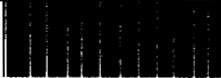


การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

นายพิสุทธิ จิยาศักดิ์

	วศ351.8770683 พ786ก
35A0099876	
Title : การศึกษาการบริหารงานบุคคลของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย	
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2537

A Study Concerning Personnel Administration of the  
Port Authority of Thailand



MR. PISUT CHIYASAK

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration  
Department of Business Administration  
Graduate School Dhurakijpundit University

1994



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
ปริญญา บริหารธุรกิจ มหาคบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ ..... การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

โดย นายพิสุทธิ์ จิยาศักดิ์  
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ปริญ ลักษิตานนท์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ)  
..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)  
..... กรรมการ  
(ดร.ปริญ ลักษิตานนท์)  
..... กรรมการ  
(ศ.ดร.ประชุม สุวิทย์)  
..... กรรมการ  
(รศ.สมยศ นาวิการ)  
..... กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ )

วันที่ 4 เดือน 11 พ.ศ. 37

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออันเบื้องต้นจาก ศ.ดร.ประเสริฐ วิทยารัฐ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผศ.ดร.สุทิน นพเกตุ และผู้เขียนรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของ ดร.ปรีณ ลักษิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและตรวจแก้วิทยานิพนธ์

นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของการท่าเรือแห่งประเทศไทย คุณณัฐรี นิลวิเศษ ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล ดร.ไพโรแก้ว พงษ์ศิวิรักษ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านเอกสารข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการเขียนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายผู้เขียน รู้สึกสำนึกในสตาบัน "มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต" ตลอดจน อาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้ผู้เขียนได้เจริญก้าวหน้ามาจนทุกวันนี้

พิสุทธิ์ จิยาศักดิ์

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ท

### บทที่

1. บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของเรื่อง.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
สมมติฐาน.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
ระเบียบวิธีการทำวิทยานิพนธ์.....	3
ขอบเขตของการทำวิทยานิพนธ์.....	5
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ.....	6
2. ประวัติการดำเนินงานวิจัยทั่วไปของการทำ เรือแห่งประเทศไทย.....	7
ความสำคัญของท่าเรือ.....	7
รูปแบบของการบริหารท่าเรือ.....	8
ขอบเขตบทบาทของท่าเรือ.....	9
การบริหารท่าเรือสมัยใหม่.....	10
ความเป็นมาของการทำ เรือแห่งประเทศไทย.....	11

วัตถุประสงค์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย.....	14
การบริหารส่วนงานของฝ่ายการบุคคล.....	14
พระราชบัญญัติการทำเรื่องแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	18
<b>3. - แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....</b>	<b>21</b>
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	21
กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	23
การวางแผนกำลังคน.....	23
การสรรหาบุคคล.....	25
การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง.....	27
การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล.....	29
การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง.....	47
การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย.....	54
ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์.....	55
การจัดสวัสดิการ.....	57
การพ้นจากงาน.....	59
<b>4. การบริหารงานบุคคลของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย.....</b>	<b>61</b>
การวางแผนอัตรากำลัง.....	61
การสรรหา.....	62
การคัดเลือก.....	63
การบรรจุแต่งตั้ง.....	64
การพัฒนาบุคคล.....	65
การบริหารอัตราเงินเดือน.....	70
การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย.....	72
ระเบียบวินัย.....	73

การร้องทุกข์.....	78
การแรงงานสัมพันธ์.....	78
การจัดสวัสดิการ.....	79
การพ้นจากหน้าที่.....	85
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
นโยบายการบริหารงานบุคคล.....	86
วิธีการบริหารงานบุคคล.....	87
พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย.....	91
สมมติฐาน.....	92
6. สรุปและข้อเสนอแนะ.....	108
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	116
ก. แบบสอบถาม.....	117
ข. พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2494.....	122
ค. รายชื่อคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทยชุดปัจจุบัน.....	133
ง. เปรียบเทียบปริมาณเรือเทียบท่า, สินค้าเข้าและสินค้าออก ระหว่างการทำเรือฯ กับทำเรือเอกชน.....	134
จ. พังการจัดแบ่งส่วนงานของการทำเรือแห่งประเทศไทย.....	136
ประวัติผู้เขียน.....	147

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ร้อยละของพนักงานจําแนกตามระดับและการบรรจุตรงวุฒิ.....	93
2. ร้อยละของพนักงานจําแนกตามระดับและความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม ของการท่าเรือฯ.....	94
3. ร้อยละของพนักงานจําแนกตามระดับและความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับ.....	95
4. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามเพศ.....	95
5. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามช่วงอายุ.....	96
6. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามระดับการศึกษา.....	96
7. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามสถานภาพสมรส.....	97
8. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามช่วงอายุการปฏิบัติงาน.....	97
9. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามช่วงอัตราเงินเดือน.....	98
10. ร้อยละของพนักงานจําแนกตามระดับและการอุปการะบุคคลในครอบครัว.....	98
11. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามแหล่งข่าวที่พนักงานทราบข่าว การประกาศรับสมัครงาน.....	99
12. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกาศ รับสมัครงาน.....	99
13. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามวิธีการทดสอบเข้าเป็นพนักงาน.....	100
14. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือก บุคคล.....	100
15. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามการบรรจุตรงวุฒิ.....	101
16. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามี งานล้าช้า.....	101
17. ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามี งานผิดพลาด.....	102



18.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามี การทำงานซ้ำซ้อน.....	102
19.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามี ความสิ้นเปลืองในการทำงาน.....	103
20.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นที่สามารถแก้ไข ข้อผิดพลาดในการทำงานได้ด้วยการฝึกอบรม.....	103
21.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับการได้รับการ ฝึกอบรมที่จัดโดยการทำเรื่อง.....	104
22.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร การฝึกอบรมของการทำเรื่อง.....	104
23.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร การฝึกอบรมของการทำเรื่อง.....	105
24.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความสนใจในการเข้ารับ การฝึกอบรม.....	105
25.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับการ โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง.....	106
26.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการ ที่ได้รับกับค่าครองชีพ.....	106
27.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ.....	107
28.	ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจําแนกตามความต้องการสวัสดิการเพิ่มเติม.....	107

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา	นายพิสุทธิ์ จิยาศักดิ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ปริญ ลักขิตานนท์
ภาควิชา	บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ
ปีการศึกษา	2536

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1) เพื่อศึกษานโยบายการบริหารงานบุคคลและวิธีการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานการท่าเรือฯ ที่มีต่อระบบการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ 3) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ ตลอดจนข้อควรปรับปรุง

วิธีการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์นี้ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายการบุคคลและเจ้าหน้าที่ท่านอื่น เพื่อศึกษาถึงนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคล ประกอบกับค้นคว้าจากพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย และระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย เพื่อทราบถึงความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการบริหารงานบุคคลดังกล่าวโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติเบื้องต้น

ผลของการศึกษาพบว่า

1. นโยบายการบริหารงานบุคคลนั้นได้มีการวางแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเป็นแผนระยะยาวในช่วงเวลา 5 ปี
2. เกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลมีดังนี้
  - 2.1 การสรรหา การสรรหาจากภายในมีระยะเวลาค่อนข้างสั้น ส่วนการสรรหาจากภายนอก วิธีการสรรหายังอยู่ในวงจำกัด
  - 2.2 วิธีการคัดเลือกพนักงาน ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และสอบภาคปฏิบัติสำหรับบางตำแหน่ง
  - 2.3 การบรรจุพนักงาน ยังมีพนักงานบางส่วนมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่

2.4 การฝึกอบรมพนักงาน ยังไม่มีการประเมินผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังผ่านการฝึกอบรมแล้ว

2.5 การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการใช้วิธีสอบคัดเลือก ส่วนพนักงานระดับบริหารจะใช้วิธีการคัดเลือก

2.6 การทำเรื่องฯ ไม่มีแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่านั้น

2.7 การบริหารอัตราเงินเดือน เนื่องจากการทำเรื่องเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การกำหนดอัตราเงินเดือนจึงต้องถือตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือนซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และกระทรวงการคลังประกาศให้ใช้

2.8 การร้องทุกข์ในเรื่องวัน เวลา ท างาน เงินเดือนและค่าจ้างเป็นเรื่องที่ดำเนินการเรียกร้องโดยสมาคมรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์การทำเรื่องแห่งประเทศไทย

2.9 การทำเรื่องฯ ได้จัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ สำหรับพนักงานเพียงพอแล้ว

3. พนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย ทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ในสัดส่วนไม่แตกต่างกัน

4. สำหรับข้อเสนอแนะมีดังนี้

4.1 นโยบายการบริหารงานบุคคล ควรจัดให้มีการประเมินผลระหว่างการทำงานและภายหลังการทำงาน

4.2 การสรรหาจากภายใน ควรขยายระยะเวลาการรับสมัครอีกสักระยะเวลาหนึ่ง ส่วนการสรรหาจากภายนอกควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น

4.3 วิธีการคัดเลือก ควรจัดให้มีการทดสอบความถนัดเพิ่มเติม

4.4 การบรรจุพนักงานที่ไม่ตรงวุฒิ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติม

4.5 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลควรสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ และจัดให้มีการประเมินผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานหลังจากผ่านการอบรม

4.6 การเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาจากอาวุโส ประกอบกับความสามารถควบคู่กัน

4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี ควรจัดทำแบบการประเมินผล เพื่อให้การประเมินผลมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

4.8 การจัดสวัสดิการ ควรให้การบริการอย่างเสมอภาค ทั้งพนักงานระดับ  
บริหารและระดับปฏิบัติการ

DPU

Thesis Title        A Study Concerning Personnel Administration of the  
                          Port Authority of Thailand

Name                 Mr. Pisut Chiyasak

Thesis Advisor     Dr. Prin Laksitanond

Department         Business Administration

Academic Year     1993

#### ABSTRACT

The aims of this research are: 1) To study the Port Authority of Thailand's personnel administration, 2) To study the staff's views on PAT personnel administration, 3) To study the problems of PAT personnel administration and 4) To suggest guidelines on the improvement of PAT personnel administration.

In this research, the high-level officials have been interviewed to find out about personnel administration, and the PAT Act and personnel administration regulations are also studied. To find out the views of PAT staff, questionnaires and randomization are used. Then, the data are subject to preliminary statistical analysis.

The results of the research are:

1. There is a five-year plan for personnel administration
2. The following are the methods of personnel administration
  - 2.1 Recruitment: Short-term internal recruitment and limited external recruitment.
  - 2.2 Selection procedures: Written tests, practical tests-  
for some positions - and interview.
  - 2.3 Appointment: Some of the staff still have the wrong  
types of qualifications.

2.4 Training: No performance assessment after training.

2.5 Promotion: Operational staff are given tests and executive staff are nominated.

2.6 PAT only has criteria for promotion, not for performance assessment.

2.7 Salary: Being a state enterprise, PAT salary scales have to be approved by the Cabinet and announced by the Finance Ministry.

2.8 Grievances against working hours and rate of pay have to be submitted to PAT state enterprise relations.

2.9 PAT has provided good staff welfare.

3. PAT operational and management staff have similar views on personnel administration

4. Recommendations are as follows:

4.1 With respect to the personnel administration policy, performance evaluation should be carried out in the course of performance and after performance.

4.2 With respect to internal recruitment, the period of receiving applications should be extended for a while; while with respect to external recruitment, publicity should be intensified.

4.3 With respect to the method of selection, an additional aptitude test should be held.

4.4 With respect to enrollment of employees not in correspondence with educational qualifications such employees should be provided with additional training or education.

4.5 With respect to personnel training and development, surveying should be conducted to determine the need for training among employees in various units, and working behaviors should be

evaluated after the employees have undergone training.

4.6 With respect to promotions, consideration should be given to seniority in combination with competence.

4.7 With respect to each year's performance evaluation, an evaluation form should be produced so as to make evaluation uniform throughout the organization.

4.8 With respect to the providing of welfare services, welfare services should be equally provided to both the employees of the managerial level and those of the performing level.

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความสำคัญและที่มาของเรื่องที่วิทยานิพนธ์

ในการค้าระหว่างประเทศนั้น อาจกล่าวได้ว่าระบบการขนส่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่รองรับและช่วยให้มีการเคลื่อนไหวของสินค้าแลกเปลี่ยน สินค้าประมาณร้อยละ 80-90 จะขนส่งโดยทางเรือซึ่งเป็นระบบการคมนาคมขนส่งทางน้ำ

การขนส่งโดยทางเรือนี้เป็นรูปแบบการขนส่งที่สามารถขนส่งสินค้าในปริมาณมากในระยะทางไกล โดยมีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่าการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ ทำเรือซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการขนส่งทางน้ำ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการค้าระหว่างประเทศในฐานะที่เป็นจุดผ่านเข้าออกของสินค้า

ในประเทศไทยนั้น การทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจสาธารณูปการสังกัดกระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการทำเรือ ซึ่งมีการดำเนินงานพัฒนาทำเรือให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ โดยมุ่งที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการทำเรือ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ และนับตั้งแต่สถาปนาการทำเรือแห่งประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2494 เป็นต้นมา การทำเรือแห่งประเทศไทยสามารถสนองนโยบายของรัฐบาลและให้บริการด้านต่าง ๆ แก่เรือเดินทะเลระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำเงินส่งรัฐได้ตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดอันเป็นประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน ตลอดจนนำมาซึ่งความเจริญของประเทศ

เนื่องจากกิจการขนส่งทางทะเลปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะในด้านการประกอบการทำเรื่อนั้น การมีทำเรือเพิ่มมากขึ้น และระบบการขนส่งรูปแบบอื่นได้พัฒนาให้สามารถขนส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้ทำเรือเดินทะเลในปัจจุบันต้องแข่งขันกับทำเรืออื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การบริหารทำเรือจึงต้องพยายามหาวิธีทางการดำเนินการเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันดังกล่าว ซึ่งจะสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ย่อมต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก



ทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานของความสำเร็จขององค์กร โดยองค์การใดก็ตามหากรู้จักใช้ความสามารถของคนได้อย่างเต็มที่ และสร้างความพอใจในการทำงานได้สูงสุด ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่เปรียบเสมือนประตูดเศรษฐกิจของประเทศ โดยศึกษาตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย วินัยและการร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ จนกระทั่งการให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงาน

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษานโยบายการบริหารงานบุคคลและวิธีการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้
  - 1.1 การสรรหา การคัดเลือก
  - 1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล (การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล)
  - 1.3 การให้ประโยชน์ตอบแทน ความมั่นคง และการธำรงรักษา (การบริหารค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ การดำเนินการด้านวินัย การร้องทุกข์ การโยกย้าย การให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงาน แรงงานสัมพันธ์)
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานการท่าเรือฯ ที่มีต่อระบบการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ
3. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ ตลอดจนข้อควรปรับปรุง

## 3. สมมติฐาน

1. ผู้ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานการท่าเรือฯ ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

2. พนักงานการทำเรือฯ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยการ  
ทำเรือฯ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานของการทำเรือฯ
3. พนักงานการทำเรือฯ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าพอใจในสวัสดิการที่ตนได้รับ

#### 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการบริหาร  
งานบุคคลของการทำเรือแห่งประเทศไทย
2. เพื่อให้ข้อ เสนอแนะบางประการอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงนโยบายการ  
บริหารงานบุคคลของการทำเรือแห่งประเทศไทย
3. เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าระบบ  
การบริหารงานบุคคลของการทำเรือแห่งประเทศไทยเปรียบเทียบกับ
4. เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ
5. เป็นการขยายขอบเขตความรู้ทางการศึกษาและเพิ่มเอกสารทางวิชาการเกี่ยว  
กับการบริหารงานบุคคลแก่นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป

#### 5. ระเบียบวิธีการทาวิทยานิพนธ์

##### ข้อมูลที่ใช้ในการทาวิทยานิพนธ์

1. ข้อมูลปฐมภูมิ
  - 1.1 การสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายการบุคคลของการทำเรือฯ  
เพื่อศึกษาถึงนโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคลของการทำเรือฯ ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1
  - 1.2 การใช้แบบสอบถาม ได้ใช้แบบสอบถามพนักงานการทำเรือฯ เพื่อศึกษา  
ความคิดเห็นตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 และการทำการตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยส่งตัวอย่างมา  
จากจำนวนประชากรของพนักงานการทำเรือฯ ประมาณร้อยละ 5 หรือ 329 คน จากจำนวน  
ประชากร 6,538 คน (ยกเว้นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ ทำเรือพาณิชย์แหลมฉบัง จ.ชลบุรี  
จำนวน 249 คน เนื่องจากไม่สามารถจัดส่งแบบสอบถามไปให้ได้) โดยมีสัดส่วนการแจกแบบ  
สอบถามดังนี้

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคนประชากร	จำนวนคนตัวอย่าง
1. สำนักเลขานุการคณะกรรมการการทำเรือฯ	12	1
2. สำนักผู้อำนวยการ	178	9
3. สำนักตรวจสอบและตรวจการ	111	6
4. ส่วนบริหาร (ฝ่ายการบุคคล, ฝ่ายการเงิน และบัญชี, ฝ่ายการพัสดุ)	1,002	50
5. ส่วนวิชาการ (ฝ่ายโครงการและแผนงาน, ฝ่ายประมวลผลข้อมูล)	93	5
6. ส่วนการช่างและร่อนน้ำ (ฝ่ายการช่าง, ฝ่ายการร่อนน้ำ)	1,758	88
7. ทำเรือกรุงเทพฯ (ฝ่ายสินค้า, ฝ่ายบริการท่า)	3,384	170
รวม	6,538	329

หมายเหตุ: ในการแจกแบบสอบถามได้แบ่งประชากรที่จะศึกษาออกเป็นกลุ่มตามฝ่าย/สำนัก (Stratified Random Sampling) แล้วสุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานในระดับกองของฝ่าย/สำนักนั้นๆ โดยวิธีจับสลาก (Simple Random Sampling) อีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นได้เก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาทำการวิเคราะห์เป็นสัดส่วนร้อยละ ทั้งนี้จากจำนวนแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด 329 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน 269 ฉบับ คิดเป็นจำนวนร้อยละ 81.7

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้ดำเนินการค้นคว้าจากตำรา หนังสือ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ประกอบกับเอกสารต่าง ๆ ของการทำเรือฯ

## 6. ขอบเขตของการท้าวิทยานิพนธ์

1. ทำการสำรวจความคิดเห็นเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำในกรุงเทพฯ เท่านั้น
2. ศึกษาและวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เฉพาะเรื่องต่อไปนี้
  - 2.1 การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง
  - 2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพบุคคล (การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล)
  - 2.3 การให้ประโยชน์ตอบแทนความมั่นคง และการธำรงรักษา (การบริหารค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ การดำเนินการด้านวินัย การร้องทุกข์ การโยกย้าย และการให้พ้นจากสภาพการเป็นพนักงาน แรงงานสัมพันธ์)
3. วิเคราะห์พระราชบัญญัติการท่าเรือและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล
4. การสุ่มตัวอย่าง เพศชายมีสัดส่วนมากกว่าเพศหญิง
5. กลุ่มสุ่มตัวอย่าง เป็นระดับปฏิบัติการมากกว่าระดับบริหาร
6. ความจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา
 

พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

  - 6.1 พนักงานระดับบริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดในระดับ 8 ขึ้นไป
  - 6.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประจำแผนกธุรการ เสมียน ในระดับ 8 ลงมา

## 7. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

ขั้นตอน	ช่วงเวลา														
	ชค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.
35	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	37	37

1. ค้นคว้าจัดเตรียมข้อมูลจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	←-----→
2. ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูล	←-----→
3. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล	←-----→
4. พิมพ์วิทยานิพนธ์	←-----→

## บทที่ 2

### ประวัติการค้าเนิงานรอยทั่วโลกของการทำเรือแห่งประเทศไทย

#### 1. ความสำคัญของท่าเรือ

ท่าเรือมีบทบาทสำคัญมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วท่าเรือเป็นทางเข้าของวัตถุดิบ เช่น สินแร่ น้ำมัน ไม้ซุง เป็นต้น และเป็นทางออกของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต่าง ๆ ที่จะส่งไปจำหน่ายยังส่วนต่าง ๆ ของโลก แต่สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับกับการค้าทางทะเลและกิจการท่าเรือเป็นส่วนใหญ่เพราะเหตุผลที่ว่าเศรษฐกิจของประเทศส่วนใหญ่ยังขึ้นอยู่กับสินค้าเข้าและสินค้าออกเป็นสำคัญ ทางด้านการนำเข้ามีความจำเป็นเพราะอุตสาหกรรมภายในประเทศเพิ่งเริ่มต้นและมีขนาดเล็ก ผลิตสินค้าได้ไม่เพียงพอับความต้องการขณะที่ความต้องการสินค้าเหล่านั้นเพิ่มขึ้นเพราะประชากรเพิ่ม ดังนั้นความจำเป็นต้องนำเข้าสินค้าเข้า ทั้งประเภทอุปโภค บริโภค เช่น อาหาร ยารักษาโรค เครื่องใช้ประจำวัน เครื่องจักรต่าง ๆ ที่ใช้ในการเกษตร และอุตสาหกรรม ฯลฯ จึงมีมาก ในขณะที่ประเทศก็จำเป็นต้องส่งสินค้าออก เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ เพื่อนำไปใช้จ่ายในการซื้อสินค้าเข้าประเทศ การนำเข้าและส่งออกเหล่านี้ ต้องอาศัยการขนส่งทางทะเล เพราะเป็นการขนส่งที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าท่าเรือเป็นจุดเชื่อมร้อยโดยตรงจากแหล่งผลิตกับตลาดโลก ท่าเรือจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อเศรษฐกิจของประเทศทั้งที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา ดังนั้นประเทศที่มีท่าเรือย่อมมีโอกาที่จะพัฒนาการค้ากับต่างประเทศในขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สำหรับประเทศที่ไม่มีท่าเรือเป็นของตนเองอาจมีความจำเป็นที่จะต้องเสียผลประโยชน์ของประเทศบางส่วนเพื่อขอใช้ท่าเรือของประเทศเพื่อนบ้าน

## 2. รูปแบบของการบริหารท่าเรือ

ปัจจุบันรูปของการบริหารท่าเรือ แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การบริหารท่าเรือโดยรัฐ (Nationalized Ports) ในระบบการบริหารท่าเรือแบบนี้ รัฐบาลเป็นเจ้าของดำเนินการก่อสร้างและบำรุงรักษาท่าเรือทุกท่าในประเทศ โดยมีศูนย์กลางการบริหารท่าเรืออยู่ที่เมืองหลวง และจัดส่งเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลออกไปบริหารท่าเรือตามเมืองต่าง ๆ การปฏิบัติงานในท่าเรืออาจดำเนินการโดยหน่วยราชการ หรือบริษัทเอกชน การบริหารท่าเรือแบบนี้สามารถดำเนินการโดยกระจายอำนาจ เช่น ในประเทศฝรั่งเศส อิตาลี หรือเป็นแบบรวมอำนาจ เช่น ในประเทศแคนาดา อัฟริกาใต้

2. การบริหารท่าเรือโดยเทศบาลเมือง (Municipal Ports) การบริหารแบบนี้ เทศบาลเมืองที่ท่าเรือตั้งอยู่ จะเป็นเจ้าของและจัดการท่าเรือนั้น ๆ ผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารท่าเรือ คือ สภาเทศบาลเมือง (City Council) ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนที่อาศัยอยู่ในเมืองนั้น สภาเทศบาลเมืองจะแต่งตั้งสมาชิกสภาคนหนึ่ง เพื่อรับผิดชอบกิจการของท่าเรือโดยเฉพาะ เทศบาลเมืองแต่ละแห่งจะบริหารท่าเรือต่าง ๆ กันออกไป แต่โดยหลักการแล้ว เทศบาลเมืองจะบริหารงานของท่าเรือทั้งท่า รับผิดชอบในเรื่องการก่อสร้างและบำรุงรักษา ในเรื่องของงบประมาณเทศบาลเมืองจะกำหนดแยกงบประมาณของท่าเรือ ออกจากงบประมาณอื่น ๆ ของเทศบาลเมือง

3. การบริหารท่าเรือโดยการท่าเรือ (Autonomous Port Authority) การบริหารรูปแบบนี้ รับผิดชอบโดยหน่วยงานอิสระ ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ และมักจะเรียกหน่วยงานนี้ว่า "การท่าเรือ" ในพระราชบัญญัติการท่าเรือกำหนดสถานภาพ อำนาจ ภาระหน้าที่ ตลอดจนอาณาบริเวณไว้อย่างชัดเจน ผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารท่าเรือ คือ คณะกรรมการบริหาร ซึ่งโดยปกติแล้วจะประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยราชการ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ผู้อำนวยการท่าเรือเป็นหัวหน้าในการบริหารท่าเรือ และตำแหน่งนี้มีความสำคัญต่อการบริหารท่าเรือคือ เป็นสื่อกลางระหว่างคณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ของการท่าเรือ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในท่าเรือ ในด้านงบประมาณ จะเป็นแบบพึ่งพาตนเอง อย่างไรก็ตามหากรัฐบาลจำเป็นต้องงัดเงินอุดหนุนแล้ว การงัดเงินอุดหนุนจะเป็นไปตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้

4. การบริหารท่าเรือโดยเอกชน (Private Owned Ports) การบริหารรูปแบบนี้ บริษัทเอกชนจะเป็นผู้ดำเนินการ หากบริษัทมีผู้ถือหุ้นเป็นเอกชนทั้งหมดแล้ว วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สำคัญที่สุดคือ การแสวงหาผลกำไร แต่หากรัฐบาลเข้าไปมีส่วนในเงินทุนทั้งหมดหรือบางส่วนแล้ว วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานก็จะเป็นไปในรูปของบริการเพื่อสาธารณประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตาม สถานภาพตามกฎหมายและวิธีการปฏิบัติงานแล้ว จะมีลักษณะเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน

### 3. ขอบเขตบทบาทของท่าเรือ

ในอดีตท่าเรือมีขอบเขตบทบาทเป็นเพียงจุดขนถ่ายสินค้าลงเรือแต่ในปัจจุบันการติดต่อค้าขายระหว่างประเทศมีความเจริญมากขึ้น บทบาทของท่าเรือ จึงมีความสัมพันธ์ต่อทุก ๆ ด้านไม่ว่าเศรษฐกิจสังคม และการเมือง

#### 3.1 บทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

3.1.1 ก่อให้เกิดการจ้างงาน เนื่องจากท่าเรือเป็นจุดเชื่อมระหว่างทางขนส่งทางทะเล และการขนส่งภายในประเทศดังนั้นจึงก่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นมาทั้งภายในท่าเรือ เช่น การขนถ่าย การลากจูงเรือ การบรรทุกขนถ่ายสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า และกิจกรรมทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ภายนอกท่าเรือ เช่น การซื้อขายสินค้า การผลิตและอุตสาหกรรม การบริหารจัดการขนส่งสินค้า การธนาคาร การประกันภัย กิจกรรมเหล่านี้สร้างรายได้ให้แก่ประชาชนของประเทศ และก่อให้เกิดการจ้างงานในทุกระดับ

3.1.2 ก่อให้เกิดรายได้แก่ประเทศ เมื่อเรือเข้าแวะจอดในท่าเรือ จะต้องเสียค่าภาระต่าง ๆ ได้แก่ ค่าภาระในการผ่านร่องน้ำ ค่าภาระการลากจูงเรือ ค่าภาระการใช้ท่าเรือ และในการบรรทุกขนถ่ายสินค้าจะมีค่าภาระเกี่ยวกับสินค้า ทั้งในการยกขนสินค้า เคลื่อนย้ายสินค้า และเก็บรักษาสินค้า

3.1.3 นำเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศ เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ไม่ว่าจะนำเข้าหรือส่งออกจะต้องผ่านท่าเรือ ดังนั้นหากท่าเรือสามารถให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วแล้ว ก็จะสามารถลดต้นทุนของสินค้าได้ ในกรณีของสินค้าขาเข้าจะทำให้ผู้บริโภครับสินค้าที่มีราคาถูกลง และในกรณีของสินค้าขาออกก็ช่วยให้สินค้าสามารถแข่งขันในตลาดต่างประเทศ



ได้ การให้บริการแก่เรือต่างประเทศที่เข้ามาแวะจอดเทียบท่าตลอดจนลูกเรือที่มาถึงเรือสามารถนำเงินตราต่างประเทศจำนวนมหาศาลเข้าสู่ประเทศ

3.1.4 ก่อให้เกิดการขยายตัวทางอุตสาหกรรม นอกจากการนำเข้าและส่งออกสินค้ามีผลทำให้เกิดการขยายตัวทางอุตสาหกรรมแล้ว การที่เรือเข้ามาเทียบท่ายังก่อให้เกิดอุตสาหกรรมซ่อมเรือและต่อเรือ ซึ่งอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่จะก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมรถลากเหล็ก ทำให้สามารถสร้างงานให้แก่ประชากรได้เป็นจำนวนมาก

3.1.5 ก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจในพื้นที่กว้างไกลออกไป ความพยายามในการขนส่งสินค้าที่ขนถ่ายขึ้นจากท่าเรือไปสู่ท้องถิ่นอื่นๆ ก่อให้เกิดการคมนาคมที่สะดวกและรวดเร็ว ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าท่าเรือเป็นแกนกลางในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

### 3.2 บทบาททางสังคม

ในทางสังคม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าท่าเรือสร้างงานและก่อให้เกิดรายได้แก่ประชาชนจึงช่วยให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การได้พบเห็นชาวต่างประเทศ เรือและสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเมืองท่ามีจิตใจและโลกทัศน์ที่กว้างกว่าผู้ที่อาศัยอยู่ในเมืองที่ไกลออกไป

### 3.3 บทบาทด้านการเมืองและการทหาร

ทางด้านการทหารและการเมือง ในยามสงครามสามารถใช้ท่าเรือพาณิชย์ที่มีอยู่ในประเทศในการขนถ่ายสิ่งของและยุทโธปกรณ์และกำลังทหาร

## 4. การบริหารท่าเรือสมัยใหม่

ในแง่ของการแข่งขันการค้าเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจนั้น การสนองความต้องการของผู้บริโภคในสินค้าและบริการจะเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำการใด ดังนั้น กิจกรรมท่าเรือ ซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการ จึงไม่อาจละเลยแนวคิดนี้ไปได้

การทำเรือมีกิจกรรมการค้าเป็นการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นสาธารณะประโยชน์ และอีกส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ดังนั้นหากจะบริหารท่าเรือให้มี

ประสิทธิภาพ ควรให้การท่าเรือเป็นผู้ดำเนินการงานที่มีลักษณะเป็นสาธารณประโยชน์ ซึ่งได้แก่ การลงทุนสร้างดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน เช่น ท่าเทียบเรือ เชื้อเพลิงคลัง การวางนโยบายนท่าเรือ การควบคุมการปฏิบัติงาน การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ การวางแผนและพัฒนาท่าเรือ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและการค้าของประเทศอย่างแท้จริง

สำหรับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ซึ่งได้แก่ งานบรรทุกขนถ่ายสินค้า งานยกขนสินค้า และงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรจะให้เอกชนเข้าไปดำเนินการเพราะจะมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากกว่า และจะเกิดการแข่งขันทั้งในด้านค่าบริการและการให้บริการซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ยังช่วยแบ่งเบาภาระการลงทุนของรัฐด้วย

##### 5. ความเป็นมาของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศที่เปิดให้มีการค้าขายกันอย่างเสรีมาแต่ครั้งโบราณ การติดต่อค้าขายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีเส้นทางคมนาคมหลายสาย แต่ที่สำคัญและสะดวกต่อการติดต่อ ขนส่งสินค้า ได้แก่ ทางน้ำ ซึ่งนับวันจะมีปริมาณการขนถ่ายสินค้าทั้งขาเข้าและขาออกจากท่าเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีองค์กรหนึ่งที่เข้ามารองรับและดำเนินการจัดระเบียบการติดต่อระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายให้เกิดความคล่องตัว จากความสำคัญดังกล่าวการท่าเรือแห่งประเทศไทยจึงได้กำเนิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

ความคิดในการก่อสร้างท่าเรือให้เป็นท่าเรือที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมการค้ากับต่างประเทศ ได้ริเริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 โดยพลเรือโท พระราชวังสัน ขณะดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ได้เสนอโครงการขุดลอกสันดอนปากแม่น้ำเจ้าพระยา และปรับปรุงท่าเรือที่มีอยู่ให้สามารถรับเรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ เข้าเทียบท่าเพื่อบรรทุกขนถ่ายสินค้าได้อย่างสะดวก และปลอดภัย แทนการต้องลาเสียงสินค้าระหว่างกรุงเทพฯ และเกาะสีชัง ที่ปฏิบัติกันมาแต่เดิม รัฐบาลจึงได้เสนอเรื่องไปขอความช่วยเหลือจากสันนิบาตชาติ

ปี พ.ศ. 2477 สันนิบาตชาติได้ส่งผู้เชี่ยวชาญ 3 นาย ประกอบด้วย Mr. A. T. Coode ชาวอังกฤษ Mr. G. P. Nijhoff ชาวเนเธอร์แลนด์ และ Mr. P. H. Watier ชาวฝรั่งเศส มาสำรวจสภาพเศรษฐกิจและการค้าที่กรุงเทพฯ ตามคำขอของรัฐบาลไทย ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้ขุดลอกสันดอนปากแม่น้ำเจ้าพระยาและสร้างท่าเรือที่ทันสมัยขึ้น ณ ตำบลคลองเตย

รัฐบาลจึงได้จัดตั้ง "คณะกรรมการจัดสร้างท่าเรือ" ขึ้น โดยมีพันเอกพระบริรักษ์ยุทธกิจ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐการเป็นประธานกรรมการ เพื่อวางแผนการขุดลอกสันดอนและสร้างท่าเรือ

ปี พ.ศ.2479 ศาสตราจารย์ ดร.เอ.อาภักดิ์ ชาวเยอรมัน ได้รับการคัดเลือกให้ทำการออกแบบรายละเอียด รวมทั้งควบคุมการก่อสร้างท่าเรือซึ่งบริษัท คริสเตียนนี แอนด์นิลเสน (ไทย) จำกัด เป็นผู้ชนะการประกวดราคารับเหมาก่อสร้างท่าเรือกรุงเทพฯ ในราคา 20 ล้านบาท

การก่อสร้างเริ่มลงมือในปี พ.ศ.2481 โดยรัฐบาลได้ตั้ง "สำนักงานท่าเรือกรุงเทพ" ขึ้นในกระทรวงเศรษฐการ เพื่อควบคุมการก่อสร้าง โดยมีหลวงประเสริฐวิจิตร นายช่างจากกรมรถไฟ ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานท่าเรือกรุงเทพ และมีนายรอเบิร์ต ชาวทเก ดำรงตำแหน่งนายช่างที่ปรึกษาตามข้อเสนอของ ศาสตราจารย์ ดร.เอ.อาภักดิ์ สำนักงานท่าเรือกรุงเทพนี้ ต่อมาได้ย้ายมาสังกัดกรมการขนส่ง กระทรวงคมนาคม ต่อมาในปี พ.ศ.2482 นาวาโท หลวงสุภีอุทกธาร ร.น. และเรือเอก สนิท มหาคีตะ ร.น. เดินทางไปดูงานการขุดลอกร่องน้ำในประเทศเยอรมัน ตามคำเสนอแนะของ ศาสตราจารย์ ดร.เอ.อาภักดิ์ และในปีถัดมาได้เริ่มการขุดลอกสันดอนปากแม่น้ำเจ้าพระยาโดยใช้เรือขุดสันดอน 1 ที่สั่งต่อจากประเทศเนเธอร์แลนด์ แต่การขุดลอกสันดอนได้หยุดชะงักในช่วงเวลาที่เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา และถูกยึดครองโดยทหารสัมพันธมิตร ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2

ท่าเรือกรุงเทพที่ก่อสร้างแล้วเสร็จก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 คือ เขื่อนเทียบเรือยาว 1,660 เมตร โรงพักสินค้าชั้นเดียว 5 หลัง คลังสินค้าสามชั้น 1 หลัง อาคารที่ทำการสามชั้น 1 หลัง พร้อมทั้งพื้นวางสินค้ากลางแจ้ง ทางรถไฟ ถนน และคลองด้านหลังคลังสินค้า ระหว่างสงครามได้ถูกทหารญี่ปุ่นยึดครองใช้เป็นโรงงาน และถูกระเบิดเสียหายหลายแห่ง หลังสงครามถูกทหารสหประชาชาติยึดครองใช้เป็นโรงงานอีก จนถึงปี พ.ศ.2490

พ.ศ.2490 คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้ง "คณะกรรมการจัดวางนโยบายและควบคุมกิจการของสำนักงานท่าเรือกรุงเทพ" โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นประธานการบริหารงานท่าเรือ และได้เปิดดำเนินการท่าเรือโดยมีหลวงยุกตเสวีวิวัฒน์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

พ.ศ.2491 ได้มีการซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ ที่ได้รับความเสียหายจากสงคราม ก่อสร้างโรงพักสินค้าเพิ่มอีก 1 หลัง สร้างสถานีตรวจสอบศุลกากร ที่ทำการตรวจท่าเรือและสะพานข้ามคลองพระโขนง

พ.ศ.2494 รัฐบาลได้กู้เงินจากธนาคารโลกมา เพื่อขุดลอกร่องน้ำสันดอน และทางเดินเรือ เข้ามาจนถึงท่าเรือคลองเตย และจัดซื้ออุปกรณ์การยกขนสินค้า ในปีเดียวกันนี้ ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2494 จัดตั้งการทำเรือแห่งประเทศไทยขึ้นเป็นเอกเทศรับโอนกิจการของสำนักงานท่าเรือกรุงเทพมาดำเนินงาน คณะกรรมการของการทำเรือแห่งประเทศไทย ชุดแรกมี 6 คน ประกอบด้วย พลเรือเอก สินธุ์ กมลนาวิน ร.น. ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ นายอิน สมานนท์ ดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้อำนวยการ โดยได้เริ่มเปิดดำเนินงานเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ.2494

พ.ศ.2504 รัฐบาลได้ว่าจ้างบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาเนเดรกแห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ (The Government Commissioned The Netherlands Engineering Consultants-NEDECO) ให้มาทำการสำรวจความเหมาะสมในการก่อสร้างท่าเรือน้ำลึกแห่งใหม่ เนื่องจากขณะนั้นการค้าระหว่างประเทศกำลังขยายตัวไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนโฉมหน้า ไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ กอปรทั้งวิทยาการด้านขนสงได้มีการพัฒนาไปมาก ที่เด่นชัดคือการเปลี่ยนแปลงจากระบบหีบห่อสินค้ามาเป็นระบบตู้สินค้า ซึ่งแพร่หลายทั่วโลกท่าเรือกรุงเทพซึ่งมีขีดจำกัดในการรับเรือกินน้ำลึกได้ไม่เกิน 8.2 เมตร ย่อมไม่สามารถสนองตอบสภาวะการณ์ดังกล่าวอย่างเพียงพอ

บริษัทวิศวกรที่ปรึกษาเนเดรกฯ ได้เสนอรายงานให้ก่อสร้างท่าเรือพาณิชย์ขึ้นที่แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี เพราะมีความเหมาะสมด้านสถานที่ตั้งและสามารถขยายท่าเรือต่อไปได้ในอนาคต อย่างไรก็ตาม การก่อสร้างก็ยังไม่อาจเริ่มดำเนินการได้ เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศ รัฐบาลจึงได้พิจารณาให้ปรับปรุงบางส่วนของท่าเรือสัตหีบของกองทัพเรือสำหรับใช้เป็นท่าเรือพาณิชย์ก่อน โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาท่าเรือพาณิชย์สัตหีบขึ้น มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นประธานคณะกรรมการฯ ต่อมาเมื่อวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.2522 รัฐบาลมีมติให้หน่วยงานท่าเรือพาณิชย์สัตหีบมีฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับหน่วยงานท่าเรือกรุงเทพ โดยมีคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนดนโยบายควบคุมการดำเนินงาน และให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการที่จำเป็นทุกประการ ซึ่งท่าเรือพาณิชย์สัตหีบได้เริ่มเปิดดำเนินงานอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม พ.ศ.2522 และปัจจุบันได้ส่งคืนกองทัพเรือ เพื่อนำไปใช้ในการทหารในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ.2534

จนกระทั่ง พ.ศ.2525 รัฐบาลจึงตัดสินใจ เร่งรัดการพัฒนาท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง ให้สามารถเปิดดำเนินงานได้ระหว่างปี พ.ศ.2530 ถึง พ.ศ.2533

ปัจจุบันการทำเรือแห่งประเทศไทยรับผิดชอบบริหารงานท่าเรือระหว่างประเทศอยู่ 2 แห่ง คือ ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง

## 6. วัตถุประสงค์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พร้อมทั้งสนองนโยบายของรัฐบาล และสนองความต้องการของประชาชนผู้ใช้บริการกับสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าและมั่นคงในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อดำเนินการท่าเรือและกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนโดยมุ่งให้บริการที่เพียงพอในอัตราค่าบริการที่เหมาะสม
2. เพื่อพัฒนาองค์การและจัดการอย่างต่อเนื่อง ทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการประหยัดในการดำเนินงาน เพื่อให้ทัดเทียมกับประเทศใกล้เคียง
3. เพื่อสร้างรายได้ที่เหมาะสม สามารถนำมาขยายและปรับปรุงบริการให้สามารถเป็นโครงสร้างพื้นฐานรองรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

## 7. การบริหารส่วนงานของฝ่ายการบุคคล

ฝ่ายการบุคคลมีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการบุคคล โครงสร้างบัญชีเงินเดือน การกำหนดและควบคุมอัตรากำลัง การแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การศึกษาอบรม การรักษาพยาบาล การอนามัย และการสวัสดิการสงเคราะห์

ส่วนงานในฝ่ายการบุคคลมีหน้าที่ดังนี้

แผนกสารบรรณ มีหน้าที่ดำเนินงานธุรการ และสารบรรณทั่วไปของฝ่าย เป็นสื่อกลางประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

1. กองอัตรากำลัง มีหน้าที่ดำเนินงานการบรรจุแต่งตั้ง จัดอันดับอัตราเงินเดือน กำหนดและควบคุมอัตรากำลังของพนักงาน จัดทำงบประมาณประเภทค่าจ้างรายเดือน เก็บและ

รักษาทะเบียนประวัติพนักงาน ตรวจสอบหลักฐานการขอเลื่อนขึ้นเงินเดือน และค่าจ้างประจำปี  
แผนกในกองอัตรากำลังมีหน้าที่ดังนี้

#### 1.1 แผนกบรรจุและแต่งตั้ง

มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการรับสมัคร การสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือกบุคคลภายในและภายนอก เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง จัดทำประกาศ และคำสั่งเกี่ยวกับพนักงาน

1.2 แผนกอัตรากำลังเงินเดือน มีหน้าที่ดำเนินงานจัดทำงบประมาณประเภทเงินเดือน และค่าจ้าง จัดอันดับอัตรากำลังเงินเดือน กำหนดคุณลักษณะงานของพนักงาน ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับงานรถยนต์นำมาใช้ในการจำแนกตำแหน่งและตีค่างานในตำแหน่งนั้นให้ถูกต้องและเหมาะสม

1.3 แผนกทะเบียนประวัติ มีหน้าที่ดำเนินงานจัดเก็บรักษาทะเบียนประวัติ พนักงานจัดทำเนียบพนักงานและสถิติต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน ตรวจสอบหลักฐานการมาปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ศูนย์พัฒนาบุคคล มีหน้าที่ดำเนินงานการจัดการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานและจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ อบรมปฐมนิเทศ ศึกษาค้นคว้าในวิทยาการที่เกี่ยวข้อง พิจารณาแก้ไขปัญหามานการฝึกอบรม การส่งพนักงานไปศึกษาเพิ่มเติม รับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ร่วมประชุมทั้งในและต่างประเทศ

ส่วนงานและแผนกในศูนย์พัฒนาบุคคลมีหน้าที่ดังนี้

2.1 ส่วนงานวิชาการและช่วยฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินงานด้านพัฒนาบุคคล การส่งพนักงานไปศึกษาเพิ่มเติม รับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ร่วมประชุมทั้งในและต่างประเทศ การรับนักเรียนนักศึกษาและเยาวชนของชาติเข้าฝึกงานในหน่วยงานต่างๆ ของการทำเรือแห่งประเทศไทย การอบรมปฐมนิเทศ อุปกรณ์การฝึกอบรม การคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม การเก็บประวัติหลักฐานเอกสารการฝึกอบรม แบ่งหน่วยงานออกเป็น

2.1.(1) แผนกศึกษาและอบรม มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับทุนการศึกษาฝึกอบรม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งพนักงานไปศึกษาเพิ่มเติม รับการฝึกอบรมร่วมประชุม สัมมนา ดูงานทั้งในและต่างประเทศ การรับนักเรียนนักศึกษาและเยาวชนของชาติเข้าฝึกงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของการทำเรือแห่งประเทศไทย รวมทั้งการอบรมปฐมนิเทศ

2.1.(2) แผนกโรคทศนุภรณ์ มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการจัดเตรียมสถานที่โรคทศนุภรณ์ต่าง ๆ และอุปกรณ์การฝึก

2.1.(3) แผนกระเบียบ มีหน้าที่ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เก็บประวัติ หลักฐานและเอกสาร พิมพ์และอัดสำเนาเรื่องต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาบุคคล

2.2 ส่วนงานฝึกอบรม มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการจัดวิทยากร และควบคุมการฝึกอบรมพนักงานหลักสูตรต่าง ๆ ของการทำเรือแห่งประเทศไทย วิเคราะห์ประเมินผลการฝึกอบรมรวมทั้งจัดทำและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม แบ่งหน่วยงานออกเป็น

2.2.(1) แผนกการฝึก มีหน้าที่ดำเนินงานในด้านการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ การติดต่อวิทยากร และการอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม

2.2.(2) แผนกวิเคราะห์และประเมินผล มีหน้าที่วิเคราะห์หลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ปรับปรุงวิธีการประเมินผล สรุปและรายงานผลการฝึกอบรม ตลอดจนเสนอแนะการพิจารณาจัดทำ และปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

2.2.(3) แผนกพัฒนาหลักสูตรและตำรา มีหน้าที่ดำเนินงานค้นคว้าวิชาการ หลักสูตรการฝึกอบรม ศึกษาวิจัย ปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมและทันสมัย เรียบเรียงจัดทำตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งจัดเก็บให้เป็นระเบียบระบบที่ทันสมัย สะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง

3. กองการแพทย์ มีหน้าที่ดำเนินงานการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของพนักงานและลูกจ้าง

แผนกในกองการแพทย์มีหน้าที่ดังนี้

3.1 แผนกรักษาพยาบาล มีหน้าที่ดำเนินงานการรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพบุคคลที่สมัครเข้าทำงาน และคนงานขนถ่ายสินค้าในเรือ ทาสถิติ และรายงานผลการค้นคว้าในด้านการแพทย์ รวมทั้งควบคุมการดำเนินงานในการปรับปรุงกิจการด้านโรงพยาบาล

3.2 แผนกพยาบาล มีหน้าที่ดำเนินงานด้านการพยาบาล ดูแลรักษา อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการตรวจรักษาโรค การปฏิบัติงานห้องจ่ายบัตร ห้องปฐมพยาบาล ห้องผ่าตัด ห้องผู้ป่วยชาย-หญิง และห้องตรวจโรคต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานยอดผู้ป่วยที่มารับการรักษาพยาบาลประจำเดือน

3.3 แผนกเภสัชกรรม มีหน้าที่ดำเนินงานควบคุมการจัดการ ประง จ่ายยา เวชภัณฑ์ให้แก่ผู้มารักษาพยาบาล จัดทำสถิติการจ่ายยาประจำเดือน แยกประเภทและคิดราคาล่า ยาแต่ละประเภท

3.4 แผนกอนามัย มีหน้าที่ดำเนินงาน การตรวจอนามัย บริเวณสถานที่ทำงาน อาคาร ร้านค้า และอาคารสงเคราะห์ แนะนำหลักอนามัยและสุขวิทยา การป้องกันโรคระบาด ทำสถิติและรายงานผลการค้นคว้าในด้านสุขวิทยาอนามัย การตรวจสุขภาพพนักงานประจำปี บริการวางแผนครอบครัว

4. กองสวัสดิการ มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับสวัสดิการ สงเคราะห์ ฅาปนกิจ สงเคราะห์ กิจการสโมสร การกีฬาและสันทนาการ และอาคารบ้านพักของพนักงาน

แผนกในกองสวัสดิการมีหน้าที่ดังนี้

4.1 แผนกสโมสร มีหน้าที่ดำเนินงานอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ พนักงานและบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการของสโมสรการทำเรือแห่งประเทศไทย จัดซื้อและจำหน่าย สินค้าแก่พนักงาน ดูแลร้านค้าให้ปฏิบัติตามสัญญาเช่า จัดเลี้ยงรับรองคณะบุคคล และผู้มาเยี่ยมชมกิจการ ควบคุมการจัดเก็บรายได้ และรายจ่ายของแผนก รวมทั้งการตรวจสอบบัญชีและการ เงินทุกประเภทดูแลอาคารสถานที่และบำรุงรักษาความสะอาดสถานที่บริเวณสโมสรทั้งหมด

4.2 แผนกกีฬาและสันทนาการ มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับด้านกีฬาและกิจกรรม บันเทิงพัฒนากีฬาของการทำเรือแห่งประเทศไทย ควบคุมการขอเช่า-ขอใช้สถานที่อาคารกีฬา สนามกีฬา อาคารสโมสรและเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์กีฬาและอุปกรณ์ในการจัดงานแข่งขัน กีฬาต่าง ๆ รวมทั้งการซ่อมบำรุงรักษา ช่วยกำกับดูแลร้านค้าต่าง ๆ ในเขตร้วสุลาการ และ บริเวณสโมสรให้ถูกสุขลักษณะ

4.3 แผนกสงเคราะห์ มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการขอรับเงินกองทุนสงเคราะห์การขอรับเงินช่วยเหลือบุตร การฅาปนกิจสงเคราะห์ ตรวจสอบเอกสารการขอกู้เงินสงเคราะห์ประเภทต่าง ๆ การดำเนินการเกี่ยวกับพิธีการทางศาสนาต่าง ๆ

4.4 แผนกอาคารและบ้านพัก มีหน้าที่ดำเนินงานควบคุมดูแลความเรียบร้อย ของอาคาร บ้านพักและผู้พักอาศัย จัดทำทะเบียนบ้านพัก การจัดพนักงานเข้าอยู่อาศัย การควบคุมดูแลตรวจสอบและการบำรุงรักษาอาคารบ้านพัก รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน ภายนอกเกี่ยวกับด้านอาคารสงเคราะห์



## 5. กองพนักงานสัมพันธ์

มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ใกล้เคียง พิจารณาข้อร้องทุกข์ ข้อพิพาทแรงงานให้เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย เสริมสร้างสัมพันธภาพ และความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ตลอดจนการวางแผนวิเคราะห์วิจัยปัญหาแรงงาน

## 9. พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สรุปพระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทยดังปรากฏในภาคผนวกมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

### 1. การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน

#### 1.1 การสรรหาบรรจุ

มาตรา 23 ได้กำหนดการสรรหาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ และผู้อำนวยการ ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

(1) มีสัญชาติไทย

(2) มีความรู้และจัดเจนเกี่ยวกับการทำเรือ การขนส่ง การเดินเรือ พาณิชยกรรม การเศรษฐกิจ หรือการเงิน

มาตรา 25 ห้ามบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้ เป็นประธานกรรมการและกรรมการ

(1) มีส่วนได้เสียในสัญญาการทำเรือแห่งประเทศไทย หรือในกิจการที่กระทำให้แก่การทำเรือแห่งประเทศไทย ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ยกเว้นเป็นเพียงผู้ถือหุ้นของบริษัทที่กระทำการอันมีส่วนได้เสียนั้น

(2) เป็นพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย

(3) เป็นข้าราชการการเมือง

#### 1.2 ผู้มีอำนาจแต่งตั้งประธานกรรมการ กรรมการ และผู้อำนวยการ

มาตรา 22 กำหนดให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการ และคณะรัฐมนตรีอาจแต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นกรรมการด้วยก็ได้

มาตรา 30 กำหนดให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้อำนวยการด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

### 1.3 การดำรงตำแหน่ง

มาตรา 26 กำหนดให้ประธานกรรมการและกรรมการดำรงตำแหน่งสี่ปี สำหรับกรรมการนั้น เมื่อครบวาระแรกสองปีแล้วให้จับสลากออกจากตำแหน่งครึ่งหนึ่ง โดยกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอีกได้

มาตรา 30 วรรคสอง กำหนดให้ผู้อำนวยการอยู่ในตำแหน่งโดยไม่มีกำหนดเวลา

### 1.4 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ

มาตรา 29(2) คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งถอดถอนกำหนด เลื่อนขึ้นหรือลดชั้นเงินเดือนที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกระทำหน้าที่ช่วย ผู้อำนวยการ และกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานอื่น ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

มาตรา 29(4) คณะกรรมการมีหน้าที่วางข้อบังคับกำหนดระเบียบปฏิบัติงานและระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยและกรณีอื่นที่นอกเดียวกัน

### 1.5 การกำหนดอำนาจของผู้อำนวยการ

มาตรา 32 กำหนดให้ผู้อำนวยการมีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนเลื่อนขึ้น หรือลดชั้นอัตราเงินเดือนพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย นอกจากที่อยู่อำนาจของคณะกรรมการ ตามความในมาตรา 29(2) ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 32(2) ออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของการ ทำเรือแห่งประเทศไทย

มาตรา 31 กำหนดให้ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหาร การทำเรือให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่ง

## 2. ประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการ

### 2.1 ผลประโยชน์ตอบแทน

มาตรา 28 กำหนดให้ประธานกรรมการ และกรรมการได้รับประโยชน์ตอบแทนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

### 2.2 สวัสดิการสงเคราะห์

มาตรา 42 กำหนดให้การทำเรือแห่งประเทศไทย จัดกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์แก่พนักงานเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ประสบอุบัติเหตุเจ็บป่วย

### 3. การร้องทุกข์

มาตรา 41 กำหนดให้พนักงานมีสิทธิร้องทุกข์เกี่ยวกับการลงโทษได้ตามระเบียบ

### 4. การพ้นจากตำแหน่งของผู้อำนวยการหรือพนักงาน

มาตรา 31 ทวิ กำหนดให้ผู้อำนวยการหรือพนักงานพ้นจากตำแหน่งเมื่อมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ เว้นแต่จะมีการต่ออายุการทำงานอีกคราวละ 1 ปี จนครบ 65 ปีบริบูรณ์ ซึ่งการต่ออายุนี้ให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการ ทั้งนี้การต่ออายุผู้อำนวยการต้องได้รับความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีด้วย

มาตรา 30 วรรคสอง กำหนดให้ผู้อำนวยการออกจากตำแหน่ง ในกรณี ผู้อำนวยการบกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนสมรรถภาพโดยคณะกรรมการ เป็นผู้พิจารณาโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

### บทที่ 3

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะว่า ทรัพยากรบุคคลนั้นนอกจากจะมีความสำคัญในด้านทรัพยากรการบริหารแล้ว บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการคือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและการทบทวนปรับปรุงดูแลให้บุคคลเหล่านั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และการที่จะได้บุคคลที่ดีเข้ามาปฏิบัติงานและธำรงรักษาไว้ก็จำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย โดยความสำคัญดังกล่าวมานี้ นักบริหารที่ดีจึงควรเสริมสร้างดูแล เอาใจใส่ทบทวนรักษาให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพออยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ

#### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยทำให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สุกิจ จุลละนันท์, 2505: 18-19)

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 4)

เสนาะ ตีเยาว์ ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบ และดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น (เสนาะ ตีเยาว์, 2516: 6)

ศรีอรุณ เรศานนท์ ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นการสร้างสรรค์ตัวบุคคล ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น โดยรู้จักใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่และให้ได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี" (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2521: 1)

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า "การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้อำนวยการด้านบุคคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากร เพื่อให้บังจยัค้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 3)

เอ็ดวิน บี.ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานงาน ประโยชน์และการบำรุงรักษา เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ (Edwin B. Flippo, 1971: 5)

จากความหมายต่าง ๆ ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การกระทำที่จะบรรลุเป้าหมายต่อไปนี้

1. เพื่อเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ
2. เพื่อให้การใช้กำลังคนเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการส่งเสริมให้แต่ละคนมีโอกาสดำเนินการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพตลอดระยะเวลาที่ทำงาน
3. เพื่อธำรงรักษาบุคคลขององค์การให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและได้รับความพอใจสูงสุดในการทำงาน โดยจัดให้มีการให้ผลตอบแทนต่าง ๆ จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

## 2. กระบวนการบริหารงานบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น ย่อมกล่าวได้ว่าเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคคลระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การ จนกระทั่งพ้นจากองค์การไป ซึ่งอาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้ คือ

- การวางแผนกำลังคน
- การสรรหาบุคคล
- การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
- การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
- การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง
- การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
- วินัยและการร้องทุกข์
- การจัดสวัสดิการ
- การให้พ้นจากงาน

## 3. การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการกำหนดความต้องการทางด้านกำลังคนในอนาคตทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ และยังหมายความรวมถึง การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จาก

กำลังคน ที่มีอยู่อย่างประหยัดและทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

การวางแผนกำลังคนมีขั้นตอน หรือกระบวนการดังนี้

3.1 การประเมินผลหรือการตรวจสอบสภาพกำลังคนในปัจจุบัน จะทำให้สามารถทราบถึงลักษณะและองค์ประกอบโครงสร้างกำลังคนที่มีอยู่ โดยการศึกษาถึงโครงสร้างกำลังคนในด้านของปริมาณระดับตำแหน่ง เพศ กลุ่มสายงาน คุณวุฒิ อัตราการโยกย้าย สับเปลี่ยน การเลื่อนตำแหน่ง การลาออก ฯลฯ ซึ่งเมื่อทราบถึงลักษณะดังกล่าว ก็สามารถที่จะคาดคะแนแนวโน้มของโครงสร้างกำลังคนในอนาคตได้

3.2 การคาดคะเนกำลังคนในอนาคต ซึ่งอาจจะพิจารณาได้จากแง่มุมต่าง ๆ เช่น อัตราการเจริญเติบโตของงาน การวางแผนงานขององค์กร การวางแผนการผลิต และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการการผลิต เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดปริมาณและคุณภาพของกำลังคนที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ดังกล่าว สำหรับองค์กรในอนาคต

3.3 การจัดทำหรือการกำหนดแผนกำลังคน จากขั้นตอนทั้งสองขั้นตอนดังกล่าว จะเป็นสิ่งกำหนดที่ทำให้เราสามารถคาดคะเนได้ถึงการเพิ่มหรือลดของกำลังคนในอนาคตขององค์กร ต่อจากนั้นจะสามารถวางโครงการหรือแผนกำลังคนในภาคของการปฏิบัติได้ ซึ่งแผนดังกล่าวได้แก่

- แผนการสรรหา และคัดเลือก
- แผนการฝึกอบรมพนักงาน
- แผนการพัฒนาการบริหาร (เพื่อพัฒนาผู้บริหาร)
- แผนการโยกย้ายกำลังคน
- แผนการทดแทนกำลังคน
- แผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งแผนกำลังคนที่กำหนดขึ้นนี้จะ เป็นบันไดสำหรับการทำงานแผนงานต่าง ๆ เข้าสู่โครงการภาคปฏิบัติ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันความพร้อมขององค์กรในอนาคตที่จะจัดเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการ

#### 4. การสรรหาคัดเลือก

เมื่อมีตำแหน่งงานใดก็ตามในองค์กรว่างลง ไม่ว่าจะ เป็นเพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเดิม เสียชีวิต ลาออก ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเพราะ เป็นตำแหน่งที่เพิ่งกำหนดขึ้นใหม่ก็ตาม ย่อมเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องเร่งรีบดำเนินการสรรหาคัดเลือกใหม่เข้าดำรงตำแหน่งแทนอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดภาวะชะงักงันขึ้น อันจะทำให้องค์กรได้รับผลเสียหายได้ ดังนั้นการสรรหาคัดเลือกจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ครอบคลุมเท่าที่องค์กรนั้นยังดำรงอยู่

วิลาส สิงหวีสัย ได้กล่าวว่า "การสรรหาคัดเลือก หมายถึงการเสาะแสวงหา ชักจูง หรือจัดการให้ได้บุคคลที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน" (วิลาส สิงหวีสัย, 2528: 535)

โอ เกลน สตาล (O. Glen Stahl) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาคัดเลือก หมายถึง การค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้ออกสารแจ้งความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือก การใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันจากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน (O.Glen Stahl, 1962: 52)

จากทรรศนะต่าง ๆ อาจสรุปได้ว่า การสรรหาคัดเลือก หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่เป็นการบอกกล่าว หรือประชาสัมพันธ์ ให้บุคคลทั้งหลายได้ทราบและเกิดความสนใจจนถึงขั้นเสนอตัวด้วยการสมัครเข้าทำงานกับองค์กรในตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัครนั้น

#### แหล่งการสรรหาคัดเลือก

แหล่งกำลังคนที่องค์กรสามารถสรรหาคัดเลือกได้ มีอยู่ 2 แหล่งสำคัญ ๆ คือ

1. สรรหาคัดเลือกจากภายในองค์กร เป็นการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่แล้วภายในองค์กร อาจกระทำได้ 2 วิธีคือ



ก. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่คัดเลือกเอง โดยดูจากบันทึกและประวัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจใช้การประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างฝ่ายบริหารเป็นการภายใน โดยพนักงานไม่มีโอกาสรู้ว่าใครจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไบทันตำแหน่งที่ต้องการ จนกว่าจะมีการประกาศอย่างเป็นทางการ

ข. ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ โดยเปิดเผยตำแหน่งที่ต้องการ คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการบรรจุ วิธีการคัดเลือก เพื่อให้บุคคลภายในได้รับทราบ และสมัคร

ผลดีของการสรรหาคณากรจากภายใน

- ก. ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ
- ข. ทำให้พนักงานเห็นโอกาสก้าวหน้า และจะมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น
- ค. ทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนงานไปหางานที่ชอบมากกว่าได้

ผลเสียของการสรรหาคณากรจากภายใน

- ก. ทำให้องค์กรได้ผู้มีความรู้ ความคิด และโลกทัศน์ที่แคบ เพราะบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น นอกจากงานที่ทำอยู่ในกลุ่มของตน
- ข. ทำให้องค์กรได้ผู้ขาดประสบการณ์นอกกิจการของตน
- ค. มักขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

2. สรรหาคณากรจากแหล่งภายนอกองค์กร วิธีนี้จะต้องดำเนินการเสาะแสวงหาคณากรจากภายนอกองค์กร โดยใช้เทคนิคการชักจูง การเสาะแสวงหามีหลายวิธี คือ

- ก. การใช้วิธีโฆษณา โดยประกาศในสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หนังสือเฉพาะอาชีพ
- ข. จากแหล่งจัดหางาน ซึ่งเป็นของทางราชการ คือ กรมประชาสงเคราะห์ หรือถ้าเป็นเอกชนก็ได้ เช่น สำนักจัดหางานต่างๆ วิธีนี้เหมาะกับการจัดหาพนักงานผู้ชำนาญงาน
- ค. จากสถาบันการศึกษา เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย โดยการไปติดต่อประกาศ หรือไปรับสมัครที่สถาบันการศึกษานั้น ๆ

ง. โดยพนักงานเก่าแนะนำ วิธีนี้จะไม่มีการประกาศออกไป จะใช้เมื่อต้องการจำนวนคนน้อยและวิธีนี้จะทำให้ทราบข้อมูลได้ดีกว่า เพราะผู้แนะนำรู้จักผู้สมัครได้ดี

จ. มาสมัครเอง โดยทั่วไปผู้ที่สนใจจะทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็จะไปเขียนใบสมัครทิ้งเอาไว้ หรือเขียนจดหมายส่งมาให้ เมื่อองค์กรต้องการก็จะทำการคัดเลือกจากใบสมัครเหล่านั้น

ฉ. จากสมาคมอาชีพหรือจากต่างประเทศ เป็นแหล่งที่องค์กรให้ความสำคัญสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เพราะเป็นแหล่งที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ

ผลดีของการสรรหาบุคคลจากภายนอก

ก. ทำให้องค์กรได้ผู้มีความคิดใหม่ ๆ มาร่วมพัฒนาองค์กร

ข. มีโอกาสคัดเลือกตัวบุคคลที่มีความเหมาะสมกว่าได้

ค. ได้ผู้มีประสบการณ์จากแหล่งอื่น ๆ

ผลเสียของการสรรหาจากบุคคลภายนอก

ก. สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมากกว่าในการเตรียมการจัดหาข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดและการฝึกอบรม

ข. อาจมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของคนภายในองค์กร

## 5. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง

5.1 การคัดเลือกบุคคล เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการสรรหาบุคคล เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถดี เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ โดยทั่วไปความมุ่งหมายในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น มุ่งหวังที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านความรู้ ร่างกายและจิตใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในด้านสนองต้องการที่จะได้บุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้และความสามารถดี ในด้านร่างกายต้องการที่จะได้บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพอนามัยดีและมีบุคลิกลักษณะดี ส่วนในด้านจิตเจตานั้นต้องการบุคคลที่มีความพร้อมในทางสติปัญญา มีความประพฤติดีและสามารถร่วมปฏิบัติงานกับบุคคลอื่นได้

ขั้นตอนของการคัดเลือกบุคลากรแบ่งออกเป็นดังนี้

1. **ขั้นพิจารณาตำแหน่งที่ว่างและแหล่งกำลังคน** ขั้นตอนแรกของการดำเนินการสรรหาบุคลากรก็คือ ขั้นการพิจารณาว่ามีตำแหน่งว่างอยู่ที่ตำแหน่ง ชื่อตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งอย่างไร หลังจากนั้นจึงค่อยพิจารณาว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวคาดว่าจะอยู่ในแหล่งกำลังคนใดบ้างจะได้วางแผนดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้อย่างถูกต้อง
  2. **ขั้นจัดเตรียมความพร้อม** เกี่ยวกับการรับสมัคร ก่อนที่จะดำเนินการรับสมัครองค์การจะต้องเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่รับสมัคร ตัวบุคคลที่รับผิดชอบ ตลอดจนสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อที่ว่าเมื่อถึงวันการรับสมัครแล้ว จะได้ไม่เกิดปัญหาฉุกเฉินถ้าช้าจนอาจเกิดความเสียหายต่อองค์การ
  3. **ขั้นประกาศรับสมัคร** ในกรณีที่องค์การมีนโยบายการสรรหาบุคลากรแบบปิด จะต้องจัดทำประกาศรับสมัครงานเพื่อจัดส่งไปตามแหล่งกำลังคนที่ได้พิจารณาหาหน้าไว้แล้ว โดยอาจใช้วิธีการสรรหาหลาย ๆ วิธีผสมผสานกัน เพื่อให้บุคคลทั่วไปได้รับรู้ถึงข่าวสารข้อมูลอย่างกว้างขวางมากที่สุด
  4. **ขั้นรับและตรวจใบสมัคร** ในการรับใบสมัครคืนจากผู้สมัครงานแต่ละคน เจ้าหน้าที่จะต้องตรวจดูว่าผู้สมัครได้กรอกข้อความครบถ้วนทุกรายการหรือไม่ พร้อมทั้งได้แนบหลักฐานที่กำหนดให้มีมาด้วยหรือเปล่า และจะรับใบสมัครไว้เฉพาะราย ถูกต้องสมบูรณ์ ส่วนรายใดที่ไม่ถูกต้องจะมอบคืนให้ไปดำเนินการให้ถูกต้องเสียก่อน
- ในขั้นที่ 4 นี้ องค์การบางแห่งอาจกำหนดให้มีการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อกลั่นกรองผู้สมัครบางรายที่คุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน หรือเพื่อหาข้อมูลบางอย่างเพิ่มเติมก่อนทำการคัดเลือกต่อไปก็ได้
5. **ขั้นประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก** เมื่อได้ตรวจใบสมัครของผู้สมัครทุกรายถูกต้องสมบูรณ์ และได้กำหนดระยะเวลารับสมัครงานแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการรวบรวมรายชื่อผู้สมัครเหล่านี้ จัดทำเป็นประกาศหรืออาจแจ้งให้แต่ละคนได้ทราบว่ามีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกตามกระบวนการคัดเลือกที่องค์การกำหนดไว้ต่อไป
  6. **ขั้นทดสอบ** การทดสอบ ช่วยให้ทราบถึงระดับของความรู้ความสามารถ และความสนใจของผู้สมัคร เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบนี้จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงานแต่ละประเภทโดยทั่วไปการทดสอบที่ใช่มักแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

ก. สอบข้อเขียน

ข. สอบภาคปฏิบัติ

ค. สอบปากเปล่า

7. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะค้นหาข้อเท็จจริง และข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับตัวผู้สมัครแต่ละราย ซึ่งข้อเท็จจริงและข้อมูลเหล่านี้ ไม่ปรากฏในใบสมัคร หรือในการทดสอบประเภทอื่น ๆ เช่น ศักยภาพของผู้สมัครแต่ละราย ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ปมเด่น และปมด้อย ของผู้สมัครแต่ละราย เป็นต้น

8. การตรวจสอบสุขภาพอนามัย

เป็นการตรวจดูว่าผู้สมัครแต่ละรายมีสุขภาพอนามัยดีหรือไม่อย่างไร ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต เพื่อต้องการผู้ที่มีสุขภาพอนามัยดี ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง จนเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือเป็นที่รังเกียจแก่เพื่อนร่วมงาน

## 5.2 การบรรจุแต่งตั้ง

หลังจากบุคคลผ่านขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแล้ว จะมีการส่งมอบตัวให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเพื่อไปเข้าปฏิบัติงาน ในกรณปฏิบัติงานระยะแรกนี้เรียกว่า ระยะทดลองปฏิบัติงาน (Probation period) ซึ่งจะเป็นระยะเวลาเท่าไรนั้นแล้วแต่ ๆ ละองค์การ อาจจะเป็น 1-3 เดือน หรือ 6 เดือนก็ได้ เหตุที่ต้องมีการทดลองปฏิบัติงานนั้น เพราะจะต้องการดูว่าคนที่เข้ามาใหม่นั้นมีความสามารถจะทำงานได้ มีความถนัดทางใด ถ้าในช่วงนี้ปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง หากผลปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจหน่วยงานนั้นก็อาจปฏิเสธไม่บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

## 6. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ปกติแล้วเมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมย่อมมีคำว่า การพัฒนาบุคลากรขึ้นมาคู่เคียงด้วยเสมอ และส่วนหนึ่งมักจะเข้าใจว่าทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกัน สามารถใช้ทดแทนกัน หรือควบคู่กันไปได้ แต่อีกส่วนหนึ่งกลับมีความเข้าใจในทางตรงกันข้ามว่า ความหมายของคำทั้งสองแตกต่างกันใช้ทดแทนกันไม่ได้ ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างคำนิยามของคำทั้งสองของนักวิชาการต่าง ๆ พอสังเขปโดยจะกล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร เป็นประการแรกดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมาย และอธิบายไว้ชัดเจนดังต่อไปนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในการรับผิดชอบได้ดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องคอยเอาใจใส่ จัด และส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2513: 531)

สาราญ ถาวรายุสม์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง "กระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบ ด้วยกิจกรรมหลาย อย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย" (สาราญ ถาวรายุสม์, 2515: 12)

สุปราณี ศรีฉัตรวิมล ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงาน ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในงาน (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, 2524: 1)

สมาน รังสิโยภุชม์ ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมี ความรู้ ความ สามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ลักษณะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยภุชม์, 2525: 80)

ปรียา คงฤทธิศึกษากร กล่าวอธิบายให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ช่วยให้

1. ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความชำนาญ สามารถทำงานได้ผลดี ตามที่หน่วยงานต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและทัศนคติที่มีต่อภารกิจและความรับผิดชอบที่ตนจะต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
3. ผู้ปฏิบัติงานมีเรือกาเตรียมตัวพร้อมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปอีกในอนาคต (ปรียา คงฤทธิศึกษากร, 2526: 32)

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่าง ที่เป็นเป้าหมาย เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานสูงขึ้น อันจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น" (ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์, 2522:27)

สำหรับเอกสารในต่างประเทศนั้น เช่น Civil Service Training ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง "กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ" (Civil Service Training, 1941:2)

เฮอเบิร์ต เจ ชูเน และ อาร์เธอร์ ดับบลิว เซอร์แมน (Herbert j. Chruden and Arthur W. Sherman, 1968 : 10-11) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนานั้น คือการพัฒนาการทางด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ"

เฮเลน เอ็ม โทบิน และคณะได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในความหมายดังต่อไปนี้ การพัฒนาบุคลากร คือ ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุง ความสามารถ และความรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้ อาจจะเป็นชนิดที่เป็นพิธีการ (formal learning activities) และไม่เป็นพิธีการ (informal

learning activities) และต้องเป็นการเรียนที่ต่อเนื่องกันไป อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานนั้นก็ได้ (Helen M.Tobin and Others, 1974: 3)

ส่วนความหมายของการฝึกอบรมของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

น้อย ศิริโรชติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง "ขบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดทำเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง การจัดฝึกอบรมอาจจัดฝึกเป็นกลุ่ม หรือเป็นรายบุคคล (น้อย ศิริโรชติ, 2523:6)

ภิญโญ สาธร กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เข้ารับการอบรม ให้รู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ ๆ ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ (ภิญโญ สาธร, 2517: 442-443)

เฟรดเดอริค เอ. ฮาร์บิสัน และชาลส์ เอ. ไมเออร์ส ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ฝีมือในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง" (Frederick A. Harbison & Charles A. Myers, 1964: 2-3)

เดล เอส. บีช อธิบายความหมาย การฝึกอบรมคือ "กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ" (Dale S. Beach, 1970:3)

หากพิจารณาถึงคานิยามของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ จะพบว่า มีความแตกต่างกันเป็น 3 กลุ่ม ความหมายสำหรับนิยามของศัพท์ทั้ง 2 คือ

1. กลุ่มความหมายที่หนึ่ง เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ยังมีทัศนะที่แตกต่างกันทั้งในแง่ขอบเขตของความหมาย และในแง่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ

พรรณณะแรก ได้ให้คำนิยามไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ" (Civil Service Training, 1941: 2)

พรรณณะที่สอง ได้อธิบายความหมายไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ ของบุคลากรแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ" (Leon C. Megginson, 1967: 3-7)

พรรณณะที่สาม ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

... หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมี ความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยภรณ์, 2424: 80)

2. กลุ่มความหมายที่สอง เป็นกลุ่มที่ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในแง่ที่เป็นการศึกษาอบรม ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้ กว้างขวางต่าง ๆ ได้ให้ความหมายในทัศนะที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับกลุ่มความหมายแรกกล่าว คือ

พรรณณะแรก "การฝึกอบรมคือกระบวนการ ในการเสริมสร้างเพิ่มพูน ความรู้ และทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติเฉพาะด้าน" (Edwin B. Flippo, 1970: 268)

พรรณณะที่สอง "การฝึกอบรมคือ กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ" (Dale S. Beach, 1970: 65)

พรรณณะที่สาม การฝึกอบรมคือ "การเสริมสร้าง และพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและความเจตจำนงของบุคคล ในขณะที่กำลังทำงานอยู่ให้กว้างขวาง และก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น" (Frank A. De Phillip และคณะ, 1960: 6)



ทรศนะที่สี่ การฝึกอบรม หมายถึง "การเตรียมบุคคลโดยบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับการว่าจ้างซึ่งรวมตลอดปฐมนิเทศ และการสอนงาน อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะด้าน" (Webster Johnson, 1960: 4)

### 3. กลุ่มความหมายที่สาม

เป็นการให้ความหมายของคำทั้งสอง ควบคู่เป็นถ้อยคำเดียวกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาสาระของความหมายแล้ว จะเห็นได้ว่ามีลักษณะคล้ายคลึงใกล้เคียงกับความหมาย ที่กลุ่มความหมายทั้งสองได้ให้ไว้ข้างต้น ดังที่ สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข กล่าวไว้ดังนี้

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างจะถาวรอันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข, 2524: 1)

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าคำทั้งสองมีทั้งความคล้ายคลึง และแตกต่างจากกัน กล่าวคือในส่วนของความคล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันคือ เพื่อส่งเสริมได้บุคลากรต่าง ๆ ขององค์กรมีความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น และต่อองค์กรในที่สุด ในส่วนของความแตกต่างกันนั้นอาจสรุปได้อย่างน้อย 3 ประการคือ (Andrew F.Silkula, 1976: 85)

ก. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนากล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาก็ได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารขององค์กร ส่วนการฝึกอบรมนั้น มุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคคลในระดับปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา

ข. แตกต่างกันในขอบเขตการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้กล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้จะเป็นความรู้ความเข้าใจในหลักการ

แนวคิดและทฤษฎีทั่ว ๆ ไปในระดับกว้าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจที่กว้างขวางยิ่งขึ้น จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ต่อไป ส่วนการฝึกอบรมนั้น ขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยจะมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การจัดเก็บเอกสาร การรับ-ส่งเอกสาร หรือจดหมาย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานได้โดยตรงและทันที

ค. แตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดการเรียนรู้ ในการพัฒนาบุคลากร เป็นการถ่ายทอด ความรู้ในหลักการ แนวคิด และทฤษฎี โดยทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ดังนั้นโดยส่วนใหญ่แล้วการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ จึงมักจะใช้เวลาค่อนข้างจะยาวนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบการฝึกอบรม ที่มีขอบเขตของการเรียนรู้เฉพาะด้าน ใดอย่างหนึ่งแล้ว ระยะเวลาการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปมักจะมีเวลาสั้นกว่า (กุลชน ธนาพงศธร, 2530: 169)

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ เพราะการจัดการฝึกอบรมสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีระยะเวลากำหนดไว้แน่นอน และสามารถจัดฝึกอบรมได้ เป็นกลุ่ม หรือรายบุคคล

### ประเภทของการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรมมีวิธีแบ่งได้ตามลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามสถานการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ
  - 1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service or Pre-entry Training) ได้แก่ การศึกษาในสถาบันการศึกษา หรือการฝึกอบรมก่อนได้รับการบรรจุแต่งตั้ง และยังมีกรอบมฐมนิเทศ (Orientation or Introduction Training) เป็นการแนะนำผู้ปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักคุ้นเคยกับงานที่จะรับผิดชอบใหม่
  - 1.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานอยู่ (In - service Training) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job-Training) เป็นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานอยู่ เพื่อให้เรียนรู้จากงานมากขึ้น ส่วนอีกลักษณะหนึ่งนั้นเป็นการฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-Job-Training) เป็นการจัดอบรมนอกสถานที่โดยให้พ้นจากภาวะการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวและจะกระตือรือร้นเมื่อกลับไปทำงาน

2. แบ่งตามระดับของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

2.1 ผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ (Orientation and Introduction)

2.2 พนักงานชั้นเสมียนพนักงาน (Clerical Training) ส่วนใหญ่ จะเป็นการฝึกการทำงาน (Job Training) หรือการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค (Technical Training) เช่น วิชาช่าง เป็นต้น

2.3 ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) ซึ่งหลักสูตรจะ เน้นในเรื่องการเป็นที่ปรึกษา (Consultative Training) หรือเน้นในเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) หรือเน้นในเรื่องการจัดการ (Management Training)

2.4 ระดับบริหาร (Executive training) หลักสูตรสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับนี้จะ เน้นในเรื่องการพัฒนา (Executive Development or Seminar) ทั้งนี้มุ่งหวังที่จะ เสริมสร้างทักษะของการ เป็นนักบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ประเภทของการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเตรียมการวางแผนฝึกอบรม ตลอดจนหลักสูตรที่เหมาะสมสอดคล้องกับประเภทของบุคลากร ที่เข้ารับการฝึกอบรม

### ขั้นตอนในการบริหารการฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาการบริหารการฝึกอบรมในลักษณะระบบ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ใบบางกรณีอาจต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need)
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. ตรวจสอบความจำเป็นแต่ละขั้นตอน
4. กำหนดแผนการฝึกอบรม
5. เสนอแผนการฝึกอบรมต่อผู้บริหารระดับสูง
6. กำหนดหลักเกณฑ์การฝึกอบรม
7. ประเมินผลการฝึกอบรม
8. ติดตามผลการฝึกอบรม

## เทคนิคการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีการดำเนินการได้หลายวิธีและแต่ละวิธีย่อมมีความเหมาะสมกับจุดประสงค์ของการฝึกอบรมที่แตกต่างกันด้วย เทคนิคการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมาช้านานโดยทั่วไปมีดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักกันดี และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลานานแล้ว นอกจากนี้ยังพบเห็นได้ว่า มีการใช้วิธีการบรรยายในสถาบันการศึกษาและการประชุมต่าง ๆ อีกด้วย

วิธีการบรรยายมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา ระหว่างผู้บรรยายกับผู้รับฟังการบรรยาย ผู้บรรยายจะมีอิทธิพลต่อผู้รับฟังการบรรยาย ทั้งในแง่การกำหนดขอบเขตของหัวข้อ เรื่องที่จะบรรยายและในแง่รายละเอียดของเนื้อหาสาระที่จะบรรยาย โดยถือเสมือนหนึ่งว่าผู้บรรยายเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในเนื้อหาวิชานั้น และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการหยั่งถึงความคิดและความต้องการของผู้รับฟังการบรรยาย บทบาทสำคัญของผู้บรรยายในการถ่ายทอดความรู้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประการใหญ่ ๆ คือ ประการแรก จะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่จะบรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่บรรยายนั้น ๆ ได้อย่างแนบเนียนและประการที่สอง จะต้องพยายามดึงดูดความสนใจของผู้รับฟังการบรรยายต่อเรื่องที่บรรยายอยู่เสมอ โดยใช้คุณสมบัติส่วนตัวหรือกลวิธีอื่นใดก็ตาม

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการบรรยาย พอสรุปได้อย่างคร่าว ๆ 4 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีการที่ง่าย และเสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยใช้วิทยากรผู้บรรยายเพียงไม่กี่คนก็สามารถจัดการฝึกอบรมบุคคลได้เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีการที่ไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมมากนัก

ข. เป็นวิธีการที่สามารถกำหนดเวลาการฝึกอบรมให้รวดเร็วหรือช้าได้ ทำให้การฝึกอบรมสามารถเสร็จสิ้นได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด อีกทั้งยังสามารถป้องกันมิให้เกิดการโต้เถียงอภิปรายที่ไร้สาระและสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

ค. ในกรณีนี้ ผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จะบรรยายอย่างแท้จริงและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ย่อมทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดศรัทธาและตั้งใจที่จะรับฟังการบรรยาย และถ้าผู้บรรยายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมอย่างมาก ก็ยิ่งจะดึงดูดความสนใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ติดตามการบรรยายโดยไม่เบื่อหน่าย

จ. เป็นวิธีการสามารถป้องกันมิให้มีการอภิปรายโต้เถียงหรือประคารมกันจนทำให้สูญเสียเวลาโดยไร้ประโยชน์ และออกนอกเรื่องนอกประเด็นได้เป็นอย่างดี

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีการบรรยายมีอยู่หลายประการ เช่นเดียวกัน คือ

ก. เป็นวิธีการที่ขาดดุลยภาพระหว่างผู้พูดกับผู้ฟัง กล่าวคือ ผู้บรรยายจะผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียวในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แต่นั่งฟังเพียงอย่างเดียว โดยแทบไม่มีโอกาสได้พูด ยิ่งในกรณีที่ผู้บรรยายไม่เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นด้วยแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนั่งฟังตลอดเวลาที่มีการบรรยาย ไม่ว่าจะเข้าใจหรือไม่ก็ตาม นอกจากนี้ บางคนอาจจะพะวงกับการจดคำบรรยาย จนไม่มีโอกาสได้ตรึงหรือซักถามปัญหาข้อสงสัยได้

ข. เป็นวิธีค่อนข้างเสี่ยงต่อความล้มเหลวได้ง่าย กล่าวคือ ในกรณีที่ผู้บรรยายไม่มีความรู้ในประเด็นเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่าย และหลีกเลี่ยงเข้ารับการฝึกอบรม

2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะสำคัญของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ดังนั้น เมื่อนำเอาวิธีนี้มาใช้ในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องเป็นผู้พูด และผู้ฟังในประเด็นต่าง ๆ ที่กลุ่มได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำการประชุมอภิปราย ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากอาจจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ได้หลายกลุ่ม วัตถุประสงค์ของการนำเอาวิธีการประชุมอภิปรายมาใช้ในการฝึกอบรมก็คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความคิดเห็นเป็นของตนเอง อย่างอิสระในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ทั้งยังเป็นการฝึกฝนให้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของบุคคลหนึ่งที่ขัดแย้งหรือแตกต่างกับความคิดเห็นของตนได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวิทยากร หรือผู้นำการประชุมอภิปรายเป็นสำคัญ หากปล่อยให้การประชุมอภิปรายเป็นไปอย่างนอกกลุ่มนอกทาง หรือเป็นการถกเถียงโดยใช้อารมณ์เพื่อมุ่งหวังแพ้ชนะกันแล้ว การนำเอาวิธีนี้ไปใช้ย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลว สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และผิดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้จำแนกการประชุมอภิปรายออกเป็น 3 รูปแบบย่อย ๆ ด้วยกันคือ การประชุมอภิปรายแบบโดยตรงหรือแบบนำทาง (Directed/Guided Conference) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือ (Consultative Conference) และการประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา (Problem-solving Conference) ซึ่งรูปแบบแรกเป็นรูปแบบที่นิยมนำไปใช้ในการฝึกอบรมมากกว่าสองรูปแบบหลัง

ข้อดีของวิธีการประชุมอภิปรายมีอยู่หลายประการ คือ

- ก. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้โดยตรงและอย่างเท่าเทียมกัน
  - ข. ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อให้เกิดความสนิทสนมและความเข้าใจที่ดีต่อกันได้
- ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญของวิธีการประชุมอภิปราย พอสรุปได้อย่างน้อย 2 ประการ คือ
- ก) ถ้าวิทยากรหรือผู้นำการประชุมอภิปรายไม่มีความสามารถและประสบการณ์ดีเพียงพอแล้วจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางคนผูกขาดการแสดงความคิดเห็น หรือมีคะแนนอาจเกิดการได้เปรียบประการเพื่อเอาชนะซึ่งกันและกันขึ้น ทำให้การฝึกอบรมประสบความล้มเหลวได้
  - ข) เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก และมีโอกาสที่จะทำให้เกิดการฝึกอบรมออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้นำการประชุมอภิปรายไม่สามารถจับประเด็นสำคัญและสรุปข้อยุติของการอภิปรายได้

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างที่นำมาใช้นี้อาจเป็นกรณีเหตุการณ์จริงหรือกรณีที่สร้างขึ้นมาเพื่อการฝึกอบรม โดยเฉพาะก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์จริง ควรมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อบุคคล องค์กร และสถานที่เสียใหม่เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น นอกจากนี้การเสนอกรณีตัวอย่างเพื่อการฝึกอบรมบุคคลากรนี้อาจจะเสนอได้หลายรูปแบบ หลายวิธีด้วยกัน เช่น โดยการนำสิ่งตีพิมพ์หรือโดยการถ่ายทำเป็นภาพยนตร์ เป็นต้น

การศึกษากฎนี้ตัวอย่างมีวิวัฒนาการมาจากการศึกษาวิชานิติศาสตร์และวิชา แพทย์ศาสตร์ที่มีการนำเอาสถิติความ หรือโรคภัยไข้เจ็บบางกรณีให้เห็นว่าสำคัญ และเป็นประโยชน์ มาให้ศึกษาพิจารณา และเพื่อให้นำเอามาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถเข้าใจได้โดยง่าย เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มพูนประสบการณ์ได้ โดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะวิธีการศึกษากฎนี้ตัวอย่าง เป็นวิธีที่สามารถทำให้เห็นภาพจนได้โดยง่าย อีกทั้งยังเป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการศึกษาทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่อีกด้วย

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีนี้ คือ ความยากลำบากในการสร้างกรณีตัวอย่างที่จะ นำมาใช้ในการฝึกอบรม กล่าวคือ ถ้าหากจะนำเอากรณีที่เป็นความจริงมาช่วยเชื่อมโยงต่อการ กระทบกระเทือนถึงบุคคลอื่น ถึงแม้ว่าจะได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อเสียใหม่ก็ตาม ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากจะสร้างกรณีสมมติขึ้นย่อมมีโรคภัยความสมจริงสมจังได้

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดย การจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะ เป็นในด้านสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องและประเด็น เรื่องราวที่นำมา ใช้ในการฝึกอบรม เพียงแต่เรามีได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น ดังนั้นวิธีการนี้ จึงมี ลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการศึกษากฎนี้ตัวอย่าง ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

วิธีการฝึกอบรมนี้ ในทางธุรกิจมีชื่อเรียกอีกนัยหนึ่งว่า In-Basket Method กล่าวคือ นอกจากจะมีการจัดเตรียมสถานที่ และบรรยากาศต่าง ๆ ให้คล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงแล้ว ยังมีการกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการศึกษา ฝึกปฏิบัติ แล้ว นำไปใส่ไว้ในตะกร้าหรือตะแกรงบนโต๊ะ เมื่อผู้เข้ารับการศึกษาผู้ใดหยิบได้ปัญหาใด ก็ให้ ดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน้าที่ของตนที่ต้องแก้ปัญหา นั้น

ข้อดีเด่นที่สำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝน ให้ผู้เข้ารับการศึกษา รู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แต่ละบุคคลสามารถวัดความสามารถในการแก้ปัญหาของตนและของบุคคลอื่นได้

ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการดำเนินการ ฝึกอบรมมากดังนั้น จึงควรนำไปใช้เฉพาะในกรณีที่จำเป็นจริง ๆ และมีผู้เข้ารับการศึกษาครั้ง หนึ่ง ๆ ไม่มากจนเกินไปนัก

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) วิธีการแสดงบทบาทสมมติ เป็นวิธีที่กำเนิดขึ้น และมีการใช้ปฏิบัติกันมาช้านานแล้วแต่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการฝึกอบรมภายหลัง และมีลักษณะแตกต่างไปในแต่ละประเทศ แต่ละองค์การ ส่วนหลักการสำคัญ ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกันกล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังการแสดงบทบาทสมมติมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการแสดงภาพยนตร์แสดงละครในลักษณะสำคัญ คือ จะไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้บอกรบทสนทนา และไม่มีการซักซ้อมก่อนการแสดง แต่จะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อน แสดงแต่เพียงว่าให้แสดงโดยสมมติว่าเป็นบุคคลใดและแสดงในเรื่องใดเท่านั้น ส่วนผู้แสดงบทบาทสมมติแต่ละคนจะแสดงอาการกิริยาและเจรจากันอย่างไรให้เป็นไปตามธรรมชาติ ตามความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ เมื่อการแสดงสิ้นสุดลงแล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่มีได้ร่วมแสดง วิพากษ์วิจารณ์บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนที่แสดงออกมา

การนำเอาวิธีการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้รู้จักวิธีการวิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นทางบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. เพื่อเรียนรู้วิธีการปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติงานของตนแห่งใด
3. เพื่อให้ความสามารถวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของบุคคลอื่น และยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่นได้

4. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. เพื่อให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อดีที่สำคัญของวิธีการแสดงบทบาทสมมติ คือ

ก. เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงก่อให้เกิดบรรยากาศที่สร้างความสนใจ และความสนุกสนานรื่น ไม่เคร่งเครียดเหมือนวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ข. เป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถเฉพาะตัว และความสามารถร่วมกันในการพิจารณาแก้ปัญหาที่กำหนดขึ้นได้ ซึ่งจะ



ก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิมของแต่ละคนแล้ว

ค. การแสดงบทบาทสมมติจะช่วยทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนสามารถศึกษาสังเกตพฤติกรรมของผู้แสดงที่แสดงออกมาอย่างเป็นธรรมชาติได้ และสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนท่าทีของบุคคลนั้น ๆ ได้ในภายหลัง

ง. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีโอกาที่จะฝึกฝนความสามารถ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเองในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยการทดลองกระทำด้วยตนเองและโดยการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

ส่วนข้อบกพร่องในการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่หลายประการ เช่นเดียวกัน คือ

ก. เป็นวิธีค่อนข้างยากลำบากในการนำเอาไปใช้ปฏิบัติเพราะ ต้องมีการเตรียมในด้านต่าง ๆ มาก นอกจากนี้ ยังต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก ทั้งก่อนและระหว่างที่มีการฝึกอบรม

ข. มีโอกาสที่จะบิดเบือนเป้าหมายของการฝึกอบรมได้โดยง่ายกล่าว คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะให้ความสนใจและความนิยมชมชอบต่อบทบาทของผู้แสดงมากกว่าประเด็นของเรื่องที่กำหนดให้แสดงซึ่งจะเป็นผลทำให้โครงการพัฒนาบุคลากรนั้นไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ค. ในหลายกรณี จะพบเห็นได้ว่าผู้ที่ถูกกำหนดให้แสดงมีบุคลิกที่แตกต่างกับบทบาทที่ได้รับมอบหมายให้แสดง จึงสร้างความลำบากใจให้แก่ผู้แสดง และทำให้การแสดงไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจนถึงกับบางกรณีเป็นการสร้างความตลกขบขันโดยไม่ตั้งใจ

6. การสาธิต (Demonstration) ลักษณะสำคัญของการใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรม คือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริงๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรมโดยจะมีการอธิบายประกอบ ซึ่งโดยวิธีการเช่นนี้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจโดยง่ายและอย่างรวดเร็วดังลักษณะที่ว่า "สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น" นอกจากนี้วิธีการสาธิตยังช่วยเร่งเร้าให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ และเมื่อได้พบเห็นการปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการสาธิตมีข้อจำกัดในการนำเอาไปใช้ในการฝึกอบรมคือต้องใช้จ่ายเงินในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่อง

ใช้ต่าง ๆ อย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อย่างเหมาะสม เฉพาะกับบุคลากรประเภทช่างฝีมือ หรือใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมและไม่อาจใช้กับบุคลากร ประเภทนักบริหาร หรือประเภทใช้กำลังความคิด

7. การประชุมแบบซินดิเกท (Syndicate) เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการฝึกอบรม นักบริหารของสถาบัน Administrative staff College at Henley on Thames ของอังกฤษต่อมาจึงได้แพร่หลายไปยังประเทศเครือจักรภพและประเทศอื่นๆ โดยทั่วไป ซึ่ง ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ยกมากล่าวไว้ว่า

ลักษณะสำคัญของวิธีการนี้ คือ จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น กลุ่มย่อยให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน และแต่ละกลุ่มจะมีจำนวนสมาชิกเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน ตัวอย่างเช่น ถ้า มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจำนวน 50 คนก็จะแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 10 คน เป็นต้น หลังจากนั้นแต่ละกลุ่มจะได้รับมอบหัวข้อหรือประเด็น ไปทำการประชุมพิจารณาจำนวน 10 หัวข้อเท่า ๆ กัน การประชุมของแต่ละ กลุ่มจะห่างแยกจากกัน แต่ละกลุ่มจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน เพื่อทำ หน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อและจะผลัดเปลี่ยนเลือกบุคคลอื่น เป็นประธานกลุ่มในการประชุมหัวข้ออื่น ๆ ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มทุกคนจึงมี โอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ แต่ละกลุ่มจะมีวิทยากร ทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์การประชุม โดยจะไม่ร่วมอภิปรายหรือออกความเห็นใด ๆ ยกเว้นในกรณีที่การประชุมอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทาง วิทยากร จึงจะช่วยดึงการประชุมให้เข้าสู่ประเด็นเท่านั้น เมื่อการประชุมในแต่ละ เรื่องสิ้นสุดลง ประธานกลุ่มอาจมอบหมายให้สมาชิก ช่วยกันทำรายงาน โดยประธานกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบ และเมื่อทุกกลุ่มได้ประชุมทุกหัวข้อเสร็จ ล้วนแล้ว ประธานของแต่ละหัวข้อต้องเสนอรายงานอันเป็นสรุปร่วมกันของ แต่ละกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มอื่น ๆ ได้ซักถามและถกเถียงได้อย่างเต็มที่ ประธานของแต่ละหัวข้อมีหน้าที่ตอบข้อซักถามในหัวข้อ ที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อการประชุมแบบซินดิเคตจบสิ้นลง อาจมีการหาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ทำการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้มีโอกาสได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริง ๆ จะได้เปรียบเทียบกับทักษะของคนที่เสนอในการประชุมได้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517: 122)

ข้อดีของการใช้วิธีการนี้ในการฝึกอบรม มีอยู่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

ก. เป็นวิธีเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกันได้อย่างเต็มที่ ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวที่อยู่ต่างสายอาชีพกับตน

ข. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้คุ้นเคยกับวิธีการประชุมกลุ่ม เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ในภายหลัง

ค. เป็นวิธีที่ช่วยฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นผู้นำกลุ่มซึ่งเท่ากับเป็นการเสริมสร้างลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลเหล่านี้โดยทางอ้อม

ส่วนข้อบกพร่องของวิธีการนี้ คือ

ก. เป็นวิธีที่ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการมาก ซึ่งถ้าหากโครงการใดที่มีงบประมาณน้อยและเวลาค่อนข้างจำกัด ย่อมไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ข. ความสำเร็จของวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน เป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องทำหน้าที่เป็นประธานกลุ่ม แต่เนื่องจากบุคคลแต่ละคน มีลักษณะความเป็นผู้นำไม่เท่าเทียมกัน จึงมีโอกาสมากให้การประชุมล้มเหลว ออกนอกกลุ่มนอกทางได้โดยง่าย

8. การระดมความคิด (Brain-Storming) ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมอง หรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยมีต้องกังวลว่าความคิดเห็นของคนนั้นจะถูกต่องเหมาะสมหรือไม่ไปปฏิบัติได้หรือไม่ก็ตาม ดังนั้น การดำเนินการของวิธีการนี้ ในขั้นแรก จึงต้องการได้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออก มากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็นและเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้ว ในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมกันพิจารณาเลือกเห็นความคิดเห็นที่ทุกคนหรือส่วนใหญเห็นสอดคล้องต้องกันว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้น ๆ

การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ย่างยากลำบากซับซ้อนทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า "หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว" นอกจากนี้การระดมความคิดยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น มิใช่จะยึดถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว

9. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนา เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือเป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนามาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อนส่วนในการสัมมนานั้น จะเป็นการดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา มากกว่าที่จะเห็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถามแต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่วไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และอาจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self-Studied training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น เป็นลำดับในปัจจุบันนี้ ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยลดการพบปะกับวิทยากรให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้นการฝึกอบรมโดยวิธีการนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูปขึ้น (Training Programmed Instruction) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจได้ด้วยตนเองและเพื่อให้วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างเต็มที่อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น มาใช้เพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมด้วยก็ได้

วิธีการฝึกอบรมนี้ เหมาะสมสำหรับโครงการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากและอยู่ในสถานที่ต่าง ๆ การจัดกระจายกันซึ่งถ้าหากจะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมที่เคยฝึกถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านานแล้ว ย่อมจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลา

ในการดำเนินการอย่างมากมาย เพราะไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่างๆ โดยทั่วไปแล้ว ยังสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมในโครงการฝึกอบรม เพื่อผลิตวิทยากรฝึกอบรม (Training for the Trainers) อีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ที่เป็นวิทยากรการฝึกอบรมนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และสามารถทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยนั้น วิธีการฝึกอบรมนั้นนับว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่ และมีการนำไปใช้ในบางแห่งเท่านั้น

### การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไร คำนึงกับเงิน เวลา และแรงงานที่เสียไปหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการอบรมในโอกาสต่อไป

### วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้ดังนี้

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

ข. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานขึ้น แล้วสังเกตปริมาณผลงานที่ได้ เพื่อประเมินดูว่าหลังจากที่เข้ารับการอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีด อาจจัดตั้งมาตรฐานการพิมพ์ของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสห้าห้าคั่นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว จึงนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าได้ผลงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เป็นต้น

### การติดตามผล

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ควรกระทำหลังจากพนักงานได้เข้ารับการ ฝึกอบรม ประมาณ 6-12 เดือน เพื่อให้เวลาแก่ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระทำโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอก

แบบสอบถาม การติดตามผลนี้จะทำให้ทราบว่าหลังจากพนักงานรับการฝึกอบรมแล้วทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

## 7. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง

การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเงินเดือนและค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนโดยตรงที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร เพื่อนำไปจัดหาสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิต นอกจากนั้นเงินเดือนและค่าจ้างยังเป็นรายจ่ายที่สำคัญประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องคอยควบคุมเอาไว้เสียอยู่เสมอ ดังนั้นในการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานดังกล่าวนี้จึงต้องอาศัยการบริหารเงินเดือนและค่าจ้างที่ดี ซึ่งถือเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายจัดการที่จะต้องดูแลให้พนักงานในองค์กรได้รับเงินเดือน ค่าจ้างในอัตราที่เป็นธรรมเหมาะสมกับความสามารถและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### ความหมายของเงินเดือนและค่าจ้าง

เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์เหมาะจ่ายเป็นรายเดือน โดยไม่คิดจำนวนชั่วโมงที่ทำงานหรือจำนวนผลผลิต และจะจ่ายเป็นประจำทุกเดือน

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายตามชั่วโมงที่ทำงานหรือตามผลงานที่ผลิตได้

### วัตถุประสงค์ในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กร อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนผู้ที่มาสมัครปฏิบัติงาน เพราะหากองค์กรใดเสนออัตราค่าจ้างและเงินเดือนสูงก็จะมีผู้สนใจไปสมัครทำงานมาก ทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามต้องการได้ อันเป็นช่องทางให้องค์กรได้คนดี มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กรและช่วยทำให้ผลิตผลขององค์กรมีคุณภาพสูงและมีปริมาณเพิ่มขึ้น

เพราะผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ มีฝีมือในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้บริหารงานสามารถอาศัยอัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรได้ เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ โดยมีประเภทของงานและตารางเงินเดือนเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ดังนั้น การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง จึงต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และผู้บริหารสามารถใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าว เป็นเครื่องมือในการควบคุมได้

3. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่ยุติธรรมและเสมอภาค จะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่คนงาน สร้างขวัญและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ช่วยบรรเทาข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ช่วยลดการปฏิบัติโดยไม่ได้เต็มความรู้ ความสามารถและป้องกันการหยุดงานของคนงานได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนเป็นหัวใจในการสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้คนงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานจำเจอยู่นาน ๆ อาจเกิดความเบื่อหน่ายและล้าในงาานได้ ดังนั้น การจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระฉับกระเฉงและมีความสุขสานต่อการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นมาก นอกจากการหมุนเวียนหน้าที่ในการปฏิบัติงานแล้ว การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมกับงานก็มีส่วนสำคัญต่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรักงานและรู้สึกพอใจในการทำงานได้เหมือนกัน

#### ปัจจัยในการกำหนดเงินเดือนและค่าจ้าง

1. อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มี ความชำนาญ นักบริหารที่มีความรู้ความชำนาญระดับสูง มักจะหาได้ยากกว่านักบริหารระดับต่ำ หรือผู้ปฏิบัติงานทั่วไป และแม้ตำแหน่งหน้าที่การงานระดับเดียวกันก็ยังแบ่งระดับความสามารถออกได้แตกต่างกันตามผลของการศึกษา ความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และความชำนาญ จึงมีส่วนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน การปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่หน่วยงานขาดผู้บริหารงาน อาจจะต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้สูงกว่าระดับปกติ จนกว่าบุคคลนั้นพอใจที่จะร่วมงานด้วย

2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ความสามารถในการจ่ายเงินค่าตอบแทนของนายจ้างหรือองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของหน่วยงานที่จะได้รับ เพราะค่าตอบแทน คือ ส่วนหนึ่งของผลประโยชน์ซึ่งได้จากการที่จะได้จำหน่ายผลผลิต และการดำเนินงานตามขนาดของหน่วยงาน กฎเกณฑ์ที่ควรพิจารณา คือ ค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายเป็นค่าจ้างนี้เมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แล้วต้องไม่เกินผลประโยชน์ทั้งหมดที่หน่วยงานหรือองค์กรได้รับ และเมื่อหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แล้ว หน่วยงานนั้นจะต้องมีผลประโยชน์เหลืออยู่เพื่อรักษาเสถียรภาพของหน่วยงานต่อไปได้

3. ผลผลิตของหน่วยงาน คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการผลิตและฐานะทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน และถ้าหน่วยใดมีผลผลิตสูงย่อมได้รับผลประโยชน์สูงกว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตต่ำ ความสามารถที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดค่าตอบแทนการบริหารงาน ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับผลิตภาพของหน่วยงานโดยตรง เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทน้ำมัน ย่อมจ่ายค่าตอบแทนการบริหารในรูปของค่าจ้าง และเงินเดือนให้สูงกว่าบริษัทประกันภัย หรือบริษัทจำหน่ายสินค้าเบ็ดเตล็ด

4. มาตรฐานการครองชีพ การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้เหมาะสมแก่มาตรฐานการครองชีพและภาวะความเป็นอยู่ในสังคมของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีความจำเป็นและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน การที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องเผชิญกับปัญหาค่าครองชีพสูงเกินไปย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนมีความต้องการค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้พอเพียงกับการครองชีพ และยกระดับฐานะตนเองในสังคม ดังนั้นหากได้รับความพอใจจากค่าจ้างที่หน่วยงานจ่ายให้แล้ว การโยกย้ายงานก็ไม่เกิดขึ้น ปริมาณและคุณภาพการผลิตก็จะดีขึ้น

5. องค์กรกรรมกร เป็นองค์กรที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานหรือองค์กรมาก โดยเฉพาะในต่างประเทศที่มีกิจการอุตสาหกรรมเจริญเพราะองค์กรกรรมกรมีหน้าที่ควบคุมแรงงาน กำหนดและเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ จากหน่วยงานหรือองค์กร องค์กรกรรมกรมีทั้งระดับผู้ใช้แรงงานและระดับผู้บริหารงานในองค์กร การกำหนดค่าตอบแทนการบริหารงาน ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรกรรมกรระดับผู้บริหารงาน เช่น การเรียกร้องให้หน่วยงานจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ กำหนดเงินปันผลให้สูงขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีองค์กรต่าง ๆ ในลักษณะสภาพแรงงานต่าง ๆ ที่คอยควบคุมค่าจ้างแรงงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มาก



6. รัฐบาล มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนการบริหารหรือค่าจ้างมาก คือ การออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การกำหนดพื้นความรู้และความสามารถของบุคคลระดับบริหาร งานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ การควบคุมวันหยุดและการกำหนดให้หน่วยงานจัดบริการและสวัสดิการ ในองค์การตามที่เห็นสมควร รวมทั้งการจัดสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

7. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานมักจะถูกนำมาเปรียบเทียบ ระหว่างสองหน่วยงาน หรือองค์การอื่น ๆ เสมอทั้งนี้เพื่อพิจารณาเลือกตัดสินใจที่จะเข้าทำงาน ในหน่วยงาน การเรียกย้ายงานจะเกิดขึ้นเพราะบุคคลพอใจที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า สร้าง ภาวะให้แก่หน่วยงานที่จากไป การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่เป็นเครื่องประกันว่าจะจูงใจให้ คนทำงานในหน่วยงานนั้นตลอดไป การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนการปฏิบัติงานจึงควรได้คำนึง ถึงสิ่งอื่น ๆ ที่จะตอบสนองความพอใจ และความต้องการของบุคคลด้วย

8. ลักษณะของงาน การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นย่อมประกอบด้วยงาน หลายชนิด ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะของงาน และงานแต่ละชนิดก็ต้องการความรู้ความชำนาญ ไม่เหมือนกัน จึงเป็นเหตุให้การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะงาน บางชนิดหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมได้ยาก ในกรณีเช่นนี้ หน่วยงานที่ต้องการจะต้องจ่าย ค่าตอบแทนสูงมาก

#### การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

1. ประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) โดยการศึกษารายละเอียดและ ลักษณะของงานแต่ละงาน (Job Description) เพื่อนำไปวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อที่จะนำมาพิจารณาการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ของแต่ละงานและหน้าที่ในการกำหนดอัตรา ค่าจ้างและเงินเดือนนั้น ควรจะต้องศึกษาลักษณะและรายละเอียดของแต่ละงานและคุณสมบัติของ ผู้ที่จะมาปฏิบัติงาน

2. สสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Survey) จะต้องสำรวจ ว่าองค์การอื่นที่มีลักษณะงาน และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกับองค์การของเราแล้วจึงจ่ายให้ัน อัตราเท่าเทียมกัน และนอกจากนี้ยังต้องสำรวจค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้ เพื่อไม่ให้ต่ำกว่าค่าแรงงานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่กิจการมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหากกิจกรรมที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นธรรมพนักงานได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของตน ก็มีส่วนช่วยจูงใจให้พนักงานทุ่มเทปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้สูงขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการมีผลิตภาพ

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้ความหมายว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งความสามารถและผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเพื่อที่กิจการจะได้สนับสนุนให้กำลังใจในการสร้างผลงานที่ดีและมุ่งปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ยังมีจุดอ่อนให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อกิจการได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่าสูงสุด (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2528: 4)

### วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเมื่อเกิดกรณีไม่พอใจของพนักงานเกี่ยวกับความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของงาน
3. เพื่อใช้พิจารณาการเลื่อนขั้น ขึ้น ตำแหน่ง โยกย้าย หรือให้ออกจากงาน
4. ทำให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร เมื่อมีการเปรียบเทียบกันก็สามารถตัดสินใจได้ว่าใครเป็นผู้เหมาะสม

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์นั้นจะต้องกำหนดอย่างมีแบบแผนว่าจะทำการประเมินเมื่อใด ความถี่ในการประเมิน ใครเป็นผู้ประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินพร้อมทั้ง

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

2. จัดอบรมผู้ทำการประเมิน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ หลักการ เทคนิคในการประเมินผล
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผล ซึ่งอาจจะให้ผู้ปฏิบัติงานทำการประเมินร่วมด้วยก็ได้
4. นำผลที่ประเมินได้มาอภิเษียงและพิจารณากับพนักงาน
5. ตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานและสรุปผล

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (Criteria of Evaluation) มีเกณฑ์อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของงานที่ทำ
2. ปริมาณของงานที่ทำ
3. ความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในขณะทำงาน

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลนี้ ผู้บริหารหัวหน้างานจะต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทุกคน และให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จจากความตั้งใจที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลนี้จะต้องระมัดระวังอย่าไปมุ่งในการประเมินคน (Person Evaluation) เช่น เป็นคนดี คนเลว อุบิสัยส่วนตัว ลักษณะท่าทาง ซึ่งส่วนมากมักจะเกิดปัญหา เช่นนี้

ผู้ที่ทำการประเมินผลนั้นจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการแต่ละฝ่ายที่จะประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะมีความใกล้ชิดกับพนักงานและเป็นผู้ที่เข้าใจรับผิดชอบในนโยบาย วัตถุประสงค์ความต้องการขององค์กร หรืออีกวิธีหนึ่งโดยให้ตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ซึ่งเป็นหัวหน้าของพนักงานแต่ละหน่วยให้ประเมินผลพนักงานทุกหน่วย ทั้งที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตนเองและของผู้อื่น และให้คนหนึ่งจากฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประสานงานร่วมกันพิจารณาวิธีนี้เป็นการป้องกันการเกิดอคติของหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา

**คุณลักษณะของผู้ประเมินผลที่ดี** ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคน จะมีการประเมินผลออกมาไม่เท่ากัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. ระดับการศึกษาสูงพอสมควร
2. ความชำนาญในการประเมินผล
3. ความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ความมีอารมณ์ที่แน่นอนมั่นคง
5. ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ

#### วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีหลายวิธีแต่แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ

กลุ่มที่ 1 เป็นการประเมินเฉพาะบุคคลซึ่งมีดังนี้

1. แบบลงความเห็นตามระดับรายการ (Graphic Rating Scale)
2. เลือกคุณสมบัติที่มากที่สุดและน้อยที่สุด (Forced-Choice)
3. การประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation)
4. การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)
5. การเลือกและการถ่วงน้ำหนักการเลือก
6. การลงความเห็นโดยยึดพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales)

กลุ่มที่ 2 ใช้ประเมินบุคคลหลาย ๆ คนพร้อม ๆ กันมี 3 วิธีคือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking Method)
2. จับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
3. กำหนดการกระจายของคุณสมบัติของกลุ่ม (Forced Distribution)

กลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นวิธีอื่น ๆ

1. วิธีทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test)
2. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง (Field Review Technique)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง ๆ จะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งกับคนทั้งองค์การไม่เหมาะสม เพราะแต่ละวิธีไม่ถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง และเหมาะกับงานแต่ละอย่าง ดังนั้นในองค์การหนึ่ง ๆ ควรจะใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 8. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

8.1 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในแนวตั้ง การเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการของทุกคน เพราะเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและฐานะทางสังคมย่อมดีขึ้น

หลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์พิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ

1. ยึดถือตามหลักความสามารถหรือผลงาน (Merit)
2. ยึดถือหลักอาวุโส (Seniority)
3. วิธีอื่น ๆ เช่น ยึดถือบุคลิกภาพ ความสนิทสนมส่วนตัว

ผลดีผลเสียของการเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยยึดหลักอาวุโส

ผลดี

1. ได้บุคคลที่มีความชำนาญและเข้าใจในงาน
2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน

ผลเสีย

1. ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ ๆ เพราะอาจจะไม่มีความสามารถพอ ซึ่งถ้ามีจำนวนมาก ๆ จะทำให้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพ
2. ทาลายความกระตือรือร้น ขวัญ และกำลังใจของผู้ที่มีความสามารถแต่อายุการทำงานน้อยกว่า

ดังนั้น ในการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งควรพิจารณาทั้งระบบอาวุโสและความสามารถหรือผลงานควบคู่กันไป แต่ยังคงระวังอย่าให้บุคคลที่อยู่ข้างใต้ได้รับการพิจารณาพลาดโอกาสครั้งแล้วครั้งเล่า

8.2 การโยกย้าย (Transfers) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในแนวราบ โดยเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเท่ากันและการจ่ายค่าตอบแทนก็เท่ากันด้วย

สาเหตุที่ทำให้มีการโยกย้าย

1. ผู้บริหารต้องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ
2. ผู้บริหารต้องการแก้ไขปัญหาเฉพาะตัวบุคคลบางคน
3. ผู้ดำรงตำแหน่งขอย้ายตัวเอง

## 9. ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์

### 9.1 ระเบียบวินัย

เสนาะ ดิยาวี ให้ความหมายว่า " หมายถึง สถานการณ์หรือการที่พยายามที่จะหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปอย่างดีโดยใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ" (เสนาะ ดิยาวี, 2522: 312)

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า "วินัย คือ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 221)

ลักษณะของระเบียบวินัย

แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ทางบวก เป็นการให้การสรรเสริญยกย่อง เช่น การให้รางวัล การให้คำตอบแทนแบบจงใจ

2. ทางลบ เป็นการใช้การลงโทษเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่น ตักเตือน ภาคทัณฑ์ ลดเงินเดือน ให้ออก เป็นต้น

องค์การทุกองค์การจะต้องใช้ระเบียบวินัยทั้งทางบวกและลบควบคู่กันไป เพราะจะใช้แต่ทางลบทางเดียวก็ไม่สามารถทำให้องค์การมีสภาพดีขึ้นกลับจะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดน้อยลงไป และไม่ทำให้ผลงานดีขึ้นด้วย

แนวทางการใช้ระเบียบวินัยทางลบ

1. การลงโทษผู้ทำผิดในการให้ผู้อื่นทราบ
2. การลงโทษควรรใช้ในทางสร้างสรรค์ให้พนักงานปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น

3. การลงโทษควรกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ทำผิด
4. เมื่อสอบสวนแล้วว่าผิดต้องรีบลงโทษทันที
5. การลงโทษควรจะยุติธรรมสำหรับในกรณีผิดเหมือน ๆ กัน
6. หลังจากลงโทษแล้วผู้บังคับบัญชาก็ไม่ควรจะมีอคติกับพนักงานผู้นั้น

#### ลำดับขั้นการลงโทษ

การลงโทษมีตั้งแต่สถานเบาที่สุดไปจนถึงหนักที่สุดซึ่งตามปกติจะลงโทษสถานเบา ก่อนแล้วจึงค่อย ๆ เพิ่มขึ้นจนถึงสถานหนัก ซึ่งการลงโทษนี้ขึ้นอยู่กับความผิดที่กระทำว่ามากหรือน้อย ลำดับขั้นการลงโทษมีดังนี้

1. ตักเตือนด้วยวาจา
2. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรครั้งที่ 2
4. การให้หยุดงานชั่วคราว
5. การไล่ออกอย่างถาวร

## 9.2 การร้องทุกข์

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า

การร้องทุกข์ หมายถึง ข้อกรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ เกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการว่าจ้างต่าง ๆ โดยปกติขอร้องทุกข์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะเกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือการรู้สึกว่าจะเกิดความไม่เป็นธรรม อันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งมักจะได้มีการนำเรื่องไปให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการพิจารณาตัดสิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 309)

เสนาะ ตีเขาว์ ให้ความหมายว่า

การร้องทุกข์ หมายถึง ความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือ รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับการทำงานและความไม่พอใจนั้น ถูกนำมาเสนอต่อฝ่ายบริหารลักษณะของการร้องทุกข์นั้นไม่คำนึงว่าจะมีหลักฐานเพียงพอหรือไม่

แต่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นหัวหน้าทำหน้าที่เป็นผู้รับและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ (เสนาะ ตีเยาว์, 2516: 244)

### วิธีการร้องทุกข์

วิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการร้องทุกข์ของพนักงานต่อฝ่ายบริหารนั้น อาจแยกได้เป็น 2 กรณี คือ

- ก. ในกรณีที่พนักงานเป็นสมาชิกของสมาคมแรงงาน การดำเนินการต่าง ๆ กระทำโดยตรงระหว่างสมาคมแรงงานกับนายจ้าง
- ข. ในกรณีที่พนักงานไม่ได้เป็นสมาชิกของสมาคมแรงงาน หรือไม่มีสมาคมแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง มีวิธีดำเนินการได้ดังนี้
  1. ตั้งที่ปรึกษาทางฝ่ายงานบุคคล (Personnel Counseling) ได้แก่ การจัดให้บุคคลจำนวนหนึ่งทำหน้าที่รับเรื่องราวและให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงาน เมื่อมีเรื่องไม่สบายใจเกิดขึ้น ที่ปรึกษาดังกล่าวมักเป็นเจ้าหน้าที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือกับพนักงานที่มีปัญหาเพื่อหาทางแก้ปัญหาให้แก่พนักงานเหล่านั้น
  2. นโยบายเปิดประตูรับ (Open-Door Policy) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีปัญหาเสนอเรื่องราวร้องทุกข์โดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง โดยไม่จำกัดว่าปัญหานั้นจะเกิดขึ้นแก่พนักงานหรือพนักงานในตำแหน่งใด ๆ และเรื่องราวร้องทุกข์ทุกเรื่องฝ่ายบริหารจะเป็นผู้แก้ไขเองทั้งหมด
  3. จัดให้มีผู้ตรวจการทั่วไป (The General Inspector Method) เป็นวิธีที่จัดให้มีบุคคลจากฝ่ายดูแลทั่วไปทำหน้าที่ตรวจตราและรับฟังข้อเดือดร้อนโดยตรงจากพนักงานเพื่อหาทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

## 10. การจัดสวัสดิการ

คำว่า "สวัสดิการ" เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งหมายถึง ประโยชน์และบริการที่องค์กรทำให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ วัตถุประสงค์อันสำคัญในการจัดประโยชน์เกื้อกูล ก็เพื่อเพิ่มความมั่นคงงานการดำเนินชีวิตของพนักงาน นอกจากนั้นยังเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน



มีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน ธารงรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นาน และยังคงจ้างให้ผู้ที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้อีกด้วย

### หลักการของการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร

1. จ้างให้ต้องตรงตามความประสงค์ของพนักงานอย่างแท้จริง เพื่อให้การจัดบริการนั้นสามารถอำนวยความสะดวกช่วยเหลือคนงานได้จริง ๆ เพราะบริการที่จัดขึ้นโดยไม่สำรวจหาความต้องการอันแท้จริงของคนงานเสียก่อน ย่อมไม่คุ้มค่า สิ้นเปลืองหรืออาจสูญเปล่า ไม่สนองความมุ่งประสงค์ทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่และองค์กร
2. จ้างให้สนองความต้องการของคนส่วนใหญ่ หมายความว่าในการจัดบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่พนักงานขององค์กรส่วนใหญ่ มิใช่เกิดจากการเรียกร้องของพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร เพราะการจัดบริการให้แก่พนักงานเพียงกลุ่มเดียว ย่อมไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน และไม่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดบริการนั้น
3. บริการที่จ้างให้ต้องสม่ำเสมอ กล่าวคือ บริการที่องค์กรจ้างให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้น ควรจ้างให้โดยสม่ำเสมอ มิใช่ตามความพอใจและตามโอกาสที่ผู้บริหารปรารถนา การจัดบริการชั่วคราวชั่วคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ย่อมไม่ก่อให้เกิดความผูกพันและสร้างความภักดีจากคนงานแก่องค์กรได้
4. การจัดต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์กรให้ต้องแท้ โดยที่การจัดบริการแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ย่อมเป็นภาระแก่องค์กร โดยเฉพาะในด้านการเงิน และในประการที่สำคัญที่สุดบริการที่เป็นประโยชน์ก็อกลนี้มักจะมีระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดบริการให้เป็นการแน่นอนและถาวร การกำหนดแผนการจัดบริการจะต้องคำนึงถึงต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับให้รัดกุมและรอบคอบมิฉะนั้นโครงการอาจล้มเหลวได้โดยง่าย

### ประเภทของประโยชน์ที่อูกูล

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จ้างให้กับพนักงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น เงินชดเชย เงินทดแทน เป็นต้น
2. ผลประโยชน์ที่จ้างให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่พนักงาน เช่น แผนการจ่ายเบี้ยบำนาญ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. การจ่ายค่าตอบแทนในวันที่มิได้ปฏิบัติงาน เช่น วันหยุดงาน วันลาต่าง ๆ วันพักผ่อนประจำปี เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น ส่วนแบ่งกำไร และการให้รางวัลในรูปแบบอื่น ๆ เป็นต้น
5. การจัดบริการต่าง ๆ เช่น บริการทางการแพทย์ การจัดรถบริการรับ-ส่ง การจัดที่อยู่อาศัย การจำหน่ายอาหารและสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพในราคาประหยัดและการให้บริการการศึกษาพิเศษ เป็นต้น

## 11. การพ้นจากงาน

การให้พ้นจากงานมีดังนี้

1. การลาออก (Resignation)
2. การปลดเกษียณ (Retirement)
3. การให้ออก (Discharge)

การลาออก พนักงานทุกคนมีสิทธิลาออกจากราชการได้ทุกขณะ ถ้าไม่ขัดกับกฎและระเบียบขององค์กรนั้น ๆ เมื่อพนักงานลาออกจากราชการจะต้องมีภาระในการจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งเงินค่าทดแทนในรูปแบบบำเหน็จหรือบำนาญ การลาออกนี้้องค์การควรจะต้องทราบเหตุผลในการลาออกว่าเกิดจากสาเหตุอะไร เนื่องจากการลาออกของพนักงานจะกระทบกระเทือนการดำเนินงาน การวางแผนกำลังคนขององค์กร และยังคงเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคลและฝึกอบรมคนที่จะมาแทนที่

การปลดเกษียณ ทางองค์กรสามารถวางแผนกำลังคนไว้ได้ เพราะการเกษียณนั้น โดยมากจะใช้กับบุคคลอายุประมาณ 60 ปี ซึ่งคาดการณ์ได้โดยดูจากสมุฏประวัติของแต่ละบุคคล ทางองค์กรจะต้องจ่ายบำเหน็จหรือบำนาญให้เป็นค่าตอบแทนในการทำงานให้้องค์การมานาน

### การให้ออก การให้ออกมี 2 กรณี

1. ต้องการลดจำนวนคนงาน (Lay Off) มีสาเหตุจากโครงการที่ดำเนินอยู่เสร็จสิ้น หรือองค์กรต้องการปรับปรุงและจัดองค์กรใหม่
2. มีเหตุเสียหาย เช่น ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทักษะไม่เพียงพอ วินัยขององค์กร

การให้พ้นจากงานนี้ องค์กรจะต้องสูญเสียคนไป ซึ่งอาจจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีประสิทธิภาพก็ตาม ซึ่งหน้าที่ขององค์กรคือ จะต้องมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่ง หรือสรรหาคคนใหม่เข้ามาแทน ถ้ามีใช้กรณีต้องการลดพนักงาน ในการสรรหาคคนใหม่ องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการที่จะได้พนักงานมา การพ้นจากงานเนื่องจากการปลดเกษียณนั้น องค์กรสามารถคาดการณ์ได้ เพราะการปลดเกษียณจะต้องมีกำหนดอายุไว้แน่นอน ซึ่งสามารถสำรวจได้จากประวัติการทำงานของแต่ละบุคคลแต่การลาออก การตาย และการไล่ออก องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในด้านการวางแผนงานต่าง ๆ อาจจะชงักลงได้

## บทที่ 4

### การบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การท่าเรือแห่งประเทศไทย มีนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับช่วงเวลา พ.ศ. 2537-2541 ดังนี้

1. ลดจำนวนอัตรากาลัง เพื่อให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลลดลงเพื่อปรับปรุงการท่าเรือฯ ให้เป็นรัฐวิสาหกิจขั้นดี ซึ่งกระทรวงการคลังกำหนดให้การท่าเรือฯ มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น
2. กำหนดกรอบอัตรากาลังที่เหมาะสมให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพและจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณ
3. ให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสวัสดิการ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านสวัสดิการให้ดีขึ้น

#### 1. การวางแผนอัตรากาลังของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

การวางแผนอัตรากาลังของการท่าเรือแห่งประเทศไทยนั้นเป็นการวางแผนระยะยาว โดยมีระยะการดำเนินการระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2537-2541 ซึ่งเป็นการวางแผนให้มีมาตรการเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. งดการบรรจุในอัตราที่ไม่จำเป็น และใช้วิธีการดึงอัตรากาลังจากหน่วยงานที่มีอัตรากาลังเกินความจำเป็นมาใช้ในหน่วยงานที่ต้องการบุคลากร ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และลักษณะงานที่แท้จริง
2. สรรหาบุคลากร ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของงานในแต่ละตำแหน่งงาน
3. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น และ เทคโนโลยีใหม่ที่น่าสนใจมาใช้ในการท่าเรือฯ

4. จัดให้มีการหมุนเวียนบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสม เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญในงานด้านต่าง ๆ

5. ศึกษาเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย ในการจัดดำเนินการด้านสวัสดิการ เกี่ยวกับ การจัดตั้งสโมสร การรักษาพยาบาล และการจัดหาหนะรับ-ส่ง พนักงาน โดยการดำเนินการเองกับการให้เอกชนมีส่วนร่วมดำเนินการ

## 2. การสรรหา

การทำเรือแห่งประเทศไทย มีนโยบายที่จะพิจารณารับสมัครบุคลากรภายในก่อน เมื่อบุคคลภายในไม่มีตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จึงจะพิจารณาจากบุคคลภายนอก โดยการทำเรือฯ ถือหลักการจัดหาบุคคลที่มีคุณวุฒิและความสามารถ เข้าดำรงตำแหน่ง ดังนั้น การสรรหาจึงแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. การสรรหาจากบุคคลภายใน เป็นการสรรหาจากผู้ที่เป็นพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยอยู่แล้ว เมื่อมีตำแหน่งว่าง หน่วยงานต้นสังกัดจะทำเรื่องขอบรรจุมายังฝ่ายการบุคคล ซึ่งฝ่ายการบุคคลก็จะตรวจสอบอัตราว่างนั้น ว่าอัตรานั้นมีหมายเลขเงินเดือนหมายเลขใด มีอัตราเงินเดือนเท่าใด ตำแหน่งอัตรานั้นผู้สมัครควรมีคุณสมบัติอย่างไร มีหน้าที่รับผิดชอบอะไร แล้วจัดทำประกาศรับสมัครเวียนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำเรือแห่งประเทศไทย เพื่อแจ้งตำแหน่งที่ว่าง พร้อมคุณสมบัติที่ต้องการ โดยจะรับสมัครภายใน 10 วัน

2. การสรรหาจากบุคคลภายนอก แม้การทำเรือแห่งประเทศไทยจะมีนโยบายพิจารณาบุคคลภายในก่อนก็ตาม แต่บางครั้งก็มีความจำเป็นต้องรับสมัครบุคคลภายนอก เพราะหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งที่ต้องการไม่ได้ การทำเรือฯ ก็จะประกาศรับสมัคร โดยจะกำหนดวันเวลา และสถานที่รับสมัคร ตลอดจนเอกสาร หลักฐานประกอบการสมัคร พร้อมระบุคุณสมบัติที่ต้องการ แล้วประกาศเผยแพร่ในสถานที่ต่าง ๆ โดยจะรับสมัครภายใน 15 วัน ดังนี้

2.1 ปิดประกาศที่การทำเรือแห่งประเทศไทย

2.2 ประกาศในหนังสือพิมพ์บางฉบับ

2.3 ประกาศทางวิทยุกระจายเสียง

2.4 ปิดประกาศตามสถาบันการศึกษา (สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรีวีระ หลักแหลม

บุคลากร 10 กองอัตรากำลัง ฝ่ายการบุคคล, วันที่ 13 ตุลาคม 2536)

### 3. การคัดเลือก

การทำเรือแห่งประเทศไทย มีวิธีการคัดเลือกดังนี้

1. การสอบข้อเขียน (ภาควิชาการ) ประกอบด้วย วิชาความรู้ทั่วไป วิชาภาษาไทย และวิชาพิเศษเฉพาะหน้าที่ที่เกี่ยวกับตำแหน่งนั้น ๆ
2. การสอบภาคปฏิบัติ ใช้สำหรับผู้สมัครในตำแหน่งที่ต้องการใช้ความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติ เช่น พนักงานพิมพ์ดีด เป็นต้น
3. การสอบสัมภาษณ์

#### คุณสมบัติ

การทำเรือแห่งประเทศไทย จะคัดเลือกจากบุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (1) สัญชาติไทย
- (2) อายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- (4) ไม่เป็นผู้มีกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้
  - ก. โรคเรื้อน
  - ข. วัณโรคในระยะอันตราย
  - ค. โรคยาเสพติดให้โทษอย่างร้ายแรง
  - ง. โรคพิษสุราเรื้อรัง
- (5) ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างพักราชการ หรือพักงาน หรืออยู่ในระหว่างต้องหาคดีอาญาอันมิใช่ความผิดฐานลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท
- (6) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (7) ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว หรือเป็นผู้ล้มละลาย
- (8) ไม่เป็นผู้เคยถูกไล่ออก หรือปลดออกจากราชการ หรือถูกไล่ออก หรือให้ออกหรือเลิกจ้าง เพราะมีความผิด
- (9) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาให้จำคุกในคดีถึงที่สุด เว้นแต่ความผิดฐานลหุโทษหรือความผิดที่มีโทษชั้นลหุ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

- (10) ต้องมีประกันตามกำหนด
- (11) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง หรือสมาชิกผู้แทน

#### 4. การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเป็นพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย มีหลักเกณฑ์ดังนี้

##### 1. ชั้นเสมียนพนักงาน

- ก. ต้องมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยม หรือได้รับประกาศนียบัตร ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเทียบได้ไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยม หรือ
- ข. ต้องมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าชั้นมัธยมปีที่ 4 หรือได้รับประกาศนียบัตรซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเทียบได้ไม่ต่ำกว่าชั้นมัธยมปีที่ 4 และได้ปฏิบัติงานในการท่าเรือแห่งประเทศไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ
- ค. ต้องมีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะอย่างตามที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยต้องการ หรือกำหนดและมีความรู้อ่านออกเขียนได้

##### 2. ชั้นประจำแผนก

- ก. ต้องได้รับอนุปริญญา หรือปริญญาตรี หรือได้รับประกาศนียบัตรเทียบได้ไม่ต่ำกว่าอนุปริญญา หรือปริญญาตรี หรือ
- ข. ต้องมีพื้นความรู้ไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยมศึกษา หรือได้รับประกาศนียบัตรซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเทียบได้ไม่ต่ำกว่าประโยคมัธยมศึกษา และได้ปฏิบัติงานในการท่าเรือแห่งประเทศไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- ค. ต้องมีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะอย่างตามที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยต้องการ หรือกำหนดและมีความรู้อ่านออกเขียนได้

##### 3. ชั้นหัวหน้าแผนก

- ก. ต้องได้รับปริญญาโท หรือประกาศนียบัตรเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
- ข. ต้องมีพื้นความรู้ตั้งแต่ปริญญาตรี หรือเทียบเท่าและได้ทำงานในการท่าเรือแห่งประเทศไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ
- ค. ต้องดำรงตำแหน่งตั้งแต่ชั้นประจำแผนก หรือเทียบเท่าในการท่าเรือแห่งประเทศไทยมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

#### 4. ชั้นหัวหน้ากอง

ต้องได้รับปริญญาเอกหรือประกาศนียบัตรเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก หรือ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ชั้นหัวหน้าแผนกในการท่าเรือแห่งประเทศไทย หรือเทียบเท่าเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี (ข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอน เลื่อนและลดชั้นเงินเดือน และกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2498)

#### 5. การพัฒนาบุคคล/ฝึกอบรมของ กทท.

การท่าเรือแห่งประเทศไทย มีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คุณวุฒิทางวิชาการ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยการอบรม การประชุม การสัมมนา และการศึกษาซึ่ง การท่าเรือแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมของพนักงานไว้ดังนี้

การฝึกอบรม หมายความว่า การอบรม การประชุม หรือสัมมนาทางวิชาการ หรือเชิงปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ การฝึกศึกษา หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและช่วงเวลาจัดที่แน่นอน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาบุคคล หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ระเบียบการท่าเรือแห่งประเทศไทย ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของพนักงาน พ.ศ. 2535 ข้อ 1)

การพัฒนาบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย จัดแบ่งได้เป็นดังนี้ คือ

1. การฝึกอบรมภายในการท่าเรือฯ ซึ่งหมายถึง การฝึกอบรมที่การท่าเรือฯ จัดขึ้นเอง คือ

##### 1.1 หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาพนักงานทุกระดับ

- สัมมนาผู้บริหารระดับสูง
- สัมมนาผู้บริหารระดับกลาง
- ผู้บริหารระดับกลาง
- ก้าวสู่ผู้บริหาร
- พัฒนาการปฏิบัติงาน



- ปฐมนิเทศ
- โครงการเตรียมตัวผู้วัยทอง
- ภาษาอังกฤษ

#### 1.2 หลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะงาน

- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์
- คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป
- วิทยาการฝึกอบรม
- จิตวิทยาการบริหารงาน
- เทคนิคการประชุม
- การปรับปรุงการปฏิบัติงานท่าเรือ
- สินค้าอันตราย
- ความปลอดภัยในการทำงาน
- การพัฒนางานระบบตู้สินค้า
- การปฏิบัติงานธุรการ
- การฝึกพนักงานขับเครื่องทุ่นแรง
- เจ้าหน้าที่ควบคุมผู้ขับเครื่องทุ่นแรงและรถยนต์
- การฝึกพนักงานยกขนสินค้า
- การรักษาความปลอดภัย
- การใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือทุ่นแรง
- 5ส. (หลักสูตรกิจกรรมด้านคิว.ซี.)

2. การฝึกอบรมภายนอกการทำเรือฯ ซึ่งหมายถึง การฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอกและการทำเรือฯ จัดส่งพนักงานไปฝึกอบรมในหลักสูตร ดังนี้

- อบรมแผนและโครงการ (ระดับต้น กลาง อ่าววูโส)
- การประเมินผลโครงการ
- การฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์
- การอบรมเกี่ยวกับห้องสมุด
- การตัดต่อเคเบิล

- ระบบการสื่อสารข้อมูล (Data Communication System)
- โครงการพนักงานขับรถ
- การจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- การประยุกต์ใช้ไฟงานวิศวกรรมการส่องสว่าง
- การควบคุมดูแลระบบบำบัดน้ำเสีย
- การอนุรักษ์พลังงานในอาคาร
- การอนุรักษ์พลังงานในโรงงาน
- สื่อสารมวลชนสัมพันธ์
- หน้าที่ทักษะการเป็นผู้ประกาศ
- การยกระดับวิทยฐานะผู้นำการเดินเรือ
- อุตุนิยมศาสตร์
- การปรับปรุงงานค้นหาและช่วยเหลือผู้ประสบภัยและงานจัดภาวะมลพิษทางทะเล
- การปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การประเมินผลการฝึกอบรม
- การจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- โครงการสำหรับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
- การวางแผนกำลังคนและการสร้างทายาทในงาน
- เทคนิคการสอบสวนทางวินัยและข้อกฎหมายเกี่ยวกับการลงโทษ
- การให้คำปรึกษากับลูกน้องโดยใช้เทคนิคทางจิตวิทยาอย่างไร
- การบริหารงานฝึกอบรม
- เทคนิคการผลิตแผ่นใส
- พ.ร.บ. รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2534
- การแรงงานสัมพันธ์เบื้องต้น
- การแรงงานสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร
- ภาษีเงินได้นิติบุคคล
- ระเบียบการพัสดุ
- การพิสูจน์เหรียญกษาปณ์และธนบัตร

- การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการเงิน
- การจัดประชุมของกระทรวงคมนาคม เช่น
  - การจัดทำแผนงาน
  - การป้องกัน, การควบคุมและการบริหารมลภาวะทางทะเล
  - นโยบายของอาเซียน (Asean Cargo Transport Study)
  - Financial and Economic Evaluation of Projects

### 3. การฝึกอบรมต่างประเทศ

การฝึกอบรมต่างประเทศโดยทุนตามแผนการช่วยเหลือของต่างประเทศ ดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือของรัฐบาลหรือองค์การระหว่างประเทศ ซึ่งให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและออกค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้ทั้งหมด หรือบางส่วนโดยการทำเรื่องออกสมทบตามกรณี ดังนี้

#### 3.1 ประเทศเนเธอร์แลนด์ หลักสูตร

- Port Management
- Port and Shipping Management Studies
- Port Engineering สาขา Hydraulic Engineering

#### 3.2 ประเทศเบลเยียม หลักสูตร

- Container Terminal Management
- Port Management and Harbour Organization Techniques
- Multimodal Transport Management

#### 3.3 ประเทศญี่ปุ่น หลักสูตร

- JISEA (สมาคมเหล็กกล้า)
- Port and Harbour Engineering
- Port Administration and Management
- การฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

#### 3.4 ประเทศสิงคโปร์ หลักสูตร

- Port Operation and Management
- Port Security

4. การศึกษาวิชาเพิ่มเติมในเวลาปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในการขออนุญาตศึกษาวิชาเพิ่มเติมนี้ พนักงานจะต้องยื่นเรื่องขออนุญาตผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหลังจากนั้น ฝ่ายการบุคคลจะเป็นผู้ตรวจสอบเงื่อนไข คุณสมบัติต่าง ๆ และนำเสนอผู้อำนวยการการทำเรื่อง พิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

#### การดำเนินการฝึกอบรม

1. หลักสูตรการฝึกอบรมภายในที่การทำเรื่องแห่งประเทศไทยจัดขึ้นเอง ศูนย์พัฒนาบุคคลจะเสนอผู้อำนวยการการทำเรื่องแห่งประเทศไทย เพื่อพิจารณาอนุมัติในหลักการให้จัดโครงการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรต่าง ๆ ในแต่ละปีงบประมาณ (หลักสูตรที่กำหนดให้จัดนี้ได้จากการประเมินผลของผู้ผ่านการอบรมในรุ่นก่อน ๆ) หลังจากนั้น ศูนย์พัฒนาบุคคล ก็จะดำเนินการจัดแต่ละหลักสูตรโดยเสนอเรื่องต่อ รองผู้อำนวยการ การทำเรื่องแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหาร พิจารณาอนุมัติเป็นหลักสูตรไป โดยจะกำหนดรายละเอียดของหลักสูตรด้วย คือ ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ แนวทางการฝึกอบรม วันและเวลาที่ฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ศูนย์พัฒนาบุคคลก็จะดำเนินการติดต่อวิทยากรจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ เอกสารประกอบการฝึกอบรม

2. หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยสถาบันภายนอก ศูนย์พัฒนาบุคคลจะเสนอเรื่องพร้อมรายละเอียด ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาเสนอตัวบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้ผู้เข้ารับการอบรมแล้ว ก็จะดำเนินการขออนุมัติตัวบุคคลพร้อมค่าใช้จ่ายเสนอต่อรองผู้อำนวยการการทำเรื่องแห่งประเทศไทยฝ่ายบริหาร เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว ก็จะแจ้งหน่วยงานนั้น เพื่อทำการเบิกค่าใช้จ่ายเข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

3. หลักสูตรการฝึกอบรมในต่างประเทศ ศูนย์พัฒนาบุคคลจะนำเรื่องเข้าพิจารณาในที่ประชุม คณะกรรมการพิจารณาทุนการศึกษา อบรมสัมมนาหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ (กทต.) เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้าสมัครทุนไปยังแหล่งทุน เมื่อแหล่งทุนพิจารณาให้ทุนนั้นแล้ว ศูนย์พัฒนาบุคคลก็จะทำเรื่องเสนอผู้อำนวยการการทำเรื่องแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุมัติตัวบุคคล และค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือเดินทาง และบัตรโดยสารเครื่องบิน สำหรับพนักงานที่จะเดินทางไปฝึกอบรม

### การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น การทำเรื่องแห่งประเทศไทยมีการประเมินหลังการฝึกอบรมทุกหลักสูตร โดยใช้แบบสอบถามทำการประเมิน สำหรับการศึกษานั้นจัดให้มีการรายงานผลการศึกษาทุกภาคการศึกษาตามระเบียบ

### 6. การบริหารอัตราเงินเดือน

การบริหารอัตราเงินเดือนของการทำเรื่องแห่งประเทศไทยนั้น ถือตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และกระทรวงการคลังประกาศให้ใช้ โดยแบ่งอัตราเงินเดือนออกเป็น 17 ระดับ ได้แก่

- |                                   |             |
|-----------------------------------|-------------|
| 1. ระดับธุรการ                    | (ระดับ 1-5) |
| 2. ระดับเจ้าหน้าที่และหัวหน้าหมวด | (ระดับ 6-8) |
| 3. ระดับผู้ช่วยหัวหน้าแผนก        | (ระดับ 9)   |
| 4. ระดับหัวหน้าแผนก               | (ระดับ 10)  |
| 5. ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง     | (ระดับ 11)  |
| 6. ระดับผู้อำนวยการกอง            | (ระดับ 12)  |
| 7. ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย        | (ระดับ 13)  |
| 8. ระดับผู้อำนวยการฝ่าย           | (ระดับ 14)  |
| 9. ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ        | (ระดับ 15)  |
| 10. ระดับรองผู้อำนวยการ           | (ระดับ 16)  |
| 11. ระดับผู้อำนวยการ              | (ระดับ 17)  |

### การเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- ก. การขอเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โดยปกติให้ขอเลื่อนได้ปีละ 1 ขั้น และผู้ที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง 1 ขั้น จะต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นผู้มีความรู้คุณธรรมและศีลธรรมอันดี
- (2) เป็นผู้ที่มีปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามที่การทำเรือแห่งประเทศไทยได้กำหนดไว้และรักษาวินัยโดยเคร่งครัด
- (3) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และมีอุสาหะบากบั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ทั้งงานที่ได้กระทำไปนั้น เรียบร้อย เป็นผลดีแก่การทำเรือฯ
- (4) เป็นผู้ที่ไม่ต้องด้วยกรณีอันอยู่ในเกณฑ์ดงบาเหน็จ
- (5) เป็นผู้ที่ยังได้ปฏิบัติงานอยู่จนถึงวันออกคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง

ข. การขอเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง 2 ขั้น จะต้องเป็นผู้อยู่ในเกณฑ์ดังกล่าวในข้อ ก. และต้องเป็นผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรดังต่อไปนี้ คือ

- (1) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานดีเด่นกว่าผู้อื่นในชั้นหน่วยงานเดียวกัน และได้ผลดียิ่งจนเป็นตัวอย่างที่ดีได้
- (2) ปฏิบัติงานหน้าที่ซึ่งฝ่าอันตรายต่อชีวิต หรือปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตรายและได้รับบาดเจ็บสาหัสเพราะอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานนั้น
- (3) ปฏิบัติงานในท้องถิ่นทุรกันดาร และมีไขุชุกชุมเป็นการเสี่ยงต่อชีวิตและเป็นท้องที่ซึ่งทางการได้รับรองแล้ว
- (4) ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่ และปฏิบัติงานนั้นเกิดประโยชน์ต่อการทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นพิเศษ
- (5) ปฏิบัติงานโดยได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นพิเศษ และทางการทำเรือแห่งประเทศไทยได้รับรองให้ทำการค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น ๆ
- (6) ปฏิบัติงานในหน้าที่การงานด้วยความตราครุฑาเหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง
- (7) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเป็นพิเศษ จนสำเร็จเป็นผลดีแก่การทำเรือแห่งประเทศไทย

(8) ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีคุณภาพและปริมาณของงานสูงกว่าอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่ และได้ผลดีสมความมุ่งหมาย

### การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น ดังนี้

1. ระดับเสมียนธุรการ พนักงานในตำแหน่งเสมียนธุรการ ที่จะเลื่อนเป็นระดับเจ้าหน้าที่หรือประจําแผนกก็จะใช้วิธีการสอบคัดเลือกโดยมีคณะกรรมการดำเนินการสอบคัดเลือก ซึ่งมีไม่น้อยกว่า 6 คน ซึ่งคณะกรรมการนี้จะต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าตำแหน่งที่จะทำการสอบคัดเลือก

2. ระดับหัวหน้าหมวด ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนกผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการกอง ในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในระดับนี้ จะใช้วิธีการคัดเลือก โดยมีคณะกรรมการการคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ เป็นประธาน รองผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ เป็นกรรมการ และมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายการบุคคล 2 คน เป็นเจ้าหน้าที่เสนอข้อมูล คือ ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล กับผู้อำนวยการกองอัตรากำลัง โดยจะมีตารางเปรียบเทียบประวัติของพนักงาน ทั้งนี้จะพิจารณาจากความอาวุโสก่อน

3. ระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย การคัดเลือกผู้ที่จะได้ดำรงตำแหน่งในระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง จะอยู่ในดุลยพินิจของผู้อำนวยการการท่าเรือฯ เป็นผู้พิจารณา

4. ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ และรองผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้ จะต้องนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมของคณะกรรมการการท่าเรือ โดยจะมีตารางเปรียบเทียบประวัติของพนักงาน (สัมภาษณ์ คุณสมบัติ นิลวิเศษ ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล, วันที่ 11 พฤศจิกายน 2536)

### การโยกย้าย

การโยกย้ายของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย มี 4 ประเภท คือ

1. โยกย้ายโดยต้นสังกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับต้นสังกัดจะพิจารณาถึงความเหมาะสมในการสับเปลี่ยนหมุนเวียน

2. โยกย้ายโดยความประสงค์ของพนักงานเอง ซึ่งมีหลักเกณฑ์เงื่อนไขว่า จะต้องย้ายไปดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน และมีคุณวุฒิที่เหมาะสมตรงกับสายงานใหม่ที่ประสงค์จะย้าย
3. โยกย้ายเพราะถูกลดโทษ โดยคำสั่งลงโทษ
4. โยกย้ายโดยวิธีการเฉลี่ยอัตรากำลัง ตามนโยบายการลดอัตรากำลัง ซึ่งหมายถึงเมื่อมีตำแหน่งที่ว่างและต้นสังกัดได้มีการทำเรื่องเสนอขอบรรจุมาฝ่ายการบุคคล ฝ่ายการบุคคลจะตรวจสอบพนักงานในหน่วยงานนั้น ที่ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกับอัตราที่ว่าง แล้วพิจารณาปริมาณงานว่าสามารถดึงพนักงานนั้นมาช่วยปฏิบัติงานในตำแหน่งว่างนั้น ได้หรือไม่ อนึ่งวิธีนี้การทำเรื่อง เริ่มใช้ในปีงบประมาณ 2537 นี้ (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล: มยุรี นิลวิเศษ, 11 พฤศจิกายน 2536)

#### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยเพื่อใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น การทำเรือฯ ไม่มีการประเมินผล แต่การทำเรือฯ เคยมีการประเมินผลเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งไม่ได้ผลเพราะมีการร้องเรียนว่า ผลการประเมินไม่ถูกต้อง มีการลาเอียงจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินผล จึงได้ยกเลิกการประเมินผลนั้นเสีย ปัจจุบันใช้วิธีให้ต้นสังกัดมาชี้แจง โดยมีคณะกรรมการการเลื่อนขั้นซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายทั้งหมด เป็นผู้พิจารณาและชักค้ำ (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล: มยุรี นิลวิเศษ, 11 พฤศจิกายน 2536)

#### 7. ระเบียบวินัยและการลงโทษของการทำเรือแห่งประเทศไทย

พนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย ต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัดผู้ฝ่าฝืนถือว่าผู้นั้นกระทำผิดและต้องได้รับโทษตามที่กำหนดไว้ตามข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2498 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2503 ดังนี้

##### ระเบียบวินัย

- 1) ต้องสนับสนุนการปกครองตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ห้ามมิให้



อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม เพื่อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

- 3) ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลดี หรือความก้าวหน้าให้แก่การทำเรื่องแห่งประเทศไทย และเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย
- 4) ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา
- 5) ต้องตั้งใจปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และอุทิศเวลาทั้งหมดของตนให้แก่การทำเรื่องแห่งประเทศไทย จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ไม่ได้
- 6) ต้องไม่เป็นตัวกระทำการให้ห่างหุ้นส่วนหรือบริษัทใดๆ
- 7) ต้องเคารพและเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งงานในหน้าที่โดยชอบ และปฏิบัติตามคำสั่งโดยมิชักช้า ห้ามมิให้ขัดขืนหลีกเลี่ยง  
ในการปฏิบัติหน้าที่ ห้ามมิให้กระทำข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษเป็นครั้งคราว
- 8) ต้องประพฤติตน และรักษาชื่อเสียงมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว ห้ามมิให้ประพฤติซึ่งอาจจะทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตนแห่งหน้าที่ เช่น ประพฤติตนเป็นคนเสเพล มีหนี้สินรุงรัง เมาสุรายาเสพติดให้โทษ เล่นการพนันเป็นอาจฉฉิ กระทบความผิดทางอาญา กระทำหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการอันใด ซึ่งอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ของตน
- 9) ต้องไม่เสพเครื่องดองของเมาในเวลากการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่เป็นอันขาด
- 10) ต้องไม่กระทำหรือละเว้นการกระทำสิ่งใด ๆ อันอาจจะเป็นเหตุก่อให้เกิดความแตกแยกสามัคคี หรือก่อให้เกิดกระด้างกระเดื่องในบรรดาบุคคลซึ่งอยู่ในวงงานของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย
- 11) ต้องสุภาพเรียบร้อยต่อผู้บังคับบัญชา และต่อพนักงานด้วยกัน
- 12) ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวกและรวดเร็ว ให้ความเป็นธรรม ให้ความสงเคราะห์ต่อพ่อค้าประชาชนผู้มาติดต่อในกิจการอันเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนโดยมิชักช้าและสุภาพเรียบร้อยต่อประชาชนทั่วไป
- 13) ต้องรักษาความลับของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย

### การลงโทษ

#### 1. การลงโทษ มี 7 สถาน

- (1) ไล่ออก
- (2) เลิกจ้างโดยขาดความไว้วางใจในความประพฤติหรือมีความบกพร่องต่อ  
งานในหน้าที่

- (3) เลิกจ้างโดยหย่อนสมรรถภาพ
- (4) ลดขั้นเงินเดือน
- (5) ตัดเงินเดือน
- (6) ภาคทัณฑ์
- (7) ตาหนิโทษเป็นหนังสือ

#### 2. ผู้ได้รับโทษตามข้อ 1. (1) จะต้องปรากฏการกระทำความผิดดังต่อไปนี้

(ก) ทำความผิดต้องได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือได้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดโทษจำคุกหรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เสียหายแก่การงาน เกี่ยวกับหน้าที่ของตน

- (ข) ทุจริตต่อหน้าที่
- (ค) ชักค้ำสิ่งผู้บังคับบัญชา และการชักค้ำสิ่งนั้นเป็นเหตุให้เสียหายแก่การทำ  
เรือแห่งประเทศไทยอย่างร้ายแรง

(ง) เปิดเผยความลับของการทำเรือแห่งประเทศไทย เป็นเหตุให้เสียหายแก่  
การทำเรือแห่งประเทศไทยอย่างร้ายแรง

- (จ) ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง
- (ฉ) ประมาทเลินเล่อในหน้าที่การงานเป็นเหตุให้เสียหายแก่การทำเรือแห่ง  
ประเทศไทยอย่างร้ายแรง

#### 3. ผู้ที่จะได้รับโทษตามข้อ 1. (2) จะต้องปรากฏการกระทำความผิดดังต่อไปนี้

- ก) ละทิ้งหน้าที่
- ข) ต้องคำพิพากษาให้เป็นคนล้มละลาย หรือต้องคำพิพากษาในคดีแพ่ง อันเป็น  
การแสดงว่าเป็นการเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่อย่างร้ายแรง

ค) เป็นจำเลยในคดีอาญา นอกจากความผิดลหุโทษหรือความผิดที่มีกำหนดชั้น  
ลหุโทษ แม้ศาลจะพิจารณาให้ปล่อยตัว แต่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามึมลทินมัวหมอง

ง) พนักงานผู้กระทำผิดตามข้อ 2 แต่ยังไม่ถึงกับจะต้องถูกไล่ออก หรือมี  
เหตุผลอันควรลดหย่อน

จ) มีพฤติการณ์อันไม่ไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในการท่าเรือแห่งประเทศไทย

4. ผู้ที่ได้รับโทษตามข้อ 1. (3) คือ

ก) หย่อนสมรรถภาพในหน้าที่ ไม่อุทิศเวลาให้แก่กิจการ เกียจคร้านในหน้าที่

ข) ถูกตำหนิหรือลงโทษเกินกว่าสามครั้งในระหว่างปี

ค) มีพฤติการณ์อื่นใดอันแสดงให้เห็นว่าไม่ควรที่จะให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่

5. การลงโทษพนักงานตามข้อ 1, 2, 3 เป็นอำนาจของผู้อำนวยการที่จะพิจารณา  
ลงโทษตามพฤติการณ์ซึ่งปรากฏในกรณีนั้น ๆ

6. เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ลงโทษพนักงานตำแหน่งใดตามอำนาจแล้ว ให้เสนอการลง  
โทษนั้นต่อผู้อำนวยการโดยด่วนตามลำดับ

ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกลงโทษ ซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษไม่เห็นชอบ  
ด้วยกับคำสั่งลงโทษก็ให้ผู้บังคับบัญชาดังกล่าวมีอำนาจสั่งเพิ่มโทษ ลดโทษ หรือยกโทษได้ แต่ถ้า  
จะเพิ่มโทษแล้ว โทษที่สั่งเพิ่มขึ้นรวมกับที่สั่งไว้แล้ว เดิมต้องไม่ เกินอำนาจของผู้ที่สั่งไว้หมั้น

7. การลดชั้นเงินเดือนและการตัดเงินเดือนพนักงานให้เป็นไปตามตารางที่กำหนด  
ไว้ดังต่อไปนี้

ผู้บังคับบัญชา	ผู้กระทำผิดวินัย	ลดขั้นเงินเดือน	ตัดเงินเดือนไม่เกิน	
		ไม่เกิน	กำหนดเวลา	กำหนดส่วน เงินเดือน
ผู้อำนวยการ	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า	3 ขั้น	2 เดือน	25%
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	3 ขั้น	4 เดือน	25%
	ประจําแผนก หัวหน้าหมวด หรือเทียบเท่า	3 ขั้น	6 เดือน	25%
	เสมียนพนักงานหรือเทียบเท่า	3 ขั้น	8 เดือน	25%
หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้ากองหรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
	ประจําแผนก หัวหน้าหมวด หรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
	เสมียนพนักงานหรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
หัวหน้ากอง หรือเทียบเท่า	หัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า	-	2 เดือน	10%
	ประจําแผนกหัวหน้าหมวด หรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
	เสมียนพนักงานหรือเทียบเท่า	1 ขั้น	2 เดือน	10%
หัวหน้าแผนก หรือเทียบเท่า	ประจําแผนกหัวหน้าหมวดหรือ เทียบเท่า	-	1 เดือน	5%
	เสมียนพนักงานหรือเทียบเท่า	-	1 เดือน	5%

## 8. การร้องทุกข์ของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย

การร้องทุกข์ของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 2 กรณี ดังต่อไปนี้

1. กรณีการร้องทุกข์ต่อผู้อำนวยการ กรณีการร้องทุกข์ต่อผู้อำนวยการนี้ เป็นการร้องทุกข์ตามข้อบังคับว่าด้วยระเบียบการร้องทุกข์ของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2498 ซึ่งคำร้องทุกข์นี้จะเกี่ยวกับการลงโทษของผู้บังคับบัญชา โดยพนักงานจะต้องยื่นต่อผู้บังคับบัญชาของตนเพื่อเสนอผู้อำนวยการภายในกำหนดเวลา 15 วันนับแต่วันถูกลงโทษ เมื่อผู้อำนวยการได้รับคำร้องทุกข์นั้นแล้วจะส่งการดังต่อไปนี้

- 1.1 ถ้าเห็นว่าการลงโทษนั้นชอบแล้ว ก็ให้ยกคำร้องเสีย
- 1.2 ถ้าเห็นว่าการลงโทษไม่ถูกต้องให้สั่งแก้คำสั่งลงโทษนั้น
- 1.3 ถ้าเห็นว่าคุณถูกลงโทษไม่มีความผิด ให้สั่งระงับการลงโทษนั้น แต่ถ้าผู้อำนวยการไม่สั่งการอย่างหนึ่งอย่างใดภายใน 30 วันให้ถือว่าผู้อำนวยการเห็นชอบในคำสั่งลงโทษนั้น

2. กรณีการร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทย กรณีการร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทยนี้จะต้องเป็นปัญหาเกี่ยวกับข้อกฎหมายหรือข้อบังคับ โดยให้ผู้ร้องทุกข์ยื่นคำร้องทุกข์ไปยังคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทย ภายใน 15 วันนับแต่วันที่เรื่องถึงที่สุดซึ่งเมื่อคณะกรรมการการทำเรือแห่งประเทศไทย ได้รับคำร้องทุกข์แล้วอาจดำเนินการดังนี้

2.1 ถ้าเห็นว่าคำสั่งลงโทษนั้นผิดพลาดในปัญหาข้อกฎหมายหรือข้อบังคับ สั่งให้ผู้อำนวยการพิจารณาใหม่

2.2 ถ้าเห็นว่าคำร้องเรียนในข้อเท็จจริงไม่เกี่ยวกับข้อกฎหมายหรือข้อบังคับ ให้สั่งยกคำร้องนั้นเสีย (สัมภาษณ์ คุณอรุณรพผล ผิวชื่น ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกพนักงานสัมพันธ์ กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคล, วันที่ 8 ตุลาคม 2536)

### การแรงงานสัมพันธ์

การแรงงานสัมพันธ์ของการทำเรือฯ ได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2534 โดยการทำเรือฯ มีสมาคมรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์การทำเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งสมาคมฯ จัดตั้งเพื่อ

1. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร
2. พิจารณาช่วยเหลือพนักงานตามคำร้องทุกข์เกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ (ได้แก่ วันเวลาทำการ เงินเดือน และค่าจ้าง เท่านั้น)
3. พิทักษ์และคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

#### 9. การจัดสวัสดิการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

สวัสดิการที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยให้แก่พนักงานแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

##### ประเภทที่ 1 สวัสดิการสงเคราะห์ในรูปแบบตัวเงิน

1. เงินช่วยเหลือบุตร พนักงานหรือลูกจ้างประจำรายเดือนที่มีบุตรที่ขอด้วยกฎหมาย จะได้รับเงินช่วยเหลือบุตรเดือนละ 50 บาท ต่อ 1 คน จนกว่าบุตรนี้จะอายุครบ 18 ปี บริบูรณ์ เว้นแต่ถึงแก่กรรม หรือมีงานทำ หรือบรรลุนิติภาวะโดยการสมรสก่อนอายุครบ 18 ปีบริบูรณ์
2. เงินสงเคราะห์การคลอดบุตร พนักงานหรือคู่สมรสที่เป็นภรรยาขอด้วยกฎหมาย เมื่อคลอดบุตรจะได้รับเงินสงเคราะห์การคลอดคราวละ 400 บาท สำหรับผู้ทดลองปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการสงเคราะห์ในข้อนี้
3. เงินสงเคราะห์บุตร พนักงานที่ได้รับเงินช่วยเหลือบุตร ตามข้อ 1 หากเป็นผู้ที่มีบุตรเกินกว่า 2 คน บุตรตั้งแต่คนที่ 3 เป็นต้นไป แม้จะหมดสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือบุตร เนื่องจากอายุครบ 18 ปี บริบูรณ์ แล้วก็ตามยังมีสิทธิได้รับเงินสงเคราะห์ เดือนละ 20 บาท ต่อบุตร 1 คน จนกว่าบุตรนั้นจะอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่ถึงแก่กรรมหรือมีงานทำ หรือบรรลุนิติภาวะโดยการสมรสก่อนอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์
4. สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร พนักงานหรือลูกจ้างประจำรายเดือน ที่มีบุตรโดยขอด้วยกฎหมาย กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษา จะได้รับเงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรจนกว่าจะมีอายุเกิน 25 ปี ในวันที่ 1 พฤษภาคม ของปีการศึกษานั้น ๆ โดยให้การสงเคราะห์ ตามหลักเกณฑ์ดังนี้
  - 4.1 บุตรที่ศึกษาในสถานที่ศึกษาของทางราชการ ในหลักสูตรไม่สูงกว่าอนุปริญญา หรือเทียบเท่า และหลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรีให้ได้รับเงินบำรุงการศึกษาเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินอัตราของแต่ละประเภทตามที่กระทรวงการคลัง

กำหนด

4.2 บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาของ เอกชนในหลักสูตรระดับไม่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ให้ได้รับเงินค่าเล่าเรียนเต็มจำนวนที่ได้จ่ายไปจริง แต่ต้องไม่เกิน อัตราที่กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติ

4.3 บุตรที่ศึกษาในสถานศึกษาเอกชน ในหลักสูตรที่สูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า แต่ไม่สูงกว่าระดับอนุปริญญา และหลักสูตรนั้นแตกต่างจากหลักสูตรปริญญาตรี ให้ได้รับค่าเล่าเรียนครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายไปจริง แต่ต้องไม่เกินครึ่งหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการ หรือทบวงมหาวิทยาลัยอนุมัติ

4.4 พนักงานผู้ใดได้รับสิทธิช่วยเหลือเงินบำรุงการศึกษาหรือค่าเล่าเรียน สำหรับบุตรจากส่วนราชการหรือจากหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหรือจากนายจ้างของหน่วยงานในส่วนราชการ เพราะเหตุที่ตนเคยปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานดังกล่าวพนักงานผู้นั้น ไม่มีสิทธิได้รับเงินบำรุงการศึกษา หรือค่าเล่าเรียนตามระเบียบนี้ เว้นแต่สิทธิได้รับนั้นต่ำกว่าที่ได้รับตามระเบียบนี้ ในกรณีเช่นนี้ให้มีสิทธิเบิกเพิ่มเติมได้เท่าจำนวนที่ยังขาดอยู่

4.5 พนักงานผู้ใดมีคู่สมรสเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตร พ.ศ. 2520 ให้คู่สมรสฝ่ายสามีใช้สิทธิรับสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาบุตรเพียงฝ่ายเดียว

สำหรับคู่สมรสฝ่ายสามีของพนักงานผู้ใด เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่ในรัฐวิสาหกิจอื่นหรือหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ และมีสิทธิได้รับเงินเกี่ยวกับการศึกษาบุตรจากรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานดังกล่าว พนักงานผู้นั้นไม่มีสิทธิได้รับเงินค่าศึกษาบุตรตามระเบียบนี้ เว้นแต่สิทธิที่ได้รับต่ำกว่าให้เบิกเพิ่มเติมได้เท่าจำนวนที่ยังขาดอยู่

ในกรณีที่คู่สมรสหย่าขาดจากกันหรือแยกกันอยู่โดยมิได้แยกขาดจากกันตามกฎหมาย และบุตรอยู่ในความปกครองของมารดา ให้มารดาเป็นผู้เบิกได้เท่าจำนวนบุตรที่อยู่ในอำนาจปกครอง

## 5. เงินค่ารักษาพยาบาล

### ก. โรงพยาบาลของการทำเรือฯ

1) ไข้นอก ไม่ต้องอยู่รักษาในโรงพยาบาล พนักงานและลูกจ้างประจำ รวมทั้งบุคคลในครอบครัวด้วยถ้าเจ็บป่วย การทำเรือฯ จะออกค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งหมด

2) ไข้ใน การทำเรือฯ จะไม่เก็บค่าห้องและจะออกค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งหมด

ข. โรงพยาบาลของราชการ

1) ไข้นอก การทำเรือฯ ไม่ให้เบิก ยกเว้นพนักงานที่ปฏิบัติงานนอกเขตกรุงเทพมหานครจึงมีสิทธิเบิกได้เหมือนกับคนไข้นอกโรงพยาบาลการทำเรือฯ หรือการเจ็บป่วยอย่างกะทันหัน หรือแพทย์ของโรงพยาบาลการทำเรือฯ ส่งตัวไปก็มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลได้

2) ไข้ใน มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลได้ทั้งหมด ทั้งนี้ต้องให้กองการแพทย์ของการทำเรือฯ เป็นผู้เสนอเรื่องส่งตัวผู้ป่วยไปรับการรักษา ณ สถานพยาบาลของทางราชการนั้น

ค. โรงพยาบาลของเอกชน

1) ไข้นอก การทำเรือฯ ไม่ให้เบิก

2) ไข้ใน การทำเรือฯ จะออกค่ารักษาพยาบาลให้ครึ่งหนึ่ง

อนึ่งพนักงานและลูกจ้างประจำรวมทั้งบุคคลในครอบครัวซึ่งเจ็บป่วยและถูกส่งไปหรือรับไว้รักษา ณ สถานพยาบาล การทำเรือแห่งประเทศไทยจะออกเฉพาะค่าห้องและค่าอาหารให้ตามที่จ่ายจริงแต่ไม่เกินวันละ 300.- บาท (สามร้อยบาทถ้วน) สำหรับค่าใช้จ่ายเครื่องปรับอากาศนั้นการทำเรือแห่งประเทศไทยไม่ออกให้

6. เงินช่วยค่าทำศพพนักงาน ในกรณีที่พนักงานหรือคนงานถึงแก่กรรม ให้จ่ายเงินแก่ผู้จัดการศพหรือทายาทของพนักงานหรือคนงาน ตาม "แบบระบุนามผู้รับประโยชน์และรับรองผู้เป็นทายาท" จำนวน 3 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 6,000 บาท เป็นค่าช่วยทำศพ

7. เงินสงเคราะห์พนักงานซึ่งตายในระหว่างมีอายุงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พนักงานที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หากถึงแก่กรรม ผู้ที่ระบุนามไว้จะได้รับสิทธินั้น โดยคำนวณเงินให้จำนวนเท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณอายุราชการ

8. เงินบำนาญหรือบำนาญ พนักงานที่ทำงานติดต่อกันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปและมีอายุเกินกว่า 50 ปีบริบูรณ์ หากลาออกโดยเหตุสูงอายุ หรือพ้นจากตำแหน่งโดยเหตุสูงอายุ (เกษียณอายุ 60 ปีบริบูรณ์) จะมีสิทธิขอรับบำนาญหรือบำนาญได้ หรือพนักงานที่ต้องพ้นจากตำแหน่งโดยเหตุทุพพลภาพจะมีสิทธิขอรับบำนาญ และหากทำงานติดต่อกันมานานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิขอรับบำนาญได้



9. เงินทดแทนพนักงานในกรณีพ้นจากตำแหน่งโดยเหตุสูงอายุ พนักงานที่ลาออกหรือให้ออกในกรณีต่อไปนี้จะได้รับเงินทดแทนจำนวนเท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้าย 3 เดือน คือ

ก. พนักงานที่ปฏิบัติงานในการทำเรื่อง มาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี และอายุครบ 55 ปีบริบูรณ์ ได้ขอลาออก

ข. เหตุสูงอายุ พนักงานคนใดมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ และการทำเรื่อง ให้ออก (เกษียณอายุ)

10. เงินกู้ จัดแบ่งออกดังนี้

ก. กู้ 3 เท่าและ 4 เท่าของเงินเดือน พนักงานที่จะกู้ 3 เท่าของเงินเดือน จะต้องปฏิบัติงานในการทำเรื่อง ติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

สำหรับกู้ 4 เท่าของเดือนนั้น พนักงานต้องปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีขึ้นไป

การกู้ในข้อ ก. นี้ ต้องผ่อนส่งภายใน 3 ปี เสียดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี

ข. กู้เงินสะสมพร้อมดอกเบี้ยเงินสะสม พนักงานที่ปฏิบัติงานในการทำเรื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีสิทธิกู้เท่าจำนวนเงินสะสมและดอกเบี้ยของเงินสะสมรวมกันโดยเสียดอกเบี้ยร้อยละ 12 ต่อปี มีกำหนดผ่อนชำระภายใน 5 ปี

ค. กู้ 30 เท่าของเงินเดือนแต่ไม่เกิน 100,000 บาท พนักงานที่ปฏิบัติงานในการทำเรื่อง ติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีสิทธิกู้เงินซ่อมแซมต่อเติมบ้าน หรือปรับปรุงบ้านของตนเองหรือของกลุ่มสมรสได้จำนวน 30 เท่าของเงินเดือนแต่ไม่เกิน 100,000 บาทโดยเสียดอกเบี้ยเท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคารพาณิชย์ในขณะนั้น กำหนดผ่อนชำระภายใน 8 ปี สำหรับผู้ที่กู้ซื้อบ้านพร้อมที่ดินหรือซื้อที่ดิน และผ่อนชำระมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี มีสิทธิขอกู้ตามข้อนี้ได้

ง. กู้ 60 เท่าของเงินเดือนแต่ไม่เกิน 500,000 บาท พนักงานที่ปฏิบัติงานในการทำเรื่อง ติดต่อกัน 5 ปี มีสิทธิขอกู้เงินเพื่อซื้อบ้านพร้อมที่ดิน หรือซื้อที่ดินปลูกบ้านในที่ดินของตนเองหรือกลุ่มสมรส หรือได้ถอนจำนวน หรือได้ถอนการขายฝากที่ดิน และอาคารอันเป็นที่อยู่อาศัยของตนเองได้จำนวนเงิน 60 เท่าของเงินเดือน แต่ไม่เกิน 500,000 บาท ผ่อนชำระเป็นรายเดือนภายในระยะเวลา 20 ปี

### ประเภทที่ 2 สวัสดิการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

การสงเคราะห์ในเรื่องที่อยู่อาศัย การทำเรื่อง ใต้จัดอาคารสงเคราะห์ไว้เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องที่อยู่อาศัยโดยมีคณะกรรมการจัดสรรให้ความจำเป็นแต่ละราย

### ประเภทที่ 3 สวัสดิการในรูปให้บริการและสิ่งของ

การทำเรื่อง ใต้จัดรถบริการรับ-ส่งพนักงาน มีโรงพยาบาลการทำเรื่อง บริการรักษาพนักงานและครอบครัวโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น นอกจากนั้นการทำเรื่อง ยังบริการในเรื่องสินค้าเงินเชื่อในราคาต่ำกว่าท้องตลาดและยังแจกเสื้อผ้าให้พนักงานบางตำแหน่ง ปีละ 2 ชุด แต่พนักงานต้องปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

### ประเภทที่ 4 การฌาปนกิจสงเคราะห์

การจัดตั้งการฌาปนกิจสงเคราะห์ เพื่อเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของพนักงานที่ถึงแก่กรรม ในด้านการจัดการศพการทำเรื่อง ใต้จัดตั้งการฌาปนกิจขึ้นเพื่อให้พนักงานและลูกจ้างประจำรวมทั้งคู่สมรสของพนักงานได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกโดยเสียค่าบำรุง 20.-บาท และเมื่อมีสมาชิกถึงแก่กรรม สมาชิกที่เหลือจะต้องร่วมกันชำระค่าอุปการะศพรายละ 5.- บาท เพื่อมอบให้ทายาทหรือผู้จัดการศพนำไปจัดการเกี่ยวกับการทำศพสมาชิกที่ตาย และสงเคราะห์ครอบครัวของสมาชิกที่ตายด้วย

### ประเภทที่ 5 อื่น ๆ

1. เงินทดแทนเมื่อต้องเจ็บป่วยทุพพลภาพ ในกรณีที่พนักงานหรือคนงานต้องเจ็บป่วยขณะปฏิบัติงานและต้องออกจากงาน เพราะทุพพลภาพ การทำเรื่อง จะจ่ายเงินเลี้ยงชีพให้ตามอัตราตั้งแต่ร้อยละ 10-50 ของเงินเดือนเดือนสุดท้าย และตามอัตราของการทุพพลภาพนั้น และถ้าพนักงานถึงแก่กรรมเพราะเหตุปฏิบัติงานในหน้าที่ การทำเรื่องจะจ่ายเงินค่าเลี้ยงชีพให้แก่ทายาทตามกฎหมายอีกด้วย โดยอนุโลมคำนวณตามหลักเกณฑ์และวิธีการของ พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญของข้าราชการ

2. เงินโบนัส พนักงานที่ปฏิบัติงานในการทำเรื่อง ครบ 1 ปีเต็ม ในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยคำนวณจากอัตราที่จะได้รับในปีนั้นคูณกับเงินเดือนที่ได้รับ

3. เงินเบี้ยขยัน การทำเรือฯจะจ่ายเงินเบี้ยขยันจำนวน 2 เท่าของเงินเดือนแก่พนักงาน ในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ทั้งนี้คำนวณจากสัดส่วนการปฏิบัติงานในปีงบประมาณนั้น ๆ

4. บริการด้านสุขภาพ โรงพยาบาลของการทำเรือฯ จะทำการตรวจสุขภาพของพนักงานทุกคนเป็นประจำปีละครั้ง โดยเมื่อตรวจพบว่าพนักงานผู้ใดป่วยด้วยโรคอะไรแล้วก็จะรีบดำเนินการรักษาทันที นอกจากนี้ยังได้จัดเจ้าหน้าที่พยาบาลและเจ้าหน้าที่ของแผนกส่งเคราะห์ ร่วมกันออกไปเยี่ยมพนักงานและครอบครัวของพนักงานตามบ้านพักของการทำเรือฯ เป็นประจำ นอกจากนี้ เมื่อเกิดโรคระบาดต่าง ๆ เช่น อหิวาตกโรค ไข้รากสาด และไข้ทรพิษ แพทย์ของโรงพยาบาลการทำเรือฯ จะออกทำการฉีดยา ปลูกฝี ให้แก่พนักงานและครอบครัว เพื่อป้องกันโรคต่าง ๆ ดังกล่าวในทันทีที่มีโรคระบาดเกิดขึ้น

#### 5. วันหยุดงานและวันลา

พนักงานมีสิทธิได้รับเงินเดือนเต็มสำหรับวันหยุดงานและวันลาต่าง ๆ ดังนี้

(1) วันหยุดงานประจำสัปดาห์ ได้แก่ วันเสาร์และวันอาทิตย์  
(2) วันหยุดงานตามประเพณีนิยม ได้แก่ วันหยุดราชการประจำปี หรือวันที่ผู้อำนวยการกำหนดให้เป็นวันหยุดงานของ กทท.

(3) วันหยุดพักผ่อนประจำปีและวันหยุดพักผ่อนสะสม

(4) วันลาเนื่องจากราชการทหาร ตามเวลาที่ทางราชการทหารกำหนด และให้รวมถึงวันเดินทางไป-กลับเท่าที่จำเป็นตัว

(5) วันลาป่วย

(ก) ลาป่วยธรรมดาไม่เกินปีละ 60 วัน และในกรณีจำเป็นที่ผู้อำนวยการอนุญาตให้ลาต่อไปได้อีกไม่เกิน 60 วัน โดยได้รับเงินเดือนในปีที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานและอยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติงาน ลาป่วยไม่เกิน 15 วัน

(ข) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ หรือเนื่องจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่เกินปีละ 120 วัน และในกรณีจำเป็นที่ผู้อำนวยการอนุญาตให้ลาต่อไปได้อีกได้ไม่เกิน 30 วัน โดยได้รับเงินเดือน

(6) วันลาคลอดบุตรไม่เกิน 60 วัน ต่อการคลอดบุตรคราวหนึ่ง

(7) วันลาเกษียณไม่เกินปีละ 45 วัน แต่ในปีที่เริ่มเข้าปฏิบัติงานและอายุการทำงานครบ 6 เดือนบริบูรณ์ ลาเกษียณไม่เกิน 15 วัน

(8) วันลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ไม่เกิน 120 วัน

10. การพ้นจากหน้าที่และสภาพการเป็นพนักงานการทำงานแห่งประเทศไทย

พนักงานของการทำงานแห่งประเทศไทยจะพ้นจากหน้าที่และสภาพการเป็นพนักงาน ดังกรณีต่อไปนี้

1. ตาย
2. ลาออก
3. ไล่ออก
4. เลิกจ้างโดยขาดความไว้วางใจในความสามารถ หรือมีความบกพร่องต่องานในหน้าที่
5. เลิกจ้างโดยยุบเลิกตำแหน่ง หรือสูงอายุ หรือทำงานนาน
6. เลิกจ้างโดยหย่อนสมรรถภาพในด้านปฏิบัติงาน
7. ขาดคุณสมบัติตามข้อ 5 (ข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อน และลดชั้นเงินเดือน และกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานการทำงานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2498)

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ได้ศึกษาถึงนโยบาย วิธีการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย กับความคิดเห็นของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย ที่มีต่อวิธีการบริหารงานบุคคล และพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลดังนี้

#### 1. นโยบายการบริหารงานบุคคล

ตามที่นโยบายการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย สำหรับช่วงเวลา พ.ศ. 2537-2541 ได้กำหนดไว้คือ

1. ลดจำนวนอัตรากำลัง เพื่อให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลลดลงเพื่อปรับปรุงการท่าเรือฯ ให้เป็นรัฐวิสาหกิจขั้นดี ซึ่งกระทรวงการคลังกำหนดให้การท่าเรือฯ มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลไม่เกินร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น
2. กำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม ให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพและจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณ
3. ให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสวัสดิการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านสวัสดิการให้ดีขึ้น

นโยบายทั้ง 3 ข้อนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาแล้วสามารถบรรลุได้ตามที่กำหนด ซึ่งในส่วนของการลดอัตรากำลังนั้น การท่าเรือฯ ได้ใช้วิธีการเฉลี่ยอัตรากำลังจากหน่วยงานที่มีอัตรากำลังเกินความจำเป็นมาไว้ในหน่วยงานที่ต้องการบุคลากร ดังนั้นในแต่ละปีจึงสามารถลดการบรรจุอัตรากำลังใหม่ได้ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคลไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนหรือสวัสดิการก็จะลดลงตามไปในทางเดียวกัน

การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพนั้น การท่าเรือฯ ได้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น และเทคโนโลยี

สมัยใหม่ที่นำมาใช้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ เครื่องมือทุ่นแรงสมัยใหม่ ภัยได้มีการกำหนดหลัก สูตรความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หลักสูตรคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป หลักสูตร เจ้าหน้าที่ควบคุมผู้ขับเคลื่อนทุ่นแรงและรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ท้าให้พนักงานมีคุณภาพ แต่ทั้งนี้การทำเรื่อง ควรจัดให้มีการประเมิน ผลงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังที่ได้รับการฝึกอบรม

สำหรับการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านสวัสดิการนั้น การทำเรื่อง ต้องมีมาตรการศึกษาความเป็นไปได้โดยสำรวจข้อมูลการดำเนินงานทางด้านสวัสดิการ การรักษาพยาบาลและการจัดหาหนะรับ-ส่งพนักงาน ของหน่วยงานภายนอก ทั้งหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ อื่น ประกอบกับศึกษาเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ พนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการดังกล่าว

## 2. วิธีการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

### 2.1 ภูมิหลังของพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย

2.1.1 พนักงานการท่าเรือฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายซึ่งจากการวิเคราะห์ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวนร้อยละ 73.6 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 26.4 ซึ่งทำให้ข้อสังเกตได้ ว่า ลักษณะงานส่วนใหญ่ของการท่าเรือฯ ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับงานในสายงานหลัก เช่น ท่าเรือกรุงเทพ ฝ่ายสินค้า ฝ่ายบริการท่า ฝ่ายการช่าง ฝ่าย การร่อนน้ำ เป็นต้น

2.1.2 พนักงานการท่าเรือฯ เป็นผู้มีอายุในช่วงระหว่าง 41-50 ปี และมี อายุการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า มีจำนวนร้อยละ 38.5 และ 71.1 ตามลำดับ ดังนั้นในด้านการบริหารงานบุคคลแล้ว ควรเน้นในเรื่องความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ เพราะจะเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน หารงรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร ได้ยาวนาน และยังจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้อีก

2.1.3 พนักงานการท่าเรือฯ เป็นผู้มีการศึกษาในระดับ ปวช.-ปวส. มาก ที่สุด ซึ่งถือว่ามีความรู้ค่อนข้างต่ำโดยจากการวิเคราะห์พบว่า มีจำนวนร้อยละ 59.3 ดังนั้น การ พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้การที่การ

ทำเรื่อง มีผู้ที่มีการศึกษาในระดับที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการปรับปรุงหรือพัฒนา เพื่อให้พนักงาน เหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและประสพผลสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัว และ หน้าที่การงาน ดังนี้

2.1.3.1 เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ ซึ่งพนักงานกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ หรือเมื่อมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือเมื่อจะได้เลื่อนตำแหน่ง ในอนาคต

2.1.3.2 เพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงใด หรือของหน้าที่ใดทั้งนี้ เพื่อให้มีความทันสมัยกับเหตุการณ์ บัจจุบัน

2.1.3.3 เพื่อพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทางที่ดีให้มีความเหมาะสม กับการเป็นพนักงานองค์การของรัฐ

2.1.4 พนักงานการทำเรื่อง ส่วนมากเป็นผู้ที่สมรสแล้ว และมีภาระต้องให้ การอุปการะบุคคลในครอบครัว ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า เป็นผู้สมรสแล้วร้อยละ 77.8 และมี ภาระต้องให้การอุปการะบุคคลในครอบครัวร้อยละ 76.2 ทำให้ได้ข้อสังเกตว่าพนักงานต้องรับ ภาระทางครอบครัวมากขึ้น ดังนั้นสวัสดิการในส่วนที่เกี่ยวกับครอบครัวจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระ ดังกล่าวให้ลดลง การทำเรื่อง จึงควรเน้นให้การส่งเสริมปรับปรุงการจัดสวัสดิการให้ดียิ่งขึ้น

2.1.5 พนักงานการทำเรื่อง ส่วนมากจะเป็นผู้มีเงินเดือนในช่วง 10,000 บาทขึ้นไป ซึ่งในส่วนของการบริหารอัตราเงินเดือนนั้น การกำหนดอัตราค่าจ้างอัตราเงินเดือน ที่สูงจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจประกอบกับช่วยลดบรรเทา ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานได้ แต่ทั้งนี้การทำเรื่อง เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ การที่จะปรับเปลี่ยนอัตราเงินเดือนแต่ละครั้ง จึงเป็นเรื่องที่จะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการ อื่นอีกหลายหน่วยงาน อันเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่ต้องการจะทำการศึกษาวิจัย ต่อไป

## 2.2 วิธีการบริหารงานบุคคลของการทำเรื่องแห่งประเทศไทย

2.2.1 การสรรหา การทำเรื่อง มีการสรรหา 2 ประเภท คือ สรรหาจาก บุคคลภายใน ซึ่งเป็นการสรรหาจากผู้ที่ เป็นพนักงานอยู่แล้ว โดยจะจัดทำประกาศรับสมัครเวียน ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำเรื่อง และจะรับสมัครภายใน 10 วัน ทำให้ได้ข้อสังเกตว่า เป็นการรับสมัครในระยะเวลาค่อนข้างจะสั้น อันอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการรับสมัครของ

พนักงานผู้ที่ต้องปฏิบัติงานภายนอกการทำงานได้ เช่น อาจได้รับข่าวการรับสมัครล่าช้า หรือได้รับข่าวที่สิ้นสุดเวลาการรับสมัครแล้ว

สำหรับการสรรหาจากบุคคลภายนอก การทำเรื่อง จะประกาศการรับสมัครเผยแพร่ในสถานที่ต่าง ๆ แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงภูมิหลังของพนักงานพบว่า พนักงานจะทราบข่าวการรับสมัครจากเพื่อนหรือญาติที่ทำงานอยู่ในการทำเรื่อง เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 72.1 ซึ่งทำให้ได้ข้อสังเกตว่า การสรรหาบุคคลอยู่ภายในวงจำกัด ไม่แพร่หลาย จึงอาจก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย

2.2.2 การคัดเลือก มีการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ รวมถึงการสอบภาคปฏิบัติในบางตำแหน่ง อย่างไรก็ตามพนักงานการทำเรื่อง โดยส่วนมากเป็นผู้ที่ผ่านการคัดเลือกโดยวิธีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ และเห็นว่าวิธีการคัดเลือกดังกล่าวเหมาะสมดีแล้ว

2.2.3 การบรรจุพนักงาน การทำเรื่อง ได้วางแผนที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งหน้าที่อยู่แล้ว และจากการศึกษาพบว่าพนักงานการทำเรื่อง เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งหน้าที่ แต่ก็ยังมีพนักงานบางส่วนยังมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งก็อาจวิเคราะห์ได้ว่าเนื่องจากบางตำแหน่งนั้น เป็นตำแหน่งในสายงานความก้าวหน้า ซึ่งจะบรรจุจากผู้ที่พนักงานอยู่แล้วอันเป็นการสรรหาจากภายใน โดยการทำเรื่อง จะกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งดังกล่าว เช่น ต้องเป็นพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการทำเรื่องมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ภูมิหลังของพนักงานผู้นั้น อาจจะจบการศึกษาในสาขาที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่จะทำการบรรจุ นั้น ๆ ก็ได้ จึงทำให้พบว่าพนักงานการทำเรื่อง บางส่วนยังมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่

2.2.4 การฝึกอบรมพัฒนาบุคคล การทำเรื่อง ได้จัดทำมีโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานทุกระดับ เพื่อเพิ่มคุณภาพของพนักงานให้พร้อมกับการรองรับการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน กับเสริมสร้างความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานการทำเรื่อง เป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรที่การทำเรื่อง จัดมาแล้ว และพนักงานเห็นว่าหลักสูตรเหล่านั้นเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วพนักงานยังมีทัศนคติและภาพพจน์ที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งพนักงานต่างเห็นว่าในหน่วยงานของตนนั้นมีข้อผิดพลาดต่าง ๆ ในการทำงานคือมีงานล่าช้า มีงานผิดพลาด มีการทำงานซ้ำซ้อน และมีความสิ้นเปลืองในการทำงาน ดังนั้นการเข้ารับการฝึกอบรม จะเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดเหล่านั้นให้น้อยลงได้



อย่างไรก็ตาม เกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นพบว่า การทำเรื่อง มีการประเมินผลเฉพาะการประเมินผลเกี่ยวกับหลักสูตรคือ เนื้อหาวิชา วิธีการถ่ายทอดเอกสารประกอบ และเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการวัดความรู้สึก และการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรมเท่านั้น แต่ไม่มีการประเมินผลพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2.5 การเลื่อนตำแหน่ง การทำเรื่อง มีวิธีการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน โดยการสอบคัดเลือก และคัดเลือก ซึ่งการสอบคัดเลือกจะกระทำในกรณีพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนการคัดเลือกจะกระทำในกรณีของพนักงานระดับบริหาร โดยจะพิจารณาจากอาวุโสก่อนทำ ให้ได้ข้อสังเกตว่าระบบการเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดถือตามอาวุโสอาจจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งและจะทำให้ผู้ที่มีความสามารถหมดความกระตือรือร้นและหมดกำลังใจได้ นอกจากนี้ การเลื่อนตำแหน่งมักจะต้องเผชิญกับความกดดันการชิงดีชิงเด่นระหว่างพนักงานที่มีข่าวว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ประกอบกับอาจจะต้องพบกับปัญหาของการวิ่งเต้นหรือใช้อิทธิพลความสัมพันธ์ที่มีเป็นพิเศษและจากการศึกษายังพบว่าในการเลื่อนตำแหน่งนั้นพนักงานการทำเรื่อง เห็นว่ายังไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรม

2.2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน จากการศึกษาพบว่า การทำเรื่อง ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานประจำปี ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเพียงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการฝ่ายจะพิจารณา โดยใช้ดุลยพินิจ ทำให้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นระบบที่แท้จริงและถูกต้อง

2.2.7 การจัดสวัสดิการ การทำเรื่อง ได้จัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต ซึ่งได้ส่งผลให้พนักงาน มีความพึงพอใจ มีความรักงาน และตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ยังต้องปรับปรุงในด้านการทำบริการ นอกจากนี้พนักงานบางส่วนยังมีความต้องการสวัสดิการอื่นเพิ่มเติม ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากภูมิหลังพบว่า เป็นพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และมีสัดส่วนที่ต่ำกว่า พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 บาทขึ้นไปมาก โดยพนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 10,000 บาทขึ้นไป มีร้อยละ 70.8 แต่พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีเพียงร้อยละ 29.2 เท่านั้น

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นว่าระดับความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาทส่งผลให้มีความต้องการสวัสดิการเพิ่มเติมจากที่ได้รับอยู่

### 3. พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

วิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1 การแต่งตั้งประธานกรรมการ กรรมการ และผู้อำนวยการนั้น ผู้มีอำนาจคือ คณะรัฐมนตรี ดังนั้นผู้ที่มาดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมาจากความเห็นชอบในตัวบุคคลของ คณะรัฐมนตรี ทั้งนี้เพื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้น จะได้วางกำหนดระเบียบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของรัฐบาล

3.2 การคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการและผู้อำนวยการ นั้น จะคัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการเดินเรือ การขนส่ง การเศรษฐกิจ การเงิน ซึ่งจากการที่พระราชบัญญัติกำหนดเช่นนี้วิเคราะห์ได้ว่า เพื่อให้บุคคลดังกล่าวจะสามารถ กำหนดนโยบายให้เป็นไปตามภาวะการค้าการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินกิจการ การทำเรือฯ เจริญ อันนำมาซึ่งรายได้ของรัฐและประโยชน์สุขของประชาชนนั่นเอง

3.3 นับตั้งแต่การทำเรือแห่งประเทศไทย ได้ก่อตั้งมาภูมิหลังของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการ จากอดีตถึงปัจจุบันส่วนมากแล้วจะเป็นบุคคลที่มาจากกองทัพเรือซึ่งตามพระราช บัญญัติการทำเรือฯ ได้ให้อำนาจให้บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ได้ คือ มาตรา 23 กำหนดว่า "ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ และผู้อำนวยการ จะต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทยและมีความรู้และจัดเจนเกี่ยวกับการทำเรือ การขนส่ง การเดิน เรือ พาณิชยกรรม การเศรษฐกิจหรือการเงิน"

จากบทบาทของการทำเรือฯ ในการขนส่งทางเศรษฐกิจแล้วยังมีความสำคัญใน ด้านการทหารอีกเพราะอาวุธยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ ถูกจำกัดโดยขนาดให้ขนส่งได้ในทางน้ำ นอกจากนี้ จากการทำเรือฯ มีโรงพักสินค้า พื้นที่วางสินค้ากลางแจ้ง ทางรถไฟและถนน ดังนั้นเมื่อ เกิดภาวะสงคราม สามารถใช้สถานที่เหล่านั้นเป็นที่ทำการทางทหารได้ เช่น ในช่วงสงคราม โลกครั้งที่ 2 ทหารญี่ปุ่นได้ยึดครองไว้เป็นที่ทำการ และหลังสงครามก็ถูกทหารสหประชาชาติยึด ครองไว้เป็นที่ทำการอีก จึงได้ข้อสังเกตว่า บทบาทของการทำเรือฯ นั้น นอกจากจะมีบทบาทใน การขนส่งทางเศรษฐกิจแล้ว ยังมีบทบาทเกี่ยวข้องกับด้านการทหารด้วย

สำหรับอาณาเขตของการทำเรือ การทำเรือ มีอาณาเขตทั้งทางบกและทางน้ำ และภายในเขตน่านน้ำของประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของชาตินั้น กองทัพเรือเป็นผู้ควบคุมดูแลอยู่ การประสานงานกันระหว่างการทำเรือ และกองทัพเรือจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้โดยง่าย ดังนั้นเมื่อได้พิจารณาจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้พบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการส่วนมากจึง เป็นบุคคลที่มาจากกองทัพเรือแทบทั้งสิ้น

3.4 ปัจจุบันคณะกรรมการการทำเรือ ประกอบด้วยบุคคลทั้งหมด 11 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่พระราชบัญญัติฯ กำหนด และพบว่าส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารในระดับสูงของหน่วยงานราชการ

3.5 ตามพระราชบัญญัติฯ กำหนดให้ประธานกรรมการและกรรมการ มีสิทธิได้ประโยชน์ตอบแทนจากการทำเรือ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าถึงแม้ว่าประธานกรรมการ และกรรมการ จะไม่ใช่นักงานการทำเรือ แต่เมื่อได้เป็นผู้ทำคุณประโยชน์อย่างมากแก่การทำเรือ อันส่งผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นพระราชบัญญัติฯ จึงกำหนดให้มีสิทธิได้ประโยชน์ตอบแทนจากการทำเรือ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ ซึ่งก็เป็นไปตามหลักการและทฤษฎีในการบริหารงานบุคคล

3.6 จะเห็นได้ว่าการทำเรือ เป็นหน่วยงานซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย และในพระราชบัญญัติการทำเรือฯกำหนดสถานภาพ อำนาจ ภาระหน้าที่ ตลอดจนอาณาบริเวณไว้อย่างชัดเจน ผู้มีอำนาจสูงสุดในการบริหารทำเรือ คือ คณะกรรมการการทำเรือ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยราชการ ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ผู้อำนวยความสะดวกการทำเรือ เป็นหัวหน้าในการบริหารทำเรือ เป็นสื่อกลางระหว่างคณะกรรมการการทำเรือ กับพนักงานของการทำเรือ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานในระดับฝ่ายต่าง ๆ ของการทำเรือ ดังนั้นจึงทำให้ได้ข้อสังเกตว่า หากมีข้อขัดแย้งกันในระดับผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว แล้วย่อมต้องเกิดปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานในระดับต่าง ๆ รวมถึงส่งผลกระทบต่อ การควบคุมจัดการในแง่ของการบริหารงานบุคคลได้

#### 4. สมมติฐาน

สมมติฐานจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นสมมติฐานของพนักงานในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับความแตกต่างของข้อมูล ดังนั้นสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานจึงคำนวณจากสูตร

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

เมื่อ  $X^2$  แทน ค่าสถิติ

$O_{ij}$  แทน ความถี่ที่เกิดขึ้นจริง

$E_{ij}$  แทน ความถี่ที่คาดหวัง

$r$  แทน จำนวนแถว

$c$  แทน จำนวนคอลัมน์

หลังจากคำนวณค่าจากสูตรนี้แล้ว จะนำค่า  $X^2$  ไปเปรียบเทียบกับค่าวิกฤตของ  
ไคสแควร์จากการเปิดตาราง โดยใช้  $df$  เท่ากับ  $(r-1)(c-1)$  ถ้า  $X^2$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อย  
กว่าค่าที่เปิดจากตาราง จะยอมรับสมมติฐาน  $H_0$

4.1 สมมติฐานที่ 1  $H_0$ : สัดส่วนของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ด้  
รับการบรรจุมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่ไม่แตกต่างกัน (ผู้ได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน  
การทำเรื่อง ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่)

ตารางที่ 1 ร้อยละของพนักงานจำนวนตามระดับและการบรรจุตรงวุฒิ

ระดับพนักงาน	การบรรจุตรงวุฒิ		รวม
	ตรง	ไม่ตรง	
บริหาร	34.2	10.8	45.0
ปฏิบัติการ	35.7	19.3	55.0
รวม	69.9	30.1	100.0

$$X^2 = 3.93$$

ค่าวิกฤตจากการเปิดตารางไคสแควร์ = 3.84

ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

4.2 สมมติฐานที่ 2  $H_0$ : สัดส่วนของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดโดยการทำเรื่องฯ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานของการทำเรื่องฯ ไม่แตกต่างกัน (พนักงานการทำเรื่องฯ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดโดยการทำเรื่องฯ เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานของการทำเรื่องฯ)

ตารางที่ 2 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับและความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมของการทำเรื่องฯ

ระดับพนักงาน	ความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร		รวม
	เพิ่มประสิทธิภาพ	ไม่เพิ่มประสิทธิภาพ	
บริหาร	43.9	1.1	45.0
ปฏิบัติการ	53.1	1.9	55.0
รวม	97.0	3.0	100.0

$$\chi^2 = 2.14$$

ค่าวิกฤตของไคสแควร์จากการเปิดตาราง = 3.84

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

4.3 สมมติฐานที่ 3  $H_0$ : สัดส่วนของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีความเห็นในเรื่องสวัสดิการที่ได้รับไม่แตกต่างกัน (พนักงานส่วนใหญ่มองว่าสวัสดิการที่ได้รับ)

ตารางที่ 3 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับและความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับ

ระดับพนักงาน	ความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับ		รวม
	พอใจ	ไม่พอใจ	
บริหาร	40.1	4.9	45.0
ปฏิบัติการ	48.3	6.7	55.0
รวม	88.4	11.6	100.0

$$X^2 = 0.129$$

ค่าวิกฤตของไคสแควร์ จากการเปิดตาราง = 3.84

ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 4 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจำแนกตามเพศ

เพศ	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ชาย	75.4	71.7	73.6
หญิง	24.6	28.3	26.4
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 5 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ (ปี)	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ต่ำกว่า 25	0.0	3.3	2.3
25-30	4.9	18.8	12.2
31-40	28.7	40.2	35.1
41-50	49.2	29.5	38.5
51 ขึ้นไป	17.2	8.2	11.8
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 6 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	6.6	0.0	3.0
ปริญญาตรี	54.1	24.1	37.7
ปวช.-ปวส.	39.3	75.9	59.3
ม.4-ม.6	0.0	0.0	0.0
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 7 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
โสด	18.9	24.8	22.2
สมรส	81.1	75.2	77.8
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 8 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจำแนกตามช่วงอายุการปฏิบัติงาน

ช่วงอายุการปฏิบัติงาน (ปี)	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ต่ำกว่า 1	0.0	4.7	2.6
1-3	3.3	11.4	7.8
4-10	9.8	25.4	18.5
11 ขึ้นไป	86.9	58.5	71.1
รวม	100.0	100.0	100.0



ตารางที่ 9 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามช่วงอัตราเงินเดือน

ช่วงอัตราเงินเดือน (บาท)	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ต่ำกว่า 4,000	0.0	0.0	0.0
4,000-6,000	0.0	17.4	9.6
6,001-8,000	1.6	20.8	12.2
8,001-10,000	7.4	7.4	7.4
10,000 ขึ้นไป	91.0	54.4	70.8
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 10 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามระดับและการอุปการะบุคคลในครอบครัว

ระดับพนักงาน	การให้การอุปการะบุคคลในครอบครัว		รวม
	มี	ไม่มี	
บริหาร	33.8	11.2	45.0
ปฏิบัติการ	42.4	12.6	55.0
รวม	76.2	23.8	100.0

ตารางที่ 11 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามแหล่งข่าวที่พนักงานทราบข่าวการประกาศรับสมัคร

แหล่งข่าว	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
หนังสือพิมพ์	3.3	2.7	3.0
วิทยุ	1.6	0.7	1.1
เพื่อนหรือญาติ	78.0	67.0	72.1
ที่ติดประกาศของการทำเรื่อง	17.1	29.6	23.8
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 12 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามความเห็นเกี่ยวกับการประกาศรับสมัครงาน

ความเห็นเกี่ยวกับ การประกาศรับสมัครงาน	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ควรปรับปรุง	50.0	59.0	55.1
เหมาะสมแล้ว	50.0	41.0	44.9
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 13 ร้อยละของพนักงานจำแนกตามวิธีการทดสอบเข้าเป็นพนักงาน

วิธีการทดสอบ	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
สอบข้อเขียน	3.3	2.7	3.0
สอบสัมภาษณ์	8.2	3.3	5.5
สอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์	85.2	83.0	84.0
อื่น ๆ	3.3	11.0	7.5
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 14 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับจำแนกตามความเห็นเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคคล

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกบุคคล	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
เหมาะสม	50.0	57.6	54.4
ควรปรับปรุง	50.0	42.4	45.6
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 15 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแนกตามการบรรจุตรงวุฒิ

การบรรจุตรงวุฒิ	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ตรง	75.4	64.3	69.9
ไม่ตรง	24.6	35.7	30.1
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 16 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแนกตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามีงาน  
ล่าช้า

ความเห็นว่ามีงานล่าช้า	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มีงานล่าช้า	68.0	46.2	56.2
ไม่มีงานล่าช้า	32.0	53.8	43.8
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 17 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามีงาน  
ผิดพลาด

ความเห็นว่ามีงานผิดพลาด	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มีงานผิดพลาด	62.3	62.3	62.3
ไม่มีงานผิดพลาด	37.7	37.7	37.7
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 18 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกา  
รทำงานซ้ำซ้อน

ความเห็นว่ามีการทำงานซ้ำซ้อน	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มีการทำงานซ้ำซ้อน	51.7	49.0	50.3
ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน	48.3	51.0	49.7
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 19 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามความเห็นเกี่ยวกับการทำงานว่ามีความ  
สิ้นเปลืองในการทำงาน

ความเห็นว่ามีควมสิ้นเปลือง ในการทำงาน	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มีความสิ้นเปลือง	56.5	59.0	58.0
ไม่มีความสิ้นเปลือง	43.5	41.0	42.0
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 20 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามความเห็นที่สามารถแก้ไขข้อผิดพลาด  
ในการทำงานได้ด้วยการฝึกอบรม

ความเห็นที่สามารถแก้ไขข้อผิดพลาด ในการทำงานได้ด้วยการฝึกอบรม	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ได้	65.6	75.0	71.0
ไม่ได้	34.4	25.0	29.0
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 21 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับการให้บริการฝึกอบรม  
ที่จัดโดยการทำเรื่อง

ความเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ ฝึกอบรมที่จัดโดยการทำเรื่อง	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
เคยได้รับการฝึกอบรม	100.0	100.0	100.0
ไม่เคย	0.0	0.0	0.0
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 22 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม  
ของการทำเรื่อง

ความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรว่าเพิ่ม ความรู้ความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มากที่สุด	6.5	6.0	6.3
มาก	35.3	34.2	34.8
พอควร	51.7	52.3	52.1
น้อย	3.3	4.0	3.7
ไม่มี	3.2	3.5	3.1
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 23 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมของการทำเรือฯ

ความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรว่าเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
มากที่สุด	5.7	6.9	6.0
มาก	29.5	33.5	31.8
พอควร	56.6	52.3	54.4
น้อย	5.0	4.0	4.4
ไม่มี	3.2	3.3	3.4
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 24 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานแยกตามความสนใจในการเข้ารับการฝึกอบรม

ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
สนใจ	86.1	89.1	88.0
ไม่สนใจ	13.9	10.9	12.0
รวม	100.0	100.0	100.0



ตารางที่ 25 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง

ความเห็นเกี่ยวกับการโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
เหมาะสม	28.7	36.8	33.3
ไม่เหมาะสม	71.3	63.2	66.7
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 26 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่ได้รับกับการครองชีพ

ความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการ ที่ได้รับกับการครองชีพ	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ช่วยให้การครองชีพดีขึ้นมาก	32.8	19.4	25.5
ช่วยให้การครองชีพดีขึ้นบ้าง	62.3	71.0	67.4
ไม่ช่วยให้การครองชีพดีขึ้นเลย	4.9	9.6	7.1
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 27 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ

ความพอใจในสวัสดิการ	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
พอใจมาก	27.0	20.8	23.7
ค่อนข้างพอใจ	61.5	66.3	64.4
ไม่ค่อยพอใจ	9.0	11.4	10.4
ไม่พอใจเลย	2.5	1.5	1.5
รวม	100.0	100.0	100.0

ตารางที่ 28 ร้อยละของพนักงานแต่ละระดับงานตามความต้องการสวัสดิการเพิ่มเติม

ความต้องการสวัสดิการเพิ่ม	ระดับพนักงาน		รวม
	บริหาร	ปฏิบัติการ	
ต้องการ	46.7	32.8	39.2
ไม่ต้องการ	53.3	67.2	60.8
รวม	100.0	100.0	100.0

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยนั้น ผู้เขียนขอสรุปผลและให้ข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. นโยบายการบริหารงานบุคคล

ตามที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้แล้ว การท่าเรือฯ จึงได้จัดแนวทางการปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแผนระยะยาว 5 ปี ซึ่งพิจารณาได้ว่า เป็นการวางแผนการบริหารงานบุคคลที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ อย่างไรก็ตามการที่จะวัดได้ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินผล การวางแผนการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือฯ เป็นช่วงที่มีการดำเนินงานมากกว่า 1 ปี ดังนั้นควรจะต้องมีการติดตามประเมินผลทุกระยะ 3 เดือน หรือ 6 เดือน ทั้งนี้ควรจะมีการประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน และภายหลังการดำเนินงานได้เสร็จสิ้นแล้ว เพื่อประเมินดูว่า ผลที่ได้นั้นตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ หากคิดไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นเกิดมาจากสาเหตุอะไร การประเมินผลเปรียบเสมือนเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้ประเมินเองทำให้เป็นแนวทางและเครื่องมือในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงการดำเนินงานให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. วิธีการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

2.1 การสรรหา การสรรหาจากภายในมีระยะเวลาการรับสมัครสั้นเพียง 10 วัน จึงควรปรับปรุงขยายระยะเวลาการรับสมัครอีกสักระยะหนึ่ง เพื่อให้การประกาศรับสมัครกระจายให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง และพนักงานมีเวลาเตรียมการสมัครเพียงพอ สำหรับการสรรหาจากภายนอก วิธีการสรรหายังอยู่ในวงจำกัด การประกาศรับสมัครยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ผู้ที่ทราบ

ประกาศรับสมัครมักจะทราบจากเพื่อนหรือญาติที่ทำงานในการทำเรือฯ ซึ่งอาจก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ได้ง่าย จึงควรปรับปรุงการประกาศรับสมัครโดยเพิ่มการประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชนต่างๆ ให้มากขึ้น เช่น ทางหนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง เป็นต้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการมาสมัครมากขึ้น

2.2 การคัดเลือก การคัดเลือกพนักงานใหม่ของการทำเรือฯ มีการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ และการสอบภาคปฏิบัติสำหรับบางตำแหน่ง การทดสอบเหล่านี้ กล่าวได้ว่าเป็นการวัดรวม ๆ หรือวัดในด้านความรู้เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงเห็นควรจัดให้มีการทดสอบวิธีอื่นอีก เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจในการเลือกสรรบุคคลว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถถูกต้องหรือใกล้เคียงตามที่ต้องการ ซึ่งขอเสนอแนะวิธีทดสอบความถนัด (Aptitude Test) โดยวิธีทดสอบความถนัดของบุคคลที่ง่ายที่สุด ได้แก่ การศึกษาบุคลิกภาพและอุปนิสัยของคน เพราะบุคลิกและอุปนิสัยของคน เกิดจากผลรวมหลายประการ เช่น ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นเครื่องช่วยอย่างสำคัญในการพิจารณาเลือกสรรบุคคลให้เหมาะกับงานที่จะปฏิบัติ

2.3 การบรรจุพนักงาน ยังมีพนักงานการทำเรือฯ บางส่วนมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ จึงควรจัดให้มีการเข้ารับการฝึกอบรมหรือให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ หรืออาจพิจารณาโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

2.4 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การทำเรือฯ จัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับ ซึ่งหลักสูตรที่จัดนั้นมาจากผลการประเมิน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในรุ่นก่อน ซึ่งเป็นความรู้ลึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา วิธีการถ่ายทอด เอกสารประกอบ และเทคนิคฝึกอบรมที่ใช้ ว่าผลการจัดอบรมหลักสูตรดังกล่าว ประสพผลตามเป้าหมายเพียงไร ซึ่งลักษณะเช่นนี้อาจไม่สนองต่อความต้องการ และตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานที่ประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรมในรุ่นต่อมา ดังนั้นจึงเห็นควรสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจากพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความต้องการของพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง นอกจากนี้หลังจากที่การฝึกอบรมสิ้นสุดแล้ว ก็ควรจัดให้มีการประเมินผลพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อเป็นการวัดผลถึงการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยอาจจะประเมินผลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และประเมินผลจากผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.5 การเลื่อนตำแหน่ง การทำเรื่อง มีการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน 2 วิธี คือ ในระดับปฏิบัติการจะใช้การสอบคัดเลือก ส่วนในระดับบริหารจะใช้การคัดเลือกโดยพิจารณาจากความอาวุโสก่อน และจากการศึกษาพบว่าพนักงานการทำเรื่อง เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งยังไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรม ดังนั้นเพื่อความเหมาะสม ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งควรจะต้องพิจารณาประกอบกับความสามารถหรือผลงานควบคู่กันไปให้สมดุลกัน และผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจต้องละความมีอคติ หรือความสนิทสนมชอบพิเศษเพื่อยุติข้อโต้แย้งว่ายุติธรรมเพียงใด

2.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของการทำเรื่อง นั้น กล่าวได้ว่า ยังไม่เป็นระบบกล่าวคือไม่มีแบบสำหรับประเมินผล มีแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงานเท่านั้นโดยให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเป็นผู้พิจารณาชี้แจงผลการปฏิบัติงาน กับคณะกรรมการการเลื่อนขั้น ดังนั้นการทำเรื่อง จึงควรกำหนดจัดทําแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลมีเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การและเป็นระบบ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของงานในแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเปิดโอกาสให้มีการซักถาม เสนอความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานไม่พอใจผลการประเมิน ซึ่งผู้ทำการประเมินจะได้ชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ และทำให้พนักงานทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานรวมทั้งจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ตรงต่อจุดบกพร่องนั้น

2.7 การบริหารอัตราเงินเดือน และการแรงงานสัมพันธ์ อัตราเงินเดือนสำหรับพนักงานการทำเรื่อง นั้น เนื่องจากการทำเรื่อง เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงได้ถูกกำหนดตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือนซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ และกระทรวงการคลังประกาศให้ไว้ ซึ่งการจะปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งจึงเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานราชการอื่นอีกหลายหน่วยงาน ส่วนด้านการแรงงานสัมพันธ์นั้น การร้องทุกข์ในเรื่องวัน เวลา ทํางาน เงินเดือน และค่าจ้าง เป็นเรื่องที่ดำเนินการเรียกร้องโดยสมาคมรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์การทำเรื่องแห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่าเมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งในเรื่องดังกล่าว มักจะเป็นปัญหาระดับชาติ และเกี่ยวข้องกับสมาคมรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ อีกหลายสมาคม จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก ผู้เขียนจึงไม่ขอเสนอแนะแต่พิจารณาได้ว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับบุคคลอื่นจะได้ทำการศึกษาวิจัยต่อไป

2.8 การจัดสวัสดิการ จากการศึกษาพบว่า แม้การทำเรื่อง จะจัดสวัสดิการหลายประเภทให้แก่พนักงาน และพนักงานมีความพอใจแล้วแต่พนักงานยังเห็นว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงและมีพนักงานบางส่วนมีความต้องการสวัสดิการประเภทอื่นเพิ่มเติม จึงขอเสนอแนะดังนี้

2.8.1 ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการให้บริการโดยให้การบริการอย่างเสมอภาค ทั้งพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ในการรักษาพยาบาลขอเสนอให้ทำสัญญากับโรงพยาบาลเอกชนบางแห่งที่มีอุปกรณ์เครื่องมือทันสมัยรวมทั้งแพทย์ผู้ชำนาญเฉพาะโรค เพื่อให้พนักงานไปใช้บริการทั้งนี้ควรมีวงเงินค่ารักษาพยาบาลให้พอสมควร

2.8.2 รดรับส่งพนักงานและสริมสร บางครั้งพนักงานไม่ได้รับความสะดวก เพียงพอจึงควรปรับปรุงโดยอาจให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานต่อไป

2.8.3 ควรจัดให้มีการประกันภัยชีวิตพนักงาน ซึ่งต้องทำงานเสี่ยงภัย

2.8.4 ควรจัดให้มีการส่งเสริมการวิจัยด้านสวัสดิการทุกด้าน เพื่อที่จะนำผลการวิจัยและข้อมูลที่ได้รับไปปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ปัจจุบัน เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาบุคลากร

#### ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

สำหรับผู้ที่สนใจจะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยในอนาคตต่อไปนั้น ขอเสนอแนะดังนี้

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปในเขตภูมิภาค คือท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง
2. ควรศึกษาความคิดเห็นระหว่างกลุ่มพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นกรณีไป อาทิเช่น ศึกษากรณีการแรงงานสัมพันธ์ ศึกษากรณีการจัดสวัสดิการ ศึกษากรณีการบริหารอัตราเงินเดือน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายขอบเขตของการศึกษาวิจัยให้ละเอียดในแต่ละกรณีไป

## บรรณานุกรม

ภาษาไทย

### หนังสือ

- กุลชน ชนาพงศธร. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2526.
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. ระเบียบการทำเรือแห่งประเทศไทยว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของพนักงาน พ.ศ.2535. 2535.
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. ข้อบังคับว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนเลื่อนและลดขั้นเงินเดือนและกำหนดอัตราเงินเดือนพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2498. 2498.
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2498. 2498
- การทำเรือแห่งประเทศไทย. ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ.2503. 2503
- เกษินี หงสนันท์. การบริหารรัฐวิสาหกิจ. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ, 2523.
- เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.
- ชลิตา ศรมณ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คุณพินอักษรกิจ, 2528.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

- ชงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- บรรจง อภิตติกุล. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2527.
- ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- ศรีอรุณ เรसानนท์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พระนคร: ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2525.
- สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- เสนาะ ดิยาว์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516.
- เสนาะ ดิยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุขและนิตยา ชุณหางค์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.
- เสนาะ ดิยาว์และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.
- เสาวลักษณ์ สิงห์กวินทร์. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.
- วิลาศ สิงห์วิสัย. การสรรหาบุคลากร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528.
- อุทัย เลาหวิเชียร. องค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505.



วารสารและเอกสารอื่น

- กมลชนก สุทธิวาหนฤทธิ. "การบริหารงานท่าเรือ". นิตยสารการท่าเรือ. ปีที่ 40 ฉบับที่ 400 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2536).
- กมลวรรณ กุหลาบวงษ์ และศักดิ์สิทธิ์ สุขสุเมธ. "การบริหารท่าเรือกับการตลาด". นิตยสารการท่าเรือ. ปีที่ 39 ฉบับที่ 392 (มีนาคม-เมษายน 2535).
- กมลวรรณ กุหลาบวงษ์. "แนวโน้มการดำเนินงานของท่าเรือในทศวรรษ 1990". นิตยสารการท่าเรือ. ปีที่ 39 ฉบับที่ 393 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2535).
- ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. "การพัฒนากำลังคนในหน่วยงาน." ในวารสารข้าราชการ 29 (พฤศจิกายน 2527): 27-33.
- สำราญ ถาวรยุสม์. "การพัฒนาบุคคล" ในวารสารข้าราชการ 12 (มิถุนายน 2518): 12.

สัมภาษณ์

- มยุรี นิลวิเศษ. ผู้อำนวยการฝ่ายการบุคคล. สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2536.
- วีระ หลักแหลม, ว่าที่ร้อยตรี. บุคลากร 10 กองอัตรากำลัง ฝ่ายการบุคคล. สัมภาษณ์, 13 ตุลาคม 2536.
- อรรถพล ผิวชื่น. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกแรงงานสัมพันธ์ กองพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายการบุคคล. สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2536.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Beach, Dale S. Personnel. Second Edition, New York: The Macmillan, 1970.
- Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W. "The Nature and Development of the Personnel Field." Personnel Management. Cincinnati Ohio: South-West, 1968.

- Civil Service Training. Employee Training in Public Service.  
Chicago: Civil Service Assembly of the United States and  
Canada, 1941.
- De Phillip, Frank A., William M. Berliner and James J. Gribbin.  
Management of Training Program. Homewood, Ill.: Richard  
D. Irwin, 1960.
- Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Management. 3<sup>rd</sup>ed., New  
York: Macmillan Co., 1970.
- Flippo, Edwin B. Management: A Behavioral Approach. Boston: Allyn  
& Bacon, 1970
- Leap, Terry L. Personnel/Human Resource Management. New York [NY]:  
Macmillan, 1990.
- Martin, David M. One-Stop Personnel Management. England: ICOSA  
Publishing Limited, 1992.
- Megginson, Leon C. A Behavioral Approach to Administration.  
Homewood: Richard D. Irwin, 1967
- Silkula, Andrew F. Personnel Administration and Human resources  
Management. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- Stahl, O Glen. Public Personnel Administration. New York: Harper &  
Row, 1962.
- Tobin, Helen M. and Orthers. The Process of Staff Development:  
Component for Change. Saint Louis: The C.V. Mosby Co., 1974.
- Webster, Johnson H. Selecting, Training and Supervising Office  
Personnel. Addison-Wesley, 1964.

กรม  
การ  
การ  
การ

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการกรอกแบบสอบถาม

เรียน พนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย

ด้วยข้าพเจ้า นายพิสุทธ์ จิยาศักดิ์ นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการทำเรือแห่งประเทศไทย" ในการนี้จึงได้ออกแบบสอบถามขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และประเมินผลในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการกรอกแบบสอบถามนี้ และกรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิสุทธ์ จิยาศักดิ์)

## แบบสอบถาม

## ส่วนที่ 1 (ข้อมูลทั่วไป)

ให้ท่านกาเครื่องหมาย/ลงใน [ ] หรือเติมข้อความในช่องว่าง

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 25-30 ปี
<input type="checkbox"/> 31-40 ปี	<input type="checkbox"/> 41-50 ปี
<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3. การศึกษาขั้นสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ม.4-ม.6	
<input type="checkbox"/> ปวช.-ปวส. สาขา.....	
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี สาขา.....	
<input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า สาขา.....	
4. สถานภาพสมรส
 

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส
------------------------------	-------------------------------
5. เวลาที่ท่านทำงานอยู่กับ กทท.
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี	<input type="checkbox"/> 1-3 ปี
<input type="checkbox"/> 4-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11 ปีขึ้นไป
6. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 4,000 บาท	<input type="checkbox"/> 4,001-6,000 บาท
<input type="checkbox"/> 6,001-8,000 บาท	<input type="checkbox"/> 8,001-10,000 บาท
<input type="checkbox"/> 10,000 บาทขึ้นไป	
7. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....  
 กอง.....ฝ่าย/สำนัก.....
8. จำนวนผู้อยู่ในอุปการะของท่าน
 

<input type="checkbox"/> มี จำนวน.....คน	<input type="checkbox"/> ไม่มี
--	--------------------------------

ส่วนที่ 2

1. เมื่อท่านสมัครเข้าทำงาน ท่านทราบการประกาศรับสมัครจาก
 

<input type="checkbox"/> หนังสือพิมพ์	<input type="checkbox"/> วิทยุ
<input type="checkbox"/> เพื่อนหรือญาติ	<input type="checkbox"/> ที่ติดต่อประกาศของการทำเรื่อง
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....	
2. ท่านมีความเห็นอย่างไรกับการประกาศรับสมัครงานของการทำเรื่อง
 

<input type="checkbox"/> เหมาะสมแล้ว	<input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง
สิ่งที่ควรปรับปรุง โปรดระบุ.....	
.....	
.....	
3. ท่านผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานในการทำเรื่อง โดย
 

<input type="checkbox"/> สอบข้อเขียน	
<input type="checkbox"/> สอบสัมภาษณ์	
<input type="checkbox"/> สอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์	
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....	
4. ท่านมีความเห็นอย่างไร กับวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในการทำเรื่อง
 

<input type="checkbox"/> เหมาะสมดีแล้ว	<input type="checkbox"/> ควรปรับปรุง
สิ่งที่ควรปรับปรุง โปรดระบุ.....	
.....	
.....	
5. งานของท่านที่กำลังปฏิบัติอยู่เป็นงานเกี่ยวกับ
 

<input type="checkbox"/> สินค้า	<input type="checkbox"/> เรือ
<input type="checkbox"/> การเงินและบัญชี	<input type="checkbox"/> ชุรการ
<input type="checkbox"/> ช่าง	<input type="checkbox"/> การบริการบุคคลภายนอก
<input type="checkbox"/> วิชาการ	<input type="checkbox"/> กฎหมาย
<input type="checkbox"/> การรักษาความปลอดภัย	<input type="checkbox"/> เครื่องมือทุ่นแรง
<input type="checkbox"/> แรงงาน	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....

- 6.\* การทำงานในหน่วยงานของท่าน มีเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นหรือไม่
- 6.1 งานล่าช้า [ ] ไม่มี [ ] มี
- 6.2 งานผิดพลาด [ ] ไม่มี [ ] มี
- 6.3 การทำงานซ้ำซ้อน [ ] ไม่มี [ ] มี
- 6.4 มีความสิ้นเปลืองในการทำงาน [ ] ไม่มี [ ] มี
- 7.\* ถ้ามีเหตุการณ์ดังกล่าวตามข้อ 6 เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านท่านคิดว่ามีสาเหตุจากอะไรบ้าง
- 7.1 .....
- 7.2 .....
- 7.3 .....
8. ท่านคิดว่าเหตุการณ์ตามข้อ 6 จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่
- [ ] ได้
- [ ] ไม่ได้ เพราะ.....
9. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมที่จัดโดย การท่าเรือฯ หรือไม่ (รวมถึงการอบรมพิเศษ)
- [ ] เคย
- [ ] ไม่เคย (ถ้าเลือกข้อนี้ข้ามไปตอบข้อ 11)
10. หลังจากท่านผ่านการฝึกอบรมแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับท่านหรือไม่ เพียงใด
- 
- | การเปลี่ยนแปลง | มากที่สุด | มาก | พอควร | น้อย | ไม่มี |
|----------------|-----------|-----|-------|------|-------|
|----------------|-----------|-----|-------|------|-------|
- 
- 10.1 ความรู้ความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงาน
- 10.2 ประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน
- 
11. ท่านสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยการท่าเรือฯ หรือไม่
- [ ] สนใจ
- [ ] ไม่สนใจ เพราะ.....

12. ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการโยกย้าย หรือ เลื่อนตำแหน่งของพนักงานการทำงานทำเรื่อง
- [ ] เหมาะสมดีแล้ว
- [ ] ยังไม่เหมาะสม เพราะ (โปรดระบุ) .....
13. สวัสดิการต่าง ๆ ที่การทำงานจัดทำให้ท่านในขณะนี้ ช่วยให้การครองชีพของท่านดีขึ้นเพียงใด
- [ ] ดีขึ้นมาก
- [ ] ดีขึ้นบ้าง
- [ ] ไม่ดีขึ้นเลย เพราะ.....
14. ท่านมีความเห็นอย่างไรในการให้บริการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของการทำงานทำเรื่อง
- [ ] พอใจมาก
- [ ] ค่อนข้างพอใจ
- [ ] ไม่ค่อยพอใจ เพราะ.....
- [ ] ไม่พอใจเลย เพราะ.....
15. การทำงาน ควรปรับปรุงสวัสดิการประเภทใดมากที่สุด
- 15.1.....เพราะ.....
- 15.2.....เพราะ.....
- 15.3.....เพราะ.....
16. ท่านต้องการสวัสดิการใดเพิ่มเติมหรือไม่ นอกจากที่การทำงานจัดให้ท่าน
- [ ] ไม่ต้องการ
- [ ] ต้องการ โปรดระบุ 1.....
- 2.....
- 3.....
17. ท่านมีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของการทำงานทำเรื่อง
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



## ภาคผนวก ข.

## พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494

.....

ในพระปรมาภิไธยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

ธานีวัด กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์

ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์

ไว้ไว้ ณ วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2494

เป็นปีที่ 6 ในรัชกาลปัจจุบัน

โดยที่เห็นเป็นการสมควรจัดตั้งการทำเรือแห่งประเทศไทยขึ้นเป็นเอกเทศ

พระมหากษัตริย์โดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา จึงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ดังต่อไปนี้.-

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า "พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494"

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกบรรดากฎหมาย กฎและข้อบังคับอื่นซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

"การทำเรือแห่งประเทศไทย" หมายความว่า การทำเรือซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัตินี้

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการของการทำเรือแห่งประเทศไทย

"ผู้อำนวยการ" หมายความว่า ผู้อำนวยการของการทำเรือแห่งประเทศไทย

"รัฐมนตรี" หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

"อาณาบริเวณ" หมายความว่า เขตซึ่งอยู่ในความควบคุมและบำรุงรักษาของการทำเรือแห่งประเทศไทย ทั้งทางบกและทางน้ำ

(ความในวรรคนี้เพิ่มเติมโดยมาตรา 3 แห่ง พ.ร.บ.การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2499)

มาตรา 5 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และคณะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้ และให้มีอำนาจออกกฎกระทรวงว่าด้วยการควบคุมปรับปรุง และให้ความสะดวกและความปลอดภัยแก่กิจการทำเรือ และการเดินเรือภายในบริเวณและการอื่นเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

กฎกระทรวงนั้น เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

(ความในมาตรา 5 นี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ.การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2499)

#### หมวด 1

#### การจัดตั้งทุน และเงินสำรอง

มาตรา 6 ให้จัดตั้งการทำเรือขึ้นเรียกว่า "การทำเรือแห่งประเทศไทย" มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้.-

- (1) รับโอนกิจการทำเรือจากสำนักงานท่าเรือกรุงเทพฯ ในกรมการขนส่ง กระทรวงคมนาคม
- (2) จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการทำเรือเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและดำเนินการอื่นซึ่งเกี่ยวกับการทำเรือ และธุรกิจอื่นซึ่งสำนักงานท่าเรือกรุงเทพฯ ในกรมการขนส่งเคยปฏิบัติจัดทำ

มาตรา 7 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยเป็นนิติบุคคล

มาตรา 8 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยตั้งสำนักงานใหญ่ในจังหวัดพระนครและจัดตั้งสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่อื่นใดในราชอาณาจักรก็ได้ และจัดตั้งสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ต่างประเทศในเมื่อได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีก็ได้

มาตรา 8 ทวิ อาณาบริเวณให้กำหนดโดยพระราชกฤษฎีกา และให้มีแผนที่แสดงอาณาบริเวณท้ายพระราชกฤษฎีกานั้นด้วย แผนที่นั้นให้ถือว่าเป็นส่วนแห่งพระราชกฤษฎีกา

(ความในมาตรา 8 ทวินี้ ได้เพิ่มเติมโดยมาตรา 5 แห่ง พ.ร.บ.การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2499)

มาตรา 9 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยมีอำนาจที่จะกระทำการต่างๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 6 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) สร้าง ซ่อม จัดหา จ้างนายเข้า ให้เช่า และดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้ บริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการทำเรือ

(2) ซ่อม จัดหา เช่า ให้เช่า ถูกรรมสิทธิ ครอบครอง จ้างนาย หรือดำเนินงานเกี่ยวกับสังหาริมทรัพย์หรืออสังหาริมทรัพย์

(3) กำหนดอัตราค่าภาระการใช้ทำเรือบริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการทำเรือและออกระเบียบเกี่ยวกับวิธีชำระค่าภาระดังกล่าว

(4) จัดระเบียบว่าด้วยความปลอดภัย การใช้ทำเรือบริการและความสะดวกต่าง ๆ ของกิจการทำเรือ

(5) กู้ยืมเงิน

(6) ชุกลอกและบำรุงรักษาร่องน้ำภายในอาณาบริเวณ

(7) ควบคุม ปรับปรุง และให้ความสะดวกและความปลอดภัยแก่กิจการทำเรือและการเดินเรือภายในอาณาบริเวณ

(8) กำหนดอัตราค่าภาระต่าง ๆ ภายในอาณาบริเวณ

(9) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน

(ความในมาตรา 9 (6) (7) และ (8) เพิ่มเติมโดยมาตรา 6 แห่ง พ.ร.บ. การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2499 และความในมาตรา 9 (9) เพิ่มเติมโดยมาตรา 3 แห่ง พ.ร.บ. การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2516)

มาตรา 10 ให้รถยนต์พินและหนังสือของสำนักงานท่าเรือกรุงเทพฯ ในกรมการขนส่ง ตลอดจนบรรดาที่ดินซึ่งได้เวนคืนไว้แล้ว เพื่อการทำเรือให้แก่การทำเรือแห่งประเทศไทย

มาตรา 11 ที่ดินซึ่งการทำเรือแห่งประเทศไทยได้มาด้วยอำนาจแห่งพระราชบัญญัตินี้หรือบทกฎหมายอื่น จะโอนต่อไปมิได้เว้นแต่จะอาศัยอำนาจแห่งบทกฎหมายเฉพาะ

มาตรา 12 ให้จ่ายเงินในงบประมาณรายจ่ายวิสามัญลงทุนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2494 ประเภทบำรุงการขนส่งเป็นจำนวน 3,000,000 บาท กับงบประมาณส่วนที่เกี่ยวกับการชุกลอกสันดอนการก่อสร้างและค่าซื้อสิ่งของให้แก่การทำเรือแห่งประเทศไทย

งบประมาณรายจ่ายในส่วนที่เกี่ยวกับการชุกลอกสันดอน การก่อสร้างและค่าซื้อสิ่งของนั้น ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยใช้จ่ายตามรายการที่ปรากฏในงบประมาณ

มาตรา 13 ทุนประเดิมของการท่าเรือแห่งประเทศไทยประกอบด้วย

- (1) สิ้นทรัพย์ที่รับโอนมาเมื่อได้หักหนี้สินตามมาตรา 10 ออกแล้ว
- (2) เงินที่การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้รับตามมาตรา 12

มาตรา 14 ทรัพย์สินของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ย่อมไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา 15 ใ้การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้รับสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ บรรดาที่กฎหมายให้ไว้แก่สำนักงานท่าเรือกรุงเทพฯ ในกรมการขนส่ง

มาตรา 16 ใ้ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ และพนักงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย เป็นเจ้าพนักงานตามความหมายแห่งกฎหมายลักษณะอาญา

มาตรา 17 ใ้การท่าเรือแห่งประเทศไทยได้รับยกเว้นจากการเสียภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและใ้ใ้ได้รับการยกเว้นจากการเสียภาษีอากรหรือค่าธรรมเนียมใด ๆ ตามกฎหมายอื่นบรรดาที่เรียกเก็บสำหรับอาคารและที่ดินของการท่าเรือแห่งประเทศไทย นอกจากอาคารและที่ดินที่ใ้เช่า

(ความในมาตรา 17 นี้ แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 7 แห่ง พ.ร.บ. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499)

มาตรา 17 ทวิ ใ้ท่าเรือแห่งประเทศไทยใ้ได้รับการยกเว้นจากการเสียค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยการศุลกากร

(ความในมาตรา 17 ทวินี้ เพิ่มเติมโดยมาตรา 8 แห่ง พ.ร.บ. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499)

มาตรา 17 ตรี อสังหาริมทรัพย์ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะใ้ใ้เช่าก่อนหรือหลังวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ เมื่อจะต้องการใช้ในกิจการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ใ้ใ้ได้รับการยกเว้นไม่อยู่ในบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการควบคุมค่าเช่าในภาวะคับขัน

(ความในมาตรา 17 ตรีนี เพิ่มเติมโดยมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499)

มาตรา 18 เงินสำรองของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ใ้ประกอบด้วยเงินสำรองเผื่อขาด และเงินสำรองอื่น ๆ เพื่อความประสงค์แต่ละอย่างโดยเฉพาะ เช่าค่าเสื่อมราคา และค่าทาทัดขึ้น เป็นต้น ตามแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

มาตรา 19 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทย เปิดบัญชีเงินฝากไว้กับธนาคารตามระเบียบของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

## หมวด 2

### การกำกับควบคุมและจัดการ

มาตรา 20 ให้รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของการทำเรือแห่งประเทศไทย เพื่อประโยชน์ในการนี้ จะสั่งให้การทำเรือแห่งประเทศไทยชี้แจงข้อเท็จจริงแสดงความคิดเห็น หรือทำรายงาน หรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ซึ่งขัดต่อนโยบายของรัฐบาล หรือมติของคณะรัฐมนตรี ตลอดจนมีอำนาจที่จะสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการดำเนินงานได้

(ความในมาตรา 20 นี้ ได้แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 3 แห่ง พ.ร.บ. การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2502)

มาตรา 21 ในกรณีที่การทำเรือแห่งประเทศไทย หรือคณะกรรมการจะต้องเสนอเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรีตามความในพระราชบัญญัตินี้ ให้ยื่นเรื่องเสนอรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี

มาตรา 22 ให้มีคณะกรรมการของการทำเรือแห่งประเทศไทยขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการอื่นไม่น้อยกว่าหกคน แต่ไม่เกินสิบคน ซึ่งอย่างน้อยจะต้องเป็นผู้มีความรู้และจัดเจนเกี่ยวกับการทำเรือหนึ่งคน และเกี่ยวกับการเศรษฐกิจหรือการคลังหนึ่งคน

ให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการ

คณะรัฐมนตรีจะแต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นกรรมการด้วยก็ได้

ให้คณะกรรมการนี้มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของการทำเรือแห่งประเทศไทย

(ความในมาตรา 22 นี้ ได้แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 10 แห่ง พ.ร.บ. การทำเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499)

มาตรา 23 ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการและผู้อำนวยการ จะต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย และมีความรู้และจัดเจนเกี่ยวกับการทำเรือ การขนส่ง การเดินเรือพาณิชย์กรรม การเศรษฐกิจหรือการเงิน

มาตรา 24 ให้คณะกรรมการเป็นผู้แทนการทำเรือแห่งประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก แต่คณะกรรมการจะมอบหมายให้ผู้อำนวยการ หรือพนักงานอื่นใดเป็นผู้แทนก็ได้

มาตรา 25 ผู้มีลักษณะดังต่อไปนี้ ต้องห้ามมิให้เป็นประธานกรรมการและกรรมการคือ

(1) มีส่วนได้เสียในสัญญาในการทำเรือแห่งประเทศไทยหรือในกิจการที่กระทำให้แก่งการทำเรือแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ไม่ว่าโดยตรงหรือโดยทางอ้อม เว้นแต่จะเป็นเพียงผู้ถือหุ้นของบริษัทที่กระทำการอันมีส่วนได้เสียเท่านั้น

(2) เป็นพนักงานของการทำเรือแห่งประเทศไทย

(3) เป็นข้าราชการการเมือง

มาตรา 26 ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งสี่ปี แต่สำหรับกรรมการนั้น ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบกำหนดสองปี ให้ออกจากตำแหน่งกึ่งหนึ่งโดยวิธีจับสลาก ถ้าจำนวนกรรมการจะแบ่งออกให้ตรงเป็นกึ่งหนึ่งไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับกึ่งหนึ่ง

กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ จะแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอีกก็ได้

มาตรา 27 ประธานกรรมการและกรรมการย่อมพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระพ้นจากตำแหน่งตามความในมาตรา 26 เมื่อ.-

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) คณะรัฐมนตรีให้ออก

(4) มีลักษณะต้องห้ามตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 25

ในกรณีที่มีการพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระ ให้มีการแต่งตั้งกรรมการเข้าแทน กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเข้าแทนนี้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าที่กำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน

มาตรา 28 ประธานกรรมการและกรรมการย่อมได้รับประโยชน์ตอบแทนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 29 ภายใต้บังคับแห่งมาตรา 22 วรรคท้าย คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) กระทำกิจการและวางข้อบังคับและระเบียบตามที่ระบุไว้ในมาตรา 9

(2) แต่งตั้ง ถอดถอน กำหนดเลื่อนขั้นหรือลดขั้นเงินเดือนที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกระทำหน้าที่ช่วยผู้อำนวยการ และกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงานอื่นของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

(3) วางข้อบังคับการประชุมและดำเนินการของคณะกรรมการ

(4) วางข้อบังคับกำหนดระเบียบปฏิบัติงานและระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการท่าเรือแห่งประเทศไทย และกรณีอื่นที่ทรงเห็นสมควร

(5) กำหนดอัตราค่าภาระต่าง ๆ ภายในอาณาบริเวณ อัตราค่าภาระการใช้จ่ายทำเรือบริการและความสะดวกต่าง ๆ ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย แต่ต้องอยู่ภายในอัตราขั้นสูงและขั้นต่ำที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

(ความในมาตรา 29 (5) นี้ ถูกยกเลิกโดยมาตรา 11 แห่ง พ.ร.บ. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2499 และให้ใช้ความใหม่ดังที่พิมพ์ไว้)

อำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ใน (1) นั้น ถ้าคณะกรรมการเห็นสมควรจะมอบหมายให้ผู้อำนวยการดำเนินการก็ได้

การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าภาระระดับระบุไว้ใน (5) จะต้องประกาศให้ประชาชนทราบล่วงหน้าเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน

มาตรา 30 ให้คณะกรรมการแต่งตั้งผู้อำนวยการด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีในการนี้จะแต่งตั้งกรรมการเป็นผู้อำนวยการก็ได้

ให้ผู้อำนวยการได้รับเงินเดือนตามที่คณะกรรมการกำหนดด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี และให้อยู่ในตำแหน่งได้โดยไม่มีกำหนดเวลา แต่ในกรณีที่มีภรรยาหรือหย่อนสมรรถภาพ คณะกรรมการจะให้ออกจากตำแหน่งด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีก็ได้

มาตรา 31 ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารการท่าเรือแห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด และให้มีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทยทุกตำแหน่ง

ผู้อำนวยการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการจัดการและดำเนินงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

มาตรา 31 ทวิ ผู้อำนวยการหรือพนักงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทยซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้ว เป็นอันพ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นปีเมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ เว้นแต่จะได้รับการต่ออายุการทำงานอีกคราวละหนึ่งปี จนอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์

วิธีต่ออายุการทำงานให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการ การต่ออายุการทำงาน  
ของผู้อำนวยการจะต้องได้รับความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีด้วย

(ความในมาตรา 31 ทวินี้ ให้เพิ่มเติมโดยมาตรา 4 แห่ง พ.ร.บ.การทำเรือแห่ง  
ประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2502)

มาตรา 32 ผู้อำนวยการมีอำนาจ

(1) แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อนขั้นหรือลดขั้นอัตราเงินเดือนพนักงานของการท่าเรือ  
แห่งประเทศไทย นอกจากที่อยู่อำนาจของคณะกรรมการตามความในมาตรา 29 (2) ทั้งนี้  
ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

(2) ออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

มาตรา 33 ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการและพนักงานของการท่าเรือ  
แห่งประเทศไทยอาจได้รับเงินรางวัลตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

### หมวด 3

#### ความสัมพันธ์กับรัฐบาล

มาตรา 34 ในการดำเนินกิจการของการท่าเรือแห่งประเทศไทย ให้คำนึงถึง  
ประโยชน์ของรัฐและประชาชน

มาตรา 35 การท่าเรือแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี  
ก่อน จึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้ คือ

- (1) สร้างท่าเรือขึ้นใหม่
- (2) เลิกกิจการในการท่าเรือซึ่งเปิดดำเนินการแล้ว
- (3) เพิ่มหรือลดทุน
- (4) กู้ยืมเงิน
- (5) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์

มาตรา 36 การท่าเรือแห่งประเทศไทยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีก่อน  
จึงจะวางข้อบังคับกำหนดระเบียบปฏิบัติงานและระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงานการท่าเรือ  
แห่งประเทศไทยและกรณีอื่นที่ทางองเดียวกันได้



มาตรา 37 การทำเรือแห่งประเทศไทยจะต้องไม่วางระเบียบว่าด้วยการใช้ประโยชน์แห่งบริการและความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดค่าภาระในการใช้ประโยชน์และความสะดวกเช่นว่านั้น ซึ่งจะเป็นการขัดกับนโยบายทั่วไปของรัฐบาลในการเศรษฐกิจและการคลังตามที่รัฐมนตรีแจ้งให้คณะกรรมการทราบ

มาตรา 38 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยจัดทำงบประมาณประจำปีแยกเป็นงบลงทุนและงบทำการสำหรับงบลงทุนนั้นให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ส่วนงบทำการนั้นให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา 39 รายได้ที่ทำเรือแห่งประเทศไทยได้รับจากการดำเนินงาน ให้ตกเป็นของการทำเรือแห่งประเทศไทยสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

รายได้ที่ได้รับนั้น ในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินงาน ค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสมเช่นค่าบำรุงรักษา ค่าเสื่อมราคา เงินรางวัลและเงินสมทบกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์พนักงาน เงินสำรองธรรมดา เงินสำรองขยายงานและเงินลงทุนตามที่ได้รับความเห็นชอบตามความในมาตรา 38 แล้วเหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ

แต่ถ้ารายได้มีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับรายจ่ายดังกล่าว นอกจากเงินสำรองธรรมดาและเงินสำรองขยายงานแล้ว และการทำเรือแห่งประเทศไทยไม่สามารถหาเงินจากทางอื่น ให้รัฐจ่ายเงินให้แก่การทำเรือแห่งประเทศไทยเท่าจำนวนที่ขาด

มาตรา 40 ให้คณะกรรมการทำรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรี รายงานนี้ให้กล่าวถึงผลงานในปีที่ล่วงแล้วของการทำเรือแห่งประเทศไทยและให้มีคำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของคณะกรรมการ โครงการและแผนงานที่จะจัดทำในภายหลัง

#### หมวด 4

#### การร้องทุกข์และการสงเคราะห์

มาตรา 41 ให้พนักงานของการทำเรือแห่งประเทศไทยมีสิทธิร้องทุกข์เกี่ยวกับการลงโทษได้ตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 42 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยจัดให้มีกองทุนสำหรับจ่ายสงเคราะห์พนักงานในเวลาพ้นจากตำแหน่ง ประสบอุบัติเหตุ เจ็บป่วยหรืออื่น ๆ

อัตราเงินสมทบกองทุนซึ่งการทำเรือแห่งประเทศไทยและพนักงานจะพึงจ่ายประเภทของพนักงานที่จะพึงได้รับสงเคราะห์จากกองทุน ตลอดจนการจัดการเกี่ยวกับกองทุนนั้น ให้เป็นไปตามข้อบังคับซึ่งคณะกรรมการกำหนด

## หมวด 5

### การบัญชี การสอบ และการตรวจ

มาตรา 43 ให้การทำเรือแห่งประเทศไทยวางและถือไว้ซึ่งระบบการบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีการสอบบัญชีภายในเป็นประจำและมีสมุดบัญชีลงรายการ

(1) การรับและจ่ายเงิน

(2) สินทรัพย์และหนี้สิน

ซึ่งแสดงการงานที่เป็นอยู่ตามจริงและตามที่ควร ตามประเภทงานพร้อมด้วยข้อความอันเป็นเหตุที่มาของรายการนั้น ๆ

มาตรา 44 ให้คณะกรรมการตั้งผู้สอบบัญชีคนหนึ่งหรือหลายคน เพื่อสอบและรับรองบัญชีของการทำเรือแห่งประเทศไทยทุกปี

ห้ามมิให้ตั้งประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้อื่นซึ่งเป็นตัวแทนของการทำเรือแห่งประเทศไทย พนักงานของการทำเรือแห่งประเทศไทย หรือบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในการงานที่การทำเรือแห่งประเทศไทยจัดทำ เป็นผู้สอบบัญชี

มาตรา 45 ให้ผู้สอบบัญชีเข้าตรวจสอบสรรพสมุด บัญชีและเอกสาร หลักฐานของการทำเรือแห่งประเทศไทยในเวลาอันสมควรได้ทุกเมื่อ และเพื่อการสอบบัญชีให้มีอำนาจได้ตามสอบสวนประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ ผู้อื่นซึ่งเป็นตัวแทนของการทำเรือแห่งประเทศไทย หรือพนักงานของการทำเรือแห่งประเทศไทยได้

มาตรา 46 ผู้สอบบัญชีต้องทํารายงานว่าด้วย

(1) ข้อความคำชี้แจงอันควรแก่การสอบบัญชีที่ได้รับ

(2) ความสมบูรณ์ของสมุดบัญชีที่การทำเรือแห่งประเทศไทยรักษาอยู่ และต้องแถลง

ด้วยว่า

1. งบดุลและบัญชีซึ่งตรวจสอบนั้นถูกต้องกับสมุดบัญชีเพียงไรหรือไม่

2. งบดุลและบัญชีที่ตรวจสอบนั้นแสดงการงานของการทำ เรือแห่งประเทศไทยที่ เป็นอยู่ตามความจริงและตามที่ควร ตามข้อความคำชี้แจงและความรู้ของผู้สอบบัญชีเพียงไรหรือไม่

มาตรา 47 ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจบัญชีของการทำ เรือแห่ง ประเทศไทย ในเมื่อรัฐมนตรีร้องขอ

มาตรา 48 ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันหลังจากวันสิ้นปีบัญชีของการทำ เรือแห่งประเทศ ไทยจะต้องโฆษณารายงานประจำปี แสดงบัญชีทำการ และบัญชีกำไรขาดทุนเพียงสิ้นปีพร้อมกับ รายงานของผู้สอบบัญชีที่คณะกรรมการตั้งขึ้นตามความในมาตรา 44

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

(ลงนาม) จอมพล ป.พิบูลสงคราม

นายกรัฐมนตรี

## ภาคผนวก ค.

## รายชื่อคณะกรรมการ การทำเรื่อง

ณ วันที่ 1 มกราคม 2537

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. พลเรือเอกประเจตน์ ศิริเดช<br>(ผู้บัญชาการทหารเรือ)  | ประธานกรรมการ การทำเรื่อง |
| 2. พลเรือเอกปรีดา การสุทธิ<br>(รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด)   | กรรมการ การทำเรื่อง       |
| 3. นายสว่าง ศรีนิลทา<br>(รองปลัดกระทรวงคมนาคม)   | "                         |
| 4. นายเสถียร วงศ์วิเชียร<br>(อธิบดีกรมเจ้าท่า)   | "                         |
| 5. นายสุภชัย พิเศษวานิช<br>(อธิบดีกรมศุลกากร)  | "                         |
| 6. นายอักษราทร จุฬารัตน<br>(รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา)                                       | "                         |
| 7. นายสุธี กรกมลพฤษย์<br>(ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาช่างโยธา กระทรวงมหาดไทย)                         | "                         |
| 8. นางสาวศจี ศิริสรรพ์<br>(เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี)                            | "                         |
| 9. นายอานูภาพ สุนอนันต์<br>(รองเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ<br>และสังคมแห่งชาติ)          | "                         |
| 10. นายวันชัย สารทูลทัต<br>(ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านให้คำปรึกษากฎหมาย<br>สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม) | "                         |
| 11. พลเรือโท สมนึก เทพวัลย์<br>(ผู้อำนวยการ การทำเรื่อง)   | กรรมการและ<br>เลขานุการ   |

## ภาคผนวก ง.

เปรียบเทียบปริมาณเรือเทียบท่า, สินค้าเข้าและสินค้าออกระหว่างการท่าเรือฯ (ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง) กับท่าเรือเอกชน ในปีงบประมาณ 2537 เฉพาะเดือนตุลาคม 2536 และพฤศจิกายน 2536 เท่านั้น

## 1. ท่าเรือกรุงเทพ

1.1 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 จำนวนเรือเทียบท่า 221 เที่ยว สูงกว่าเดือนตุลาคม 2536 15 เที่ยว รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีเรือเทียบท่า 427 เที่ยว

1.2 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 สินค้าเข้าปริมาณ 698,113 เมตริกตัน สูงกว่าเดือนตุลาคม 2536 24,764 เมตริกตัน รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีสินค้าเข้าปริมาณ 1,371,462 เมตริกตัน

1.3 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 สินค้าออกปริมาณ 674,065 เมตริกตัน สูงกว่าเดือนตุลาคม 2536 70,567 เมตริกตัน รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีสินค้าออกปริมาณ 1,277,563 เมตริกตัน

## 2. ท่าเรือพาณิชย์แหลมฉบัง

2.1 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 จำนวนเรือเทียบท่า 76 เที่ยว น้อยกว่าเดือนตุลาคม 2536 11 เที่ยว รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีเรือเทียบท่า 163 เที่ยว

2.2 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 สินค้าเข้าปริมาณ 104,013 เมตริกตัน น้อยกว่าเดือนตุลาคม 2536 48,652 เมตริกตัน รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีสินค้าเข้ารวม 256,678 เมตริกตัน

2.3 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 สินค้าออกปริมาณ 136,117 เมตริกตัน น้อยกว่าเดือนตุลาคม 2536 25,345 เมตริกตัน รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีสินค้าออกปริมาณ 297,579 เมตริกตัน

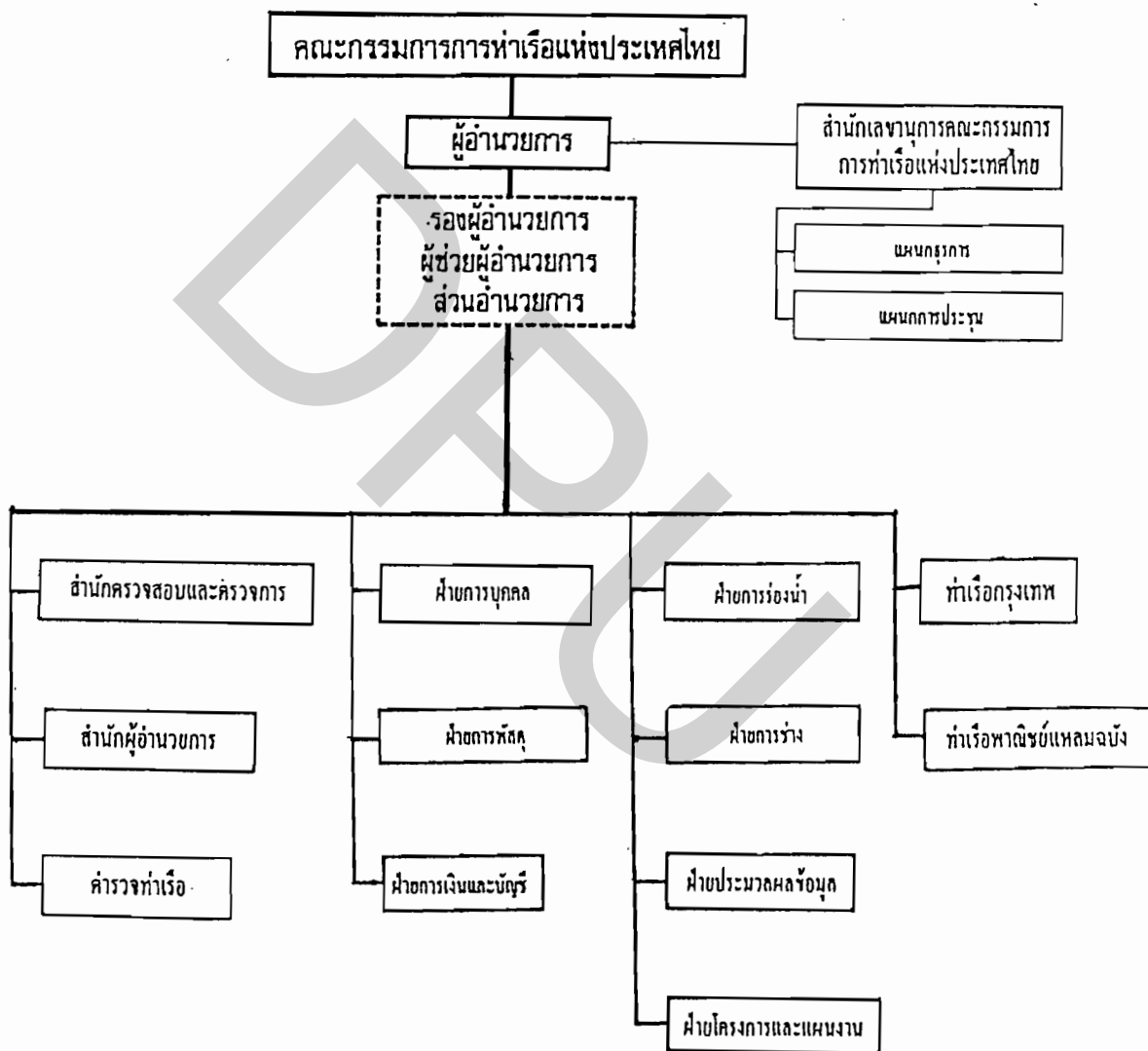
### 3. ทำเอ็กซน

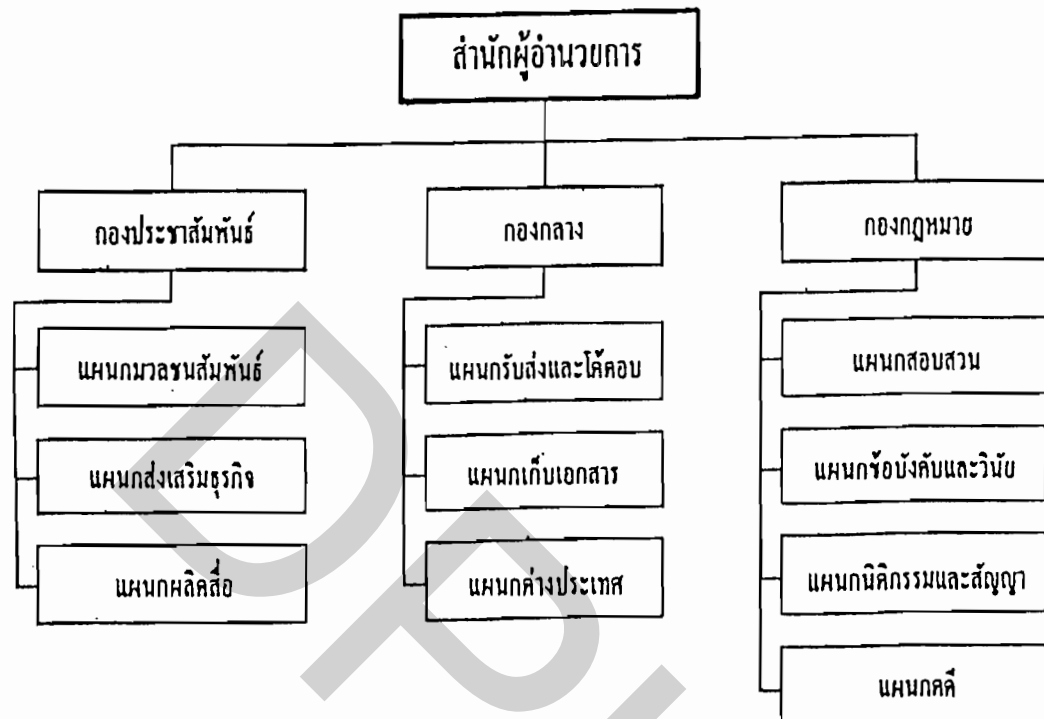
3.1 เรือเทียบท่าในเดือนพฤศจิกายน 289 เที่ยว ต่ำกว่าเดือนตุลาคม 2536 7 เที่ยว รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีเรือเทียบท่า 585 เที่ยว

3.2 ในเดือนพฤศจิกายน 2536 สินค้าเข้าปริมาณ 1,490,150 เมตริกตัน สูงกว่าเดือนตุลาคม 2536 211,096 เมตริกตัน รวม 2 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2537 มีสินค้าเข้าปริมาณ 2,767,204 เมตริกตัน

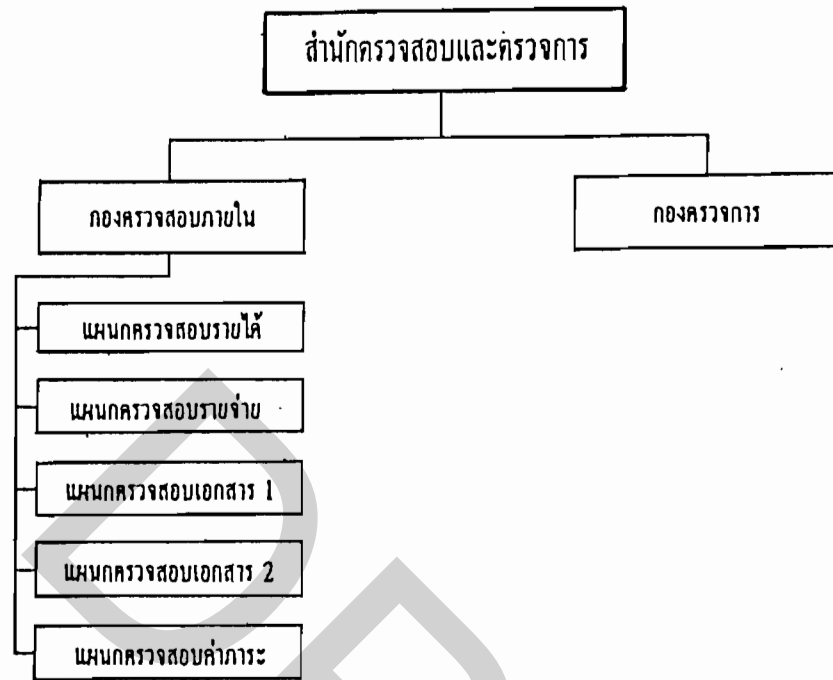
ภาคผนวก จ.

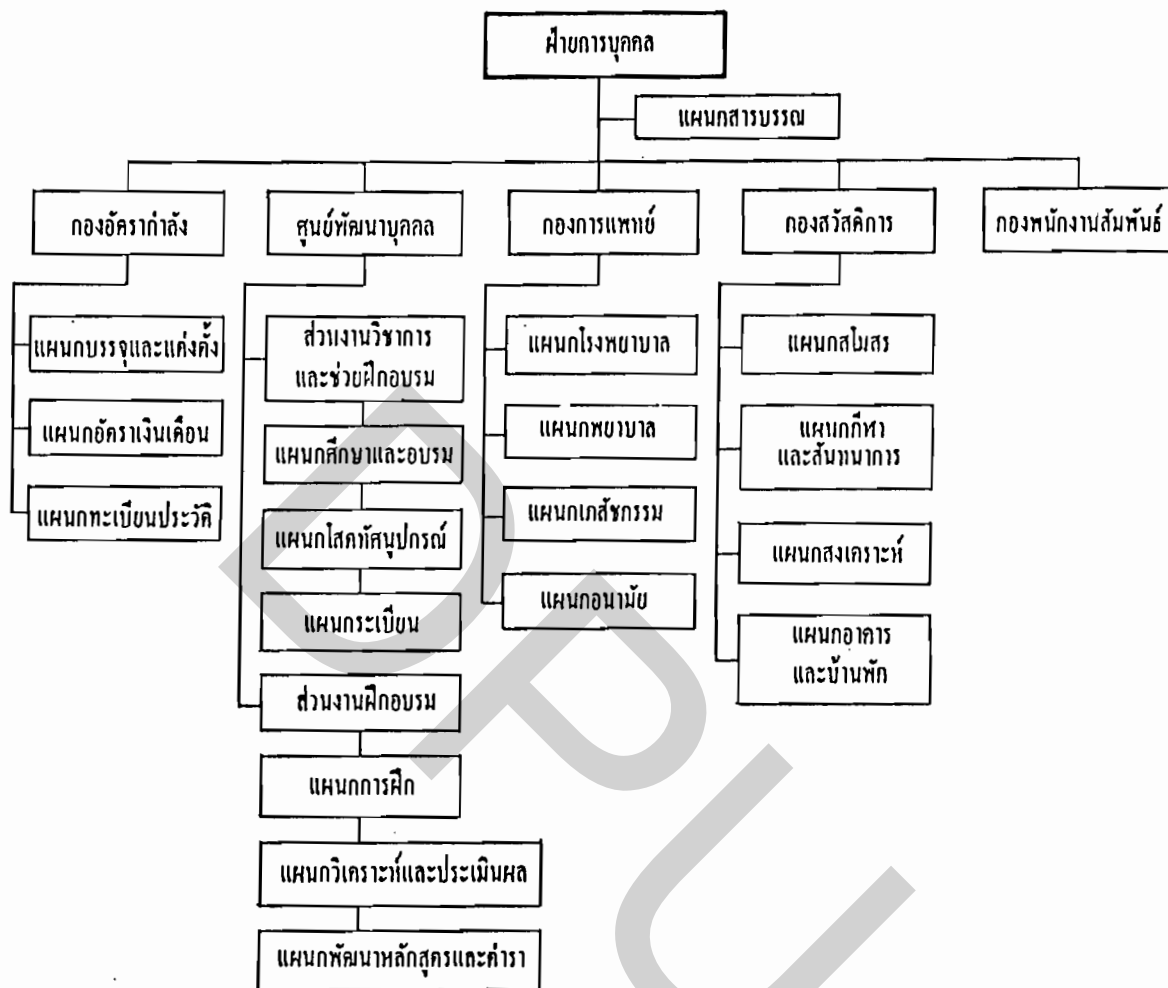
ผังการจัดแบ่งส่วนงานของการท่าเรือฯ

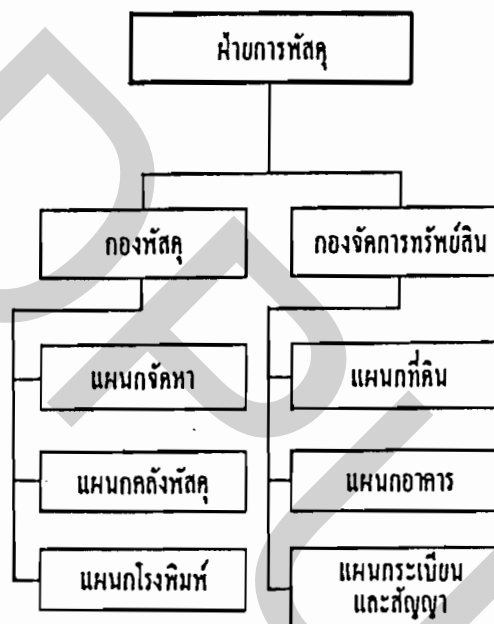


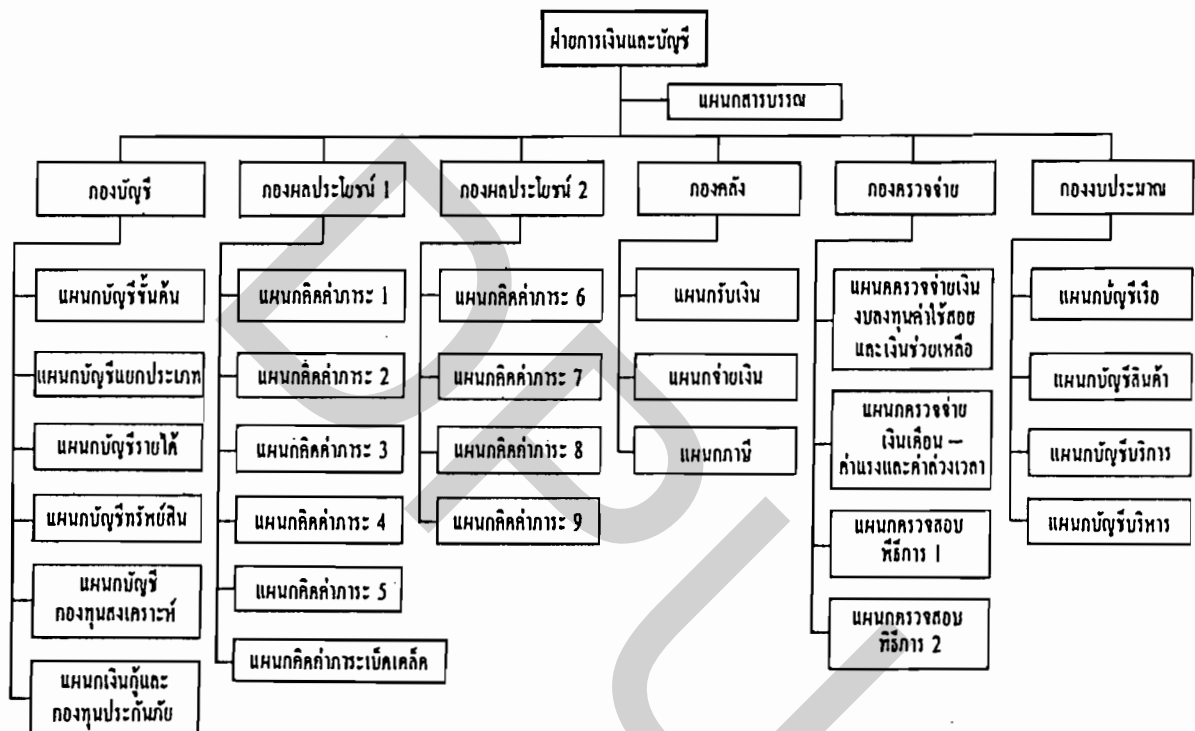


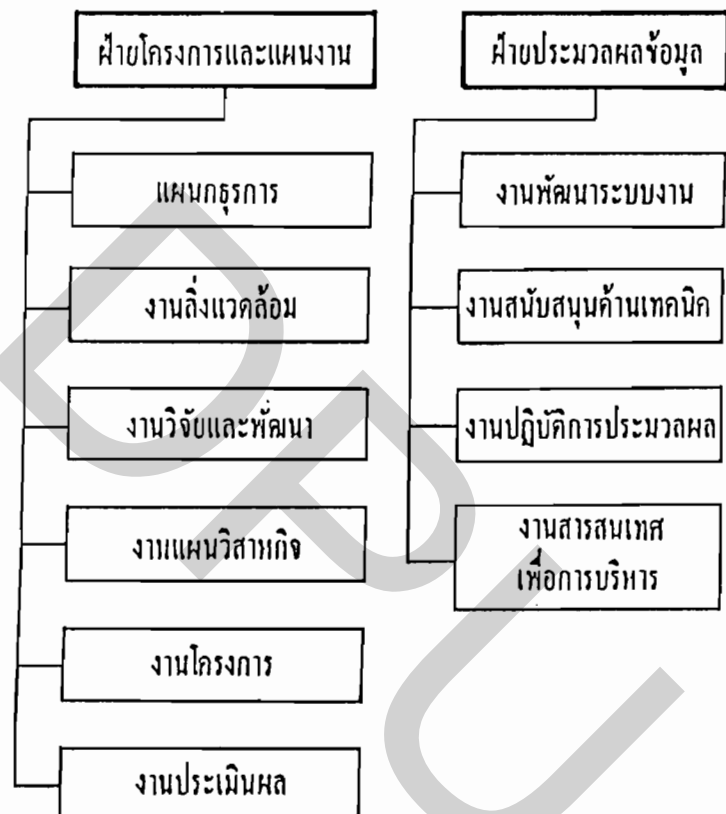


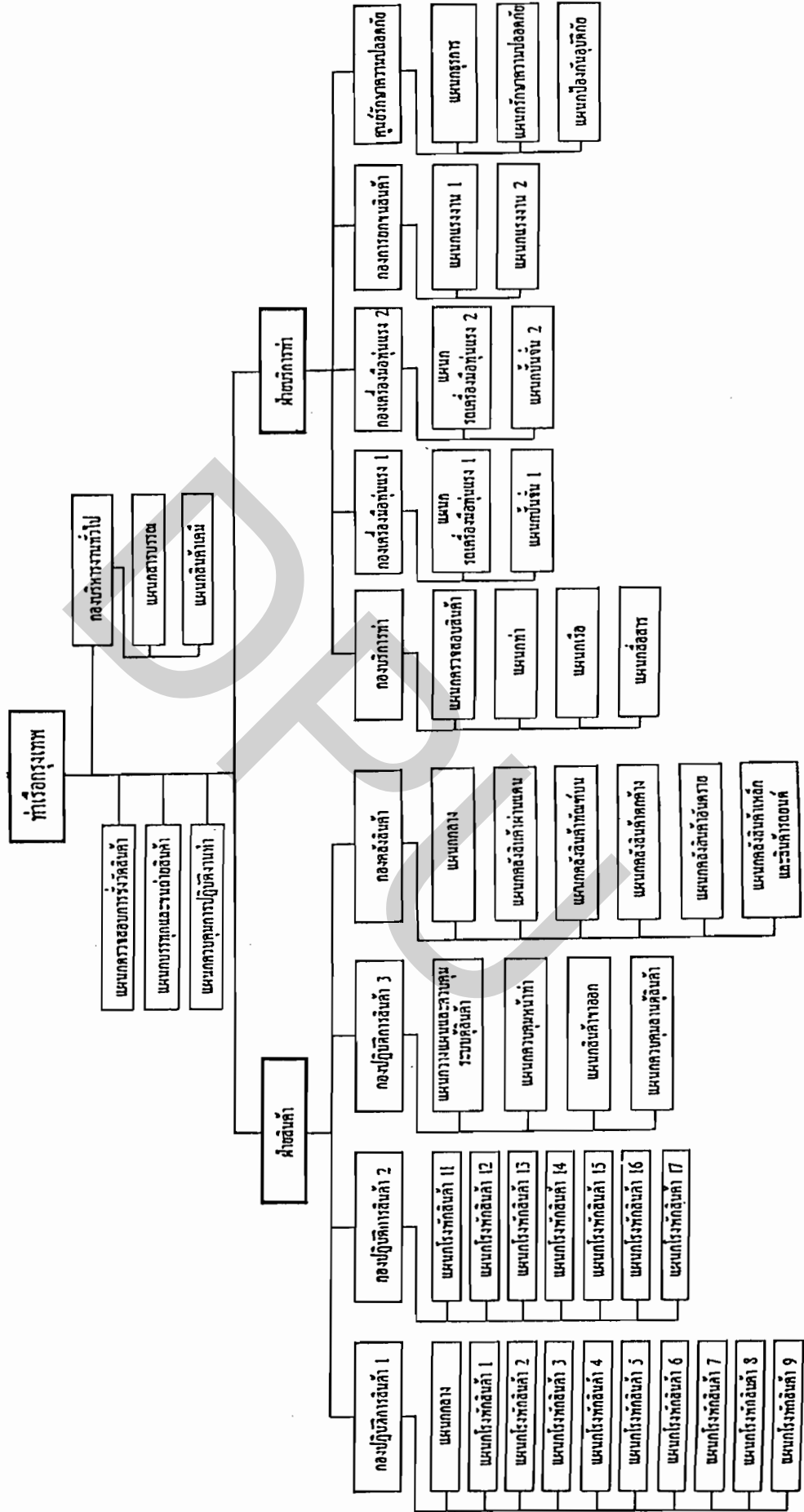


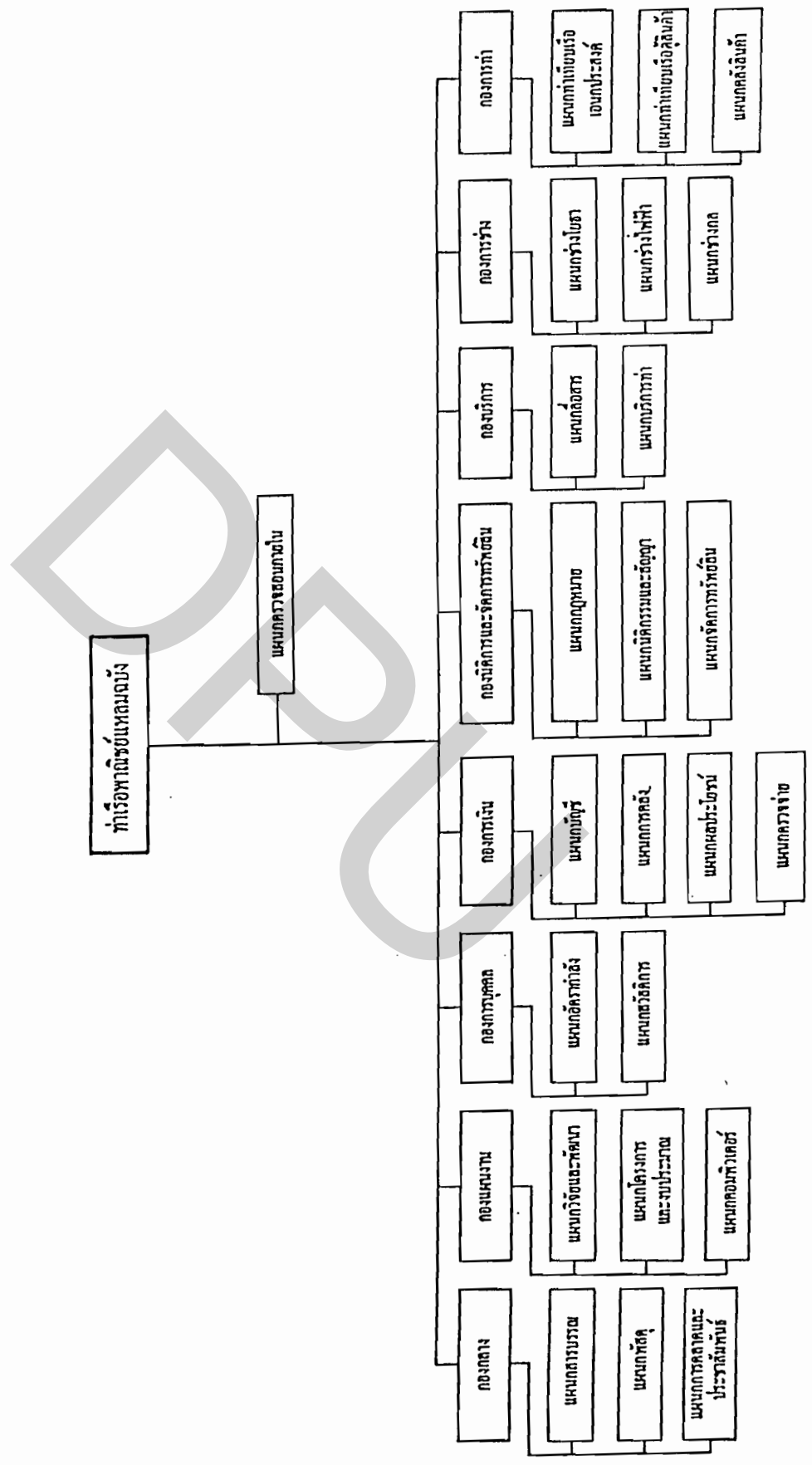


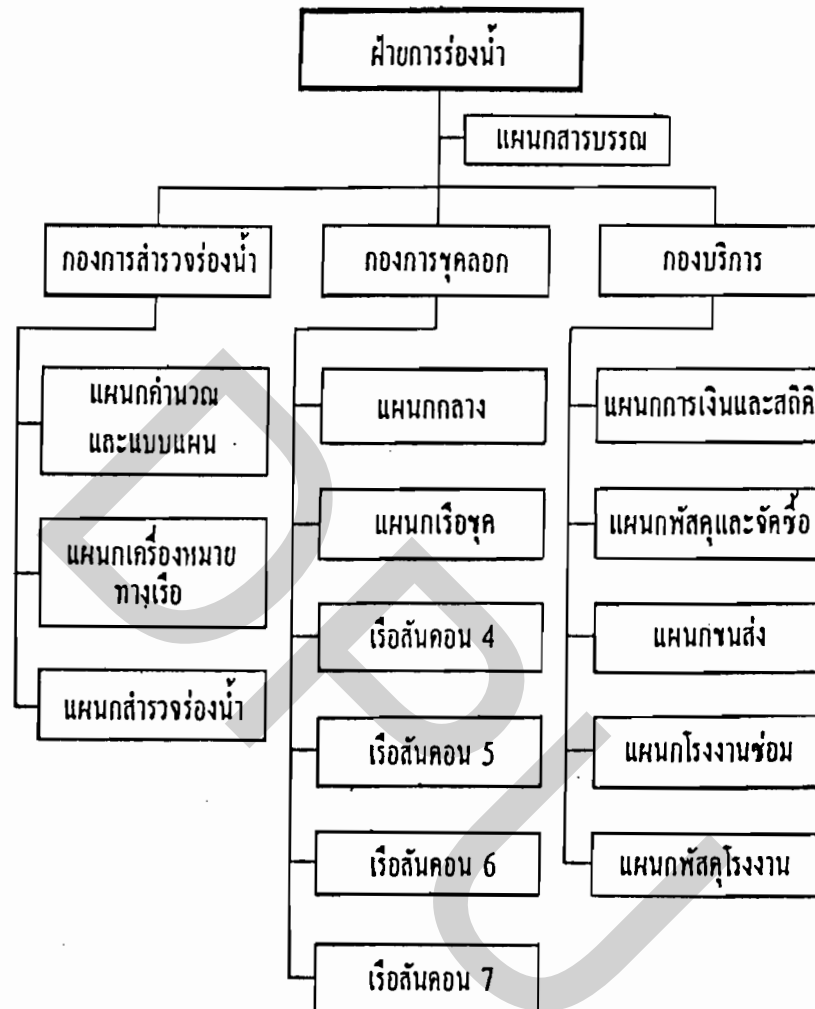




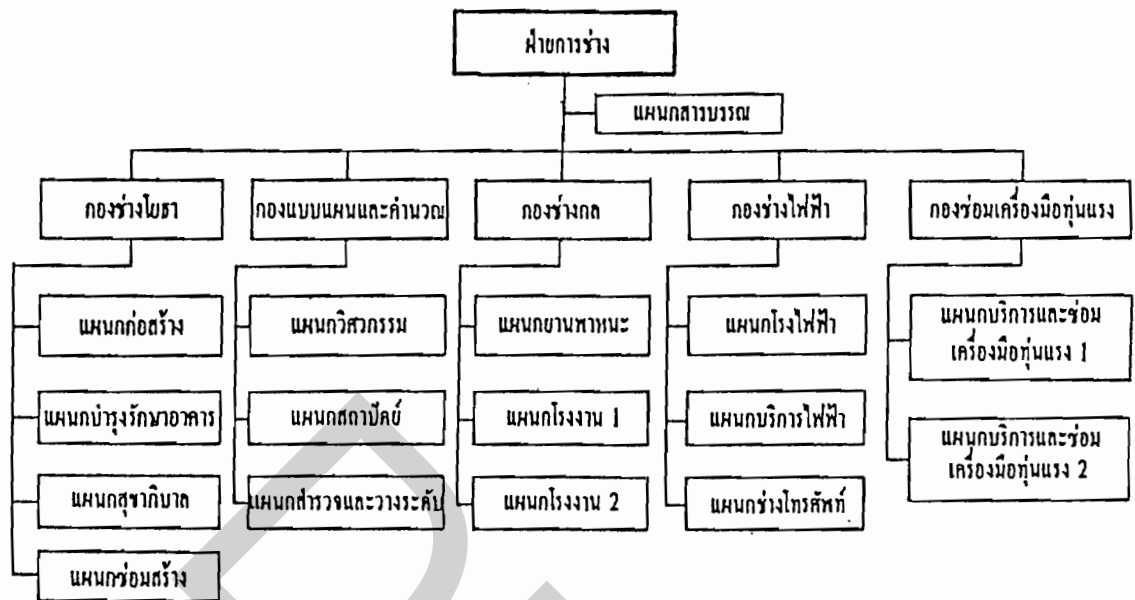












## ประวัติผู้เขียน

นายพิสุทธิ์ จิยาศักดิ์ เกิดวันที่ 17 พฤศจิกายน 2508 ที่จังหวัดมุกดาหาร สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2530 มีประวัติการทำงานดังนี้

- เดือนมิถุนายน 2531 เข้าทำงานที่ บริษัท ห้างเซ็นทรัลดีพาร์ตเมนต์สตรี จำกัด สาขาลาดพร้าว ในตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกอุปกรณ์รถยนต์
- เดือนเมษายน 2532 ย้ายมาทำงานที่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด สำนักงานใหญ่ ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ สายบัตรเครดิต
- เดือนมิถุนายน 2532 ได้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ
- เดือนมีนาคม 2533 เข้าทำงานที่การทำเรือแห่งประเทศไทย และปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกศึกษาและอบรม ศูนย์พัฒนาบุคคล ฝ่ายการบุคคล