

บทที่ 4

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ในบทนี้จะได้ศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ โดยจะทำการศึกษาถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทุกด้านและรายได้ขององค์การฯ เสียก่อน เพื่อให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานบริการรถโดยสารโดยสายประจำทางขององค์การฯ ว่ามีรายได้และค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง และเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนกับค่าใช้จ่ายรวม และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนกับรายได้ แล้วจึงศึกษาในรายละเอียดของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรงและโดยอ้อมว่ามีระบบหรือหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนนั้น ๆ อย่างไร มีความเป็นมาหรือมูลเหตุอะไรที่ทำให้้องค์การฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนประเภทนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์หว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ เหมาะสมกับสภาพขององค์การฯ หรือไม่อย่างไร และเป็นสาเหตุหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้้องค์การฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่

การจำแนกประเภทค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ในการศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพนี้ อาจจำแนกประเภทของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน คือค่าใช้จ่ายที่้องค์การฯ จ่ายไปเพื่อพนักงานของ้องค์การฯ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 เงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ เบี้ยขยัน และค่าล่วงเวลา ที่้องค์การฯ จ่ายให้แก่พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานที่ใน้องค์การฯ

1.2 สวัสดิการพนักงาน ได้แก่สวัสดิการที่้องค์การฯ จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงานและครอบครัวของพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่ใน้องค์การฯ

1.3 เงินบำเหน็จพนักงาน ได้แก่เงินที่้องค์การฯ จ่ายให้แก่พนักงานเมื่อพนักงานเกษียณหรือลาออกจาก้องค์การฯ

2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน คือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ้องค์การฯ ที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ประกอบด้วย

- 2.1 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง หมายถึงค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้กับรถยนต์โดยสารประจำทางขององค์การฯ และรถเช่าที่มิใช่เพื่อใช้ในงานบริการ
- 2.2 ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร คือ ค่าเช่าที่ทางองค์การฯ จ่ายให้แก่เจ้าของรถโดยสารหรือให้ผู้เช่าตามสัญญาเช่ารถโดยสาร
- 2.3 จ่ายคืนรถร่วมบริการ คือ ค่าใช้จ่ายที่ทางองค์การฯ จ่ายให้แก่เจ้าของรถร่วมบริการจากเงินค่าโดยสารที่ทางองค์การฯ เก็บได้จาก การเดินทางร่วม
- 2.4 ค่าเหมาซ่อมรถยนต์โดยสาร คือ ค่าจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์โดยสารที่องค์การฯ จ่ายให้แก่ผู้รับจ้างตามสัญญาเหมาซ่อมรถยนต์โดยสารสำหรับรถยนต์โดยสารทั้งส่วนที่เป็นขององค์การฯ และส่วนที่เป็นรถเช่า ซึ่งทางองค์การฯ สัตหาไว้เพื่อใช้ในงานบริการ
- 2.5 ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรักษารถเก่าไต่แก่ ค่าจ้างรถยนต์และยางใน ค่าแบตเตอรี่ ค่าอะไหล่ ค่าจ้างซ่อมเบ็ดเตล็ด สำหรับรถยนต์โดยสารของทางองค์การฯ ที่มิใช่เพื่อใช้ในงานบริการ แต่ไม่ได้รวมอยู่ในสัญญาจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษา นอกจากนี้ยังรวมถึงค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาสินทรัพย์ของทั้งองค์การฯ
- 2.6 ค่าเช่าทรัพย์สิน คือ ค่าเช่าที่องค์การฯ จ่ายให้แก่เจ้าของทรัพย์สินที่องค์การฯ เช่าเพื่อใช้เป็นอุ้งเก็บรถ ท่าปล่อยรถ อาคารที่ทำการสำนักงานกลางและสำนักงานเขต เช่น ค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่าอาคาร เป็นต้น
- 2.7 ค่าเสียหายอุบัติเหตุ คือ ค่าใช้จ่ายที่ทางองค์การฯ จ่ายในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุขององค์การฯ เกิดอุบัติเหตุ
- 2.8 ค่าเสื่อมราคา คือ ค่าเสื่อมราคาของรถยนต์โดยสารประจำทางขององค์การฯ ที่มิใช่เพื่อใช้ในงานบริการ ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ขององค์การฯ เช่น การตัดจำหน่ายค่าปรับปรุงที่ดินของอุ้งเก็บรถ โรงซ่อม ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ อุปกรณ์ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่าเสื่อมราคาตกแต่งและอุปกรณ์สำนักงาน ค่าเสื่อมราคารถยนต์ เป็นต้น
- 2.9 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคนนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ในข้อ 2.1 - 2.8 เช่น ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าน้ำมันรถยนต์ที่ใช้ในสำนักงานกลางและสำนักงานเขต ค่ารักษาความปลอดภัย ค่าพิมพ์ตัว เป็นต้น

3. ดอกเบี้ยยจ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายทางการเงิน ซึ่งได้แก่ ค่าดอกเบี้ยเงินกู้เบิกเกินบัญชี ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ตัวสัญญาใช้เงิน และค่าดอกเบี้ยจ่ายหนี้เกินกำหนด เหตุผลที่ต้องแยกแสดง ค่าใช้จ่ายรายการนี้เป็นค่าใช้จ่ายประเภทหนึ่งแยกต่างหากจากค่าใช้จ่ายประเภทอื่น เพราะค่าดอกเบี้ยองค์การฯ จะต้องจ่ายในแต่ละปีมีจำนวนเงินสูงมาก

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์การฯ

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายนี้เป็นการนำข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 มาเปรียบเทียบกัน พร้อมทั้งแสดงค่าใช้จ่ายแต่ละรายการเป็นอัตราร้อยละของรายได้ (ตารางที่ 8) กับเป็นอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายรวม (ตารางที่ 9) การวิเคราะห์ในลักษณะนี้จะทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของปีใดปีหนึ่งกับปีอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้การ แสดงตัวเลขเปรียบเทียบจะทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของรายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ทำให้ทราบว่าสมรรถภาพในการดำเนินงานขององค์การฯ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือไม่ และมีสาเหตุ มาจากรายการใด

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และค่าใช้จ่าย

รายได้ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์นี้หมายถึง รายได้ทุกประเภทจากการดำเนินงานของ องค์การฯ จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการดำเนินงานกับค่า ใช้จ่าย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน องค์การฯ มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนค่อนข้างสูง กล่าวคือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้มีอัตราร้อยละ 42.64 ของรายได้จาก การดำเนินงานและได้ลดลงมาเหลือร้อยละ 42.59 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 และเหลือร้อยละ 41.00 ของรายได้จากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ทั้งนี้เนื่องจากในปีต่อๆ มาอัตราการ เติบโตของรายได้สูงกว่าอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน ดังนั้นส่วนของรายได้ที่องค์การฯ จะต้องนำมาจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายรายการนี้จึงลดลงถึงแม้ว่าจำนวนเงินที่องค์การฯ ต้องจ่ายจะเพิ่มขึ้นทุก ปีก็ตาม อนึ่งการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินที่องค์การฯ ต้องจ่ายนี้เป็นผลมาจากการเพิ่มอัตราเงินเดือน ประจำปีตามปกติ ทั้งนี้เพราะจำนวนพนักงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 นั้นมีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 จำนวนพนักงานลดลง

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่ายแต่ละประเภท ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528

รายการ	ปีงบประมาณพ.ศ. 2526		ปีงบประมาณพ.ศ. 2527		ปีงบประมาณพ.ศ. 2528	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากการดำเนินงาน						
รายได้ขายสัตว์รถโดยสาร-รถองค์การฯ	2,638.270	87.42	2,686.539	87.28	3,018.212	87.59
รายได้ขายสัตว์รถโดยสาร-รถร่วมบริการ	278.115	9.21	299.011	9.71	324.227	9.41
รายได้รับจากรถร่วมบริการ	-	-	-	-	5.177	0.15
รายได้รับจากบริษัท เอลี.เค.พีวี	-	-	-	-	1.565	0.04
รายได้ขายบัตรเดือน	15.397	0.51	9.727	0.32	10.996	0.32
รายได้ค่าเช่ารถเหมาคัน	1.940	0.06	0.799	0.03	1.040	0.03
รายได้ค่าโฆษณา	18.536	0.61	21.317	0.69	21.251	0.62
รายได้รถเมล์เล็ก	13.757	0.12	10.641	0.34	13.666	0.40
รายได้ค่าปรับผิดสัญญาจ้างซ่อม	47.242	1.56	28.228	0.92	19.664	0.57
รายได้อื่น ๆ	14.516	0.48	21.610	0.70	30.360	0.88
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	3,017.775	100	3,077.673	100	3,446.160	100
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน						
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน						
เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	1,169.799	38.76	1,193.332	38.77	1,284.537	37.27
สวัสดิการพนักงาน	39.769	1.32	44.730	1.45	49.301	1.43
เงินบำเหน็จพนักงาน	77.374	2.56	72.850	2.37	79.399	2.30
รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน	1,286.942	42.64	1,310.912	42.59	1,413.237	41.00
ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน						
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	858.220	28.44	777.520	25.26	800.782	23.24
ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	281.308	9.32	282.783	9.19	276.392	8.02
ค่าเช่ารถร่วมบริการ	233.206	7.73	252.755	8.21	272.041	7.89
ค่าเช่ารถโดยสาร	855.667	28.35	863.246	28.05	901.913	26.17
ค่าจ้างซ่อมและบำรุงรักษารถเก่า	9.145	0.30	12.225	0.40	22.913	0.66
ค่าเช่าทรัพย์สิน	49.324	1.63	47.675	1.55	50.450	1.46
ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	3.247	0.11	3.086	0.10	3.241	0.09
ค่าเสื่อมราคา	61.051	2.02	67.726	2.20	82.294	2.39
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	147.280	4.88	141.977	4.61	132.732	3.85
รวมค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน	2,498.448	82.79	2,448.993	79.57	2,542.758	73.79
ดอกเบี้ยจ่าย						
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้เบิกเงินยืม	105.975	3.51	20.740	0.67	22.807	0.66
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้สัญญาใช้เงิน	180.417	5.98	286.131	9.30	339.737	9.86
ดอกเบี้ยจ่ายหนี้เพิ่มจากทด	142.457	4.72	212.959	6.92	225.743	6.55
รวมดอกเบี้ยจ่าย	428.849	14.21	519.830	16.89	588.287	17.07
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	4,214.239	139.65	4,279.735	139.05	4,544.282	131.86
กำไร(ขาดทุน) ก่อนรวมรายได้เงินอุดหนุน	(1,196.467)	(39.65)	(1,201.805)	(39.05)	(1,098.124)	(31.80)
รายได้เงินอุดหนุน กรม.	120.000	3.98	-	-	-	-
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(1,076.467)	(35.67)	(1,201.805)	(39.05)	(1,098.124)	(31.80)

ที่มา : ตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่าย จากงบกำไรขาดทุนประจำงวดปี สำนักงานการคลัง ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ตารางที่ ๑ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทกับค่าใช้จ่ายรวม ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณพ.ศ. 2528

รายการ	ปีงบประมาณพ.ศ.2526		ปีงบประมาณพ.ศ.2527		ปีงบประมาณพ.ศ. 2528	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน						
เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน	1,169.799	27.76	1,193.332	27.88	1,284.537	28.27
สวัสดิการพนักงาน	39.769	0.94	44.730	1.04	49.301	1.08
เงินบำเหน็จพนักงาน	77.374	1.84	72.850	1.70	79.399	1.75
รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน	1,286.942	30.54	1,310.912	30.63	1,413.237	31.10
ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน						
ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	858.220	20.36	777.520	18.17	800.782	17.62
ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	281.308	6.67	282.783	6.61	276.392	6.08
ค่าเบี้ยประกันภัย	233.206	5.53	252.755	5.90	272.041	5.99
ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร	855.667	20.30	863.246	20.17	901.913	19.85
ค่าจ้างซ่อมและค่าบำรุงรักษารถเก่า	9.145	0.22	12.225	0.28	22.913	0.50
ค่าเช่าทรัพย์สิน	49.324	1.17	47.675	1.11	50.450	1.11
ค่าเสียหายอุบัติเหตุ	3.247	0.08	3.086	0.07	3.241	0.07
ค่าเสื่อมราคา	61.051	1.45	67.726	1.58	82.294	1.81
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	147.280	3.49	141.977	3.32	132.732	2.92
รวมค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน	2,498.448	59.28	2,448.993	57.22	2,542.758	55.95
ดอกเบี้ยจ่าย						
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้เบิกเกินบัญชี	105.975	2.51	20.740	0.48	22.807	0.50
ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้สวัสดิภาพเงิน	180.417	4.28	286.131	6.68	339.737	7.48
ดอกเบี้ยจ่ายหนี้เกินกำหนด	142.457	3.38	212.959	4.97	225.743	4.97
รวมดอกเบี้ยจ่าย	428.849	10.18	519.830	12.15	588.287	12.95
รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น	4,214.239	100.00	4,279.735	100.00	4,544.282	100.00

ที่มา : ตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่าย จากงบกำไรขาดทุนประจำงวดปี สำนักงานการคลัง ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้ มีอัตราร้อยละ 82.79 ของรายได้จากการดำเนินงาน และลดลงมาเหลือประมาณร้อยละ 73.78 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ทั้งนี้เพราะรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบการคิดค่าบริการโดยสาธารณชนโดยสาธารณชนจากระบบ moving rate มาเป็น flat rate โดยเก็บค่าโดยสารอัตรา 2.00 บาทตลอดสาย ตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2528 ทำให้องค์กรฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นวันละประมาณ 1 ล้านบาท¹ และยังมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนสัญญาความร่วมมือบริการ โดยให้บริษัทเจ้าของรถร่วมรับไปดำเนินการเดินรถเอง แล้วนำส่วนแบ่งซึ่งเป็นจำนวนเงินคงที่มาให้องค์กรฯ ดังนั้นแม้ค่าใช้จ่ายรายการนี้จะเพิ่มขึ้นแต่เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้แล้วอัตราการเพิ่มของรายได้สูงกว่าอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่าย

3. ดอกเบี้ยจ่าย

องค์กรฯ จะต้องจ่ายค่าดอกเบี้ยเป็นจำนวนเงินมีใช้น้อยในแต่ละปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 รายการดอกเบี้ยจ่ายมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 16.89 และ 17.07 ของรายได้จากการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายรายการนี้จะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ เพราะองค์กรต้องก่อหนี้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรฯ ประสบความสำเร็จตลอดมา ทำให้องค์กรฯ อยู่ในภาวะที่ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทกับค่าใช้จ่ายรวม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทกับค่าใช้จ่ายรวมของแต่ละปี ซึ่งแสดงเปรียบเทียบไว้ตามตารางที่ 9 พอสรุปได้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้คิดเป็นร้อยละ 30.54 ของค่าใช้จ่ายรวม และเพิ่มสูงขึ้นเป็นร้อยละ 30.63 และ 31.10 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ตามลำดับ ทั้ง ๆ ที่จำนวนพนักงานมีแนวโน้มลดลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเพิ่มอัตราเงินเดือนประจำปีตามปกติ

¹ สัมภาษณ์ นายบรรยง คูโรวาท, รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ, องค์กรขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร, 29 เมษายน 2529.

2. ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับค่าส่งคน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้มี อัตราร้อยละ 59.28 ของค่าใช้จ่ายรวม และลดลงเหลือร้อยละ 55.59 ของค่าใช้จ่ายรวมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ทั้งที่จำนวนเงินค่าใช้จ่ายรายการนี้เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 แต่ที่อัตราร้อยละลดลงนั้นก็เนื่องจากอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าส่งคนและดอกเบี้ยจ่าย

หากพิจารณาในรายละเอียดของค่าใช้จ่ายประเภทนี้ จะเห็นว่าค่าใช้จ่ายสำคัญอยู่ 3 รายการคือ

2.1 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ค่าใช้จ่ายรายการนี้มีอัตราร้อยละ 20.36, 18.17 และ 17.62 ของค่าใช้จ่ายรวม ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีอัตราร้อยละต่อค่าใช้จ่ายรวมลดลง ทั้งนี้เป็นผลเนื่องจากการที่ องค์การฯ พยายามประหยัดการใช้น้ำมันโดยตั้ง เป้าหมายในการใช้น้ำมันให้ลดแต่ละคันในแต่ละวัน ไว้ ถ้าหากน้ำมันหมดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วรถคันนั้นก็หยุดวิ่งบริการ และเนื่องมาจากการที่องค์การฯ โอนรถองค์การฯ ให้บริษัท เอส.เค. ทัวร์ ไปดำเนินการ ประกอบกับการที่รัฐบาล ให้อัตราค่าน้ำมันลดลงด้วย ค่าใช้จ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงขององค์การฯ จึงลดลง

2.2 ค่าเช่ารถยนต์โดยสาร การที่จำนวนเงินค่าเช่ารถยนต์โดยสารในแต่ละปีเพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนรถยนต์โดยสารที่องค์การฯ เช่าในปีนั้น ๆ เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ เพราะอัตราค่าเช่ารถยนต์โดยสารต่อคันคงที่ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา กล่าวคือ องค์การฯ ได้ ทำสัญญาเช่ารวมทั้งจ้างซ่อมแซมและบำรุงรักษารถโดยสารที่เช่ามานี้กับบริษัทจำหน่ายรถยนต์ 3 แห่ง เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2522 เป็นจำนวน 1,200 คัน (ตารางที่ 10 แสดงค่าเช่า และค่าเหมาซ่อมบำรุงรักษารถยนต์โดยสาร 1,200 คันนี้) จากตารางที่ 9 จะเห็นว่าในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ค่าใช้จ่ายรายการนี้มีอัตราละ 6.67, 6.61 และ 6.08 ของค่าใช้จ่ายรวม ตามลำดับ

2.3 ค่าเหมาซ่อมรถโดยสาร ตามตารางที่ 9 จะเห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายรายการนี้เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับค่าส่งคนที่สูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทเดียวกัน คือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้สูงเป็นอัตราร้อยละ 20.30 ของค่าใช้จ่ายรวม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 และปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 มีอัตราร้อยละ 20.17 และ 19.85 ของค่าใช้จ่ายรวมตามลำดับ (ตารางที่ 11 แสดงอัตราค่าเหมาซ่อมบำรุงรักษารถยนต์โดยสารรุ่นแรก 2,300 คัน)

ตารางที่ 10 ค่าเช่าและค่าเช่าซ่อมบำรุงรถโดยสารถยนต์โดยสารประจำทาง ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (รุ่นที่ 2) (1,200 คัน)

ปีที่	HINO		BENZ		ISUZU	
	จำนวน 500 คัน		จำนวน 200 คัน		จำนวน 500 คัน	
	ค่าเช่า/คัน(บาท)	ค่าซ่อม/คัน(บาท)	ค่าเช่า/คัน (บาท)	ค่าซ่อม/คัน (บาท)	ค่าเช่า/คัน (บาท)	ค่าซ่อม/คัน (บาท)
1	346	279	515	336	346	279
2	346	413	515	414	346	413
3	346	551	515	561	346	551
4	346	513	515	448	346	513
5	346	525	515	361	346	525
6	346	610	515	366	346	610
7	346	637	515	321	346	637
เฉลี่ยต่อปี	346	504	515	401	346	504

ที่มา : สำนักงานอำนวยการเดินรถ ฝ่ายการเดินรถ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ตารางที่ 11 ค่าเช่าซ่อมบำรุงรักษารถยนต์โดยสารประจำทาง ขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ตามสัญญาเช่าซ่อม (รุ่นที่ 1) (2,300 คัน)

ก่อนและหลังรับอัตราค่าเช่าซ่อม (15%)

ปีที่	ค่าเช่าซ่อมต่อคัน (บาท)									
	HIHO				BENZ				ISUZU	
	จำนวน 400 คัน		จำนวน 600 คัน		จำนวน 400 คัน		จำนวน 400 คัน		จำนวน 500 คัน	
1	142.-	163.30	140.-	161.00	190.-	218.50	189.25	194.64	198.-	227.70
2	222.-	255.30	220.-	253.00	335.37	385.68	314.60	361.79	296.-	340.40
3	290.-	333.50	288.-	331.20	333.96	364.04	313.20	360.18	397.-	456.55
4 ต่อวัน	370.-	425.50	368.-	423.20	333.50	383.53	312.75	359.66	361.-	415.15
5	450.-	517.50	448.-	515.20	269.74	310.20	249.-	286.35	363.-	415.45
6	518.-	595.70	516.-	593.40	415.61	477.95	394.85	454.08	460.-	529.00
7	598.-	687.70	596.-	685.40	262.07	301.38	241.35	277.55	466.-	535.90
เฉลี่ยต่อปี	370.-	425.50	368.-	423.20	305.75	351.61	285.-	327.74	363.-	417.45

ที่มา : สำนักงานอำนวยการเดินรถ ฝ่ายการเดินรถ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

หมายเหตุ ตัวเลขช่องซ้ายมือเป็นอัตราค่าเช่าซ่อมก่อนมีการปรับร้อยละ 15 เมื่อเดือนเมษายน 2522.

3. ดอกเบี้ยจ่าย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ค่าใช้จ่ายรายการนี้มีอัตราร้อยละ 10.18 ของค่าใช้จ่ายรวม ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2527 มีอัตราร้อยละ 12.15 ของค่าใช้จ่ายรวมมาถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ค่าใช้จ่ายรายการนี้ที่สูงขึ้นไปอีกเป็นร้อยละ 12.95 ของค่าใช้จ่ายรวม และค่าใช้จ่ายประเภทนี้ก็มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังที่กล่าวไว้แล้วในเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับค่าใช้จ่าย กล่าวคือเพราะองค์กรฯ ต้องก่อหนี้เพิ่มขึ้น เนื่องจากภาระดำเนินงานขององค์กรฯ ประสบการณ์ขาดทุนตลอดมา ทำให้องค์กรฯ อยู่ในภาวะที่ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรฯ โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการแล้วจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนเป็นค่าใช้จ่ายที่อยู่ในอัตราที่สูงที่สุดคือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 มีสูงถึงร้อยละ 31.10 ของค่าใช้จ่ายรวม ในขณะที่ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าเช่ารถโดยสารอยู่ในอัตราร้อยละ 17.62 และ 19.85 ของค่าใช้จ่ายรวมตามลำดับ และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนกับค่าใช้จ่ายรวมขององค์กรฯ ตั้งแต่ก่อตั้งเป็นต้นมา ตามตารางที่ 12 โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขจากงบการเงินขององค์กรฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ปรากฏว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนคิดเป็นร้อยละ 41.50 ของค่าใช้จ่ายรวม และลดลงเรื่อยมาจนมีค่าร้อยละ 27.36 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2523 ทั้งนี้เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 ซึ่งเป็นปีแรกที่องค์กรฯ เริ่มดำเนินการนั้นได้มีการจ่ายเงินชดเชยเป็นจำนวนมากให้กับพนักงานที่ทางองค์กรฯ รับโอนมาจากบริษัทมหาชนขนส่ง จำกัด การที่อัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนลดลงในปีต่อมาก็เพราะอัตราค่าจ้างของเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในแต่ละปี น้อยกว่าอัตราค่าจ้างของค่าจ้างด้านอื่น แม้ว่าจำนวนเงินที่องค์กรฯ ต้องจ่ายจะเพิ่มขึ้นทุกปีก็ตาม อนึ่ง การเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินที่องค์กรฯ ต้องจ่ายนี้เป็นผลจากการเพิ่มอัตราเงินเดือนประจำปีตามปกติ ส่วนจำนวนพนักงานค่อนข้างจะคงที่ แต่อย่างไรก็ตามนับจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2524 เป็นต้นมาอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายกำลังคนก็ค่อย ๆ เพิ่มขึ้น จนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรฯ มีค่าร้อยละ 31.10 ของค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งเป็นอัตราที่สูงมาก ยิ่งเมื่อพิจารณาถึงยอดเงินจริงที่องค์กรฯ ได้จ่ายออกไปแล้วก็จะเห็นว่า เป็นจำนวนเงินที่สูงมากทีเดียว โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรฯ จ่ายให้แก่พนักงานลูกจ้างขององค์กรฯ สูงถึง 1,413.237 ล้านบาท ในขณะที่

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนกับค่าใช้จ่ายรวมของ
องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2520 ถึงปีงบประมาณ
พ.ศ. 2528

	ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ คน	ค่าใช้จ่ายรวม	อัตราการ้อยละของ ค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับกำลังคนกับค่าใช้จ่าย รวมขององค์การฯ
ปีงบประมาณ 2520	369.579	890.432	41.50
ปีงบประมาณ 2521	459.811	1,376.612	33.35
ปีงบประมาณ 2522	590.461	1,745.718	33.83
ปีงบประมาณ 2523	777.901	2,477.438	27.36
ปีงบประมาณ 2524	942.075	3,241.770	29.06
ปีงบประมาณ 2525	1,247.232	3,939.781	29.71
ปีงบประมาณ 2526	1,286.942	4,214.239	30.54
ปีงบประมาณ 2527	1,310.912	4,279.735	30.63
ปีงบประมาณ 2528	1,413.237	4,544.282	31.10

ที่มา : ข้อมูลตัวเลขจากงบกำไรขาดทุนประจำปี สำนักงานการคลัง ฝ่ายบริหาร
องค์การขนส่งมวลชน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์การฯ มีรายได้จากการดำเนินงานทั้งสิ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 นี้เพียง 3,446.160 ล้านบาท ซึ่งเท่ากับว่าเงินจากรายได้ทั้งสิ้นขององค์การฯ นี้ ต้องจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนไปถึงร้อยละ 41

อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่น่ามาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นเพียงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรงที่องค์การฯ จ่ายเป็นต้นทุนเงินออกไปให้แก่พนักงานขององค์การฯ และแยกรายการออกมาได้ตามงบการเงินขององค์การฯ เท่านั้น แต่ความจริงแล้วยังมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อมซึ่งองค์การฯ ต้องจ่ายไปเพื่อพนักงานขององค์การฯ ในรูปของสวัสดิการและการให้บริการต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาลโดยไม่คิดมูลค่าในสำนักงานแพทย์ขององค์การฯ การสมัครรับส่ง การขึ้นรถยนต์โดยสารขององค์การฯ โดยไม่ต้องเสียค่าโดยสาร การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเป็นต้น ในการศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ จะศึกษาทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรงและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อม

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรง

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรง คือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ จ่ายเป็นเงินโดยตรงให้แก่พนักงานขององค์การฯ และปรากฏตัวเลขแยกเป็นรายการต่างหากในงบการเงินขององค์การฯ ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าครองชีพ เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน ค่าพาหนะเหมาจ่าย เพอร์เซนต์ ค่าจ้างแพทย์, ทนาย ค่าเบี้ยประชุม สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและเงินบำเหน็จรายละเอียดจำนวนเงินแยกตามประเภทของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ปรากฏตามตารางที่ 13

ต่อไปนี้จะเป็นการศึกษาวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรง ในรายละเอียดเรื่องระบบหรือหลักเกณฑ์ในการกำหนด มูลเหตุหรือความเป็นมาที่หาให้องค์การฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนประเภทนั้น ๆ โดยพิจารณาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรงแต่ละประเภทตามลำดับดังต่อไปนี้

1. เงินเดือนค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ จ่ายให้เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานที่และความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ถือเป็นค่าใช้จ่ายเหมา เป็นรายเดือนและเป็นรายได้ประจำ ส่วนค่าจ้างหมายถึง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ จ่ายให้เพื่อ

ตารางที่ 13 จำนวนเงินค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรงแยกแต่ละประเภทของปีงบประมาณ
พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ.2528

หน่วย : ล้านบาท

	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2526	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2527	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2528
เงินเดือน	610.782	639.811	698.129
ค่าครองชีพ	104.595	99.268	97.301
เบี้ยเลี้ยง	76.215	63.598	58.077
เบี้ยขยัน	20.405	20.521	20.375
ค่าล่วงเวลา	83.604	76.886	63.828
ค่าพาหนะเหมาจ่าย	20.613	21.147	21.956
เปอร์เซ็นต์	247.064	271.498	324.285
ค่าจ้างแพทย์, ทนาย	0.352	0.236	0.142
ค่าเบี้ยประชุม	0.298	0.367	0.433
สวัสดิการ	39.769	44.730	49.301
เงินบำเหน็จ	77.374	72.850	79.399
รวม	1,286.942	1,310.912	1,413.237

ที่มา : กองกรรณวิธีข้อมูลอัตโนมัติ สำนักงานแผนโครงการและงบประมาณ องค์การขนส่งมวลชน
กรุงเทพ

ตอบแทนการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน

การกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างที่หน่วยงานของรัฐได้เข้ามามีบทบาทโดยตรงกับรัฐวิสาหกิจนั้น ก็โดยที่กระทรวงการคลังได้กำหนดบัญชีมาตรฐานเงินเดือนค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจ เมื่อปีพ.ศ. 2517 สำหรับให้รัฐวิสาหกิจนำไปใช้ และต่อมาได้มีการปรับปรุงบัญชีมาตรฐานนี้ในปีพ.ศ. 2520 จนกระทั่งปัจจุบันนี้รัฐวิสาหกิจได้มีบัญชีมาตรฐานเงินเดือนค่าจ้างพ.ศ. 2525 (ตารางที่ 14) ที่กระทรวงการคลังได้กำหนดขึ้น และนำไปใช้ในรัฐวิสาหกิจเกือบทุกแห่ง รวมทั้งองค์การฯ ด้วย และการที่รัฐวิสาหกิจจะเพิ่มหรือปรับปรุงเงินเดือนค่าจ้างหรือเงินอื่นใด เป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากการเพิ่มเงินเดือนค่าจ้างประจำปีตามปกติต้อง เสนอให้กระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน แล้วจึงให้ข้อเท็จจริงความตกลงกับกระทรวงการคลัง องค์การฯ ได้นำบัญชีมาตรฐานนี้มาใช้ โดยสร้างบัญชีมาตรฐาน อัตราเงินเดือนพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ 1 มกราคม 2525 (ตารางที่ 15) ขึ้น กำหนดอัตราเงินเดือนขั้นต่ำไว้ 1,380 บาท ขั้นสูงสุด 32,960 บาท และชอยชั้นเงินเดือนแต่ละขั้นตามบัญชีมาตรฐานเงินเดือนรัฐวิสาหกิจออกเป็นครึ่งขั้น แล้วปรับอัตราเงินเดือนของพนักงานองค์การฯ ทุกตำแหน่งตามบัญชีมาตรฐานอัตราเงินเดือนของพนักงานองค์การฯ นี้ ทั้งนี้ได้กำหนดให้อัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดขององค์การฯ เป็น 1,435 บาท ซึ่งได้แก่ตำแหน่งพนักงานเก็บค่าโดยสาร และกำหนดอัตราเงินเดือนสูงสุด ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการไว้ 32,960 บาท (ตารางที่ 16)

ส่วนอัตราค่าจ้างของพนักงานประจำรายวัน ซึ่งได้แก่ พนักงานในตำแหน่งพนักงานขับรถโดยสาร พนักงานเก็บค่าโดยสาร ยามรักษาการณ์ และพนักงานเติมน้ำมัน จะเริ่มขั้นต่ำสุดที่ 65 บาท และสูงสุด 165 บาท (รายละเอียดตามตารางที่ 17)

ในปัจจุบันนี้ หลังจากที่องค์การฯ ได้ขึ้นเงินเดือนพนักงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2526 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ปรากฏว่ามีพนักงานจำนวนหนึ่งเงินเดือนขึ้นถึงเพดานขั้นสูงสุดของอัตราตำแหน่งและจำนวนไม่น้อยที่เงินเดือนที่รับอยู่สูงกว่าเพดานขั้นสูงของตำแหน่งตามคำสั่งขององค์การฯ แต่ยังไม่ได้รับเงินเดือน และรอการตกเบิกอยู่ องค์การฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนขององค์การฯ ขึ้นใหม่ โดยขยายเพดานเงินเดือนของแต่ละตำแหน่งให้สูงขึ้นไปอีก และได้ทำเรื่องผ่านกระทรวงคมนาคมซึ่งเป็นกระทรวงเจ้าสังกัด ส่งไปยังกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว แต่ปรากฏว่า กระทรวงการคลังพิจารณาเห็นว่าพนักงานจำนวนไม่น้อยได้รับอัตราเงินเดือนสูงกว่าเพดานของตำแหน่งอยู่แล้วและพนักงานบางตำแหน่ง มีการจ่าย

ตารางที่ 14 บัญชีมาตรฐานอัตราเงินเฟ้อแห่งชาติกระทรวงพาณิชย์ 1 มกราคม 2525

ชั้น	อัตราเงินเฟ้อ	ที่วิ่ง
1	1,600	120
2	1,720	130
3	1,850	150
4	2,000	170
5	2,170	190
6	2,360	200
7	2,560	220
8	2,780	240
9	3,020	250
10	3,270	270

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ชั้น	อัตราเงินเดือน	ที่ว่าง
11	3,540	290
12	3,830	310
13	4,140	330
14	4,470	360
15	4,830	390
16	5,220	420
17	5,640	450
18	6,090	480
19	6,570	510
20	7,080	530
21	7,610	550
22	8,160	570
23	8,730	590

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ชั้น	อัตราเงินเคียน	ชั้นวิ่ง
24	9,320	620
25	9,940	670
26	10,610	720
27	11,330	770
28	12,100	820
29	12,920	880
30	13,800	940
31	14,740	1,000
32	15,740	1,060
33	16,800	1,120
34	17,920	1,180
35	19,100	1,240
36	20,540	1,300

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	อัตราเงินเคื้อน	ที่วิ่ง
37	21,640	1,360
38	23,000	1,440
39	24,440	1,520
40	25,960	1,600
41	27,560	1,700
42	29,260	1,800
43	31,060	1,900
44	32,960	2,000
45	34,960	2,100
46	37,060	2,200
47	39,260	2,300
48	41,560	2,400
49	43,960	

ที่มา. กองรัฐวิสาหกิจ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ตารางที่ 15 ปริมาณมาตรฐานอัตราเงินเดือนพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ 1 มกราคม 2525

ขั้น	อัตราเงินเดือน	ขั้น
ก1	1,380	110
ข1	(1,435)	
ก2	1,450	110
ข2	(1,545)	
1	1,600	120
1.5	(1,660)	
2	1,720	130
2.5	(1,785)	
3	1,850	150
3.5	(1,925)	
4	2,000	170
4.5	(2,085)	
5	2,170	190
5.5	(2,265)	
6	2,360	200
6.5	(2,460)	
7	2,560	220
7.5	(2,670)	
8	2,780	240
8.5	(2,900)	
9	3,020	250
9.5	(3,145)	
10	3,270	270
10.5	(3,405)	
		280

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ชั้น	อัตราเงินเกิน	ชั้นวิ่ง
11	3,540	
11.5	(3,685)	290
12	3,830	>300
12.5	(3,985)	310
13	4,140	>320
13.5	(4,305)	330
14	4,470	>345
14.5	(4,650)	360
15	4,830	>375
15.5	(5,025)	390
16	5,220	>405
16.5	(5,430)	420
17	5,640	>435
17.5	(5,865)	450
18	6,090	>465
18.5	(6,330)	480
19	6,570	>495
19.5	(6,825)	510
20	7,080	>520
20.5	(7,345)	530
21	7,610	>540
21.5	(7,885)	550
22	8,160	>560
22.5	(8,445)	570
23	8,730	>580
23.5	(9,025)	590
		>605

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ชั้น	อัตราเงินเดือน	ชั้นวัง
24	9,320	
24.5	(9,630)	620
25	9,940	>645
25.5	(10,275)	670
26	10,610	>695
26.5	(10,970)	720
27	11,330	>745
27.5	(11,715)	770
28	12,100	>795
28.5	(12,510)	820
29	12,920	>850
29.5	(13,360)	880
30	13,800	>910
30.5	(14,270)	940
31	14,740	>970
31.5	(15,240)	1,000
32	15,740	>1,030
32.5	(16,270)	1,060
33	16,800	>1,090
33.5	(17,360)	1,120
34	17,920	>1,150
34.5	(18,510)	1,180
35	19,100	>1,210
35.5	(19,720)	1,240
36	20,340	>1,270
36.5	(20,990)	1,300
		>1,330

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ชั้น	อัตราเงินเดือน	ขั้นวิ้ง
37	21,640	
37.5	(22,320)	1,360
38	23,000	1,400
38.5	(23,720)	1,440
39	24,440	1,480
39.5	(25,200)	1,520
40	25,960	1,560
40.5	(26,760)	1,600
41	27,560	1,650
41.5	(28,410)	1,700
42	29,260	1,750
42.5	(30,160)	1,800
43	31,060	1,850
43.5	(32,010)	1,900
44	32,960	

ที่มา : แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ตารางที่ 16 อัตราเงินเดือนพนักงาน องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

																			27,560
																			25,960
				4,140	5,025		5,430	5,865	6,330	6,570	7,080								24,440
				3,830	4,650		5,025	5,430	5,865	6,090	6,570								23,000
				3,540	4,305		4,650	5,025	5,430	5,640	6,090								13,800
				3,270	3,985	4,140	4,305	4,650	5,025	5,220	5,640				12,510				12,920
			3,270	3,270	3,985	3,830	3,985	4,305	4,650	4,830	5,220	7,885	8,730	10,970	10,610	12,100	20,340	31,060	21,640
	2,265		3,020	3,020	3,685	3,830	3,985	4,305	4,650	4,830	5,220	7,885	8,730	10,970	9,940	11,330	19,100	29,260	19,100
	2,085		2,780	2,780	3,405	3,540	3,685	3,985	4,305	4,470	4,830	7,345	8,160	10,275	9,320	10,610	17,920	27,560	17,920
	1,925	2,360	2,560	2,560	3,145	3,270	3,405	3,685	3,985	4,140	4,470	6,825	7,610	9,630	8,730	9,940	16,800	25,960	16,800
	1,785	2,170	2,360	2,360	2,900	3,020	3,145	3,405	3,685	3,830	4,140	6,330	7,080	9,025	8,160	9,320	15,740	24,440	15,740
	1,660	2,000	2,170	2,170	2,670	2,780	2,900	3,145	3,405	3,540	3,830	5,865	6,570	8,445	7,610	8,730	14,740	23,000	14,740
	1,545	1,850	2,000	2,000	2,460	2,560	2,670	2,900	3,145	3,270	3,540	5,430	6,090	7,885	7,080	8,160	13,800	21,640	13,800
	1,435	1,720	1,850	1,850	2,265	2,360	2,460	2,670	2,900	3,020	3,270	5,025	5,640	7,345	6,570	7,610	12,920	20,340	12,920
ตำแหน่ง	พนักงานเก็บค่าโดยสาร	พนักงานทำความสะอาด -พนักงานทำความสะอาด -พนักงานเก็บค่าโดยสาร	พนักงานขับรถ (ประจำสำนักงาน)	พนักงาน (ยู. 3) -พนักงานขับรถ -นายกรวจ	พนักงาน (ป.พ.)	นายทา	พนักงาน (ป.พ.)	พนักงาน (ป.ส.)	พนักงาน (ปริญญาตรี)	ผู้ช่วยผู้ตรวจการ	ผู้ตรวจการ	หัวหน้าแผนก	หัวหน้ากอง	หัวหน้าสำนักงาน	รองผู้ตรวจการเขต	ผู้ตรวจการเขต	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	

ที่มา : แผนกรระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ตารางที่ 17 อัตราค่าจ้างพนักงานประจำรายวัน ตำแหน่ง พชร., พทส., ยาม และพนักงานเติมน้ำมัน

อัตราค่าจ้าง	ชั้น	หมายเหตุ
65	5	
70	5	
75	6	
81	6	
87	6	
93	6	
99	6	
105	6	
111	6	
117	6	
123	6	
129	6	
135	6	
141	6	ชั้นสูงสุดของ พทส.
147	6	ชั้นสูงสุดของ ยาม พนักงานเติมน้ำมัน
153	6	
159	6	
165	6	ชั้นสูงสุดของ พชร.

เงินเพิ่มเติมเช่นนอกเหนือจากเงินเดือนปกติ โดยไม่ได้เสนอขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง ก่อน จึงต้องการคำชี้แจงและการตรวจสอบในเรื่องนี้ และได้ส่งเรื่องให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจสอบ รวมทั้งให้องค์การฯ ชี้แจงในเรื่องนี้ด้วย

อย่างไรก็ตาม อัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่องค์การฯ จ่ายนั้น สัดว่าอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป (ดูภาคผนวก ค ตารางสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ) แต่ปัญหาสำคัญมีอยู่ว่า องค์การฯ ไม่สามารถให้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏว่ามีพนักงานที่ทำงานไม่ตรงหน้าที่กับตำแหน่งเงินเดือน หรือทำงานไม่เต็มที่อยู่เป็นอันมาก จากการวิเคราะห์การทำงานของพนักงานขับรถ และพนักงานเก็บค่าโดยสาร ปรากฏว่า โดยเฉลี่ยแล้ว มีอัตรามากเกินไปกว่าจำนวนรถที่ออกวิ่งบริการในแต่ละวัน (ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป) นอกจากนี้ปรากฏว่าพนักงานขององค์การฯ มีการขาด และลาพักต่าง ๆ สูงมาก ทำให้้องค์การฯ ได้รับความเสียหาย และค่าใช้จ่ายมากกว่าที่ควรจะเป็น

การพิจารณาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ ใช้จ่ายไปเพื่อพนักงานขององค์การฯ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น และสวัสดิการอื่น ๆ ที่พนักงานได้รับด้วย เพราะนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนของหน่วยงาน แต่ละแห่งอาจจะแตกต่างกันไป หน่วยงานบางแห่งอาจกำหนดอัตราเงินเดือนสูง แต่มีสวัสดิการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานต่ำ หน่วยงานบางแห่งกำหนดอัตราเงินเดือนต่ำแต่มีค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น หรือมีสวัสดิการให้เพียงพอ ฉะนั้นเพียงแต่อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างอย่างเดียวจึงไม่สามารถบอกได้ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมหรือไม่ ในกรณีขององค์การฯ ก็เช่นกัน พนักงานฝ่ายปฏิบัติการนอกจากจะได้รับอัตราเงินเดือนค่าจ้างที่แน่นอนในแต่ละเดือนแล้ว ยังมีค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งจะได้พิจารณาในตอนต่อไป

2. ค่าครองชีพ

ค่าครองชีพ เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ ที่จ่ายให้แก่พนักงานตามกฎหมายเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ให้ค่าครองชีพเดือนละ 400 บาท สำหรับพนักงานและลูกจ้างขององค์การฯ ที่มีค่าจ้างเงินเดือนเท่ากับหรือต่ำกว่า 3,540 บาท

2. ให้ค่าครองชีพเดือนละ 300 บาท สำหรับพนักงานและลูกจ้างขององค์การฯ ที่มีค่าจ้างหรือเงินเดือนเกิน 3,540 บาท แต่ไม่เกิน 6,570 บาท

การจ่ายเงินค่าครองชีพให้แก่พนักงานลูกจ้างขององค์การฯ นี้มีที่มาจากคำสั่งของคณะรัฐมนตรีที่ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจ่ายเงินค่าครองชีพให้แก่พนักงานลูกจ้างเพื่อเป็นการช่วยเหลือการครองชีพในเรื่องเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพนี้เป็นข้อเรียกร้องของบรรดาพนักงานลูกจ้างรัฐวิสาหกิจที่มีมานานแล้ว และเมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2523 กลุ่มสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 26 สหภาพ ได้ประชุมกันและเสนอแนวทางการขอปรับปรุงเงินช่วยเหลือค่าครองชีพแก่รัฐบาล โดยเสนอว่าผู้ที่มีรายได้ให้ได้รับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพดังนี้

ผู้มีรายได้ ระหว่าง 1,350 - 3,030 ให้ได้รับ 600 บาท

ผู้มีรายได้ ระหว่าง 3,280 - 5,650 ให้ได้รับ 500 บาท

ผู้มีรายได้ ระหว่าง 6,100 - 9,500 ให้ได้รับ 400 บาท

ผู้มีรายได้เกินกว่า 9,500 ขึ้นไป ไม่ได้รับ ทั้งนี้ให้มีผลย้อนหลังตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2522

ในขณะที่เดียวกันสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติได้เสนอรัฐบาลในเรื่องเกี่ยวกับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพดังนี้คือ

ผู้มีรายได้ ระหว่าง 1,350 - 3,700 ให้ได้รับ 500 บาท

ผู้มีรายได้ ระหว่าง 3,280 - 5,650 ให้ได้รับ 400 บาท

ผู้มีรายได้เกินกว่า 5,650 ขึ้นไป ไม่ได้รับ ทั้งนี้ให้มีผลย้อนหลัง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2523¹

ในที่สุดคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจได้รับตามที่กระทรวงมหาดไทยและกระทรวงการคลัง เสนอ ดังนี้

ก. ให้ค่าครองชีพเดือนละ 400 บาท สำหรับพนักงานและลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจที่มีค่าจ้างเงินเดือนไม่เกิน 3,030 บาทต่อเดือน

¹ "ไทยรัฐ," ฉบับที่ 8203, วันเสาร์ที่ 7 กรกฎาคม 2523, หน้า 16.

ย. ให้ค่าครองชีพเดือนละ 300 บาท สำหรับพนักงานและลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจ ที่มีค่าจ้างเงินเดือนเกินกว่า 3,030 บาท แต่ไม่เกิน 5,650 บาทต่อเดือน

ค. ให้จ่ายเงินค่าครองชีพตามอัตราดังกล่าวย้อนหลัง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2523 เพื่อให้พร้อมกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือนข้าราชการครั้งสุดท้าย ซึ่งได้กระทำไปแล้ว

ง. สำหรับรัฐวิสาหกิจใดที่ได้ดำเนินการให้ค่าครองชีพหรือเงินอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไปก่อนแล้ว โดยยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ก็ให้ปรับอยู่ในเกณฑ์เดียวกัน

จ. ให้สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ รับผิดชอบในการพิจารณา เสนอข้อคิดเห็นต่อรัฐบาล ในการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จ ภายในวันที่ 15 กันยายน 2523

ฉ. ในระหว่างนี้ห้ามรัฐวิสาหกิจใดปรับค่าครองชีพ ค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการที่คิดเป็นเงินได้ จนกว่าคณะรัฐมนตรีจะอนุมัติโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนใหม่

ช. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี 2523 ของรัฐวิสาหกิจให้รอหลังเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีจะกำหนด

ข. รัฐวิสาหกิจใดที่ถูกระทบกระเทือนจากการให้เงินช่วยเหลือค่าครองชีพครั้งนี้ จนขาดทุนหรือกระทบกระเทือนต่อรายได้นำส่งรัฐ ให้เสนอแผนงานแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงฐานะการเงินแก่กระทรวงการคลังภายใน 45 วัน

ปัจจุบันในเรื่องเงินช่วยเหลือค่าครองชีพของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุม เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2524 ที่เห็นชอบและอนุมัติตามที่กระทรวงการคลัง เสนอกล่าวคือ ให้จ่ายเงินค่าครองชีพให้แก่พนักงานและลูกจ้างรัฐวิสาหกิจในอัตราเดือนละ 400 บาท สำหรับผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่ากับหรือต่ำกว่าเดือนละ 3,540 บาท และเดือนละ 300 บาท สำหรับผู้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่าเดือนละ 3,540 บาท แต่ไม่เกินเดือนละ 6,570 บาท

3. เบี้ยเลี้ยง

เบี้ยเลี้ยง เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ ที่จ่ายให้แก่พนักงานบางตำแหน่ง คือ ผู้จัดการสาย ผู้ช่วยผู้จัดการสาย นายท่า นายท่าอู่ พนักงานตรวจการ พนักงานขับรถประจำรายเดือน และพนักงานเก็บค่าโดยสารประจำรายเดือน โดยมีเงื่อนไขการปฏิบัติงาน

หรือหลักเกณฑ์การจ่ายตามที่แสดงในตารางที่ 18

การจ่ายเบี้ยเลี้ยงให้แก่พนักงานบางตำแหน่งขององค์การฯ นี้มีที่มาจากที่บริษัท ผู้ประกอบการ เติมรถโดยสาร เติมเคยจ่ายให้แก่พนักงานของบริษัท แต่การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้พนักงานของบริษัทผู้ประกอบการ เติมนั้น ทางบริษัทจะกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนค่อนข้างต่ำ แต่จะจ่ายเบี้ยเลี้ยงในวันที่มาทำงานให้ค่อนข้างสูง บวกกับเงินส่วนแบ่งจากรายได้ค่าโดยสาร (เปอร์เซ็นต์) ที่พนักงานเก็บค่าโดยสารเก็บได้ในแต่ละวัน ถ้าพนักงานคนใดไม่มาทำงานในวันใดก็จะไม่ได้เบี้ยเลี้ยงและเงินส่วนแบ่งดังกล่าวในวันนั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจกึ่งบังคับให้พนักงานต้องมาทำงานตามปกติทุกวันด้วยความตั้งใจ เพราะผลของงานพนักงานมีส่วนได้เสียอยู่ด้วย เมื่อมีการรวมกิจการรถโดยสารประจำทางเข้าด้วยกันเป็นองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพแล้ว องค์การฯ ปรับฐานะของพนักงานทุกคน ทั้งคนขับรถและคนเก็บค่าโดยสาร เป็นพนักงานประจำรายเดือน คือได้รับอัตราเงินเดือนที่แน่นอนทุกเดือน และการกำหนดอัตราเงินเดือนให้พนักงานขององค์การฯ นั้น องค์การฯ กำหนดให้ตามเกณฑ์เฉลี่ยของพนักงานรัฐวิสาหกิจทั่วไป ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินเดือนของบริษัทผู้ประกอบการ เติมมาก แต่ในขณะที่เดียวกันการจ่ายเบี้ยเลี้ยง เช่นบริษัทผู้ประกอบการ เติมสำหรับพนักงานบางตำแหน่ง เช่นพนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสารก็ยังคงไว้ แต่ไม่จ่ายเงินส่วนแบ่งรายได้จากค่าโดยสาร การกำหนดค่าตอบแทนเช่นนี้นับว่าเป็นความผิดพลาดขององค์การฯ เพราะทำให้พนักงานประเภทนี้ไม่ขยันและไม่ตั้งใจทำงานเท่าที่ควร เนื่องจากพนักงานมาทำงานทุกวัน - ทำงานหรือลาบ้างขาดบ้างก็ยังได้รับเงินเดือนประจำที่เพียงพออยู่แล้ว และเพียงแต่มาทำงานในวันทำงานปกติให้ครบชั่วโมงตามเงื่อนไขก็จะได้เบี้ยเลี้ยงอีกต่างหาก พนักงานขับรถประเภทนี้มักจะลาบ่อยขาดบ่อย ขี่รถไม่ค่อยจอดรับผู้โดยสารตามป้ายเพราะรายได้จากการเก็บค่าโดยสาร เขาไม่มีส่วนได้เสียด้วย ประกอบกับความรักความผูกพันที่มีต่อองค์การฯ อยู่ในระดับต่ำ การทำงานเพื่อองค์การฯ จึงหาจากบุคคลเหล่านี้ได้ยาก ส่วนพนักงานเก็บค่าโดยสารประเภทนี้ก็เช่นกันมักจะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เก็บค่าโดยสารบ้างไม่เก็บบ้าง ทำให้รายได้รั่วไหลเป็นอันมาก ต่อมาเมื่อผู้บริหารขององค์การฯ เห็นความบกพร่องของระบบค่าตอบแทนในจุดนี้ ก็ได้มีการกำหนดระบบการจ้างพนักงานเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารขึ้นใหม่ให้เป็นพนักงานประจำรายวัน กำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้เป็นค่าจ้างรายวัน ไม่มีเบี้ยเลี้ยง แต่มีสิ่งจูงใจในรูปอื่นอีกหลายประเภท คือค่าพาหนะเหมาจ่าย ค่าเปอร์เซ็นต์ (ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป) ส่วนเบี้ยขยัน ค่าครองชีพ ค่าล่วงเวลานั้น ก็ยังคงได้รับเช่นเดียวกับพนักงานประเภทอื่น (รายละเอียดเรื่องสิทธิผลประโยชน์ของพนักงานตามตำแหน่งดู

ตารางที่ 18 หลักเกณฑ์การจ่ายเบี้ยเลี้ยงตามตำแหน่ง

ประเภท	หลักเกณฑ์การจ่าย	อัตรา
1. ผู้จัดการสาย	- ปฏิบัติงานปกติครบ 10 ชั่วโมง	25 บาท/วัน
2. ผู้ช่วยผู้จัดการสาย	- ปฏิบัติงานปกติครบ 10 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 10 ชั่วโมง	25 บาท/วัน 50 บาท/วัน
3. นายท่า, นายท่าอู่	- ปฏิบัติงานปกติครบ 10 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 10 ชั่วโมง	30 บาท/วัน 60 บาท/วัน
4. พนักงานตรวจการ	- ปฏิบัติงานปกติ (นอกสำนักงาน) ครบ 10 ชั่วโมง - ปฏิบัติงาน(นอกสำนักงาน)ในวันหยุด 10 ชั่วโมง	25 บาท/วัน 50 บาท/วัน
5. พนักงานขับรถ(ประจำรายเดือน)	- ปฏิบัติงานปกติครบ 8 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง - เฉพาะขับรถรับ - ส่งพนักงาน	50 บาท/วัน 100 บาท/วัน 50 บาท/วัน
6. พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ประจำรายเดือน)	- พนักงานเก็บค่าโดยสารประจำรายเดือน (รถธรรมดา)	
	- ปฏิบัติงานปกติครบ 8 ชั่วโมง	9 บาท/วัน
	- ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง	18 บาท/วัน

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ประเภทพนักงาน	หลักเกณฑ์การจ่าย	อัตรา
- พนักงานเก็บค่า โดย สารประจำรายเดือน (รถปรับอากาศ)	- ปฏิบัติงานปกติครบ 8 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง	28 บาท/วัน 56 บาท/วัน

ที่มา ๑ แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชน
กรุงเทพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ได้จากภาคผนวก ก.) ความสับสนยุ่งยากในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งมีอยู่แล้ว ก็ยิ่งเพิ่มความสับสนยุ่งยากมากขึ้น ทั้งยังก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน ซึ่งขัดต่อหลักการบริหารค่าตอบแทนอย่างรุนแรง ผู้บริหารขององค์การฯ ไร้ความสามารถที่จะจัดการกับเรื่องนี้ โดยอ้างว่าเป็นสภาพการจ้างที่เปลี่ยนแปลงแก้ไขไม่ได้แล้ว เนื่องจากเป็นการขัดกับกฎหมายแรงงาน

4. เบี้ยขยัน

เบี้ยขยันเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ จ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าตอบแทนที่มาปฏิบัติงานเต็มวันทุกวันทำงานปกติ โดยพนักงานประจำสำนักงานหรือพนักงานประเภทที่ไม่ได้รับเงินค่าเปอร์เซนต์จะได้ 150 บาทต่อเดือน ตั้งแต่ระดับผู้สวดการเขตลงมา ส่วนพนักงานด้านปฏิบัติการบนรถได้ตั้งแต่ 50 ถึง 150 บาท ยามรักษาการณประเภทรายวันได้รับ 100 ถึง 150 บาทตามแต่วันที่มาทำงาน รายละเอียดของระบบการจ่ายเบี้ยขยันปรากฏดังต่อตารางที่ 19

เบี้ยขยันนี้ เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ นำมาใช้เมื่อปี พ.ศ. 2522 เพื่อที่จะจูงใจให้พนักงานมาทำงานทุกวัน แต่จากการสัมภาษณ์และประสบการณ์ด้วยตนเอง สิ่งจูงใจที่เป็นเบี้ยขยันจำนวนเพียง 150 บาทนี้ไม่น่าเป็นจำนวนเงินที่จะจูงใจพนักงานได้เลย โดยเฉพาะพนักงานประจำสำนักงาน ในทางตรงกันข้ามกลับส่งผลเสียหายต่อองค์การฯ กล่าวคือเมื่อพนักงานประจำสำนักงานคนใดมีความจำเป็นต้องลาพัก ลาป่วยในเดือนใด ก็จะทำให้ไม่ได้เบี้ยขยันในเดือนนั้น พนักงานคนนั้นก็เลยลาพักลาป่วยเพิ่มขึ้นไปอีก เพราะทราบว่าไม่ได้เบี้ยขยันแล้ว ทางด้านพนักงานปฏิบัติการก็เช่นกัน องค์การฯ มีสิ่งจูงใจเป็นตัวเงินในรูปของเบี้ยเลี้ยงหรือเปอร์เซนต์อยู่แล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจูงใจด้วยเบี้ยขยันอีก เงินเบี้ยขยันที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับนั้นจะได้เพียงคนละ 50 - 150 บาทต่อเดือนเท่านั้น แต่ในแง่ขององค์การฯ นั้นองค์การฯ จะต้องใช้จ่ายเงินเพื่อการนี้ถึงปีละ 20 กว่าล้านบาท

5. ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด

ค่าล่วงเวลา หมายความว่าถึงค่าตอบแทนการทำงานที่พนักงานลูกจ้างได้รับจากการทำงานเกินเวลาทำงานปกติ ซึ่งตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าล่วงเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งเท่าครึ่งของอัตราค่าจ้างต่อชั่วโมง ในเวลาทำงานปกติสำหรับเวลาที่ทำเกิน

ตารางที่ 19 หลักเกณฑ์การจ่ายเบี้ยขยันตามตำแหน่ง

ประเภทพนักงาน	หลักเกณฑ์การจ่าย	อัตรา
1. พนักงานประจำสำนักงาน หรือพนักงานประเภทที่ ไม่ได้เงินค่า เบอร์เซนต์ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการ เขต ลงมา	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ของเดือน	150 บาท/เดือน
2. ยามรักษาการณ์ (ประเภท รายวัน)	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 22 วัน	100 บาท/เดือน
	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 26 วัน	150 บาท/เดือน
3. พนักงานขับรถ (ประจำ รายเดือน)	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 22 วัน	150 บาท/เดือน
4. พนักงานขับรถ (ประจำ รายวัน)	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 22 วัน	100 บาท/เดือน
	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 26 วัน	150 บาท/เดือน
5. พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ประจำเดือน)	- พนักงานเก็บค่าโดยสาร (รถธรรมดา)	50 บาท/เดือน
	- พนักงานเก็บค่าโดยสาร (รถปรับอากาศ)	150 บาท/เดือน
6. พนักงานเก็บค่าโดยสาร	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 22 วัน	50 บาท/เดือน
	- มีวันทำงานเต็มวันทำงานปกติ ไม่น้อยกว่าเดือนละ 26 วัน	75 บาท/เดือน

ที่มา : แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ส่วนค่าทำงานในวันหยุด หมายความว่าค่าตอบแทนการทำงานที่พนักงานลูกจ้างได้รับจากการทำงานในวันหยุด ซึ่งตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้นายจ้างจ่ายค่าทำงานในวันหยุดไม่น้อยกว่า 1 เท่าของค่าจ้าง ในกรณีที่ลูกจ้างได้รับค่าจ้างในวันหยุดอยู่แล้ว และต้องจ่ายไม่น้อยกว่า 2 เท่าของค่าจ้างในกรณีที่ลูกจ้างนั้นไม่ได้รับค่าจ้างในวันหยุด

ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานนั้น ลูกจ้างในตำแหน่งซึ่งมีอำนาจทำการแทนนายจ้างอย่างใดอย่างหนึ่งในการจ้าง ลดค่าจ้าง เลิกจ้าง ให้อาหารพิเศษ ลงโทษ หรือการวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ จะไม่มีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด เว้นแต่นายจ้างตกลงจ่ายให้

ระบบค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุดขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ มีความยุ่งยากซับซ้อนอย่างมาก เพราะเรียกชื่อหลายอย่างต่างกันออกไป คือ ค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย ค่าจ้างเหมาพิเศษ ค่าอาหาร ค่าตอบแทน ซึ่งมีความหมายอย่างเดียวกันแต่ใช้กับพนักงานแต่ละประเภทในอัตราที่แตกต่างกัน รายละเอียดดังตารางที่ 20

การที่องค์การฯ มีระบบค่าล่วงเวลาที่ยุ่งยากซับซ้อนดังกล่าวก่อให้เกิดความสับสนต่อตัวพนักงานที่จะได้รับค่าล่วงเวลา และพนักงานการเงินก็มีความลำบากในการคำนวณค่าตอบแทนให้กับพนักงานแต่ละคน เป็นการยากที่จะควบคุมไม่ให้เกิดทุจริต และยังต้องใช้พนักงานจำนวนมากในการบริหารระบบดังกล่าวอีกด้วย

จากการศึกษาพบว่า การควบคุมเรื่องการทำงานล่วงเวลาเป็นไปอย่างหละหลวมมาก ทางด้านพนักงานประจำสำนักงานนั้น งานบางอย่างไม่มีความจำเป็นต้องทำล่วงเวลาเลย เพราะสามารถทำให้เสร็จได้ในเวลาราชการ แต่หัวหน้างานก็ขอให้ทำล่วงเวลาเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับเงินค่าล่วงเวลา และตัวเองก็ได้ด้วย ซึ่งความจริงแล้วตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานหัวหน้างานที่มีอำนาจให้คนให้โทษ นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้ก็ได้ แต่องค์การฯ ก็จ่ายให้ทุกตำแหน่ง ยิ่งกว่านั้นตามหลักเกณฑ์การจ่ายค่าล่วงเวลาให้พนักงานประจำสำนักงานนั้น พนักงานต้องทำงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติเกินกว่า 5 ชั่วโมง จึงจะได้ค่าล่วงเวลาในอัตรา 1 แรง/วัน ทางปฏิบัติทำงานไม่ครบ 5 ชั่วโมง แต่ก็ลงเวลาทำงานเกิน 5 ชั่วโมง เพื่อให้ได้รับค่าล่วงเวลาในอัตราดังกล่าว ในสภาพที่องค์การฯ ประสับการขาดทุนในการดำเนินงานอย่างร้ายแรง การช่วยเหลือพนักงานขององค์การฯ ในลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นการ

ตารางที่ 20 หลักเกณฑ์การจ่ายค่าล่วง เวลาตามตำแหน่ง

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วง เวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
<p>1. ผู้จัดการ เขต</p>	<p>ค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่ายเป็นรายเดือน 1,500 บาท/เดือน</p>	<p>เป็นค่าล่วง เวลา และค่าทำงานในวัน หยุด เหมาจ่ายเป็น รายเดือนที่องค์การฯ จ่ายให้เนื่องจากการ ทำงานเกินเวลา ทำงานปกติหรือทำ งานในวันหยุด</p>
<p>2. หัวหน้าสำนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่างเวลา 08.30- 16.30 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมง ทำงานปกติเกิน กว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมง ทำงานปกติ ไม่ น้อยกว่า 3 ชั่วโมง 	<p>ค่าจ้างพิเศษ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 แรงแ/วัน 1 แรงแ/วัน ค่าอาหาร 40 บาท/วัน 	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วง เวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
3. หัวหน้ากอง เติมนรถ - ผู้มีสิทธิได้รับค่าครองชีพ - ผู้ที่ไม่มีสิทธิได้รับค่าครองชีพ	ค่าเบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่ายเป็นรายเดือน 700 บาท/เดือน 1,000 บาท/เดือน	เป็นค่าล่วง เวลา และค่าทำงานในวัน หยุดเหมาจ่ายเป็น รายเดือนที่องค์กรฯ จ่ายให้เนื่องจากการ ทำงานเกินเวลาทำ งานปกติหรือทำงาน ในวันหยุด
4. หัวหน้ากอง - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่างเวลา 08.30- 16.30 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมง eworkทำงานปกติ เกินกว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมง eworkทำงานปกติ ไม่ น้อยกว่า 3 ชั่วโมง	ค่าจ้างเหมาพิเศษ 1 แรงแ/วัน 1 แรงแ/วัน ค่าอาหาร 40 บาท/วัน	
5. หัวหน้าแผนก - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่างเวลา 08.30- 16.30 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมง eworkทำงานปกติ เกิน กว่า 5 ชั่วโมง	ค่าจ้างเหมาพิเศษ 1 แรงแ/วัน 1 แรงแ/วัน	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วงเวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง - หัวหน้าแผนกเดินรถ ปฏิบัติงานเช้า (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน-08.30 น.) 	<p>ค่าอาหาร 30 บาท/วัน</p> <p>20 บาท/วัน</p>	
<p>6. ผู้จัดการสาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้จัดการสายระดับ 1 (รับผิดชอบรถไม่เกิน 30 คัน) - ผู้จัดการสายระดับ 2 (รับผิดชอบรถ 31-50 คัน) 	<p>ค่าตอบแทน</p> <p>200 บาท/เดือน</p> <p>500 บาท/เดือน</p>	<p>เป็นค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด เหมากจ่ายเป็นรายเดือน</p>
<p>7. ผู้ช่วยผู้จัดการสาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ ไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดเกินกว่า 10 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุด ครบ 10 ชั่วโมง 	<p>เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมากจ่าย</p> <p>21 บาท/วัน</p> <p>42 บาท/วัน</p> <p>ค่าจ้างเหมาพิเศษ</p> <p>1 แรง/วัน</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าจ้าง เวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
<p>9. พนักงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่างเวลา 08.30-16.30 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ เกินกว่า 5 ชั่วโมง - พนักงานการเงินค่าโดยสาร พนักงานบัญชีค่าโดยสาร และ พนักงานอุบัติเหตุ ปฏิบัติงานนอกเหนือชั่วโมงทำงานปกติ ตั้งแต่เวลา 16.30 น. ถึงรถเลิก แต่ไม่เกิน 24.00 น. - พนักงานปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ, ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง - พนักงานจ่ายงาน, จ่ายตัวจ่ายเบี้ยเลี้ยง ปฏิบัติงานนอกเหนือชั่วโมงทำงานปกติ และไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงอื่นใด ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน - 8.30 น. 	<p>ค่าจ้างเหมาพิเศษ</p> <p>1 แรง/วัน</p> <p>1 แรง/วัน</p> <p>1 แรง/วัน</p> <p>ค่าอาหาร 25 บาท/วัน</p> <p>20 บาท/วัน</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วงเวลาและอัตราค่าจ้าง	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานการเงินค่าโดยสาร และพนักงานบัญชีค่าโดยสารปฏิบัติงานนอกเหนือชั่วโมงทำงานปกติและไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงอื่นใดเกินกว่า 24.00 น. เป็นต้นไป 	20 บาท/วัน	
<p>9. นายท่า, นายท่าอู่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ - ปฏิบัติงานในวันหยุดเกินกว่า 10 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 10 ชั่วโมง 	<p>เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย</p> <p>25 บาท/วัน</p> <p>50 บาท/วัน</p> <p>ค่าจ้างเหมาพิเศษ</p> <p>1 แรง/วัน</p>	
<p>10. พนักงานตรวจการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ (นอกสำนักงาน) ไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุด (นอกสำนักงาน) ครบ 10 ชั่วโมง 	<p>เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย</p> <p>21 บาท/วัน</p> <p>ค่าจ้างเหมาพิเศษ</p> <p>1 แรง/วัน</p>	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วง เวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
11. ย่าง - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่าง เวลา 08.30- 16.30 น. - ปฏิบัติงานนอกสถานที่ และนำรถไปตรวจสภาพ ระหว่างเวลา 08.30- 16.30 น. - ปฏิบัติงานอยู่เวร เข้าตั้ง แตรรถเริ่มวิ่ง -08.30 น. หรือ เวรกลางคืน	ค่าจ้าง เหมาคพิเศษ 1 แรง / วัน ค่าอาหาร 20 บาท/วัน 20 บาท/วัน	
12. ยามรักษาการณ์ (ประเภท รายเดือน) - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมง ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง	เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย 6 บาท/วัน 1 แรง / วัน	
13. ยามรักษาการณ์(ประเภทราย วัน) - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุด ครบ 8 ชั่วโมง	เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย 6 บาท/วัน 1 แรง / วัน	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วง เวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
14. พนักงานทำความสะอาด - ปฏิบัติงานเกินกว่าชั่วโมงทำงานปกติ ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานในวันหยุด ระหว่างเวลา 08.30-16.30 น.	เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย 6 บาท/วัน ค่าจ้างเหมาพิเศษ 1 แรงแจ้ง/วัน	
15. พนักงานขับรถ (ประจำรายเดือน) - เฝ้ารถประจำท่าจอดรถ ระหว่างเวลา 21.00 น.-05.00 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมง - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมงในวันหยุด - ขับและสัดเลื่อนรถในตู้ ระหว่างเวลา 18.00 น.-24.00 น. - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง	เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย 15 บาท/วัน 11 บาท/ชั่วโมง 22 บาท/ชั่วโมง ค่าจ้างเหมาพิเศษ 30 บาท/วัน 1 แรงแจ้ง/วัน	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วงเวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> - ขับรถรับ-ส่งพนักงาน (ช่วงเวลาเช้าหรือดึก) - เสียรถในตอนเช้า 	ช่วงละ 15 บาท 15 บาท/วัน	
16. พนักงานขับรถ (ประจำรายวัน) <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานภายในอุ้งตาม ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย - ปฏิบัติงานในวันหยุด 	ค่าจ้างเหมาพิเศษ <ul style="list-style-type: none"> - กรณีที่ได้รับอัตราค่าจ้างสูงกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ให้ได้รับค่าจ้างตามอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ - กรณีที่ได้รับอัตราค่าจ้างต่ำกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ให้ได้รับค่าจ้างตามปกติ 1 แรงแจ้ง/วัน	
17. พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ประจำรายเดือน) <ul style="list-style-type: none"> - เฝ้ารถประจำท่าจอด รถ 21.00-05.00 น. - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมง พกส. (รถธรรมดา) พกส. (รถปรับอากาศ) 	เบี้ยเลี้ยงพิเศษเหมาจ่าย 10 บาท/วัน 3 บาท/วัน 7 บาท/วัน	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ตำแหน่งพนักงานและประเภทงาน	ชื่อเรียกค่าล่วงเวลาและอัตราการจ่าย	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานเกินกว่า 8 ชั่วโมงในวันหยุด พกล. (รถธรรมดา) พกล. (รถปรับอากาศ) - ปฏิบัติงานในวันหยุดครบ 8 ชั่วโมง 	<p style="text-align: center;">6 บาท/ชั่วโมง</p> <p style="text-align: center;">14 บาท/ชั่วโมง</p> <p style="text-align: center;">ค่าจ้างเหมาพิเศษ 1 แรง/วัน</p>	
<p>18. พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ประจำรายวัน)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานภายในรถตามที่อยู่บังคับขามอบหมาย - ปฏิบัติงานในวันหยุด 	<p style="text-align: center;">ค่าจ้างเหมาพิเศษ</p> <p style="text-align: center;">ตามอัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ</p> <p style="text-align: center;">1 แรง/วัน</p>	

ที่มา : แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ไม่ถูกต้อง ส่วนทางพนักงานด้านปฏิบัติการก็เช่นกัน ที่ไม่มีการควบคุมการทำงานล่วงเวลาอย่างรัดกุมจากการศึกษาพบว่า มีพนักงานจำนวนมากที่ได้รับค่าล่วงเวลา โดยไม่ได้ทำงานจริงส่ง เช่น พนักงานขับรถ ลงเวลาทำงานไว้ตั้งแต่เวลา 4.00 น. แต่รถออกวิ่งเวลา 8.00 น. ซึ่งได้ 2 - 3 ชม. ก็แจ้งจอดขอมไปเริ่มงานออกวิ่งใหม่อีกประมาณ 14.00 น. เลิกงานเวลา 19.00 น. หรือกว่านั้นและมีการจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นประจำโดยนับเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่เวลา 4.00 น. ถึงเวลาเลิกงานไปด้วย 8 ชั่วโมง ได้เท่าใดถือเป็นการปฏิบัติงานล่วงเวลา ซึ่งจะอยู่ในระหว่าง 6 - 10 ชั่วโมงต่อวัน จึงเป็นข้อสังเกตได้ว่า เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ค่าล่วงเวลาสูง ค่าใช้จ่ายส่วนนี้ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า เป็นสาเหตุหนึ่งในหลาย ๆ สาเหตุของการรั่วไหลในองค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ ซึ่งแสดงถึงความบกพร่องในการบริหารของผู้บริหาร ในลักษณะการรักษาประโยชน์ร่วมกันโดยการกระจายผลประโยชน์ไปให้บุคคลในองค์กรทุกส่วนตามตำแหน่งและความสำคัญ การยินยอมให้เกิดการ เบิกค่าล่วงเวลาอย่างกว้างขวางโดยไม่มีการทำงานจริง ในเรื่องนี้มีมุมหนึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของระบบ "กลุ่มผลประโยชน์" ซึ่งอาจมีเพื่อตอบแทนกันหรือเพื่อป้องกันความขัดแย้งในการแสวงหาผลประโยชน์ของกันและกัน โดยไม่ก้าวก่ายต่อกัน สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องชี้ถึงระดับความเป็นองค์กร เอกเทศ หรือ "แดนลันธยา" ได้ระดับหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตหรือ ชี้ให้เห็นความบกพร่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรที่ผ่านมา

6. ค่าพาทนะหมาล่า

ค่าพาทนะหมาล่าจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรฯ ที่จ่ายให้แก่พนักงานขับรถประจำรายวัน และพนักงานเก็บค่าโดยสารประจำรายวัน ซึ่งองค์กรฯ อ้างว่าให้เพื่อเป็นการช่วยเหลือพนักงานที่ต้องมาทำงานในเวลา เข้ามืด หรือเลิกงานในเวลาดึก ส่วนอัตราจ่ายค่าพาทนะหมาล่าจ่ายนี้ปรากฏดังตารางที่ 21

ค่าพาทนะหมาล่าจ่ายนี้ก็เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนบางประเภทที่ผู้บริหารคิดสร้างระบบขึ้นมาโดยไม่ได้มีการวางแผนและคำนึงความเหมาะสม แม้จะสดว่าเป็นค่าตอบแทนประเภทไหน องค์กรฯ จ่ายเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องยังให้คำตอบไม่ได้ การอ้างว่า เพื่อเป็นการช่วยเหลือพนักงานดังกล่าว นั้น เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะสมเหตุสมผลนัก เพราะพนักงานก็ควรอุทิศตนและเสียสละให้กับองค์กรฯ บ้าง และถ้าด้วยเหตุผลนั้นจริงพนักงานขับรถ

ประเภทพนักงาน	หลักเกณฑ์การจ่าย	อัตรา
พนักงานขับรถ(ประจำรายวัน)	1. เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่ 04.30 น. - 05.30 น. และได้ทำงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง 2. ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง แล้วเลิกงานในระหว่างเวลา 20.00 น. - 22.00 น. 3. ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง แล้วเลิกงานในระหว่างเวลา 22.00 น. ถึงรถเลิก	10 บาท/วัน 10 บาท/วัน 12 บาท/วัน
พนักงานเก็บค่าโดยสาร (ประจำรายวัน)	1. เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่เวลา 04.30 น. - 05.30 น. และได้ทำงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง 2. ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง แล้วเลิกงานในระหว่างเวลา 20.00 น. - 22.00 น. 3. ปฏิบัติงานติดต่อกันเกินกว่า 8 ชั่วโมง แล้วเลิกงานในระหว่างเวลา 22.00 น. ถึงรถเลิก	5 บาท/วัน 5 บาท/วัน 7 บาท/วัน

ที่มา : แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

พนักงานเก็บค่าโดยสารประจำรายเดือนก็ควรจะได้รับด้วย ในเรื่องนี้ต่อมา ผู้บริหารเองก็ได้พิจารณาเห็นว่า เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่ไม่เพียงไม่สมเหตุสมผล ดังนั้นต่อไป การรับพนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร ในระบบพนักงานประจำรายวันนี้จะไม่มีการจ่ายค่าพาหนะเหมาจ่ายให้ อีกต่อไป การบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของผู้บริหารได้อย่างชัดเจนที่สุดว่า ไม่ได้มีการบริหารงานโดยการวางแผนอย่างเป็นระบบ คิดอะไรได้ก็ทำ ต่อมาคิดได้ว่า ไม่ดีไม่เหมาะก็คิดสิ่งใหม่ขึ้นมาแทนทำให้เลอะเทอะสับสน และส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนยิ่งสูงขึ้นไปอีก

7. เปอร์เซ็นต์

เปอร์เซ็นต์ คือเงินส่วนแบ่งจากรายได้ค่าโดยสาร ซึ่งองค์การฯ จ่ายให้แก่พนักงานขับรถ และพนักงานเก็บค่าโดยสาร โดยคิดเป็นอัตราร้อยละจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นแต่ละระดับ โดยมีอัตราการจ่ายดังตารางที่ 22

ระบบการจ่ายเงินเปอร์เซ็นต์หรือเงินส่วนแบ่งจากรายได้ค่าโดยสาร ให้แก่พนักงานขับรถประจำรายวัน และพนักงานเก็บค่าโดยสารทั้งประจำรายวันและประจำรายเดือนนี้ เป็นวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เคยใช้ได้ผลดีในบริษัทผู้ประกอบการเดินรถโดยสาร เดิมมาแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ก็คือการจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจ (incentive plan) นั่นเอง การจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจนี้เป็นการคิดค่าจ้างที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลงานที่ทำได้ ซึ่งน่าจะเป็นที่เชื่อได้ว่าจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอุตสาหะพยายามในการทำงานสูงขึ้น

การจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจ ได้เริ่มใช้นับตั้งแต่ได้มีการนำเอาหลักการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (scientific management) ของ Ferderick W. Taylor มาปรับปรุงการบริหาร และได้มีการพัฒนามาเรื่อย ๆ ในตอนแรกการจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจถูกใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการประเภทงานผลิตเป็นส่วนใหญ่ ปัจจุบันได้นำหลักอันนี้มาใช้กับงานประเภทอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เช่น งานซ่อมบำรุงรักษา งานในสำนักงาน งานในโรงพยาบาล งานก่อสร้าง งานขาย รวมทั้งงานขนส่งด้วย ถ้าจะแบ่งชนิดของการจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจออกเป็นชนิดใหญ่ ๆ ออกแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1. แบบที่จ่ายให้แก่แต่ละบุคคล (individual incentive plan) หมายถึงว่าเป็นการจ่ายค่าจ้างโดยคิดจากผลงานของแต่ละบุคคล ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานของบุคคลอื่น ๆ หรือ

ตารางที่ 22 หลักเกณฑ์การจ่ายเปอร์เซ็นต์สำหรับพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสาร

	อัตราจุดลด				
	พชร. (รายวัน)		พกล. (รายวัน)		พกล. (รายเดือน)
	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	รถธรรมดา	รถปรับอากาศ	รถธรรมดา
รายได้ตั้งแต่ 1-1,000 บาท	8	5	4	3	4
รายได้ส่วนที่เกิน 1,001-1,500 บาท	10	5	10	3	4
รายได้ส่วนที่เกิน 1,501-2,000 บาท	8	5	6	3	4
รายได้ส่วนที่เกิน 2,001-2,500 บาท	6	6	4	4	4
รายได้ส่วนที่เกิน 2,501-3,000 บาท	4	6	2	4	4
รายได้ส่วนที่เกิน 3,001-3,500 บาท	3	6	2	4	4
รายได้ส่วนที่เกิน 3,501-4,000 บาท	3	6	2	4	4
รายได้ส่วนที่เกิน 4,001-4,500 บาท	3	6	2	4	4

หมายเหตุ พนักงานขับรถประจำรายเดือนไม่ได้รับเปอร์เซ็นต์

ที่มา : แผนระบบและอัตราค่าจ้าง สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ศูนย์วิทยพัชรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การทำงานทราบว่าผลงานนั้น ๆ เป็นของใคร วัสดุออกมาได้โดยชัดเจน

2. แบบที่จ่ายให้เป็นกลุ่ม (group incentive plan) เป็นการพินนาเอาวิธีการจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจมาใช้กับงานที่ไม่สามารถวัดผลงานของแต่ละบุคคลออกมาได้อย่างชัดเจน ผลสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับการร่วมแรงร่วมใจกันของบุคคลหลายคน ถ้างานนั้นมีผลดี บุคคลผู้ร่วมงานเหล่านี้ย่อมได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นทุกคน¹

วิธีคิดค่าจ้างแบบสูงใจที่จ่ายให้เป็นกลุ่มนี้ มักจะมีข้อตกลงกันระหว่างนายจ้างกับพนักงานว่า ถ้าผลผลิตที่ทำได้นั้นมากกว่าที่คาดไว้ ถ้าใครที่เพิ่มขึ้นจะถูกแบ่งมาให้กับพนักงานตามส่วนแบ่งอย่างไร ซึ่งอาจจะจำกัดอยู่เพียงพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้ให้กับพนักงานทุกคน การจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจที่คิดให้เป็นกลุ่มมีอยู่มาหลายชนิด ส่วนใหญ่คิดจากยอดเงิน ไม่ใช่จากจำนวนผลผลิต เช่น คิดจากยอดกำไร คิดจากยอดเงินที่ขายได้ คิดจากจำนวนเงินต้นทุนที่สามารถประหยัดได้

สำหรับการจ่ายเงินเปอร์เซ็นต์ขององค์การฯ นี้เป็นการจ่ายค่าจ้างแบบสูงใจแบบที่จ่ายให้เป็นกลุ่ม โดยการคิดจากยอดเงินค่า โดยสารที่พนักงานเก็บค่า โดยสาร เก็บได้ในแต่ละวัน โดยคิดเป็นอัตราร้อยละจากเงินรายได้ค่า โดยสารที่เพิ่มขึ้นแต่ละระดับ และจ่ายให้กับพนักงานชัรบรถประจำรายวัน พนักงานเก็บค่า โดยสารประจำรายวันและรายได้ตามอัตราดังปรากฏในตารางที่ 22 นี้ นับว่าเป็นการจ่ายค่าจ้างที่มีหลักการดี และในขณะที่องค์การฯ จ่ายค่าจ้างแบบสูงใจในรูปของเงินเปอร์เซ็นต์นี้แล้ว องค์การฯ ก็ให้สิทธิประกันค่าจ้างขั้นต่ำเอาไว้ กล่าวคือ พนักงานเก็บค่า โดยสารประจำรายเดือน ก็มีเงินเดือน ส่วนพนักงานชัรบรถและพนักงานเก็บค่า โดยสารประจำรายวันก็จะมีค่าจ้างรายวันอยู่แล้ว ถ้าสามารถหารายได้ได้มากขึ้นก็จะได้รับค่าจ้างในรูปของเปอร์เซ็นต์นี้มากขึ้น

การกำหนดสิ่งสูงใจในรูปของ เปอร์เซ็นต์หรือเงินส่วนแบ่งจากรายได้ค่า โดยสาร นี้ นับว่าเป็นการกำหนดที่เหมาะสมเพราะทำให้พนักงานมีส่วนร่วม หรือมีส่วนได้เสียต่อรายได้จากการเก็บค่า โดยสารของพนักงานเก็บค่า โดยสาร ทำให้พนักงานชัรบรถลดรับผู้โดยสารทุกป้าย พนักงานเก็บค่า โดยสารมีความกระตือรือร้นในการเก็บค่า โดยสาร แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดอัตราร้อยละของรายได้นั้นก็มีความสำคัญ กล่าวคือจะต้องสูงใจให้พนักงานพยายามทำงานให้ได้รายได้เพิ่มขึ้น และการกำหนดอัตรานี้ ก็ต้องคำนึงถึงสิ่งสูงใจในรูปอื่นด้วย

¹ เสนาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรัศตราภิมุข และนิยะดา ชูณหงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: มหานคร ๘ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522) หน้า 222.

8. สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน

องค์การฯ ให้สวัสดิการที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน ดังตารางที่ 23

การกำหนดสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์การฯ นั้นคล้ายคลึงกับของทางราชการ และรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป แต่การใช้จ่ายค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการสูงถึงประมาณปีละ 49 - 50 ล้านบาทนี้ เพราะองค์การฯ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก

9. เงินบำเหน็จ

ตามข้อบังคับองค์การฯ ฉบับที่ 47 ว่าด้วยเงินบำเหน็จ พ.ศ. 2524 กำหนดให้องค์การฯ คำนวณเงินบำเหน็จที่ต้องจ่ายให้พนักงานทุกคนจนถึงวันก่อนข้อบังคับนี้มีผลใช้บังคับ (วันที่ 2 พฤศจิกายน 2524) เป็นยอดเงินบำเหน็จที่มีภาระผูกพันเพื่อรอการตัดจ่ายเข้าสมทบบัญชีกองทุนบำเหน็จ ภายใน 3 ปี เป็นเงิน 54,641,814 บาท ซึ่งต้องตัดจ่ายเข้าสมทบกองทุนบำเหน็จในปี 2525 จำนวน 1 ใน 3 เป็นเงิน 18,213,938 บาท คงเหลือเป็นเงินบำเหน็จที่มีภาระผูกพันต้องตัดจ่ายอีก 2 ปี เป็นเงิน 36,427,876 บาท

นอกจากนี้ตามข้อบังคับยังกำหนดให้องค์การฯ โอนเงินเข้าสมทบกองทุนบำเหน็จพนักงานเป็นประจำทุกเดือน ในอัตราร้อยละ 12 ของค่าจ้างของพนักงานโดยให้ถือเป็นรายจ่ายในการดำเนินงานขององค์การฯ ในเดือนนั้น ๆ ในงวดนี้้องค์การฯ มีภาระที่จะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายสมทบเป็นเงิน 58,831,211.95 บาท รวมเป็นค่าใช้จ่ายที่้องค์การฯ จะต้องจ่ายสมทบเข้ากองทุนบำเหน็จในปัจจุบันประมาณ 2528 ทั้งสิ้น 79,398,900.32 บาท

การคำนวณเงินบำเหน็จ กรณีลาออกหรือเกษียณอายุ ถ้าอายุงานไม่ครบ 5 ปี

$$\text{จ่าย} = \frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times 180}{30} = 6 \text{ เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย}$$
 แต่ถ้ามีอายุงานเกิน 5 ปี จะจ่ายเป็นเงินชดเชย ซึ่งเท่ากับเงินเดือนเดือนสุดท้ายคูณด้วย 6 หรือจ่ายเท่ากับเงินเดือนสุดท้าย คูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน ถ้าจำนวนเงินจำนวนใดที่คำนวณได้ทั้ง 2 วิธีมากกว่า ก็ถือเอา เงินจำนวนนั้นเป็นค่าบำเหน็จการลาออกหรือเกษียณอายุ

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อม

องค์การฯ มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อมค่อนข้างสูง เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยตรง ทั้งนี้เนื่องจากองค์การฯ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก การสวัสดิการ

ตารางที่ 23 สวัสดิการที่เป็นตัวเงินขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

รายการที่เป็นสวัสดิการ	วงเงินที่ให้เป็นสวัสดิการ
1. ค่ารักษาพยาบาล	ไม่จำกัดจำนวนเงิน ทั้งตนเอง ภรรยา ปิตา มารดา และบุตร (เฉพาะค่าห้องและค่าอาหาร ให้ไม่เกินวันละ 200 บาท)
2. ค่าเล่าเรียนบุตร	ให้ตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ค่าคลอดบุตร	จำนวน 500 บาท (กรณีคลอดผิดปกติ สามารถเบิกเป็นค่ารักษาพยาบาลได้อีกต่างหาก)
4. ค่าช่วยเหลือบุตร	คนละ 50 บาท/เดือน จำนวนไม่เกิน 3 คน จนกว่าบุตรจะมีอายุถึง 18 ปีบริบูรณ์
5. ภัยพิบัติ	จ่ายให้ในวงเงินเป็น 3 เท่าของเงินเดือนของพนักงานบุคคลนั้น
6. ค่าช่วยเหลือเสียชีวิตขณะปฏิบัติงานในหน้าที่	พนักงานที่ตายได้รับเงินค่าทำศพ 3 เท่าของเงินเดือน เดือนสุดท้าย และได้จากกองทุนทดแทนประมาณ 60 เท่าของเงินเดือน เลี้ยง 6 เดือนย้อนหลัง

ที่มา : แผนกธุรการ สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

และให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงานจำนวนมากก็เป็นธรรมดาที่จะต้องมีค่าใช้จ่ายสูง ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อมขององค์การฯ มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อมรายการนี้ เป็นจำนวนเงินที่ส่งพอสมควร โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2525 ที่มีการจัดการฝึกอบรมภายในองค์การฯ อย่างกว้างขวาง โดยศูนย์ฝึกอบรมขององค์การฯ เพื่อในระบบงานใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์การฯ ปัจจุบันจำนวนเงินค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมในความรับผิดชอบของ กองพัฒนาบุคคลากรเฉลี่ยปีละประมาณ 5 ล้านบาท เนื่องจากค่าใช้จ่ายรายการนี้องค์การฯ แยกประเภทไว้ในหมวดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ประเภทค่าใช้จ่ายอื่น ๆ การศึกษาข้อมูลจากงบการเงินขององค์การฯ จึงไม่ได้รายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายรายการนี้

- การให้บริการสัตว์รับ - ส่ง และการขึ้นรถโดยสารธรรมดาขององค์การฯ โดยไม่เสียค่าโดยสาร การให้บริการสัตว์รับ - ส่ง นี้ทำให้องค์การฯ ต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านค่าน้ำมัน ค่าคนขับรถเพิ่มขึ้นอีก ส่วนการให้พนักงานงานขึ้นรถโดยสารธรรมดาขององค์การฯ โดยไม่เสียค่าโดยสารนั้น แม้องค์การฯ จะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่ก็เสียรายได้ไปส่วนหนึ่งซึ่งประมาณได้ว่าตกปีละ 36 - 40 ล้านบาท

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยอ้อมในรูปของการให้บริการและสวัสดิการอื่น ๆ เช่น การแจกผ้าสำหรับตัดเครื่องแบบทำงานคนละ 2 ชุดต่อปี การให้บริการห้องสมุดและแจกวารสาร รายเดือนลือหม่น ซึ่งเป็นวารสารขององค์การฯ

วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน

จากการศึกษาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯขนส่งมวลชนกรุงเทพแล้ว สามารถสรุปและวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ เป็นค่าใช้จ่ายที่อยู่ในอัตราที่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทอื่น และรายได้จากการดำเนินงานขององค์การฯ ในปัจจุบันประมาณ

สัมภาษณ์ นางสาวจันทน์ เรือน ปุคตะนิษฐ์ หัวหน้ากองพัฒนาบุคคลากร สำนักงานการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายบริหาร องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ, 2 พฤษภาคม 2529.

พ.ศ. 2528 องค์การฯ มีค่าใช้จ่ายรายการนี้สูงถึง 1,413.237 ล้านบาท ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายรวม 4,544.282 ล้านบาท และรายได้จากการดำเนินงานเพียง 3,446.160 ล้านบาท หรือคิดเป็น อัตราร้อยละ 31.10 ของค่าใช้จ่ายรวม และเป็นอัตราร้อยละ 41 ของรายได้จากการดำเนินงาน

2. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นทั้งจำนวนร้อยละและจำนวนเงิน เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับกำลังคนมีจำนวนร้อยละลดลงทั้ง ๆ ที่จำนวนพนักงานได้ลดน้อยลงตามลำดับ

3. อัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย คือ ไม่สูงมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น เพราะการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างเป็นไปตามบัญชีมาตรฐานอัตราเงินเดือนพนักงานรัฐวิสาหกิจ 1 มกราคม 2525 ของกระทรวงการคลัง แต่องค์การฯ ยังได้กำหนดตอบแทนให้แก่พนักงานขององค์การฯ แต่ละตำแหน่งในรูปอื่นอีกหลายประเภทนอกเหนือไปจากเงินเดือนค่าจ้าง ค่าครองชีพ ค่าล่วงเวลา กล่าวคือมีการกำหนดค่าตอบแทนในรูปของ เบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนประจำตำแหน่ง (สำหรับพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ เขต หัวหน้ากอง เดิมรถ ผู้จัดการ สาย ซึ่งองค์การฯ อ้างว่าเป็นค่าล่วงเวลาเหมาจ่าย) ค่าทหนะเหมาจ่าย เพอร์เซนต์ และ เบี้ยขยันอีกด้วย ยกตัวอย่างพนักงานตำแหน่งพนักงานขับรถประจำรายวัน นอกจากจะได้รับค่าจ้าง ค่าครองชีพ เป็นประจำทุกเดือนตามปกติ และได้รับค่าล่วง เวลาในกรณีทำงานเกินชั่วโมงทำงาน ปกติแล้วยังจะได้รับเบี้ยขยัน ค่าทหนะเหมาจ่าย เพอร์เซนต์ ตามหลักเกณฑ์ที่องค์การฯ กำหนด อีกด้วย หรือเช่นพนักงานตำแหน่งนายท่า นอกจากจะได้รับเงินเดือน ค่าครองชีพ ค่าล่วง เวลาแล้ว ยังจะได้เบี้ยเลี้ยง เบี้ยขยันอีกด้วย เป็นต้น ค่าตอบแทนในลักษณะอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้างและค่าครองชีพนี้ เป็นจำนวนเงินที่สูงมาก (โปรดดูตารางที่ 13 ประกอบ) ทั้งนี้เพราะ องค์การฯ มีพนักงานเป็นจำนวนมาก

4. การบริหารค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนของ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพล้มเหลว จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้แก่พนักงานขององค์การฯ ก่อให้เกิดความยุ่งยากสับสนอย่างมาก พนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันแต่มีฐานะของการ เป็นพนักงาน ต่างกัน ได้ค่าตอบแทนต่างกัน การวางระบบการจ้างมิได้มีการวางแผนอย่างรัดกุม คิดอะไรได้ก็ ทำต่อมาเห็นข้อบกพร่องก็ไม่แก้ไข แต่คิดระบบใหม่ขึ้นมาอีก ซึ่งก็ยังมีข้อบกพร่องและยังก่อให้เกิด ปัญหามากขึ้นไปอีก

ในเรื่องการจ่ายค่าล่วงเวลาขององค์การฯ ก็มีความสับสนอย่างมาก เพราะเรียกชื่อต่างกันออกไป และการที่ให้พนักงานระดับหัวหน้ามีสิทธิได้รับค่าล่วงเวลาด้วยนั้น อาจก่อให้เกิดผลเสียหายในแง่ของการควบคุมการทำงานล่วงเวลา ทำให้มีการทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็น จำนวนเงินค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลาขององค์การฯ นี้ นับว่าสูงมากคือตกปีละประมาณ 70 ล้านบาท แต่มาตรการในการควบคุมการทำงานล่วงเวลาหละหลวมมาก มีการลงชื่อทำงานโดยตัวไม่ได้ทำงานอยู่มากมาย แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบัณค่าล่วงเวลาของพนักงานบางประเภทเท่านั้นที่สูงมากคือพนักงานขับรถประจำรายเดือน พนักงานประจำสำนักงานบางตำแหน่ง เช่น พนักงานการเงินค่าโดยสาร พนักงานบัญชีค่าโดยสาร พนักงานอุบัติเหตุ ซึ่งหลายคนได้ค่าล่วงเวลาเท่ากับหรือเกือบเท่ากับเงินเดือน ทั้งนี้เพราะพนักงานเหล่านี้ โดยลักษณะงานแล้วต้องทำงานล่วงเวลาเป็นประจำ

การมีค่าตอบแทนให้พนักงานแต่ละตำแหน่งมากมายหลายประเภท แต่ละประเภทคิดเป็นเงินจำนวนเล็กน้อยในแง่ของพนักงานที่จะได้รับ แต่จะเป็นเงินก้อนใหญ่ในแง่ขององค์การฯ ผู้จ่ายเพราะองค์การฯ มีพนักงานเป็นจำนวนมากนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สมควรกระทำ เช่น การสูงใจด้วยเบี้ยขยันเดือนละ 50 - 150 บาท การให้เงินช่วยเหลือค่าพาหนะเหมาจ่ายวันละ 10 บาท และการสูงใจเช่นนี้ก็ได้ผลอีกด้วย องค์การฯ นำที่จะมีการพิจารณาทบทวนการกำหนดอัตราค่าตอบแทนและการสูงใจใหม่ทั้งหมด โดยการกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ให้ได้ผลจริงจังในการสูงใจ เพื่อให้คุ้มกับการลงทุน และดำเนินการแก้ไขอัตราค่าตอบแทนให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การฯ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การฯ และพนักงานในแง่ที่เกิดความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน ซึ่งทั้งนี้จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการวางระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ด้วย ข้ออ้างของฝ่ายบริหารที่ว่าไม่สามารถแก้ไขได้เพราะเป็นสภาพการจ้างที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้นั้น ยังไร้เหตุผลเพราะถ้าองค์การฯ มีการวางระบบที่รัดกุมมีเหตุมีผล องค์การฯ ก็ต้องสามารถทำได้ มิฉะนั้นแล้วธนาคารหรือบริษัทต่าง ๆ ที่นำระบบ P.C. มาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานได้ผลดีมาแล้วก็คงจะทำไม่ได้เช่นกัน

5. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การฯ สูงกว่าผลงานหรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จากการพิจารณารายได้เฉลี่ยของพนักงานแต่ละตำแหน่ง (ตามตารางที่ 24) แล้ว พบว่าพนักงานขององค์การฯ มีรายได้จากการทำงานในองค์การฯ น้อยอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำพอสมควร บางตำแหน่ง เรียกได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก แต่ผลงานของพนักงานที่องค์การฯ ได้รับนั้น นับได้ว่ายัง

ตารางที่ 24 รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อเดือนของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ตำแหน่ง	อัตราค่าจ้าง ณ 30 กันยายน 2528	รายได้ระหว่างเดือน ตุลาคม 27 - กันยายน 28	เฉลี่ยต่อคนต่อเดือน
พนักงานขับรถ	7,095	497,463,790.81	5,842
พนักงานเก็บค่าโดยสาร	9,077	433,641,982.98	3,981
นายท่า	866	49,317,147.23	4,745
ช่าง	285	20,844,650.91	6,095
นายตรวจ	920	43,384,753.65	3,929
พนักงาน	3,907	239,884,832.34	5,116
รวม	22,150	1,284,537,157.92	4,832

ที่มา : ข้อมูลตัวเลขรายได้ของพนักงานจากงบกำไรขาดทุนขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
ตัวเลขอัตราค่าจ้างพนักงานจากแผนกทะเบียนประวัติ สำนักงานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร
องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายด้านนี้ ซึ่งจะได้แยกพิจารณาตามกลุ่มพนักงานดังต่อไปนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

- คณะกรรมการองค์การฯ เป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ องค์การฯ มากที่สุด ผลของการบริหารองค์การฯ ของคณะกรรมการองค์การฯ โดยใช้นโยบายที่ผิดพลาดและการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ ส่งผลต่อการประสพการขาดทุนในการดำเนินงานขององค์การฯ มากที่สุด ซึ่งจะได้เห็นได้จากผลงานที่ผ่านมาของคณะกรรมการแต่ละชุดที่เข้ามาบริหารองค์การฯ ได้เป็นอย่างดี เช่น การตัดสินใจเช่ารถยนต์โดยสารประจำทาง จำนวน 1,200 คัน โดยที่ยังไม่มีการเตรียมการเรื่องอุบัติเหตุ เส้นทางเดินรถ ทำให้รถที่เช่าแล้วยังไม่สามารถนำออกวิ่งบริการประชาชนได้ และในขณะเดียวกันรถเก่าที่องค์การฯ รับโอนมาจากผู้ประกอบการ เดิมก็ยังจอดอยู่ในอู่โดยมิได้นำออกใช้เป็นจำนวนมาก การทำสัญญาจ้างเช่ารถโดยสารที่ค่อนข้างจะเสียเปรียบบริษัทผู้รับเหมา การเช่ารถและอาคารสถานที่ทำการองค์การฯ ที่เช่าชำรุดทรุดโทรมแต่ราคาเช่าแพง การให้ประมูลราคาค่าโฆษณาข้างรถและป้ายรถโดยสารประจำทางที่ค่อนข้างถูกกว่าท้องตลาดหรือการที่องค์การฯ รับโอนพนักงานเกือบทั้งหมดมาจากบริษัทผู้ประกอบการ เดิมโดยไม่ได้วางระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีไว้รองรับจนเวลาผ่านไปเกือบ 10 ปี ก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในเรื่องการบริหารงานบุคคล ฯลฯ แม้ว่าองค์การฯ จะเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนเพื่อคณะกรรมการองค์การฯ ในรูปของเบี้ยประชุมไปเพียงปีละประมาณสี่แสนบาท ซึ่งเป็นตัวเลขที่ไม่สูง เมื่อเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ควรจะเป็นของคณะกรรมการองค์การฯ แต่เมื่อพิจารณาจากผลงานที่องค์การฯ ได้รับจากคนกลุ่มนี้แล้วนับได้ว่าองค์การฯ ขาดทุนโดยสิ้นเชิงกับการลงทุนเพื่อคนกลุ่มนี้ เพราะภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการองค์การฯ แต่ละชุดที่ผ่านมาพอองค์การฯ ไปสู่การขาดทุนทุกชุด และยิ่งขาดทุนมากขึ้นเรื่อย ๆ จนปัจจุบันมียอดขาดทุนสะสมสูงถึง 5,333.341 ล้านบาท¹ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงตัวบุคคลผู้เข้ามาบริหารที่ผ่านมานั้น ปรากฏว่ามีผู้บริหารซึ่งมีความสามารถหรือประสพการผลจากภาครัฐกิจเอกชนมี - น้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มาจากข้าราชการประจำซึ่งมีคุณสมบัติด้านอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจ หรือขาด

¹ตัวเลขจากงบดุลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ขององค์การขนส่งมวลชน
กรุงเทพ.

ความสามารถทางการบริหารธุรกิจ องค์กรฯ ซึ่งไม่ได้รับประโยชน์จากบุคคลกลุ่มนี้แต่กลับ
เสียประโยชน์จากการบริหารงานที่ล้มเหลวของบุคคลกลุ่มนี้เป็นจำนวนมากศาล

- ผู้อำนวยการฯ รองผู้อำนวยการฯ เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีฐานะเป็นพนักงานซึ่ง
องค์กรฯ ต้อง เสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าส่งคนในรูปของ เงินเดือนเพื่อคนกลุ่มนี้เป็นจำนวนเท่า
เทียมกับรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป แต่ผลงานที่ผ่านมาของบุคคลากรกลุ่มนี้นับได้ว่ายังไม่เป็นที่น่าพอใจ
โดย เฉพาะในตำแหน่งผู้อำนวยการที่บางยุคบางสมัย เข้ามา โดยการ เมืองและเพื่อหวังผลทางการ
เมืองจนไม่สนใจการบริหารองค์กรฯ ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในการบริหารไม่โดยทางตรงก็ทางอ้อมย่อมเกิดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรฯ ฉะนั้น การที่
องค์กรฯ ประสบปัญหาในการดำเนินงานต่าง ๆ และประสบการขาดทุนในการดำเนินงานอย่างหนัก
และภาพพจน์ไม่ดีในสายตาของประชาชนทั่วไปนั้น ส่วนหนึ่ง เป็นเพราะการไร้ประสิทธิภาพในการ
บริหารงานของผู้บริหารระดับสูงนี้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าองค์กรฯ ขาดทุนต่อการเสียค่าใช้จ่าย
เกี่ยวกับค่าส่งคนในจุดนี้

2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

กลุ่มที่มีความสำคัญรองลงมาและน่าจะเป็นตัวจักรสำคัญในการแก้ไขปัญหาและ
สร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ดี คือกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง อันได้แก่ ผู้จัดการเขต ผู้ช่วยผู้ส
การเขต และหัวหน้ากอง ซึ่งเป็นผู้บริหารที่สัมผัสกับการปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการเขต
ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในระบบศูนย์กีฬา แต่ปรากฏว่าบุคคลากรกลุ่มนี้กลับ
ไม่มีบทบาทหรือผลงานสำคัญเท่ากับธุรกิจของเอกชน เหตุผลส่วนหนึ่งอาจมาจากความคุ้นเคยใน
ระบบรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์กรฯ และอีกส่วนหนึ่งคือขีดความสามารถของบุคคลากรเอง
องค์กรฯ เสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าส่งคนสำหรับพนักงานในตำแหน่งนี้ด้วยอัตราเงินเดือนระหว่าง
7,610 - 13,800 บาท ค่าตอบแทนประจำตำแหน่งเดือนละ 1,500 บาท และเบี้ยขยันอีกเดือน
ละ 150 บาท ฉะนั้น พนักงานตำแหน่งผู้จัดการเขตนี้จะมีรายได้เฉลี่ย 12,355 บาท/เดือน/คน
ซึ่งเป็นอัตรารายได้ที่ไม่สูง เมื่อเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ควรจะเป็น พนักงานในตำแหน่งนี้ปัจจุบัน
มี 10 คน 6 คนมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนอีก 4 คนมีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยม
ศึกษา ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานด้านการเดินรถยนต์โดยสำรประจำทางดีพอสมควร จึงมีแนว
โน้มว่าถ้ามีการวางระบบงานที่ดี มีการกระจายอำนาจตามการบริหารงานในระบบศูนย์กีฬาอย่าง
จริงจัง ผู้จัดการเขตเหล่านี้จะสามารถบริหารงานได้ดีขึ้น จะมีก็แต่บางคนเท่านั้นที่มีขีดความ
สามารถจำกัดและไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบการบริหารงานที่ทันสมัยได้ อย่างไรก็ตามผลงาน

ที่ผ่านมาของพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ เขตยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก แต่การลงทุนด้านบุคคลากรนี้ก็เป็นต้องคำนึงถึงระยะเวลาคืนทุนด้วย ถ้าหากในอนาคตพนักงานในตำแหน่งนี้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งวัดได้จากการทำงานกำไรให้กับเขตการ เติบโตที่ตนรับผิดชอบ หรือเพียงแต่ลดการขาดทุนลงได้ ก็นับได้ว่าการลงทุนด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนในจุดนี้ องค์กรฯ ยังไม่ถึงกับขาดทุนโดยสิ้นเชิง

ส่วนพนักงานในตำแหน่งหัวหน้ากอง ซึ่งองค์กรฯ มีอยู่เป็นจำนวนมากถึง 60 คนนี้ จากการศึกษาพบว่า โดยส่วนใหญ่บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบยังด้อยกว่าพนักงานในระดับหัวหน้ากองของบริษัทเอกชน ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจอื่นอยู่เป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หัวหน้ากอง เติบโต ซึ่งมีทั้งหมด 30 คน ส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในเรื่องของพื้นความรู้อย่างมาก เพราะหัวหน้ากอง เหล่านี้ประมาณร้อยละ 90 ของหัวหน้ากอง เติบโตทั้งหมดมีการศึกษาระดับประถมศึกษา มีอายุมาก ซึ่งเป็นพนักงานที่รับโอนมาจากบริษัทผู้ประกอบการเดิม ข้อจำกัดทางด้านพื้นฐานความรู้นี้ทำให้หัวหน้ากอง เติบโตไม่สามารถปรับตัวและรับเอา ระบบการบริหารงานที่ทันสมัยไปใช้ได้เลย การทำงานยังเป็นไปในลักษณะที่อาศัยความคุ้นเคยและประสบการณ์ การวางแผน ควบคุมงานอย่างมีระบบไม่เคยถูกนำมาใช้ หัวหน้ากองกลุ่มนี้สมควรที่จะได้รับการเปลี่ยนตัวใหม่เกือบทั้งหมด เพราะผลงานที่ได้ไม่คุ้มกับการที่องค์กรฯ เสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนไปเพื่อพนักงานกลุ่มนี้ ส่วนหัวหน้ากองอื่น ๆ เช่น หัวหน้ากองกลาง หัวหน้ากองธุรการและการเงิน และหัวหน้ากองต่าง ๆ ในสำนักงานกลาง ส่วนใหญ่จะมาจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ แต่เป็นผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาอย่างรวดเร็วซึ่งขาดประสบการณ์และส่วนใหญ่จะมีอายุไม่มากนัก ทำให้เกิดความแตกต่างและเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานระหว่างหัวหน้ากอง เหล่านี้กับหัวหน้ากอง เติบโตอย่างมาก และมีข้อที่นำส่ง เกิดอีกประการหนึ่งคือ องค์กรฯ มีพนักงานระดับหัวหน้ากองที่ไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ และได้ถูกประจำสำนักงานคือไม่มีงานในความรับผิดชอบตามตำแหน่ง แต่จะปฏิบัติงานตามที่องค์กรฯ มอบหมาย ซึ่งในทางเป็นจริงก็คือไม่ได้ทำอะไรเลยอยู่เป็นจำนวนถึง 21 คน องค์กรฯ จึงต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนให้พนักงาน เหล่านี้ไปโดยไม่ได้รับผลตอบแทนคืนมาเลย

เมื่อพิจารณากำลังคนในส่วนนี้โดยดูจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ผลงานที่ผ่านมา แล้วกล่าวได้ว่า การลงทุนในด้านค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนในจุดนี้ได้ผลไม่คุ้มค่า และ องค์การฯ สามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนในส่วนนี้ได้ ถ้าองค์การฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี มีการวัดประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดอัตราค่าจ้างชัดเจน เมื่อพนักงานคนใดไม่สามารทำงานได้ตามเป้าหมาย หรืออัตราค่าจ้างเกินงาน องค์การฯ ก็จะสามารถเลิกจ้างได้โดยไม่ผิดกฎหมายแรงงาน อีกประการหนึ่งพนักงานในระดับนี้ได้รับอัตราเงินที่ดีพอสมควรอยู่แล้ว องค์การฯ ไม่ควรกำหนดค่าล่วงเวลาให้อีก เพราะการกำหนดค่าล่วงเวลาให้พนักงานระดับบริหาร เหล่านี้ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การฯ ทั้งโดยตรงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนเพิ่มขึ้นสำหรับค่าล่วงเวลาของคนกลุ่มนี้ และโดยทางอ้อมที่มีการพยายามสร้างงานเพื่อทำล่วงเวลา

3. กลุ่มผู้บริหารระดับต้น

กลุ่มผู้บริหารระดับต้นก็เช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างคน 2 กลุ่ม คือผู้ที่มาจากบริษัทผู้ประกอบการเดิมที่มีพื้นความรู้ด้านระดับประถมศึกษา ซึ่งพวกนี้จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกเดินรถเป็นส่วนใหญ่ และกลุ่มที่มีวุฒิดการศึกษามัธยมศึกษา แต่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และหัวหน้าแผนกเดินรถนี้ก็เช่นเดียวกับหัวหน้ากองเดินรถคือมีข้อจำกัดในการทำงานสูงมาก บัลลูน้ององค์การฯ ได้ยุบตำแหน่งหัวหน้าแผนกเดินรถแล้ว แต่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ก็ให้ดำรงตำแหน่งต่อไปจนกว่าจะมีการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง ลาออก หรือตาย จุดนี้ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์การฯ เสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนโดยเปล่าประโยชน์ไปอีกเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้้องค์การฯ ยังต้องรับภาระหนักต่อพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการสายและผู้ช่วยผู้จัดการสาย ซึ่งองค์การฯ มีอยู่เป็นจำนวนมากถึง 280 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่รับโอนมาจากบริษัทผู้ประกอบการเดิม มีพื้นฐานความรู้ระดับประถมศึกษา 4 มีขีดความสามารถในการทำงานต่ำมาก ซึ่งองค์การฯ ตระหนักถึงปัญหาข้อนี้ดี และได้มีการเอาผู้จัดการสายหรือผู้ช่วยผู้จัดการสายที่ไม่สามารถทำงานให้ได้ผลมาประจำเขตปฏิบัติงานตามแต่ผู้จัดการสายจะมอบหมายเป็นจำนวนมาก องค์การฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนเพื่อพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการสายและผู้ช่วยผู้จัดการสายไปเป็นจำนวนปีละหลายล้านบาท แต่ผลงานที่ได้จากพนักงานในกลุ่มนี้ไม่คุ้มกับการลงทุนอย่างมาก

4. กลุ่มหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติ

พนักงานในกลุ่มนี้ขององค์การฯ แม้จะไม่มีกำหนดอัตราค่าส่งไว้อย่างชัดเจน แต่จากการศึกษาเป็นที่เชื่อได้ว่าพนักงานอยู่เป็นจำนวนมากในบางจุด เช่น พนักงานประจำสำนักงานกลาง นายตรวจ ข้าง พนักงานขับรถ พนักงานเก็บค่าโดยสาร พนักงานขับรถขององค์การฯ มีจำนวน 7,095 คน (ในปีงบประมาณ พ.ศ.2528) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีรายได้เฉลี่ยจากการทำงานในองค์การฯ เดือนละประมาณ 5,842 บาท (ตารางที่ 24) ซึ่งนับว่าเป็นอัตรารายได้ที่ลุ่มพอสมควรเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความรู้ระดับประถมศึกษาด้วยกัน การทำงานก็มิได้เครียดมากมายดังที่คนทั่วไปเข้าใจกันเพราะการขับรถโดยสารนั้นมิใช่ขับติดต่อกันตลอดเวลา 8 ชั่วโมงของการทำงาน เมื่อรถวิ่งได้ครบ 1 ชั่วโมงแล้ว พนักงานขับรถจะมีเวลาพักประมาณ 15 - 20 นาทีในเวลาเร่งด่วน และมีเวลาพักเกือบ 1 ชั่วโมงในเวลาที่ไม่ใช่เวลาเร่งด่วน การเสี่ยงอันตรายเมื่อเทียบกับกรรมกรก่อสร้างซึ่งมีความรู้ระดับเดียวกัน แต่มีรายได้จากการทำงานต่ำกว่ามาก และไม่มีสวัสดิการในการทำงานอะไรเลยแล้ว จะพบว่ากรรมกรก่อสร้างเสี่ยงอันตรายในการทำงานมากกว่า ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่ารายได้จากการทำงานของพนักงานขับรถนี้อยู่ในเกณฑ์ดี และเมื่อพิจารณาในแง่ผลงานที่องค์การฯ ได้รับจากพนักงานเหล่านี้ขององค์การฯ จะพบว่า ผลงานโดยรวมยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เสี่ยงสะท้อนจากประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นเรื่องยืนยันในข้อนี้ได้เป็นอย่างดี พนักงานขององค์การฯ ยังมีประเภทที่มารยาทไม่ดี ขับรถหวาดเสียว ไม่จอดรับผู้โดยสารตามป้าย ขับรถเกิดอุบัติเหตุมาก ซึ่งทำให้องค์การฯ เสียค่าใช้จ่ายด้านนี้ปี ๆ หนึ่งเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก การไล่เบียดเอาที่พนักงานโดยหักจากเงินเดือนเพียงเดือนละ 300 บาทนั้นทำให้พนักงานไม่ระมัดระวังเท่าที่ควร และทำให้เกิดหนี้สูญมากมายเมื่อพนักงานหนีออกจากงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่องค์การฯ ใช้จ่ายไปเพื่อพนักงานขับรถนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 เป็นจำนวนสูงถึง 497,463,790.81 บาท โดยที่ยังไม่รวมสวัสดิการและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนทางอ้อมประเภทอื่น

พนักงานเก็บค่าโดยสารก็เช่นเดียวกับพนักงานขับรถ กล่าวคือมีอัตราค่าส่งอยู่เป็นจำนวนมาถึง 9,077 คน (ในปีงบประมาณ พ.ศ.2528) และส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีรายได้เฉลี่ยจากการทำงานในองค์การฯ เดือนละประมาณ 3,981 บาท (ตารางที่ 24) ซึ่งนับว่าเป็นอัตรารายได้ที่อยู่ในเกณฑ์ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีความรู้

ระดับประชุมปีที่ 4 ด้วยกัน สภาทนายความไม่เคียดไม่เสียจนเกินไป แต่ผลงานโดยส่วนรวมของพนักงานในกลุ่มยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่นเดียวกับพนักงานขับรถ คือพนักงานส่วนใหญ่ยังมีมารยาทไม่ดี พูดจาไม่สุภาพกับผู้โดยสาร ไม่กระตือรือร้นในการเก็บค่าโดยสาร ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่องค์กรฯ ใช้จ่ายไปเพื่อพนักงานเก็บค่าโดยสารนั้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 เป็นจำนวนสูงถึง 433,641,982.98 บาท โดยที่ยังไม่ได้รับผลสัมฤทธิ์และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนทางอ้อมประเภทอื่น

สาเหตุสำคัญที่ทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่องค์กรฯ ต้องใช้จ่ายไปเพื่อพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารสูงมากเป็นเพราะองค์กรฯ เองที่มีระบบการบริหารค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่ล้มเหลว กล่าวคือมีการกำหนดค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารในรูปแบบต่าง ๆ มากเกินไป และไม่ได้ผลในด้านจูงใจ เห็นได้จากการที่พนักงานกลุ่มนี้มีการขาดงานหรือการลางานประเภทต่าง ๆ สูงมาก ทำให้องค์กรฯ ต้องเพิ่มอัตราค่าจ้างสำรองสำหรับพนักงานขับรถที่ลาป่วย ลากิจ และขาดงาน จำนวนร้อยละ 15 ของจำนวนพนักงานขับรถและสำรองสำหรับวันหยุดประจำสัปดาห์อีกจำนวนหนึ่ง ประกอบกับพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารมีจำนวนมากเกินไป จะเห็นได้จากรถที่ออกวิ่งบริการประชาชนในแต่ละวันเฉลี่ยประมาณวันละ 3,521 คัน¹ แต่องค์กรฯ มีพนักงานขับรถถึง 7,095 คน และพนักงานเก็บค่าโดยสารจำนวน 9,077 คน²

องค์กรฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนสำหรับพนักงานขับรถและพนักงานเก็บค่าโดยสารไปโดยไม่สมควรเป็นจำนวนมากจากการที่อัตราค่าจ้างพนักงานที่ล้นงาน จากการขาดงาน ลางานของพนักงาน และจากการกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่จำเป็น เช่น ค่าพาหนะ เหมารถสำหรับพนักงานขับรถประจำรายวัน เข้ายืนยัน และอื่น ๆ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่องค์กรฯ ใช้จ่ายไปโดยไม่จำเป็นและไม่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมาคืนใด ๆ หนึ่งเป็นจำนวนเงินนับเป็นร้อย ๆ ล้านบาท

¹ สักพนักงานแผนโครงการและงบประมาณ ฝ่ายอำนวยการ องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ.

² อัตราค่าจ้าง ณ วันที่ 30 กันยายน.

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า
องค์กรฯ มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนที่สูงมากเมื่อพิจารณาในแง่จำนวนเงินที่จ่ายออกไปและเมื่อ
เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทอื่น และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ
กำลังคนกับผลงาน หรือประสิทธิภาพในการทำงานของคนขององค์กรฯ แล้วยังเห็นได้ชัดเจน
ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนนี้อยู่ในอัตราที่สูงมาก เพราะการลงทุนในเรื่องคนขององค์กรฯ
ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคนขององค์กรฯ นั้นส่งผลชน
กรุงเทพฯ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์กรฯ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย