

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาลักษณะและวิธีการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กรณีศึกษาฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและวิธีการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 และศึกษาผลการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยการศึกษาในเรื่องหลักการ วิธีการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองกำหนดค่าตอบแทนขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และศึกษาค้นคว้าจากวารสาร เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 การศึกษาผลการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 นั้น ได้ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือจำนวน 23 คน และการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ทำการศึกษาโดยการออกแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ จำนวน 66 ราย ซึ่งปรากฏผลการศึกษาดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. หลักการของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

- 1.1 ความเป็นมาของโครงการฯ โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ ประกาศ ใช้ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2541 โดยกองกำหนดค่าตอบแทน ส่วนอัตรากำลังและค่าตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์ฯ เป็นผู้ริเริ่มและนำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารองค์การโทรศัพท์ฯ โดยมีแรงผลักดันจากปัจจัยภายในองค์กร คือ ความต้องการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การโทรศัพท์ฯ และปัจจัยภายนอก คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การแข่งขันเสรีของตลาดสื่อสารโทรคมนาคม และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

- 1.2 หลักการของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ หลักการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ กำหนดโดยกระทรวงการคลัง ได้แก่ การสมัครเข้าร่วมโครงการฯต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจขององค์การโทรศัพท์ฯและผู้ปฏิบัติงาน และองค์การโทรศัพท์ฯจะต้องไม่รับผู้ปฏิบัติงานทดแทนผู้ที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- 1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ วัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯมี 3 ประการ ได้แก่ เพื่อลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
2. วิธีดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
- 2.1 ขั้นตอนในการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ มีดังนี้
- 2.1.1 กองกำหนดค่าตอบแทน ส่วนกำหนดอัตรากำลังและค่าตอบแทน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์ฯ ยื่นคำขอความเห็นชอบดำเนินโครงการฯต่อกระทรวงการคลัง ซึ่งในคำขอต้องระบุเหตุผลที่นำโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุมาใช้ในองค์กร คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าร่วมโครงการฯ จำนวนที่คาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการฯ งบประมาณที่คาดว่าจะต้องใช้ระยะเวลาของการให้สิทธิการลาออกก่อนเกษียณอายุ และมีการลงนามในคำขอดำเนินโครงการฯโดยผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์ฯหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ
- 2.1.2 กระทรวงการคลังพิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการดำเนินโครงการฯขององค์การโทรศัพท์ฯ ว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเห็นว่าคำขอถูกต้องและสมบูรณ์ กระทรวงการคลังก็จะนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯเพื่อให้ความเห็นชอบและจัดส่งคำขอที่ผ่านความเห็นชอบให้กับองค์การโทรศัพท์ฯต่อไป ในขั้นตอนนี้หากกระทรวงการคลังพิจารณาถ่วงถ่วงเห็นว่ารายละเอียดในคำขอส่วนใดยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์หรือเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะทำการจัดส่งคำขอคืนให้กับองค์การโทรศัพท์ฯ เพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอมาอีกครั้ง

- 2.1.3 หลังจากที่ยื่นคำขอประกาศใช้โครงการฯ ผ่านความเห็นชอบแล้ว องค์การโทรศัพท์ฯ ประกาศใช้โครงการฯอย่างเป็นทางการ โดยแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเข้าร่วมโครงการฯ ทราบข้อมูลของโครงการฯ ผ่านระเบียบและคำสั่ง รวมทั้งวารสารและระบบอินเทอร์เน็ตขององค์การโทรศัพท์ฯ
- 2.1.4 ผู้สมัครยื่นใบสมัครเข้าร่วมโครงการฯ คำขอรับเงินพิเศษ และคำขอรับเงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงาน ผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยกำหนดเวลาการรับสมัครเป็นระยะเวลา 4 เดือน ระหว่างวันที่ 18 กุมภาพันธ์ - 12 มิถุนายน 2542
- 2.1.5 องค์การโทรศัพท์ฯ แต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 1 ชุด เพื่อพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ ก่อนนำเสนอผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์ฯ พิจารณาการอนุมัติต่อไป
- 2.1.6 องค์การโทรศัพท์ฯ ออกคำสั่งอนุมัติให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงานตามโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ จำนวนทั้งสิ้น 335 คน และจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการลาออก การกำหนดคุณสมบัติและวิธีการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ

2.2 คุณสมบัติและวิธีการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ

องค์การโทรศัพท์ฯ กำหนดคุณสมบัติ ของผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ โดยใช้อายุผู้ปฏิบัติงาน อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาสุขภาพ ระดับของผู้ปฏิบัติงานและเกณฑ์ด้านวินัยและคดีอาญาเป็นเกณฑ์ในการสมัครเข้าร่วมโครงการฯ สำหรับวิธีการพิจารณา กอปรกำหนดค่าตอบแทน ส่วนอัตรากำลังและค่าตอบแทน จะเป็นผู้ตรวจสอบกลับกรของคุณสมบัติของผู้สมัครในขั้นแรก และนำเสนอให้คณะกรรมการโครงการฯ ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เมื่อผลการพิจารณาเสร็จสิ้น องค์การโทรศัพท์ฯ จะแจ้งผลการพิจารณาอนุมัติให้ทราบทางคำสั่งขององค์การโทรศัพท์ฯ

2.3 จำนวนของผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ผู้ปฏิบัติงานที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการฯ จำนวนทั้งสิ้น 3,340 คน คิดเป็นร้อยละ 12.83 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

2.4 ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุได้รับ ได้แก่ เงินตอบแทนพิเศษสูงสุด 4 เดือนต่อปี แต่ไม่เกิน 24 เดือน เงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงาน 6 เท่าของเงินเดือนปัจจุบัน เงินบำเหน็จหรือเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเงินโบนัสในปีที่ลาออก

3. ผลการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ของฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ

3.1 ผลกระทบต่ออัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงาน ผลกระทบนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมของอัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน ปัจจุบันหน่วยงานส่วนใหญ่ในระดับสำนักงานบริการโทรศัพท์มีอัตรากำลังปัจจุบันไม่เพียงพอและเมื่อมีผู้ปฏิบัติงานลาออกก็จะประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับบางหน่วยงาน เช่น โทรศัพท์จังหวัด เขตโทรศัพท์ ที่มีผู้ปฏิบัติงานมากเกินไปก็จะไม่ได้รับผลกระทบแต่อย่างใด

3.2 ผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร จากผลการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ องค์กรโทรศัพท์ฯสามารถลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาสุขภาพในบางหน่วยงานออกไปทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันองค์กรโทรศัพท์ฯก็สูญเสียผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์งานเฉพาะด้าน และหากผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร เช่น ผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าแผนก โทรศัพท์จังหวัด เป็นต้น และองค์กรโทรศัพท์ฯแต่งตั้งผู้มาทำหน้าที่แทนล่าช้า ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่รักษาการในตำแหน่งนั้นต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพในงานลดลง

3.3 ผลกระทบต่องบประมาณ การประกาศใช้โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 มีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการฯและได้รับอนุมัติให้ลาออกจำนวน 39 คน ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 34,107,933 บาท เฉลี่ย 874,562 บาทต่อคน สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาวได้ 114,298,247 บาท

4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ ได้แก่ การต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานและสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจองค์กรโทรศัพท์ฯ ทำให้ต้องชะลอการประกาศใช้โครงการฯจากกำหนดเดิม พ.ศ.2534 ความไม่แน่นอนในการดำเนินโครงการฯของกระทรวงการคลังและการเปลี่ยนแปลงกำหนดวันรับสมัครและลาออกจากงานส่งผลให้จำนวนผู้สมัครลดลง และการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ของโครงการฯ ทำให้ผู้สมัครขาดคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการฯ

5. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการออกแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือจำนวน 66 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 63.60 อายุ 57 ปี ร้อยละ 18.2 อายุการทำงาน 26- 30 ปี ร้อยละ 50 สถานภาพสมรสร้อยละ 90.9 มีบุตร 1 - 2 คน ร้อยละ 24.50 เป็นผู้ปฏิบัติงานสายงานผู้ชำนาญการและพนักงานระดับบริหาร ร้อยละ 48.5 เป็นผู้ปฏิบัติงานระดับ 7 ร้อยละ 43.9 อัตราเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 53 คุณวุฒิแรกเข้า ม.6 ร้อยละ 34.8 คุณวุฒิปัจจุบันปริญญาตรี ร้อยละ 31.8 มีภาระรับผิดชอบผ่านข้าราชการ ร้อยละ 48.5 เป็นผู้ไม่มีโรคประจำตัว ร้อยละ 68.2 เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ร้อยละ 75.80

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการที่ควรจะนำมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรขององค์การโทรศัพท์ โดยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61 เห็นด้วยกับการลดสวัสดิการการรักษาพยาบาล จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 เห็นด้วยกับการลดการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 เห็นด้วยกับการงดรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดแทนผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกหรือเกษียณอายุ จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 78.79 เห็นด้วยกับการนำโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุมาใช้ และจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 ได้เสนอวิธีการอื่นๆ ได้แก่ การลดการใช้งบประมาณด้านต่างๆ การจัดการประชุมเฉพาะที่มีความ จำเป็นเร่งด่วน หรือการจัดส่งเอกสารสั่งการหรือแจ้งข้อมูลให้ทราบ หรือเพื่อปฏิบัติแทนการประชุม การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่ด้อยคุณภาพหรือประสิทธิภาพออกโดยต้องทำการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกปี การลดขนาดองค์กร การรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ในอัตราที่ลดลง การงดรับผู้ปฏิบัติงานใหม่เป็นบางช่วงตามความเหมาะสม

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการประกาศใช้โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุเป็นครั้งคราว มิได้มีเป็นประจำทุกปี โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15 เห็นด้วย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 46.97 ไม่เห็นด้วย

จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการยื่นใบสมัครเข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุผ่านผู้บังคับบัญชา โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 21.21 เห็นด้วย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 60.61 ไม่เห็นด้วยจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.57

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการให้สิทธิ์ผู้ปฏิบัติงานขอลอนเรื่องคืนหรือขอยกเลิกใบสมัครภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 เห็นด้วย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 ไม่เห็นด้วยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการนับจากวันที่ประกาศใช้โครงการ โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยกับระยะเวลา 1-2 เดือน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 28.79 เห็นด้วยกับระยะเวลา 3-4 เดือน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 เห็นด้วยกับระยะเวลา มากกว่า 4 เดือน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 และเสนอระยะเวลาอื่นๆที่เหมาะสม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมโครงการฯ โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยกับเกณฑ์อายุของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 71.21 เห็นด้วยกับเกณฑ์อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 71.21 เห็นด้วยกับเกณฑ์ปัญหาสุขภาพ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 เห็นด้วยกับเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และไม่มีผู้ปฏิบัติงานคนใดที่เห็นด้วยกับเกณฑ์ระดับของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับเกณฑ์อายุของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 47 คน แสดงความคิดเห็นว่าอายุที่เหมาะสมคือ อายุต่ำกว่า 45 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.38 อายุระหว่าง 45-59 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 40.43 อายุระหว่าง 51-59 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 ไม่จำกัดอายุผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.79

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับเกณฑ์อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจำนวน 47 คน แสดงความคิดเห็นว่าอายุการทำงานที่เหมาะสมคือ อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 19.15 อายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.79 อายุการทำงาน 20 ปี ขึ้น จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 29.79 ไม่จำกัดอายุการทำงานผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 19.15 และมีผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.12 เสนอให้ใช้อายุการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับเกณฑ์อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาสุขภาพ จำนวน 53 คน แสดงความคิดเห็นว่าอายุที่เหมาะสมคือ อายุต่ำกว่า 45 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 16.98 อายุระหว่าง 45-59 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 16.98 อายุระหว่าง 51-59 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.55 และไม่จำกัดอายุผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 58.49

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับเกณฑ์อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาสุขภาพ จำนวน 53 คน แสดงความคิดเห็นว่าอายุการทำงานที่เหมาะสมคือ อายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 อายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 26.42 อายุการทำงาน 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.32 และไม่จำกัดอายุการทำงานผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 49.06

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตามอายุงานที่เหลือ สูงสุด 4 เดือนต่อปี แต่ไม่เกิน 24 เดือน โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 เห็นด้วย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 34.85 ไม่เห็นด้วยจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 34.85 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการให้สวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน หลังจากลาออกตามโครงการฯ โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91 เห็นด้วย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 39.39 ไม่เห็นด้วยจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อการจัดโครงการบริษัทจำกัด โดยให้สิทธิ์ผู้ปฏิบัติงานที่ออกตามโครงการฯ ดำเนินงานรับช่วงจากองค์การโทรศัพท์ฯ โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 42.42 เห็นด้วย จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 43.94 ไม่เห็นด้วยจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.58 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 6.06

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อความเพียงพอของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลาออกก่อนเกษียณอายุ โดยผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 46.97 เห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับเพียงพอในการใช้ชีวิตหลังการลาออก ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 53.03 เห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอในการใช้ชีวิตหลังการลาออก

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อกรณีที่องค์การโทรศัพท์จะประกาศใช้โครงการฯในครั้งต่อไปโดยให้ผลตอบแทนเท่าเดิม โดยมีผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 เห็นด้วย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82 ไม่เห็นด้วย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 39.39 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.15

ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความสนใจเข้าร่วมสมัครเข้าร่วมโครงการฯหากองค์การโทรศัพท์ฯในครั้งต่อไป โดยผู้ปฏิบัติงานจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 สนใจเข้าร่วมโครงการฯ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ไม่สนใจเข้าร่วมโครงการฯ และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 ไม่แน่ใจว่าจะเข้าร่วมโครงการฯหรือไม่

อภิปรายผล

1. หลักการของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

1.1 ความเป็นมาของโครงการฯ

โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯถือกำเนิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การปรับเปลี่ยนองค์กรและความต้องการลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร สอดคล้องกับความเป็นมาของโครงการรัฐวิสาหกิจหลายแห่งในประเทศไทย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุในต่างประเทศแล้ว โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการจัดการเพื่อลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งมีสาเหตุจากความจำเป็นด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศ ได้แก่ ปัญหาประชากรแรงงานสูงอายุเพิ่มจำนวนมากขึ้น ปัญหาเงินเฟ้อและปัญหาการประกันสังคม (Kenneth P. Shapiro, 1980 : 77-79)

1.2 หลักการของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ

โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯอยู่บนพื้นฐานของความสมัครใจการเห็นชอบร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับโครงการฯของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามแนวความคิดของ Robert C. Atchley (1980: 157) ได้ว่า การเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ เป็นการลาออกก่อนเกษียณอายุแบบสมัครใจ (Early Voluntary Retirement) โดยเป็นการลดอายุเกษียณที่กำหนดลงมาในระดับที่นายจ้างเห็นว่าเหมาะสมให้ลูกจ้างออกจากงาน เพื่อเป็นการปลดลูกจ้างให้ลาออกด้วยความสมัครใจ

1.3 วัตถุประสงค์ของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ

วัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯมี 3 ประการ ได้แก่ เพื่อลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจอื่นในประเทศไทย (วิภาวรรณ รุ่งเรืองอนันต์, 2541: 84-89) แต่มีความแตกต่างกับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกา (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998) กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการฯ นอกเหนือจากการลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานและลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรแล้ว องค์กรนั้นยังต้องใช้การลาออกก่อนเกษียณอายุเป็นเครื่องมือทางการจัดการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ (Major reorganization) การลดกำลังคนโดยการบังคับ (Major reduction in force) หรือ การย้ายหน้าที่งาน (Major transfer of function) เท่านั้น

2. วิธีการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

2.1 ขั้นตอนในการดำเนินโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ

ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ สอดคล้องกับโครงการฯของรัฐวิสาหกิจไทยและหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ ดังนี้

2.1.1 หน่วยงานที่มีความประสงค์จะดำเนินโครงการฯจะต้องยื่นขอความเห็นชอบต่อหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ รายละเอียดในคำขอประกอบด้วย เหตุผลของการนำโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุมาใช้ในองค์กร คุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ จำนวนที่คาดว่าจะมีผู้เข้าร่วมโครงการฯ ระยะเวลาของการให้สิทธิ์การลาออกก่อนเกษียณอายุ การลงนามในคำขอดำเนินโครงการฯ โดยผู้มีอำนาจของหน่วยงาน

สำหรับรายละเอียดของคำขอที่แตกต่างกันมีหลายประการ ดังนี้

หน่วยงานที่มีรับสิทธิ์การลาออกก่อนเกษียณอายุ โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯกำหนดเงื่อนไขให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน ทุกสายงาน ทุกภาคของประเทศมีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ แต่จำกัดเฉพาะระดับผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับ 10 ลงมา สำหรับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุในสหรัฐอเมริกา หน่วยงานที่ขอความเห็นชอบดำเนินโครงการฯ สามารถให้สิทธิ์การสมัครเข้าร่วมโครงการฯ สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงานทุกพื้นที่หรือเฉพาะหน่วยใดหน่วยหนึ่งพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งก็ได้

(www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ กำหนดเงื่อนไขระยะเวลาที่แน่นอนในการสมัครเข้าร่วมโครงการฯ แต่ไม่ได้ระบุจำนวนที่แน่นอนของผู้สมัครที่ต้องการ ส่วนโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุในสหรัฐอเมริกามีความยืดหยุ่นมากกว่า เนื่องจากเปิดโอกาสให้หน่วยงานสามารถจำกัดระยะเวลาของการสมัครเข้าร่วมโครงการฯ โดยการกำหนดวันปิดรับสมัครหรือการกำหนดจำนวนที่แน่นอนของผู้สมัครที่ต้องการก็ได้ ทั้งนี้หน่วยงานต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบล่วงหน้าด้วยว่า หน่วยงานขอสงวนสิทธิ์ในการกำหนดกรอบเวลาของโครงการฯโดยการกำหนดวันปิดรับสมัครหรือการกำหนดจำนวนที่แน่นอนของผู้สมัครที่ต้องการ (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

2.1.2 การพิจารณาผู้เข้าร่วมโครงการขององค์การโทรศัพท์ฯ หน่วยงานที่รับผิดชอบจะพิจารณาเหตุผลและความจำเป็นในการดำเนินโครงการฯของแต่ละหน่วยงานที่ยื่นคำขอ หากเห็นว่าคำขอถูกต้องและสมบูรณ์ หน่วยงานก็จะนำเสนอผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบในขั้นตอนนี้ หากหน่วยงานที่พิจารณากลับกรองเห็นว่ารายละเอียดในคำขอส่วนใดยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์หรือเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะทำการจัดส่งคำขอคืนให้กับหน่วยงานเพื่อพิจารณาทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออีกครั้ง ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับวิธีการพิจารณาของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกาโดย

OPM(www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

2.1.3 หน่วยงานประกาศใช้โครงการอย่างเป็นทางการ ในขั้นตอนนี้มีความแตกต่างกันในเรื่องของการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับโครงการให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์การโทรศัพท์ฯ จะทำการสื่อสารข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ของโครงการไปยังผู้ปฏิบัติงานผ่านระเบียบและคำสั่งขององค์การโทรศัพท์ฯ วารสารและระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรเท่านั้น แต่สำหรับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ นอกจากการวางแผนสื่อสารข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบผ่านสื่อต่างๆ เช่น ประกาศ เอกสารเวียน อินเทอร์เน็ต แล้วยังมีการประชุมกลุ่มย่อยและบุคคลระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้ความเข้าใจในโครงการอย่างดีที่สุด (Harry N. Turk, 1988 : 407)

2.1.4 โครงการขององค์การโทรศัพท์ฯ ผู้ปฏิบัติงานยื่นใบสมัครเข้าร่วมโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยนำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของโครงการของรัฐวิสาหกิจไทยและหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกา (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998) เว้นแต่ในกรณีการลาออกของผู้ปฏิบัติงานคนใดของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกาไม่ผ่านความเห็นชอบหน่วยงานจะต้องส่งใบสมัครคืนให้ผู้ปฏิบัติงานผ่านตามสายบังคับบัญชา พร้อมคำอธิบายเหตุผลของการไม่เห็นชอบรายนั้นๆ ด้วย แต่สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการอนุมัติให้เข้าร่วมโครงการขององค์การโทรศัพท์ฯ ไม่ได้รับการชี้แจงเหตุผลในการไม่อนุมัติผู้สมัครรายนั้นๆ

2.1.5 หลังจากห้องปฏิบัติการโทรศัพท์ฯ ได้ทำการพิจารณาให้ความเห็นชอบผู้สมัครเข้าร่วมโครงการแล้วจะประกาศรายชื่อผู้ได้รับอนุมัติให้ลาออกทราบโดยทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับโครงการของรัฐวิสาหกิจไทยและหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกา (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

2.1.6 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ทราบโครงการขององค์การโทรศัพท์ฯ จะจัดทำรายงานผลการดำเนินงานส่งให้กับกระทรวงการคลังเพียงครั้งเดียว หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาการดำเนินโครงการในปีนั้นๆ โดยระบุจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมโครงการจำแนกตามสายงาน รายได้เฉลี่ยต่อคน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการและค่าใช้จ่ายที่สามารถประหยัดได้ สำหรับโครงการของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในสหรัฐอเมริกาจะต้องจัดทำรายงานจำนวน 3 ชุด ส่งให้กับสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล (OPM) ได้แก่ รายงานชั่วคราวรายไตรมาสซึ่งมีกำหนดส่ง 30 วันหลังจากสิ้นสุดไตรมาสนับตั้งแต่ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินโครงการ รายงานสรุปซึ่งมีกำหนด 60 วันหลังจากวันปิดรับสมัครและบทสรุปกิจกรรมซึ่งต้องจัดทำเป็นรายไตรมาสล่วงหน้าส่งให้ OPM (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

2.2 การกำหนดคุณสมบัติและวิธีการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ

องค์การโทรศัพท์ฯ กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ โดยให้อายุผู้ปฏิบัติงาน อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาสุขภาพ ระดับของผู้ปฏิบัติงานและเกณฑ์ด้านวินัย และคดีอาญาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ สอดคล้องกับแนวคิดของ OPM ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ โดยใช้เกณฑ์ของอายุผู้ปฏิบัติงาน อายุการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และเกณฑ์ด้านวินัยและผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ (www.opm.gov/employ/vera/vera_99.htm, 1998)

สำหรับวิธีการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯขององค์การโทรศัพท์ฯ ผู้สมัครจะส่งใบสมัครผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น จนถึงคณะกรรมการโครงการฯที่องค์การโทรศัพท์ฯตั้งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนุภาพ จับบาง (2541 : 53) ซึ่งพบว่า วิธีการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯของรัฐวิสาหกิจไทย มี 2 รูปแบบ คือ การยื่นใบสมัครผ่านผู้บังคับบัญชาจนถึงคณะกรรมการโครงการฯและการยื่นใบสมัครโดยตรงต่อคณะกรรมการโครงการฯ

2.3 ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯได้รับ

ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯได้แก่ เงินตอบแทนพิเศษสูงสุด 4 เดือนต่อปี แต่ไม่เกิน 24 เดือน เงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงาน 6 เท่าของเงินเดือนปัจจุบัน เงินบำเหน็จหรือเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเงินโบนัสในปีที่ลาออก สอดคล้องกับผลตอบแทนของโครงการฯของรัฐวิสาหกิจไทย ระเบียบคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่องมาตรฐานของสิทธิประโยชน์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2534 หมวด 6 เรื่องมาตรฐานสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับค่า ขาดเซช (กระทรวงมหาดไทย, 2534 : 11-12) ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจ่ายค่าขาดเซชให้แก่พนักงานซึ่งเลิกจ้างและทำงานติดต่อกันครบสามปีขึ้นไป ไม่น้อยกว่าเงินเดือนค่าจ้างอัตราสุดท้ายหนึ่งร้อยแปดสิบวัน หรือ 6 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย

เมื่อเปรียบเทียบกับค่าขาดเซชของภาคเอกชน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ค่าขาดเซชของรัฐวิสาหกิจยังน้อยกว่าค่าขาดเซชของภาคเอกชน หนึ่งร้อยยี่สิบวันหรือ 4 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย ข้อแตกต่างนี้ในเรื่องของค่าขาดเซชส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งแสดงความเห็นว่าผลตอบแทนน้อยเกินไปและอาจจะไม่เพียงพอในการดำรงชีวิตหลังการลาออก

เมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯในต่างประเทศได้รับ พบว่า มีความแตกต่างกัน ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯขององค์การโทรศัพท์ฯได้รับเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯในต่างประเทศมีทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน สอดคล้องกับแนวคิดจากของ www.ssa.gov/pubs/10035.html ที่

กล่าวว่า หลักการที่ดึงดูดให้ลูกจ้างเข้าร่วมโครงการฯ ได้แก่ สิ่งจูงใจทางการเงินและสวัสดิการด้านสุขภาพ

อย่างไรก็ตามยังมีความแตกต่างในเรื่องของสิ่งจูงใจทางการเงินในการเข้าร่วมโครงการขององค์กรโทรศัพท์กับรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศ จากแนวความคิดของ William S. Hubbardt (1993 : 353) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้เข้าร่วมโครงการฯในต่างประเทศจะได้รับเงินเงินช่วยเหลือประกันสังคมจากรัฐบาล หากลาออกตั้งแต่ อายุ 62 ปี และได้รับเต็มจำนวนเมื่ออายุ 65 ปี ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานองค์กรโทรศัพท์ฯไม่ได้รับเงินช่วยเหลือส่วนนี้จากรัฐบาลหลังการลาออก ส่งผลให้มีผู้แสดงความสนใจเข้าร่วมโครงการฯ น้อยกว่าโครงการฯในต่างประเทศ

3. ผลการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

จากผลการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ องค์กรโทรศัพท์ฯสูญเสียผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์งานเฉพาะด้านไปจำนวนหนึ่ง สอดคล้องกับผลการสำรวจผลลัพธ์ของโครงการฯของรัฐบาลกลาง ที่ A. B. Villanueva (1997 : 335) นำเสนอไว้ว่า หนึ่งในผลลัพธ์ทางลบของโครงการฯ ได้แก่ การสูญเสียความเชี่ยวชาญขององค์กรไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon F. Shea (1991 : 22) ที่กล่าวว่าข้อเสนอโครงการฯเป็นการคัดคนที่มีประสบการณ์สูงและมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรออกไป

องค์กรโทรศัพท์ฯแต่งตั้งผู้มาทำหน้าที่แทนผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหารล่าช้า ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่รักษาการในตำแหน่งนั้นต้องรับภาระงานเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในงานลดลง สอดคล้องกับผลการสำรวจที่ A. B. Villanueva (1997 : 335) นำเสนอไว้ว่าผลลัพธ์ทางลบของโครงการฯ ได้แก่ เกิดการตั้งค้ำงสะสมของงานเนื่องจากการสูญเสียบุคลากรและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานลดลง

4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯขององค์กรโทรศัพท์ฯส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของกระทรวงการคลังที่มีอำนาจอนุมัติการดำเนินโครงการฯ และการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ของโครงการฯของผู้สมัคร ซึ่งมีความแตกต่างกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯดังที่ Luis R. Gomez – Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy (1995 : 237) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจในต่างประเทศมักประสบปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่า เช่น การมีผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมโครง

การมากเกินไป การสูญเสียผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ การร้องเรียนเรื่องการแบ่งแยกอายุของผู้ปฏิบัติงาน

5. ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

จากการสอบถามความคิดเห็นผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อโครงการฯ โดยการสุ่มตัวอย่างจำนวน 66 ราย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ส่วนใหญ่ของโครงการฯ ยกเว้นหลักเกณฑ์เรื่องการจ่ายเงินตอบแทนที่ให้ความเห็นว่าน้อยเกินไปและไม่เพียงพอในการดำรงชีวิตหลังการลาออก สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์ฯ ของ อนุภาพ จับบาง ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านผลตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินและสวัสดิการที่ยกเหนื่อจากตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับการสนใจเข้าร่วมโครงการฯ โดยต้องการให้มีการปรับปรุงผลตอบแทนทั้งสองด้านให้สูงขึ้น และเสนอให้องค์กรดูแลเรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลหลังการลาออกด้วย

ข้อค้นพบ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สนใจเข้าร่วมโครงการฯ เลือกที่จะทำงานอยู่กับองค์การโทรศัพท์ฯต่อไป โดยปฏิเสธเงินก้อนที่ได้จากการเข้าร่วมโครงการฯ ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่มีภาระความรับผิดชอบในเรื่องการผ่อนชำระที่อยู่อาศัย รถยนต์ รถจักรยานยนต์และค่าใช้จ่ายในครอบครัว และผู้ปฏิบัติงานที่สนใจเข้าร่วมโครงการฯเป็นผู้ที่มีความพร้อม ไม่มีภาระความรับผิดชอบและได้วางแผนการใช้ชีวิตหลังการลาออกมาเป็นอย่างดีแล้ว
2. ผลการดำเนินโครงการฯ พ.ศ.2541 มีผู้ปฏิบัติงานแสดงความสนใจเข้าร่วมและได้รับอนุมัติให้ลาออกจำนวน 335 คน ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่องค์การโทรศัพท์ฯได้ตั้งไว้ 327 คน แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ของโครงการฯ
3. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯประการหนึ่ง คือ องค์การโทรศัพท์ฯไม่เตรียมบุคลากรเพื่อรองรับหรือปฏิบัติงานแทนผู้ที่ลาออกไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วยงานไม่เพียงพอ และส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานประจำวัน
4. การนำโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุมาใช้กับรัฐวิสาหกิจของไทย เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยราชการ มีปัจจัยที่แตกต่างกันในแง่ของความมั่นคงของชีวิตหลังการลาออก เพราะข้าราชการที่ลาออกตามโครงการฯยังมีสิทธิ์เลือกที่จะรับบำเหน็จหรือบำนาญ ซึ่งบำนาญจะเป็นทางเลือก

ให้ข้าราชการได้รับความคุ้มครองในเรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ผู้ปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจไม่มีสิทธิได้รับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจบางส่วนตัดสินใจไม่เข้าร่วมโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุที่รัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้น

5. โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ เนื่องจากหลังจากการลาออกก่อนเกษียณ ลูกจ้างหรือข้าราชการทุกคนที่มีอายุครบ 62 ปี ยังคงได้รับหลักประกันเรื่องสวัสดิการสังคมในอัตราส่วนลด และได้รับเต็มจำนวนเมื่ออายุ 65 ปี โดยเงินสวัสดิการสังคมส่วนนี้มาจากเงินภาษีของประชาชน แต่สำหรับในประเทศไทยยังไม่มีสวัสดิการสังคมดังกล่าวให้กับผู้ปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาหลักการและวิธีการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ. 2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยนั้น พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบให้การดำเนินงานไม่อาจดำเนินไปด้วยดีเท่าที่ควร ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. เพื่อเป็นการตอบสนองของความต้องการขององค์กรในการลดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้การลาออกตามโครงการฯ กำหนดเงื่อนไขเรื่องอายุผู้ปฏิบัติงานและอายุการทำงานผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาสุขภาพ แต่ไม่เข้าหลักเกณฑ์เรื่องอายุตัวและอายุการทำงานได้ลาออกตามโครงการฯ
2. เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ องค์กรโทรศัพท์ฯ จึงควรป้องกันปัญหาด้วยการกำหนดระดับหรือตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานที่จะให้ลาออกได้ เพราะบางตำแหน่ง เช่น ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการกอง เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน หรือบางตำแหน่งเป็นสายงานที่หายาก เช่น วิศวกร เหล่านี้ควรให้มีการป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียบุคลากรจากการดำเนินโครงการฯ
3. ปัญหาที่พบจากการสำรวจความคิดเห็น คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการลาออกตามโครงการฯ แต่ติดขัดที่ความพร้อมทางด้านครอบครัวและด้านเศรษฐกิจ จึงไม่อาจเข้าร่วมในขณะที่มีการประกาศใช้โครงการฯ ได้ และต่อมาเมื่อมีความพร้อมเข้าร่วมโครงการฯ ในขณะที่ยังไม่เปิดใช้โครงการฯ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว องค์กรโทรศัพท์ฯ จึงควรจัดให้มีโครงการระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เช่น 3- 5 ปี เป็นต้น

4. เพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีความต้องการลาออกตามโครงการแต่ไม่มีความมั่นใจว่าเมื่อลาออกไปแล้วจะมีงานหรือกิจกรรมใดให้ทำ จึงควรสร้างความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การแนะนำอาชีพใหม่ที่เหมาะสมกับวัยของผู้ปฏิบัติงาน หรือการแนะนำแนวทางการปฏิบัติตัวให้มีการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองและผู้อื่น เพื่อให้ผู้ลาออกสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้อาจใช้วิธีการเตรียมตัวให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้เกษียณอายุมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับผู้ที่ต้องการลาออกก่อนเกษียณอายุ
5. การนำโครงการมาใช้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยยังรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ ประสิทธิภาพและประสบการณ์ในการทำงานไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และรักษาผู้ปฏิบัติงานที่ยังมีคุณค่าแก่องค์กรไว้ องค์กรโทรศัพท์ฯจึงควรแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดให้มีการโยกย้ายหรือหมุนเวียนการทำงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน
6. องค์กรโทรศัพท์ฯควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์โครงการฯ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึง วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวม อีกทั้งต้องทำการชี้แจงถึงกลุ่มเป้าหมายที่ องค์กรโทรศัพท์ฯต้องการให้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน อันอาจเป็นสาเหตุของการขาดกำลังใจในการทำงานต่อไปได้
7. การศึกษาหลักการและวิธีการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ของ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในครั้งต่อไป ควรจะทำการศึกษาเปรียบเทียบกับโครงการฯ ขององค์กรประเภทสื่อสารโทรคมนาคมในต่างประเทศที่ได้ทำการแปรรูปแล้ว เนื่องจากมี ประเภทกิจการ วิธีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันหรือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อจะได้ ผลการศึกษาที่เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการฯขององค์กรประเภทสื่อสารโทรคมนาคมต่อไป
8. ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ.2541 ของ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในครั้งต่อไป ควรจะทำการสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานทั้งในเขต นครหลวงและภูมิภาค เนื่องจากมีลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และชีวิต ความเป็นอยู่ค่อนข้างแตกต่างกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่มีความ แตกต่างกัน