

การดำเนินงานและการบริหารงานบุคคลของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์
คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ประวัติ

1. การก่อตั้งบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ จำกัด (ในประเทศญี่ปุ่น)¹

ประวัติของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกอุตสาหกรรมรถยนต์
ของญี่ปุ่นนั้น ต้องนับย้อนหลังไปถึงเดือนกันยายน 2476 ซึ่งเป็นเวลาที่นายกิอิชิโร โตโยต้า(บุตร
ชายคนโตของนายซากิชิ โตโยต้า)เป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทโตโยต้า ลอโตเมติก ลูม เวกอร์
จำกัด ได้ก่อตั้งแผนกรถยนต์ขึ้นในบริษัท และเริ่มใช้ความพยายามออกแบบและผลิตรถยนต์นั่งโดยสาร

นายซากิชิ โตโยต้า ผู้นี้เป็นผู้ผลิตที่กระตือรือร้นที่รู้จักกันทั่วโลก และเขามีความชำนาญ
ในการดำเนินธุรกิจ เขาคาดคะเนก่อนใคร ๆ ว่า การผลิตรถยนต์จะต้องเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญ
ยิ่งในอนาคตอย่างแน่นอน เขาจึงพยายามเริ่มต้นเตรียมการต่าง ๆ เขารวบรวมรายได้ต่าง ๆ
ที่มีอยู่จากการขายลิขสิทธิ์ ค่าธรรมเนียมเครื่องที่กระตุกของเขา กับกำไรจากการขายเครื่อง
แล้วนำมาลงทุนเพื่ออุตสาหกรรมรถยนต์ หลังจากนั้นไม่นาน เขาก็ส่งมอบธุรกิจของเขา รวมทั้ง
ความพยายามในเรื่องอุตสาหกรรมรถยนต์ให้แก่บุตรชายคนโต คือ นายกิอิชิโร โตโยต้า และนี่คือ
จุดเริ่มต้นในอดีตที่เปรียบเสมือนเป็นการเริ่มต้นของอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่น

¹ Toyota in Brief Press Information'75 (Tokyo 102, Japan :
International Public Relations Section, Public Relations Department,
Toyota Motor Sales co.Ltd., 1975) P 40.

ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2478 รถยนต์ทดสอบรุ่นแรกสุด ออกแบบโดยโตโยต้า คือ โตโยต้า เอ-1 ก็ได้สำเร็จเป็นรูปร่างอย่างสมบูรณ์ เป็นรถยนต์คันแรกที่ทำในประเทศญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ก็มีเหตุการณ์อันไม่คาดฝันมาขัดขวางการผลิตของโตโยต้า คือการเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลญี่ปุ่น ออกกฎหมายให้หนักอุตสาหกรรมทำธุรกิจอุตสาหกรรมรถยนต์ ห้ามไม่ให้ผลิตรถบรรทุก ด้วยเหตุนี้เอง ทางโตโยต้า จึงต้องเปลี่ยนเข้ามาเป็นการผลิตรถบรรทุกแบบโตโยต้า จี-1 และทำให้สำเร็จในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2478

เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2480 ได้มีการจัดตั้งบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ จำกัด ในนามของ ประธาน คือ นายริซาบูโร โตโยต้า มีนายกิอิชิโร โตโยต้า เป็นรองประธาน การผลิตดำเนินไปอย่างราบรื่นแต่การขยายผลผลิตที่ยังไม่ได้ทดสอบจนเป็นที่แน่นอนของโตโยต้า เป็นบทเรียนที่ท้าทายพนักงานชายต้องเผชิญกับตลาดที่ยังไม่ได้รับการทดสอบเลย และยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่บีบให้การขยายต้องประสบปัญหายุ่งยากมากกว่าตัวรถยนต์เสียอีก นายกิอิชิโร โตโยต้า ซึ่งภายหลังได้เข้ารับตำแหน่งแทนนายริซาบูโร โตโยต้า และมีความคุ้นเคยกับนายโชตาโร กามิยา (ประธานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ ในขณะนั้น) ซึ่งต่อมาได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายขายของบริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ (จี.เอ็ม.) ประเทศญี่ปุ่น นายโชตาโร กามิยา และนายเซอิชิ กาโต ได้รับเชิญให้ร่วมในบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ โดยนายกามิยาได้รับมอบหมายให้ควบคุมการขายทั้งหมด และนี่เองได้กลายเป็นการก้าวเข้าสู่ขั้นการขยายกิจการที่สำคัญของบริษัท ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2481 มีการสร้างโรงงานผลิตรถยนต์อิสระในเมือง โวโรโม และทำการผลิตรถยนต์ ปัจจุบันเมืองนี้คือเมืองโตโยต้า ซิตี้ ตั้งอยู่ใกล้เมืองนาโกยา ซึ่งเป็นเมืองใหญ่ที่สุดในประเทศญี่ปุ่น ตอนกลาง

จากรายละเอียดข้างต้นนี้จะเห็นได้ว่าเพื่อให้ "โตโยต้า" ขยายขอบเขตกว้างขวางไปทั่วโลกจึงได้จัดตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด เพื่อทำการขายโดยเฉพาะ ดังนั้นบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด เปรียบเสมือนล้อ 2 ล้อ ที่ควบคู่กันไปเพื่อช่วยกันผลิตและขายจนมีชื่อเสียงทั่วโลก ต่อมาเพื่อให้สะดวกในการบริหารงานจึงรวม 2 บริษัทนี้เป็นบริษัทเดียวให้ชื่อว่า โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2525¹

¹Toyota Motor Corporation '85 (Tokyo 101, Japan : Nakabayashi Co., Ltd, 1985) P 4.

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีสถานประกอบการดังนี้¹

1. สำนักงานใหญ่ ที่ตั้งคือ Toyota - Cho, Toyota City, Aichi

Pref. Japan.

2. Tokyo Office 4-18, Koraku 1 - Chome, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan.

3. Nagoya Office 23-22, Izumi 1 - Chome, Higashi-ku, Aichi Pref.

4. โรงงานผลิตต่าง ๆ ของบริษัทฯ ซึ่งทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับ

4.1 การผลิตและจำหน่ายรถยนต์, อุตสาหกรรมยานยนต์, อะไหล่ และส่วน

ประกอบรถยนต์

4.2 การผลิตและจำหน่ายชิ้นส่วนในการประกอบบ้านและเครื่องมือที่เกี่ยวกับการ

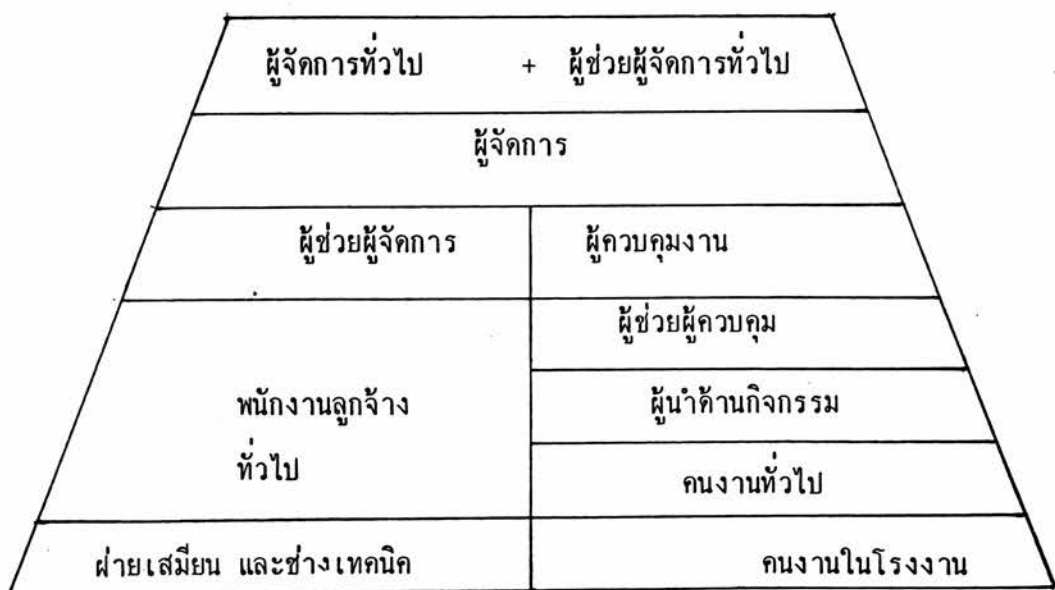
ซ่อมแซมบ้าน พนักงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น มีพนักงานทั้งสิ้น ในปี ค.ศ.

1984 จำนวน 59,000 คน

1. พนักงานชาย 53,000 คน

2. พนักงานหญิง 6,000 คน

ผังการบริหารงานในระดับความรับผิดชอบต่าง ๆ²



แหล่งที่มา : บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น)

¹The Automobile Industry Japan and Toyota 1984 (Japan:June, 1984), P. 2-3.

²สัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ที่เข้ามาฝึกงานและศึกษาต่อในประเทศไทย, 5 มกราคม 2528.

การบริหารงานบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีการดำเนินการดังนี้¹

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคคล
3. การคัดเลือก
4. การอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การธำรงรักษาพนักงาน
7. แรงงานสัมพันธ์
8. การให้พ้นจากงาน

การวางแผนกำลังคน²

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด นั้นมีพนักงานเป็นจำนวนมาก พนักงานไม่มีปัญหา เรื่องการลาออกไปทำงานที่อื่น เพราะคนญี่ปุ่นเมื่อเข้าทำงานกับบริษัทฯ ใดแล้วจะไม่เปลี่ยนงาน เนื่องจากพนักงานญี่ปุ่นรักงานและบริษัทของเขามาก และส่วนใหญ่จะทำงานไปจนเกษียณอายุ เพราะว่าบริษัทได้จัดการประกันสังคมให้แก่พนักงานอย่างดีเยี่ยม ดังนั้นบริษัทฯ จึงไม่ยุ่งยากเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนในเรื่องการเข้าออกนั้น คือ สามารถดูจากประวัติระยะเวลาการทำงานของพนักงานเมื่อใกล้เกษียณอายุ แล้วก็เตรียมรับพนักงานใหม่มาทดแทน เนื่องจากบริษัทฯ ประกอบกิจการหลายอย่างและจำหน่ายทั่วไป บริษัทจำเป็นต้องดูแลสถานการณ์ทั่วโลก แนวโน้มของเศรษฐกิจ การพยากรณ์การขายมาประกอบการวางแผนกำลังคนด้วย เพราะถ้าเศรษฐกิจไม่ดีแล้ว บริษัทจะผลิตรายการออกมาจำนวนมากไม่ได้ บางครั้งอาจจะต้องลดจำนวนพนักงานลง หรือคงเดิม โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่เพิ่ม

¹ เรื่องเดียวกัน, 6 มกราคม 2528.

² เรื่องเดียวกัน

การสรรหาบุคคล¹

เมื่อหน่วยงานขยายตัว หรือบุคลากรพ้นจากการเป็นพนักงาน บริษัทจะดำเนินการสรรหาบุคคลจาก

1. แหล่งภายในบริษัท ผู้บริหารและฝ่ายบุคคล จะพิจารณาบุคคลที่บริษัท เห็นว่าเหมาะสมกับงานนั้น ๆ แล้วทำการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะเท่าเดิมหรือสูงกว่า นอกจากนี้อาจจะสรรหาจากบุคลากรหลานพนักงานของบริษัท ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น การสรรหาจากบุคลากรหลานพนักงานเป็นลักษณะพิเศษของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น เนื่องจากคนญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับครอบครัว จึงกลายเป็นค่านิยมที่ฝังใจคนญี่ปุ่น การสรรหาบุคคลจึงเป็นระบบอุปถัมภ์

2. แหล่งภายนอก บริษัทจะรับพวกที่จบการศึกษาใหม่ ๆ โดยติดต่อกับสถาบันการศึกษา ก่อนเปิดภาคสำเร็จการศึกษา นิยมรับคนหนุ่มสาวเข้ามาทำงาน และเป็นการรับโดยมีรุ่นพี่เข้ามาทำงานอยู่ก่อนแล้วเป็นผู้แนะนำเข้ามา

ในญี่ปุ่นนั้นปีการศึกษาของการศึกษาทุกระดับจะจบสิ้นลงในเดือนมีนาคม ดังนั้นการจ้างแรงงานของบริษัทโตโยต้า คอร์ปอเรชั่น จึงเริ่มในเดือนเมษายน เช่นเดียวกับบริษัท หรือหน่วยงานอื่น ๆ เป็นการจ้างแรงงานจากบรรดาผู้จบการศึกษาใหม่

¹ เรื่องเดียวกัน, 12 มกราคม 2528.

การคัดเลือก

แผนกบุคคลทำการตรวจสอบใบสมัครว่าผู้สมัครนั้น ๆ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้หรือไม่ บริษัทจะคัดเลือกโดย การสัมภาษณ์ขั้นต้น ซึ่งปกติแล้วจะไม่มี การสอบข้อเขียน จะเป็นการพูดคุย เพื่อสังเกตบุคลิกลักษณะ อารมณ์ อุปนิสัย ทดสอบระดับสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนความร่วมมือที่จะให้แก่บริษัทฯ ผู้สมัครส่วนใหญ่มักจะมาสมัครงานโดยได้รับการแนะนำ และรับรองจากพนักงานของบริษัทฯ ดังนั้นจึงเป็นที่เชื่อถือว่าเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี เมื่อบริษัทพิจารณา เห็นสมควรว่าเหมาะสมที่จะรับเข้ามาเป็นพนักงาน

การว่าจ้างจะเริ่มโดยทันที เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ บริษัทจะว่าจ้างแรงงานจาก ทั่วประเทศ และเป็นการรับคนทำงานที่มีความชำนาญต่าง ๆ กันในวงกว้าง การว่าจ้างบริษัทจะเน้น เรื่องอุปนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความประพฤติดี มีความรู้พื้นฐานที่กว้างขวาง ความแข็งแรง สุขภาพ บริษัทจะให้ผู้สมัครตรวจเช็คร่างกายโดยแพทย์ประจำของบริษัทว่ามีสุขภาพแข็งแรง ไม่ เป็นโรคที่ติดต่อก็จะรับเข้ามาเป็นพนักงานให้ทดลองปฏิบัติงานระยะเวลาประมาณ 6 เดือน ถ้า ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจก็จะบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ

เมื่อได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน บริษัทจะใช้ระบบการว่าจ้างงานระยะยาว (Long-time Employment) เป็นการจ้างงานจนกระทั่งเกษียณอายุ ไม่ใช่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) ตามทฤษฎี การจ้างงานระยะยาวจนเกษียณอายุนั้นทำให้บริษัทฯ และ คนงานมีความเจริญก้าวหน้า เป็นผลดีแก่ทั้ง 2 ฝ่าย เนื่องจากคนงานจะทำงานให้บริษัทแห่งเดียว

การอบรมและพัฒนา

บริษัท เน้นจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยให้การศึกษาอบรม เพราะ บริษัท ตระหนักดีว่าแต่ละบุคคลล้วนแล้ว แต่มีบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว เชื่อว่ากิจกรรมทั้งหลายทำให้เกิดการพัฒนาบุคคล ดังนั้นการอบรมและพัฒนาโครงการพิเศษ ๆ จะบรรจุจุดมุ่งหมาย 3 ประการ เข้าไปด้วย คือ

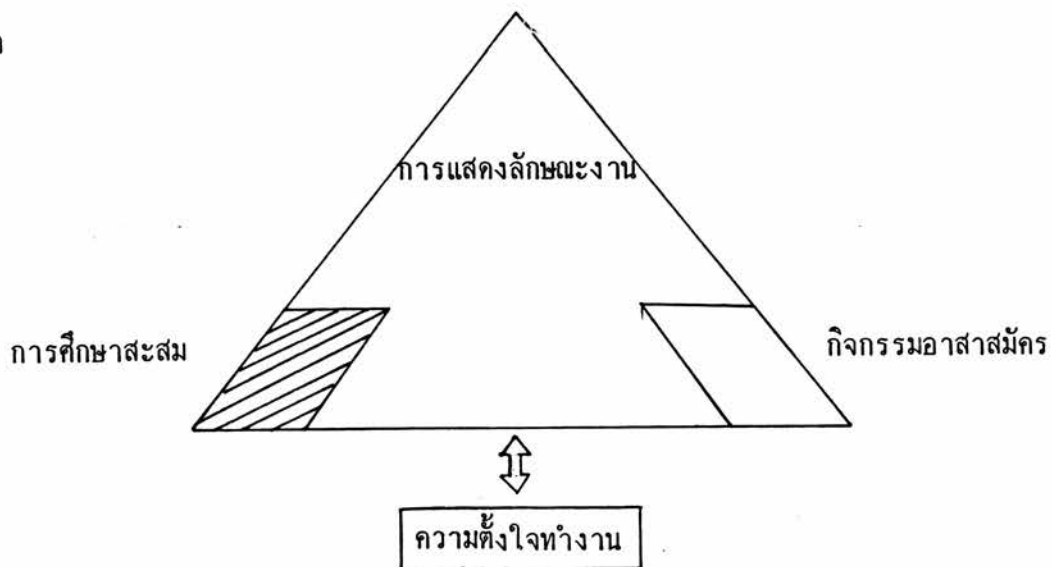
¹ เรื่องเดียวกัน, 13 มกราคม 2528.

1. พื้นฐานธรรมดา ๆ สำหรับการศึกษ
2. การพัฒนาบุคคลโดยการเพิ่มพูนความสามารถของพนักงาน
3. ความตั้งใจในการทำงานของแต่ละคน

บริษัทฯ มีนโยบายเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนา ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคลให้สามารถรับผิดชอบในหน้าที่การงานได้หลายหน้าที่ เพราะสังคมในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การศึกษาจากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอบริษัทฯ ให้การศึกษาพนักงานในด้านที่เป็นทั้งทักษะและความรู้ที่จำเป็น
2. พัฒนาบุคคลให้เข้าใจในสถานการณ์ของบริษัทได้ดี โดยสนับสนุนให้เรียนรู้และเข้าใจในนโยบายของบริษัทอย่างท่องแท้ รวมทั้งวิธีการทำงาน และการบริหารงานในตำแหน่งของแต่ละคน
3. บริษัท พยายามพัฒนาพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ดีให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท
เต็มความสามารถ เพื่อเรียนรู้ที่จะวางระบบงานสำหรับปรับปรุงผลงานตามความต้องการของบริษัท
ขอบเขตของการศึกษาอบรมและพัฒนาตามนโยบาย แบ่งแบบกว้าง ๆ ดังแสดงในภาพ

คือ



แหล่งที่มา : บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การแสดงผลงานงาน เพราะบริษัทฯ เชื่อว่าฐานของงานจัดการ คือ การฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการปฏิบัติงานจริงโดยการแบ่งส่วนงานและวิธีการทำงานในแต่ละแขนงงานให้มีผู้ทำงานร่วมกับผู้คุมงานที่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานอันยาวนาน การฝึกอบรมแบบนี้เป็นที่นิยมของบริษัทญี่ปุ่นคือ การฝึกปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมจริง (On the Job Training) จากการที่พนักงานได้ฝึกลงมือปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ มีความรู้จริง

ในงาน จะทำให้แต่ละคนจะได้ระมัดระวังข้อผิดพลาดของตนเอง และได้มุ่งทำงานตามหน้าที่อย่างถูกต้อง

ส่วนกิจกรรมอาสาสมัคร เป็นการเพิ่มความเข้มแข็งแก่พนักงาน ถือว่าเป็นหลักสูตรที่จะสร้างความสำเร็จให้ตนเอง

การศึกษาสะสมนั้นสนับสนุนโดยฝ่ายการศึกษาและอบรม ร่วมกับแผนกอื่น ๆ ที่คอยช่วยเหลือและยกระดับโครงการกิจกรรมอาสาสมัครต่าง ๆ ตลอดจนงานที่แสดงลักษณะงานสำหรับแต่ละชั้นของงานในความรับผิดชอบหรือหน้าที่นั้น ๆ

ตารางที่ 2 แสดงหลักสูตรการศึกษาอบรมต่าง ๆ ของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ญี่ปุ่น)

เนื้อหา	หน่วยงาน/แผนก	ผู้อำนวยความสะดวก
การศึกษาที่สัมพันธ์กับงานในแต่ละแขนง	ทุกแขนงงาน	ทุกแขนงงาน ศูนย์การศึกษาและอบรม ศูนย์การฝึกอบรม โสมิ
การศึกษาเพื่อความรับผิดชอบต่อในแต่ละระดับ	แผนกการศึกษาและอบรม	
การศึกษ้อื่น ๆ ตามหน้าที่ (เช่นการศึกษาเรื่อง QC, ความปลอดภัย, สุขภาพ เป็นต้น)	สำนักงานส่งเสริม TQC แผนกการบริหารสุขภาพ และความปลอดภัย	

แหล่งที่มา : บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ประเทศไทย)
วิธีการฝึกอบรมแบ่งเป็น

1. การฝึกในสถานที่ปฏิบัติงาน พนักงานใหม่ซึ่งจะต้องทำงานใดงานหนึ่งจะได้รับการฝึกอบรมในสถานที่ ที่เขาจะต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การฝึกงานนอกสถานที่ปฏิบัติงาน
 - โครงการให้ความรู้ทางเทคนิคเป็นการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของแผนกต่าง ๆ เพื่อให้รู้จักเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- การให้ไปศึกษาต่อ อาจเป็นระดับวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทั้งภายในและต่างประเทศ เช่น ส่งพนักงานมาเรียนคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น
- การร่วมประชุมวิชาการกับสมาคมวิชาชีพ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ หรือสมาคมทางวิชาการ
- การสัมมนาภายในบริษัท บริษัทจะจัดให้มีการสัมมนาเป็นระยะ ๆ โดยเลือกหัวข้อการสัมมนาที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน
- การสัมมนาภายนอกบริษัท บริษัทจะส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนากับพนักงานบริษัทอื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ได้มีโอกาสติดตามความก้าวหน้าในทางอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ

ประเภทของการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ให้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบวินัยของบริษัท การขาย และการผลิตรถยนต์ เป็นต้น ในกรณีที่พนักงานนั้นเป็นพนักงานชั่วคราวการปฐมนิเทศจะใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน แต่ถ้าเป็นพนักงานประจำที่สำหรับการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย การปฐมนิเทศจะใช้เวลาประมาณ 7 เดือน
2. การฝึกอบรมโดยการทำงานในสภาพแวดล้อมจริง เป็นการฝึกอบรม โดยการโยกย้ายบุคลากรไปฝึกงานตามจุดต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้สามารถทำงานอื่น ๆ ได้มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานได้ทุกจุด ทำให้ทุกเมื่อ ทำให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากความสามารถของพนักงานได้เต็มที่
3. การหมุนเวียนงานทำไปอย่างสม่ำเสมอ โดยให้พนักงานเรียนรู้จากผู้ที่ทำงานอยู่ก่อน ในขั้นแรกเพื่อแนะนำกรรมวิธี ต่อจากนั้นก็สามารถเรียนรู้งานขั้นสูงขึ้น ๆ ไปอีกด้วยตนเอง และทำให้สามารถเรียนรู้งานได้หลาย ๆ หน้าที่
4. การศึกษาอบรมโดยคนงานที่อยู่ในโรงงาน และที่ทีมงานฝึกอบรม บริษัทฯ จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการศึกษาอบรมในแต่ละโรงงานให้ทำงานร่วมกับฝ่ายบุคคล และฝ่ายการศึกษาและอบรมโดยมีการประชุมประจำเดือน ทำให้แต่ละโรงงานบรรลุภารกิจการศึกษาทุกชนิดได้

วิทยากร

บริษัทมีนโยบายใช้วิทยากรภายในบริษัทฯ ไม่ค่อยจะใช้วิทยากรภายนอก โดยพิจารณาจากพนักงานที่มีความสามารถเด่น และมีตำแหน่งอยู่ในฝ่ายการศึกษา และอบรม อย่างน้อย 2 ปี สามารถสอนเทคโนโลยีใหม่ ๆ และวิชาอื่น ๆ ได้ด้วย พนักงานเหล่านี้จะอยู่ในระดับผู้คุมงาน

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

1. ทำให้พนักงานได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้นต่อเนื่องตลอดเวลาที่เข้าทำงานในบริษัทฯ ได้มีโอกาสศึกษาอย่างเป็นขั้นตอนในระดับของความรับผิดชอบของงาน ทำให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
2. ทำให้พนักงานสามารถปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และเข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ พนักงานมีความตื่นตัวอยู่เสมอกับงาน เพราะบริษัทฯ ได้เสนอหลักสูตรพิเศษเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และความชำนาญที่พนักงานสามารถนำไปใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อให้พนักงานของบริษัทฯ เตรียมตนเองไว้สำหรับหน้าที่การงานที่สำคัญยิ่งขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด คำนึงถึงความสามารถ และความถนัดของพนักงาน โดยมีผู้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระดับผู้จัดการและผู้คุมงานในแต่ละแผนก โดยดูสมรรถภาพการทำงานประจำวัน บันทึกรายงานประจำตัวของพนักงาน คนที่ผู้คุมงานเป็นกลุ่มในลักษณะสหกิจกลุ่มในการบริหาร (Groupism) จึงเป็นการสร้างความรู้ถึงการมีส่วนร่วม (Wholistic Concern) ที่ทีมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ถ้าประสบผลสำเร็จก็หมายถึงความเจริญร่วมกัน ผลงานที่ออกมาจึงเป็นผลงานของกลุ่ม การพิจารณาความดี ความชอบ สำหรับบุคคลอาจจะมองได้ยาก นอกจากพนักงานผู้นั้นมีความสามารถที่เด่นแสดงออกมาโดยชัดเจน ดังนั้น บริษัทจะประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับงาน ความรับผิดชอบต่าง ๆ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานหรือระบบอาวุโส เพื่อพิจารณาความเหมาะสม

¹ เรื่องเดียวกัน, 19 มกราคม 2528.

ในการให้ค่าตอบแทน พิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน หรือให้ออกจากงาน

การดำรงรักษาพนักงาน¹

บริษัท มีความเชื่อว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผลักดันให้บริษัท ประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้บริษัท จึงถือว่าความชำนาญพิเศษและทักษะของลูกจ้างเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะดำรงไว้ ซึ่งความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง บริษัทฯจึงให้ความสนใจ และทุ่มเทความพยายามอันยาวนาน เพื่อเน้นในการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนเอื้ออำนวยแบบอย่างของการดำรงชีพที่สุขสบายแก่พนักงานโดย

1. ค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท จะจ่ายในลักษณะของเงินเดือนให้ตามวุฒิการศึกษา และตามความเหมาะสมของเศรษฐกิจและตามเงินเดือนของบริษัท อันที่มีลักษณะการทำงานแบบเดียวกัน เงินเดือนพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนขึ้นอยู่กับอาวุโสและความสามารถ ประเทศญี่ปุ่นมีค่าครองชีพสูงมากดังนั้นนอกจากเงินเดือนขั้นพื้นฐานแล้ว บริษัท จะจ่ายเงินเพิ่มตามความสามารถและเงินเพิ่มตามระดับงาน เงินส่วนนี้เป็นส่วนที่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานหรือความสำคัญของงานว่ามีความรับผิดชอบสูงก็จะได้เพิ่มส่วนนี้มากตามไปด้วย

2. ประโยชน์และบริการ หรือสวัสดิการ เป็นสาระสำคัญของนโยบายลูกจ้างสัมพันธ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความพึงพอใจของลูกจ้างบริษัทเป็นอันดับแรก โดยมีประเด็นสำคัญ ๔ ประการคือ

2.1 สันทนาการและการกีฬา ลูกจ้าง พนักงานทุกคนมีโอกาสที่จะเข้าร่วมกีฬา การละเล่นพื้นเมือง และสันทนาการต่าง ๆ ที่ทางบริษัท ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้พนักงานอย่างเพียงพอ

2.2 ที่อยู่อาศัย บริษัท ได้จัดที่อยู่อาศัยสำหรับพนักงานโดยจัดบ้าน หรืออาคารชุดสำหรับลูกจ้างที่สมรสแล้ว และหอพักสำหรับคนโสดอย่างเพียงพอหากพนักงานผู้ใดต้องการจะซื้อบ้านเป็นของตนเอง บริษัทฯจะให้ความช่วยเหลือด้านการเงินด้วย

2.3 การช่วยเหลือเพื่อการดำรงชีวิต บริษัท ได้จัดหาความช่วยเหลือด้านการเงินแบบให้เปล่า สำหรับอาหารการกิน การสมรส เสื้อผ้า ยารักษาโรค เบี้ยเลี้ยงเดินทาง และส่วนลดเพื่อสมาชิกสหกรณ์ และส่วนลดบริการอื่น ๆ จากบริษัท

¹ เรื่องเดียวกัน, 20 มกราคม 2528.

2.4 การประกันภัยให้พนักงานของบริษัท จัดประกันสุขภาพ กองทุนทดแทน ประกันอุบัติเหตุคนงาน และการประกันสังคมที่จ่ายเบี้ยประกันเป็นรายปี นอกจากนี้ บริษัทมีโรงพยาบาลของบริษัท เองมีแพทย์ประจำ สำหรับรักษาโรคทั่วไปให้พนักงานบริษัทฯ

3. การร้องทุกข์¹ วิธีการร้องทุกข์ของพนักงานต่อบริษัท ถูกกำหนดโดยข้อตกลงระหว่างสหภาพและฝ่ายบริหาร การร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการทำงาน เช่น ความปลอดภัย สถานที่พักผ่อน และห้องน้ำ ห้องสุขา จะเสนอโดยตรงต่อหัวหน้างาน ถ้าหากปัญหายังไม่ได้รับการแก้ไขก็จะมีการตั้งกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าหากคณะกรรมการยังไม่สามารถตกลงกันได้ ปัญหาดังกล่าวจะถูกเสนอต่อไปยังคณะกรรมการรับร้องทุกข์ของบริษัทฯ และถ้ายังไม่สามารถตกลงกันได้อีกก็จะต้องกลายเป็นเรื่องที่ฝ่ายสหภาพและฝ่ายบริหารจะต้องเจรจากันต่อไป

โดยทั่วไปแจ้งคำร้องทุกข์ของบรรดาคนงานจะสามารถแก้ปัญหาล่วงไปได้ในระดับแรกสุด โดยไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การตั้งกรรมการแต่ประการใด และคำร้องทุกข์จากพนักงานจะเกิดขึ้นน้อยมาก ทั้งนี้ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. พนักงานมิได้ถือว่าผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายตรงข้าม
2. พนักงานถือว่างานที่ทำมีความสำคัญกว่าอื่นใด เช่น ถ้าหากพนักงานขอลาหยุดพักผ่อน เมื่อผู้บังคับบัญชาเห็นว่าไม่กระทบกระเทือนต่อผลผลิต พนักงานจะยอมรับการยับยั้ง การลาหยุดนั้นอย่างไม่มีปัญหา

แรงงานสัมพันธ์²

พนักงานทุกคนของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน บริษัทโตโยต้าที่ญี่ปุ่นจะมีโรงงานหลายโรงงาน ดังนั้นสหภาพของบริษัท จึงมีหลายสหภาพ แล้วสหภาพหลายสหภาพรวมกันเป็นสหพันธ์โตโยต้าญี่ปุ่น ซึ่งจะมีอำนาจต่อรองมากขึ้น

¹ เรื่องเดียวกัน, 20 กุมภาพันธ์ 2528.

² สัมภาษณ์ นรินทร์ รัตนจารุ, ประธานสหภาพแรงงานโตโยต้า ประเทศไทย, 16 กุมภาพันธ์ 2528.

การเข้าเป็นสมาชิกของสหภาพฯ

- ตั้งแต่ผู้จัดการแผนกขึ้นไป ไม่ต้องเป็นสมาชิกสหภาพฯ
- พนักงานทุกคนเป็นสมาชิกสหภาพฯ โดยอัตโนมัติ ตั้งแต่แรกเข้าทำงานเป็นพนักงาน

ใหม่

- พนักงานที่ถูกออกจากสมาชิกสหภาพฯ จะต้องถูกออกจากงานด้วย
- สมาชิกทุกคนต้องจ่ายค่าบำรุงสมาชิกภาพโดยมีสูตรการคิดค่าบำรุงดังนี้ คือ

$$\text{ค่าบำรุง} = 100 \text{ เยน} + \frac{\text{ฐานเงินเดือน} \times 18}{1,000}$$

ตัวอย่าง ผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ของบริษัทจะได้รับเงินเดือนขั้นต้น เฉพาะเป็นฐานเงินเดือน 150,000 เยน จะต้องนำมาคำนวณเสียค่าบำรุงสมาชิกดังนี้ คือ

$$\text{ค่าบำรุง} = 100 + 150,000 \times \frac{18}{1,000} = 2,800 \text{ เยน}$$

- ค่าบำรุงดังกล่าว บริษัทจะหักไว้ ณ วันจ่ายเงินเดือน แล้วนำส่งให้สหภาพของบริษัท ความคิดขั้นพื้นฐานของสหภาพแรงงานโตโยต้าประเทศญี่ปุ่นประกอบด้วย 2 หลักการดังนี้

1. สองล้อที่อยู่แกนเดียวกัน (The Two Wheels of Toyota) ถือว่าเป็นหลักปรัชญาที่ทั้ง 2 ฝ่ายปฏิบัติอยู่ คำว่าสองล้อ หมายถึง ลูกจ้างและนายจ้างที่อยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันและตั้งอยู่บนพื้นฐานเดียวกัน

2. เชื้อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างฝ่ายบริหารของสหภาพฯ จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันทุกเดือน เพื่อพิจารณาปัญหาต่าง ๆ หรือเพื่อหาหนทางในการพัฒนาปรับปรุงผลิตผลและคุณภาพให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ

จากหลักการ 2 ข้างต้น ทำให้ส่งผลไปถึงองค์กรของส่วนรวมก้าวเข้าสู่ความเจริญรุ่งเรืองในกิจการและสามารถพัฒนาเทคโนโลยีในด้านผลิตผลและคุณภาพให้ดีขึ้นและสูงจนกลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมรถยนต์ระดับโลกได้ กิจกรรมของสหภาพโตโยต้า ประเทศญี่ปุ่นมีดังนี้

ด้านกิจกรรมภายใน ได้แก่

1. ร่วมมือกับฝ่ายบริหารของบริษัท ในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ และความสามารถในการเพิ่มผลิตภัณท์

2. จัดเตรียมสวัสดิการให้กับสมาชิก เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเพื่อความมั่นคงในชีวิต
3. ดูแลสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการทำงานให้ดีพร้อมทั้งความสะอาดปลอดภัย และมี

บรรยากาศชวนทำงาน

4. จัดเตรียมข้อมูลและดำเนินการในการยื่นข้อเรียกร้อง และการเจรจาในเรื่องเกี่ยวกับค่าจ้าง โบนัส สวัสดิการ และเวลาทำงาน
5. จัดศึกษาอบรมให้สมาชิกใหม่และกรรมการใหม่ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบการดำเนินงานของสหภาพ

ด้านกิจกรรมภายนอก

1. เกี่ยวข้องกับรัฐบาล โดยคอยสอดส่องการขึ้นภาษีรถยนต์ของรัฐบาล ถ้าภาษีขึ้นสูงไปจะดำเนินการเคลื่อนไหวคัดค้าน และในขณะเดียวกันมีการสนองนโยบายบางอย่างแก่รัฐด้วย
2. ด้านการเมือง ส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมือง และส่งตัวแทนเข้าสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภา

สหภาพแรงงานได้ทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานเฉพาะกิจขึ้น การเรียกร้องของสหภาพในญี่ปุ่นจะเป็นการค่อย ๆ เจริญไม่มีปัญหามาก ส่วนใหญ่จะตกลงกันได้ ไม่มีการนัดหยุดงาน เพราะพื้นฐานพนักงานกับฝ่ายบริหารมีความไว้วางใจต่อกัน เนื่องจากการดำเนินงานของบริษัท มีระบบการประชุมหรือ เป็นการตัดสินใจร่วมกัน (Ringi System) ไม่ว่างานนั้นจะใหญ่หรือ เล็กสำคัญมากน้อยเพียงใด ต้องมีการปรึกษาหารือหรือต้องบอกกล่าว ประชุม เพื่อลงมติเอกฉันท์ ดังนั้นพนักงานและฝ่ายบริหารจึงใกล้ชิดกันมีความสัมพันธ์มั่นคงถาวร เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่าย ได้เจรจากันเป็นประจำ ปัญหาต่าง ๆ จึงไม่ค่อยเกิดขึ้น สหภาพมีหน้าที่พยายามพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่พนักงานในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการเติบโตของบริษัท สหภาพแรงงานต้องให้ความเป็นธรรมแก่ฝ่ายบริหารด้วย สมพันธภาพที่ดีระหว่างสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารของบริษัท นับว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญในระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งจะเห็นได้ว่าฝ่ายบริหารและฝ่ายสหภาพยึดถือเอาความก้าวหน้าของบริษัทเป็นเป้าหมายหลัก กรรมการสหภาพต่างเชื่อว่าการ ประจันหน้าหรือก่อความ

ขัดแย้งกับฝ่ายบริหารหากได้ก่อนประโยชน์ไม่ แต่ถ้าหากให้ความร่วมมืออันมีแต่จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของบริษัท และต่อพนักงานของบริษัท ดังนั้นสภาพแรงงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จะหลีกเลี่ยงการโจมตี บุคคลที่อยู่ฝ่ายบริหารมิได้หมายความว่าสภาพจะต้องคอยทำตามฝ่ายบริหารหรือยอมโอนอ่อนผ่อนตาม แต่สภาพของบริษัทมีอิสระในการดำเนินการและคอยสอดส่องดูแลเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังคอยสอดส่องการทำงานของฝ่ายบริหาร เมื่อเห็นว่าจุดใจของฝ่ายบริหารที่ควรแก้ไขก็จะวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข

การให้พ้นจากงาน¹

ในประเทศญี่ปุ่นการไล่ออกจากงานเป็นสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นอย่างไรก็ตามฝ่ายบริหารและสภาพของบริษัทๆ ก็มีข้อตกลงถึงความผิดขั้นร้ายแรงว่า ฝ่ายบริหารสามารถไล่ออกจากงานได้แต่การกระทำผิดถึงขั้นไล่ออกมีน้อยมาก ดังนั้นการพ้นจากงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (ประเทศญี่ปุ่น) ต่อเมื่อ

1. เกษียณอายุเมื่อครบ 60 ปี แต่เมื่ออายุ 55 ปี พนักงานบริษัทที่มีตำแหน่งจะต้องออกจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมาเป็นที่ปรึกษาของบริษัท
2. การลาออก ต้องแจ้งให้แก่บริษัทฯทราบล่วงหน้า
3. ตาย
4. การออก เพราะมีเหตุเสียหาย เช่น ทำผิดกฎระเบียบวินัยของบริษัทฯ ขาดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
5. สุขภาพ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

¹ เรื่องเดียวกัน

2. การก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด¹

ผลิตภัณฑ์ "Toyota" เข้าสู่ตลาดประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2499 โดยบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด เข้ามาก่อตั้งสาขาเมื่อมีนาคม พ.ศ. 2500 ได้จดทะเบียนพาณิชย์ตั้งชื่อบริษัทว่า "โตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด ประเทศไทย สาขารุงเทพ" และ ตุลาคม พ.ศ. 2505 ได้รับบัตรส่งเสริมประกอบกิจการประกอบรถยนต์นั่งและรถบรรทุก จึงได้จดทะเบียนเป็น "บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด" เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2505 ต่อมาในเดือนกันยายน พ.ศ. 2512 ได้จดทะเบียนเลิกกิจการบริษัทโตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัด ประเทศไทย

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีสถานประกอบการ 5 แห่ง คือ

1. สำนักงานใหญ่

1.1 ตึกเก่า เลขที่ 180 ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพฯ

1.2 ตึกใหม่ เลขที่ 178/1-8 ถนนสุรวงศ์ กรุงเทพฯ

2. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1) 187 หมู่ 9 ต.สำโรงเหนือ จ.สมุทรปราการ
3. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2) 82/1 หมู่ 11 ต.สำโรงใต้ จ.สมุทรปราการ
4. ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า 186 หมู่ 19 ต.สำโรงเหนือ จ.สมุทรปราการ
5. แผนกบริการและแผนกอะไหล่ลุ่มพินี่ 140 ถนนวิฑู กรุงเทพฯ

พนักงานของบริษัท โตโยต้า ทั้งสิ้น 1,309 คน ในปี พ.ศ. 2527 แบ่งเป็น²

1. พนักงานประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 200 คนเป็น

- ชาย 106 คน

- หญิง 94 คน

2. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (1) จำนวน 136 คนเป็น

- ชาย 134 คน

- หญิง 2 คน

¹โตโยต้าครบรอบปีที่ 20 (กรุงเทพมหานคร:พิมพ์ที่ บี.พี. บางกอกพรีนติ้ง จำกัด, 2525), หน้า 5-7.

²สัมภาษณ์ เกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล, พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 12 มกราคม 2528.

3. โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้า (2) จำนวน 618 คนเป็น
 - ชาย 549 คน
 - หญิง 69 คน
4. ศูนย์บริการส่งมอบและอะไหล่โตโยต้า จำนวน 290 คนเป็น
 - ชาย 252 คน
 - หญิง 38 คน
5. แผนกบริการและอะไหล่ลุ่มพินี่ จำนวน 65 คนเป็น
 - ชาย 56 คน
 - หญิง 9 คน

การจัดองค์การของบริษัทแบ่งได้ดังนี้¹

ฝ่าย

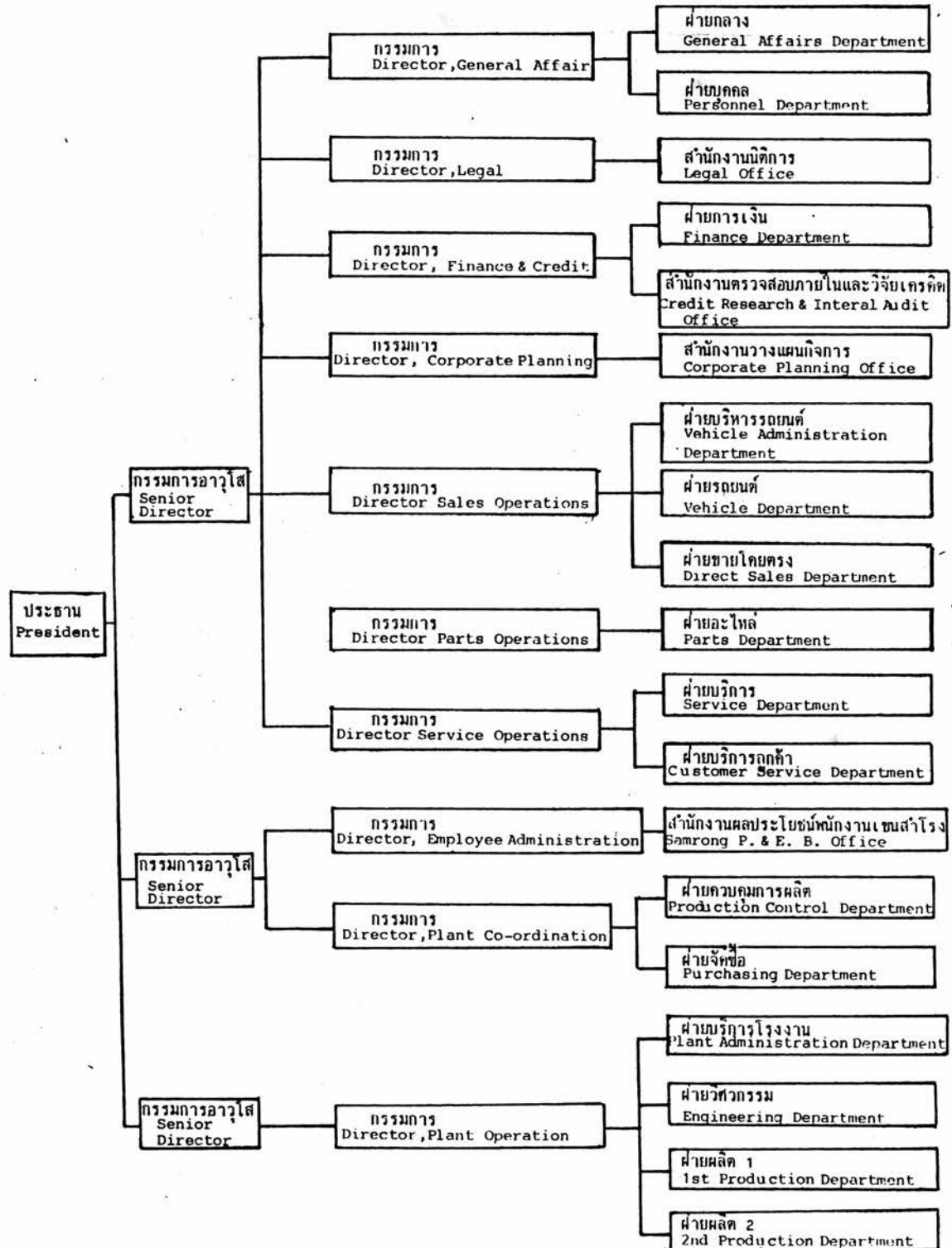
- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. ฝ่ายกลาง | 2. ฝ่ายบุคคล |
| 3. ฝ่ายการเงิน | 4. ฝ่ายขายรถยนต์ |
| 5. ฝ่ายบริหารการขายรถยนต์ | 6. ฝ่ายขายโดยตรง |
| 7. ฝ่ายอะไหล่ | 8. ฝ่ายบริการ |
| 9. ฝ่ายบริการลูกค้า | 10. ฝ่ายประสานงานโรงงาน |
| 11. ฝ่ายบริหารโรงงาน | 12. ฝ่ายวิศวกรรม |
| 13. ฝ่ายผลิต 1 | 14. ฝ่ายผลิต 2 |

สำนักงาน

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. สำนักงานนิติการ | 2. สำนักงานตรวจสอบภายในและ
วิจัยเศรษฐกิจ |
| 3. สำนักงานวางแผนกิจการ | 4. สำนักงานผลประโยชน์พนักงาน
เขตสำโรง |

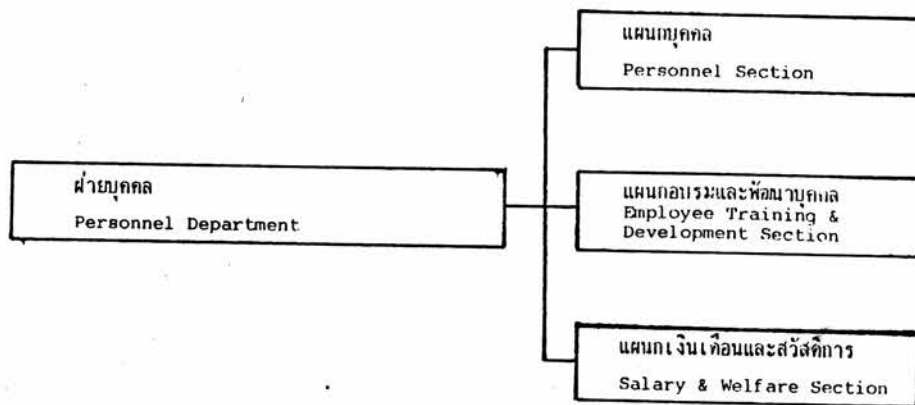
¹สัมภาษณ์ สุพจน์ วิสุทธิผล, ผู้จัดการแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2 ธันวาคม 2526.

แผนภูมิที่ 1 แสดงการจัดองค์การของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



แหล่งที่มา : แผนภูมิบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

แผนภูมิที่ ๕ แสดงการจัดสายงานของฝ่ายบุคคล



แหล่งที่มา : แผนบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ฝ่ายบุคคล (Personnel Department) ทำหน้าที่เกี่ยวกับด้านการบริหารบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล แบ่งเป็น 3 แผนกดังแผนภูมิที่ 2 คือ

1. แผนกบุคคล (Personnel Section) ซึ่งมีหน้าที่หลักคือการบริหารบุคคล ให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท โดยจัดระบบการจัดการบุคคล และแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ อันจะส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต และสร้างความมั่นคงในการอยู่ร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

2. แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล (Employee Training & Development Section) นั้นมีการบริหารงานฝึกอบรม โดยการวางแผนการฝึกอบรมระยะสั้น และระยะยาวโดยจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ควบคุมและการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผน รวมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท

3. แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ (Salary & Welfare Section) มีหน้าที่ควบคุมด้านการบริหารเงินเดือน และสวัสดิการโดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนการทำงานในรูปแบบเงินเดือน และสวัสดิการให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและเป็นการบำรุงรักษาคนดีไว้กับบริษัท

ประเภทของบุคลากร บุคลากรของบริษัทแบ่งเป็น 4 ระดับ¹ (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 181)

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย รักษาการผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก

2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้จัดการแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก รองผู้ช่วย-ผู้จัดการแผนก

3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้างานคุมด้านช่าง หัวหน้างานคุมด้านธุรการ หัวหน้าคนงาน ผู้ช่วยหัวหน้าคนงาน หัวหน้ากลุ่ม

4. พนักงานทั่วไป คือ ผู้ที่ไม่มีหน้าที่บังคับบัญชาทำงานด้านธุรการ เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานบัญชี และช่างวนด้านช่าง เช่น วิศวกร ช่างสี เป็นต้น

¹สัมภาษณ์ ประลอง สุพัทฑกุล, ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต และผู้จัดการสำนักงานผลประโยชน์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 18 สิงหาคม 2527.

การบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ดำเนินการดังนี้¹

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคคล
3. การคัดเลือก
4. การอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลและปฏิบัติงาน
6. การดำรงรักษาพนักงาน
7. แรงงานสัมพันธ์
8. การให้พ้นจากงาน

การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนของบริษัทนั้นย่อมขึ้นอยู่กับพยากรณ์การขาย โดยเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ ว่าปีนี้จะเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นจากปีที่แล้วเป็นร้อยละเท่าไร ดังนั้นกำลังการผลิตก็ต้องเพิ่มขึ้นตามยอดขาย เมื่อแผนบุคคลได้สำรวจดูถึงกำลังจำนวนคนว่าพอเพียงหรือไม่กับการผลิตที่เพิ่ม ซึ่งปกติบริษัทจะไม่ค่อยรับคนใหม่ ๆ เพราะงานการผลิตจะมีเป็นช่วง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิตสินค้า ช่วงนั้นพนักงานฝ่ายผลิตจะว่าง เมื่อกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นทางบริษัทมักจะให้พนักงานที่มีอยู่แล้วทำงานล่วงเวลา การวางแผนกำลังคนของบริษัทยังคำนึงถึงหน่วยงานที่ขยายออกไป เช่น มีการจัดตั้งแผนกใหม่ ๆ ขึ้น เป็นต้น หรือการรับบุคลากรเข้ามาใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง เนื่องจากบุคลากรเก่าลาออก เกษียณอายุ ตาย ซึ่งการเพิ่มขึ้นของบุคลากรของทุก ๆ ปีค่อยเป็นค่อยไป เพราะต้องคำนึงถึงการขยายตัวขององค์กร ยอดขาย การผลิต โดยเฉลี่ยแล้วบริษัทจะรับบุคลากรใหม่ปีละ 40 คน

¹สัมภาษณ์ สุพจน์ วิสุทธิผล, ผู้จัดการแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2 ธันวาคม 2526.

แบบฟอร์มที่ใช้ในการวางแผนกำลังคนของบริษัทมี 2 แบบฟอร์ม คือ

1. Manpower Requisition Form (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 182) คือแบบฟอร์มที่ให้แต่ละหน่วยงานกรอกรายละเอียดคนในกรณีที่พนักงานในหน่วยงานขาดไป เนื่องจากการลาออก หรือตาย ในระหว่างปี ส่งมายังแผนกบุคคล เพื่อจัดหาคนทดแทนให้ แต่ในกรณีนี้ถ้าเกิดขึ้นใกล้ ๆ ปลายปี จะรอทำพร้อมกับแบบฟอร์มที่ 2

2. Manpower Planning (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 183) คือ เอกสารการวางแผนกำลังคนในปีต่อ ๆ ไป ซึ่งจะจัดทำตั้งแต่ประมาณต้นปี หน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องกรอกรายละเอียดการขออัตรากำลังคนเพิ่ม โดยให้เหตุผลในการขอบุคลากร ดังนี้

- ในกรณี A - เนื่องจากการเกษียณของพนักงานในหน่วยงานนั้น ๆ
- B - เกิดจากโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน
- C - หน่วยงานนั้น ๆ มีการขยายงานเพิ่มขึ้น
- D - มีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นการย้ายมาจากหน่วยงานอื่น หรือรับบุคลากรใหม่เข้ามาในองค์กร ซึ่งประการหลังนี้น้อยมาก
- E - เมื่อเกิดวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาสู่องค์กร เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้
- F - มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่

การสรรหาบุคคล¹

สาเหตุของการสรรหาบุคคล บริษัทจะต้องทำการสรรหาเพื่อให้ได้พนักงานในอัตราส่วนที่เหมาะสมกับงานของบริษัท โดยพิจารณาจากการขยายตัวของหน่วยงานบุคลากร ลาออก เกษียณ ตาย บริษัทฯ จะต้องดำเนินการสรรหาบุคคลจากแหล่งสรรหาบุคคล คือ

¹สัมภาษณ์ พันธุ์ศักดิ์ วุฒิรัตน์, รองผู้จัดการแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 10 กันยายน 2527.

เกรียงไกร พิทักษ์ชิวาล, พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2 กุมภาพันธ์ 2528

1. แหล่งภายในบริษัท ผู้บริหารและแผนกบุคคล จะพิจารณาบุคคลภายใน บริษัทที่เห็นว่าเหมาะสมกับงานนั้น ๆ แล้วทำการโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจจะมีตำแหน่งเท่าเดิมหรือสูงขึ้นก็ได้ หรือสรรหาจากบุคลากรของพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ทางบริษัทต้องการ และต้องเป็นคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ

2. แหล่งภายนอก เมื่อแต่ละหน่วยงานต้องการบุคลากร หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องทำเรื่องแจ้งมายังแผนกบุคคลของบริษัทให้ดำเนินการ แผนกบุคคลอาจจะพิจารณาจากนักศึกษาที่เคยมาฝึกงานที่บริษัท หรือแผนกบุคคลจัดพิมพ์ใบประกาศรับสมัครงาน นำไปเผยแพร่ปิดประกาศในที่เปิดเผยต่าง ๆ ดังนี้

ก. สถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรที่บริษัทต้องการ โดยเฉพาะถ้าเป็นระดับการศึกษาชั้นปริญญาตรี ส่วนใหญ่จะรับผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย

ข. กรมแรงงาน

ค. ประกาศในหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ คือ The Nation และ Bangkok Post ส่วนฉบับภาษาไทยจะลงประกาศใบสมัครงานเฉพาะหนังสือพิมพ์เคลนิวิส

ง. บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เปิดรับสมัครทุกวันพฤหัสบดีในเวลาทำการ

การประกาศรับสมัคร แผนกบุคคลจะทำใบสมัคร โดยระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร หลักฐานที่ใช้ในการสมัคร วัน เวลาในการสมัคร และวัน เวลาในการสอบ (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 184)

กระบวนการคัดเลือก หลังจากมีการประกาศไปยังแหล่งต่าง ๆ ตามวิธีการสรรหาบุคคลแล้ว เมื่อมีผู้มาสมัคร เจ้าหน้าที่แผนกบุคคลจะให้ผู้มาสมัครเขียนใบสมัครพร้อมแสดงหลักฐานต่าง ๆ เช่น ใบวุฒิการศึกษา สำเนาทะเบียนบ้าน รูปถ่าย ใบรับรองแพทย์ การเขียนใบสมัครบริษัทมีแบบฟอร์ม ดังนี้

1. ใบสมัครงานสำหรับผู้จบประถมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 185) ผู้สมัครกรอกรายละเอียดเป็นภาษาไทย

2. ใบสมัครงานสำหรับผู้จบมัธยมศึกษาปีที่ 5 - มหาวิทยาลัย (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 187) ผู้สมัครกรอกรายละเอียดเป็นภาษาอังกฤษ

เมื่อผู้สมัครเขียนใบสมัครเรียบร้อยแล้ว เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะตรวจคุณสมบัติพร้อมหลักฐานของผู้สมัครว่าตรงตามที่ต้องการหรือไม่ แล้วนำมาคัดเลือกขั้นต้น เมื่อแผนกบุคคลได้ผู้มีความรู้คุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการแล้ว ก็จะส่งหนังสือขอเชิญสอบ/สัมภาษณ์ ไปให้ผู้สมัคร (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 189)

การคัดเลือก

โดยสอบข้อเขียน ภาคปฏิบัติ และ/หรือ สัมภาษณ์นั้นแล้วแต่ความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ที่ฝ่ายบุคคลจะรับเข้ามาอยู่ในตำแหน่งอะไร

ยกเว้นบางกรณี บางตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญ เช่น ช่างสี ช่างไฟฟ้า ที่มีความสามารถมาก ๆ ไม่มีการสอบข้อเขียน อาจจะมีการทดลองปฏิบัติงานจริง ๆ

การสอบข้อเขียน ของบริษัทโตโยต้า นั้น ข้อสอบเป็นทั้งแบบอัตนัย และปรนัย แล้วแต่กรณี

ข้อสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ สำหรับผู้สมัครที่มีความรู้ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพขึ้นไป (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 190)

ข้อสอบข้อเขียนภาษาไทย สำหรับผู้สมัครที่มีความรู้ต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ การสัมภาษณ์ เมื่อสอบผ่านข้อเขียน หรือภาคปฏิบัติ จะมีการคัดเลือกโดยการสอบสัมภาษณ์

1. ผู้จัดการแผนกบุคคล
2. รองผู้จัดการแผนกบุคคล
3. เจ้าหน้าที่แผนกบุคคล

ซึ่งการสัมภาษณ์นี้ ทั้ง 3 ท่านจะใช้แบบสัมภาษณ์พนักงานที่บริษัทกำหนดมาให้ เป็นมาตรฐาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 191)

เมื่อผ่านการสัมภาษณ์แล้วถ้าได้รับการคัดเลือก แผนกบุคคลจะทำหนังสือส่งไปให้มารายงานตัว (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 192) ในหนังสือนั้นจะแจ้งให้ทราบว่าให้นำเอกสารต่าง ๆ เช่น

- บัตรประชาชน
- รูปถ่าย

- สำเนาทะเบียนบ้าน

- สำเนาวุฒิการศึกษา เป็นต้น มาพร้อมด้วย เพื่อบริษัทจะได้เก็บไว้เป็นหลักฐาน

ทะเบียนประวัติของบุคคลผู้นั้น

เมื่อผ่านขั้นตอนการสัมภาษณ์แล้ว แผนกบุคคลจะดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบประวัติอาชญากรรม แผนกบุคคลจะให้พนักงานไปพิมพ์ลายนิ้วมือที่สถานีตำรวจในท้องที่ที่ตนอาศัยอยู่

2. ตรวจสอบสุขภาพ โดยให้พนักงานนำผลการฉายรังสีที่ปอดส่งให้แพทย์ประจำบริษัท เพื่อแพทย์จะได้นำมาประกอบผลการตรวจสอบสุขภาพ และแพทย์จะทำหนังสือรายงานให้แผนกบุคคลทราบ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 193)

3. ทำสัญญาจ้างแรงงานกับพนักงานผู้นั้น เป็นหนังสือ เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 194)

4. ให้พนักงานทำสัญญาเป็นหนังสือรับรองความเสียหายให้แก่บริษัท (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 195) เมื่อเวลาพนักงานได้กระทำการใดที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทที่จะต้องชดใช้ตามสัญญา โดยพนักงานจัดหาผู้รับรองความเสียหายมารับรองที่บริษัทตามแบบที่บริษัทกำหนดไว้อย่างน้อย 2 คน ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีตำแหน่งหรือฐานะ พอที่จะรับประกันความเสียหายได้ เมื่อผู้รับรองความเสียหายถึงแก่กรรม เป็นหน้าที่ของพนักงานที่จะต้องหาผู้มารับรองความเสียหายคนใหม่โดยเร็ว¹

5. ทำหนังสือคำปฏิญญาให้แก่บริษัท (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 196)

6. เขียนแผนที่ทางไปสู่อำเภอปัจจุบันโดยสังเขป (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 197)

7. ทำหนังสือแต่งตั้งผู้รับผลประโยชน์ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 198)

เมื่อผ่านขั้นตอนต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว แผนกบุคคลจะทำใบส่งตัวพนักงานใหม่ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 199) ส่งไปให้หน่วยงานที่ต้องการว่าจะส่งพนักงานใหม่ไปให้ในวันที่เท่าไร และจะให้เริ่มงานเมื่อใด ตลอดจนระบุการศึกษา ตำแหน่งที่จะให้ทำงาน รวมทั้ง ระบุระยะเวลาที่จะให้ทดลองปฏิบัติงานด้วย

¹ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2527, ข้อที่ 9 - 10 หน้า 3 - 4.

การทดลองปฏิบัติงาน

โดยหลักการ ผู้ที่สมัครเป็นพนักงานของบริษัท จะต้องผ่านการคัดเลือกแล้ว บริษัทพิจารณาเห็นสมควรว่าเหมาะสมจะได้รับการบรรจุให้เป็นพนักงาน โดยผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน จะต้องปฏิบัติทดลองงานก่อน ในระยะเวลาไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน โดยบริษัทจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เป็นหนังสือรับทราบในการทำงานขั้นทดลองปฏิบัติงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 200) หากปรากฏว่าพนักงานทดลองปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ หรือไม่เหมาะสม หรือกระทำการใด ๆ อันสื่อว่าทุจริตต่อหน้าที่ บริษัทมีสิทธิเลิกจ้างได้ทันทีโดยมิต้องบอกกล่าวล่วงหน้า แต่ประการใด¹ เมื่อครบกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานแล้ว แผนกบุคคลจะส่งหนังสือแจ้งไปยังผู้จัดการแผนกที่มีพนักงานไปทดลองปฏิบัติงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 201) ให้ผู้จัดการแผนกเขียนความเห็นเกี่ยวกับพนักงานนั้น และส่งใบประเมินผลการทดลองงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 202) ดังปรากฏเพื่อให้ผู้จัดการแผนกนั้น ๆ ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น โดยการให้คะแนนเกี่ยวกับ

1. ประสิทธิภาพในการทำงาน ว่ามีความสามารถในการผลิตงาน ซึ่งวัดจากมาตรฐานที่กำหนดทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ
2. การกระจายงาน ว่ามีการเอาใจใส่ระมัดระวังที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
3. มีความคิดริเริ่ม สามารถจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากการบอกกล่าว
4. ความยอมรับนับถือ เป็นที่เชื่อถือได้ในการดำเนินงานที่ได้กระทำลงไปและผูกมัดของตำแหน่งงานนั้น ๆ ด้วยความจริงใจและซื่อสัตย์
5. สังคม หมายถึงมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นทั้งในส่วนของหน้าที่ และนอกหน้าที่งานตลอดจนภายนอกบริษัท

เมื่อผู้จัดการแผนกได้ให้คะแนนตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะเขียนความเห็นเกี่ยวกับสุขภาพ ความสามารถพิเศษของพนักงานผู้นั้น แล้วระบุว่าพนักงานผู้นั้นเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ หรือว่าควรย้ายไปหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ อาจพิจารณาปลดออกจากงานก็ได้ จากนั้นผู้จัดการแผนกก็จะระบุเงินเดือนให้ตามความเหมาะสมว่า ควรจะปรับปรุง

¹ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน บริษัทโคโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2527, ข้อ 12 หน้า 4.

พิเศษให้เท่าไร หรือปรับให้ตามปกติ ซึ่งหมายความว่าหลังจากพ้นระยะเวลาทดลองจะปรับให้ประมาณ 220.-บาท ซึ่งเป็นค่าครองชีพ และอาจเห็นว่าไม่ควรปรับให้คงให้เท่ากับระยะทดลองปฏิบัติงาน

เมื่อเสร็จขั้นตอนของผู้จัดการแผนกนั้น ๆ แล้ว ก็จะส่งใบประเมินผลการทดลองงาน ไปยังแผนกบุคคล ผู้จัดการแผนกบุคคลก็จะพิจารณาและเขียนรายละเอียดว่า จะบรรจุพนักงานผู้นั้นอย่างไร และให้เงินเดือนเท่าใด โดยพิจารณาจากคะแนนที่ผู้จัดการแผนกประเมินผลให้มา และความเหมาะสมที่ผู้จัดการแผนกบุคคลเห็นสมควรประกอบกัน

การบรรจุ

เมื่อพ้นระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานแล้ว หากบริษัทได้พิจารณาแล้วเห็นว่าพนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีความเหมาะสม และมีความสามารถในการทำงาน บริษัทจะออกเอกสารรับรองพนักงานผู้นั้น (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 203) ว่าได้ผ่านการทดลองปฏิบัติงานตามกำหนดของบริษัท และได้บรรจุให้ทำงานในตำแหน่ง แผนกและฝ่ายใด ตลอดจนบอกจำนวนเงินเดือนที่จะได้รับ และแผนกบุคคลจะบันทึกประวัติพนักงานผู้นั้นลงในทะเบียนประวัติ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 204) เก็บไว้เป็นหลักฐาน

ระบบการจ้างและการบรรจุของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด นั้น ส่วนใหญ่จะบรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ เป็นคนหนุ่มสาวเข้าทำงาน เพื่อปลูกฝังให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เปรียบเสมือนเป็นบุคคลที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน

การฝึกอบรมและการพัฒนา

บริษัทมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งด้านวิชาการและความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษานอกประเทศ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม¹ คือ

1. เพื่อสร้างความพอใจในการทำงาน
2. เป็นการสอนและแนะนำงาน
3. เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายไปหน่วยงานอื่น ๆ
4. เป็นการฝึกฝนในขณะปฏิบัติหน้าที่

ระดับของการฝึกอบรม

ฝ่ายบุคคลจะให้แผนกบุคคลรับผิดชอบงานการปฐมนิเทศ และให้แผนกอบรมและพัฒนา บุคคลรับผิดชอบงานฝึกอบรมอื่น ๆ ให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้²

1. การปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานใหม่ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม
2. การฝึกอบรมให้กับพนักงานทั่วไปในสายวิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี นิติกร เป็นต้น
3. การฝึกอบรมพนักงานระดับผู้บริหารขั้นต้น
4. การฝึกอบรมพนักงานระดับผู้บริหารชั้นกลาง
5. การสัมมนาผู้บริหารระดับสูง

การปฐมนิเทศ³

เมื่อบริษัทฯ ได้รับพนักงานใหม่เข้ามาแล้ว แผนกบุคคลจะจัดให้มีการปฐมนิเทศช่วงต้นปี

¹สัมภาษณ์ วิทย์ชัย นิสัยมัน, พนักงานแผนกอบรมและพัฒนา ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 14 สิงหาคม 2527.

²วิโรจน์ สิทธิพลากุล, "การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมระหว่างองค์การรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขา บัณฑิต สาขา บัณฑิต สาขา บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525), หน้า 219, 235

³สัมภาษณ์ เกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล, พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 1 พฤศจิกายน 2527.

ประมาณเดือนมีนาคม หรือพฤษภาคม โดยจัดเป็นการประชุมพิเศษใหญ่ปีละ 1 ครั้ง ระยะเวลาประมาณ 3 วัน บริษัทฯจะเวียนหนังสือกำหนดการประชุมพิเศษแจ้งให้พนักงานใหม่ทราบทุกหน่วยงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 205) แต่ถ้าหากบริษัทฯรับพนักงานใหม่หลังจากมีการประชุมพิเศษใหญ่แล้ว แผนกบุคคลจะจัดการประชุมพิเศษแก่พนักงานใหม่เป็นครั้งย่อย ๆ ตามความเหมาะสม การประชุมพิเศษแต่ละครั้งก็เพื่อให้พนักงานใหม่ทราบความเป็นมาของบริษัทฯ นโยบายของบริษัทฯ การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และบริการต่าง ๆ ของส่วนกลาง ฯลฯ บริษัทฯแจกหนังสือข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 207) ให้พนักงานใหม่ในวันที่มีการประชุมพิเศษ รวมทั้งนำพนักงานใหม่เข้าเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯด้วย

ขั้นตอนของการดำเนินการฝึกอบรม¹

1. แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมจัดทำเป็นตารางฝึกอบรมตลอดปี โดยทำล่วงหน้าสำหรับปีต่อ ๆ ไป ซึ่งจัดทำในช่วงเดือนธันวาคม ของทุก ๆ ปี แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลจัดทำแผนการฝึกอบรมโดยพิมพ์เป็นหนังสือออกมาเป็นรูปเล่ม มีสาระสำคัญเกี่ยวกับ

- โครงการฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาบุคคล
- กำหนดการสำหรับการฝึกอบรม และสัมมนาในปีนั้น ๆ
- งบประมาณเพื่อการฝึกอบรมประจำปี
- หลักสูตรซึ่งจะแบ่งเป็น

ก. หลักสูตรบังคับ แบ่งเป็น

1. หลักสูตร A (หลักสูตรเสริม) ซึ่งได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาหัวหน้างาน, หลักสูตรเทคนิคการคุมงาน เป็นต้น
 2. หลักสูตร B (หลักสูตรพัฒนา) ซึ่งได้แก่ การพัฒนาสมรรถภาพการทำงาน, การพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม, การควบคุมชั้นสูง, การวางแผนร่วม
- ข. หลักสูตรเลือก ถือว่าเป็นหลักสูตร C ประกอบด้วยหลักสูตร ดังต่อไปนี้

¹ Personnel Development Training Program 85 (กรุงเทพมหานคร:

พิมพ์ที่แผนกอบรมและพัฒนาบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2527), หน้า 1-4.

- การใช้โทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ
- กระบวนการกลุ่มคุณภาพ
- การบริหารเวลาในการบริหารงาน
- การพูดในที่สาธารณะ
- การแก้ปัญหาการขัดแย้ง
- ภาษาอังกฤษสำหรับการใช้งาน
- ทักษะในการต่อรอง
- การพูดอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร
- ทักษะในการจำ และการฟังของผู้บริหาร
- การฝึกความมั่นใจสำหรับผู้จัดการ
- การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน : หลักสูตรขั้นสูงสำหรับผู้บริหาร
- การบริหารโดยใช้วัตถุประสงค์ และโดยใช้ผลงาน
- การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- อื่น ๆ

ตามหลักสูตรโครงการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นมาตรฐานของบริษัทฯ นั้นมีจุดมุ่งหมาย

ดังนี้¹

- หลักสูตร A เป็นหลักสูตรที่ใช้บริหารลูกจ้างบริษัทฯ ซึ่งเพิ่งได้รับการแต่งตั้งประจำปีเพื่อให้ตระหนักถึงหน้าที่การงานในตำแหน่งใหม่ของตน สร้างเสริมการเชื่อมั่นในการรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานยิ่งขึ้น ใ้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่ร่วมกับผู้อยู่ในตำแหน่งเดิม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมพหุพอใจในหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารมอบให้
- หลักสูตร B จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน นำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างหลักการและความรู้ทางการบริหารงานของแต่ละคน ในโอกาสเฉพาะหน้า สำหรับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ทัศนคติ และประสบการณ์ร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ ต่อผลงานของตน และแก่

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

บริษัทฯ ด้วย

หลักสูตร C เป็นหลักสูตรที่ก่อให้เกิดความรู้อย่างกว้างขวาง ลึกซึ้ง ทั้งทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้ความรู้ทั้งที่จำเป็นและถูกละเลยในแขนงงานของแต่ละสายงาน รวมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นที่เชื่อถือ และรับภาระหน้าที่ได้เต็มความสามารถ

2. กำหนดตัวผู้เข้ารับการอบรม โดยตรวจสอบความต้องการของลักษณะงานการอบรม ฝึกอบรมตามตำแหน่ง จะเป็นการอบรมแบบต่อเนื่อง และในกรณีที่พนักงานเกี่ยวกับการผลิตัวง เนื่องจากเป็นช่วงการเปลี่ยนรูปแบบรถยนต์ใหม่ แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลจะจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมให้แก่พนักงานเหล่านี้ โดยทำหน้าที่ส่งถึงผู้บังคับบัญชาของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม และตัวผู้เข้ารับการอบรมให้เซ็นทราบ

3. เตรียมสถานที่จัดหาวิทยากรตามความเหมาะสม เตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมให้พร้อม ออกหนังสือ เรียนเชิญผู้บริหาร ระดับสูง ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ มาเป็นประธานเปิด

4. เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม แผนกอบรมและพัฒนาบุคคลจะมีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการใช้แบบสอบถามเป็นหลัก (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 241) รวมทั้งให้พนักงานผู้นั้นทำรายงานเข้าฝึกอบรม (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 244) ถึงผู้จัดการแผนกของพนักงานผู้นั้นรับทราบแล้วส่งคือแผนกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประเมินผลสำหรับที่จะนำมาแก้ไข ปรับปรุงหลักสูตร ตลอดจนการปฏิบัติงานของแผนกฯ

ในกรณีที่แผนกฯ จัดส่งพนักงานของบริษัทฯ ไปรับการฝึกอบรมตามสถาบันต่าง ๆ นั้น แผนกฯ จะดำเนินการดังต่อไปนี้

1. เมื่อสถาบันต่าง ๆ จัดส่งหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมมาให้ แผนกฯจะเป็นผู้พิจารณาคัดรายชื่อหลักสูตรและโครงการที่คิดว่าจำเป็น ส่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. หน่วยงานใดที่สนใจพิจารณาเห็นชอบ ก็จัดส่งรายชื่อพนักงานที่จะเข้าอบรมมายังแผนกฯ

3. แผนกฯ จะแจ้ง วัน เวลา สถานที่ให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมทราบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากพนักงานผู้นั้นได้รับการฝึกอบรมกลับมาแล้ว จะต้องทำรายงานส่งกลับมายังแผนก

อบรมและพัฒนาบุคคล เช่นเกี่ยวกับการเข้าฝึกอบรมหลักสูตรของบริษัท

เทคนิคของการฝึกอบรม¹

แผนกฯ จะเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรมหลายวิธีแต่ที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การบรรยาย การศึกษากรณีตัวอย่าง การแบ่งกลุ่มอภิปราย และการลงมือปฏิบัติงานจริง

โดยปกติผู้เข้ารับการฝึกอบรมของบริษัท จะสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรมเอง แต่ต้องได้รับการรับรองจากผู้จัดการแผนกที่ตนสังกัดอยู่ หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า และรับรองชั้นสุดท้ายโดยแผนอบรมและพัฒนาบุคคลเองจากการที่ได้พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมด้านตำแหน่งหน้าที่ การศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และอื่น ๆ ส่วนใหญ่แล้ว การฝึกอบรมจะจัดนอกเวลาทำการ และพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมต้องทราบว่าบริษัท ไม่มีการจ่ายค่าล่วงเวลาให้ เพราะบริษัทเองต้องรับภาระในค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของการฝึกอบรมสูงอยู่แล้ว และการฝึกอบรมนั้นมีประโยชน์ต่อพนักงานเองที่ได้รับความรู้เพิ่มเติมและเมื่อพนักงานที่ได้ผ่านการฝึกอบรมทางแผนกอบรมและพัฒนาบุคคล จะบันทึกไว้ในบัตรบันทึกการฝึกอบรม(Training Record Card) เป็นหลักฐาน (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 249) การเข้าฝึกอบรมของพนักงานมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การงานด้วย

¹ สัมภาษณ์ วิทย์ชัย นิสัยมัน, พนักงานแผนกอบรมและพัฒนา ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 14 สิงหาคม 2527.

เกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล, พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 1 พฤศจิกายน 2527.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

หลังจากที่พนักงานได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าของบริษัท จะประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาประมาณเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม ของทุกปีและจะ ทราบผลการประเมินในเดือนตุลาคม โดยแผนกบุคคลส่งใบประเมินผลงานของพนักงาน (Personnel Appraisal Sheet) ไปยังทุกฝ่ายของบริษัทฯ แบบฟอร์มใบประเมินผลงานพนักงานแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

1. แบบฟอร์มสีเขียว ใช้สำหรับประเมินพนักงานระดับที่ไม่มีตำแหน่ง ไม่มีชั้น เช่น พนักงานทำความสะอาด คนขับรถ พนักงานรับใช้ พนักงานเฝ้าสถานที่ เป็นต้น (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 250)
2. แบบฟอร์มสีเหลือง สำหรับประเมินผลงาน พนักงานที่มีระดับชั้น แต่ไม่มี ตำแหน่ง บังคับบัญชา เช่น เสมียน พนักงานพิมพ์ดีด เป็นต้น (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 251)
3. แบบฟอร์มสีฟ้า ใช้สำหรับประเมินผลงานพนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นตั้งแต่ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่ม (Group Chief ถึง Chief Foreman หรือ Senior Supervisor) (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 252)
4. แบบฟอร์มสีชมพู ใช้สำหรับประเมินผลงานผู้บริหารระดับกลางถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งได้แก่ รองผู้จัดการ ถึง ผู้จัดการฝ่าย (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 253) สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้
 - แผนกบุคคล กรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน และจำนวนวันหยุด ลงในแบบฟอร์ม แล้วส่งให้ผู้จัดการฝ่าย
 - โดยหลักแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า 1 ระดับ จะเป็นผู้ประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วส่งให้ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติ (แต่ผู้ที่อนุมัติขั้นสุดท้าย คือ กรรมการบริษัท ที่ควบคุมฝ่ายนั้น และในกรณีผู้จัดการฝ่ายเป็นคนไทย กรรมการที่ควบคุมฝ่าย จะเป็นผู้ประเมินผล งานของผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการฝ่ายประเมินผลงานแล้ว จะส่งให้แผนกบุคคล เป็นผู้ตรวจสอบหาค่าเฉลี่ยของแต่ละฝ่าย

¹สัมภาษณ์ เกรียงไกร พิทักษ์ชัชวาล พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2 กุมภาพันธ์ 2528.

วิเชียร พวงมาศศิริ, พนักงานสำนักงานผลประโยชน์พนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 15 มีนาคม 2528.

หลักเกณฑ์ค่าเฉลี่ย คือ ค่าเฉลี่ยคะแนนของพนักงานในแต่ละฝ่าย เป็นดังนี้

- | | |
|--|----|
| 1. แบบฟอร์มสี่ขาวคะแนนเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ | 75 |
| 2. แบบฟอร์มสี่เหลืองคะแนนเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ | 75 |
| 3. แบบฟอร์มสี่ฟ้าคะแนนเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ | 80 |
| 4. แบบฟอร์มสี่ชมพูคะแนนเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ | 85 |

- หลังจากที่แผนกบุคคลได้จำแนกแบบฟอร์มตามสีแล้วนำคะแนนมารวมกันแล้วหา
คีย์จำนวนพนักงานระดับนั้นแล้ว โดยคิดคะแนน ถ้าคะแนนเฉลี่ยที่ได้เกินมาตรฐานที่ตั้งไว้ แผนก
บุคคลจะส่งใบประเมินผลงานของพนักงานทั้งหมดนั้นกลับไปยังฝ่ายนั้น ๆ เพื่อให้ฝ่ายนั้น ๆ พิจารณา
ประเมินผลปฏิบัติงานใหม่ แล้วทำการคัดถอนออกให้คะแนนเฉลี่ยไม่เกินมาตรฐาน

- แผนกบุคคล จะส่งให้แผนกเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นผู้คำนวณคะแนนเป็น
ตัวเงิน โดยเทียบคะแนนแต่ละแบบฟอร์มจากตารางสำเร็จรูป (ตารางสำเร็จรูป จะกำหนดตาม
นโยบายของบริษัทเป็นครั้ง ๆ ไป)

การโยกย้าย บริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานตามแนวราบเพื่อให้เหมาะสม
กับหน้าที่ เช่นโยกย้ายจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งและมีการโยกย้ายในแนวตั้ง เช่นการโยกย้าย
ในที่ ๆ มีความรับผิดชอบสูงขึ้นเพื่อปูนบำเหน็จความดี ความชอบ หรือโยกย้ายไปอยู่ที่ที่มีความรับผิดชอบ
ต่ำกว่า เพื่อเป็นการลงโทษ (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 254)

การเลื่อนเงินเดือน โดยปกติจะพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้พนักงานปีละ 1 ครั้ง ๆ ละ
ประมาณ 7--8% ในกรณีพิเศษอาจจะได้เลื่อนมากกว่านี้ไปขึ้นอยู่กับอาวุโสในการทำงาน และความ
สามารถหลังจากใบประเมินผลปฏิบัติงาน

การเลื่อนระดับและตำแหน่งพนักงาน โดยปกติพนักงานที่มีการศึกษาในระดับ A
เข้ามาทำงานครบ 2 ปี ก็จะได้เลื่อนระดับและตำแหน่งเป็น Sub-Foreman ส่วนพวกการ
ศึกษาในระดับ B,C,D, การเลื่อนระดับและตำแหน่งช้ากว่าระดับ A (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 255)
แต่การเลื่อนระดับขึ้นและตำแหน่งไม่ขึ้นไปตามอายุการทำงานเสมอไป พนักงานบางคนได้เลื่อน
ระดับขึ้นแต่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง หรือไม่ได้เลื่อนระดับขึ้นและตำแหน่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น

3. ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์ บริษัทฯได้ออกระเบียบวินัยเพื่อให้พนักงานทุกคน ปฏิบัติตามนั้น ซึ่งระเบียบวินัยนั้นบริษัทฯได้จัดพิมพ์เป็นเล่ม ว่าด้วยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 207 - 240) แจกให้พนักงานวันปฐมนิเทศ ระเบียบวินัยนั้นระบุให้พนักงานชื่อสัตย์ตรงต่อเวลา ไม่กระทำการใดๆ ที่ขัดก่อนนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รายละเอียดเกี่ยวกับการพนักงานตั้งแต่การคัดเลือก ทดลองงานและการบรรจุ จนกระทั่งการพ้นจากการเป็นพนักงาน ของบริษัทฯ วินัยและการปฏิบัติของพนักงาน ค่าตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับจากบริษัทฯ ตลอดจนขั้นตอนการร้องทุกข์เพื่อความเป็นธรรม

3.1 ระเบียบวินัยทางบวก เมื่อพนักงานปฏิบัติงานเป็นไปตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่เป็นระเบียบวินัยของบริษัทฯ ผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้นย่อมจะได้รับความดี ความชอบ ในการเลื่อนระดับขึ้น เลื่อนอัตราเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การ ประกาศชมเชยจากบริษัทฯ นอกจากนี้ทางบริษัทฯยังจ่ายเงินค่าเบี่ยชยันแก่พนักงานที่มาทำงาน สม่าเสมอ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 256)

3.2 ระเบียบวินัยทางลบ เมื่อพนักงานกระทำความผิดระเบียบวินัยจะต้องได้รับการลงโทษตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้วแต่ความผิด ผู้บังคับบัญชามีอำนาจและสิทธิในการลงโทษ หรือ เสนอให้ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด ระเบียบข้อบังคับ หรือคำสั่งมีลำดับการลงโทษตั้งแต่ สถานเบาที่สุดถึงสถานหนักที่สุด

ชนิดการลงโทษมีดังนี้¹

1. ว่ากล่าวตักเตือน หรือทำหนังสือเตือน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 257)
2. ลดตำแหน่ง หรือไม่ให้ทำงานในแผนกเดิม
3. ให้ลาออกจากงานด้วยตนเอง (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 258)
4. เลิกจ้างตามระเบียบการลงโทษ โดยไม่บอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าการลงโทษ (1) หรือ (2) นั้น พนักงานอาจจะถูกตัดเงินเดือนด้วย การลงโทษตาม (3) หรือ (4) นั้น บริษัทอาจจะไม่จ่ายเงินบำเหน็จ

¹ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, พ.ศ. 2517, ข้อ 55, หน้า 25,26.

แรงงานสัมพันธ์¹

สหภาพแรงงานโตโยต้า ประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นโดยพนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ประมาณ 100 คน ได้เป็นแกนนำและไปจดทะเบียนขึ้นเมื่อ พฤศจิกายน 2524 มีสมาชิก 540 คน และจนถึงปัจจุบันมีสมาชิก 980 คน และสหภาพแรงงานมีข้อบังคับของสหภาพแรงงานโตโยต้าประเทศไทย (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 259-268)

สหภาพแรงงาน โตโยต้าประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง
2. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน
3. ส่งเสริมการศึกษาและอบรมด้านแรงงาน
4. บำเพ็ญสาธารณประโยชน์

ค่าบำรุงสมาชิกเดือนละ 10 บาท หรือปีละ 100 บาทจากการประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ.2528 เมื่อวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ.2528 ได้มีการแก้ไขข้อบังคับของสหภาพฯ 2 ข้อ คือ

1. อายุการดำเนินงานของคณะกรรมการสหภาพฯ จาก 1 ปี เพิ่มเป็น 2 ปี
2. ค่าบำรุงของสมาชิกจากเดือนละ 10 บาท หรือปีละ 100 บาท เปลี่ยนเป็นเดือนละ 15 บาท หรือปีละ 150 บาท

ซึ่งข้อบังคับใหม่จะมีผลบังคับใช้ใน พ.ศ.2529 เป็นต้นไป

พนักงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพฯ ทุกคนเนื่องจากติดขัดในข้อกำหนดที่ห้ามบังคับพนักงานเข้าเป็นสมาชิกสหภาพโดยไม่สมัครใจ

¹สัมภาษณ์ นรินทร์ รัตนจารุ, ประธานสหภาพแรงงานโตโยต้า ประเทศไทย, 15 มีนาคม 2528.

การดำรงรักษาพนักงาน¹

เป็นวิธีบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรเป็นอย่างดี เพราะส่งผลให้พนักงานของบริษัท ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และอัตราการเข้าออกของพนักงานจะลดลง ดังนั้นบริษัท จะต้องจ่าย

1. ค่าตอบแทน โดยจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง พนักงานของบริษัทฯ ได้รับเงินเดือน ตามวุฒิการศึกษา และเมื่อพนักงานผู้นั้นพ้นระยะทดลองปฏิบัติงาน จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเป็นเงิน ค่าครองชีพ จำนวน 220 บาท (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 269) กรณีพนักงานรายวัน บริษัท ได้มีการ เปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างจากรายวันเป็นรายเดือน (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 270)

นอกจากเงินเดือนรวมค่าครองชีพแล้ว จะได้รับค่าตอบแทน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 271-272)

- เงินประจำชั้น (Class Allowance) มีการกำหนดระดับชั้นแต่ละชั้น มีเงิน ประจำชั้น โดยปกติจะมีการเลื่อนชั้นต่อเมื่อมีอายุการทำงานอย่างน้อย 3 ปี รวมกับผลการพิจารณา คะแนนที่ได้ เพราะบางคนอาจจะใช้เวลา น้อย หรือมากกว่า 3 ปี

- เงินประจำตำแหน่ง (Position Allowance) เป็นเงินที่ให้เพื่อตอบแทนความ รับผิดชอบตามหน้าที่ที่บริษัทมอบหมายให้ ซึ่งพนักงานผู้นั้นมีหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เงินประจำ ตำแหน่งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถรวมกับอายุการทำงาน ของพนักงานผู้นั้น

¹ สัมภาษณ์ เกรียงไกร พิทักษ์ชวัล, พนักงานแผนกบุคคล ฝ่ายบุคคล บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 2 กุมภาพันธ์ 2528.

ประลอง สุพัตกุล, ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต และผู้จัดการสำนักงาน ผลประโยชน์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, 20 มีนาคม 2528.

2. ประโยชน์และบริการ หรือสวัสดิการที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จัดให้แก่พนักงาน ซึ่งได้แก่

2.1 รถรับส่งพนักงานไป-กลับ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 273)

2.2 ค่าอาหารกลางวันคนละ 500 บาทต่อเดือน และค่าอาหารล่วงเวลาในการทำงานล่วงเวลาคนละ 20 บาทต่อวัน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 274-275)

2.3 เงินช่วยเหลือการศึกษาออกเวลางาน บริษัทฯ จะจ่ายให้ร้อยละ 50 ของจำนวนค่าเล่าเรียน และจ่ายเฉพาะสถาบันที่บริษัทฯ กำหนดไว้ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 276-277)

2.4 เงินช่วยเหลือการศึกษาสำหรับบุตรพนักงาน เบิกได้ร้อยละ 50 ของจำนวนค่าเล่าเรียน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 278)

2.5 เงินกู้สำหรับพนักงาน รายละเอียดหลักเกณฑ์ในการขอกู้และแบบฟอร์มขอกู้เงินพนักงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 279-282)

2.6 บริการห้องสมุดสำหรับพนักงาน ห้องสมุดอยู่ที่ชั้น 4 ตึกใหม่ สำนักงานใหญ่

2.7 บริการเกี่ยวกับความปลอดภัยของพนักงาน มีการรณรงค์จัดสถานที่ให้เป็นระเบียบป้องกันอุบัติเหตุ บริษัทฯทำประกันให้พนักงาน

2.8 เงินโบนัส บริษัทฯจ่ายโบนัสปีละ 3 เท่าของเงินเดือน

2.9 เครื่องแบบพนักงาน บริษัทฯจ่ายให้ปีละ 2-3 ชุดต่อคน

2.10 บริการจ่ายยาสามัญประจำบ้าน ปีละ 2 ครั้ง

2.11 บริการตรวจร่างกายประจำปี และฉีดวัคซีนแก่พนักงาน

2.12 บริการแพทย์ และพยาบาลประจำบ้าน

2.13 เงินช่วยเหลือการรักษาพยาบาลนอกเหนือหน้าที่ และกองทุนทดแทนโดยจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ในกรณีไปรักษาที่โรงพยาบาลรัฐบาลทุกแห่ง และโรงพยาบาลเอกชนตามที่บริษัทกำหนด (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 283-284) ซึ่งได้แก่

- โรงพยาบาลมิซัน
- โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์
- โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน
- คลินิกเวชชการ
- โรงพยาบาลคามิลเลียน
- โรงพยาบาลเมืองสมุทร

การเบิกค่ารักษาพยาบาลเป็นไปตามระเบียบของบริษัท ที่กำหนดไว้ ซึ่งพนักงานจะต้องกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มเบิกค่ารักษาพยาบาล (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 285)

2.14 เงินบำเหน็จ จะได้รับเมื่อทำงานครบ 3 ปีแล้วถึงออก ยอดเงินที่ได้รับคำนวณโดยหลักสูตรต่อไปนี้

เงินบำเหน็จ - ฐานเงินเดือนสุดท้าย ตัวคูณที่กำหนดในตารางเงินบำเหน็จ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 286-288)

2.15 เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานแต่งงาน มีบุตร และเงินช่วยเหลือคู่สมรส/ บิดา มารดา/บุตรของพนักงานถึงแก่กรรม พนักงานจะเบิกได้ตามอัตราที่บริษัทกำหนด (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 289) โดยกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มขอเบิกเงินจากบริษัท เพื่อแสดงความดีใจหรือเสียใจ (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 290)

2.16 เงินช่วยเหลือเพื่อสังสรรค์ และพักผ่อนประจำปี บริษัท จะจ่ายให้คนละ 300 บาท

2.17 ขี้อรรถในราคาพนักงาน ข้อมรดยนต์ส่วนตัว และขี้อะไหล่ในราคาพิเศษ พนักงานจะซื้อได้ต่อเมื่อพ้นระยะทดลองปฏิบัติงานแล้ว โดยเสียอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 5 ต่อปี โดยชำระเงินดาวน์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของราคาการยนต์ที่บริษัท ขายให้ รายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบในการซื้อรถในราคาพนักงาน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 291-296) และแบบฟอร์มขอซื้อรถยนต์ในราคาพนักงาน การซื้อรถนี้พนักงานจะต้องหาผู้ค้ำประกันมาทำสัญญาค้ำประกัน (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 297-300)

2.18 เงินแสดงความยินดีและเสียใจจากผู้จัดการ เป็นส่วนที่ผู้จัดการแผนกหรือฝ่ายนั้น ๆ พิจารณาเห็นสมควรจ่ายตามความเหมาะสม

2.19 บริษัท จัดให้มีการอบรมแก่พนักงานทั้งในและนอกประเทศ

2.20 บริษัท ส่งเสริมกีฬาทั้งใน และนอกบริษัทแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพดี

2.21 บริษัท จ่ายค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 301-303)

2.22 บริษัท จ่ายเบี้ยเลี้ยงในการเดินทางและค่าใช้จ่ายแก่พนักงานให้พาหนะสำหรับการเดินทางในประเทศเพื่องานของบริษัท (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 304-306)

2.23 บริษัท จัดนำคัมที่สะอาด และปลอดภัยให้แก่พนักงาน

การพ้นจากงาน¹

พนักงานของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะพ้นจากหน้าที่พนักงานเมื่อ

1. พนักงานถึงแก่กรรม เป็นการพ้นจากหน้าที่โดยอัตโนมัติ
2. ลาออก พนักงานจะต้องกรอกข้อความชี้แจง เหตุผลในแบบฟอร์มใบลาออกที่บริษัทกำหนดไว้ และส่งไปยังผู้จัดการแผนกคนล่องหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน และจะถือว่าลาออกได้ต่อเมื่อบริษัท ใ้คอนุมัติแล้ว
3. ปลดออก เมื่อพนักงานเป็นผู้ทุพพลภาพทางร่างกายหรือจิตใจหมดสมรรถภาพในการทำงาน หรือมีความประพฤติไม่เหมาะสมที่จะทำงาน
4. ให้ออก เลิกจ้าง หรือไล่ออก เมื่อพนักงานทำผิดระเบียบวินัยข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัท
5. ครบเกษียณ อายุ เมื่อพนักงานผู้นั้นมีอายุ 55 ปีบริบูรณ์
6. การว่าจ้างได้สิ้นสุดตามกำหนดระยะเวลาสัญญาว่าจ้าง
7. ในกรณีที่บริษัท จำเป็นต้องหยุดหรือเลิกประกอบการ เนื่องจากภัยธรรมชาติหรือความจำเป็นอื่น ๆ ที่ไม่สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

การพ้นจากการเป็นพนักงานของบริษัท ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการฝ่ายนั้น ๆ จะทำหนังสือแจ้งว่ามีพนักงานออกไปถึงผู้จัดการแผนกเงินเดือนสวัสดิการให้ทราบเพื่อดำเนินการเรียกเก็บชุดทำงาน เครื่องมือ หนังสือข้อบังคับ ฯลฯ คืนจากพนักงานผู้นั้น ถ้าไม่ครบเงินเดือนสวัสดิการก็จะหักเงินค่าตอบแทนตามรายการที่ขาดไป (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 307) หากพนักงานที่ออกไปไม่สามารถจะมารับค่าตอบแทนด้วยตนเองได้ก็จะทำหนังสือมอบฉันทะ (ปรากฏในภาคผนวกหน้า 308) ให้ผู้อื่นมารับค่าตอบแทนจากบริษัท แทนได้

¹ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด พ.ศ. 2517, ข้อ 19-22.