



บทที่ 4

### การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของบริษัท ขนส่ง จำกัด

ในการวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของบริษัท ขนส่ง จำกัด จะพิจารณาถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ และความคิดเห็นของผู้บริหารพนักงานประกอบกัน และในการแบ่งกลุ่มบุคลากรของบริษัทนั้น จะแบ่งตามตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบดังนี้

#### กลุ่มผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้ากอง
3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างานและนายสถานี

#### กลุ่มพนักงาน แยกออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้ 3 ฝ่ายดังนี้

1. พนักงานฝ่ายบริหาร ได้แก่พนักงานในกองกฎหมาย กองการเจ้าหน้าที่ กองบัญชี กองการเงิน กองพัสดุ เป็นต้น
2. พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง ได้แก่พนักงานในกองจัดการซ่อม และกองซ่อมบำรุง
3. พนักงานฝ่ายเดินรถ ได้แก่พนักงานในกองการเดินรถภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกองการเดินรถปรับอากาศ

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา นี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรของบริษัทโดยแจกแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทั้งหมด 112 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน 104 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.86 และแจกแบบสอบถามสำหรับพนักงาน 250 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67.60 ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวนที่ได้รับกลับคืน		จำนวนที่สุ่มตัวอย่างทั้งหมด	
	จำนวน	%	จำนวน	%
นายสถานี	47	94.00	50	100
ผู้บริหารระดับต้น	35	87.75	40	100
ผู้บริหารระดับกลาง	17	100	17	100
ผู้บริหารระดับสูง	5	100	5	100
รวมระดับบริหาร	104	92.86	112	100
พนักงานฝ่ายบริหาร	30	100	30	100
พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง	27	67.50	40	100
พนักงานฝ่ายเดินรถ	112	62.22	180	100
รวมระดับพนักงาน	169	67.60	250	100

การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของบริษัทขนส่ง จำกัด ในส่วนความคิดเห็นของผู้บริหาร  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

จากการออกแบบสอบถามครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง โดยพิจารณาแยกเป็นกลุ่มผู้บริหาร ปรากฏว่าผู้บริหารระดับสูงและนายสถานีเป็นชายทั้งหมด ผู้บริหารระดับกลางเป็นชาย 15 คน หญิง 2 คน ผู้บริหารระดับต้นเป็นชาย 19 คน หญิง 16 คน สำหรับระดับการศึกษาของผู้บริหาร มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 แสดงระดับการศึกษาสูงสุด

สถานภาพ คุณวุฒิ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ต่ำกว่า มศ.5	24	51.06	3	8.57	3	17.65	1	20.00	31	29.81
มศ.5	9	19.15	7	20.00	2	11.76	-	-	18	17.31
ปวช.-ปวส.	10	21.28	9	25.72	-	-	1	20.00	20	19.23
ปริญญาตรี	1	2.13	13	37.14	10	58.83	2	40.00	26	25.00
ปริญญาโท	-	-	3	8.57	2	11.76	1	20.00	6	5.77
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	2	4.25	-	-	-	-	-	-	2	1.92
ไม่ตอบ	1	2.13	-	-	-	-	-	-	1	0.96
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 10 แสดงว่าผู้บริหารในระดับนายสถานีนั้นส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา สูงสุดต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย (มศ.5 หรือ ม.6 ปัจจุบัน) รองลงมา มีระดับการศึกษาระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ-ชั้นสูง (ปวช.-ปวส.) มีเพียง 1 คน (ร้อยละ 2.13) เท่านั้น ที่จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ผู้ที่ตอบอื่น ๆ คือ วุฒิศู ปกศ. และเป็นทหารเรือ 2 ปี

ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน ส่วนใหญ่การศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือ วุฒิปวช.-ปวส. มีผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโท มี 3 คน ซึ่งเท่ากับผู้ที่อยู่ระดับ ต่ำกว่า มศ.5

ผู้บริหารระดับกลางคือหัวหน้ากองและหัวหน้าสำนักหรือเทียบเท่า มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 58.83 รองลงมา มีการศึกษาระดับต่ำกว่า มศ.5 และระดับปริญญาโท มศ.5 มีจำนวนเท่ากัน

ผู้บริหารระดับสูง มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุดคือ 2 คน มีการศึกษาระดับปริญญาโท ปวช.-ปวส. และต่ำกว่า มศ.5 อยู่อย่างละ 1 คน

กล่าวโดยสรุปแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 68.27 และมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 30.77 ทั้งนี้อาจเนื่อง มาจากผู้บริหารส่วนใหญ่ โดยเฉพาะนายสถานีปฏิบัติงานมานานมีประสบการณ์ในการทำงานมาก วุฒิการศึกษาจึงไม่ค่อยสูงนัก

ตารางที่ 11 แสดงการเคยทำงานที่อื่นมาก่อน

สถานภาพ เคยทำงาน	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เคย	28	59.57	15	42.86	12	70.59	5	100.0	60	57.69
ไม่เคย	19	40.43	20	57.14	5	29.41	-	-	44	42.31
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเคยทำงานที่อื่นมาก่อนร้อยละ 57.69

นายสถานีส่วนใหญ่เคยทำงานที่อื่นมาก่อน 16 คน เคยทำมาแล้ว 1-5 ปี 5 คน เคย ทำมาแล้ว 11-15 ปี 4 คน เคยทำมาแล้ว 6-10 ปี และ 3 คน เคยทำงานที่อื่นมาแล้ว 16-20 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนายสถานีทั้งหมดมีอายุการทำงานในบริษัทฯ ไม่น้อยกว่า 6 ปี ส่วนใหญ่

มีอายุการทำงาน 21-25 ปีจำนวน 14 คน และส่วนน้อยมีอายุการทำงาน 26-30 ปี จำนวน 4 คน

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ไม่เคยทำงานที่อื่นมาก่อน ร้อยละ 57.14 และร้อยละ 42.86 เคยทำงานที่อื่นมาก่อน ผู้ที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนมากที่สุด 20 ปี น้อยที่สุด 1-2 ปี ส่วนอายุการทำงานของผู้บริหารระดับต้นมี 14 คน ที่มีอายุการทำงาน 6-10 ปี รองลงมา 7 คน มีอายุการทำงาน 16-20 ปี มีผู้มีอายุการทำงานมากที่สุด 32 ปี มี 1 คน

ผู้บริหารระดับกลางส่วนมากเคยทำงานที่อื่นมาก่อน ผู้ที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนมากที่สุด 23 ปี น้อยที่สุด 1 ปี ส่วนอายุการทำงานของผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 16-20 ปี รองลงมามีอายุการทำงาน 21-25 ปี และ 11-15 ปี

ผู้บริหารระดับสูงผู้ตอบทั้งหมดเคยทำงานที่อื่นมาก่อน โดยทำมาก่อนแล้ว 2-10 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุการทำงานในบริษัท ย่นสั้น ระหว่าง 21-25 ปีทั้งหมด

ตารางที่ 12 แสดงรายได้ต่อเดือน

(บาท) อัตราเงินเดือน	นายสถาณี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
3,000- 5,000	29	61.70	3	8.57	-	-	-	-	32	30.77
5,001- 7,000	10	21.28	23	65.71	-	-	-	-	33	31.73
7,001- 9,000	7	14.89	8	22.86	5	29.41	-	-	20	19.23
9,001-11,000	1	2.13	1	2.86	7	41.18	1	20.00	10	9.61
11,001-13,000	-	-	-	-	3	17.65	1	20.00	4	3.85
สูงกว่า 13,000	-	-	-	-	1	5.88	3	60.00	4	3.85
ไม่ตอบ	-	-	-	-	1	5.88	-	-	1	0.96
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้ตอบส่วนใหญ่มีรายได้เดือนละ 5,001-7,000 บาท รองลงมา 3,000-5,000 บาท ถ้าพิจารณาแยกเป็นกลุ่มจะเป็นดังนี้คือ

นายสถาณีส่วนมากมีรายได้ 3,000-5,000 บาท  
 ผู้บริหารระดับต้นส่วนมากมีรายได้ 5,001-7,000 บาท  
 ผู้บริหารระดับกลางส่วนมากมีรายได้ 9,001-11,000 บาท  
 ผู้บริหารระดับสูงส่วนมากมีรายได้สูงกว่า 13,000 บาท

## สรุปข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง
2. ผู้บริหารมีระดับความรู้ต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 ไปจนถึงระดับสูง คือปริญญาโท เฉพาะนายสถานีส่วนใหญ่มีความรู้สูงสุดต่ำกว่ามัธยมศึกษาปีที่ 5 นอกนั้นส่วนใหญ่มีความรู้ระดับปริญญาตรี
3. ผู้บริหารส่วนมากเคยทำงานที่อื่นมาก่อน อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6-10 ปี รองลงมาอายุการทำงาน 21-25 ปี
4. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง 5,001-7,000 บาท

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ จะพิจารณาถึงความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของบริษัท ขนส่ง จำกัด โดยแยกวิเคราะห์เป็น 4 เรื่องด้วยกันคือ

1. การสรรหาบุคคล
2. การฝึกอบรม
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การบำรุงรักษาพนักงาน

การสรรหาบุคคล

ตารางที่ 13 แสดงการสรรหาบุคคล

โดย	สถานภาพ		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ประกาศทางหนังสือพิมพ์	3	5.66	10	20.00	9	27.27	1	20.00	23	16.31
ติดต่อประกาศที่บริษัท	42	79.25	27	54.00	14	42.43	3	60.00	86	60.99
ประกาศติดไว้ที่สถาบัน-การศึกษา	2	3.77	3	6.00	3	9.09	-	-	8	5.67
ให้พนักงานในบริษัทช่วยหา	4	7.54	6	12.00	4	12.12	-	-	14	9.93
อื่น ๆ	1	1.89	4	8.00	3	9.09	-	-	8	5.67
ไม่ตอบ	1	1.89	-	-	-	-	1	20.00	2	1.42
รวม	53	100.0	50	100.0	33	100.0	5	100.0	141	100.0

ตารางที่ 13 แสดงการสรรหาบุคคลของบริษัทขนส่ง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ กัน โดยสรุปแล้วบริษัทมีการสรรหาบุคคลโดยติดประกาศที่บริษัทไว้มากที่สุด ซึ่งถ้าพิจารณาแยกตามระดับต่าง ๆ ก็ได้คำตอบเช่นเดียวกัน แต่ในลำดับรองลงมาได้คำตอบที่แตกต่าง กัน แล้วแต่ตำแหน่งงาน กล่าวคือ

นายสถานี ให้งานในบริษัทช่วยหาให้เป็นอันดับรองลงมาจากการติดประกาศที่ บริษัท ส่วนอื่น ๆ อีก 1 คนนั้น หัวหน้างานเป็นผู้หา

ผู้บริหารระดับต้น เห็นว่าอันดับรองลงมาจากการติดประกาศที่บริษัทก็คือ ประกาศ ทางหนังสือพิมพ์ และให้งานในบริษัทช่วยหา ส่วนความเห็นอื่น ๆ คือ แนะนำกันมา ฝาก เข้าทำงาน ประกาศติดที่กรมแรงงานและประกาศวิทยุ

ผู้บริหารระดับกลาง ประกาศทางหนังสือพิมพ์ และให้งานช่วยหาเป็นอันดับรอง เรียงตามลำดับ ส่วนการสรรหาอื่น ๆ คือ บุคคลภายนอกฝากเข้า ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนและ ประกาศวิทยุ

ผู้บริหารระดับสูง บริษัทฯ สรรหาโดยประกาศทางหนังสือพิมพ์เป็นอันดับรองลงมา จากการติดประกาศที่บริษัท

ตารางที่ 14 แสดงการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

การคัดเลือก	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	47	100.0	33	94.29	16	94.12	5	100.0	101	97.12
ไม่มี	-	-	2	5.71	1	5.88	-	-	3	2.88
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การถามความคิดเห็นว่าบริษัทมีวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือไม่ มีผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 104 คน ในจำนวนนี้มีเพียง 3 คนที่เห็นว่าบริษัทไม่มีวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดย 2 คนอยู่ในระดับต้น เห็นว่าไม่มีการคัดเลือกแต่ใช้ระบบการฝากเข้าทำงาน และอีก 1 คนอยู่ใน ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน

สำหรับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้วิธีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และ สอบภาคปฏิบัตินั้นจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

วิธีการคัดเลือก	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
สอบข้อเขียนอย่างเดียว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว	1	2.13	-	-	-	-	1	20.00	2	1.98
สอบปฏิบัติอย่างเดียว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอบข้อเขียนและสัมภาษณ์	10	21.28	14	42.42	5	31.25	3	60.00	32	31.68
สอบข้อเขียนและปฏิบัติ	1	2.13	2	6.06	-	-	-	-	3	2.97
สอบสัมภาษณ์และปฏิบัติ	2	4.25	1	3.03	1	6.25	-	-	4	3.97
สอบทั้ง 3 อย่าง	26	55.32	14	42.43	10	62.50	-	-	50	49.50
อื่น ๆ	4	8.51	2	6.06	-	-	1	20.00	7	6.93
ไม่ตอบ	3	6.38	-	-	-	-	-	-	3	2.97
รวม	47	100.0	33	100.0	16	100.0	5	100.0	101	100.0

ตารางที่ 16 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสม

ความคิดเห็น	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
สอบข้อเขียนอย่างเดียว	1	2.13	-	-	-	-	-	-	1	0.96
สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว	-	-	1	2.86	-	-	-	-	1	0.96
สอบปฏิบัติอย่างเดียว	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
สอบข้อเขียนและสัมภาษณ์	8	17.02	6	17.15	1	5.88	2	40.00	17	16.35
สอบข้อเขียนและปฏิบัติ	-	-	2	5.71	1	5.88	-	-	3	2.89
สอบสัมภาษณ์และปฏิบัติ	1	2.13	2	5.71	2	11.77	-	-	5	4.81
สอบข้อเขียน-สัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ	36	76.59	22	62.86	13	76.47	2	40.00	73	70.19
อื่น ๆ	-	-	2	5.71	-	-	-	-	2	1.92
ไม่ตอบ	1	2.13	-	-	-	-	1	20.00	2	1.92
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0



ผู้บริหารทั้งหมดส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมสมควรมีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ รองลงมาคือสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ แสดงว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานของบริษัทที่ปฏิบัติอยู่เหมาะสมแล้วตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ แต่ถ้าพิจารณาเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะเห็นว่าควรใช้วิธีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์เท่า ๆ กับสอบทั้ง 3 อย่าง ในระดับผู้บริหารระดับกลางรองลงมาซึ่งเป็นส่วนน้อยเพียง 2 คน เห็นว่าการสอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติเหมาะสม สำหรับความคิดเห็นอื่น ๆ ในระดับต้นนั้นให้เหตุผลว่าขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน และอย่างน้อยต้องสอบสัมภาษณ์

ตารางที่ 17 แสดงหน่วยงานที่ควรมีหน้าที่ในการคัดเลือกพนักงาน

สถานภาพ หน่วยงาน	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
งานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่	20	42.55	12	34.28	3	17.65	4	80.00	39	37.50
หน่วยงานโดยตรง	7	14.89	1	2.86	-	-	1	20.00	9	8.65
หลาย ๆ ฝ่ายรวมกันใน รูปของคณะกรรมการ	19	40.43	18	51.43	12	70.59	-	-	49	47.11
อื่น ๆ	-	-	3	8.57	2	11.76	-	-	5	4.81
ไม่ตอบ	1	2.13	1	2.86	-	-	-	-	2	1.93
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ตารางที่ 17 ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นหน้าที่ของหลาย ๆ ฝ่ายรวมกันในรูปของคณะกรรมการที่จะทำการคัดเลือกพนักงาน ความเห็นรองลงมาคือ เป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ แต่ถ้าหากจะแยกความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละระดับปรากฏว่า

ผู้ตอบที่เป็นนายสถานี เห็นว่าเป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง รองลงมา เป็นหน้าที่ของหลาย ๆ ฝ่ายรวมกันในรูปของคณะกรรมการ

ผู้บริหารระดับต้น เห็นว่าเป็นหน้าที่ของหลาย ๆ ฝ่ายรวมกันในรูปคณะกรรมการ ความคิดเห็นอื่น ๆ นั้นคิดว่าทั้งงานอัตรากำลัง หน่วยงานโดยตรงและรูปคณะกรรมการ มีหน้าที่ในการคัดเลือกพนักงานและไม่ทราบ 1 คน

ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าเป็นหน้าที่ของหลาย ๆ ฝ่ายรวมกันในรูปของคณะกรรมการ เป็นส่วนใหญ่

ผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าเป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่เป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 18 แสดงการเคยมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน

การมีส่วนร่วม	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	6	12.77	16	45.71	14	82.35	4	80.00	40	38.46
ไม่มี	41	87.23	18	51.43	3	17.65	1	20.00	63	60.58
ไม่ตอบ	-	-	1	2.86	-	-	-	-	1	0.96
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 60.58 ไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งถ้าจะแยก

พิจารณาตามกลุ่มได้ดังนี้

นายสถานีส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน

ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน

ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน

แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ รวมกัน

ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการมักประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่

โดยเฉพาะนายสถานีมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงานน้อยมาก

ตารางที่ 19 แสดงการมีปัญหาในการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคล

ปัญหา	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	4	66.67	13	81.25	10	71.43	2	50.00	29	72.50
ไม่มี	2	33.33	3	18.75	4	28.57	2	50.00	11	27.50
รวม	6	100.0	16	100.0	14	100.0	4	100.0	40	100.0

ตารางที่ 20 แสดงปัญหาในการคัดเลือกบุคคล

สถานภาพ ปัญหาการคัดเลือก	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มีผู้สมัครน้อยเกินไป	-	-	2	15.39	1	10.00	-	-	3	10.34
ผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ครบ	-	-	1	7.69	2	20.00	2	100.0	5	17.24
คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรง ตำแหน่งงาน	2	50.00	4	30.77	1	10.00	-	-	7	24.14
มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	2	50.00	6	46.15	4	40.00	-	-	12	41.38
อื่น ๆ	-	-	-	-	2	20.00	-	-	2	6.90
รวม	4	100.0	13	100.0	10	100.0	2	100.0	29	100.0

จากตารางที่ 19 และ 20 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานในบริษัทนั้นส่วนมากมีปัญหาในการคัดเลือกถึงร้อยละ 72.50 ถ้าพิจารณาแยกเป็นกลุ่มแล้ว ปรากฏผลดังนี้

นายสถานีเห็นว่าปัญหาในการคัดเลือกมี 2 ประการคือ คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงานและมีการใช้ระบบอุปถัมภ์

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาที่สำคัญคือ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ รองลงมาคือ คุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน มีผู้สมัครน้อยเกินไป และผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน

ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่คือ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ รองลงมาผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน และมีผู้สมัครน้อยเกินไป สำหรับเหตุผลอื่น ๆ นั้นได้แก่ มีผู้สมัครมากเกินไป ทำให้เวลาในการพิจารณาผู้สมัครแต่ละคนมีน้อย

ผู้บริหารระดับสูงที่เห็นว่ามีปัญหาและไม่มีปัญหามีจำนวนร้อยละ 50.00 สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน

สรุปแล้วปัญหาที่เกิดขึ้นในการคัดเลือกส่วนใหญ่ เพราะมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ รองลงมาคือ คุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน

ตารางที่ 21 แสดงการบรรจุพนักงาน ตรงตามความรู้ความสามารถ

สถานภาพ การบรรจุ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ตรง	22	46.81	16	45.71	9	52.94	5	100.0	52	50.00
ไม่ตรง	23	48.94	16	45.71	6	35.29	-	-	45	43.27
ไม่ตอบ	2	4.25	3	8.58	2	11.77	-	-	7	6.73
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การบรรจุพนักงานเพื่อปฏิบัติงานในบริษัทนั้นพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 50.00 เห็นว่าบรรจุได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และร้อยละ 43.27 เห็นว่าไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งมีอัตราส่วนร้อยละใกล้เคียงกัน แต่มีผู้ไม่ตอบถึงร้อยละ 6.73 ถ้าพิจารณาแยกตามกลุ่มผู้บริหาร ผลปรากฏว่า

นายสถานีส่วนใหญ่ ร้อยละ 48.94 เห็นว่าบรรจุพนักงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ

ผู้บริหารระดับต้นมีความเห็นว่าตรงและไม่ตรงความรู้ความสามารถมีจำนวนเท่า ๆ กัน

ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่ เห็นว่าตรงตามความรู้ความสามารถ

ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดเห็นว่าบรรจุตรงตามความรู้ความสามารถ

สำหรับเหตุผลที่บรรจุพนักงานไม่ตรงความรู้ความสามารถนั้น สาเหตุที่สำคัญคือมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวกบรรจุพนักงานเข้ามา โดยมีได้พิจารณาถึงความรู้ว่าตรงตามตำแหน่งงานหรือไม่ พนักงานที่ปฏิบัติงานมานานนั้นในอดีตบรรจุไม่ตรงตามความรู้ มีการเรียนรู้งานเองจากประสบการณ์และไม่มีหลักสูตรหรือวิชาการเดินรถโดยตรง การบรรจุพนักงานจึงไม่ตรงกับความรู้ที่เรียน



## การฝึกอบรม

ตารางที่ 22 แสดงการมีปฐมนิเทศให้แก่งานใหม่ที่เข้ามาใหม่

สถานภาพ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	27	57.45	19	54.29	11	64.71	3	60.00	60	57.69
ไม่มี	19	40.42	13	37.14	5	29.41	2	40.00	39	37.50
ไม่ตอบ	1	2.13	3	8.57	1	5.88	-	-	5	4.81
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การปฐมนิเทศพนักงานที่เข้ามาใหม่ ส่วนใหญ่เห็นว่ามีการปฐมนิเทศ ไม่ว่าจะพิจารณาแยกตามกลุ่มผู้บริหารต่าง ๆ ก็ตาม รองลงมาเห็นว่าไม่มีการปฐมนิเทศ จำนวนผู้ไม่ตอบร้อยละ 4.81 การปฐมนิเทศส่วนมากเห็นว่างานพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้จัด และส่วนน้อยที่เห็นว่าหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้จัดโดยอธิบายและปฏิบัติให้เห็นจริง ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่เห็นว่ามีการปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่มีบางคนให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดปฐมนิเทศมีเป็นบางครั้งเท่านั้น และมีเฉพาะบางหน่วยงาน โดยเฉพาะพนักงานขับรถมักมีการปฐมนิเทศ ส่วนพนักงานอื่น ๆ มักจะให้หัวหน้าหน่วยงานอธิบายหรือแนะนำ เกี่ยวกับบริษัทให้พนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

ตารางที่ 23 แสดงการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

สถานภาพ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
สนับสนุนการฝึกอบรม	10	21.28	4	11.43	2	11.76	2	40.00	18	17.31
พอสมควร	29	61.70	23	65.71	13	76.48	3	60.00	68	65.39
น้อย	6	12.77	8	22.86	2	11.76	-	-	16	15.38
ไม่ตอบ	2	4.25	-	-	-	-	-	-	2	1.92
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

บริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมพอสมควร ร้อยละ 65.39 รองลงมาให้การสนับสนุนมาก ร้อยละ 17.31 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าบริษัทมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมน้อย ร้อยละ 15.38 โดยเฉพาะในฝ่ายผู้บริหารระดับสูง ไม่มีผู้ตอบว่าให้การสนับสนุนน้อยเลย

ตารางที่ 24 แสดงการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม

สถานการณ์	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	27	57.45	12	34.29	6	35.29	2	40.00	47	45.19
ไม่มี	12	25.53	13	37.14	7	41.18	3	60.00	35	33.65
ไม่ทราบ	5	10.64	10	28.57	3	17.65	-	-	18	17.31
ไม่ตอบ	3	6.38	-	-	1	5.88	-	-	4	3.85
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมได้ผล จากตารางที่ 11 จะเห็นว่าบริษัทมีการดำเนินการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร้อยละ 45.19 และไม่มีการหาความจำเป็นร้อยละ 33.65 มีผู้ไม่ทราบถึงร้อยละ 17.31 ถ้าพิจารณาตามกลุ่มต่าง ๆ จะได้ผลดังนี้

นายสถานีเห็นว่าการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

จากการแยกความคิดเห็นเป็นกลุ่ม อาจวิเคราะห์ให้เห็นได้ว่าบริษัทฯ อาจไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง มีความคิดเห็นส่วนใหญ่ตรงกัน ส่วนนายสถานี นั้นอาจจะมีการเข้าใจความหมายของการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมผิดไป ทั้งนี้เพราะนายสถานีส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยมีความเข้าใจด้านการบริหารงานบุคคล การตอบแบบสอบถามจึงคลาดเคลื่อนไม่ตรงกับความเป็นจริง ซึ่งทำให้ความคิดเห็นโดยส่วนรวมมีอัตราส่วนร้อยละสูงเกินไป ทั้งนี้ได้ทำการสัมภาษณ์นายสถานี 3 ท่าน ประกอบการตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งอธิบายความหมายของการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมให้เข้าใจ ซึ่งนายสถานีทั้ง 3 ท่านมีความเห็นตรงกันว่า บริษัทฯ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตารางที่ 25 แสดงความคิดเห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

สาเหตุ	สถานภาพ		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ	5	38.40	7	53.85	3	42.86	3	100.0	18	50.00
ต้องใช้ระยะเวลาานาน (ไม่ทัน)	1	7.69	-	-	3	42.86	-	-	4	11.11
ไม่มีงบประมาณเพียงพอ	5	38.46	3	23.08	-	-	-	-	8	22.23
มีโครงการและหลักสูตรแน่นอนไม่จำเป็นต้องหา	2	15.39	1	7.69	-	-	-	-	3	8.33
ไม่มีประโยชน์ เพราะข้อมูลที่ได้มักไม่ตรงกับความจริง	-	-	2	15.38	1	14.28	-	-	3	8.33
รวม	13	100.0	13	100.0	7	100.0	3	100.0	36	100.0

สาเหตุที่สำคัญที่สุดที่ปรากฏ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมคือ มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ รองลงมาเห็นว่าไม่มีงบประมาณเพียงพอ และต้องใช้ระยะเวลาานานไม่ทันที่จะฝึกอบรม ความเห็นน้อยที่สุดคือ มีโครงการและหลักสูตรแน่นอนไม่จำเป็นต้องหา และไม่มีประโยชน์ เพราะข้อมูลที่ได้มักไม่ตรงกับความจริง

ตารางที่ 26 แสดงวิธีการในการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการสำรวจ	นายสถาณี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
- หน่วยฝึกอบรมสำรวจความคิดเห็นโดย ออกแบบสอบถามพนักงาน	6	11.32	3	15.00	-	-	-	-	9	10.72
- หน่วยฝึกอบรมสำรวจความคิดเห็นโดย การสัมภาษณ์พนักงาน	2	3.77	-	-	1	11.11	-	-	3	3.57
- ตัวท่านเอง (ในฐานะหัวหน้า) สอบถาม ความคิดเห็นของพนักงาน	8	15.10	5	25.00	2	22.22	-	-	15	17.86
- จากการที่ท่านสังเกตการปฏิบัติงานและประเมิน ผลงานของพนักงาน	13	24.53	8	40.00	3	33.33	-	-	24	28.57
- ปรึกษาระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับ ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน	21	39.62	4	20.00	3	33.34	2	100.0	30	35.71
- หน่วยฝึกอบรมเข้ามาสังเกตการณ์ใน หน่วยงาน	3	5.66	-	-	-	-	-	-	3	3.57
- อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	53	100.0	20	100.0	9	100.0	2	100.0	84	100.0



ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีวิธีการสำรวจ โดยปรึกษาหารือระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานมากที่สุด รองลงมาจากการที่หัวหน้าหน่วยงานสังเกตการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของพนักงาน และหัวหน้าหน่วยงานสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน สำหรับวิธีการที่หน่วยฝึกอบรมเข้ามาสังเกตการณ์ในหน่วยงานนั้นมีเฉพาะนายสถานีเท่านั้นที่ออกความคิดเห็น ผู้บริหารระดับอื่น ๆ ไม่ได้ตอบข้อนี้เลย

ตารางที่ 27 แสดงผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรม

ผู้คัดเลือก	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ตัวท่านเอง (ใน ฐานะหัวหน้า)	7	14.89	5	14.29	9	52.94	1	20.00	22	21.15
กองการเจ้าหน้าที่	33	70.21	20	57.14	5	29.41	4	80.00	62	59.62
อื่น ๆ	3	6.39	10	28.57	2	11.77	-	-	15	14.42
ไม่ตอบ	4	8.51	-	-	1	5.88	-	-	5	4.81
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรม คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยปกติ กองการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม แต่การคัดเลือกตัวพนักงานในแต่ละหน่วยงานนั้นจะให้หัวหน้าหน่วยเป็นผู้คัดเลือก ส่วนการฝึกอบรมระดับบริหารตั้งแต่นายสถานี ผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปนั้น กองการเจ้าหน้าที่จะระดมมาเลยว่า หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องส่งพนักงานตำแหน่งนั้น ๆ มา ส่วนความคิดเห็นอื่น ๆ คือ ทั้งหัวหน้าหน่วย และ กองการเจ้าหน้าที่ 4 คน ผู้บริหารระดับสูง 1 คน

ตารางที่ 28 แสดงวิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการคัดเลือก	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดอ่อนในด้านใด ก็ให้พนักงานอบรมในด้านนั้น	12	12.77	11	13.92	8	22.22	2	25.00	33	15.21
พนักงานเสนอตัวเองขอเข้ารับการฝึกอบรม	3	3.19	10	12.66	5	13.89	-	-	18	8.29
ผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของแต่ละคน	10	10.64	9	11.39	2	5.55	1	12.50	22	10.14
ส่งไปตามลำดับอาวุโส	7	7.45	2	2.53	-	-	1	12.50	10	4.61
พิจารณาตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อเรื่อง ที่จะฝึกอบรม	30	31.91	28	35.44	15	41.67	2	25.00	75	34.56
หมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้อันต่าง ๆ ให้กับพนักงาน	31	32.98	17	21.52	6	16.67	2	25.00	56	25.81
อื่น ๆ	-	-	1	1.27	-	-	-	-	1	0.46
ไม่ตอบ	1	1.06	1	1.27	-	-	-	-	2	0.92
รวม	94	100.0	79	100.0	36	100.0	8	100.0	217	100.0



วิธีการที่คัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ส่วนมากพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานประกอบกับหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม รองลงมาคัดเลือกโดยหมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ซึ่งการใช้วิธีการคัดเลือกเช่นนี้อาจจะทำให้ได้พนักงานที่ยังไม่มีความต้องการที่จะฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องนั้น ๆ ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น พนักงานไม่สนใจที่จะเรียนรู้เรื่องฝึกอบรม หัวข้อที่ฝึกอบรมไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในหน้าที่การงานได้ ฯลฯ ส่วนวิธีการคัดเลือกโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดอ่อนในด้านใดก็ให้เข้าฝึกอบรมในด้านนั้น มีผู้ตอบเพียงร้อยละ 15.21 สำหรับวิธีการคัดเลือกโดยผลัดเปลี่ยนไปตามความว่างงานของแต่ละคน และส่งไปตามลำดับอาวุโสนั้น มีผู้ตอบร้อยละ 10.14 และ 4.61 ตามลำดับ ซึ่งนับว่ามีจำนวนมากพอสมควร วิธีการคัดเลือกพนักงานเช่นนี้อาจทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลตามเป้าหมาย และทำให้การฝึกอบรมสูญเปล่า ไม่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ส่วนความคิดเห็นอื่น ๆ คือแล้วแต่ความพอใจของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 29 แสดงระดับพนักงานที่บริษัทฯ จัดส่งไปฝึกอบรม

สถานภาพ ระดับ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
พนักงานประจำรถ	2	4.25	-	-	-	-	-	-	2	1.92
พนักงานฝ่ายเดินรถ	8	17.02	3	8.57	-	-	-	-	11	10.58
พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง	-	-	1	2.86	-	-	-	-	1	0.96
พนักงานฝ่ายบริหาร	5	10.64	5	14.29	1	5.88	-	-	11	10.58
ผู้บริหารระดับต้น	12	25.53	10	28.57	6	35.29	1	20.00	29	27.88
ผู้บริหารระดับกลาง	6	12.77	8	22.86	8	47.06	4	80.00	26	25.00
ผู้บริหารระดับสูง	13	27.66	6	17.14	2	11.77	-	-	21	20.19
ไม่ตอบ	1	2.13	2	5.71	-	-	-	-	3	2.89
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

องค์กรมักให้การฝึกอบรมส่วนใหญ่แก่พนักงานระดับผู้บริหารระดับต้นมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ ซึ่งอัตราส่วนร้อยละใกล้เคียงกัน การจัดส่งพนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงและพนักงานประจำรถมีน้อยที่สุด โดยพิจารณาแยกเป็นกลุ่มคือ

นายสถานีส่วนมาก เห็นว่ามีการส่งพนักงานระดับผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่ เห็นว่ามีการให้ฝึกอบรมกับพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่ เห็นว่ามักให้การฝึกอบรมแก่พนักงานระดับผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับสูงส่วนมาก เห็นว่ามักให้การฝึกอบรมแก่พนักงานระดับผู้บริหารระดับกลาง

ตารางที่ 30 แสดงการจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยบริษัทเอง

สถานภาพ จำนวน	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม		
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	
1- 25%	8	17.02	22	62.86	11	64.70	3	60.00	44	42.31	
26- 50%	10	21.28	11	31.43	3	17.65	-	-	24	23.08	
51- 75%	19	40.43	-	-	3	17.65	1	20.00	23	22.11	
76-100%	7	14.89	2	5.71	-	-	-	1	20.00	10	9.62
ไม่ตอบ	3	16.38	-	-	-	-	-	-	3	2.88	
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0	

ตารางที่ 31 แสดงการจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอก

สถานภาพ จำนวน	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
1- 25%	14	29.79	4	11.43	3	17.65	1	20.00	22	21.15
26- 50%	6	12.77	9	25.71	4	23.53	-	-	19	18.27
51- 75%	16	34.04	12	34.29	6	35.29	4	80.00	38	36.54
76-100%	8	17.02	10	28.57	4	23.53	-	-	22	21.15
ไม่ตอบ	3	6.38	-	-	-	-	-	-	3	2.88
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ตารางที่ 30 แสดงให้เห็นถึงการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยบริษัทจัดเอง ซึ่งส่วนใหญ่จัดส่งเพียงร้อยละ 1-25 เมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 31 แล้วจะพบว่ามีการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอกเป็นผู้จัดมีร้อยละ 51-75 เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าส่วนใหญ่บริษัทจะเน้นหนักไปที่สถาบันภายนอก โดยบริษัทส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมมากกว่า 50% ส่วนบริษัทจัดฝึกอบรมเองนั้นเป็นส่วนน้อย คือจัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมน้อยกว่า 50%

ตารางที่ 32 การประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

สถานภาพ การประเมิน	นายสถาณี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ประเมิน	28	59.57	14	40.00	10	58.82	1	20.00	53	50.96
ไม่ประเมิน	5	10.64	10	28.57	4	23.53	1	20.00	20	19.23
ประเมิน เป็นบางครั้ง	10	21.28	6	17.14	2	11.77	3	60.00	21	20.19
อื่น ๆ	-	-	2	5.72	-	-	-	-	2	1.93
ไม่ตอบ	4	8.51	3	8.57	1	5.88	-	-	8	7.69
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ภายหลังจากที่ได้จัดส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการประเมินผล ภายหลังการฝึกอบรมร้อยละ 50.96 รองลงมาประเมินเป็นบางครั้ง และไม่ประเมินผลร้อยละ 20.19 และ 19.23 ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารระดับต้นที่ตอบอื่น ๆ คือ ผู้ตอบไม่เคยส่ง พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม จึงไม่มีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 33 แสดงวิธีการประเมินผล.

วิธีการประเมินผล	สถานภาพ		นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
สังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่	18	28.57	13	30.23	7	29.17	3	60.00	41	30.60		
ประเมินจากการปฏิบัติงานและผลงานของพนักงาน	33	52.38	18	41.86	9	37.50	1	20.00	61	45.52		
ประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานโดยการพูดคุยหรือการทดสอบ	12	19.05	11	25.58	8	33.33	1	20.00	31	23.13		
	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.75		
รวม	63	100.0	43	100.0	24	100.0	5	100.0	134	100.0		

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม ซึ่งส่วนมากใช้วิธีการประเมินจากการปฏิบัติงานและผลงานของพนักงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีจุดบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดในขณะที่ปฏิบัติงานหรือไม่รวมทั้งมีผลงานดีขึ้นหรือน้อยลงกว่าเดิม รองลงมาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานโดยการพูดคุยกับพนักงานภายหลังการฝึกอบรมแล้ว สำหรับแบบทดสอบผลการเรียนรู้ของพนักงานนั้นไม่มีผู้ใดเคยทดสอบ

ตารางที่ 34 แสดงความคิดเห็นของการฝึกอบรมที่จัดขึ้น

สถานภาพ ประโยชน์	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ได้ประโยชน์เฉพาะ พนักงานโดยตรง	2	4.26	6	17.14	4	23.53	1	20.00	13	12.50
ได้ประโยชน์ต่อ พนักงานและองค์กร	45	95.74	24	68.57	11	64.71	4	80.00	84	80.77
อื่น ๆ	-	-	5	14.29	2	11.76	-	-	7	6.73
รวม	47	100.0	35	100.0	11	100.0	5	100.0	104	100.0

ตารางที่ 34 แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นส่วนใหญ่มีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร ร้อยละ 80.77 สำหรับผู้บริหารระดับต้นนั้นให้ความเห็นอื่น ๆ ว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นได้รับประโยชน์น้อยมาก 2 คน การฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการทำให้ได้ประโยชน์บ้าง ไม่ได้ประโยชน์บ้าง และการฝึกอบรมได้ประโยชน์ทางอ้อมซึ่งน้อยมาก ทั้งนี้เพราะวิทยากรส่วนใหญ่ไม่ใช่พนักงานในบริษัทที่จะทราบปัญหาได้อย่างแท้จริง วิทยากรมักเน้นทางด้านทฤษฎี ซึ่งสามารถเรียนรู้หรือศึกษาได้จากหนังสือทั่วไป ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความเห็นว่าการฝึกอบรมไม่เห็นผลอย่างชัดเจนและมีประโยชน์ต่อองค์กรน้อยมาก

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 35 แสดงการมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

สถานภาพ หลักเกณฑ์	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	40	85.11	28	80.00	14	82.35	4	80.00	86	82.69
ไม่มี	7	14.89	7	20.00	3	17.65	1	20.00	18	17.31
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาร้อยละ 82.69 และไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 17.31

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะประเมินผลปีละ 1 ครั้ง มี 62 คน ประเมินผลปีละ 4 ครั้ง มี 23 คน ประเมินผลปีละ 2 ครั้ง มี 17 คน และมีการประเมินผลปีละ 12 ครั้ง มีน้อยที่สุด 2 คน ซึ่งเป็นนายสถานี

ตารางที่ 36 แสดงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท

หลักเกณฑ์	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มีหลักเกณฑ์เป็นระบบดี	10	25.00	5	17.86	2	14.29	1	25.00	18	20.93
หลักเกณฑ์ค่อนข้างเป็นระบบ	14	35.00	7	25.00	5	35.71	-	-	26	30.23
หลักเกณฑ์ไม่เป็นระบบ	16	40.00	16	57.14	7	50.00	3	75.00	42	48.84
รวม	40	100.0	28	100.0	14	100.0	4	100.0	86	100.0

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีแบบฟอร์ม และหลักเกณฑ์เป็นระบบ ร้อยละ 48.84 รองลงมาเห็นว่าค่อนข้างมีหลักเกณฑ์เป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์เป็นระบบดี ร้อยละ 30.23 และ 20.93 ตามลำดับ ซึ่งไม่ว่าจะแยกพิจารณาแต่ละกลุ่มก็จะได้รับคำตอบเช่นเดียวกัน ยกเว้นผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีหลักเกณฑ์เป็นระบบร้อยละ 75.00 และมีหลักเกณฑ์เป็นระบบดีร้อยละ 25.00

ก่อน พ.ศ. 2522 บริษัทมีการกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่หลังจากพ.ศ. 2522 บริษัทฯ ยกเลิกการใช้แบบฟอร์มการประเมินผล โดยการกำหนดหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ตามระเบียบพนักงานบริษัท ขนส่ง จำกัด พ.ศ. 2522 โดยให้ผู้บังคับบัญชา รายงานผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังกล่าว แต่วิธีการประเมินขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานว่าจะใช้วิธีใด เช่น ให้พนักงานรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชากำหนดแบบฟอร์มการประเมิน หรือเขียนรายงานประเมินอย่างอิสระ จึงทำให้หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ไม่เป็นระบบการประเมินผลเดียวกัน



ตารางที่ 37 แสดงการประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับพนักงาน

ระดับ	สถานภาพ		นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
พนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้ากองลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป	12	25.53	5	14.29	2	11.76	1	20.00	20	19.23		
พนักงานทุกระดับ ยกเว้นผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้จัดการ	9	19.15	7	20.00	3	17.65	-	-	19	18.27		
พนักงานทุกระดับ	22	46.81	18	51.43	11	64.71	3	60.00	54	51.92		
อื่น ๆ	-	-	4	11.43	-	-	-	-	4	3.85		
ไม่ตอบ	4	8.51	1	2.86	1	5.88	1	20.00	7	6.73		
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0		

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีการประเมินผลพนักงานทุกระดับ มีผู้บริหารบางคนเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินเฉพาะพนักงานระดับต่ำกว่าหัวหน้ากองลงมา และพนักงานทุกระดับยกเว้นผู้ช่วยผู้จัดการ รองผู้จัดการ และผู้จัดการ ซึ่งแม้แต่ผู้บริหารระดับกลาง คือระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่ายังมีความเห็นว่าหัวหน้ากองไม่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน หรือผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1 คน เห็นว่ามีการประเมินผลระดับต่ำกว่าหัวหน้ากองลงมา ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้อาจไม่เข้าใจถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลของบริษัท หรือบริษัทมิได้มีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่แท้จริง นอกจากนี้ผู้บริหารระดับต้นจำนวน 4 คน เห็นว่าบริษัทไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่สามารถตอบได้ว่าการประเมินผลระดับใด เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้ไม่ตอบเป็นจำนวนถึง 7 คนหรือร้อยละ 6.73 ทั้งนี้ผู้ตอบอาจไม่ทราบถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท

ตารางที่ 38 แสดงวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์	สถานภาพ		นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ขึ้นเงินเดือน	31	24.22	27	21.43	15	23.44	3	20.00	76	22.82		
พัฒนาบุคคล	23	17.97	18	14.29	8	12.50	1	6.67	50	15.02		
เลื่อนตำแหน่ง	13	10.16	17	13.49	10	15.63	2	13.33	42	12.61		
ตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน	25	19.53	24	19.05	10	15.63	2	13.33	61	18.32		
โอน ย้าย	2	1.56	4	3.17	2	3.12	2	13.33	10	3.00		
การหาบุคคลเข้าทำงาน	-	-	1	0.79	-	-	-	-	1	0.30		
พิจารณาให้ออกจากบริษัท	-	-	2	1.59	2	3.12	-	-	4	1.20		
ปรับปรุงวิธีการทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้	12	9.37	14	11.11	5	7.81	2	13.33	33	9.91		
แสดงผลงานดีเด่น	15	11.72	12	9.52	7	10.94	2	13.33	36	10.81		
บำรุงขวัญ	7	5.47	7	5.56	5	7.81	1	6.67	20	6.01		
รวม	128	100.0	126	100.0	64	100.0	15	100.0	333	100.0		

ศูนย์วิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าเป็นวัตถุประสงค์ดังนี้ เรียงตามลำดับ

1. ขึ้นเงินเดือน
2. ตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน
3. พัฒนาบุคคล
4. เลื่อนตำแหน่ง
5. แสดงผลงานดีเด่น
6. ปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้
7. บำรุงขวัญ
8. โอน ย้าย
9. พิจารณาให้ออกจากบริษัท
10. สรรหาบุคคลเข้าทำงาน



ตารางที่ 39 แสดงการมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สถานภาพ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	5	10.64	14	40.00	5	29.41	2	40.00	28	25.00
ไม่มี	41	87.64	20	57.14	12	70.59	3	60.00	76	73.08
ไม่ตอบ	1	2.13	1	2.86	-	-	-	-	2	1.92
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

การบันทึกผลการปฏิบัติงานของนายสถานีร้อยละ 87.64 ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 57.14 ไม่มีการบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานและร้อยละ 40.00 มีการบันทึก ซึ่งมีอัตราส่วนร้อยละที่ใกล้เคียงกัน

ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่ ร้อยละ 70.59 ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 29.41 เท่านั้นที่มีการบันทึก

ส่วนผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ร้อยละ 60.00 ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานและร้อยละ 40.00 มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผลงาน

กล่าวโดยสรุปผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานร้อยละ 73.08 และมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานร้อยละ 25.96 มีผู้ไม่ตอบ ร้อยละ 1.92 ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแต่การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ตารางที่ 40 แสดงหลักการในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ลักษณะการพิจารณา	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
คุณค่าของงาน	14	8.69	19	10.56	12	15.00	2	11.11	47	10.71
ความไว้วางใจ	17	10.56	23	12.78	9	11.25	1	5.56	50	11.39
ความคิดริเริ่ม	24	14.91	20	11.11	10	12.50	3	16.67	57	12.98
ความสามารถในการเรียนรู้งาน	20	12.42	19	10.56	9	11.25	1	5.55	49	11.16
ความสามารถในการปรับตัว	10	6.21	14	7.78	6	7.50	2	11.11	32	7.29
การตัดสินใจ	16	9.94	17	9.44	5	6.25	3	16.67	41	9.34
การเป็นผู้นำ	9	5.59	15	8.33	5	6.25	2	11.11	31	7.06
ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน	33	20.50	26	14.44	14	17.50	2	11.11	75	17.08
ความรอบรู้ในงาน	17	10.56	26	14.44	10	12.50	2	11.11	55	12.53
อื่น ๆ	1	0.62	1	0.56	-	-	-	-	2	0.46
รวม	161	100.0	180	100.0	80	100.0	18	100.0	439	100.0

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะพิจารณาจากความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ในงาน ความไว้วางใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน คุณค่าของงาน และความสามารถในการปรับตัวน้อยที่สุด คือการเป็นผู้นำ ถ้าพิจารณาแยกตามกลุ่มของผู้บริหารแล้วปรากฏผลดังนี้

นายสถานีจะยึดหลักเกณฑ์จากความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือ ความคิดริเริ่มและความสามารถในการเรียนรู้งาน น้อยที่สุดคือการเป็นผู้นำ และผู้ตอบอื่น ๆ คือ ชื่อสัตย์สุจริต

ผู้บริหารระดับต้นพิจารณาจากความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน และความรอบรู้ในงานมากที่สุด รองลงมาคือความไว้วางใจ มีผู้ให้ความเห็นน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการปรับตัวและอื่น ๆ คือมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารระดับกลางมีปัจจัยที่ใช้พิจารณาส่วนใหญ่คือความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน รองลงมาคือ คุณค่าของงาน และความคิดริเริ่ม ส่วนน้อยที่สุดคือ การตัดสินใจและการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารระดับสูงมีปัจจัยในการพิจารณาที่สำคัญที่สุดคือ ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงมักจะประเมินผลในลักษณะงานระดับบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจ และความคิดริเริ่มที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อบริษัท และมีความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ความไว้วางใจและความสามารถในการเรียนรู้งาน

ตารางที่ 41 แสดงการชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา

หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว

สถานภาพ	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ชี้แจง	43	91.49	29	82.86	15	88.24	2	40.00	89	85.58
ไม่ได้ชี้แจง	4	8.51	6	17.14	2	11.76	3	60.00	15	14.42
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้บริหารส่วนใหญ่เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ได้ทำการชี้แจง แนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา มีเพียงร้อยละ 14.42 เท่านั้นที่ไม่ได้ชี้แจงหรือแนะนำวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บังคับบัญชาเห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ดีอยู่แล้ว ไม่มีข้อบกพร่องในการทำงาน หรือผู้บริหารอาจมองไม่เห็นข้อบกพร่องต่าง ๆ ไม่มีเวลาที่จะชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่เห็นความสำคัญที่จะชี้แจงแนะนำวิธีการทำงาน

ตารางที่ 42 แสดงการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินอุทธรณ์หรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชา  
เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สถานภาพ ความคิดเห็น	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ควร	39	82.98	28	80.00	14	82.35	3	60.00	84	80.77
ไม่ควร	7	14.89	7	20.00	1	5.88	-	-	15	14.42
ไม่ตอบ	1	2.13	-	-	2	11.77	2	40.00	5	4.81
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้น  
เงินเดือนแล้ว ผู้บริหารส่วนมากร้อยละ 80.77 เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถ  
อุทธรณ์หรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาได้ เพราะเพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรม พนักงาน  
มีโอกาสที่จะทราบข้อเท็จจริงและเหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลไป มีความเข้าใจอันดีต่อกันทั้ง  
สองฝ่าย นำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในการปฏิบัติงานของพนักงานและการประเมินผลของ  
ผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาอาจเกิดความผิดพลาดได้ และเป็นสิทธิของพนักงานที่ควรจะมี  
โอกาสอุทธรณ์หรือชี้แจงได้ เพื่อให้พนักงานหายคับข้องใจมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป ส่วนผู้  
ที่เห็นว่าไม่ควรที่จะให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสอุทธรณ์หรือชี้แจงข้อเท็จจริงนั้น เพราะ ผู้  
บังคับบัญชารู้ถึงการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นเช่นไร การพิจารณาผลการปฏิบัติงานย่อมอยู่ใน  
ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้มีการพิจารณาในขั้นต้นแล้วจึงไม่ควรที่จะมีการอุทธรณ์หรือ  
ชี้แจงข้อเท็จจริง เพราะจะเกิดความยุ่งยากในการประเมินผลและการปฏิบัติงาน พนักงานอาจ  
เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาจะมีหลักฐานที่ยึดอยู่แล้ว และตามปกติ  
พนักงานมักจะเข้าข้างตัวเองก่อนเสมอว่าถูก ปฏิบัติงานดี เต็ม ถ้ามีการอุทธรณ์ก็จะเป็นการ  
แก้ตัวของพนักงานผู้นั้น

### การบำรุงรักษาพนักงาน

ตารางที่ 43 แสดงความคิดเห็นความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการของบริษัทฯ ที่มีอยู่

สถานการณ์	นายสถาณี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
พอใจ	34	72.34	21	60.00	13	76.47	4	80.00	72	69.23
ไม่พอใจ	11	23.40	13	37.14	4	23.53	1	20.00	29	27.88
ไม่ตอบ	2	4.26	1	2.86	-	-	-	-	3	2.89
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

จากคำถามที่ถามถึงสวัสดิการของบริษัทฯ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนตอบว่าบริษัทมีสวัสดิการให้กับพนักงาน และจากตารางที่ 43 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการของบริษัทฯ ที่มีอยู่ มีผู้ตอบร้อยละ 27.88 เห็นว่าไม่พอใจ เพราะเห็นว่าความต้องการของมนุษย์มีไม่สิ้นสุด อยากได้สวัสดิการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ระเบียบ ขั้นตอนเกี่ยวกับสวัสดิการยุ่งยาก ลำบาก และไม่เป็นธรรมควรมีการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกและเสมอภาค

ตารางที่ 44 แสดงความคิดเห็นว่าบริษัทควรให้สวัสดิการเพิ่มเติมจากปัจจุบัน

ความคิดเห็น	นายสถาณี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ควร	28	59.58	26	74.29	9	52.94	2	40.00	65	62.50
ไม่ควร	16	34.04	6	17.14	8	47.06	3	60.00	33	31.73
ไม่ตอบ	3	6.38	3	8.57	-	-	-	-	6	5.77
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้บริหารเห็นว่าบริษัทควรให้สวัสดิการเพิ่มเติมจากปัจจุบันเป็นส่วนใหญ่ เพราะค่าครองชีพสูง บริษัทควรให้สวัสดิการที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพให้มากขึ้น เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจไม่เป็นที่ห่วงกังวลกับภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ สวัสดิการที่มีอยู่ถ้าเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นยังมีน้อยไป เช่นที่อยู่อาศัย และสวัสดิการบางอย่างที่รับบางอย่างไม่สมบูรณ์ โดยเฉพาะพนักงานผู้น้อยไม่มีโอกาสใช้สิทธิ์ได้ เช่น การกู้ยืมเงินมีหลักเกณฑ์มาก ยุ่งยาก สวัสดิการบางอย่างมีไม่ทั่วถึง ได้เฉพาะพนักงานบางกลุ่มเท่านั้น

เช่นรถบริการรับส่งของบริษัท ฯลฯ

ส่วนผู้ที่เห็นว่าไม่สมควรที่จะเพิ่มเติมสวัสดิการจากปัจจุบันมีร้อยละ 31.73 เพราะเห็นว่า สวัสดิการให้มากและเพียงพอแล้ว มีบางอย่างดีกว่าของราชการหรือบริษัทเอกชน และฐานะทางการเงินของบริษัทยังไม่ดีพอที่จะให้สวัสดิการเพิ่มเติมจากปัจจุบัน

สวัสดิการที่ผู้บริหารเห็นว่าบริษัทควรเพิ่มเติม คือ

1. ที่อยู่อาศัยสำหรับพนักงาน โดยจัดสรรบ้านและที่ดินให้พนักงานเช่าซื้อหรือซื้อ นายสถานีเห็นว่าควรให้ค่าเช่าบ้านพักสำหรับพนักงานต่างจังหวัด บ้านพักสำหรับหัวหน้างาน หรือนายสถานีต่างจังหวัด
2. ค่ารักษาพยาบาล ควรให้เบิกเต็มจำนวนตามที่จ่ายจริง และสามารถรักษาใน โรงพยาบาลเอกชนได้
3. ค่าครองชีพ
4. ปรับปรุงระเบียบและเงื่อนไขการกู้ยืมเงินให้คล่องตัวกว่านี้และมีวงเงินมากกว่าที่เป็นอยู่
5. ห้องอาหารสำหรับพนักงานที่ถูกสุขอนามัยและราคายุติธรรม
6. สิทธิลดหย่อนค่าอุปโภคและบริโภคราคาถูก
7. สโมสรหรือที่ประชุมของพนักงานเพื่อให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์ผ่อนคลาย ความตึงเครียด
8. สนามกีฬาในร่มและกลางแจ้ง พร้อมทั้งอุปกรณ์กีฬา
9. บริการรถรับส่งเพิ่มเติม
10. ประกันชีวิตและสุขภาพ
11. สภาพแวดล้อมในบริษัท ควรจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อย รักษาความสะอาด ใหน้าอยู่
12. มีโบนัสประจำปีให้กับพนักงานทุกระดับ
13. การให้การศึกษารวมพยาบาลกับพนักงานโดยเฉพาะพนักงานประจำรถ



ตารางที่ 45 แสดงการเคยอธิบายหรือชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือระเบียบวินัยแก่ผู้  
ใต้บังคับบัญชา

สถานการณ์	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เคย	46	97.87	30	85.71	17	100.0	3	60.00	96	92.31
ไม่เคย	1	2.13	5	14.29	-	-	2	40.00	8	7.69
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

จากคำถาม ซึ่งถามว่าบริษัทฯ มีระเบียบวินัยหรือไม่ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกคนเห็นว่า  
บริษัทฯ มีระเบียบวินัยที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและใช้เป็นหลักในการควบคุมความ  
ประพฤติของพนักงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งระเบียบวินัยต่าง ๆ ผู้บังคับบัญชา  
ร้อยละ 92.31 เคยอธิบายและชี้แจงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีนายสถานี 1 คน ผู้บริหารระดับต้น  
5 คน และผู้บังคับบัญชาระดับสูง 2 คน เท่านั้นที่ไม่เคยอธิบายหรือชี้แจงระเบียบวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



ศูนย์วิจัยและพัฒนาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 46 แสดงความคิดเห็นถึงสาเหตุของผู้ที่กระทำผิดวินัยในบริษัท

สถานภาพ สาเหตุการกระทำผิดวินัย	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ไม่เข้าใจระเบียบวินัยดีพอ	18	38.30	12	34.29	4	23.53	-	-	34	32.69
เข้าใจระเบียบวินัยดี แต่ไม่ปฏิบัติตาม	27	57.44	18	51.43	10	58.82	5	100.0	60	57.69
ไม่เห็นด้วยกับการกำหนดข้อบังคับในเรื่องระเบียบวินัยขององค์การ จึงมีปฏิกิริยาคัดค้านไม่ปฏิบัติตาม	1	2.13	1	2.86	-	-	-	-	2	1.92
ไม่ทราบ	-	-	1	5.71	2	11.77	-	-	4	3.85
อื่น ๆ	1	2.13	2	5.71	1	5.88	-	-	4	3.85
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานในบริษัทฯ มีการกระทำที่ผิดระเบียบวินัยอยู่มากพอสมควร ทั้งนี้ผู้กระทำผิดวินัยส่วนใหญ่เกิดจากพนักงานเข้าใจระเบียบวินัยเป็นอย่างดี แต่มักไม่ปฏิบัติตามเป็นจำนวนร้อยละ 57.69 รองลงมาร้อยละ 32.69 เห็นว่ายังไม่เข้าใจระเบียบวินัยดีพอ ซึ่งทำให้กระทำผิดระเบียบวินัย นอกจากนี้ร้อยละ 3.85 ไม่ทราบว่าเกิดจากอะไร และความคิดเห็นอื่น ๆ คือ พนักงานไม่สนใจคำสั่งระเบียบวินัย หรือเข้าใจระบบดี แต่บางครั้งทำพลาดไปโดยไม่เจตนา หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และผู้บังคับบัญชาไม่มีการลงโทษที่เด็ดขาดทำให้พนักงานไม่เกรงกลัว กระทำผิดวินัยอยู่เสมอ ส่วนความคิดเห็นน้อยที่สุดร้อยละ 1.92 คือ พนักงานไม่เห็นด้วยกับการกำหนดข้อบังคับในเรื่องระเบียบวินัยขององค์การ จึงมีปฏิกิริยาคัดค้านไม่ปฏิบัติตาม

ตารางที่ 47 แสดงความคิดเห็นถึงความเหมาะสมในระเบียบวินัยที่ใช้อยู่

สถานภาพ ความคิดเห็น	นายสถานี		ระดับต้น		ระดับกลาง		ระดับสูง		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เหมาะสม	41	87.23	19	54.29	10	58.83	4	80.00	74	71.15
ไม่เหมาะสม	6	12.77	13	37.14	5	29.41	-	-	24	23.08
อื่น ๆ	-	-	2	5.71	1	5.88	1	20.00	4	3.85
ไม่ตอบ	-	-	1	2.86	1	5.88	-	-	2	1.92
รวม	47	100.0	35	100.0	17	100.0	5	100.0	104	100.0

ตารางที่ 47 แสดงให้เห็นถึงระเบียบวินัยที่ใช้อยู่ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเหมาะสม ร้อยละ 71.15 รองลงมาร้อยละ 23.08 เห็นว่าไม่เหมาะสม โดยแยกพิจารณาเป็นกลุ่มได้คือ

นายสถานีเห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะใช้ระเบียบราชการมากไปไม่เหมาะสม วินัยบางอย่างระบุโทษรุนแรงเกินไป วินัยบางอย่างล้ำสมัยควรได้รับการแก้ไข

ผู้บริหารระดับต้นเห็นว่าไม่เหมาะสมเพราะ การลงโทษล่าช้า ไม่ให้ความเป็นธรรม มีระบบเล่นพรรคเล่นพวกไม่ปฏิบัติตามระเบียบลงโทษ ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เข้มงวดกวดขัน ไม่มีการลงโทษอย่างจริงจัง ทำให้พนักงานไม่เกรงกลัว ละเมิดวินัยอยู่เสมอ และระเบียบวินัยแต่ปฏิบัติหย่อนยาน

ผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะ ไม่มีการกวดขันเอาจริง ผู้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งกันในการลงโทษ ควรมีการแก้ไขระเบียบวินัยให้รัดกุมยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงไม่มีผู้ตอบว่าไม่เหมาะสม มีเพียง 1 คน ที่เห็นว่าระเบียบวินัยเหมาะสม แต่ผู้ใช้อำนาจมักมีความล่าช้าในการปฏิบัติจึงเกิดความไม่เป็นธรรม

สำหรับความคิดเห็นอื่น ๆ ของผู้บริหารระดับต้นคือ ระเบียบวินัยดีแต่ไม่สามารถใช้บังคับพนักงานได้ ทำให้พนักงานละเมิดระเบียบนั้น ๆ โดยไม่มีความผิด และไม่ทราบระเบียบวินัยทั้งหมด มีอะไรควรจะมีหนังสือคู่มือระเบียบวินัยให้กับพนักงานทุกคน ส่วนผู้บริหารระดับกลางเห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรเข้มงวดกับระเบียบวินัยให้มาก โดยเฉพาะการคอร์รัปชันของพนักงาน

## สรุปข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร

### การสรรหาพนักงาน

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทฯ ประกาศสรรหาบุคคลโดยติดประกาศที่บริษัทฯ มากที่สุด เป็นส่วนน้อยที่ประกาศทางหนังสือพิมพ์ ให้งานช่วยหา และประกาศติดไว้ที่สถาน การศึกษา
2. บริษัทฯ มีวิธีการคัดเลือกพนักงาน โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติ รองลงมาสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์
3. ผู้บริหารส่วนมาก มีความคิดเห็นว่า วิธีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมคือ การ สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติ
4. การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานโดยส่วนรวมแล้ว เห็นว่าเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยหลาย ๆ ฝ่ายรวมกัน รองลงมาเห็นว่า เป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง เฉพาะผู้บริหารระดับสูงและนายสถานีที่เห็นว่า เป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่
5. ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เคยมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน ถ้าพิจารณาแยกเป็น กลุ่มจะพบว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 80.00 มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งจะเห็นว่าคำตอบของผู้บริหารระดับสูงไม่สัมพันธ์กับในข้อข้างต้นที่เห็นว่าการ คัดเลือกพนักงานเป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลัง เพราะถ้าเป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลังแล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่มีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน ถึงร้อยละ 80.00
6. ผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกพนักงาน ส่วนใหญ่มีปัญหาในการคัดเลือก คือ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ รองลงมาคือคุณวุฒิของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ผู้สมัครมีคุณสมบัติ ไม่ครบถ้วน มีผู้ตอบน้อยที่สุดคือ ผู้สมัครมีน้อยเกินไป
7. การบรรจุพนักงานผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าบรรจุได้ตรงตามความรู้ความสามารถ แต่ก็มีผู้ตอบในจำนวนใกล้เคียงกันที่เห็นว่าการบรรจุพนักงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ

### การฝึกอบรม

1. บริษัทมีการปฐมนิเทศพนักงานที่เข้าใหม่ เฉพาะในหน่วยงานที่รับพนักงานเป็น จำนวนมาก เช่น พนักงานขับรถ
2. บริษัทฯ มีนโยบายในการสนับสนุนให้งานเข้ารับการฝึกอบรมพอสมควร

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่ถ้าพิจารณาเป็นกลุ่มจะเห็นว่าผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และจำนวนผู้ไม่ทราบว่ามีการสำรวจหรือไม่นั้นมีถึงร้อยละ 17.31 ผู้ที่เห็นว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นเพราะมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอเป็นสาเหตุสำคัญที่สุด นอกจากนี้เพราะไม่มีงบประมาณเพียงพอ ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน ผู้ตอบน้อยที่สุดคือ มีโครงการและหลักสูตรแน่นอน ไม่จำเป็นต้องหาและไม่มีความจำเป็นเพราะข้อมูลที่ได้มักไม่ตรงกับความจริง สำหรับผู้ที่เห็นว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นนั้นใช้วิธีการคือ ปรึกษาหารือระหว่างหน่วยฝึกอบรมกับผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน รองลงมาผู้บริหารสังเกตการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของพนักงานและผู้บริหารสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน

4. ผู้ที่คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่ากองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้คัดเลือก

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมคือ พิจารณาตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อ เรื่องที่จะฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ หมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดอ่อนในด้านใดก็ให้เข้าฝึกอบรมในด้านนั้น และผลัดเปลี่ยนกันไปตามความว่างงานของแต่ละคน

6. ส่วนใหญ่บริษัทจะคัดเลือกพนักงานระดับผู้บริหารระดับต้น เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง

7. การฝึกอบรมส่วนใหญ่สถาปนากายนอกเป็นผู้จัดการฝึกอบรมซึ่งมีมากกว่าร้อยละ 50.00 มีส่วนน้อยที่บริษัทฯ เป็นผู้จัดการฝึกอบรมเอง

8. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม วิธีที่ใช้ในการประเมินผลมากที่สุด คือ การประเมินจากการปฏิบัติงานและผลงานของพนักงาน รองลงมาใช้วิธีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานโดยการพูดคุยหรือทดสอบ

9. ผู้บริหารส่วนมากเห็นว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การ

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินผลนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าหลักเกณฑ์ไม่เป็นระบบ และมีการประเมินผลพนักงานทุกระดับ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์เพื่อขึ้นเงินเดือนเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา เพื่อตรวจมาตรฐานในการทำงาน พัฒนาบุคคล
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่พิจารณาจาก ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน ความคิดริเริ่ม ความรอบรู้ในงาน ความไว้วางใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน เรียงตามลำดับ
5. ผู้บริหารส่วนมากมีการชี้แจงแนะนำวิธีการทำงานและแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว
6. ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินสามารถอุทธรณ์หรือชี้แจงข้อเท็จจริงต่อผู้บังคับบัญชาเมื่อเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรม มีโอกาสที่จะทราบข้อเท็จจริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

#### การบำรุงรักษาพนักงาน

1. บริษัทฯ มีสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับพนักงานทุกคน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการของบริษัท แต่ผู้บริหารส่วนมากเห็นว่าบริษัทควรให้สวัสดิการเพิ่มเติมกับพนักงานจากที่มีอยู่ปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันดังตัวมาก ค่าครองชีพสูงขึ้นควรที่จะให้สวัสดิการต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีพ เพิ่มขึ้น เช่น ที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าครองชีพ หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงินเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ควรให้ค้ำประกันตัวและมิวงเงินสูงขึ้น โรงอาหารที่ราคายุติธรรม และถูกสุขอนามัย
2. บริษัทฯ มีระเบียบวินัยที่ใช่เป็นกฎข้อบังคับให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามระเบียบ ซึ่งในการชี้แจงถึงระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เคยอธิบายหรือชี้แจงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. พนักงานที่กระทำผิดระเบียบวินัยในบริษัทฯ นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าเกิดจากพนักงานเข้าใจระเบียบวินัยดี แต่ไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานไม่เกรงกลัวการลงโทษหรือการลงโทษของผู้บริหารไม่เข้มงวด หรือไม่รัดกุม
4. ผู้บริหารส่วนมากเห็นว่าระเบียบวินัยที่ใช่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่ผู้ที่ไม่เห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะมีการอิงระเบียบราชการมากเกินไป การลงโทษล่าช้าไม่เป็นธรรม มีการเล่นพรรคเล่นพวก และไม่มีการกวดขันอย่างจริงจัง



### การวิเคราะห์ในล้นความคิดเห็นของพนักงาน

เพื่อให้การวิเคราะห์ได้ใกล้เคียงและสอดคล้องกับความเป็นจริง จึงได้มีการ สลอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคล การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบำรุงรักษาพนักงาน โดยจำแนกตาม ฝ่ายต่าง ๆ โดยแบบสลอบถามแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 48 แสดงเพศของผู้ตอบแบบสลอบถาม โดยแยกตามฝ่ายต่าง ๆ

พนักงาน เพศ	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ชาย	12	40.00	22	81.48	77	68.75	111	65.68
หญิง	18	60.00	5	18.52	32	28.57	55	32.54
ไม่ตอบ	-		-		3	2.68	3	1.78
รวม	30	100.0	27	100.0	112	200.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสลอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 65.68 เพราะเนื่องจากการ ทำงานเกี่ยวกับการเดินรถ การซ่อมบำรุงรักษารถ มีเฉพาะในฝ่ายบริหารเท่านั้นที่มีเพศหญิง มากกว่าชาย คือร้อยละ 60.00 เพราะเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและ ไม่ได้ใช้แรงงานเหมือนด้าน การเดินรถ หรือการซ่อมบำรุงรักษารถ

พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 2 โดยเฉพาะพนักงานซ่อมบำรุง ส่วนพนักงานฝ่าย บริหารอยู่ในระดับ 3 มากกว่าระดับ 2 เล็กน้อย พนักงานในระดับ 4 มีจำนวนน้อย จากผู้ตอบ แบบสลอบถาม 169 คนอยู่ในระดับ 4 4 คน พนักงานฝ่ายเดินรถส่วนใหญ่ไม่ได้ตอบแบบสลอบถามว่าอยู่ในระดับไหน มีเพียง 2 คนเท่านั้นที่ตอบว่าอยู่ในระดับ 1 และอีก 4 คนอยู่ในระดับ 2

ตารางที่ 49 แสดงอายุของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ

พนักงาน อายุ	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
น้อยกว่า 20 ปี	-	-	1	3.70	-	-	1	0.59
20-30 ปี	9	30.00	8	29.63	33	29.46	50	29.59
31-40 ปี	14	46.67	14	51.85	46	41.07	74	43.69
41-50 ปี	4	13.33	3	11.11	21	18.75	28	16.57
51-60 ปี	3	10.00	1	3.70	10	8.93	14	8.28
ไม่ตอบ	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

พนักงานในทุก ๆ ฝ่ายอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปีเป็นส่วนใหญ่ คือร้อยละ 43.69 รองลงมาอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 41-50 ปี และ 51-60 ปีเรียงตามลำดับทั้ง 3 ฝ่าย ในฝ่ายซ่อมบำรุงอายุน้อยที่สุด 1 คนคือน้อยกว่า 20 ปี ซึ่งอายุของพนักงานจะสัมพันธ์กับอายุการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 52

ตารางที่ 50 แสดงสถานการณ์ภาพการสัรมลย์ของพนักงาน

พนักงานฝ่าย สถานการณ์สัรมลย์	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
โสด	12	40.00	8	29.63	24	21.43	44	26.04
แต่งงานแล้ว	14	46.67	17	62.96	84	75.00	115	68.05
หม้าย	1	3.33	1	3.70	1	0.89	3	1.77
หย่า	1	3.33	1	3.70	1	0.89	3	0.77
แยกกันอยู่	2	6.67	-	-	2	1.79	4	2.37
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

สถานการณ์ภาพการสัรมลย์ของพนักงานส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว โดยเฉลี่ยร้อยละ 68.05 พนักงานที่โสดร้อยละ 26.04 นอกเหนือจากนี้แต่งงานแล้วแต่เป็นหม้าย หย่า และแยกกันอยู่



ตารางที่ 51 แสดงการศึกษายกระดับสูงสุดของพนักงาน

พนักงาน การศึกษา	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ต่ำกว่า มค.3	2	6.67	5	18.32	40	35.71	47	27.81
มค.3-มค.5	6	20.00	8	29.63	46	41.07	60	35.50
ปวช.-ปวส.	14	46.67	13	48.15	21	18.75	48	28.40
ปริญญาตรี	8	26.66	1	3.70	3	2.68	12	7.10
ปริญญาโท	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

พนักงานโดยเฉลี่ยมีการศึกษาในระดับ มค.3-มค.5 เป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 35.50 รองลงมาได้แก่ ระดับ ปวช.-ปวส. ร้อยละ 28.40 ซึ่งในระดับนี้ส่วนมากเป็นระดับ ปวช. มากกว่า เพราะในตำแหน่งงานส่วนใหญ่จะรับระดับ ปวช. แต่ในฝ่ายบริหารและฝ่ายซ่อมบำรุงนั้นพนักงานทั้ง 2 ฝ่ายนี้จะมีระดับการศึกษา ปวช.-ปวส. มากที่สุด ในปัจจุบันบริษัทจะรับพนักงานที่มีวุฒิต่ำสุดคือ มัธยมศึกษาตอนต้น (มค.5) แต่เนื่องจากพนักงานโดยเฉพาะในฝ่ายเดินรถนั้นเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาาน จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิต่ำกว่า มค.3 ยังมีจำนวนมาก โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายเดินรถ มีจำนวนถึงร้อยละ 35.71 ส่วนวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทนั้นไม่มีเลย

ศูนย์ข้อมูลทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 52 แสดงระยะเวลาที่พนักงานทำงานในบริษัทขนส่ง จำกัด

พนักงาน ระยะเวลาทำงาน	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-
1- 5 ปี	6	20.00	5	18.52	13	11.61	24	14.20
6-10 ปี	13	43.33	12	44.44	63	56.25	88	52.07
11-15 ปี	6	20.00	8	29.63	23	20.54	37	21.89
16-20 ปี	3	10.00	2	7.41	5	4.46	10	5.92
20 ปีขึ้นไป	2	6.67	-	-	8	7.14	10	5.92
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ร้อยละ 52.07 มีอายุการทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 21.89 มีอายุการทำงาน 11-15 ปี ซึ่งพนักงานทั้ง 3 ฝ่ายมีอายุการทำงานเรียงตามลำดับใกล้เคียงกัน เฉพาะพนักงานฝ่ายบริหารมีจำนวนร้อยละของอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 11-15 ปีเท่ากัน ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไปในฝ่ายซ่อมบำรุง ไม่มีเลย แต่ในฝ่ายเดินรถมีถึงร้อยละ 7.14 มาเป็นอันดับ 4 ในฝ่ายเดินรถ ซึ่งอายุการทำงานนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 1 ปีไม่มีเลย

ตารางที่ 53 แสดงอัตราเงินเดือนของพนักงาน

พนักงานฝ่าย อัตราเงินเดือน	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
น้อยกว่า 1,600 บาท	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
1,600-3,200 บาท	1	3.33	6	22.22	45	40.18	52	30.77
3,201-4,800 บาท	24	80.00	16	59.26	50	44.64	90	53.26
4,801-6,400 บาท	5	16.67	5	18.52	15	13.39	25	14.79
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีเงินเดือน 3,201 บาทถึง 4,800 บาท รองลงมาคือ 1,600 ถึง 3,200 บาท ถ้าพิจารณาแยกเป็นกลุ่มจะเห็นว่าฝ่ายบริหารมีอัตราเงินเดือน

เฉลี่ยสูงกว่าฝ่ายอื่น ๆ โดยพิจารณาจากจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 80.00 มีอัตราเงินเดือน 3,201-4,800 บาท รองลงมาร้อยละ 16.67 มีอัตราเงินเดือน 4,801-6,400 บาท ส่วนอัตราเงินเดือนสูงกว่า 6,400 บาทไม่มี

อัตราเงินเดือนนี้ไม่รวมเบี้ยเลี้ยงหรือค่าล่วงเวลา ในฝ่ายซ่อมบำรุงไม่มีค่าเบี้ยเลี้ยงหรือค่าล่วงเวลาเลย ส่วนในฝ่ายบริหารมีส่วนน้อยที่ได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงหรือค่าล่วงเวลา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 5 คนที่ได้รับค่าล่วงเวลา คือมีประมาณไม่เกิน 1,000 บาท 3 คน ประมาณ 1,001-2,000 บาท 1 คน และ 3,001-4,000 บาท 1 คน ส่วนฝ่ายเดินรถมีจำนวน 32 คนที่ได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงหรือค่าล่วงเวลา ซึ่งได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงตั้งแต่ 400-6,000 บาท

#### สรุป ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นชายมากกว่าเป็นหญิง ยกเว้นฝ่ายบริหารเป็นหญิงมากกว่า
2. อายุของพนักงานส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 31-40 ปี รองลงมา 21-30 ปี
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว
4. ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มศ.3-มศ.5 เป็นส่วนน้อยที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี เฉพาะในฝ่ายบริหารและฝ่ายซ่อมบำรุงส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ-ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
5. พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ 11-15 ปี
6. อัตราเงินเดือนของพนักงานส่วนใหญ่คือ 3,201-4,800 บาท รองลงมาคือ 1,600-3,200 บาท

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เพื่อช่วยประกอบและเสริมข้อมูลการบริหารงานบุคคลให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนการบริหารงานบุคคลของฝ่ายพนักงาน โดยแยกเป็นพนักงานฝ่ายต่าง ๆ 3 ฝ่ายด้วยกันคือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายซ่อมบำรุง และฝ่ายเดินรถ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของพนักงานทั้ง 3 ฝ่ายว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคลของบริษัทอย่างไร

## การสรรหาพนักงาน

ตารางที่ 54 แสดงแหล่งที่มาให้ทราบข่าวการรับสมัครงาน

พนักงานฝ่าย แหล่งข่าวในการสมัครงาน	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
หนังสือพิมพ์	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
ที่ติดต่อประจำของบริษัท	7	23.33	4	14.81	31	27.68	42	24.85
ทางวิทยุ	-	-	-	-	1	0.89	1	0.59
เพื่อนหรือญาติแนะนำ	23	76.67	23	85.19	76	67.85	122	72.20
ประกาศติดต่อที่สถาบันการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

แหล่งข่าวที่พนักงานทราบข่าวในการรับสมัครงานคือเพื่อนหรือญาติแนะนำมากที่สุด จำนวนร้อยละ 72.20 ไม่ว่าจะแยกตามฝ่ายต่าง ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในฝ่ายซ่อมบำรุง มีจำนวนร้อยละ 85.19 ที่ทราบแหล่งข่าวการสมัครงานจากเพื่อนหรือญาติแนะนำ แหล่งข่าวรองลงมาได้แก่ ที่ติดต่อประจำของบริษัท มีจำนวนร้อยละ 24.85 พนักงานในฝ่ายบริหาร และฝ่ายซ่อมบำรุง ไม่ได้ทราบจากแหล่งข่าวอื่น ๆ เลย โดยเฉพาะฝ่ายเดินรถมีทราบข่าวจากหนังสือพิมพ์ร้อยละ 1.79 และทางวิทยุร้อยละ 0.89 ส่วนแหล่งข่าวอื่น ๆ นั้นผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 1.79 ระบุว่าสมัครด้วยตนเองโดยไม่ทราบว่ามีประกาศรับสมัคร

ตารางที่ 55 แสดงถึงพนักงานมีปัญหาในการสมัครงานหรือไม่

พนักงานฝ่าย ปัญหา	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	2	6.67	2	7.41	4	3.57	8	4.73
ไม่มี	28	93.33	25	92.59	108	96.43	161	95.27
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

พนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการสมัครงาน ร้อยละ 95.27 มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีปัญหาในการสมัครงานร้อยละ 4.73 ปัญหาในการสมัครงานคือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รับสมัคร และไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร

ตารางที่ 56 แสดงการมีวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือไม่

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	28	93.33	27	100.0	101	90.18	156	92.31
ไม่มี	2	6.67	-	-	11	9.82	13	7.69
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เข้ามาทำงานในบริษัทขนส่ง จำกัด ส่วนใหญ่ผ่านวิธีการคัดเลือกของบริษัทฯ เป็นจำนวนร้อยละ 92.31 มีผู้ตอบแบบสอบถามในฝ่ายบริหาร 2 ราย และฝ่ายเดินรถ 11 ราย โดยเฉลี่ยร้อยละ 7.69 ไม่มีการคัดเลือก

ตารางที่ 57 แสดงถึงวิธีการผ่านการคัดเลือก

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
โดยวิธี								
สอบข้อเขียนอย่างเดียว	2	7.15	-	-	8	7.92	10	6.41
สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว	8	28.57	6	22.22	13	12.87	27	17.31
สอบปฏิบัติอย่างเดียว	1	3.57	4	14.82	13	12.87	18	11.54
สอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์	8	28.57	1	3.70	27	26.73	36	23.08
สอบข้อเขียนและสอบปฏิบัติ	1	3.57	2	7.41	2	1.98	5	3.21
สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติ	6	21.43	3	11.11	5	4.96	14	8.97
สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติ	-	-	6	22.22	32	31.68	38	24.36
อื่น ๆ	1	3.57	1	3.70	-	-	2	1.28
ไม่ตอบ	1	3.57	4	14.82	1	0.99	6	3.84
รวม	28	100.0	27	100.0	101	100.0	156	100.0

พนักงานฝ่ายบริหารที่ผ่านการคัดเลือกโดยสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ และสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว ร้อยละ 28.57 รองลงมาคือ สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติร้อยละ 21.43 ไม่มีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติรวมกัน ส่วนวิธีการอื่น ๆ คือ ทดลองปฏิบัติงานโดย

ไม่มีการสอบ 1 ราย

พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงร้อยละ 22.22 ได้สอบสัมภาษณ์อย่างเดี่ยวและสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติ รองลงมาคือ สอบปฏิบัติอย่างเดี่ยวและไม่ตอบจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 14.82 ไม่มีการสอบข้อเขียนอย่างเดี่ยว วิธีอื่น ๆ คือ ผิดงาน และบรรจุเป็น พนักงานเลย 1 ราย

พนักงานฝ่ายเดินรถ ร้อยละ 31.68 ได้สอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติ ทั้ง 3 วิธีมากที่สุด รองลงมาคือสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ร้อยละ 26.73

โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานจะสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบปฏิบัติควบคู่กันไปทั้ง 3 วิธีมากที่สุดคือร้อยละ 24.36

ตารางที่ 58 แสดงความคิดเห็นถึงวิธีสอบคัดเลือกเข้ามาว่าเหมาะสมหรือไม่

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เหมาะสม	19	67.86	17	62.96	91	90.10	127	81.41
ไม่เหมาะสม	2	7.14	2	7.41	7	6.93	11	7.05
ไม่ตอบ	7	25.00	8	29.63	3	2.97	18	11.54
รวม	28	100.0	27	100.0	101	100.0	156	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความเห็นว่าวิธีการคัดเลือกของบริษัทฯ เหมาะสมร้อยละ 81.41 ร้อยละ 11.54 ไม่แสดงความคิดเห็น และร้อยละ 7.05 เห็นว่าไม่เหมาะสม

พนักงานฝ่ายบริหารที่เห็นว่าเหมาะสมนั้นให้เหตุผลว่าเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี เป็นการหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์ เป็นการสรรหาบุคคลได้ตรงกับความต้องการ ผู้ที่สอบข้อเขียนแต่เพียงอย่างเดียวให้เหตุผลว่าไม่จำเป็นต้องสอบสัมภาษณ์หรือปฏิบัติสามารถได้ผลเช่นเดียวกัน ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วยนั้นผู้ที่ตอบว่าสอบสัมภาษณ์อย่างเดี่ยวเห็นว่าควรมีการสอบข้อเขียนด้วย เพื่อป้องกันการใช้ระบบอุปถัมภ์

พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงให้เหตุผลว่าเหมาะสม เพราะได้ใช้ความรู้ความสามารถตรงกับที่ได้ศึกษามา และวิธีการคัดเลือกปฏิบัติกับผู้สมัครเหมือนกันทุกคนทำให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียม



ไว้ยวมกัน สำหรับความคิดเห็นของผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมนั้นคือไม่มีระเบียบแบบแผนในการลอบคัดเลือกที่ดี บางคนเข้ามาโดยไม่มีการลอบข้อเขียนหรือลอบปฏิบัติ และมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เล่นพรรคเล่นพวก

พนักงานฝ่ายเดินรถเห็นว่าเหมาะสม เพราะเป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานได้ตรงกับตำแหน่งงาน เพราะมีการลอบปฏิบัติโดยเฉพาะพนักงานขับรถเห็นด้วยที่มีการลอบปฏิบัติวิธีการขับรถ มีความยุติธรรมดีเป็นการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน มีขั้นตอนในการลอบดี ผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมมีจำนวน 7 ราย ให้เหตุผลว่าลอบไม่ตรงความรู้ความสามารถ มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ กรรมการลอบไม่เป็นธรรม

โดยสรุปทั้ง 3 ฝ่ายเห็นว่าวิธีการลอบคัดเลือกเหมาะสมดีแล้ว เพราะเป็นการทดสอบความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งที่รับสมัคร การลอบมีความยุติธรรมดี และผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม เพราะมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ วิธีการทดสอบไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่เรียนมา

ตารางที่ 59 แสดงความคิดเห็นว่างานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ตรงตามความรู้ความสามารถหรือไม่

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ตรง	21	70.00	20	74.07	76	67.86	117	69.23
ไม่ค่อยตรง	6	20.00	7	25.93	29	25.89	42	24.85
ไม่เกี่ยวข้องเลย	3	10.00	-	-	5	4.46	8	4.74
ไม่ตอบ	-	-	-	-	2	1.79	2	1.18
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันตรงตามความรู้ความสามารถ มีจำนวนร้อยละ 69.23 ร้อยละ 24.85 เห็นว่าไม่ค่อยตรง และร้อยละ 4.74 เห็นว่าไม่เกี่ยวข้องเลย

### การฝึกอบรม

ตารางที่ 60 แสดงการได้รับการปฐมนิเทศเมื่อเข้ามาทำงาน

พนักงานฝ่าย ปฐมนิเทศ	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	8	26.67	6	22.22	48	42.86	62	36.69
ไม่มี	22	73.33	21	77.78	64	57.14	107	63.31
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามในฝ่ายพนักงานส่วนมากไม่ได้รับการปฐมนิเทศ รองลงมาได้รับการปฐมนิเทศ เป็นจำนวนร้อยละ 73.33 และ 26.67 ตามลำดับ

ในฝ่ายซ่อมบำรุงก็เช่นกันร้อยละ 77.78 และ 22.22 ตามลำดับ ไม่ได้รับการปฐมนิเทศ และได้รับการปฐมนิเทศ

ส่วนในฝ่ายเดินรถผู้ที่ไม่ได้รับการปฐมนิเทศมีจำนวนใกล้เคียงแต่มากกว่ามีร้อยละ 57.14 และได้รับการปฐมนิเทศร้อยละ 42.86

สรุปแล้วส่วนมากพนักงานทั้งหมดไม่ได้รับการปฐมนิเทศโดยเฉลี่ยร้อยละ 63.31 ทั้งนี้เนื่องจากในอดีตบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศพนักงาน ต่อมาภายหลังบริษัทฯ เริ่มเห็นถึงความสำคัญที่จะเพิ่มขวัญกำลังใจ และให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจจึงได้มีการปฐมนิเทศพนักงาน โดยเฉพาะในฝ่ายการเดินรถ มีการรับพนักงานครั้งละเป็นจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในฝ่ายอื่น ๆ จำนวนร้อยละของพนักงานที่ได้รับการปฐมนิเทศจึงมากกว่า แต่อย่างไรก็ดีสำหรับการรับสมัครพนักงานจำนวนไม่มาก บริษัทฯ ก็ไม่มีการปฐมนิเทศจะเป็นไปในรูปของการแนะนำ ล่องงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของพนักงานที่รับเข้ามา สำหรับหน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการปฐมนิเทศส่วนมากตอบว่า กองการเจ้าหน้าที่มีเพียง 8 คน ที่ตอบว่าผู้บังคับบัญชาของตนเป็นผู้ปฐมนิเทศ



ตารางที่ 61 แสดงความคิดเห็นถึงประโยชน์จากการปฐมนิเทศ

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	8	100.0	4	66.67	46	95.83	58	93.55
ไม่ตอบ	-	-	2	33.33	2	4.17	4	6.45
รวม	8	100.0	6	100.0	48	100.0	62	100.0

ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฐมนิเทศ เกือบทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าได้รับประโยชน์จากการปฐมนิเทศ ร้อยละ 93.65 ส่วนร้อยละ 6.45 คือจำนวนของผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ไม่มีผู้ใดตอบว่าไม่มีประโยชน์เลย

ตารางที่ 62 แสดงความคิดเห็นว่างานที่ทำอยู่ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ควรอย่างยิ่ง	25	83.33	23	85.18	89	79.46	137	81.07
ไม่จำเป็น	5	16.67	2	7.41	17	15.18	24	14.20
ไม่ตอบ	-	-	2	7.41	6	5.36	8	4.73
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ยทั้งหมดเห็นว่า งานที่ทำอยู่ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ร้อยละ 81.07 ทั้งนี้ในฝ่ายบริหารให้เหตุผลว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ทั้งทางด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จำนวน 15 คน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น 5 คน เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น 2 คน นอกจากนี้ เพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีแรงจูงใจและความตั้งใจ และเป็นการรักษาระเบียบของบริษัทฯ สำหรับผู้ที่เห็นว่าไม่ควรนั้นให้เหตุผลว่า ลักษณะงานเป็นงานพื้นฐานไม่ยุ่งยากซับซ้อน และผู้ตอบมีความสามารถและชำนาญงานอยู่แล้ว

ในฝ่ายซ่อมบำรุง เห็นว่าควรได้รับการฝึกอบรมร้อยละ 85.18 เหตุผลคือวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีกำลังพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถและความชำนาญงานมากขึ้นจำนวน 14 คน รองลงมาคือเพื่อเสริมสร้าง

ประสบการณ์และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบว่างานที่ปฏิบัติอยู่ถูกต้องหรือควรแก้ไขอย่างไร ความคิดเห็นของผู้ตอบที่ไม่เห็นด้วยคือมีความชำนาญและถ้ายืนยันแข็งก็เพียงพอแล้ว

ในฝ่ายเดินรถ เห็นว่าควรได้รับการฝึกอบรมเพราะจะได้รับความรู้เพิ่มเติมมาพัฒนางานในด้านบริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้รับความชำนาญ วิธีการปฏิบัติงานหรืองานบางอย่างยังไม่รอบรู้จะช่วยให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น การทำงานยังมีข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุง และทำให้มีความก้าวหน้าในงานสำหรับผู้ที่เห็นว่าไม่จำเป็นเพราะ ลักษณะงานเป็นงานประจำใช้ความชำนาญ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำงานด้วยความเคยชิน ไม่จำเป็นต้องฝึกอบรม และพนักงานไม่มีเวลาว่างที่จะเข้ารับการอบรม

ตารางที่ 63 แสดงการเคยได้รับการฝึกอบรมหรือไม่

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เคย	17	56.67	16	59.26	56	50.00	89	52.66
ไม่เคย	13	43.33	11	40.74	56	50.00	80	47.34
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

การเข้ารับการฝึกอบรม ผู้ตอบเคยเข้ารับการอบรมร้อยละ 52.66 ผู้ตอบฝ่ายบริหารและฝ่ายซ่อมบำรุงส่วนมากเคยได้รับการฝึกอบรม ผู้ตอบฝ่ายเดินรถมีจำนวนเคยได้รับการฝึกอบรมเท่ากับจำนวนผู้ไม่เคยเข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามผู้ตอบทั้งหมดมีผู้ไม่เคยเข้ารับการอบรมเลยในอัตราที่สูงมากถึง 80 คน คิดเป็นร้อยละ 47.34

ตารางที่ 64 แสดงการได้รับการฝึกอบรม

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
บริษัทจัดฝึกอบรมเอง	1	5.88	4	25.00	34	60.71	39	73.82
สถาบันภายนอก	13	76.47	12	75.00	19	33.93	44	49.44
อื่น ๆ	3	17.65	-	-	3	5.36	6	6.74
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0

ผู้ตอบฝ่ายบริหารที่ได้รับการฝึกอบรมนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 76.47 สัตโดยสถาบันภายนอก ซึ่งมักเป็นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น การฝึกอบรมด้านภาษีสรรพากร การบริหารงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการสะดวกและส่งเสริมให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นจากบุคคลภายนอกองค์การมากขึ้น ส่วนผู้ตอบอื่น ๆ นั้นได้รับการฝึกอบรมทั้งจากสถาบันภายนอกและบริษัทจัดฝึกอบรมเอง

ในฝ่ายซ่อมบำรุงก็เช่นเดียวกัน ร้อยละ 75.00 ฝึกอบรมโดยสถาบันภายนอกเป็นผู้จัด โดยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยี เทคนิคใหม่เกี่ยวกับเครื่องยนต์ และการซ่อมบำรุง

ในฝ่ายเดินรถผู้ตอบส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมโดยบริษัทเป็นผู้จัดฝึกอบรมเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมพนักงานขับรถในตำแหน่งวิธีการขับรถโดยความปลอดภัย และเกี่ยวกับยากระตุ้นประสาทและส่งเสริมสวัสดิภาพ เป็นต้น สำหรับสถาบันภายนอกจัดฝึกอบรมนั้นมีผู้ตอบร้อยละ 33.93 ที่เข้ารับการฝึกอบรม ส่วนอื่น ๆ นั้นเป็นการฝึกอบรมทั้งจากสถาบันภายนอกและบริษัทจัดฝึกอบรมเอง และบริษัทจัดขึ้นโดยประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น กรมการขนส่ง เป็นต้น

ตารางที่ 65 แสดงการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ก่อนดำเนินการฝึกอบรมในองค์การ

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	6	35.29	6	37.50	19	33.93	31	34.83
ไม่มี	4	23.53	9	56.25	20	35.71	33	37.08
ไม่ทราบ	7	41.18	1	6.25	17	30.36	25	28.09
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0

การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้ตอบในฝ่ายบริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 41.18 ไม่ทราบว่ามีการสำรวจหาความจำเป็น รองลงมาร้อยละ 35.29 ตอบว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งผู้ตอบทั้งหมดเห็นว่าการสำรวจจากการสอบถามของผู้บังคับบัญชา และน้อยที่สุดร้อยละ 23.53 ตอบว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้ตอบในฝ่ายซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ร้อยละ 56.25 ตอบว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ร้อยละ 37.50 มีการสำรวจโดยการสอบถามของผู้บังคับบัญชา และร้อยละ 6.25 ไม่ทราบว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ในฝ่ายเดินรถส่วนใหญ่ร้อยละ 35.71 ตอบว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม รองลงมาร้อยละ 33.93 หรือ 19 คนมีการสำรวจหาความจำเป็นโดยการสอบถามของผู้บังคับบัญชา 14 คน จากการสัมภาษณ์ของฝ่ายบุคคล 3 คน จากการแจกแบบสอบถามของฝ่ายบุคคล 2 คน และร้อยละ 30.36 ไม่ทราบว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

โดยสรุปแล้วผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 37.08 ตอบว่าไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม รองลงมาร้อยละ 34.83 มีการสำรวจในการฝึกอบรมโดยการสอบถามของผู้บังคับบัญชา และร้อยละ 28.09 ไม่ทราบว่ามีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตารางที่ 66 แสดงผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรม

พนักงานฝ่าย ผู้คัดเลือก	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
หัวหน้างาน	7	41.18	14	87.50	33	58.93	54	60.67
หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า	3	17.65	-	-	6	10.72	9	10.11
กองการเจ้าหน้าที่	1	5.88	1	6.25	13	23.21	15	16.85
อื่น ๆ	4	23.53	1	6.25	2	3.57	7	7.87
ไม่ตอบ	2	11.76	-	-	2	3.57	4	4.50
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0

ในการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมในฝ่ายบริหารส่วนใหญ่หัวหน้างานเป็นผู้คัดเลือก รองลงมาคืออื่น ๆ มี 4 คน ซึ่ง 2 คนตอบว่าคัดเลือกโดยหัวหน้างานกับกองการเจ้าหน้าที่ มี 1 คน ตอบว่าคัดเลือกโดยหัวหน้ากองกับกองการเจ้าหน้าที่ และมี 1 คนซึ่งตอบว่าสมัครเข้ารับการฝึกอบรมเอง

ในฝ่ายซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ร้อยละ 87.50 หัวหน้างานเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรม รองลงมาร้อยละ 6.25 คัดเลือกโดยกองการเจ้าหน้าที่และแล้วแต่สถานการณ์

ในฝ่ายเดินรถส่วนมากร้อยละ 58.93 ถูกคัดเลือกเข้าฝึกอบรมโดยหัวหน้างาน  
รองลงมาได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่และหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าร้อยละ 23.21 และ 10.72  
ตามลำดับ

สรุปแล้วผู้ตอบแบบสอบถามที่ เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการคัดเลือกจากหัวหน้างาน  
มากที่สุด รองลงมาคือกองการเจ้าหน้าที่และหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าร้อยละ 60.67  
16.85 และ 10.11 ตามลำดับ

ตารางที่ 67 แสดงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม

พนักงานฝ่าย ประโยชน์	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	-	-	-	-	-	-	-	-
เพื่อเตรียมตัวสำหรับสับเปลี่ยน หน้าที่การงาน	-	-	-	-	3	5.36	3	3.37
เพื่อพัฒนาตนเอง	2	11.76	5	31.25	15	26.78	22	24.72
เพื่อเรียนรู้วิชาใหม่ ๆ	7	41.18	8	50.00	17	30.36	32	35.95
เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	5	29.41	3	18.75	19	33.93	27	30.34
อื่น ๆ	3	17.65	-	-	2	3.57	5	5.62
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0

ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมพนักงานส่วนใหญ่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรม  
คือ ได้เรียนรู้วิชาใหม่ ๆ ร้อยละ 35.95 รองลงมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพื่อพัฒนา  
ตนเองร้อยละ 30.42 และ 24.72 ตามลำดับ มีเฉพาะในฝ่ายเดินรถเท่านั้นที่คาดว่าจะได้  
รับประโยชน์เพื่อเตรียมตัวสำหรับสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามภายในฝ่ายบริหารที่ให้ความเห็นอื่น ๆ นั้นได้แก่ เห็นว่ามี  
ประโยชน์ทั้ง 3 อย่างคือพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้วิชาใหม่ ๆ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ส่วน  
ผู้ตอบฝ่ายเดินรถที่ตอบอื่น ๆ คือ เพื่อเกิดความชำนาญมากขึ้น และทำให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์

ตารางที่ 68 แสดงผลที่ได้รับหลังจากการฝึกอบรมแล้ว

ผลที่ได้รับ	พนักงานฝ่าย		บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ตรงตามที่คาดหวังไว้อย่างเต็มที่	4	23.53	1	6.25	16	28.57	21	23.60		
ตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วน	10	58.82	15	93.75	39	69.64	64	71.91		
ไม่ตรงตามที่คาดหวังเลย	3	17.65	-	-	1	1.79	4	4.49		
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0		

ผลที่ได้รับหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว เมื่อพิจารณาผู้ตอบทั้งหมดพบว่าผลการฝึกอบรมตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 71.91

ผู้ตอบฝ่ายบริหารส่วนใหญ่เห็นว่าผลการฝึกอบรมตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วน เพราะความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมบางส่วนไม่มีโอกาสนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง และการฝึกอบรมได้ความรู้เพิ่มเติมน้อย เพราะเป็นเรื่องที่รู้อยู่แล้ว ร้อยละ 23.53 เห็นว่าได้ผลตรงตามที่คาดหวังไว้อย่างเต็มที่ คือ นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ได้แนวความคิดมาปรับปรุงตัวเองในการทำงาน เป็นต้น สำหรับผู้ที่มีความเห็นที่ไม่ตรงตามที่คาดหวังเลยนั้น เนื่องจากหลักสูตรที่ฝึกอบรมไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติอยู่และการฝึกอบรมไม่ได้รับความรู้เพิ่มเติม เพราะเป็นเรื่องที่รู้อยู่แล้ว

ผู้ตอบฝ่ายซ่อมบำรุง ร้อยละ 93.75 เห็นว่าตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วน เพราะสามารถนำความรู้มาใช้และแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานได้เฉพาะบางส่วนเท่านั้น หลักสูตรมีเนื้อหาหรือต้องมีความรู้ในด้านนั้น ๆ บางพอสมควรจึงจะเข้าใจได้อย่างเต็มที่ เช่น ศัพท์เทคนิคต่าง ๆ ฯลฯ

ผู้ตอบฝ่ายเดินรถ ร้อยละ 69.64 ได้รับการฝึกอบรมตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วน เพราะการฝึกอบรมเป็นความรู้พื้น ๆ ผู้บรรยายไม่มีเทคนิคในการลงใจให้ฟัง ทำให้น่าเบื่อ ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ไม่พร้อมที่จะเข้ารับการอบรม สำหรับผู้ตอบร้อยละ 28.57 เห็นว่าตรงตามที่คาดหวังไว้อย่างเต็มที่ เพราะเป็นการส่งเสริมความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ส่วนผู้ที่ไม่ตรงกับที่คาดหวังไว้เลย เพราะเป็นเรื่องที่ทราบอยู่แล้ว

ตารางที่ 69 แสดงว่ามีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมหรือไม่

พนักงานฝ่าย การประเมินผล	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	5	29.41	2	12.50	25	44.64	32	35.95
มีเป็นบางครั้ง	6	35.29	6	37.50	7	12.50	19	21.35
ไม่มี	3	17.65	8	50.00	19	33.93	30	33.71
ไม่ตอบ	3	17.65	-	-	5	8.93	8	8.99
รวม	17	100.0	16	100.0	56	100.0	89	100.0

ผู้ตอบฝ่ายบริหารร้อยละ 35.29 มีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมเป็นบางครั้ง รองลงมาร้อยละ 29.41 ตอบว่ามีการประเมินผล และผู้ตอบว่าไม่มีการประเมินผลและไม่ตอบ มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 17.65

ผู้ตอบฝ่ายซ่อมบำรุง ร้อยละ 50.00 ตอบว่าไม่มีการประเมินผลและร้อยละ 37.50 มีเป็นบางครั้ง

ผู้ตอบฝ่ายเดินรถ ร้อยละ 44.64 ตอบว่าไม่มีการประเมินผลและร้อยละ 33.93 ไม่มีการประเมินผล

พิจารณาผู้ตอบทั้งหมดโดยเฉลี่ยตอบว่ามีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม รองลงมา ไม่มีการประเมินผล และมีการประเมินผลเป็นบางครั้ง ร้อยละ 35.95 33.71 และ 21.35 ตามลำดับ ซึ่งจำนวนผู้ตอบมีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะผู้ไม่ตอบมีจำนวนถึงร้อยละ 8.99 ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การลงใจ

ตารางที่ 70 แสดงอัตราเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพ

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เงินเดือนเพียงพอหรือไม่								
เพียงพอ	18	60.00	13	48.15	37	33.03	68	40.24
มีเงินเหลือเก็บ	1	3.33	-	-	2	1.79	3	1.77
ไม่เพียงพอ	11	36.67	14	51.85	73	65.18	98	57.99
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

แสดงให้เห็นถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพหรือไม่ ในฝ่ายบริหาร นั้นร้อยละ 60.00 เห็นว่าอัตราเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพ ร้อยละ 36.67 เห็นว่าไม่เพียงพอ และมีจำนวน 1 คนที่มีเงินเหลือเก็บด้วย

ในฝ่ายซ่อมบำรุง ผู้ตอบร้อยละ 51.85 มีอัตราเงินเดือนไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพ ซึ่งจำนวนร้อยละใกล้เคียงกับผู้ตอบว่าอัตราเงินเดือนเพียงพอต่อค่าครองชีพ ส่วนมีเงินเหลือเก็บนั้นไม่มีเลย

ผู้ตอบในฝ่ายเดินรถร้อยละ 65.18 ตอบว่าเงินเดือนไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ รองลงมาตอบว่าเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพ มีผู้ตอบจำนวน 2 คนที่มีอัตราเงินเดือนเพียงพอและยังมีเงินเหลือเก็บ

สรุปแล้วพนักงานทั้ง 3 ฝ่ายโดยเฉลี่ยมีอัตราเงินเดือนไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

ตารางที่ 71 แสดงอัตราเงินเดือนกับสัดส่วนของปริมาณงาน

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เงินเดือนกับปริมาณงาน								
ปริมาณงานพอเหมาะกับเงินเดือน	20	66.66	16	59.26	47	41.96	83	49.11
ปริมาณงานมากแต่เงินเดือนน้อย	6	20.00	6	22.22	37	33.04	49	28.99
ปริมาณงานน้อยแต่เงินเดือนมาก	-	-	-	-	3	2.68	3	1.78
ไม่แน่ใจ	2	6.67	5	18.52	20	17.86	27	15.98
ไม่ตอบ	2	6.67	-	-	5	4.46	7	4.14
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0



แสดงให้เห็นถึงอัตราเงินเดือนกับสัดส่วนของปริมาณงาน โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปริมาณงานมีสัดส่วนพอเหมาะกับเงินเดือน

ผู้ตอบฝ่ายบริหารร้อยละ 66.66 เห็นว่าปริมาณงานพอเหมาะกับเงินเดือน ซึ่งสัมพันธ์กับตารางที่ 70 ที่ทำให้ทราบว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับพอเหมาะกับปริมาณงานและต่อการดำรงชีพร้อยละ 20.00 เห็นว่าปริมาณงานมากแต่เงินเดือนน้อย ไม่มีผู้ใดตอบว่าปริมาณงานน้อยแต่เงินเดือนมาก

ฝ่ายซ่อมบำรุง ร้อยละ 59.26 เห็นว่าปริมาณงานพอเหมาะกับเงินเดือน มีผู้ตอบไม่แน่ใจว่าปริมาณกับอัตราเงินเดือนมีสัดส่วนอย่างไรถึงร้อยละ 18.52 รองลงมาปริมาณงานมากแต่เงินเดือนน้อย เป็นจำนวนร้อยละ 41.96 และ 33.04 ตามลำดับ

ฝ่ายเดินรถส่วนใหญ่ร้อยละ 41.96 เห็นว่าปริมาณงานพอเหมาะกับเงินเดือน รองลงมาร้อยละ 33.04 เห็นว่าปริมาณงานมากแต่เงินเดือนน้อย

ตารางที่ 72 แสดงบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

พนักงานฝ่าย การประเมินผล	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มี	24	80.00	24	88.89	96	85.71	144	85.21
ไม่มี	6	20.00	3	11.11	12	10.72	21	12.42
ไม่ตอบ	-	-	-	-	4	3.57	4	2.37
รวม	30	100.00	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ตารางที่ 73 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่าบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

พนักงานฝ่าย หลักเกณฑ์	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
มีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์เป็นระบบดี	2	8.33	8	33.33	32	33.33	42	29.17
ค่อนข้างเป็นระบบ	10	41.67	6	25.00	29	30.21	45	31.25
ไม่เป็นระบบ	12	50.00	10	41.67	35	36.46	57	39.58
รวม	24	100.0	24	100.0	96	100.0	144	100.0

จากตารางที่ 72 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามฝ่ายบริหาร ร้อยละ 80.00 เห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เห็นว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินผลไม่เป็นระบบ รองลงมาเห็นว่าค่อนข้างเป็นระบบ มีส่วนน้อยที่เห็นว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์เป็นระบบดี

ฝ่ายซ่อมบำรุงนั้นเห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 88.89 ซึ่งในจำนวนนี้เห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์ไม่เป็นระบบ รองลงมาเห็นว่ามีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์เป็นระบบดี และร้อยละ 25.00 เห็นว่าค่อนข้างเป็นระบบ

สำหรับฝ่ายเดินรถร้อยละ 85.71 เห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในจำนวนนี้ส่วนใหญ่เห็นว่าหลักเกณฑ์ของบริษัทไม่เป็นระบบ รองลงมาคือเห็นว่ามีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์เป็นระบบดี และเห็นว่าหลักเกณฑ์ไม่เป็นระบบเรียงตามลำดับ

โดยสรุปแล้ว พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่หลักเกณฑ์ไม่เป็นระบบ และมีผู้ตอบแบบสอบถามในจำนวนใกล้เคียงกัน ซึ่งเห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ค่อนข้างเป็นระบบ ดังแสดงในตารางที่ 73

ตารางที่ 74 แสดงปัจจัยที่ควรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
คุณภาพของงาน	23	16.67	21	17.07	70	17.37	114	17.17
ความไว้วางใจ	10	7.25	12	9.76	41	10.17	63	9.49
ความคิดริเริ่ม	17	12.32	14	11.38	40	9.93	71	10.69
ความสามารถในการเรียนรู้งาน	14	10.14	14	11.38	42	10.42	70	10.54
ความสามารถในการปรับตัว	9	6.52	10	8.13	31	9.18	56	8.43
การตัดสินใจ	12	8.70	13	10.57	43	10.67	68	10.24
การเป็นผู้นำ	10	7.25	4	3.25	20	4.96	34	5.12
ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน	24	17.39	19	15.45	75	18.61	118	17.77
ความรอบรู้ในงาน	17	12.32	15	12.20	32	7.94	64	9.64
อื่น ๆ	2	1.49	1	0.81	3	0.75	6	0.91
รวม	138	100.0	123	100.0	403	100.0	664	100.0

ตารางที่ 74 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่าควรจะพิจารณาตามปัจจัยดังนี้ เรียงตามลำดับ

1. ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน
2. คุณภาพของงาน
3. ความคิดริเริ่ม
4. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
5. การตัดสินใจ
6. ความรอบรู้งาน
7. ความไว้วางใจ
8. ความสามารถในการปรับตัว
9. การเป็นผู้นำ
10. ลู่ยภาพ มนุษยสัมพันธ์ ซื่อสัตย์สุจริต

ตารางที่ 75 แสดงว่าพนักงานทราบถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ทราบ	14	46.67	19	70.37	60	53.57	93	55.03
ไม่ทราบ	14	46.67	8	29.63	44	39.29	66	39.05
ไม่ตอบ	2	6.66	-	-	8	7.14	10	5.92
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ตารางที่ 76 แสดงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

หลักเกณฑ์	พนักงานฝ่ายบริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	8	32.00	10	37.04	32	39.02	50	37.31
ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว	14	56.00	12	44.44	35	42.68	61	45.52
พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน	1	4.00	1	3.70	10	12.20	12	8.96
พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่ลุ่ม	2	8.00	4	14.82	5	6.10	11	8.21
รวม	25	100.0	27	100.0	82	100.0	134	100.0

ตารางที่ 75 แสดงให้เห็นว่าพนักงานทราบถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือไม่ ในฝ่ายบริหารนั้นจำนวนผู้ตอบที่ทราบและไม่ทราบเท่ากันคือร้อยละ 46.67 ซึ่งในจำนวนที่ทราบว่าบริษัทมีการพิจารณาถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นบริษัทพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว รองลงมาเห็นว่าบริษัทพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่ลุ่ม และพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน เรียงตามลำดับ

ในฝ่ายซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ทราบถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นการพิจารณาโดยใช้ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว รองลงมาคือ พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชามากที่สุดและพิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน เรียงตามลำดับ มากไปน้อย

ในฝ่ายเดินรถ พนักงานที่ทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีร้อยละ 53.57 ผู้ตอบเห็นว่าบริษัทพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว รองลงมาคือ พิจารณาถึงผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงาน และพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่ลุ่ม เรียงตามลำดับ

สรุปแล้วพนักงานส่วนใหญ่ทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนร้อยละ 55.03



โดยบริษัทพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว รองลงมาเห็นว่าบริษัทพิจารณาถึงผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากอุปนิสัยและบุคลิกภาพของพนักงานและพิจารณาจากบุคคลที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ตารางที่ 77 แสดงความคิดเห็นกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เห็นด้วย	6	42.86	8	42.11	26	43.33	40	43.01
ไม่เห็นด้วย	8	57.14	11	57.89	34	56.67	53	56.99
รวม	14	100.0	19	100.0	60	100.0	93	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลดีแต่ไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง และล่าช้าเสมอ รองลงมาคือไม่มีความยุติธรรม และไม่มีวิธีการ หลักเกณฑ์ที่ดีสำหรับผู้ที่เห็นด้วยมีจำนวนร้อยละ 43.01 เพราะเห็นว่าช่วยให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สภาพตัวเองว่าปฏิบัติงานอย่างไร สำหรับความคิดเห็นเมื่อแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ แล้วปรากฏผลดังนี้

ฝ่ายบริหาร ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้เพราะ บริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลดี แต่ไม่ปฏิบัติอย่างจริงจังและล่าช้าเสมอ รองลงมาคือไม่มีวิธีการและหลักเกณฑ์ที่ดี ไม่เป็นธรรม และผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม

ฝ่ายซ่อมบำรุงไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลมีหลักเกณฑ์ดี แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจังและล่าช้าเสมอ รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรมและไม่เป็นธรรม

สำหรับฝ่ายเดินรถ ร้อยละ 56.67 ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยมีเหตุผลคือ ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม รองลงมาคือมีหลักเกณฑ์ดีแต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจังล่าช้าและไม่เป็นธรรมหรือหลักเกณฑ์ดี เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 78 แสดงผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น

พนักงานฝ่าย จำนวนครั้ง	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ไม่เคย	9	30.00	9	33.33	34	30.36	52	30.77
เคย 1 ครั้ง	17	56.67	16	59.27	51	45.54	84	49.70
เคย 2 ครั้ง	2	6.67	1	3.70	23	20.53	26	15.38
เคย 3 ครั้ง	1	3.33	1	3.70	1	0.89	3	1.78
ไม่ตอบ	1	3.33	-	-	3	2.68	4	2.37
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ตารางที่ 78 แสดงให้เห็นถึงจำนวนครั้งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น โดยเฉลี่ยพนักงานส่วนใหญ่ได้รับการพิจารณาเป็นจำนวน 1 ครั้ง รองลงมาไม่เคยได้รับการพิจารณาเลย ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนจะมีความสัมพันธ์กับอายุการทำงาน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปีจะไม่เคยได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้นเป็นจำนวนมาก และผู้ที่เคยได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 2 ชั้น ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป พนักงานทุก ๆ ฝ่ายอย่างน้อยเคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นมากกว่า 1 ชั้น เป็นจำนวน 1 ครั้งมากที่สุด และจำนวนร้อยละในการเลื่อนขั้นของผู้ตอบฝ่ายเดินรถจำนวน 2 ครั้ง มีจำนวนร้อยละสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับฝ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องจากพนักงานในฝ่ายนี้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานานและพนักงานฝ่ายเดินรถเป็นเสมือนบุคคลที่นำรายได้เข้าสู่บริษัท เพราะฉะนั้นการพิจารณาลงงานของพนักงานในฝ่ายการเดินรถจึงเห็นได้ชัดกว่าฝ่ายอื่น ๆ จึงทำให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น มีส่วนมากกว่า

ตารางที่ 79 แสดงความคิดเห็นในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้นของบริษัท

พนักงานฝ่าย ความคิดเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เหมาะสม	13	43.33	12	44.44	56	49.16	81	47.93
ไม่เหมาะสม	17	56.67	15	55.56	54	46.43	86	50.89
ไม่ตอบ	-	-	-	-	2	4.47	2	1.18
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามในฝ่ายบริหารเห็นว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ของบริษัทไม่เหมาะสม ร้อยละ 56.67 ทั้งนี้ให้เหตุผลว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เล่นพรรคเล่นพวก ไม่ได้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอย่างแท้จริง พิจารณาตามความพอใจของผู้บังคับบัญชา และใช้ระบบหมุนเวียน สำหรับผู้ที่เห็นว่าเหมาะสมนั้น ให้เหตุผลว่าพิจารณาตามผลงานและความรู้ความสามารถ 11 คน และเรียงตามระบบอาวุโส และผลงานดีเด่น 2 คน

ในฝ่ายซ่อมบำรุงก็เช่นกันเห็นว่าการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ยังไม่เหมาะสม เพราะการพิจารณามีการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบถึงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง และเฉลี่ยกันได้รับ ผู้ตอบที่เห็นว่าเหมาะสมซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกันนั้น เห็นว่าเป็นการพิจารณาตามผลงานและความรู้ความสามารถ 7 คน พิจารณาเรียงตามระบบอาวุโส และผลงานดีเด่น 4 คน และพิจารณาตามระบบอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว 1 คน

ในฝ่ายเดินรถส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น ร้อยละ 49.16 เพราะเป็นการพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมา ให้เหตุผลว่าพิจารณาเรียงตามระบบอาวุโสและผลงานดีเด่น และเรียงตามระบบอาวุโส ส่วนผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมซึ่งมีร้อยละ 46.43 นั้น เห็นว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาหรือยึดถือหลักเกณฑ์น้อยไป ผู้บังคับบัญชาพิจารณาตามความพอใจและจากบุคคลที่ใกล้ชิด และใช้ระบบหมุนเวียน

ถ้าพิจารณาทั้ง 3 ฝ่ายสรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ชั้น เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา การพิจารณามีการเล่นพรรคเล่นพวก และใช้ระบบหมุนเวียน

ตารางที่ 80 แสดงว่าผู้บังคับบัญชาได้มีการแจ้งผลการประเมิน ยี่แจง และแนะนำภายหลัง  
จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ความเห็น	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เคย	8	26.67	9	33.33	43	38.39	60	35.50
ไม่เคย	22	73.33	18	66.67	69	61.61	109	64.50
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

หลังจากมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว ผู้บังคับบัญชา  
ส่วนใหญ่ร้อยละ 64.50 ไม่เคยแจ้งผลการประเมิน หรือยี่แจง แนะนำวิธีการทำงานหรือแก้ไข  
ข้อบกพร่อง ร้อยละ 35.50 เคยยี่แจงและแนะนำ

ในฝ่ายบริหาร ร้อยละ 73.33 ไม่เคยเรียกพนักงานไปยี่แจง แนะนำเลย

ในฝ่ายซ่อมบำรุง ร้อยละ 66.67 ไม่เคยเรียกพนักงานไปแจ้งผลการประเมินเช่นกัน

สำหรับฝ่ายเดินรถ ร้อยละ 61.61 ไม่เคยแจ้งผลการประเมิน แนะนำวิธีการทำงาน  
หรือแก้ไขข้อบกพร่องแก่พนักงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## การบำรุงรักษาพนักงาน

ตารางที่ 81 แสดงสวัสดิการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ

สวัสดิการ	พนักงานฝ่าย			
	บริหาร	ซ่อมบำรุง	เดินรถ	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
บำเหน็จ	21	14	57	92
รถรับส่ง	28	21	64	113
ประกันชีวิตหรือสุขภาพ	1	-	8	9
รักษาพยาบาล	30	22	101	153
บริการด้านกีฬา	1	6	8	15
บริการห้องสมุด	-	4	-	4
บริการด้านสังคม เช่น สวัสดิการ	1	4	2	7
ร้านค้าหรือสหกรณ์ของบริษัท	15	11	41	67
ที่อยู่อาศัย	3	6	8	17
การศึกษาต่อ	-	3	4	7
โรงอาหาร	-	7	2	9
เงินกู้ยืมต่าง ๆ	26	19	81	126
การศึกษาบุตร	25	20	83	128
เงินช่วยเหลือบุตร	26	20	96	142
อื่น ๆ	-	-	-	-
รวม	177	157	555	889

ตารางที่ 81<sup>1</sup> แสดงให้เห็นถึงสวัสดิการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 153 ตัวอย่างจากผู้ตอบทั้งหมด 169 ตัวอย่าง ได้รับสวัสดิการการรักษาพยาบาลมากที่สุด รองลงมาคือเงินช่วยเหลือบุตร การศึกษาบุตร เงินกู้ยืมต่าง ๆ บริการรับส่ง และบำเหน็จ เรียงตามลำดับ สวัสดิการบางอย่างพนักงานอาจจะไม่เคยมีส่วนร่วมจึงทำให้มีผู้ตอบน้อย เช่น บริการด้านกีฬา บริการด้านสังคม เช่นการดำเนินงานสวัสดิการในบริษัท ส่วนโรงอาหารนั้นบริษัทฯ มีเพียงโรงอาหารชั่วคราว ซึ่งอยู่ใกล้กับฝ่ายซ่อมบำรุง จึงทำให้ฝ่ายซ่อมบำรุงได้ใช้บริการบ้าง ส่วนฝ่ายบริหารไม่ได้ใช้สวัสดิการนี้เลย ทั้งนี้เนื่องจากโรงอาหารเล็ก ไม่ค่อยมีคุณภาพและไม่สะอาดเท่าที่ควร ส่วนที่อยู่อาศัยนั้นเป็นสวัสดิการสำหรับผู้ที่มีรายได้น้อย และมีเพียงเล็กน้อยไม่พอเพียงแก่ความต้องการ สำหรับสวัสดิการบางอย่างบริษัทไม่ได้จัดให้ เช่น

การประกันชีวิตและสุขภาพ บริหารห้องสมุด และร้านค้าหรือสหกรณ์ของบริษัท แต่ก็ยังมีผู้ตอบเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากความเข้าใจผิด เช่น สหกรณ์ของบริษัท มิใช่เป็นสวัสดิการ แต่เป็นการจัดตั้งสหกรณ์โดยกลุ่มคนในบริษัท ซึ่งผลการดำเนินงานไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทเลย เป็นต้น

ตารางที่ 82 แสดงสวัสดิการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับเพียงพอหรือไม่

พนักงานฝ่าย	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เพียงพอ	11	36.67	10	37.04	48	42.86	69	40.83
ไม่เพียงพอ	19	63.33	15	55.55	60	53.57	94	55.62
ไม่ตอบ	-	-	2	7.41	4	3.57	6	3.55
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับไม่เพียงพอ มีจำนวนร้อยละ 55.62 สำหรับผู้ที่ตอบว่าเพียงพอนั้นก็มีความใกล้เคียงกันคือร้อยละ 40.83 ซึ่งผู้ตอบทั้ง 3 ฝ่าย ต่างมีความเห็นเช่นเดียวกันคือสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท ไม่เพียงพอ ควรจะเพิ่มเติมสวัสดิการต่าง ๆ ดังแสดงในตารางถัดไป

ตารางที่ 83 แสดงสวัสดิการที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการเพิ่มเติม

พนักงานฝ่าย	บริหาร	ซ่อมบำรุง	เดินรถ	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
สวัสดิการ				
การจัดสรรบ้านและที่ดิน	23	21	104	148
ประกันชีวิตหรือสุขภาพ	10	11	26	47
สหกรณ์หรือร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าราคาถูก	9	14	42	65
ลาศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม	11	13	26	50
จัดรถรับส่งเพิ่มขึ้น	2	5	15	22
จัดห้องอาหารสำหรับพนักงาน	20	18	31	69
อื่น ๆ	5	4	10	19
รวม	80	86	254	420

ผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่าถ้าบริษัทฯ สามารถสวัสดิการให้พนักงานเพิ่มเติมได้ ควรที่จะสวัสดิการเรียงตามลำดับดังนี้

1. การจัดสรรบ้านและที่ดิน หรือสร้างที่อยู่อาศัยหรือบ้านพักสำหรับพนักงาน
2. จัดห้องอาหารสำหรับพนักงาน สะอาด มีคุณภาพและราคายุติธรรม
3. สหกรณ์หรือร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าราคาถูกที่เป็นของบริษัท
4. ฝึกอบรมเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและการเข้ารับการฝึกอบรม
5. ประกันชีวิตหรือสุขภาพ
6. จัดรถรับส่งเพิ่มเติม
7. สนับสนุนด้านกีฬา มีสนามกีฬาและอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ ให้พร้อม
8. จัดสโมสรหรือสมาคมสำหรับพนักงาน เพื่อพบปะสังสรรค์คลายความเครียด
9. เครื่องแบบสำหรับพนักงาน
10. ห้องสมุด
11. จัดสภาพห้องทำงานและสิ่งแวดล้อมบริเวณบริษัทให้ดีขึ้น
12. โบนัสสำหรับพนักงาน
13. สร้างโรงเรียนสำหรับบุตรพนักงาน
14. แก้วหูตมอาหารเดือนละ 1 ถัง



สวัสดิการของบริษัทที่จัดให้ในปัจจุบัน พนักงานส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะว่า

1. การกั้มเงินกองทุนบำเหน็จประเภทไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน แต่ต้องมีพนักงานเป็นผู้ค้ำประกัน เช่น การกั้มเงิน 4 เท่าของเงินเดือน ต้องมีพนักงานระดับ 3 ไม่น้อยกว่า 2 คนหรือระดับ 4 ขึ้นไปไม่น้อยกว่า 1 คนเป็นผู้ค้ำประกันนั้น การหาผู้ค้ำประกันระดับสูงทำได้ยาก ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนผู้ค้ำประกัน สามารถให้ผู้น้อยคือระดับ 1-2 ค้ำประกันได้ หรือระดับ 3 เพียงคนเดียว ระเบียบขั้นตอนมาก ควรปรับปรุงให้รัดกุมและเกิดประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะการเบิกจ่ายเงินล่าช้ามาก จำนวนวงเงินที่กั้มควรเพิ่มมากกว่านี้ และควรลดอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำลง

การรักษาพยาบาล สำหรับสถานพยาบาลของบริษัท ควรเพิ่มแพทย์หรือพยาบาลและสถานที่ให้กว้างขวาง มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ทันสมัย มีเตียงคนไข้ ตลอดจนนยารักษาโรคต่าง ๆ ควรใช้ยาที่มีคุณภาพไม่หมดอายุหรือเป็นยาที่เลิกใช้แล้ว บริการให้รวดเร็ว มีการตรวจสุขภาพประจำปี และมีแพทย์ พยาบาลประจำตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีที่พนักงานประสบอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วยฉุกเฉิน สำหรับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชน ควรเบิกค่ารักษา

พยาบาล ค่าห้องและค่าอาหารได้ตามที่จ่ายจริง และการเบิกเงินล่าช้ามาก ควรมีการปรับปรุงระบบการเบิกจ่าย

3. ควรปรับปรุงระบบ ขั้นตอน เกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การเบิกเงินค่ารักษาพยาบาล เงินกู้กองทุนบำเหน็จ ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ การเบิกล่าช้ามาก ควรปรับปรุงให้รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่

4. โรงอาหารเสิร์ฟและสกปรกมาก ควรสร้างโรงอาหารถาวร ที่สะอาด ถูกสุขอนามัย และกว้างขวางเพียงพอกับพนักงาน และราคายุติธรรม

5. รถรับส่งพนักงาน ควรสำรวจเส้นทางใหม่หรือเพิ่มเส้นทาง บางวันรถไม่มีหรือรถเสียกลางทางควรตรวจสอบสภาพรถก่อนที่จะนำมาบริการ ในกรณีพนักงานที่ทำงานเป็นผลัด เล็กตึกควรมีรถรับส่งหรือให้ค่ารถเพิ่ม สวัสดิการสำหรับผู้ทำงานตอนดึก

6. การฝึกอบรมควรให้พนักงานผู้น้อยได้มีโอกาสฝึกอบรมบ้าง มิใช่อบรมแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

7. เงินช่วยเหลือบุตร 50 บาทต่อบุตร 1 คน ควรจะเพิ่มให้มากกว่านี้

8. เครื่องแบบพนักงานควรให้เป็นแบบเดียวกัน ระเบียบควรรัดกุมกว่านี้

9. สถานพยาบาลควรเพิ่มทันตแพทย์ เพื่อสะดวก รวดเร็วและประหยัดต่อการไปคลินิกหรือโรงพยาบาล

ตารางที่ 84 แสดงการทราบระเบียบข้อบังคับจากใคร

บุคคลใด	พนักงานฝ่าย		บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	11	36.67	15	55.56	67	59.82	93	55.03		
ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง	6	20.00	-	-	13	11.61	19	11.24		
กองการเจ้าหน้าที่	6	20.00	8	29.63	17	15.18	31	18.34		
อื่น ๆ	7	23.33	4	14.81	15	13.39	26	15.39		
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0		

จากคำถาม ซึ่งถามถึงว่าบริษัทมีระเบียบวินัยหรือไม่ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดตอบว่า มีระเบียบวินัย ซึ่งใช่เป็นหลักและข้อบังคับที่ทุกคนต้องปฏิบัติ ระเบียบวินัยของบริษัทนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ทราบจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงร้อยละ 55.03 ถึงแม้จะแยกตามฝ่ายต่าง ๆ ก็ได้คำตอบเช่นเดียวกัน รองลงมาคือกองการเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 18.34 ยกเว้นในฝ่ายบริหารทราบจากอื่น ๆ คือ สอบถามและติดตามด้วยตนเอง จากพนักงานด้วยกัน ได้ยินได้ฟังมา และหนังสือเวียนที่ออกโดยกองการเจ้าหน้าที่ รองลงมาร้อยละ 15.39 ทราบจากที่อื่น ๆ คือ ในฝ่ายซ่อมบำรุง ทราบจากการสอบถามพนักงานที่มีความรู้ ระเบียบ 2 คน ศึกษาเอง 1 คน และปฏิบัติตามกันมา 1 คน ส่วนฝ่ายเดินรถ ทราบโดยศึกษาและค้นคว้าด้วยตนเอง เรียนรู้จากพนักงานเก่า และจากคำสั่งระเบียบของบริษัทที่ออกมาเป็นหนังสือเวียน

ตารางที่ 85 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระเบียบวินัยที่ใช้ปฏิบัติอยู่

พนักงานฝ่าย / ความเหมาะสม	บริหาร		ซ่อมบำรุง		เดินรถ		รวม	
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
เหมาะสม	15	50.00	14	51.85	74	66.07	103	60.95
ไม่เหมาะสม	12	40.00	12	44.45	25	22.32	49	28.99
ไม่ตอบ	3	10.00	1	3.70	13	11.61	17	10.06
รวม	30	100.0	27	100.0	112	100.0	169	100.0

ผู้ตอบทั้งฝ่ายบริหาร ซ่อมบำรุงและเดินรถ เห็นว่าระเบียบวินัยที่ใช้ปฏิบัติอยู่เหมาะสม ร้อยละ 60.95 รองลงมาเห็นว่าไม่เหมาะสมร้อยละ 28.99 ซึ่งในจำนวนนี้มีความเห็นว่าควรปรับปรุงระเบียบวินัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ควรจะมีการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด แน่นนอน และเสมอภาค
2. พนักงานบางคนยังไม่ทราบระเบียบวินัยอย่างแน่ชัด ควรมีการให้ความรู้ด้านระเบียบวินัยแก่พนักงานทุกคน
3. ควรมีการติดตามผลว่าพนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยหรือไม่ พนักงานมักไม่ปฏิบัติตามอย่างจริงจัง เพราะเห็นว่าบริษัทไม่เข้มงวด หรือมีหลักเกณฑ์การลงโทษที่แน่นอน เช่น การแต่งเครื่องแบบ กิริยามารยาทที่ปฏิบัติต่อผู้โดยสาร การคอร์รัปชัน เป็นต้น
4. ควรมีการอบรมระเบียบวินัยแก่พนักงานเป็นประจำ

5. การพิจารณา ลงโทษและตัดสินผู้ที่กระทำผิดระเบียบวินัย บางครั้งไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ไม่เป็นธรรม มีการช่วยเหลือพรรคพวกตนเอง
  6. ระบบการควบคุมไม่มีประสิทธิภาพ
  7. ปรับปรุงระเบียบการลาใหม่
- นอกจากนี้ร้อยละ 10.06 ไม่แสดงความคิดเห็น

#### สรุปข้อมูลการบริหารงานบุคคลของพนักงาน

##### การสรรหาพนักงาน

1. พนักงานส่วนใหญ่ทราบข่าวการรับสมัครงานจากเพื่อนหรือญาติแนะนำมากที่สุด รองลงมาทราบข่าวจากที่ติดประกาศของบริษัท
2. พนักงานส่วนมากไม่มีปัญหาในการสมัครงาน มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีปัญหาในการสมัครงานคือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รับสมัครและไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร
3. บริษัท มีการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน พนักงานส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน-สอบสัมภาษณ์-สอบปฏิบัติ รองลงมาผ่านการคัดเลือกโดยสอบข้อเขียน-สอบสัมภาษณ์และสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว เฉพาะพนักงานฝ่ายบริหารส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกโดยการสอบข้อเขียน-สอบสัมภาษณ์ และการสอบสัมภาษณ์อย่างเดียวมากที่สุด นอกเหนือจากนี้ผ่านการคัดเลือกโดยวิธีต่าง ๆ กระจายกันออกไป
4. พนักงานส่วนมาก มีความเห็นว่า วิธีการคัดเลือกเข้ามาทำงานในบริษัทเหมาะสมดี
5. พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันตรงตามความรู้ความสามารถ ร้อยละ 69.23 มีส่วนน้อยที่เห็นว่าไม่ค่อยตรงกับความรู้ความสามารถคือร้อยละ 24.15

##### การฝึกอบรม

1. พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการปฐมนิเทศ มีผู้ได้รับการปฐมนิเทศเพียงร้อยละ 36.69 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นพนักงานฝ่ายเดินรถเป็นส่วนใหญ่ พนักงานมีความเห็นว่าการปฐมนิเทศมีประโยชน์ การปฐมนิเทศจัดโดยกองการเจ้าหน้าที่หรือหัวหน้าหน่วยงาน
2. พนักงานส่วนมากเห็นว่างานที่ปฏิบัติอยู่ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่าไม่จำเป็น

3. พนักงานเคยได้รับการฝึกอบรมร้อยละ 52.66 แต่ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามอีกเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 47.34 ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่การฝึกอบรมสถาปนภายนอกเป็นผู้จัด ซึ่งอัตราส่วนร้อยละที่บริษัทจัดเองนั้นใกล้เคียงกับสถาปนภายนอกจัด

4. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทฯ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร้อยละ 37.08 และมีผู้ที่เห็นว่าบริษัทฯ มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร้อยละ 34.13 ซึ่งเป็นจำนวนใกล้เคียงกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ามีผู้ไม่ทราบว่าบริษัทฯ มีการสำรวจหาความจำเป็นหรือไม่ ถึงร้อยละ 28.09

5. ผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน

6. พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่คิดว่าประโยชน์ที่จะได้รับก่อนเข้ารับการฝึกอบรม คือ เพื่อเรียนรู้วิชาใหม่ ๆ ร่องลงมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อพัฒนาตนเองตามลำดับ

7. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมตรงตามที่คาดหวังไว้แต่บางส่วน เพราะความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมบางส่วนไม่มีโอกาสนำมาใช้การปฏิบัติงานจริงเป็นความรู้ที่ทราบอยู่แล้ว บางเนื้อหาเข้าใจยาก ผู้บรรยายไม่มีเทคนิคในการฝึกอบรม

8. ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้ว เห็นว่ามีการประเมินผลการฝึกอบรมร้อยละ 35.95 แต่ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามอีกเป็นจำนวนมากที่เห็นว่าไม่มีการประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมถึงร้อยละ 33.71

### การจูงใจ

1. พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ และมีผู้ตอบในอัตราส่วนร้อยละที่ใกล้เคียงกันที่เห็นว่าเพียงพอต่อการดำรงชีพ มีส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่ามีเงินเหลือเก็บ

2. พนักงานส่วนมากเห็นว่าปริมาณงานพอเหมาะกับอัตราเงินเดือนที่ได้รับ

3. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าบริษัทมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 85.21 ซึ่งในจำนวนนี้พนักงานร้อยละ 39.58 เห็นว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลไม่เป็นระบบ และมีพนักงานร้อยละ 31.25 ที่เห็นว่าหลักเกณฑ์ค่อนข้างเป็นระบบ แต่มีพนักงานเพียงร้อยละ 29.17 ที่เห็นว่ามีแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์เป็นระบบดี ซึ่งเป็นจำนวนไม่มากนัก จึงสรุปได้ว่าบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ นอกจากนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามถึงร้อยละ 12.42 ที่ตอบว่าบริษัทฯ ไม่มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยที่ควรใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรพิจารณาจากความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำงาน รองลงมาคือคุณภาพของงาน และความคิดริเริ่ม

5. พนักงานส่วนใหญ่ทราบถึงการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยเห็นว่าพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวมากที่สุด รองลงมาคือพิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มีจำนวนพนักงานที่ไม่ทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบริษัทถึงร้อยละ 39.05 และมีผู้ไม่ตอบร้อยละ 5.92 ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนสูงพอสมควร

6. พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์การประเมินผลดี แต่ไม่ปฏิบัติตามอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ รองลงมาคือไม่มีความยุติธรรม และไม่มีการและหลักเกณฑ์ดี อย่างไรก็ตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่ามีจำนวนไม่น้อย คือร้อยละ 43.01

7. การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ขั้น พนักงานส่วนใหญ่เคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นจำนวน 1 ครั้ง รองลงมาไม่เคยได้รับการพิจารณาเลย ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามคนใดเคยได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นมากกว่า 3 ครั้ง

8. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่า 1 ขั้นไม่เหมาะสม เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาเห็นว่ามีการเล่นพรรคเล่นพวกและใช้ระบบหมุนเวียน แต่ในฝ่ายเดินรถนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 49.16 เห็นว่าเหมาะสม เพราะมีการพิจารณาตามผลงานและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพิจารณาเรียงตามระบบอาวุโสและผลงานดีเด่น อย่างไรก็ตามพนักงานในฝ่ายเดินรถร้อยละ 46.63 มีความเห็นว่าเป็นไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นจำนวนใกล้เคียงกัน

9. ภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยได้ชี้แจงหรือแนะนำวิธีการทำงานหรือแก้ไขข้อบกพร่องเลยมีจำนวนน้อยเท่านี้ที่เห็นว่าเคย

#### การบำรุงรักษาพนักงาน

1. บริษัทฯ มีสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับพนักงานทุกคน ส่วนใหญ่สวัสดิการที่พนักงานได้รับคือการรักษาพยาบาล รองลงมาคือเงินช่วยเหลือบุตร การศึกษาบุตร และเงินกู้ยืมต่าง ๆ เป็นต้น



2. สวัสดิการที่ได้รับส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่เพียงพอ ควรเพิ่มเติมสวัสดิการต่าง ๆ ดังนี้ การจัดสรรบ้านและที่ดินหรือสร้างที่อยู่อาศัย แฟลตหรือบ้านพักสำหรับพนักงาน โรงอาหารสำหรับพนักงาน ลัทธิหรือร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าราคาถูก การลาศึกษาต่อ ประกันชีวิตและสุขภาพ ฯลฯ

3. สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้ ควรมีการแก้ไขปรับปรุงสวัสดิการบางอย่างดังนี้

- การกู้ยืมเงินกองทุนบำเหน็จควรปรับปรุงเกี่ยวกับผู้ค้าประกัน วงเงินที่กู้ อัตราดอกเบี้ย ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
- สถานพยาบาลของบริษัทฯ ควรปรับปรุงสถานที่ เครื่องมือแพทย์ ยาที่ทันสมัย และมีคุณภาพ รวมถึงเพิ่มจำนวนแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เพื่อความสะดวกรวดเร็วไม่ล่าช้า อย่างในปัจจุบัน
- ระเบียบขั้นตอนการเบิกเงินเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ล่าช้ามาก ควรปรับปรุงให้สะดวกและรวดเร็ว
- โรงอาหารที่ถูกสุขลักษณะ สะอาด ราคายุติธรรม
- รถรับส่งพนักงานเพิ่มขึ้น ฯลฯ

4. บริษัทฯ มีระเบียบวินัย เป็นข้อบังคับและแนวทางให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม พนักงานส่วนใหญ่ทราบระเบียบวินัยจากผู้บังคับบัญชา ร่องลงมาทราบจากกองการเจ้าหน้าที่

5. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าระเบียบวินัยของบริษัทฯ ที่ใช้ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสม มีพนักงานร้อยละ 28.99 ที่เห็นว่าไม่เหมาะสม ควรมีการปรับปรุง เช่น การควบคุม การลงโทษ ให้เคร่งครัด มีความยุติธรรมและเสมอภาค ให้ความรู้ด้านระเบียบวินัยกับพนักงานทุกคน และมีการติดตามผล ฯลฯ สำหรับผู้ที่ไม่แสดงความคิดเห็นมีถึงร้อยละ 10.06

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย