

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านบริการลูกค้า นครหลวง ต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ประจำปี 2548 ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำการศึกษ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งหมดตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุ
2. โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2548
3. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุ

พจนานุกรม (ราชบัณฑิตยสถาน, 2529) ให้คำจำกัดความว่า “การเกษียณอายุ หมายถึง ครบกำหนดอายุรับราชการ สิ้นกำหนดเวลารับราชการหรือการทำงาน”

#### ทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมนุษย์

**Abraham Maslow** (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544) กล่าวถึงทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ที่ได้ค้นพบว่า ความต้องการของมนุษย์มีผลกระทบต่อการจิตใจต่างกัน โดยได้จัดระดับขั้นความต้องการไว้ 5 ระดับ ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกี่ยวกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งต้องได้รับการตอบสนองจากอาหาร น้ำ อากาศ รวมทั้งความสัมพัทธ์ทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เป็นความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยความมั่นคง และการปกป้องจากภัยอันตรายในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับมนุษย์โดยทั่วไป
3. ความต้องการการยอมรับ (Belongingness Needs) รวมทั้งความต้องการทางสังคมและความรักที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยการยอมรับและมิตรภาพจากพวกพ้อง เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมและส่วนใหญ่ชอบที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนรอบข้าง โดยได้รับการยอมรับและได้เป็นส่วนหนึ่งในผู้คนเหล่านั้น

4. ความต้องการเกียรติยศและการยอมรับนับถือตนเอง (Self-Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ต้องตอบสนองด้วยความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนเอง เป็นสิ่งที่ได้รับจากสังคมซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตอย่างสะดวกสบาย

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เกิดจากการประสบความสำเร็จในตนเอง ด้วยการทุ่มเทความพยายาม ทักษะและศักยภาพสูงสุดของตัวเอง ไปในเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถ ความสำเร็จ เป็นความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนองด้วยความสามารถเป็นได้ในทุกๆ สิ่งที่ยากเป็น

จากทฤษฎีของ Abraham Maslow ที่นำมาประยุกต์ใช้กับโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ทำให้ทราบว่ามนุษย์ทุกคนที่ทำงานภายในองค์กรนั้นๆ มีความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จในทุกเรื่อง และอาจจะพิจารณาได้ว่า เมื่อมนุษย์มีความต้องการทางกายภาพสูง เขาจะถูกจูงใจด้วยความต้องการขั้นพื้นฐาน และจะทำงานอะไรก็ได้ที่จะสนองความต้องการเหล่านั้น ความสนใจและพอใจจึงไม่ได้อยู่ที่งานที่จะทำ แต่อยู่ที่รางวัลตอบแทนที่จะได้จากการทำงานนั้น สำหรับความต้องการขั้นที่สองคือความต้องการความมั่นคงปลอดภัยนั้น เป็นสิ่งที่ควบคู่กับความต้องการขั้นแรก คือ เมื่อได้รับรางวัลตอบแทนเพื่อสนองความต้องการแล้ว ย่อมต้องการที่จะได้รับการปกป้องจากการสูญเสียการตอบสนองความต้องการนั้นไป ความสนใจและความพอใจจะยังไม่อยู่ที่งาน แต่จะเป็นอะไรก็ได้ที่จะเป็นหลักประกันในการได้รับรางวัลตอบแทนต่อไปในระยะยาว จึงอาจกล่าวได้ว่า การให้รางวัลตอบแทนซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้ จะสามารถจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง การให้ค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงินเพื่อการดำรงชีวิต ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนที่ให้เป็นประจำและค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นพิเศษ
2. รางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ หมายถึง การตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ซึ่งอาจจะประเมินได้จากผลกระทบที่มีต่อค่าใช้จ่ายและรายได้ขององค์กรหรือของบุคลากร

3. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เป็นการตอบแทนที่สนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ รวมตลอดถึงความต้องการความสำเร็จในชีวิตของบุคลากร ซึ่งเป็นรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน และไม่อาจวัดเป็นเงินได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

## แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุ

**R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux (2002)** ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานหลายคนที่ออกจากงาน เนื่องจากครบกำหนดเกษียณอายุ เนื่องจากอายุของพนักงานหรืออายุการทำงาน หรือทั้งสองอย่างควบคู่กัน การเกษียณอายุพนักงานที่ทำงานมากจะได้รับผลตอบแทนจากนโยบายองค์กรและเงินสนับสนุนหรือทั้งสองอย่าง บางครั้งพนักงานจะได้รับการเสนอให้ลาออกก่อนครบกำหนดเกษียณอายุ โดยผลตอบแทนที่เสนอจะลดลงทุกปี โดยทางองค์กรพิจารณาว่าการลาออกก่อนเกษียณอายุมีทั้งผลดีและผลเสีย

การลาออกก่อนเกษียณอายุมีความน่าสนใจเมื่อมีข้อเสนอที่ดี แต่จะส่งผลกระทบต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง หากใช้นโยบายนี้ต่อไปอาจส่งผลให้สายการผลิต ผลิตไม่ต่อเนื่องหรือทำให้เกิดการปิดโรงงาน และเป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดส่วนเกินของแรงงาน หากมองในมุมลบพบว่า พนักงานที่มีคุณภาพอาจใช้ประโยชน์ที่ได้รับจากการลาออกก่อนครบกำหนดเกษียณอายุเพื่อออกจากองค์กร นั่นคือ การลาออกก่อนเกษียณอายุมีต้นทุนที่แพงกว่าการเกษียณอายุ และการตัดสินใจลาออกก่อนเกษียณอายุมักจะทำโดยใช้ระยะเวลาไตร่ตรองที่สั้น ซึ่งจะมีผลต่อชื่อเสียงของบริษัท

แม้จะได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจในการทำงานแล้ว องค์กรก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาการลดจำนวนบุคลากรได้ เมื่อมีความจำเป็นต้องกระทำองค์กรก็ต้องวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับขั้นตอนในการลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย การลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเสียน้อยที่สุดคือการอนุญาตให้ลาออกจากงานตามปกติ จนกระทั่งการออกจากงานตามปกติไม่เพียงพอ วิธีที่ควรนำมาใช้ต่อไปก็คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544)

1. การแบ่งส่วนงานกันทำ (Worksharing)
2. การให้ออกจากงาน (Layoff)
3. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement)
4. การลดเวลาทำงาน (Reduced Hours)
5. การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Loaning)

**Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2003)** อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547) ได้กล่าวถึง การลดกำลังคน (Decruitment) ไว้ว่า หากปริมาณพนักงานที่มีอยู่มากเกินความจำเป็น องค์กรนั้นอาจต้องลดกำลังคนลง หรือปรับลดขนาดองค์กรลง (Downsizing) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งนับเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของการลดกำลังคน แม้การลดกำลังคนจะมีชั่วโมงที่ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีความสุขนัก แต่ก็อาจ

จำเป็นต้องทำ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทางเลือกต่างๆ ของการลดกำลังคนมีหลากหลาย อย่าง ดังนี้

1. การไล่ออก (Firing) การเลิกจ้างงานอย่างถาวร ที่ต้องออกจากองค์กรอย่างไม่เต็มใจ
2. การให้ออกจากงาน (Layoffs) การยุติการจ้างงานชั่วคราวอย่างไม่เต็มใจ อาจจะเป็นเวลาเพียง 2-3 วัน หรือนานเป็นปีๆ
3. การโหมตอย่างช้าๆ ให้อ่อนแอลง (Attrition) การบีบบังคับให้พนักงานต้องลาออกเอง
4. การโยกย้าย (Transfers) การสับเปลี่ยนพนักงานทั้งแนวนอนและแนวตั้ง ส่วนใหญ่ไม่ได้มีจุดประสงค์ในการลดค่าใช้จ่าย แต่สามารถลดความไม่สมดุลของพนักงานภายในองค์กรให้เหมาะสม
5. การลดเวลาทำงาน (Reduced Workweeks) ลดเวลาทำงานลง มีการแบ่งสรร เลี้ยงงาน หรือให้ทำงานในลักษณะงาน part time
6. การลาออกก่อนเกษียณอายุ (Early Retirements) จัดเสนอผลตอบแทนพิเศษ ให้พนักงานที่มีอายุและอาวุโส เพื่อกระตุ้นให้ลาออกก่อนเวลาเกษียณปกติ
7. การจัดแบ่งงาน (Job Sharing) ให้พนักงานร่วมกันรับผิดชอบในตำแหน่ง เดียวกัน โดยให้รับเงินเดือนเท่ากับตำแหน่งนั้น

**R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux (2002)** ได้กล่าวไว้ว่า การลดขนาดองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงให้เห็นภาพส่วนเกินของแรงงาน การลดขนาด องค์กรมีหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. การจ้างงานที่คงที่ (Restricted Hiring) เมื่อมีการใช้นโยบายการจ้างงานที่คงที่ พบว่า หากมีพนักงานลาออกจะให้มีการจ้างพนักงานใหม่มาแทนที่เมื่อองค์กรต้องการแรงงาน ตำแหน่งอื่น เช่น หากแผนกควบคุมคุณภาพมีพนักงาน 4 คน เมื่อมีพนักงานลาออก 1 คน จะไม่มีการจ้างพนักงานใหม่ แต่ถ้าพนักงานทั้ง 4 คนลาออกจะมีการจ้างพนักงานใหม่ให้เพียงพอ คำนึงงานเท่านั้น
2. การลดเวลาทำงาน (Reduced Hours) องค์กรจะลดแรงงานด้วยการลดเวลา ทำงานโดยทั่วไปพนักงานทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ผู้บริหารจะลดชั่วโมงการทำงานลงอยู่ที่ 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นโยบายนี้มีผลกระทบต่อพนักงานรายชั่วโมง เนื่องจากผู้บริหารและ พนักงานประจำที่ได้รับเงินเดือนรายเดือนจะ ไม่ได้รับผลจากนโยบายนี้

3. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) การเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดแรงงาน พนักงานบางคนเห็นด้วยกับการเกษียณอายุก่อนกำหนด แต่บางคนไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามพนักงานที่ไม่เห็นด้วยอาจพอใจกับการเกษียณอายุก่อนกำหนดหากมีผลตอบแทนที่น่าสนใจ ปัจจัยสำคัญในการพิจารณา คือ พระราชบัญญัติการกีดกันแรงงาน เนื่องจากอายุ ที่กล่าวไว้ว่า การพักผ่อนของพนักงานไม่สามารถใช้เหตุผลด้านอายุเป็นข้ออ้างได้

4. การให้ออกจากงาน (Layoffs) เมื่อองค์กรจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน การให้ออกจากงานจะไม่เหมือนกับ การไล่นักงานออก แต่ส่งผลทำให้ไม่ได้จ้างงานพนักงานอีกต่อไป ดังนั้นเมื่อองค์กรไม่สามารถดำเนินงานต่อไป การให้พนักงานออกจากงานเป็นวิธีที่ใช้แจ้งให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน โดยพนักงานที่มีอายุงานมากจะถูกให้ออกจากงานก่อน หากองค์กรไม่มีสภาพแรงงาน การให้ออกจากงานจะขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลาย เช่น พนักงานที่มีอายุงานมากและประสิทธิภาพการทำงาน หากมีการลดพนักงานจำนวนมากจะเรียกว่า การลดขนาดองค์กร (Downsizing)

**Robert C. Atchley (1980)** กล่าวว่า การลาออกก่อนเกษียณอายุ สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การลาออกก่อนเกษียณอายุแบบบังคับ (Early Forced Retirement) ใช้กับงาน บางลักษณะ ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับวัย เช่น งานที่ต้องอาศัยกำลังกาย สายตา สมองและความรวดเร็วฉับไว เป็นต้น และงานที่บั่นทอนสุขภาพร่างกาย เช่น งานที่ต้องตรากตรำและอดทนต่อสภาพแวดล้อม

2. การลาออกก่อนเกษียณอายุแบบสมัครใจ (Early Voluntary Retirement) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากงานเช่นเดียวกับการเกษียณอายุตามกำหนด โดยการลดอายุเกษียณที่กำหนดลงมาในระดับที่นายจ้างแต่ละองค์กรเห็นว่าเหมาะสมกับลูกจ้างของตน อาจมีกำหนดระยะ เวลาการทำงานร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อต้องการลดอัตรากำลังหรือเพื่อปลดลูกจ้างโดยการให้ลาออกด้วยความสมัครใจ

### **โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2548**

#### **1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์**

ในปี 2540 กระทรวงการคมนาคมได้ให้ความเห็นชอบให้ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จัดทำโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ เพื่อลดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ ในด้านบุคคล และเพื่อสนองตอบนโยบายของรัฐบาลในการควบคุมอัตรากำลัง และรองรับนโยบายของรัฐบาลเพื่อเตรียมพร้อมกับการแข่งขันหรือเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน

เพื่อความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่มา  
ดำเนินการ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีอายุมากและปฏิบัติงานมานาน หรือมีปัญหาด้านสุขภาพ  
ร่างกาย สมัยใจลาออกก่อนเกษียณอายุ (องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย, 2540)

บริษัท ทีโอที จำกัด(มหาชน) ได้จัดให้มีโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุครั้งแรก  
ในปี 2541 ครั้งที่ 2 ในปี 2542 ครั้งที่ 3-5 ในปี 2544 ครั้งที่ 6 ในปี 2545 ครั้งที่ 7-9 ในปี 2546  
โดยการดำเนินโครงการครั้งที่ 1-9 มีเป้าหมายต้องการผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 3,600 คน มี  
ผู้สมัครเข้าโครงการจำนวน 3,809 คน และได้รับอนุมัติให้ลาออกตามโครงการจำนวน 3,417 คน  
(บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2548) และครั้งที่ 10 ในปี 2548 โดยมีเป้าหมาย  
ต้องการผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 500 คน แต่มีผู้สมัครและได้รับอนุมัติให้ลาออกตามโครงการ  
ลาออกก่อนเกษียณอายุจำนวน 338 คน (คำสั่งบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่  
ต.315/2548 วันที่ 24 มีนาคม 2548)

## 2. หลักการของโครงการ (โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ ประจำปี 2548, 2548)

2.1 เป็นความสมัครใจและความประสงค์ร่วมกันของพนักงานและบริษัท

2.2 สงวนสิทธิ์ที่จะไม่อนุมัติให้พนักงานคนหนึ่งคนใดลาออกตามโครงการได้  
แต่ถ้าพนักงานนั้นยังยืนยันความประสงค์ที่จะลาออก ถือว่าเป็นการขอลาออกตามปกติโดยไม่มี  
สิทธิได้รับผลตอบแทนตามโครงการ

2.3 พนักงานที่ประสงค์สมัครใจเข้าร่วมโครงการต้องยื่นแบบแสดงความจำนง  
เป็นลายลักษณ์อักษรภายในระยะเวลาที่บริษัทกำหนดต่อผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้น ดังนี้

2.3.1 พนักงานตั้งแต่ระดับ 12 ขึ้นไปให้นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ  
ชั้นจนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่

2.3.2 พนักงานระดับ 11 ให้นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงรอง  
กรรมการผู้จัดการใหญ่

2.3.3 พนักงานระดับต่ำกว่า 11 ลงมา ให้นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ  
ชั้นจนถึงผู้จัดการฝ่าย

2.3.4 บริษัทจะไม่รับผู้ที่ลาออกตามโครงการนี้กลับเข้าทำงาน ในฐานะ  
พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัท หรือบริษัทในเครือ

## 3. คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการ

3.1 คุณสมบัติทั่วไป

3.1.1 ไม่เป็นผู้ที่เกษียณอายุ ประจำปี 2548

3.1.2 ไม่เป็นผู้ถูกสอบสวนข้อเท็จจริง หรือไม่เป็นผู้ถูกกล่าวหา หรือผู้ถูก

สอบสวนความผิดทางวินัย หรือผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดทางอาญา หรือผู้ถูกฟ้องเป็นคดีอาญาซึ่งมิใช่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

3.1.3 ไม่เป็นผู้ที่มีภาระผูกพันตามสัญญาการขอรับทุนทุกประเภทกับบริษัท รวมถึงพนักงานทุนที่จะขอใช้ทุนกับบริษัท เพื่อจะเข้าร่วมโครงการด้วย

### 3.2 คุณสมบัติเฉพาะตามเงื่อนไข

3.2.1 กลุ่มเงื่อนไขที่ 1 กลุ่มพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป และมีอายุงานติดต่อกันไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

3.2.2 กลุ่มเงื่อนไขที่ 2 กลุ่มพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป และมีอายุงานติดต่อกันไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีคุณวุฒิตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป และเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบาย กำกับดูแลและสนับสนุน ตามรายละเอียดส่วนงานที่แนบท้ายประกาศนี้

3.2.3 กลุ่มเงื่อนไขที่ 3 กลุ่มพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และมีอายุงานติดต่อกันไม่น้อยกว่า 15 ปี และมีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

3.2.4 กลุ่มเงื่อนไขที่ 4 กลุ่มพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป และมีอายุงานติดต่อกันไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิต่ำกว่าระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และไม่ได้ปฏิบัติงานด้านช่าง

ทั้งนี้ บริษัทจะพิจารณาคุณวุฒิการศึกษาสูงสุดตามที่พนักงานแจ้งไว้อย่างเป็นทางการกับบริษัท

## 4. การนับระยะเวลา

4.1 การนับอายุ เพื่อพิจารณาคุณสมบัติการเข้าร่วมโครงการให้นับตั้งแต่วันเกิดจนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2548

4.2 การนับอายุงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติการเข้าร่วมโครงการ ให้นับตั้งแต่วันเข้าทำงานจนถึงวันลาออก

4.3 การนับจำนวนปีที่ทำงาน เพื่อคำนวณเงินตอบแทนพิเศษ ให้นับระยะเวลาการทำงานตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุจนถึงวันลาออก ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน

4.4 การนับอายุงานที่เหลือ ให้นับเป็นเดือนตั้งแต่วันลาออกจนถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีที่เกษียณ

## 5. ผลตอบแทนที่จะได้รับในการเข้าร่วมโครงการ

### 5.1 เงินตอบแทนพิเศษ

5.1.1 คุณสมบัตินักกลุ่มเงื่อนไขที่ 1 ปีละ 1.5 เท่าของจำนวนปีที่ทำงาน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) สูงสุดไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย หรือไม่เกินกว่าอายุงานที่เลื่อนนับเป็นเดือน แล้วแต่จำนวนใดจำนวนหนึ่งไม่น้อยกว่า

5.1.2 คุณสมบัตินักกลุ่มเงื่อนไขที่ 2 และเงื่อนไขที่ 4 ปีละ 1.3 เท่าของจำนวนปีที่ทำงาน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) สูงสุดไม่เกิน 28 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย หรือไม่เกินกว่าอายุงานที่เลื่อนนับเป็นเดือน แล้วแต่จำนวนใดจำนวนหนึ่งไม่น้อยกว่า

5.1.3 คุณสมบัตินักกลุ่มเงื่อนไขที่ 3 ปีละ 1.2 เท่าของจำนวนปีที่ทำงาน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) สูงสุดไม่เกิน 26 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย หรือไม่เกินกว่าอายุงานที่เลื่อนนับเป็นเดือน แล้วแต่จำนวนใดจำนวนหนึ่งไม่น้อยกว่า

### 5.2 ประโยชน์อื่นที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับ

5.2.1 เงินชดเชย 6 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

5.2.2 เงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์พนักงาน หรือเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดยบริษัทจะเป็นผู้รับภาระภาษีเงินได้ทอดแรก

5.2.3 เงินโบนัสประจำปี ในปีที่ลาออกตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายเงินโบนัส

5.2.4 ภาษีเงินได้ทอดแรกสำหรับเงินตอบแทนพิเศษแทนพนักงานที่ลาออกตามโครงการ โดยบริษัทจะเป็นผู้รับภาระภาษีทอดแรกตามที่จ่ายจริงแต่ไม่เกิน 300,000 บาท ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมโครงการตกลงให้บริษัทหักภาษีเงินได้ตามโครงการตามที่จ่ายตามประมวลรัษฎากร โดยให้ดำเนินการตามระบบเจ้าหนี้และการจ่ายเงิน

## 6. ระยะเวลาของโครงการ

เปิดรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2548 ถึงวันที่ 4 มีนาคม 2548 โดยถือเอาวันที่ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดลงนามในแบบแสดงความจำนงขอลาออกตามโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุเป็นสำคัญ และส่งถึงส่วนปฏิบัติการงานบุคคลที่ 1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ภายในวันที่ 4 มีนาคม 2548

## 7. วิธีดำเนินการ

7.1 ให้พนักงานที่ประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ ขึ้นแบบตามที่แนบท้ายประกาศนี้ ต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ก่อนส่งส่วนปฏิบัติการงานบุคคลที่ 1 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ดำเนินการเป็นเรื่องลับ



7.2 ให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล รวบรวมและตรวจสอบคุณสมบัติก่อนนำเสนอคณะกรรมการฯ พิจารณาคัดเลือกและอนุมัติให้ลาออกตามโครงการหรือนำเสนอคณะกรรมการบริษัทอนุมัติแล้วแต่กรณี โดยให้ดำเนินการเป็นเรื่องลับ

7.3 พนักงานที่ขึ้นแบบแสดงความจำนงขอลาออกตามโครงการ และได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจให้ลาออกแล้ว พนักงานจะขอยกเลิกการลาออกไม่ได้

7.4 บริษัทมีสิทธิยกเลิกการอนุมัติลาออกตามโครงการ หากก่อนการจ่ายเงินผลตอบแทนตามโครงการ ปรากฏว่าก่อนวันลาออกผู้นั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติในการเข้าโครงการ หรือเป็นผู้ถูกสอบสวนข้อเท็จจริง ผู้ถูกกล่าวหา ผู้ถูกสอบสวนทางวินัย ผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำบริษัท ที่โอที จำกัด (มหาชน) ความผิดทางอาญา หรือถูกฟ้องคดีอาญาซึ่งไม่ใช่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

7.5 กรณีพนักงานที่ได้รับอนุมัติให้ลาออกตามโครงการ ถึงแก่กรรมก่อนคำสั่งมีผลบังคับให้ลาออกตามโครงการ ให้ถือว่าไม่เป็นผู้เข้าร่วมโครงการ

7.6 ในการประสานงานเพื่อขอข้อมูลตามโครงการ ให้พนักงานประสานกับส่วนงาน ดังนี้

7.6.1 รายละเอียดหลักเกณฑ์โครงการ ให้พนักงานประสานกับส่วนคำตอบแทน (ตผอ.) ฝ่ายวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายเลขโทรศัพท์ 0 - 2505-4411 - 12, 0 - 2574-9383

7.6.2 การแสดงความจำนงเข้าร่วมโครงการ ให้ประสานงานและขึ้นแบบแสดงความจำนงตามท้ายประกาศนี้กับส่วนปฏิบัติการงานบุคคลที่ 1(ปคอ.1) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หมายเลขโทรศัพท์ 0 - 2574-9444, 0 - 2575-8533, 0 - 2505-4453, 4333 หมายเลขโทรสาร 0 - 2575-8539

7.6.3 การคำนวณผลตอบแทนเงินกองทุนสวัสดิการสงเคราะห์เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การคำนวณภาษี และเงินฌาปนกิจสงเคราะห์ให้ประสานงานกับส่วนกองทุนพนักงาน (ทคอ.) ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล หมายเลขโทรศัพท์ 0 - 2574-9529, 0 - 2574-9538, 0 - 2574-9540 และ 0 - 2505-5588 หมายเลขโทรสาร 0 - 2574-9527

7.6.4 การจ่ายเงินโบนัส ให้ประสานงานกับ ส่วนคำตอบแทน (ตผอ.) ฝ่ายวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายเลขโทรศัพท์ 0 - 2574-8254, 0 - 2505-4407

รายละเอียดประกาศหรือคำสั่งบริษัทที่เกี่ยวข้อง สามารถเรียกดูจาก INTERNET ใน Homepage ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (<http://intra.tot.co.th/human>) ซึ่งหากต้องการเอกสาร สามารถเรียกพิมพ์ได้จากระบบงานดังกล่าว

## 8. การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ

บริษัท สงวนสิทธิ์ในการคัดเลือกผู้ยื่นความจำนงลาออกเพื่อให้เข้าโครงการได้ตามความเหมาะสม

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกร เสงวิจิตร (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาหลักการและวิธีการดำเนินงานโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ. 2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ พบว่า วิธีการดำเนินงานของโครงการฯ มีดังนี้ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 51-59 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี และมีปัญหาสุขภาพมีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการฯ โดยได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของเงินตอบแทนพิเศษ เงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงาน เงินบำเหน็จหรือเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินโบนัสในปีที่ออก และตั้งเป้าหมายผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ อย่างน้อย 327 คน ผลการดำเนินโครงการฯ มีผู้ปฏิบัติงานสนใจเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 335 คน ใช้งบประมาณ 280,560,762 บาท โครงการส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานที่มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ และหน่วยงานที่ทำการแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานทดแทนผู้ลาออกซึ่งมีตำแหน่งทางการบริหารล่าช้า

ด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือต่อโครงการลาออกก่อนเกษียณอายุ พ.ศ. 2541 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหลักการและวิธีการดำเนินงานของฝ่ายโครงการฯ แต่ไม่เห็นด้วยกับผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ ได้รับ โดยเพราะเห็นว่าอาจจะไม่เพียงพอในการดำรงชีวิตหลังการลาออกในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และมีความคิดเห็นว่าองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยควรจัดเป็นโครงการระยะยาวอย่างต่อเนื่อง การประกาศใช้โครงการแต่ละครั้งควรกำหนดขั้น ตอนและระยะเวลาในการดำเนินโครงการให้ชัดเจน และแน่นอน และควรเตรียมบุคลากรรองรับผู้ปฏิบัติงานที่ลาออกตามโครงการฯ เพื่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน

ชนันต์ชัย โกไศยกานนท์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ต่อการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากกันด้วยความสมัครใจ:สำนักงานภาค 1 พบว่าระดับการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากกันด้วยความสมัครใจมีปัจจัยต่างๆ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยด้านสวัสดิการของธนาคารและองค์กรแห่งใหม่ ปัจจัยด้านสุขภาพ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านครอบครัว มีระดับการตัดสินใจปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 2.69, 2.64 และ 2.61 ตามลำดับ โดยมีปัจจัยด้านสวัสดิการของธนาคารเป็นแรงผลักดัน โดยพนักงานจะมองถึงผลตอบแทนและสวัสดิการที่

ธนาคารจะให้กับพนักงานมากกว่าครั้งก่อน (พ.ศ. 2542) ที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากกัน ด้วยความสมัครใจ นอกจากนี้ยังติดตามผลของคนที่สมัครเข้าร่วมโครงการครั้งที่แล้ว ผลการติดตามปรากฏว่าทุกคนพอใจกับผลตอบแทนที่ธนาคารให้ ประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัวและไม่เป็นภาระกับสังคม

สุธีรา มโนกานต์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม พ.ศ. 2542 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์เพื่อลดจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสม ภายหลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารมหานคร จำกัด (มหาชน) ตามนโยบายของรัฐบาล หลักเกณฑ์ที่ใช้ได้แก่ การไม่กำหนดอายุตัวและไม่กำหนดอายุการทำงานของพนักงานที่มีสิทธิ์สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งพนักงานสามารถยื่นใบสมัครได้โดยตรงถึงฝ่ายการพนักงาน โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา และผลการพิจารณาของคณะกรรมการโครงการถือเป็นที่สุด โดยไม่มีการอุทธรณ์หรือทบทวนอีก ทั้งนี้พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าโครงการจะได้รับผลตอบแทนตามที่ธนาคารกำหนด ในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทยฯ ต่อโครงการฯ พบว่าพนักงานเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ส่วนใหญ่ของโครงการฯ เว้นแต่เงินชดเชยพิเศษ ซึ่งพนักงานมีความเห็นว่าน้อยเกินไป ไม่เพียงพอสำหรับการใช้ชีวิตภายหลังการลาออกหรือการลงทุนเพื่อประกอบอาชีพใหม่ ในเรื่องความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อโครงการฯ พบว่า พนักงานเห็นด้วยที่จะให้ธนาคารกรุงไทยฯ ใช้โครงการร่วมใจจากเพื่อขนาดองค์กรที่เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเห็นว่าธนาคารกรุงไทยควรใช้เกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงานและปัญหาด้านสุขภาพในการพิจารณาผู้มีสิทธิ์เข้าร่วมโครงการ และเสนอว่าธนาคารควรจัดโครงการแนะแนวทางและพัฒนาอาชีพใหม่ให้แก่พนักงานที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการในต่างจังหวัดด้วย