในกรณีที่เป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปหรือตำแหน่งเทียบเท่า ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย สำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติการเลื่อนตำแหน่งแสดงไว้ดังตารางที่ 9



¹สัมภาษณ์คุณณัฐกร สุชาภิรมย์, ผู้อำนวยการกองสรรหาบุคคล, ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2526.

ตารางที่ 9

แสดงผู้มีอำนาจอนุมัติการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

ตำแหน่งงาน	ผู้อนุมัติ
1. ผู้ว่าการ	คณะกรรมการ
2. รองผู้ว่าการ, ผู้อำนวยการฝ่าย	คณะกรรมการการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย
3. ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้ว่าการ

การโยกย้าย ในการโยกย้ายหน้าตงานนั้น พนักงานจะได้รับการพิจารณาให้โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่เมื่อในหน่วยงานใหม่ที่ขอย้ายมีตำแหน่งว่าง และพนักงานผู้นั้นได้รับการพิจารณาคัดเลือกกว่าเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในหน้าที่ใหม่ การโยกย้ายพนักงานระดับเสมียนหรือประจำแผนก จะกระทำโดยการร่วมพิจารณาระหว่างผู้บังคับบัญชาสังกัดเดิมผู้บังคับบัญชาสังกัดใหม่ และฝ่ายบุคคล โดยมีผู้ว่าการเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ สำหรับการโยกย้ายพนักงานในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าลงมา มีผู้ว่าการและรองผู้ว่าการเป็นผู้พิจารณา โดยผู้ว่าการเป็นผู้อนุมัติ และการโยกย้ายพนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยเสียก่อนจึงจะดำเนินการโยกย้ายได้

วินัยและการลงโทษทางวินัย

วินัย (Discipline) หมายถึง ระเบียบแบบแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ลักษณะของวินัยในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. วินัยในทางบวก (Positive Discipline) เป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ โดยมีความเห็นท้วย มีความเข้าใจและสนับสนุนใน

ระเบียบวินัยนั้น การลงโทษอาจนำมาใช้บ้างสำหรับบุคคลที่ประพฤติผิดและทำตัวไม่เหมาะสม แต่จะเป็นวิธีที่ไม่รุนแรงและใช้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุงให้คนประพฤติตนดีขึ้น

2. วินัยในทางลบ (Negative Discipline) เป็นการลงโทษหรือข่มขู่ จะลงโทษเพื่อให้บุคคลยอมเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามระเบียบวินัย โดยการใช้อำนาจหรือ การลงโทษหลาย ๆ วิธี เพื่อให้บุคคลอยู่ในระเบียบวินัยที่ดีและเพื่อให้พนักงานไต่จกจำไว้ ว่าถ้าฝ่าฝืนจะถูกลงโทษอย่างไร การลงโทษอาจใช้วิธีการให้ออกจากงาน พักงานหรือ ตักเตือน หากบุคคลนั้นทำงานผิดพลาดหรือมีพฤติกรรมไปในทางที่ไม่ต้องการ

ในการดำเนินการทางวินัยนั้น มีหลักการที่ควรพิจารณาดังนี้¹

1. ต้องมีการกำหนดนโยบายและวิธีการ กล่าวคือ จะต้องกำหนดหลักการ เกี่ยวกับวินัยไว้ เป็นแบบแผนอย่าง เกี่ยวกันตลอดทั้งองค์การ และพิจารณาว่าองค์การต้องการ ให้พนักงานปฏิบัติตัวอย่างไร และโดยวิธีใดจึงจะให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. ต้องให้ทุกคนรู้หลักเกณฑ์ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบโดยทั่วไป ในการนี้ จะต้องแจ้งให้พนักงานไต่รู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้มบังคับของ องค์การและการลงโทษ พร้อมทั้งแจก คู่มืออธิบายระเบียบต่าง ๆ ทั่วๆ ไป และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขหรือเพิ่มเติมก็จะต้อง ชี้แจงหรือประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน
3. ต้องมีข้อพิสูจน์ เมื่อมีการกระทำผิดวินัยเกิดขึ้นจะต้องหาทางพิสูจน์ให้เห็น ว่าได้มีการกระทำผิดจริง โดยรวบรวมข้อเท็จจริงจากหลักฐานต่าง ๆ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการพิจารณาลงโทษ
4. มีความสม่ำเสมอในทางปฏิบัติ หมายถึงผู้กระทำผิดทุกคนจะต้องได้รับการ ลงโทษ เมื่อปฏิบัติต่อกันคนใดคนหนึ่ง อย่างใดก็ควรจะทำปฏิบัติต่อกันโดยหลัก เกณฑ์เดียวกันโดย ไม่มีข้อยกเว้น

¹เสนาะ ตีเยว้, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 240 - 241.

5. พิจารณาสิ่งแวดล้อม ในกรณีที่บุคคลสองคนกระทำผิดเหมือนกันนั้น ไม่ได้หมายความว่าจะต้องได้รับการลงโทษเท่า ๆ กัน เพราะบางกรณีสภาพแวดล้อมและส่วนประกอบที่ทำให้บุคคลประพฤตินั้นต่างกัน จึง เป็นเหตุให้มีการลงโทษแตกต่างกัน

6. การลงโทษ โดยปกติการลงโทษผู้ที่กระทำผิดวินัยมักจะกำหนดขึ้นในลักษณะก้าวหน้า คือเริ่มจากการลงโทษที่เบาที่สุด แล้ว เริ่มหนักขึ้นจนถึงหนักที่สุด ลักษณะการลงโทษมักจะกำหนดความรุนแรงไว้ตามลำดับดังนี้

- ก. ว่ากล่าวตักเตือนด้วยวาจา
- ข. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. งดความดีความชอบ คือ ไม่มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งใด ๆ
- ง. ลดชั้นคือหักเงินเดือนและลดตำแหน่งหรือเพียง อย่างใดอย่างหนึ่ง
- จ. พักงานมากนอยตามความผิด
- ฉ. ไล่ออกจากงาน

สำหรับลำดับขั้นการลงโทษตามความผิดทางวินัยในราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดไว้ 6 ระดับดังนี้¹

- ก. ภาคทัณฑ์
- ข. ตักเตือนเตือน
- ค. ลดชั้นเงินเดือน
- ง. ให้ออก
- จ. ปลดออก
- ฉ. ไล่ออก

7. กำหนดมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ในการกำหนดระเบียบ กฎ ข้อบังคับ สำหรับเป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติของพนักงานควรกระทำอย่างมีเหตุผลที่ดี กฎเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องสามารถปฏิบัติได้และไม่เป็นสิ่ง เหลือวิสัยสำหรับบุคคลธรรมดา

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 317.

ที่จะปฏิบัติตามได้ โดยเฉพาะหากระเบียบวินัยข้อใดที่มีผู้ฝ่าฝืนบ่อยครั้ง ผู้บริหารควรพิจารณาหาหนทางเสียใหม่ว่าระเบียบนั้นเหมาะสมหรือไม่ สมควรจะได้แก้ไขประการใด

8. สิทธิในการอุทธรณ์ ไม่ว่าบุคคลจะกระทำผิดวินัยหรือถูกกล่าวหาโดยมีหลักฐาน บุคคลผู้นั้นควรมีสสิทธิต่างที่จะอุทธรณ์ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก หรือถึงแม้ว่าผู้นั้นจะมีความผิดจริงที่เห็นได้ชัด ก็จะมี เป็นการที่ผู้บริหารจะไต่ฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเสียก่อน เพื่อให้บุคคลผู้นั้นได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม หลักการพิจารณาโทษทางวินัยก็คือ หลักเกณฑ์อย่างเดียวกับทางกฎหมายที่ว่าบุคคลผู้กระทำผิดจะต้องไม่ถูกตัดสินโดยบุคคลผู้กล่าวหา คือหน้าที่ในการกล่าวหาว่ากระทำผิดกับหน้าที่การตัดสินว่ากระทำผิดจริงหรือไม่ จะต้องแยกเด็ดขาดออกจากกัน แต่ในเรื่องระเบียบวินัยขององค์การไม่ได้ถือหลักเกณฑ์นี้ทั้งหมดเสียทีเดียว กล่าวคือผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้ตัดสินว่าบุคคลผู้กระทำผิดจริงหรือไม่ พิจารณาลงโทษเอง แต่การอุทธรณ์ก็เป็นสิทธิอย่างหนึ่งของคนงานที่จะกระทำได้โดยอุทธรณ์โดยตรงต่อผู้บริหารชั้นที่สูงกว่าขึ้นไป และการอุทธรณ์ถือเป็นที่สุด อย่างไรก็ตามการรับเรื่องอุทธรณ์ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายหรือปรัชญาของการบริหาร

วินัยและการลงโทษทางวินัยของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้ออกข้อบังคับ ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบรรจุกองการแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 โดยระบุให้พนักงานต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ผู้ใดฝ่าฝืนถือว่าผู้นั้นกระทำผิดและจักต้องได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้ ลักษณะของวินัยระบุให้พนักงานต้องสุภาพเรียบร้อย มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาของตนในแก่งาน ไม่ประพฤติตนให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและตำแหน่งหน้าที่ มีความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามคำสั่งที่มอบหมายหน้าที่โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง ไม่รายงานเท็จหรือปกปิดข้อความที่ควรต้องบอกกล่าว และไม่กระทำกริยา ๆ อันเป็นการข้ามสายการบังคับบัญชาโดยมิได้รับอนุญาต ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาล และที่กำหนดโดยการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย รักษาความสามัคคีในหมู่พนักงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นพนักงานต้องให้การต้อนรับ อำนวยความสะดวก มีความเป็นธรรมในการ

ให้บริการแก่ผู้มาติดต่อเกี่ยวกับกิจการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนโดยไม่ชักช้า และห้ามใช้อำนาจหน้าที่ของตนไปหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางที่มิชอบ

ลักษณะโทษทางวินัย การลงโทษทางวินัยมีลักษณะหนักเบาตามความผิดที่ได้กระทำขึ้นดังนี้¹

- ก. ปลดออก
- ข. ไล่ออก
- ค. ลดเงินเดือน
- ง. ตักเตือน
- จ. ภาคทัณฑ์

การลงโทษปลดออกจะกระทำเมื่อพนักงานกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงดังต่อไปนี้²

1. ทำความผิดต้องรับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษชั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท
2. ทุจริตต่อหน้าที่
3. ชักคำสั่งต่อผู้บังคับบัญชาที่สั่งในหน้าที่โดยชอบ และการชักคำสั่งนั้นเป็นเหตุให้เสียหายแก่การทํากิจการของหน่วยงานแห่ง ประเทศไทยอย่างร้ายแรง
4. ประมาทเลินเล่อในหน้าที่เป็นเหตุให้เสียหายแก่การทํากิจการของหน่วยงานแห่ง ประเทศไทยอย่างร้ายแรง
5. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

¹ข้อบังคับการทํากิจการของหน่วยงานแห่ง ประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 25

²เรื่องเดียวกัน

6. ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่หรือจากงานที่คิดอยู่ในคราวเดียวกันโดยไม่มีเหตุผลสมควร เป็นเวลาเกินกว่าสามวันทำการ

สำหรับพนักงานผู้มีหน้าที่รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน การขัดคำสั่งต่อผู้บังคับบัญชาที่สั่งในหน้าที่โดยชอบ หรือการละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ หรือกระทำการหรือละเว้นกระทำการที่ผู้ว่าการกำหนดไว้ว่าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ปลดออกได้¹

ให้ออก หมายถึง กรณีที่พนักงานซึ่งต้องหว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และได้ความเป็นสัจว่ากระทำผิด แต่ยังไม่ถึงกับจะต้องถูกปลดออก หรือมีเหตุอันควรลดหย่อนจะสั่งให้ออกก็ได้²

ในกรณีที่พนักงานผู้ใดถูกต้องคดีอาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่คดีความผิดที่เป็นสนุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษชั้นสนุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าการให้ผู้นั้นอยู่ปฏิบัติงานต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะสั่งพักงานผู้นั้นก็ได้³

แต่ถ้าภายหลังศาลพิพากษาว่ามีความผิด หรือปรากฏว่าต้องลงโทษปลดออกหรือให้ออก ก็ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงคำสั่งให้เป็นไปตามนั้น หรือหากศาลพิพากษาว่าไม่มีความผิด หรือปรากฏว่าไม่มีกรณีที่ควรลงโทษปลดออกหรือให้ออก และไม่มิลทินหรือมัวหมอง ก็ให้สั่งให้ผู้นั้นมาปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม หรือให้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า และให้ได้รับเงินเดือนในอัตราเท่าเดิม แต่ถ้าปรากฏว่ามีมลทินหรือมัวหมองจะสั่งให้ออกก็ได้⁴

¹ ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 36

² เรื่องเดียวกัน, ข้อ 37

³ เรื่องเดียวกัน, ข้อ 38 (วรรคแรก)

⁴ เรื่องเดียวกัน, ข้อ 38 (วรรคสอง)

สำหรับพนักงานที่กระทำผิดวินัย แต่ยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษปลดออกหรือให้ออก ผู้บังคับบัญชาจะสั่งลดหรือตัดเงินเดือนได้ หรือถ้าเห็นว่ามิเหตุอันควรลดหย่อนหรือในกรณีกระทำผิดวินัยแต่ยังไม่ถึงกับจะถูกลงโทษลดหรือตัดเงินเดือน จะสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ โดยการแสดงความผิดของผู้นั้นให้ปรากฏเป็นหนังสือก็ได้¹

ในกรณีที่จะต้องลงโทษลดเงินเดือนลง เหลือต่ำกว่าอัตราขั้นต่ำของตำแหน่งก็ให้กระทำได้โดยไม่ถือว่าผู้นั้นถูกลดตำแหน่งด้วย

อำนาจในการพิจารณาโทษ เมื่อพนักงานกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะพิจารณาว่าความผิดดังกล่าวควรจะได้รับ การลงโทษลักษณะใด และอยู่ในอำนาจที่ตนจะสั่งลงโทษได้หรือไม่ ถ้าอยู่ในอำนาจที่ตนจะสั่งลงโทษได้ก็จะสั่งลงโทษตามที่เห็นสมควร แต่ถ้าเห็นว่าความผิดนั้นควรจะลงโทษมากกว่าที่ตนมีอำนาจสั่งลงโทษ ก็จะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเพื่อให้สั่งลงโทษตามสมควร

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชารู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย แต่ไม่ดำเนินการลงโทษหรือลงโทษโดยไม่สุจริตจะถือว่าผู้บังคับบัญชานั้นกระทำผิดวินัย เว้นแต่ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า เป็นความผิดเล็กน้อย และยังไม่สมควรได้รับโทษก็อาจงดการลงโทษโดยจะกล่าวตักเตือนได้²

สำหรับการสั่งลงโทษโดยการปลดออก ให้ออก หรือพักงาน ให้เป็นอำนาจของผู้อำนวยการ เว้นแต่การสั่งในกรณีพนักงานชั้นที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าขึ้นไป ผู้ว่าการจะสั่งลงโทษได้ก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการทออากาศยานแห่งประเทศไทย³

ส่วนการลงโทษลดหรือตัดเงินเดือนนั้น ผู้บังคับบัญชาจะสั่งลงโทษผู้กระทำผิดวินัยได้ครั้งหนึ่งไม่เกินอัตราดังปรากฏในตารางที่ 10 เว้นแต่การสั่งลงโทษพนักงานชั้นที่ปรึกษา

¹ ข้อบังคับการทออากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 40

² เรื่องเดียวกัน, ข้อ 42 (วรรคสอง)

³ เรื่องเดียวกัน, ข้อ 39

ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้ดำรงตำแหน่ง เทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยก่อน¹

ตารางที่ 10

แสดงอำนาจในการสั่งลดหรือตัดเงินเดือนผู้กระทำผิดวินัย

ผู้บังคับบัญชา	ผู้กระทำผิดวินัย	ลดเงินเดือน	ตัดเงินเดือน	
			กำหนดเวลา	กำหนดอัตรา
ผู้อำนวยการ	1. รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการฝ่าย	3 ชั้น	5 เดือน	30%
	2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง	3 ชั้น	5 เดือน	25%
	3. หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3 ชั้น	6 เดือน	20%
	4. ประจำแผนก	3 ชั้น	8 เดือน	15%
	5. เสมียน	3 ชั้น	10 เดือน	10%
รองผู้อำนวยการ	1. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย	2 ชั้น	4 เดือน	30%
	2. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง	3 ชั้น	4 เดือน	25%

¹ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 41

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ผู้บังคับบัญชา	ผู้กระทำผิดวินัย	ลดเงินเดือน	ตัดเงินเดือน		
			กำหนดเวลา	กำหนดอัตรา	
	3. หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	3 ชั้น	5 เดือน	20%	
	4. ประจำแผนก	3 ชั้น	6 เดือน	15%	
	5. เสมียน	3 ชั้น	8 เดือน	10%	
	ผู้อำนวยการฝ่าย	1. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยหัวหน้ากอง	2 ชั้น	4 เดือน	25%
		2. หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	2 ชั้น	4 เดือน	20%
3. ประจำแผนก		2 ชั้น	5 เดือน	15%	
4. เสมียน		2 ชั้น	7 เดือน	10%	
ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง	1. หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก	2 ชั้น	3 เดือน	20%	
	2. ประจำแผนก	2 ชั้น	4 เดือน	15%	
	3. เสมียน	2 ชั้น	5 เดือน	10%	
หัวหน้าแผนก	1. ประจำแผนก	1 ชั้น	3 เดือน	15%	
	2. เสมียน	1 ชั้น	4 เดือน	10%	

หมายเหตุ ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ให้ความหมายรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาคอย

ตำแหน่งผู้กระทำผิดวินัย ให้ความหมายถึงตำแหน่งซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบตามหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาของผู้ตั้งโทษและให้ความหมายรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าทุกตำแหน่ง คอย

การลงโทษ ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 มีจำนวนพนักงานที่ได้รับโทษจาก การกระทำผิดวินัยเป็นจำนวนทั้งสิ้น 188 คน (รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 11)

ใน พ.ศ. 2523 มีพนักงานที่ได้รับโทษทั้งหมด 82 คน โทษที่ได้รับมากที่สุด คือ ภาคทัณฑ์ร้อยละ 46.34 รองลงมาได้แก่ตัดเงินเดือนร้อยละ 35.37 ลดขั้นเงินเดือน ร้อยละ 9.75 ให้ออกมีร้อยละ 4.88 ปลดออกมีร้อยละ 2.44 และน้อยที่สุดคือ พักงานมีร้อยละ 1.22 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมดในปี

ใน พ.ศ. 2524 มีพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด 42 คน โทษที่ได้รับ มากที่สุดคือตัดเงินเดือนมีร้อยละ 52.38 รองลงมาได้แก่ภาคทัณฑ์ร้อยละ 33.33 และ ลดขั้นเงินเดือนร้อยละ 14.29 ส่วนการปลดออก ให้ออก และพักงานไม่มีการลงโทษ ในปี

ใน พ.ศ. 2525 มีพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด 64 คน โทษที่ได้รับ มากที่สุดคือ ตัดเงินเดือนมีร้อยละ 48.43 รองลงมาได้แก่ ภาคทัณฑ์ร้อยละ 31.25 ลดขั้นเงินเดือนร้อยละ 14.06 และน้อยที่สุดได้แก่ให้ออกและพักงานมีจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 3.13 ส่วนการปลดออกไม่มีการลงโทษในปี

สำหรับการลงโทษพนักงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 นั้น ดังตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่าในจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด 188 คน หน่วยงานที่มีพนักงานได้รับการลงโทษมากที่สุด ได้แก่ กองรักษาความปลอดภัย มีพนักงานได้ รับการลงโทษร้อยละ 45.75 ของพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด รองลงมาได้แก่ ฝ่ายการท่าอากาศยานมีพนักงานที่ได้รับการลงโทษร้อยละ 20.75 ฝ่ายการสนามบินและ อาคารสถานที่มีร้อยละ 12.77 ฝ่ายบุคคลและฝ่ายบังคับการบินมีพนักงานที่ได้รับการลงโทษ จำนวนเท่ากันคือร้อยละ 6.33 ฝ่ายพัสดุมีร้อยละ 5.85 ฝ่ายเลขานุการมีร้อยละ 1.06 และหน่วยงานที่มีพนักงานที่ได้รับการลงโทษน้อยที่สุด คือ สำนักแพทย์ และท่าอากาศยานกรุงเทพ มีร้อยละ 0.53 ส่วนฝ่ายแผนงาน ฝ่ายการเงินและผลประโยชน์และสำนักผู้ตรวจการ ไม่มี พนักงานที่กระทำผิด

ตารางที่ 11

แสดงจำนวนพนักงานที่ได้รับโทษระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2525

ปี โทษ	2523		2524		2525		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ปลดออก	2	2.44	-	-	-	-	2	1.06
2. ให้ออก	4	4.88	-	-	2	3.13	6	3.19
3. ลดชั้นเงินเดือน	8	9.75	6	14.29	9	14.06	23	12.33
4. ตักเงินเคียน	29	35.37	22	52.38	31	48.43	82	43.62
5. ภาคทัณฑ์	38	46.34	14	33.33	20	31.25	72	38.30
6. พักงาน	1	1.22	-	-	2	3.13	3	1.60
รวม	82	100	42	100	64	100	188	100

ที่มา : กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 11 จะเห็นว่าโทษที่พนักงานได้รับมากที่สุดคือ ตักเงินเคียนมีร้อยละ 43.62 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับโทษทั้งหมด รองลงมาได้แก่ภาคทัณฑ์มีร้อยละ 38.30 ลดชั้นเงินเดือนมีร้อยละ 12.23 ให้ออกร้อยละ 3.19 พักงานร้อยละ 1.60 และน้อยที่สุดคือ ปลดออกร้อยละ 1.06

ตารางที่ 12
สรุปผลการลงโทษพนักงานของหน่วยงานต่าง ๆ
พ.ศ. 2523 - 2525

หน่วยงาน	ฝ่ายเลขานุการ		ฝ่ายแผนงาน		ฝ่ายบุคคล		ฝ่ายการเงินและผลประโยชน์		ฝ่ายพัสดุ		สำนักบริหารงาน		สำนักแพทย์		ท่าอากาศยานกรุงเทพ		ฝ่ายการท่าอากาศยาน		ฝ่ายสนามบินและอาคาร		กองรักษาความปลอดภัย		รวม				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
โทษ																											
1. ปลดออก	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	2	1.06	
2. โท้ออก	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	3	1.60	1	0.53	6	3.12
3. ลดขั้นเงินเดือน	-	-	-	-	1	0.53	-	-	7	3.73	-	-	-	-	-	-	2	1.06	1	0.53	3	1.60	9	4.79	23	12.24	
4. กักเงินเดือน	1	0.53	-	-	5	2.66	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	20	10.64	8	4.25	12	6.38	35	18.62	82	43.61		
5. ภาคทัณฑ์	1	0.53	-	-	6	3.19	-	-	-	-	-	-	1	0.53	1	0.53	16	8.52	3	1.60	5	2.66	39	20.75	72	38.30	
6. พักงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1.06	3	1.60	
รวม	2	1.06	-	-	12	6.38	-	-	11	5.85	-	-	1	0.53	1	0.53	39	20.75	12	6.38	24	12.77	86	45.75	188	100	

ที่มา : กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

รายละเอียดการลงโทษแต่ละลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ มีดังนี้

1. ปลดออก ใต้แก่ ฝ่ายพัสดุ และฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่ มีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษเท่ากัน คือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด
2. ให้ออก ใต้แก่ ฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่มีพนักงานที่ได้รับการลงโทษมากที่สุด คือร้อยละ 1.60 ส่วนฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการท่าอากาศยาน และกองรักษาความปลอดภัย มีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษเท่ากัน คือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด
3. ลดเงินเดือน ใต้แก่ กองรักษาความปลอดภัย มีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษมากที่สุด คือร้อยละ 4.79 รองลงมาใต้แก่ ฝ่ายพัสดุมีร้อยละ 3.73 ฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 1.60 ฝ่ายการท่าอากาศยานมีร้อยละ 1.06 ส่วนฝ่ายบุคคลและฝ่ายบังคับการบินมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษเท่ากันคือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด
4. ตัดเงินเดือน ใต้แก่ กองรักษาความปลอดภัยมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษมากที่สุดคือร้อยละ 18.52 รองลงมาใต้แก่ฝ่ายการท่าอากาศยานมีร้อยละ 10.64 ฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 6.38 ฝ่ายบังคับการบินมีร้อยละ 4.25 ฝ่ายบุคคลมีร้อยละ 2.56 ส่วนฝ่ายเลขานุการและฝ่ายพัสดุมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษเท่ากันคือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด
5. ภาคทัณฑ์ ใต้แก่ กองรักษาความปลอดภัย มีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษมากที่สุดคือร้อยละ 20.75 รองลงมาใต้แก่ฝ่ายการท่าอากาศยานร้อยละ 8.52 ฝ่ายบุคคลมีร้อยละ 3.19 ฝ่ายการสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 2.56 ฝ่ายบังคับการบินมีร้อยละ 1.60 ส่วนฝ่ายเลขานุการ สำนักแพทย์ และท่าอากาศยานกรุงเทพมหานครมีจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษเท่ากันคือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด
6. พักงาน ใต้แก่ กองรักษาความปลอดภัย มีพนักงานที่ถูกพักงานจำนวนร้อยละ 1.06 และฝ่ายพัสดุมีร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานที่ได้รับการลงโทษทั้งหมด

ลักษณะของการกระทำผิด ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 มีพนักงานได้กระทำ
ความผิดลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 ลักษณะ ได้แก่

1. ชักคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา
2. เสพและเมาสุราในขณะที่หน้าที่
3. บกพรองและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่
4. ละทิ้งหน้าที่และขาดเวร
5. ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุขอลาสมควร
6. ความผิดลักษณะอื่น ๆ

สำหรับสถิติของลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 แสดงไว้
ในตารางที่ 13

ตารางที่ 13

แสดงลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525

ปี	2523		2524		2525		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชักคำสั่ง และแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา	5	6.10	2	4.76	5	7.81	12	6.38
2. เสพและเมาสุราในขณะปฏิบัติหน้าที่	15	18.29	14	33.33	19	29.69	48	25.53
3. บกพรองและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่	17	20.73	6	14.29	11	17.19	34	18.09
4. ละทิ้งหน้าที่และขาดเวร	23	28.05	9	21.43	17	26.56	49	26.06
5. ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควร	9	10.98	8	19.05	5	7.81	22	11.70
6. อื่น ๆ	13	15.85	3	7.14	7	10.94	23	12.24
รวม	82	100	42	100	64	100	188	100

ที่มา : กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

จากตารางที่ 13 จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 ลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ละทิ้งหน้าที่และขาดเวรมีร้อยละ 26.66 ของลักษณะความผิดทั้งหมด รองลงมาได้แก่ เสพและเมาสุราขณะปฏิบัติหน้าที่ร้อยละ 25.53 บกพรองและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ร้อยละ 18.09 ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควรร้อยละ 11.70 และชักคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชามีร้อยละ 6.38 นอกจากนั้นเป็นความผิดในลักษณะอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเพียงจำนวนเล็กน้อยได้แก่ ทูจริตต่อหน้าที่ เล่นการพนัน ปลอมแปลงเอกสาร ลักทรัพย์ มาปฏิบัติงานสายบ่อยครั้ง ฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติและประพฤติกินเสื่อมเสียถึงหน้าที่มีทั้งสิ้นร้อยละ 12.24

ใน พ.ศ. 2523 จากจำนวนพนักงานที่กระทำผิดทั้งหมด 82 คน ลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ละทิ้งหน้าที่และขาดเวรมีร้อยละ 28.05 ของลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในปีนี้ รองลงมาได้แก่ บกพร่องและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่มีร้อยละ 20.73 เสพและเมาสุราขณะปฏิบัติหน้าที่มีร้อยละ 18.29 ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควรมีร้อยละ 10.98 และซัดคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา มีร้อยละ 6.10 ส่วนความผิดในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ เล่นการพนัน ปลอมแปลงเอกสาร ลักทรัพย์ และฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติมีทั้งสิ้นร้อยละ 15.85

ใน พ.ศ. 2524 จากจำนวนพนักงานที่กระทำผิดทั้งหมด 42 คน ลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ เสพและเมาสุราขณะปฏิบัติหน้าที่มีร้อยละ 33.33 ของลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในปีนี้ รองลงมาได้แก่ ละทิ้งหน้าที่และขาดเวรมีร้อยละ 21.43 ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควรมีร้อยละ 19.05 บกพร่องและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่มีร้อยละ 14.29 ซัดคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา มีร้อยละ 4.76 ส่วนความผิดในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ทุจริตต่อหน้าที่ มาปฏิบัติงานสายบ่อยครั้ง และฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติมีทั้งสิ้นร้อยละ 7.14

ใน พ.ศ. 2525 จากจำนวนพนักงานที่กระทำผิดทั้งหมด 64 คน ลักษณะความผิดที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ เสพและเมาสุราขณะปฏิบัติหน้าที่มีร้อยละ 29.69 ละทิ้งหน้าที่และขาดเวรมีร้อยละ 26.56 บกพร่องและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่มีร้อยละ 17.19 ส่วนความผิดในลักษณะซัดคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา และการขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควรมีจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 7.81 สำหรับความผิดในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ทุจริตต่อหน้าที่ ฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติและประพฤติกินเสื่อมเสียถึงหน้าที่มีทั้งสิ้นร้อยละ 10.94

จากสถิติของพนักงานที่กระทำผิดตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 ปรากฏว่าเป็นผู้ที่กระทำผิดเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งในระดับประจำแผนกและเสมียน

ตารางที่ 14
สรุปลักษณะความผิดของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ
พ.ศ. 2523 - 2525

หน่วยงาน	ฝ่ายเลขานุการ		ฝ่ายแผนงาน		ฝ่ายบุคคล		ฝ่ายการเงินและผลประโยชน์		ฝ่ายพัสดุ		สำนักผู้ตรวจการ		สำนักแพทย์		ท่าอากาศยานกรุงเทพ		ฝ่ายการท่าอากาศยาน		ฝ่ายสัมภาระบิน		กองรักษาความปลอดภัย		รวม			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ชื้อคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา	-	-	-	-	4	2.13	-	-	-	-	-	-	1	0.53	-	-	2	1.06	-	-	4	2.13	1	0.53	12	6.38
เสทและเมาสุราในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่	-	-	-	-	3	1.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	2.66	2	1.06	8	4.26	30	15.96	48	25.53
บกพร่องและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่	-	-	-	-	-	-	-	-	7	3.72	-	-	-	-	-	-	3	1.60	4	2.13	2	1.06	18	9.58	34	18.09
ละทิ้งหน้าที่และขาดเวร	-	-	-	-	4	2.13	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	-	15	7.98	5	2.66	5	2.66	19	10.11	49	26.06
ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุอันสมควร	1	0.53	-	-	1	0.53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	4.79	1	0.53	3	1.60	7	3.72	22	11.70
อื่น ๆ	1	0.53	-	-	-	-	-	-	3	1.60	-	-	-	-	1	0.53	5	2.66	-	-	2	1.06	14	5.85	23	12.24
รวม	2	1.06	-	-	12	6.38	-	-	11	5.85	-	-	1	0.53	1	0.53	39	20.75	12	6.38	24	12.77	86	45.75	188	100

หมายเหตุ : กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

สำหรับลักษณะความผิดปกติที่เกิดขึ้นตามหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 นั้น จากตารางที่ 14 มีรายละเอียดดังนี้

1. ชักคำสั่งและแสดงกิริยาไม่เหมาะสมต่อผู้บังคับบัญชา ไ้แก่ ฝ่ายบุคคลและฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่ มีความผิดปกติซึ่งกล่าวเกิดขึ้นมากที่สุด คือร้อยละ 2.13 รองลงมาไ้แก่ฝ่ายการทำอากาศยานมีร้อยละ 1.06 ส่วนสำนักแพทย์และกองรักษาความปลอดภัยมีหน่วยงานละ 0.53 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด
2. เสพและเมาสุราในขณะที่หน้าที่ ไ้แก่ กองรักษาความปลอดภัยมีความผิดปกติซึ่งกล่าวเกิดขึ้นมากที่สุดคือร้อยละ 15.96 รองลงมาไ้แก่ฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 4.26 ฝ่ายการทำอากาศยานมีร้อยละ 2.66 ฝ่ายบุคคลมีร้อยละ 1.60 และฝ่ายบังคับการบินมีร้อยละ 1.06 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด
3. บกพรองและขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ไ้แก่ กองรักษาความปลอดภัยมีความผิดปกติซึ่งกล่าวเกิดขึ้นมากที่สุดคือร้อยละ 9.58 รองลงมาไ้แก่ฝ่ายพัสดุมีร้อยละ 3.72 ฝ่ายบังคับการบินมีร้อยละ 2.13 ฝ่ายการทำอากาศยานมีร้อยละ 1.60 และฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 1.06 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด
4. ละทิ้งหน้าที่และขาดเวร ไ้แก่ กองรักษาความปลอดภัยมีความผิดปกติซึ่งกล่าวเกิดขึ้นมากที่สุด คือร้อยละ 10.11 รองลงมาไ้แก่ฝ่ายการทำอากาศยานมีร้อยละ 7.98 ส่วนฝ่ายบังคับการบินและฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่มีการกระทำผิดในลักษณะนี้เท่ากันคือร้อยละ 2.66 นอกจากนั้นคือฝ่ายบุคคลมีร้อยละ 2.13 และฝ่ายพัสดุมีร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด
5. ขาดงานเกินกว่ากำหนดโดยไม่มีเหตุผลสมควร ไ้แก่ ฝ่ายการทำอากาศยานมีความผิดปกติซึ่งกล่าวเกิดขึ้นมากที่สุดคือร้อยละ 4.79 รองลงมาไ้แก่กองรักษาความปลอดภัยมีร้อยละ 3.72 ฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่มีร้อยละ 1.60 ส่วนฝ่ายเลขานุการ ฝ่ายบุคคลและฝ่ายบังคับการบินมีการกระทำผิดในลักษณะนี้เท่ากันคือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด
6. ความผิดปกติอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจำนวนเล็กน้อย ไ้แก่ กองรักษาความปลอดภัยมีมากที่สุดคือร้อยละ 5.85 รองลงมาไ้แก่ฝ่ายการทำอากาศยานมีร้อยละ 2.66 ฝ่ายพัสดุมี

ร้อยละ 1.60 ฝ่ายสนามบินและอาคารสถานที่ร้อยละ 1.06 ส่วนฝ่ายเลขานุการและ
 ทหารอากาศยานกรุงเทพมหานครจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 0.53 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดที่กระทำผิด

การอุทธรณ์

ในกรณีที่พนักงานถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษเพราะกระทำผิดวินัย และการสั่งลงโทษ
 นั้นมิใช่เป็นกรณีที่ต้อง ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการทหารอากาศยานแห่ง
 ประเทศไทยก่อน หากพนักงานผู้นั้นเห็นว่าไม่เป็นธรรมย่อมมีสิทธิอุทธรณ์ได้ โดยทำเป็น
 หนังสือลงลายมือชื่อผู้อุทธรณ์แล้วยื่นต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าผู้สั่งลงโทษหนึ่งชั้น ภายใน
 กำหนด 15 วันทำการนับแต่วันที่ทราบคำสั่งลงโทษ และจะตอยื่นหลังจากที่เวลาไต่สวนไป
 แล้ว 48 ชั่วโมง นับจากวันที่ทราบคำสั่งลงโทษ

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับอุทธรณ์แล้วจะต้องพิจารณาให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลา
 30 วันทำการนับแต่วันที่ได้รับอุทธรณ์ แต่หาไม่สามารถพิจารณาวินิจฉัยให้เสร็จภายในกำหนด
 เวลาทั้งกล่าวจะต้องรายงานผู้ว่าการ เพื่อพิจารณาขยายเวลาออกไปอีกตามที่เห็นสมควร
 ถ้าคำวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการอุทธรณ์เห็นสมควร ให้ลงโทษตามคำสั่งหรือเบากว่า
 ผู้ถูกลงโทษจะอุทธรณ์ต่อไปไม่ได้แต่ถ้าคำวินิจฉัยนั้นสั่งให้เพิ่มโทษ ผู้ถูกสั่งลงโทษมีสิทธิอุทธรณ์
 ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่าขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งภายใน 15 วันทำการนับแต่วันที่ได้ทราบคำวินิจฉัย
 และคำวินิจฉัยชั้นนี้ให้ถือเป็นยุติ

สำหรับกรณีที่ผู้บังคับบัญชาที่สั่งลงโทษเป็นผู้ว่าการ และผู้กระทำผิดเห็นว่าไม่เป็นธรรม
 การอุทธรณ์ให้กระทำต่อคณะกรรมการการทหารอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยทำเป็นหนังสือ
 ลงลายมือชื่อผู้อุทธรณ์ แล้วยื่นต่อผู้บังคับบัญชาภายในกำหนด 15 วันทำการ นับแต่วันที่ทราบคำสั่ง
 ลงโทษและผู้บังคับบัญชาที่ได้รับอุทธรณ์จะขอนำเรื่อง เสนอต่อคณะกรรมการการทหารอากาศยาน
 แห่งประเทศไทยโดยเร็ว

สถิติการอุทธรณ์ของผู้ที่ถูกสั่งลงโทษตั้งแต่ พ.ศ. 2523 - 2525 นั้น มีอยู่เพียง 1 รายเท่านั้น ซึ่งเป็นการกระทำผิดในลักษณะชกคำสั่งผู้บังคับบัญชา เมื่อยื่นอุทธรณ์แล้ว คำวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการอุทธรณ์เห็นสมควรให้ลงโทษตามคำสั่งเดิม

การร้องทุกข์ (Grievance)

การร้องทุกข์ หมายถึงความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานหรือความรู้สึกว่าตนเอง ไม่ได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับการทำงาน และความไม่พอใจนั้นถูกนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร ลักษณะของการร้องทุกข์นั้นไม่คำนึงว่าจะมีหลักฐานเพียงพอหรือไม่ การจัดการเกี่ยวกับการร้องทุกข์นั้นบางองค์การไม่ได้กำหนดระเบียบไว้แน่นอน แต่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้รับและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์¹

วิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของพนักงานต่อฝ่ายบริหารนั้นอาจแยกได้ เป็น 2 กรณีคือ²

ก. ในกรณีที่พนักงานเป็นสมาชิกของสมาคมแรงงาน การดำเนินการต่าง ๆ กระทำโดยตรงระหว่างสมาคมแรงงานกับนายจ้าง

ข. ในกรณีที่พนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกของสมาคมแรงงาน หรือไม่มีสมาคมแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง มีวิธีดำเนินการได้ดังนี้

1. ทั้งที่ปรึกษาทางฝ่ายงานบุคคล (Personnel Counseling) ได้แก่ การจัดให้มีบุคคลจำนวนหนึ่งทำหน้าที่รับเรื่องราวและให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน เมื่อมีเรื่อง ไม่สบายใจ เกิดขึ้น ที่ปรึกษาคงกล่าวมักเป็นเจ้าหน้าที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือกับคนงานที่มีปัญหา เพื่อหาทางแก้ปัญหาให้แก่พนักงานเหล่านั้น

2. นโยบายเปิดประตูรับ (Open-Door Policy) หมายถึง การเปิดโอกาสให้คนงานที่มีปัญหาเสนอเรื่องราวร้องทุกข์โดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง โดยไม่จำกัดว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นแก่คนงานหรือพนักงานในตำแหน่งใด ๆ และเรื่องร้องทุกข์ทุกเรื่อง ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้แก้ไขเองทั้งหมด

¹ เสนาะ ทิเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 244.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 245 - 247.

3. จักให้ผู้ตรวจการทั่วไป (The Inspector General Method)

เป็นวิธีที่จักให้ผู้บุคคลจากฝ่ายคุณแลทั่วไปให้ทำหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเท็จจริงโดยตรงจากพนักงานเพื่อหาทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

การร้องทุกข์ของพนักงานการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

ในปัจจุบันการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยยังมีได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการร้องทุกข์ของพนักงานและลูกจ้าง เนื่องจากอยู่ระหว่างการร่างระเบียบดังกล่าวและรายละเอียดต่าง ๆ ของการร้องทุกข์ยังมีได้มีการเก็บบันทึกรวบรวมไว้ จึงทำให้การศึกษาในเรื่องดังกล่าวขาดความสมบูรณ์ไปบ้าง แต่อย่างไรก็ดีผู้เขียนได้ทำการสัมภาษณ์หัวหน้ากองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานร้องทุกข์ของพนักงาน และจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ในด้านการร้องทุกข์ของพนักงานนั้น การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีนโยบายที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถเข้าร้องทุกข์ได้ในทุกกรณี โดยพนักงานสามารถเข้าร้องทุกข์ที่ศูนย์บังคับบัญชาโดยตรงได้ในชั้นแรก แต่หากพนักงานผู้นั้นเห็นว่าศูนย์บังคับบัญชามีได้รับฟังข้อร้องทุกข์ของตน ก็ยอมมีสิทธิเข้าร้องทุกข์ต่อศูนย์บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับ หรืออาจเข้าร้องทุกข์ได้โดยตรงที่กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล

สำหรับพนักงานที่พบปัญหาหรือได้รับความไม่สบายใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ส่วนมากมักเข้าร้องทุกข์ที่กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่พนักงานเห็นว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมจากศูนย์บังคับบัญชา เช่นในเรื่องของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่เท่าเทียมกัน และเรื่องความไม่เป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ¹ ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในเรื่องนี้ก็คือ เมื่อพนักงานที่เข้าร้องทุกข์เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมจากศูนย์บังคับบัญชาแล้ว มักจะขอย้ายตนเองจากหน่วยงานนั้นโดยไม่ต้องการ

¹สัมภาษณ์ คุณเสนต์ เชาวสุรินทร์, หัวหน้ากองพนักงานสัมพันธ์และสวัสดิการ, ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย, วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2526.

ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานเดิมอีกต่อไป ไม่ว่าจะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ก็ตาม เนื่องจากเกรงว่าผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตนเองและอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตน

นอกจากนั้นยังมีการร้องทุกข์ในเรื่องของสภาพการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่มีอยู่ล้าสมัย เพราะเป็นสนามบินเก่าที่ใช้งานมานานทำให้การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเป็นไปด้วยความยากลำบาก เช่น ระบบไฟฟ้าสำหรับทางวิ่งของเครื่องบิน เป็นต้น ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ไม่พอใจต่อสภาพการปฏิบัติงาน

ในทางปฏิบัติพนักงานที่เข้าร้องทุกข์ส่วนมากมักจะไม่วางทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ แต่จะใช้การร้องทุกข์โดยวิธีแจ้งให้ผ่านบุคคลได้รับทราบโดยวาจา เพราะเกรงว่าตนจะถูกผู้บังคับบัญชาเพ่งเล็งไปในทางที่ไม่ดี เมื่อผ่านบุคคลได้รับคำร้องทุกข์จากพนักงานแล้วก็จะนำเรื่องร้องทุกข์นั้นไปปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่มาร้องทุกข์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่พนักงานผู้นั้นต่อไป สำหรับพนักงานที่เข้าร้องทุกข์นั้นมีจำนวนเพียงเล็กน้อย และเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งในระดับเสมียนและประจำแผนก

สวัสดิการ

คำว่า "สวัสดิการ" เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งหมายถึง ประโยชน์และบริการที่องค์การให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ วัตถุประสงค์อันสำคัญในการจัดประโยชน์เกื้อกูล ก็เพื่อเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินชีวิตของพนักงาน นอกจากนั้นยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ชำรงรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์การได้นาน และยังมีใจใหญ่ที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์การได้อีกด้วย

หลักของการจัดประโยชน์เกื้อกูล

1. บริการที่ให้จะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง โดยฝ่ายบริหารควรจะได้ศึกษาเพื่อให้ทราบถึงลักษณะความต้องการของพนักงานส่วนมาก และไม่ควรดำเนินการขึ้นมาจากการเรียกร้องของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การให้บริการควรมีแบบแผนอย่างเดียวกันแก่ทุกคน และให้ความเสมอภาคกัน เพราะการให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันที่จะรับบริการจากองค์การจะก่อให้เกิดความพอใจแก่ทุกฝ่าย

3. ควรให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานและบริการที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งจากผลการทำงานให้องค์การ มิใช่จัดให้เพราะความจำเป็นขององค์การที่ต้องจัดให้ผู้อื่น

4. ต้องคำนึงถึงต้นทุนของการจัดบริการประเภทอื่น ๆ และวัดผลดูว่าคุ้มค่าหรือไม่ แล้วเทียบเคียงกับบริการประเภทอื่น ๆ จัดให้แก่พนักงานของเขา เพื่อรักษาพนักงานของเราไว้ให้นานที่สุด

ประเภทของประโยชน์ เกื้อกูล

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จัดให้กับพนักงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น เงินชดเชย เงินทดแทน เป็นต้น
2. ผลประโยชน์ที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่พนักงาน เช่น แผนการจ่ายเบี้ยบำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เป็นต้น
3. การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มีได้ปฏิบัติงาน เช่น วันหยุดงาน วันลาต่าง ๆ วันพักผ่อนประจำปี เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน เช่น ส่วนแบ่งกำไร และการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เป็นต้น
5. การจัดบริการต่าง ๆ เช่น บริการทางการแพทย์ การจัดรถบริการรับ-ส่ง การจัดที่อยู่อาศัย การจำหน่ายอาหารและสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพในราคาประหยัดและการให้บริการการศึกษาพิเศษ เป็นต้น

การจัดสวัสดิการของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีนโยบายที่จะจัดและส่งเสริมให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ภายในขอบเขตและตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยกฐานะการครองชีพของพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สวัสดิการที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจัดให้แก่พนักงานแบ่งออกได้ดังนี้

ก. สวัสดิการที่จัดให้ตามข้อกำหนดของกฎหมาย ได้แก่

1. เงินชดเชย พนักงานมีสิทธิได้รับเงินชดเชยตามกฎหมาย ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานในกรณีดังต่อไปนี้¹

- 1) อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์
- 2) มีคำสั่งให้ออกเพราะขยับ เลิกตำแหน่ง
- 3) มีคำสั่งให้ออกซึ่งมิใช่ให้ออกเพราะกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

หรือขาดคุณสมบัติพนักงานตามข้อบังคับ

- 4) พ้นจากตำแหน่งตามวาระ

การจ่ายเงินชดเชยมีหลักเกณฑ์ดังนี้²

- ก) พนักงานที่ทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี โดยรวมวันหยุด วันลา จะได้รับเงินชดเชยไม่น้อยกว่าเงินเดือนเดือนสุดท้าย จำนวน 1 เดือน
- ข) พนักงานที่ทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี โดยรวมวันหยุด วันลา จะได้รับเงินชดเชยไม่น้อยกว่าเงินเดือนเดือนสุดท้าย จำนวน 3 เดือน
- ค) พนักงานที่ทำงานติดต่อกันครบ 3 ปีขึ้นไป โดยรวมวันหยุด วันลา จะได้รับเงินชดเชยไม่น้อยกว่าเงินเดือนเดือนสุดท้าย จำนวน 6 เดือน

2. เงินทดแทน ในกรณีที่พนักงานประสบอุบัติเหตุอันตรายเจ็บป่วย หรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยจะจ่ายเงินทดแทนให้ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้³

¹ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 14 ว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์ พ.ศ. 2522, ข้อ 7 วรรคสุดท้าย

²เรื่องเดียวกัน

³พระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มาตรา 6



ข. สวัสดิการที่จัดให้ตามข้อกำหนดของกระทรวงการคลังหรือมติของคณะรัฐมนตรี

1. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ การให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพแก่พนักงาน
การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 กันยายน
พ.ศ. 2524 ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเงินช่วยเหลือค่าครองชีพให้แก่พนักงานดังนี้

ก. พนักงานที่ได้รับเงินเดือนไม่เกิน 3,540 บาท ได้รับเงิน
ช่วยเหลือค่าครองชีพ 400 บาท

ข. พนักงานที่ได้รับเงินเดือนเกินกว่า 3,540 บาท แต่ไม่เกิน
6,570 บาท ได้รับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพ 300 บาท

ค. พนักงานที่ได้รับเงินเดือนเกินกว่า 6,570 บาท จะไม่ได้รับเงิน
ช่วยเหลือค่าครองชีพ

2. เงินค่ารักษาพยาบาล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ใ้จัด
สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 20
ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2523 โดยความเห็นชอบของคณะ-
รัฐมนตรี ตามหนังสือที่ สร.0203/23207 ลงวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2523 มีสาระสำคัญ
สรุปได้ดังนี้

พนักงานที่ผ่านระยะทดลองปฏิบัติงานแล้ว มีสิทธิขอรับเงินค่ารักษา
พยาบาลสำหรับตนเอง คู่สมรส บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะหรือไร้ความสามารถ (ไม่รวมบุตร
บุญธรรม) รวมทั้งบิดามารดาของพนักงาน ยกเว้นการทำศัลยกรรมตกแต่งเพื่อการเสริมสวย

ในกรณีที่คู่สมรส บุตร หรือบิดามารดาของพนักงานที่ได้รับค่ารักษา
พยาบาลจากส่วนราชการ หน่วยงานอื่นหรือได้รับค่าสินไหมทดแทนสำหรับรักษาพยาบาลจาก
บุคคลอื่นแล้วให้ได้รับค่ารักษาพยาบาลจากหน่วยราชการ หรือหน่วยงานอื่นหรือจากบุคคลอื่น
หรือจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยเพียงแห่งเดียว หากยังต่ำกว่าที่พนักงานจะมีสิทธิ
ได้รับจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ก็จะได้รับค่ารักษาพยาบาลเฉพาะส่วนที่ยังขาด
อยู่

สำหรับพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีสิทธิได้รับเงินค่ารักษาพยาบาล สำหรับผู้ป่วยคนเดียวกัน ให้พนักงานคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้เบิกตามสิทธิได้แก่เพียงผู้เดียว ทั้งในกรณีที่ เป็นคู่สมรสซึ่งหย่าขาดจากกันให้ฝ่ายที่มีอำนาจปกครองบุตร เป็นผู้ที่มีสิทธิขอรับเงินค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุตรตามสิทธิของตน

การจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลจะจ่ายให้ดังนี้

1) ค่ารักษาพยาบาลของสถานพยาบาลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และของสถานพยาบาลของราชการ จะจ่ายให้เท่าที่ได้จ่ายจริงทั้งประเภทคนไข้ในและประเภทคนไข้นอก

2) ค่ารักษาพยาบาลของสถานพยาบาลของ เอกชนประเภทคนไข้ในจะจ่ายให้ดังนี้

ก. ค่าอวัยวะเทียม รวมทั้งค่าซ่อมแซมอวัยวะเทียม และอุปกรณ์ในการบำบัดรักษาโรคให้เบิกได้ตามประเภทและอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด

ข. ค่ารักษาพยาบาลประเภทอื่น ๆ ให้เบิกได้ครั้งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้จะต้องไม่เกิน 6,000 บาท สำหรับระยะเวลาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่เข้ารับการรักษาพยาบาลในกรณีที่เข้ารับการรักษาพยาบาลเกิน 30 วัน ให้เบิกได้ครั้งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้จะต้องไม่เกินวันละ 200 บาท

ค. ค่าห้องรวมค่าอาหารในสถานพยาบาลจะจ่ายให้เท่าที่ได้จ่ายไปจริงแต่ไม่เกินวันละ 300 บาท

สำหรับพนักงานที่เข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลของ เอกชนมีสิทธิขอรับเงินค่ารักษาพยาบาลได้ในกรณีดังต่อไปนี้

ก. มีคำสั่งของผู้อำนวยการสำนักแพทย์หรือแพทย์ประจำสำนักแพทย์ตามผู้อำนวยการสำนักแพทย์มอบหมายให้เข้าไปรับการรักษาพยาบาล

ข. ในกรณีที่มีเหตุผลสมควรหรือในกรณีฉุกเฉินที่ผู้ป่วยไม่สามารถไปสถานพยาบาลของราชการได้ทันที ผู้ป่วยจะเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานของเอกชนก็ได้ และต้องรีบรายงานต่อผู้อำนวยการสำนักแพทย์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบโดยเร็ว

3. เงินช่วยเหลือบุตร การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 15 ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร พ.ศ. 2522 โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตามหนังสือที่ สร.0203/22926 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522 ดังนี้

พนักงานมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร สำหรับบุตรที่ถูกต้องตามกฎหมายจำนวนไม่เกิน 3 คน ในอัตราคนละ 50 บาทต่อเดือน ซึ่งบุตรดังกล่าวไม่รวมบุตรบุญธรรม บุตรซึ่งไม่อยู่ในอำนาจปกครองของตนและบุตร ซึ่งอายุเกิน 18 ปีบริบูรณ์ หรืออายุไม่เกิน 18 ปีบริบูรณ์ แต่เป็นผู้บรรลุนิติภาวะโดยการสมรสแล้ว

สำหรับบุตรที่มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือให้นับเรียงลำดับการ เกิดก่อน-หลัง ไม่ว่าจะ เป็นบุตรที่เกิดจากการสมรสครั้งใด หรืออยู่ในอำนาจปกครองของตนหรือไม่ และไม่ว่าจะเป็นบุตรที่เกิดก่อนหรือหลังการ เข้าเป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย และในกรณีที่พนักงานได้รับเงินช่วยเหลือบุตรครบจำนวน 3 คนแล้ว ต่อมาบุตรคนใดคนหนึ่ง ในจำนวนนั้น เสียชีวิตก่อนที่จะมีอายุครบ 18 ปีบริบูรณ์ ก็ให้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร เพิ่มขึ้นอีก เท่าจำนวนบุตรที่เสียชีวิตนั้น กรณีที่มีบุตรเกิน 3 คน ให้นับบุตรคนที่อยู่ในลำดับถัดไปก่อน

การให้สิทธิเบิกเงินช่วยเหลือบุตรมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) ในกรณีที่พนักงานผู้ใดมีคู่สมรส เป็นพนักงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ให้คู่สมรสฝ่ายที่เป็นสามีเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตรแต่ฝ่ายเดียว
- 2) ในกรณีที่พนักงานมีคู่สมรส ซึ่งขอรับเงินช่วยเหลือบุตรจากราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นอยู่แล้ว ไม่มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตรจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยอีก หากยังได้รับค่าทวงสิทธิที่จะได้รับจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ก็ให้คู่สมรสฝ่ายที่ปฏิบัติงานอยู่ในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ใช้สิทธิเบิกเงินเพิ่มได้เท่าจำนวนที่ขาดอยู่
- 3) ในกรณีที่คู่สมรสซึ่งต่าง เป็นพนักงานได้หย่าขาดจากกัน หรือแยกกันอยู่โดยมิได้หย่าขาดจากกัน ให้ฝ่ายที่ปกครองบุตรมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตรสำหรับบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครองของตน

4. เงินค่าเล่าเรียนบุตร การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 16 ว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2522 โดยความเห็นของคณะกรรมการ ตามหนังสือ ที่ สร. 0203/22926 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522 ดังนี้

พนักงานมีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการ เกี่ยวกับการศึกษาของบุตรที่ถูกจ้าง ตามกฎหมาย ซึ่งอายุไม่เกิน 25 ปี ในวันที่ 1 พฤษภาคม ของทุกปี ทั้งนี้ ไม่รวมบุตรบุญธรรม บุตรซึ่งบิดามารดาโดยกให้เป็นบุตรบุญธรรมของผู้อื่น และบุตรที่มีรายได้ของตนเองและอยู่ในฐานะที่จะจ่ายเงินเกี่ยวกับการศึกษาของตนเองได้ สำหรับการให้สิทธิเบิกเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร มีหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับการให้สิทธิเบิกเงินช่วยเหลือบุตร

การจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) บุตรของพนักงานที่ศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของทางราชการในหลักสูตรไม่สูงกว่าอนุปริญา หรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแยกต่างหากจากหลักสูตร-ปริญาตรี ให้ได้รับเงินบำรุงการศึกษาเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินอัตราของแต่ละประเภทตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 2) บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของ เอกชนในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินอัตราที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ
- 3) บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของ เอกชนในหลักสูตรระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเทียบเท่า แต่ไม่สูงกว่าอนุปริญาหรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแยกต่างหากจากหลักสูตรปริญาตรี ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินครึ่งหนึ่งของ อัตราที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการหรือทบวงมหาวิทยาลัย

ค. สวัสดิการที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่พนักงาน ได้แก่

1. เงินบำเหน็จ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะจ่ายเงินบำเหน็จให้แก่พนักงานเมื่อต้อง ออกจากงาน ตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 14 ว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์ พ.ศ. 2522 ในกรณีดังต่อไปนี้

- ก. อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์
 ข. มีคำสั่งให้ออก เพราะเลิกหรือยุบตำแหน่ง
 ค. มีคำสั่งให้ออกซึ่งมิใช่ออกเพราะกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง
 หรือเพราะขาดคุณสมบัติพนักงานตามข้อบังคับ
- ง. ลาออก โดยมีเวลาทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี
 จ. พ้นจากตำแหน่งตามวาระ
 ฉ. ทาย

ในกรณีที่พนักงานมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ หรือมีคำสั่งให้ออก ซึ่งมีใ้
 ให้ออกเพราะกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือขาดคุณสมบัติ จะต้องมึระยะเวลาการทำงาน
 ไม่น้อยกว่า 1 ปี จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จ

พนักงานจะได้รับบำเหน็จโดยคิดจากอัตราเงินเดือนของ เดือนสุดท้าย
 คูณด้วยเวลาทำการ โดยนับตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุเป็นจำนวนปี เศษของปีนับตามส่วน
 ของวัน โดยถือ 365 วันเป็นหนึ่งปี และสำหรับพนักงานที่ได้รับเงินเดือนเดือนสุดท้ายไม่
 เต็มเดือน เนื่องจากปฏิบัติงานไม่เต็มเดือน ให้ถือเอาอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้ายเต็มเดือน
 เป็นเกณฑ์คำนวณ ส่วนการลาป่วยหรือลา หรือต้องพักงาน ซึ่งอนุญาตให้ได้รับเงินเดือน
 ไม่เต็มนั้น ให้นับเวลาในระหว่างนั้นเป็นเวลาทำการตามส่วนของเงินเดือนที่ได้รับ

สำหรับการคำนวณเวลาทำการของพนักงาน ซึ่งเคยเป็นข้าราชการ
 หรือลูกจ้างที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยรับโอนมาตามมาตรา 53 และได้ออกเลิก
 รับบำเหน็จบำนาญตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
 พ.ศ. 2522 แล้วนั้น ให้นับเวลาราชการหรือเวลาทำงานขณะที่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้าง
 ก่อนที่มีการโอนเป็นเวลาทำการด้วย

2. เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม ในกรณีที่พนักงานถึงแก่กรรม
 การทำอากาศยานจะจ่ายเงินช่วยเหลือดังนี้

- ก. เงินช่วยเหลือค่าทำศพ รายละเอียด 3,000 บาท¹
 ข. เงินช่วยเหลือพิเศษเป็นจำนวนสามเท่าของอัตราเงินเดือนเดือนสุดท้าย²

¹ระเบียบกรมการบินพลเรือน พ.ศ. 2518

²พระราชกำหนดเงินบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2522

ผู้มีอำนาจอนุญาตการลา เป็นเช่นเดียวกับกับการอนุญาตลาป่วย ส่วนการลาเพื่ออุปสมบท หรือลาเพื่อประกอบพิธีฮัจญ์ตามศาสนาอิสลาม หรือการลาเพื่อราชการทหาร หรือลาเพื่อไปศึกษาอบรมหรือทำงาน ณ ต่างประเทศ ผู้ว่าการ หรือรองผู้ว่าการ ที่ผู้ว่าการ เป็นผู้อนุญาต

ตารางที่ 15

แสดงผู้มีอำนาจอนุญาตการลาของพนักงานการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

ผู้มีอำนาจอนุญาต	ผู้ลา	กำหนดวันลาที่อนุญาตได้		
		ปีงบประมาณละไม่เกิน (วันทำการ)		
		ลาป่วย	ลากิจ	ลาพักผ่อน
ประธานกรรมการ	ผู้ว่าการ	90	30	10
ผู้ว่าการ	พนักงานหรือลูกจ้าง ทุกตำแหน่ง	90	30	10
รองผู้ว่าการ	พนักงานหรือลูกจ้าง ตั้งแต่ชั้น ผู้อำนวยการฝ่ายลงมาทุก ตำแหน่ง	80	20	10
ผู้อำนวยการฝ่าย	พนักงานหรือลูกจ้าง ตั้งแต่ชั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ลงมา ทุกตำแหน่ง	80	20	10
ผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้ากอง	พนักงานหรือลูกจ้าง ตั้งแต่ชั้น ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือ ผู้ช่วยหัวหน้ากอง ลงมาทุก ตำแหน่ง	30	10	10

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ผู้มีอำนาจอนุญาต	ผู้ลา	กำหนดวันลาที่อนุญาตได้		
		ปีงบประมาณละไม่เกิน (วันทำการ)		
		ลาป่วย	ลากิจ	ลาพักผ่อน
หัวหน้าแผนก	พนักงานหรือลูกจ้าง ตั้งแต่ ชั้นผู้ช่วยหัวหน้าแผนกลงมา ทุกตำแหน่ง	7	3	-

ที่มา : ฝ่ายบุคคล การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย

- หมายเหตุ
1. ตำแหน่งผู้มีอำนาจอนุญาตให้หมายรวมถึง ผู้ดำรงตำแหน่งที่เทียบเท่า ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาด้วย
 2. ตำแหน่งผู้ลา ให้หมายถึงตำแหน่งซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบตามหน้าที่ในสายการบังคับบัญชาของผู้มีอำนาจอนุญาต และให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่ง เทียบเท่าทุกตำแหน่งด้วย
 3. อำนาจอนุญาตการลา เนื่องจากมีครรภ์และคลอดบุตร ให้เป็นไปเช่นเดียวกับอำนาจอนุญาตการลาป่วย
 4. การลานอกเหนือจากประเภทและระยะเวลาที่กำหนดในตารางนี้ ให้ผู้ว่าการหรือรองผู้ว่าการที่ผู้ว่าการมอบหมาย เป็นผู้อนุญาตโดยอนุมัติวิธีตามระเบียบที่ใช้สำหรับข้าราชการ

จ. ผลประโยชน์ตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยได้จัดผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่พนักงานอันเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า เงินโบนัส ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2518 และเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และอัตราการจ่ายโบนัสกรรมการและพนักงาน ลูกจ้าง ประจำของรัฐวิสาหกิจ

เงินโบนัส หมายถึง เงินที่จัดสรรจากกำไรสุทธิประจำปีการเงินตามที่กระทรวงการคลังกำหนด¹

ในการจ่ายเงินโบนัสแก่พนักงานและลูกจ้างนั้น การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยถืออัตราวิธีการคำนวณและหลักเกณฑ์ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยจะจ่ายเงินโบนัสได้ไม่เกินปีละ 5 เดือน ตามปกติการจ่ายเงินโบนัสจะจ่ายในเดือนธันวาคมของทุกปี โดยถือเอา เงินเดือนเดือนสุดท้ายที่พนักงานแต่ละคนได้รับในงวดบัญชีที่จัดสรรกำไรสุทธิเป็นเงินโบนัสเป็นฐานในการคำนวณ และให้ได้รับเป็นร้อยละของ เงินเดือนในอัตราที่เท่ากันทุกคน

สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่ครบปี อันเนื่องมาจากการพ้นสภาพพนักงานบรรจุนระหว่างปี โดยปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 4 เดือน หรือลาไปรับราชการทหาร ลาอุปสมบท หรือลาไปประกอบพิธีรับอิสลาม มีสิทธิได้รับเงินโบนัสตามจำนวนเดือนที่ได้ปฏิบัติงานสำหรับเศษของ เดือนตั้งแต่ 15 วันขึ้นไป ถือเป็นหนึ่งในเดือน

ในกรณีที่พนักงานลาป่วย เนื่องจากการเจ็บป่วยที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน หรือลาเนื่องจากมีครรภ์และคลอดบุตรในระหว่างปีรวมกันเกินกว่า 45 วันทำการ แต่ไม่เกิน 75 วันทำการ มีสิทธิได้รับเงินโบนัสครึ่งหนึ่งของจำนวนที่มีสิทธิได้รับ และให้คำนวณจำนวนเงินลดลงตามส่วนของจำนวนเดือนที่ปฏิบัติงานตามแต่กรณี

¹ ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 25 ว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัสพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2524, ข้อ 3

ส่วนพนักงานที่ถูกส่งโทษทางวินัยถึงขั้นให้ออกหรือปลดออก หรือลาพัก
ในกรณีเจ็บป่วยที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน และ/หรือลา เนื่องจากมีครรภ์และคลอดบุตร
รวมกันเกิน 75 วันทำการขึ้นไป ไม่มีสิทธิได้รับเงินโบนัส

พนักงานที่ได้รับเงินโบนัสจะต้อง เป็นผู้เสียภาษีเงินได้สำหรับเงินโบนัสเอง
ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่จ่ายเงินคำนวณและหักค่าภาษีไว้
ณ ที่จ่าย

๒. การจัดสวัสดิการอื่น ๆ ได้แก่

1. การตรวจสุขภาพ สำนักแพทย์ การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย
จัดให้มีการตรวจสุขภาพให้แก่พนักงานทุกคน โดยไม่คิดมูลค่าเป็นประจำเว้นปี โดยที่ฝ่ายบุคคล
จะแจ้งกำหนด วัน เวลา ให้พนักงานได้ทราบล่วงหน้าทุกครั้งไป

2. เครื่องแบบพนักงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะทำการ
แจกจ่ายตัดเครื่องแบบให้แก่พนักงาน ระดับตั้งแต่ประจำแผนกลงไป คนละ 2 ชุด เป็นประจำ
ทุกปี โดยแบ่งชุดทำงานเป็น 2 ประเภท คือ เครื่องแบบชุดทั่วไป และเครื่องแบบชุดปฏิบัติงาน
โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

ก. แจกจ่ายตัดเครื่องแบบชุดทั่วไปสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน

คนละ 2 ชุด

ข. แจกจ่ายตัดเครื่องแบบชุดปฏิบัติงาน คนละ 2 ชุด สำหรับสายงาน

รักษาความปลอดภัย

ค. แจกจ่ายตัดเครื่องแบบชุดทั่วไป 1 ชุด และเครื่องแบบชุดปฏิบัติงาน

1 ชุด สำหรับผู้ปฏิบัติงานในสายงานดังต่อไปนี้

- 1) สุขาภิบาล
- 2) เครื่องทุนแรง
- 3) สนามบิน
- 4) อาคาร
- 5) ไฟฟ้า - เครื่องกล
- 6) ประปา

- 7) เครื่องปรับอากาศ
- 8) ขางรถยนต์
- 9) ขางล้อสาร
- 10) ขางโทรศัพท์

3. รถรับ-ส่งพนักงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดให้มีรถรับ-ส่งพนักงานเป็นประจำในเวลาเช้าและเย็นตามเวลาทำงานปกติ ในเส้นทาง สนามหลวง-คอนเมือง, พระโขนง-คอนเมือง, วงเวียนใหญ่-คอนเมือง, พระรามหก-คอนเมือง, รังสิต-คอนเมือง และเส้นทางรอบคอนเมือง

การพ้นจากงาน

การที่พนักงานจะพ้นจากงานนั้น มีสาเหตุหลายประการซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. การตาย การตายของพนักงานย่อมทำให้หมดสภาพของความเป็นพนักงานขององค์การ และจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ เช่น การประกันชีวิต เงินเดือน เงินสะสม และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศพ เป็นต้น
2. เกษียณอายุ โดยทั่วไปพนักงานจะต้องพ้นจากงาน เมื่ออายุครบตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ระบบราชการของไทยกำหนดอายุครบเกษียณของข้าราชการไว้ เมื่อมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ การออกจากงานเพราะเกษียณอายุนั้นพนักงานจะได้รับเงินบำเหน็จหรือบำนาญ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กุลในการทำงาน
3. ลาออก พนักงานทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกจากองค์การได้ตามความสมัครใจ เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลผู้นั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การ เช่น การปฏิบัติงานชดใช้ตามระยะเวลาข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ เนื่องจากการลาศึกษาต่อหรือในกรณีที่ข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างการสอบสวนคดี หรือขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญ เป็นต้น
4. ให้ออก การให้พนักงานออกจากตำแหน่งหน้าที่ กระทำได้ 2 กรณีคือ
 - ก. องค์การต้องการลดจำนวนพนักงาน เนื่องจากโครงการที่ดำเนินการอยู่สิ้นสุดลง หรือองค์การมีการปรับปรุงงานหรือจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานใหม่ ทำให้ต้องมีการยุบเลิกตำแหน่งงานบางตำแหน่ง เป็นต้น

ข. พนักงานก่อเหตุเสียหายให้องค์การ เช่น หย่อนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร หรือกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง เป็นต้น

การพ้นจากงานของพนักงานดังกล่าวทำให้้องค์การต้องสูญเสียผู้ปฏิบัติงานไป ซึ่งอาจจะเป็นคนที่มีสิทธิประสิทธิภาพหรือไม่ก็ตาม ดังนั้น จึง เป็นหน้าที่ที่้องค์การจะต้องจัดการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือสรรหาคนใหม่เข้ามาทดแทน เว้นแต่กรณีที่ต้องการลดจำนวนพนักงาน ส่วนการพ้นจากงานเนื่องจากการปลดเกษียณนั้น้องค์การสามารถคาดการณ์ได้ เพราะมีการกำหนดอายุไว้แน่นอน ซึ่งสำรวจได้จากประวัติการทำงานของแต่ละบุคคล แต่การตาย การลาออก และการไล่ออกนั้น ้องค์การไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งอาจเป็นผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ้องค์การจึงต้องมีการจัดเตรียมแผนกำลังคนไว้ล่วงหน้า

การพ้นจากหน้าที่และสภาพการ เป็นพนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

พนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และสภาพการ เป็นพนักงานในกรณีดังต่อไปนี้¹

1. ตาย
2. ลาออก
3. ให้ออก
4. ปลดออก
5. อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

1. การตาย ในกรณีที่พนักงานเสียชีวิต อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่น จะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่โดยสภาพ โดยได้รับเงินบำเหน็จ

¹ ใช้อ้างอิงการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัย และการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 14

เงินช่วยเหลือค่าทำศพ และเงินช่วยเหลือพิเศษ หากเสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติงาน จะได้รับเงินทดแทนตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานด้วย

2. ลาออก พนักงานมีสิทธิที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานได้ตามความประสงค์ นอกจากนั้นการลาออกจะต้องกระทำในกรณีดังนี้¹

ก. พนักงานต้องไปเข้ารับราชการทหารกองประจำการตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร ถ้าผู้นั้นไม่ขอลาออกให้ผู้นั้นการสั่งให้ออก

ข. พนักงานมีความประสงค์จะสมัครรับเลือกตั้ง เป็นสมาชิกสภาผู้แทน จะต้องขอลาออกก่อนวันรับสมัครเลือกตั้ง ถ้าผู้นั้นไม่ขอลาออกให้ผู้นั้นการสั่งให้ออก

การสั่ง อนุญาตการลาออกเป็นอำนาจของผู้นายการ แต่ถ้า เป็นพนักงานชั้นที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือผู้ดำรงตำแหน่ง เทียบเท่าขึ้นไปจะต้อง เสนอคณะกรรมการทำอากาศยานเพื่อทราบ

ในกรณีที่ผู้ลาออกถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง หรือมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดทางอาญา ซึ่งมีโทษความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษชั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท เมื่อผู้มีอำนาจสั่ง อนุญาตการลาออกให้ระดับประโยชน์ที่ผู้นั้นจะพึง ได้รับจากกองทุนสงเคราะห์ หรือการสงเคราะห์อื่นไว้ก่อน จนกว่า เรื่องจะถึงที่สุด เมื่อเรื่องถึงที่สุดแล้วและปรากฏว่ามีเหตุสมควรที่ให้พนักงานดังกล่าว จะต้องถูกสั่งให้ออกหรือปลดออก ก็จะต้องเปลี่ยนการ อนุญาตลาออกเป็นการสั่งให้ออกหรือปลดออกแล้วแต่กรณี และคำสั่งดังกล่าวมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ได้รับอนุญาตให้ลาออก

3. ให้ออก การให้พนักงานออกจากตำแหน่งกระทำได้ในกรณีดังต่อไปนี้²

ก. พนักงานนั้นขาดคุณสมบัติทั่วไป หรือมีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออก จากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522 เว้นแต่กรณีที่พนักงานนั้นมีอายุ

¹ ข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัย และการลงโทษของพนักงาน พ.ศ. 2522, ข้อ 16

² เรื่องเดียวกัน, ข้อ 20

เกิน 60 ปีบริบูรณ์ ซึ่งต้องออกโดยครบเกษียณอายุ หรือกรณีที่พนักงานนั้นเป็นผู้ที่พ้นตำแหน่งซึ่งผู้ว่าการได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าผู้นั้นใกล้กลับตนแล้ว หรือกรณีที่พนักงานนั้นเป็นผู้ที่ร่างกายทุพพลภาพ ซึ่งผู้ว่าการเห็นสมควรให้ปฏิบัติงานต่อไป

ข. พนักงานผู้นั้นขาดคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง อยู่ก่อนได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน

ค. พนักงานนั้นหย่อนความสามารถด้วยเหตุใด ๆ ในอันที่จะปฏิบัติงาน หรือประพฤติก็นไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือยกพร่องในหน้าที่หรือจงใจทำงานให้ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ

ง. พนักงานนั้นต้องหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่ไม่ได้ความเป็นสัจยวาทกระทำผิดที่จะถูกปลดออก แต่มีมลทินหรือหม่อมมอ เนื่องจากกระทำผิด ซึ่งหากจะให้ปฏิบัติงานต่อไปอาจเป็นการเสียหายแก่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

จ. พนักงานนั้นต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดสำหรับความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษชั้นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

ฉ. พนักงานนั้นป่วยเจ็บโดยแพทย์ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีความเห็นว่าไม่สามารถหรือไม่สมควรทำงานต่อไป

ช. พนักงานนั้นลาเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และมีได้รับอนุญาตให้ลาต่อไปอีก

ในกรณีที่มีการยกเลิกตำแหน่ง ผู้ว่าการอาจสั่งให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งนั้นออกก็ได้

4. ปลดออก การปลดออกจะกระทำได้ในกรณีที่พนักงานกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามข้อบังคับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 2 ว่าด้วย การบรรจุ การแต่งตั้ง การออกจากตำแหน่ง วินัยและการลงโทษพนักงาน พ.ศ. 2522 ข้อ 36

5. อายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ พนักงานที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ต้องออกจากงานเมื่อสิ้นปีงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณของปีพนักงานผู้นั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ โดยจะได้รับเงินบำเหน็จและเงินชดเชยตามวิธีคำนวณบำเหน็จและหลักเกณฑ์การจ่ายเงินชดเชย

สรุปการบริหารงานบุคคลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

จากวิธีการบริหารงานบุคคลของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยดังกล่าวข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดในการบริหารงานบุคคลแล้ว พอสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย คำนึงถึงปริมาณงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหลัก โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงานในอนาคต นอกจากนั้นการเพิ่มเติมอัตรากำลังยังถูกจำกัดด้วยงบประมาณที่ได้รับ และต้องคำนึงถึงรายได้และรายจ่ายของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยอีกด้วย

2. การสรรหาพนักงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ โดยการโอนพนักงานจากหน่วยราชการเดิม นอกจากนั้นยังมีการสรรหาพนักงานเพิ่มเติมทั้งจากภายในและภายนอก โดยเน้นการสรรหาพนักงานจากภายในมากกว่าภายนอก

2.1 การสรรหาจากแหล่งภายใน สำหรับตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ใช้การประกาศรับสมัครบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ ส่วนตำแหน่งงานในระดับบริหาร ใช้การย้ายตำแหน่ง หรือการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

2.2 การสรรหาจากแหล่งภายนอก ส่วนใหญ่ใช้สำหรับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะกระทำต่อเมื่อบุคคลภายในขาดคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ต้องการ หรืออาจสรรหาพนักงานเพิ่มเติมเมื่อปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น หรือเพื่อทดแทนเมื่อมีพนักงานพ้นจากงานแล้วแต่กรณี

สำหรับการสรรหาจากภายนอกนั้น การประกาศรับสมัครใช้วิธีการตีคิประกาศเผยแพร่ในบางสถานที่ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. สถาบันการศึกษา และที่การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย นอกจากนั้นยังประกาศข่าวรับสมัครผ่านสื่อมวลชนบางประเภท คือ วิทยุกระจายเสียงและหนังสือพิมพ์รายวัน

3. การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นพนักงานใช้ระบบคณะกรรมการในการคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วย รองผู้ว่าการ ผู้แทนหน่วยงานที่

ต้องการบุคลากร ผู้แทนฝ่ายบุคคล และผู้แทนหน่วยงานอื่นที่ได้รับแต่งตั้ง ซึ่งคณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนดวิธีการคัดเลือกตามความเหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การคัดเลือกใช้วิธีการทั่วไป ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ไม่เกิน 150 วัน หากผลเป็นที่น่าพอใจก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง

4. การพัฒนาบุคคล การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย มีการพัฒนาพนักงาน ดังนี้

4.1 การปฐมนิเทศ กองพัฒนาบุคคลจะร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย จัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างการบริหารงานและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งเป็นการให้ความรู้ในเรื่องทั่วไปไปตามหลักของการจัดปฐมนิเทศ

4.2 การฝึกอบรม การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

ก. การฝึกอบรมภายในประเทศ ได้แก่

- การฝึกอบรมภายในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่จัดขึ้นเองโดยกองพัฒนาบุคคลร่วมกับวิทยากรจากภายในและภายนอก ซึ่งมีทั้งหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตร เฉพาะ

- การฝึกอบรมภายนอกการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ที่จัดขึ้นโดยสถาบันภายนอก เป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ

ข. การฝึกอบรมต่างประเทศ เป็นหลักสูตรในค่านายงานหลัก ที่เกี่ยวกับการทำอากาศยาน การควบคุมการบิน และการให้ความปลอดภัยต่าง ๆ

4.3 การดูงาน เป็นการดูงานในด้านการดำเนินงานของทำอากาศยานต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

4.4 การประชุมและสัมมนา เป็นการร่วมประชุมกับองค์กรหรือสมาคมระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือกระทำข้อตกลงในเรื่องต่าง ๆ

ในด้านการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กองพัฒนาบุคคลใช้วิธีการสอบถามความต้องการ เข้าร่วมการฝึกอบรมยังหน่วยงานต่าง ๆ และการปรึกษาร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงาน

ในด้านเทคนิคการฝึกอบรม สำหรับการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้วิธีการให้ทดลองปฏิบัติและการบรรยายเท่านั้น ส่วนการฝึกอบรมพนักงานระดับบริหาร ส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย การแบ่งกลุ่มอภิปราย และการศึกษากรณีตัวอย่าง

ในด้านการประเมินผลการฝึกอบรม ใช้วิธีการให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมตอบแบบสอบถาม ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมใช้วิธีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหรือความชำนาญงาน ซึ่งกระทำโดยผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่รับการฝึกอบรม

5. การบริหารเงินเคาน์เตอร์และสวัสดิการ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การบริหารเงินเคาน์เตอร์ จึงจำเป็นต้องเป็นไปตามแนวทางที่รัฐกำหนด โดยการใช้บัญชีอัตราเงินเคาน์เตอร์มาตรฐานสำหรับพนักงาน และลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง ส่วนการขอปรับปรุงอัตราเงินเคาน์เตอร์ของพนักงานและลูกจ้างนั้น การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงคมนาคมก่อน แล้วจึงขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ยังไม่ได้ใช้หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หนึ่งขั้น และสองขั้น ใช้การพิจารณาจากความตั้งใจในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และการรักษาระเบียบวินัย นอกจากนั้นการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะต้องไม่เกินงบประมาณการเลื่อนเงินเดือนที่กำหนดไว้

สำหรับเงินค่าตอบแทนอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนที่จ่ายให้แก่พนักงาน ได้แก่ ค่าทำงานล่วงเวลา และเงินค่าทำงานเวรนอกเวลาทำการ

ในด้านสวัสดิการ การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้จัดสวัสดิการให้กับพนักงานเช่นเดียวกับหลักการจิปะโยชน์แก่ลูก โดยแบ่งเป็นประเภทดังนี้

1. สวัสดิการที่จัดให้ตามข้อกำหนดของกฎหมาย ได้แก่ เงินชดเชย และเงินทดแทน
2. สวัสดิการที่จัดให้ตามข้อกำหนดของหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เงินค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร และเงินค่าเล่าเรียนบุตร
3. สวัสดิการที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่พนักงาน ได้แก่ เงินบำเหน็จเงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบภัย
4. การให้ค่าตอบแทนในวันที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน ได้แก่ วันหยุดงาน วันลาต่าง ๆ และวันพักผ่อนประจำปี
5. ผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินโบนัส
6. การจัดบริการต่าง ๆ ได้แก่ การตรวจสุขภาพ เครื่องแบบพนักงาน และรถบริการรับ-ส่งพนักงาน

6. การ เลื่อนตำแหน่ง และการ โยกย้าย การ เลื่อนตำแหน่ง ของพนักงานตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ส่วนการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในระดับที่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาและเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการ เลื่อนตำแหน่งพนักงาน พิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ อายุการทำงาน และระดับอัตราเงินเดือน

ส่วนการโยกย้ายพนักงาน จะกระทำใ้คือเมื่อมีตำแหน่งว่าง และผู้ที่ได้รับการโยกย้ายมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ใหม่

- การโยกย้ายพนักงานในระดับประจำแผนกและเสมียน กระทำโดยผู้บังคับบัญชาสังกัดเดิม และสังกัดใหม่ ร่วมกับฝ่ายบุคคล

- การโยกย้ายพนักงานในระดับต่ำกว่าผู้อำนวยการฝ่าย กระทำโดยผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการ

- การโยกย้ายพนักงานในระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ว่าการเป็นผู้เสนอต่อคณะกรรมการ

7. ระเบียบวินัย กล่าวไว้ว่าการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ใช้นโยบายในทางลบ โดยลักษณะของวินัยได้ระบุให้พนักงานต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัด ผู้ที่ฝ่าฝืนถือว่าผู้ผิดกระทำผิดและต้องได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบทลงโทษเริ่มจากโทษเบาที่สุดคือภาคทัณฑ์ จนถึงโทษหนักที่สุดคือ ปลดออก

8. การร้องทุกข์ เนื่องจากการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่ต้องตกอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้น จึงไม่มีสหภาพแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง การร้องทุกข์ของพนักงานจึงกระทำได้โดยผ่านฝ่ายบุคคล หรือผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป

9. การพ้นจากงาน การให้พนักงานของการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ้นจากงานคงเป็นไปตามหลักของการพ้นจากงาน ซึ่งได้แก่ ตาย ลาออก ให้ออก ปลดออก และเกษียณอายุ