

สรุปผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทขนส่ง จำกัด จากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทำให้สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ดังต่อไปนี้

การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

ในปัจจุบันบริษัทฯ จะดำเนินการสรรหาบุคคลเมื่อมีตำแหน่งว่างเนื่องจากพนักงานลาออก ครบอายุเกษียณหรือมีการขยายงานออกไป ซึ่งในการสรรหาบุคคลดังกล่าวต้องกระทำด้วยความเร่งด่วน ไม่มีการวางแผนในการสรรหา จึงทำให้การสรรหาบุคคลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การสรรหาจะอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทฯ ควรจะต้องมีการวางแผนในการสรรหา และที่สำคัญคือการวางแผนกำลังคน โดยการคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนขององค์การในระยะเวลาดำเนินการหนึ่ง เพื่อจัดเตรียมหาแหล่งกำลังคน และจัดเตรียมงบประมาณทางด้านกำลังคนให้เพียงพอ กับความต้องการขององค์การในอนาคต ซึ่งการวางแผนกำลังคนดังกล่าวอาจดำเนินการเป็นระยะสั้น (Short-term Planning) และการวางแผนกำลังคนระยะยาว (long-term Planning) เพื่อให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการใช้ทรัพยากร เกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การ และเป็นแนวทางในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

นอกจากนี้การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ยังมีปัญหาซึ่งสรุปได้คือ

1. การสรรหาบุคคลยังอยู่ในวงจำกัดมาก การประกาศรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะใช้วิธีการติดประกาศที่บริษัท ทำให้คนทั่วไปไม่ค่อยทราบ บุคคลที่ทราบจึงอยู่ในวงแคบ พนักงานส่วนใหญ่จึงได้มาจากการแนะนำของญาติหรือเพื่อนที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในบริษัทอยู่แล้ว ทำให้โอกาสในการเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลดน้อยลง อาจทำให้เกิดระบบพรรคพวก มีการใช้อำนาจหน้าที่ช่วยเหลือพวกพ้องของบุคคลที่อยู่ในวงการเดียวกันเป็นการส่วนตัว โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของผู้ใ้มน้อยลง

2. วิธีการคัดเลือกพนักงาน บางอย่างยังไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพราะการสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติและความเหมาะสมอย่างแท้จริง ออกไป และวิธีการทดสอบยังไม่มียุทธศาสตร์ที่แน่นอน บางคนไม่มีการทดสอบ บางคนสอบข้อเขียนอย่างเดียว หรือสัมภาษณ์อย่างเดียว หรือสอบปฏิบัติอย่างเดียว จึงทำให้ไม่สามารถได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาปฏิบัติงาน และยังคงก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์ได้โดยง่าย อีกด้วย

3. หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกพนักงาน จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร จะเห็นว่าส่วนมากบริษัท จะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ แต่มีผู้บริหารที่เห็นว่า เป็นหน้าที่ของงานอัตรากำลังเป็นจำนวนใกล้เคียงกัน ซึ่งการคัดเลือกโดยงานอัตรากำลังจะเป็นการคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์การในการที่รับเพียง 1-2 อัตรา จะเห็นได้ว่าการคัดเลือกของบริษัทไม่มีมาตรฐานเดียวกัน การคัดเลือกโดยงานอัตรากำลัง อาจจะทำให้เกิดระบบพรรคพวกพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกอาจไม่ตรงกับลักษณะงานและอาจจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานที่จะรับ

4. การบรรจุพนักงาน ส่วนใหญ่พนักงานปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ มีบางส่วนที่ไม่ค่อยตรง และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ แต่อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารถึงร้อยละ 50.00 ที่เห็นว่าการบรรจุพนักงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เพราะการบรรจุพนักงานในอดีตไม่มีการคัดเลือกพนักงาน ใช้ระบบอุปถัมภ์ และไม่มีหลักสูตรหรือวิชาการเดินทางโดยตรง นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งก่อนวันที่ 1 มกราคม 2523 มักไม่ตรงกับสายงาน เพราะการกำหนดสายงานในอดีตพนักงานประจำแผนกสามารถที่จะย้ายไปสายงานต่าง ๆ ได้ เช่น พนักงานฝ่ายเดินทางเป็นพนักงานประจำสัมพันธ์



ข้อเสนอแนะ

1. ปรับปรุงการประกาศรับสมัครงานให้เป็นไปอย่างกว้างขวางให้มากที่สุดและให้ครบทุกตำแหน่ง โดยปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้ดึงดูดความสนใจ ตำแหน่งที่จะรับแยกให้เห็นอย่างเด่นชัด โดยประกาศไปยังแหล่งต่าง ๆ เช่น ประกาศในหนังสือพิมพ์ที่มีคนอ่านมากที่สุด ประกาศทางสถาบันศึกษาที่มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน กรมแรงงาน ฯลฯ ควรกำหนดระยะเวลาให้นานพอสมควร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ตามที่บริษัทต้องการ มาสมัคร และควรแสดงถึงลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยเฉพาะเพื่อป้องกันและขจัดระบบอุปถัมภ์ให้น้อยลงไป
2. ควรมีการคัดเลือกเบื้องต้นให้มากขึ้น โดยการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติและไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้ออกไป ช่วยให้หน่วยงานประหยัดเวลาในการคัดเลือก และเป็นการช่วยถ่วงรั้งการใช้ระบบพวกพ้องในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ในการทดสอบควรจะยึดหลักความเสมอภาคและความสามารถเป็นสำคัญ โดยกำหนดให้มีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติเฉพาะบางตำแหน่ง ทั้งนี้ข้อสอบจะต้องวัดความสามารถของบุคคลให้ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง การสอบข้อเขียนจะช่วยกลั่นกรองจำนวนผู้สมัครให้ลดน้อยลงในการสัมภาษณ์ ทำให้สามารถคัดเลือกได้ดีขึ้น
3. การคัดเลือกพนักงาน บริษัทฯ ควรดำเนินการให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ต้องมีการคัดเลือกในรูปของคณะกรรมการ เพราะจะช่วยลดการใช้ระบบพรรคพวก สามารถที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ตรงตามตำแหน่งงาน หรืออาจจะดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือกตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 (หน้า 42) สำหรับการคัดเลือกพนักงานจากภายในองค์กรนั้น ถ้าจะดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ อาจก่อให้เกิดความลำเอียง ไม่สะดวกและเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลภายในองค์กรควรจะเป็นหน้าที่ของงานอัตราค่าจ้างทำการคัดเลือกเบื้องต้น และหัวหน้างานของหน่วยงานโดยตรงเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย หรืออาจจะดำเนินการโดยการฝึกอบรมพนักงาน แต่ละระดับในหลักสูตรของตำแหน่งงานที่สูงกว่าเดิม เพื่อเตรียมสำรองไว้พิจารณาคัดเลือกบรรจุลงในตำแหน่งว่างในอนาคตตามลำดับและตามความเหมาะสมต่อไป โดยจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้นว่าอายุการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องหรือในสายงานเดียวกัน คุณวุฒิขั้นต่ำ รวมไปถึงจนถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการพิจารณาเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าวจะต้องผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถตามที่ได้รับรับการฝึกอบรม

4. เมื่อบริษัทฯ มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลโดยอิงระบบคุณธรรมแล้ว การบรรจุพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ย่อมจะตรงตามความรู้ความสามารถ ทำให้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานลดน้อยลง

การปฐมนิเทศ

ในบริษัทฯ มีผู้ไม่เคยได้รับการปฐมนิเทศเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานฝ่ายบริหาร และฝ่ายซ่อมบำรุง ไม่เคยได้รับการปฐมนิเทศเป็นจำนวนมาก ปกติบริษัทฯ มีการปฐมนิเทศเพียงบางครั้งเท่านั้น เฉพาะกรณีที่ได้รับพนักงานเป็นจำนวนมาก จัดโดยงานพัฒนาบุคคลซึ่งร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้นควรจะปรับปรุงให้มีการปฐมนิเทศทุกครั้งไป โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจที่จะจัดให้มีการปฐมนิเทศที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร ควรกำหนดนโยบายการปฐมนิเทศให้แน่นอนไป วางแผนการคัดเพื่อให้ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น เป้าหมายและขอบเขตการปฐมนิเทศ ระยะเวลาที่จะต้องใช้เวลาหัวข้อเรื่องที่จะพูด วิทยากร และเจ้าหน้าที่ตามलयงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ เกิดความมั่นใจและเข้าใจ ข้อมูลที่ถูกต้อง เกี่ยวกับบริษัทในระยะเริ่มแรกที่ทำงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล

จากการออกแบบสอบถามพบว่า มีผู้ไม่เคยได้เข้ารับการฝึกอบรมเลยเป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 47.34 และพนักงานส่วนใหญ่ต้องการที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมถึงร้อยละ 81.07 เนื่องจากบริษัทฯ มีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมพอสมควร และส่วนใหญ่ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมคือผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง (ตารางที่ 29) ทั้งนี้เพราะบริษัทฯ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดส่งพนักงานในแต่ละระดับไม่ตรงกับความต้องการ และความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมเพราะใช้วิธีการคัดเลือกพนักงานจากการพิจารณาตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อ เรื่องที่จะฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาใช้วิธีการหมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เมื่อใช้วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมด้วยวิธีการเหล่านี้ จึงมีผลทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

นอกจากนี้การคัดโครงการในการฝึกอบรมจัดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่เคยผ่านมา และผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดว่าควรจะคัดโครงการฝึกอบรมอะไร ไม่มีการกำหนดหรือวางแผนโครงการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นว่าควรจะฝึกอบรมในเรื่องใด

สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม บริษัทฯ มีการประเมินผลการฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม โดยประเมินผลปฏิกิริยาของผู้รับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม โดยวิทยากรและงานพัฒนาบุคคลเป็นผู้ประเมินด้วยการสังเกต และมีการประเมินผลโดยการออกแบบสอบถามในบางครั้ง เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมในขณะนั้น ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวมิได้มีการนำมาศึกษาต่อเพื่อปรับปรุงการฝึกอบรมครั้งต่อไปแต่ประการใด แบบสอบถามดังกล่าวเก็บไว้เป็นเพียงข้อมูลในแฟ้มเท่านั้น ทั้งนี้เพราะไม่มีเจ้าหน้าที่ที่จะติดตามประเมินผลในการฝึกอบรม และบริษัทฯ ไม่มีการประเมินผลและติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการฝึกอบรมสังเกตผลการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไม่มีการรายงานผลเพื่อนำมาพิจารณาถึงปัญหาและปรับปรุงการฝึกอบรมเลย

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการศึกษาที่กระทำให้เกิดความสำเร็จมากน้อยเพียงใดด้วย ได้แก่

- งบประมาณที่ได้รับ มีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอต่อการจัดฝึกอบรม จึงทำให้มีการจัดฝึกอบรมน้อยครั้ง หรือส่งพนักงานไปฝึกอบรมน้อยคน
- การวางแผนงานฝึกอบรม บริษัทฯ ไม่มีการวางแผนงานฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาปนาภายนอกเป็นผู้จัด บริษัทจัดฝึกอบรมเองเป็นส่วนน้อย บางปีมีเฉพาะโครงการ แต่ไม่ได้จัดฝึกอบรมจริง เช่นปี 2526 ไม่ได้จัดโครงการพัฒนาช่างโครงการพัฒนาพนักงานขับรถ และโครงการพัฒนาพนักงานบริการและเก็บค่าโดยสาร เนื่องจากไม่มีอัตราค่าส่งเพียงพอ ทำให้จัดไม่ทัน
- อัตราค่าส่งของเจ้าหน้าที่หน่วยงานพัฒนาบุคคล บริษัทฯ มีเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมเพียงคนเดียว อัตราค่าส่งจึงไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน ไม่สามารถที่จะสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ การจัดการฝึกอบรมไม่ทั่วถึงและไม่เพียงพอกับความต้องการของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ และไม่สามารที่จะประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมได้

- พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำ และพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ไม่เห็นถึงความจำเป็นที่ควรจะได้รับการฝึกอบรม เพราะเห็นว่าเป็นลักษณะงานประจำ ใช้เพียงประสบการณ์และความชำนาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร ขาดความกระตือรือร้น ไม่กล้าถามปัญหา หรือเสนอความคิดเห็น ขาดความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม โดยเฉพาะพนักงานประจำรถ เพราะการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมทำให้พนักงานขาดเบียดเบียน และบริษัทฯ มีพนักงานไม่เพียงพอที่จะทดแทนแรงงานที่ขาดไป ทำให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมน้อย เพราะไม่เห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมและยังทำให้ขาดรายได้ที่ควรจะได้รับ การคัดเลือกอบรมจึงไม่บรรลุเป้าหมาย

- วิทยากร เนื่องจากงบประมาณจำกัด จึงทำให้โอกาสการเลือกวิทยากรที่มีชื่อเสียง มีเทคนิค ความรู้ความสามารถสูงลดน้อยลง วิทยากรบางคนมีความรู้ความสามารถ แต่ไม่มีเทคนิคในการดึงดูดความสนใจ หรือถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมเท่าที่ควร บางครั้งบรรยายแต่หลักวิชาการ ซึ่งเข้าใจยาก และเทคนิคการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นการบรรยาย ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเบื่อหน่าย ไม่สนใจที่จะฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

1. ฝ่ายจัดการต้องให้การสนับสนุนและเห็นถึงความสำคัญของงานฝึกอบรม โดยมีการกำหนดนโยบายในการฝึกอบรมอย่างแน่ชัด ให้การสนับสนุนงบประมาณที่จะสนองนโยบายการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ รวมทั้งเพิ่มอัตราค่าจ้างของงานพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมกับองค์การและปริมาณงาน ซึ่งการที่จะให้ฝ่ายจัดการเห็นถึงความสำคัญในการฝึกอบรมนั้น อาจจะให้หน่วยงานฝึกอบรมชี้แจงและเสนอแนะถึงความสำคัญของการฝึกอบรม รวมทั้งประโยชน์ที่องค์การจะได้รับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าด้วยการพัฒนาบุคคล ทั้งนี้หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ดำเนินการไปแล้ว โดยแสดงให้เห็นอย่างมีหลักเกณฑ์

2. ควรมีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการสำรวจหาความจำเป็นนั้น ทำได้ยาก และลำบากที่จะสำรวจได้อย่างทั่วถึง แต่อย่างไรก็ดีถ้าฝ่ายจัดการมีการสนับสนุนการฝึกอบรมตั้งข้างต้นแล้วอาจทำได้โดยให้หน่วยงานย่อยขององค์การพิจารณาหาความจำเป็นของหน่วยงานเอง ทั้งนี้อาจให้หน่วยงานฝึกอบรมสร้างแบบฟอร์มส่งให้แต่ละหน่วยงานย่อย ช่วย



ให้การสำรวจกระจายออกไปได้อย่างทั่วถึง หรือให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานค้นหาว่า ผู้ใดบังคับบัญชาของตนมีความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความรู้ความสามารถมีการสังเกตและติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างจริงจัง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องนำวิธีการหาความจำเป็นหลาย ๆ วิธีมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงความจำเป็นที่ เกิดขึ้นในองค์การอย่างแท้จริง เช่น การสังเกต การศึกษาจากรายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ถ้ามีแบบฟอร์มการประเมิน) ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานต่าง ๆ ภายในองค์การ การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ ถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นเมื่อได้ทราบความจำเป็นอย่างแท้จริงแล้ว การคัดเลือกพนักงานหรือการคัดเลือกพนักงานโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ก็จะสามารถกระทำได้ง่ายขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงสามารถคัดเลือกพนักงานที่ถูกต้องใกล้เคียงกับความจำเป็นมากที่สุด ทำให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ให้ประโยชน์ต่อองค์การและพนักงานมากที่สุด ไม่เกิดการสูญเสียในการฝึกอบรมทั้งค่าใช้จ่าย งบประมาณ อัตราค่าจ้างขององค์การ ฯลฯ

3. ควรพิจารณาวาง โครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีการสำรวจดังกล่าว การจัดโครงการมิใช่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของหน่วยฝึกอบรมหรือความคิดเห็นของฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรวิเคราะห์และพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนและความเป็นไปได้ของการฝึกอบรม เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญที่สุดก่อนและเพื่อไม่ให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็น เพราะปัญหาบางอย่างไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ จากการสอบถามผู้บังคับบัญชาและพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงในปัจจุบัน

4. เนื่องจากบริษัทจัดฝึกอบรมระดับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ จึงก่อให้เกิดปัญหาพนักงานระดับต่ำมีโอกาสน้อย ทั้ง ๆ ที่การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นการให้บริการ การเดินทางโดยสารประจำทาง และพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานผู้ให้บริการ ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ บรรลุถึงเป้าหมาย และเพื่อเป็นการสร้างศรัทธาของประชาชนให้ เกิดกับบริษัทฯ ในแง่ที่บริษัทฯ มีการให้บริการที่ดี สะดวก และปลอดภัย จึงควรมีการส่งเสริมให้พนักงานระดับต่ำมีโอกาสได้ฝึกฝน ได้รับความรู้ความชำนาญ ตลอดจนจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยมีการจัดหลักสูตร

ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ โดยเฉพาะให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ หรือการส่งไปเข้ารับบริการฝึกอบรมจากสถาบันภายนอก

5. การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลควรจะทำอย่างจริงจัง และนำผลของการประเมินวิเคราะห์หาข้อสรุปเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการฝึกอบรม และทำให้ทราบว่าพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้จำเป็นจะต้องจัดหาอัตราค่าส่งเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับปริมาณงาน นอกจากนี้ควรมีการลงใจให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานให้เห็นถึงความสำคัญได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการติดตามและประเมินผล มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้บังคับบัญชา แต่เป็นหน้าที่ที่ควรปฏิบัติอันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาคอยสอดส่องและติดตามผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปและความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพราะจะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ควรจะมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้ กิดขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการทดสอบก่อนเข้ารับการฝึกอบรมเปรียบเทียบกับ การทดสอบภายหลังการฝึกอบรม โดยอาจให้วิทยากรประสานงานกับหน่วยฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชา ช่วยประเมินผล เป็นต้น สำหรับการประเมินผลปฏิบัติการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรมควรจัดทำทุกครั้งที่มีการฝึกอบรม โดยออกแบบสอบถามให้ถูกต้องและเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ควรจะมีการติดตามผล ภายหลังการอบรมเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน

6. งบประมาณที่ได้รับ เมื่อฝ่ายจัดการเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการฝึกอบรมแล้ว หน่วยฝึกอบรมควรจะมีแผนรายละเอียดของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของแต่ละโครงการ โดยพยายามสรุปให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่จัด เป้าหมายของโครงการ

7. การวางแผนงานฝึกอบรม ควรจัดทำ แผนให้พร้อมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานมีจุดมุ่งหมาย และจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละหลักสูตร หลักสูตรใดที่บริษัทฯ ไม่สามารถจัดฝึกอบรมเองได้ ควรจะวางแผนและจัดเตรียมที่จะส่งพนักงานไปรับบริการฝึกอบรมกับสถาบันภายนอก

8. อัตราค่าจ้าง บลจ. บัน บริษัทฯ มีอัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพียง 1 อัตรา ไม้เพียงพอกับปริมาณงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์การไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานพัฒนาบุคคล และผู้บังคับบัญชากองการเจ้าหน้าที่ ที่จะชี้แจงให้เห็นคุณค่าของงานฝึกอบรมให้ฝ่ายบริหารได้ทราบ พร้อมทั้งพิสูจน์ผลการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาองค์การ พัฒนาบุคคลให้เจริญก้าวหน้าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยส่วนรวม

9. พนักงาน หน่วยฝึกอบรมควรจัดทำทะเบียนประวัติของพนักงาน ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ประวัติการศึกษาและการผ่านหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อจะใช้เป็นแนวทางในการจัดแบ่งกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละระดับความรู้ เพื่อให้การฝึกอบรมเหมาะสมกับกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งในด้านเนื้อหาวิชา ระยะเวลา วิทยากร อุปกรณ์ และระยะเวลาในการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมเหมาะสมสามารถดึงดูดความสนใจให้พนักงานรับรู้เรื่องที่จะฝึกอบรม และเห็นคุณค่าของการฝึกอบรมแล้ว พนักงานก็จะให้ความร่วมมือ มีความกระตือรือร้น กล้าที่จะเสนอความคิดเห็นและซักถาม โดยเฉพาะควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ตัวพนักงานและองค์การด้วย

สำหรับความไม่พร้อมของพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากปัญหาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีงานประจำมาก ขาดเบี่ยงเสี่ยงที่ควรจะได้และไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทนนั้น ควรมีการสร้าง ความเข้าใจให้พนักงานได้ทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม โดยให้พนักงานได้ เห็นคุณค่าของการฝึกอบรมและประโยชน์ที่จะได้รับ และควรจะให้พนักงานได้ถือว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ถ้าเห็นว่าพนักงานจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม เพราะ การฝึกอบรมจะช่วยเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีของประชาชนที่มีต่อบริษัทฯ ทำให้ประชาชนใช้ บริการของบริษัทฯ มากขึ้น บริษัทฯ ก็จะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้โอกาสจะจัดฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ เป็นจำนวนไม่มากนัก สามารถจัดหาผู้ทำงานแทนกันได้ และควรมีการส่ง เรื่องที่จะฝึกอบรม กำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมให้พนักงานได้ทราบล่วงหน้า จะได้ละ่างงานที่ได้ปฏิบัติ อยู่ พนักงานจะได้เกิดความพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

10. วิทยากร เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมควรให้ความสนใจและรับผิดชอบที่จะสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ เฉพาะ เรื่อง และควรมีความกระตือรือร้นที่จะติดตามและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะเป็น

รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน สถาบันการศึกษาหรือสมาคมทางธุรกิจต่าง ๆ โดยจัดหาวิทยากร ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี สร้างบรรยากาศและสามารถเลือกวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้อง กับเนื้อหา มีเวลาที่จะอุทิศให้ในการฝึกอบรม และมีประสบการณ์ในการฝึกอบรม

11. อุปกรณ์และสถานที่ฝึกอบรม มีเพียงห้องประชุมของบริษัทฯ ที่บรรจุพนักงาน ได้เพียง 30 คน และอุปกรณ์ในการฝึกอบรมไม่พร้อมและไม่ทันสมัย ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เกี่ยวกับสถานที่และอุปกรณ์ในการฝึกอบรม เพราะมีส่วนในการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม เป็นอย่างมาก และช่วยให้เกิดความพร้อมในการฝึกอบรม ดังนั้นควรจะให้ความสนับสนุน จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม โดยมีการปรับปรุงห้องฝึกอบรมทั้งด้าน ระบบเสียง แสงสว่าง มีที่สำหรับฉายภาพยนตร์ มีห้องประชุมกลุ่ม ห้องพักน้ำชา-กาแฟ สำหรับ อุปกรณ์การฝึกอบรม เช่น อุปกรณ์การผลิตเอกสาร เครื่องฉายข้ามศีรษะ (Overhead-Projector) เครื่องฉายสไลด์ และภาพยนตร์ เครื่องขยายเสียง หนังสือ ตำราต่าง ๆ รวมถึงการบริการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ด้วย อันเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนงานฝึกอบรม ให้สำเร็จลุล่วง มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทขนส่ง จำกัด มีหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ไม่เป็นระบบ ไม่มีแบบฟอร์มในการประเมินผล มีแต่เพียงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานประจำปี 1 ขั้น หรือการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ขั้น ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเพียงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะพิจารณา ตัดความอย่างไรก็อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้างานผู้นั้น ไม่มีมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัท การประเมิน ผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือตัวพนักงานเอง เป็นผู้รายงานผลก็ได้ แล้วแต่ความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบริษัทขนส่ง จำกัด ไม่มีระบบการประเมินผลที่แท้จริงและถูกต้อง เนื่องจากปัญหา และอุปสรรคดังนี้

1. บริษัทฯ ยังไม่มีการจัดทำรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน มีผลทำให้ ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความสับสน เพราะไม่ทราบหน้าที่ ลักษณะ งานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ในด้านตัวผู้ถูกประเมิน ก็ไม่ทราบหน้าที่ตนอย่างชัดเจน

2. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานสำหรับตำแหน่งหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ในหน่วยงานของบริษัทฯ ฉะนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เป็นหลักในการวัดผลได้เลย การประเมินผลงานจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ และเป็นการประเมินผลอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น ผลการประเมินจึงไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควร

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้บังคับบัญชาของบางหน่วยงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา ระบบหมุนเวียนและระบบอาวุโส โดยเฉพาะการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษมากกว่า 1 ขั้น นอกจากนี้ยังมีผู้บังคับบัญชาบางคนก็ถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้นเมื่อถึงกำหนดเท่านั้น ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคประโยชน์ ตลอดจนความหมายที่แท้จริงของการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย

4. บริษัทฯ ไม่มีแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ มีเพียงการรายงานผลการปฏิบัติงานโดยเขียนบรรยายเป็นอิสระโดยพนักงานเองหรือผู้บังคับบัญชาประจำปีเพียงครั้งเดียว

5. การกำหนดระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ มีการกำหนดให้พนักงานทุกคนเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 เดือน แต่ไม่มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง มีเพียงการรายงานผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง จึงทำให้ผลการประเมินเป็นไปอย่างกว้าง ๆ ไม่สามารถบรรยายละเอียดการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปีได้อย่างครบถ้วน

6. ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จากการออกแบบสอบถามพนักงานร้อยละ 64, 50 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่เคยชี้แจงหรือแนะนำภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งครบถ้วน และมีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องทันสมัย ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น 2 ปีครั้ง
2. กำหนดมาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานมาตรฐานที่ตั้งไว้

3. สัตว์ให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทราบถึงประโยชน์ ขั้นตอน เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ควรกำหนดแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างแม่นยำมีหลักมีเกณฑ์ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ควรจะกำหนดวิธีการประเมินผลให้รัดกุมและสอดคล้องกับลักษณะงานของบริษัท
5. กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังเป็นการควบคุมการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการทำงานระหว่างปี โดยสัตว์ให้มีการประเมินผลปีละ 2 ครั้งหรือปีละ 4 ครั้ง
6. เปิดโอกาสให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกรณีที่พนักงานไม่พอใจผลการประเมิน โดยผู้ทำการประเมินสามารถชี้แจงถึงเหตุผลต่าง ๆ ได้ ทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร
7. ควรมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีการวิเคราะห์ผลการประเมินโดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี
8. นำผลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ มิใช่เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงประการเดียว เช่น เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องทางวินัย เพื่อพิจารณาแต่งตั้งและโยกย้าย ฯลฯ

การบำรุงรักษาพนักงาน

สวัสดิการ บริษัทฯ มีสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและให้พอใจที่จะทำงานในองค์การนานที่สุด แต่จากการออกแบบสอบถามพนักงาน ยังมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนมากที่ต้องการสวัสดิการเพิ่มเติม และปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่ นอกจากนี้การใช้บริการของพนักงานเกี่ยวกับสวัสดิการบางอย่างมีจำนวนน้อย เช่น บริการด้านกีฬา บริการด้านสังคม โรงอาหาร ที่อยู่อาศัย ฯลฯ ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ ให้สวัสดิการ

ดังกล่าวไม่ทั่วถึง และสวัสดิการบางอย่างไม่อำนวยความสะดวก ไม่มีความดึงดูด และจูงใจ
ให้พนักงานใช้บริการในสวัสดิการดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

สวัสดิการที่บริษัทฯ สดให้ควรระลึกเสมอว่าต้องเป็นสวัสดิการที่พนักงานมีความต้องการ
และสามารถสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรได้ ซึ่งจะถือว่าเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติ
งานที่ดี โดยสรุปแล้วพนักงานยังต้องการสวัสดิการประเภทต่าง ๆ เพิ่มขึ้น คือ

1. การจัดหาที่อยู่อาศัย
2. โรงอาหาร
3. สหกรณ์หรือร้านค้าที่จำหน่ายสินค้าราคาถูก
4. การลาศึกษาต่อ

นอกจากนี้ต้องการปรับปรุงสวัสดิการบางประเภทดังนี้

1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การกู้ยืมเงินกองทุนบำเหน็จ
2. ความเหมาะสมของสถานพยาบาล และหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล
ของโรงพยาบาล
3. ปรับปรุงการเบิกเงินด้านสวัสดิการให้มีความสะดวกและรวดเร็ว

ระเบียบวินัย

พนักงานมีการกระทำผิดระเบียบวินัยอยู่เป็นนิจ ซึ่งมีผลทำให้ภาพลักษณ์และศรัทธา
ของประธานผู้ใช้บริการเป็นไปในแง่ลบ พนักงานปฏิบัติงานได้ไม่เต็มทีและไม่มีประสิทธิภาพ
เท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย บางคนไม่เข้าใจระเบียบวินัยดีพอ
ไม่ได้รับการชี้แจงหรือแนะนำเกี่ยวกับระเบียบวินัยที่มีอยู่ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่มีความเข้มงวด
ในการลงโทษ การควบคุมระเบียบวินัยไม่ทั่วถึง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ในสังคมหมู่มีการระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อควบคุมส่งเสริมให้ประพฤติดีงาม
ถ้าทุกคนประพฤติตนตามที่กำหนดไว้ย่อมทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคง ดังนั้น
จึงต้องให้ความเอาใจใส่ละเลยมิได้ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา



ต้องเอาใจใส่ในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีการจัดทำหนังสือคู่มือทางปฏิบัติ เกี่ยวกับระเบียบวินัยและการรักษาวินัย โดยแจกจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนรวบรวมแนวทางหรือตัวอย่างการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืน เพื่อใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัยเป็นไปโดยมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง รวดเร็ว และยุติธรรมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรจะสนับสนุนประกาศข่มเขยสำหรับผู้รักษาวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยติดประกาศในหน่วยงานนั้น ๆ หรือหน่วยงานที่มีพนักงานกระทำผิดมาก เป็นการรักษาวินัยในทางบวกควบคู่ไปกับการลงโทษ ทางวินัยในทางลบ

การพัฒนาความรู้ความสามารของเจ้าหน้าที่หน่วยงานบริหารงานบุคคล

กองการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันบุคลากรของกองการเจ้าหน้าที่มีปริมาณและคุณภาพไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและภาระหน้าที่ที่พึงกระทำ สิ่งทำให้การบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ ยังไม่ค่อยได้รับการยอมรับหรือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก

ดังนั้นกองการเจ้าหน้าที่ควรมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล พัฒนาคุณสมบัติ หรือความสามารถให้ฝ่ายบริหารยอมรับและเห็นความสำคัญ เพราะเมื่อฝ่ายบริหารยอมรับแล้ว ก็จะสามารถนำหลักวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์การได้สะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการขยายหน่วยงานบุคคลให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงานโดยเพิ่มอัตรากำลัง สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอ ทั้งนี้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรควรจะได้คัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคลโดยตรง และควรจัดฝึกอบรมและดูงานด้านบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารทด ประสลับการณ์ สำหรับพนักงานของกองการเจ้าหน้าที่ ช่วยให้การบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การทดสอบสัมมุติฐาน

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทขนส่ง จำกัด ได้ตั้งสัมมุติฐานไว้ 2

ประการคือ

1. การพัฒนาบุคคลยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะไม่มีการสำรวจหาความจำเป็น การฝึกอบรม

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามระบบการประเมินผลที่ถูกต้อง

1. จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป้าหมายของการพัฒนาบุคคลของบริษัทขนส่ง จำกัด คือ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานโดยเน้นด้านทักษะ เทคนิค เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ และผู้บริหารหลายหน่วยงานของบริษัทขนส่ง จำกัด เห็นว่าพนักงานของบริษัทฯ ยังมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานขับรถบางคนยังไม่มีความรู้กฎหมายเบื้องต้นเกี่ยวกับรถโดยสาร อุบัติเหตุ กฎจราจร ระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง ขาดความรับผิดชอบต่อชีวิตและทรัพย์สิน พนักงานฝ่ายซ่อมบำรุงไม่มีความชำนาญ รถเสียบ่อย ๆ งานด้านบัญชีพนักงานปฏิบัติงานล่าช้า ผิดพลาดบ่อย เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก ปลอดภัย การให้บริการต่าง ๆ ของพนักงานยังมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการและสื่อมวลชนอยู่เสมอ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเพราะบริษัทฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติงาน โดยเฉพาะพนักงานประจำรถ ซึ่งเป็นผู้ให้บริการและมีความใกล้ชิดกับประชาชน ถ้าบริษัทฯ ได้มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็จะทำให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริง เมื่อบริษัทฯ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดโครงการในการฝึกอบรมอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงและอาจไม่สนองการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง

การที่บริษัทฯ ไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพราะมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ มีงบประมาณน้อย และต้องใช้ระยะเวลาไม่ทันการฝึกอบรม นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลยังไม่บรรลุเป้าหมายเพราะ

ก. อัตราค่าส่งของเจ้าหน้าที่หน่วยงานฝึกอบรมมีเพียงหัวหน้างานพัฒนาบุคคลเพียงคนเดียว ไม่สามารถที่จะดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ อัตราค่าส่งไม่เหมาะสมและล้นดคล้องกับปริมาณงาน

ข. วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสม ผู้บริหาร

25.81 ซึ่งวิธีการคัดเลือกดังกล่าวจะทำให้เกิดการสูญเสียเปล่าในการฝึกอบรม เพราะพนักงานบางคนอาจไม่สมควรเข้ารับการอบรม เนื่องจากมีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมดีแล้ว

ค. การวางแผนการฝึกอบรม จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานพัฒนาบุคคล จะเห็นว่าบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนงานฝึกอบรม

ง. จากการสังเกตการณ์ในหลักสูตรการฝึกอบรมของบริษัทฯ พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สนใจ และไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ไม่เห็นคุณค่าของการฝึกอบรม และไม่คอยให้ความร่วมมือในการฝึกอบรม ทำให้การฝึกอบรมไม่บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ เป็นการเสียเงินและเวลาโดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่า

จ. บางโครงการไม่มีการประเมินผลและติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม เนื่องจากอัตราค่าส่งไม่เพียงพอและไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือบางโครงการที่มีการประเมินผลก็ได้้นำผลการประเมินไปพิจารณาปรับปรุงการฝึกอบรม หรือใช้ประโยชน์ในด้านใดเลย

2. จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามระบบการประเมินผลที่ถูกต้องเพราะ

ก. บริษัทขนส่ง จำกัด ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของการประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษรที่แน่นอน พนักงานทราบเพียงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีขึ้นเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้น

ข. ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการประเมินไว้แน่นอน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน

ค. ไม่มีการอบรมชี้แจงก่อนการประเมิน มีเพียงคำสั่งที่แจ้งให้หัวหน้าทุกหน่วยงานทราบว่าต้องรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเท่านั้น

ง. แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน บริษัทฯ ไม่ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเพียงปัจจัยที่ใช้พิจารณาโดยกำหนดไว้กว้าง ๆ ใช้วิธีการเขียนรายงานเสนอตามลำดับขั้น แต่มีบางหน่วยงานที่มีการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยว่าจะประเมินผลอย่างไร

จ. ระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาทุกหน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 เดือน (ปีละ 4 ครั้ง) แต่ในทางปฏิบัติจะมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น

จ. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว หลักเกณฑ์การประเมินผลไม่เป็นระบบเดียวกัน บางหน่วยงานผู้ถูกประเมินเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานเอง บางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รายงาน บางหน่วยงานกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลเอง เป็นต้น บริษัท ไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้ขาดรายละเอียดของข้อมูล ตลอดระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบระยะเวลา 1 ปี ซึ่งถ้าไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานอาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสับสนได้เมื่อกาลเวลาผ่านไป

ข. ไม่ได้มีการแจ้งผลการประเมินจากตารางที่ 80 พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 64.50 ไม่ได้รับการแจ้งผลการประเมินหรือนำมาภายหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ความเห็นของผู้บริหารจากตารางที่ 41 ผู้บริหารร้อยละ 85.58 ได้มีการแจ้งผลการประเมิน โดยผู้บริหารไม่ได้แจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ แต่จะบอกให้พนักงานทราบตามแต่โอกาสจะอำนวย ซึ่งพนักงานอาจจะไม่ทราบว่าได้รับการแจ้งผลจากผู้บังคับบัญชา

ค. จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกองการเจ้าหน้าที่ปรากฏว่า บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินไปใช้เฉพาะด้านการขึ้นเงินเดือนเท่านั้น

จากการพิจารณาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจะเห็นว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การอบรมชี้แจงก่อนการประเมิน แบบและปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ระยะเวลา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน การแจ้งผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ยังไม่เป็นไปตามหลักการที่กล่าวไว้

ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ขนส่ง จำกัด แล้ว จะเห็นว่าไม่เป็นไปตามระบบการประเมินผลที่ถูกต้อง จึงเป็นไปตามลัทธิฐานที่ตั้งไว้

สิ่งที่ควรจะศึกษาต่อไป

ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทขนส่ง จำกัด ทำให้ทราบว่า การบริหารงานของบริษัทฯ มีปัญหาเนื่องจากการมีระบบถ่วง และผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นตำแหน่งทางการเมือง ดังนั้นนโยบายการบริหารงานจึงเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การเมือง จึงเป็นอุปสรรคในการบริหารงาน สิ่งที่จะต้องศึกษาเพื่อหาทางแก้ไขต่อไปคือ ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ การประสานงานและการดำเนินงานของบริษัทขนส่ง จำกัด