บทที่ 5

วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

จากการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เห็นว่าบริษัทใช้นโยบายในการเลือกสรรคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Recruitment from Inside and Outside) กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีอัตราตำแหน่งว่างลงก็จะประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในและคัดเลือกใบสมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมของบุคคลภายนอกที่มาสมัครไว้ ส่วนขั้นตอนในการดำเนินการจ้างนั้น ค่อนข้างยึดหลักคุณธรรม คือ เน้นความรู้ความสามารถเป็นประการสำคัญ จะสังเกตได้จากการที่ให้มีคณะกรรมการในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าเป็นพนักงาน ซึ่งผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สามารถสอบผ่านข้อเขียนและมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับงาน จึงจะผ่านการสอบสัมภาษณ์ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการทั้ง 3 ฝ่าย และการใช้ระบบอุปถัมภ์หรือการเล่นพรรคเล่นพวกนั้นจะมีบ้างเป็นส่วนน้อยและมีในลักษณะที่ว่า ผู้สมัครจะต้องสอบผ่านข้อเขียนและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้นจึงจะได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการ เช่น มีผู้ผ่านขั้นตอนการทดสอบและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน 7 คน และทุกคนมีความเหมาะสมทัดเทียมกัน แต่ต้องการเพียง 1 คน ผู้ที่มีคนนำมาฝากอาจได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เข้ามาทำงานได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า แม้ระบบอุปถัมภ์จะเข้ามามีส่วนในการคัดเลือกพนักงานบ้าง แต่ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีดังกล่าวจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ จึงอาจสรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัท ส่วนใหญ่ใช้ระบบคุณธรรม

เมื่อต้องการรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Attendant) บริษัทฯ จะประกาศให้บุคคลที่สนใจทราบทางหนังสือพิมพ์รายวันและติดประกาศ ณ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งมีผู้มาสมัครเป็นจำนวนมาก เช่น ต้องการรับพนักงาน 200 คน มีผู้สนใจมาสมัครประมาณ 2,000 - 3,000 คน แต่บริษัทฯ สามารถเลือกคนที่ต้องการได้ประมาณ 100 คน หรือ 50% ของที่ต้องการ เนื่องจาก คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจริง ๆ นั้นหาได้ยากยาก

การฝึกอบรม

มีหลายลักษณะงานในการบินไทย ที่เป็นงานเฉพาะอย่าง (Specialist) เช่น นักบิน พนักงานต้อนรับ ช่าง ฯลฯ พนักงานส่วนใหญ่เคยโตมาจากตำแหน่งเล็ก ๆ ขึ้นมาเป็นพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ทำให้ขาดความรู้ด้านการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับพนักงานระดับนี้ เพราะนอกจากความรู้และประสบการณ์ในวิชาของตนแล้ว การรู้จักปกครองและจูงใจพนักงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ จะช่วยให้พนักงานมีขวัญดีและปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่กองพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานส่งพนักงานของตนเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดขึ้นได้ จึงช่วยให้พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ มีความรู้ด้านการบริหารและการจัดการ (Administration and Management) มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักพนักงานในหน่วยงานอื่น ซึ่งช่วยให้การติดต่อประสานงานได้รับความสะดวกมากขึ้น เนื่องจาก การบินไทยเป็นหน่วยงานใหญ่ มีพนักงานจำนวนมากและทำงานในที่ต่าง ๆ กัน ได้แก่ สำนักงานใหญ่ สนามบินดอนเมือง สีลม และสถานีต่างประเทศ จึงเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานทั้งบริษัทฯ รู้จักกันอย่างทั่วถึง แต่การฝึกอบรมก็มีส่วนช่วยให้พนักงานต่างหน่วยงานมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน

ด้านการจัดการงานบุคคล จะเป็นในลักษณะส่งพนักงานออกไปรับการฝึกอบรมนอกสถานที่ เช่น ศูนย์รัฐวิสาหกิจ ซึ่งช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นที่อยู่ในวงการจัดการงานบุคคลเหมือนกัน ในขณะเดียวกันการฝึกอบรมด้านนี้ควรจัดให้มีขึ้นในบริษัทด้วย เพราะการบริหารงานบุคคลไม่ใช่จะมีความสำคัญกับหน่วยงานบริหารงานบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญกับทุกหน่วยงานที่ประกอบขึ้นด้วยคนจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตลอดจนจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือล้นในการทำงาน ปัจจุบันกองพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมได้เริ่มจัดหลักสูตรการฝึกอบรมด้านนี้ขึ้นบ้างแล้ว ซึ่งเริ่มปีนี้เป็นปีแรก

การฝึกอบรมด้านการจัดการ (Management) นี้ได้รับความสนใจมากจากหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัท ดังจะเห็นได้จากการที่มีผู้สนใจสมัครเข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากในแต่ละหลักสูตรกระทั่งไม่สามารถรับได้หมด[1] เพราะในแต่ละหลักสูตรจะจำกัดจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจบออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และผลที่ได้รับก็จัดได้ว่าดีพอสมควร[2] ดังจะเห็นได้จากผลของการติดตามผล กล่าวคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปทำงานแล้วส่วนใหญ่พยายามนำสิ่งที่ได้เรียนรู้กลับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งาน แต่จะใช้ได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ

ป 11ก

เงินเดือนและสวัสดิการ

ธุรกิจการบิน (Airline Business) เป็นงานที่จำเป็นต้องติดต่อกับประเทศต่าง ๆ ที่มีอยู่ในเส้นทางบิน ดังนั้น ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเงินเดือนตลอดจนเบี้ยเลี้ยงควรได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในแต่ละประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้ด้วยความสบายใจ ไม่ต้องคำนวณกับรายได้ที่ไม่พอกับรายจ่ายในขณะที่ค่าครองชีพของประเทศต่าง ๆ สูงขึ้น และยังเป็นการรักษา (Maintain) พนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจการบินทั่ว ๆ ไป จึงมีการปรับปรุงเงินเดือนทุกครั้งที่ค่าครองชีพของประเทศต่างเปลี่ยนแปลง

แต่สำหรับบริษัทการบินไทย จำกัด ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทยนั้น ไม่สามารถปฏิบัติเช่นเดียวกับธุรกิจการบินอื่น ๆ ได้ เนื่องจากเป็นรัฐวิสาหกิจจึงไม่สามารถปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนได้ตามความต้องการ แต่การปรับปรุงอัตราเงินเดือนนั้นจะต้องยื่นขออนุมัติจากกระทรวงการคลังโดยผ่านกระทรวงต้นสังกัดทำให้ล่าช้า ในขณะเดียวกันต้องเป็นไปตามบัญชีเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจซึ่งกระทรวงการคลังเป็นผู้กำหนด ทำให้การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนไม่เป็นไปตามลักษณะธุรกิจที่ควรจะเป็น และทำให้ขาดความคล่องตัวไม่ยืดหยุ่นเท่าที่ควร

---

[1] สัมภาษณ์ คุณชิดพงษ์ สยามเนตร, ผู้จัดการกองการบุคคล บริษัทการบินไทย จำกัด, 17 กุมภาพันธ์ 2525.

[2] สัมภาษณ์ คุณไอน์อ่อน จันทรทัต ณ อยุธยา, เจ้าหน้าที่กองพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม บริษัท การบินไทย จำกัด, 21 มกราคม 2525.

นอกจากนี้ การที่กระทรวงการคลังออกระเบียบต่าง ๆ ให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตาม ก็ทำให้พนักงานเกิดการได้เปรียบเสียเปรียบ กล่าวคือ เมื่อเริ่มร่วมลงทุนกับ เอส.เอ.เอส. บริษัทฯใช้ระบบเงินเดือนตามความเห็นชอบของเจ้าหน้าที่อาวุโสของ เอส.เอ.เอส. คือ ไม่มีโครงสร้างเงินเดือนที่แน่นอน การจ่ายเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถ และการต่อรองด้วย ฉะนั้นเงินเดือนแต่ละคนจึงไม่เท่ากัน แม้จะมีคุณสมบัติ ประสบการณ์เทียบกัน การยึดถือนโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับ (Secret Pay Policy) นี้ได้ช่วยขจัดปัญหาในการเปรียบเทียบในระหว่างพนักงานด้วยกัน เมื่อบริษัทฯ ขยายใหญ่ขึ้น มีพนักงานมากขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน แบ่งเป็นประเภท เป็นชั้น ให้มีมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ มีโครงสร้างเงินเดือนที่แน่นอน แต่ยังคงใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับเช่นเดิม กล่าวคือ จะไม่มีพนักงานคนใดทราบว่าพนักงานคนอื่น ๆ ได้รับค่าตอบแทนเท่าใด แต่พนักงานทุกคนมีสิทธิทราบขั้นวิ่งในกลุ่มเงินเดือนของตนเอง โดยขอดูได้จากผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการขึ้นไปเท่านั้นที่มีบัญชีเงินเดือน และจะขอดูได้เฉพาะขั้นเงินเดือนของตนเองเท่านั้น[1] ซึ่งการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบเปิดเผยและแบบลับ มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

<u>ข้อดีและข้อเสียของการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบเปิดเผย (Open Pay Policy)</u>

<u>ข้อดี</u>

1. พนักงานสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของตนว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานมาก จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่มีรูปแบบที่แน่นอน

3. ทำให้เกิดความเป็นธรรมและสามารถเทียบเคียงค่าตอบแทนกับพนักงานอื่นได้

---

[1] สัยภาษณ์ คุณถนัด ศรบุตร, ผู้ช่วยผู้จัดการกองประชาสัมพันธ์ บริษัท การบินไทย จำกัด, 21 มกราคม 2525.

ข้อเสีย

1. ไม่สามารถกำหนดอัตราเงินเดือนเปลี่ยนแปลงตามลักษณะวิชาชีพ โดยเฉพาะตำแหน่ง เมื่อมีความจำเป็น เพราะจำเป็นต้องแก้ไขในส่วนของตำแหน่งอื่นให้ได้สัดส่วนกันด้วย

2. เมื่อต้องการผู้บริหารระดับสูงที่จำเป็นต้องซื้อตัว (Prirate) จากองค์การอื่น ๆ ก็ไม่คล่องตัวในการกำหนดค่าตอบแทน

ข้อดีและข้อเสียของการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับ (Secret Pay Policy)

ข้อดี

1. การกำหนดเงินเดือนขึ้นจากความพอใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. เหมาะที่จะใช้กับผู้บริหารระดับสูงหรือบางอาชีพ เช่น วิศวะ ทนาย ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาไม่สามารถประเมินเงินเดือนที่ตนต้องการได้

3. เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก

ข้อเสีย

1. อาจเกิดความขำเอียง เล่นพรรคเล่นพวกได้

2. พนักงานมีความเคลือบแคลงใจในการกำหนดอัตราเงินเดือน เพราะไม่แน่ใจว่าตนได้รับความเป็นธรรมหรือไม่เมื่อเทียบเคียงกับพนักงานคนอื่น

3. พนักงานไม่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้ขึ้นเงินเดือนเท่าไร ทำให้ขวัญไม่ดีเท่าที่ควร

4. นโยบายนี้ควรใช้กับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

5. ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เพราะเงินเดือนของแต่ละคนถือเป็นความลับ ฉะนั้นซองเงินเดือนที่จะให้แก่พนักงานทุกคนในแต่ละเดือนจึงต้องใช้ซองที่สั่งทำพิเศษ ซึ่งซองที่บริษัทฯ ใช้อยู่ในปัจจุบันทราบว่ามีต้นทุนประมาณซองละเกือบ 5 บาท ในแต่ละเดือนบริษัทฯ ต้องจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงาน 8,231 คน ฉะนั้น บริษัทฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับซองเงินเดือนนี้ประมาณ 41,155 บาทต่อเดือน

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับที่บริษัทฯ ใช้อยู่นี้ไม่ได้ยึดนโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ พนักงานสามารถรู้โครงสร้างเงินเดือนของตนเองได้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดผลดีแก่บริษัทฯ มากกว่าผลเสีย เนื่องจากบริษัทฯ มีโครงสร้างเงินเดือนที่แน่นอน มีการแบ่งกลุ่มเงินเดือนตามความแตกต่างของลักษณะงาน ซึ่งก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่พนักงาน ป้องกันความลำเอียง การเล่นพรรคเล่นพวกที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และพนักงานสามารถรู้โครงสร้างเงินเดือนของตนเองโดยขอดูได้จากผู้บังคับบัญชาและขอดูได้เฉพาะของตนเองเท่านั้น จึงทำให้พนักงานรู้โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนแบบลับในลักษณะดังกล่าวนี้ เหมาะสำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจการบิน เพราะในธุรกิจดังกล่าวมีหลายลักษณะงานในองค์การเดียว และในแต่ละลักษณะงานมีพนักงานหลายระดับ ซึ่งมีความแตกต่างกันมาก ดังนั้น ถ้าพนักงานทุกคนรู้โครงสร้างเงินเดือนทั้งหมดของบริษัทฯ ก็จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาแรงงานขึ้นได้ในบริษัทฯ เพราะเป็นการยากที่จะอธิบายให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจถึงปัจจัยทุกด้านในการกำหนดอัตราเงินเดือน เช่น บริษัทฯ จ่ายเงินเดือนให้พนักงานประเภทหนึ่งมาก เพราะเป็นแรงงานที่หายากและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทั่วไป และเพื่อป้องกันการซื้อตัว (Pirate) จากคู่แข่งขันจึงต้องจ่ายเงินเดือนให้สูงพอที่จะสามารถรักษา (Maintain) พนักงานไว้กับบริษัทฯ ได้ ในขณะเดียวกันบริษัทฯ จ่ายเงินเดือนให้พนักงานประเภทหนึ่งน้อยกว่า เพราะเป็นแรงงานที่หาได้ง่ายในตลาดแรงงานทั่วไป

เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2521 ได้มีมติคณะรัฐมนตรีให้ปรับค่าจ้างพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยให้ไอนเงินค่าครองชีพหรืออื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงรวมเข้ากับค่าจ้างตามบัญชีอัตราเงินเดือนค่าจ้างที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถือจ่ายอยู่ ณ วันที่ 1 กันยายน 2521[1] บริษัทจึงรวมค่าครองชีพเข้ากับเงินเดือนแล้วนำไปเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนที่มีอยู่แล้วโดยชอยอัตราเงินเดือนออกเป็นครึ่งขั้น แล้วจึงปรับเงินเดือนพนักงานให้อยู่ในขั้นที่ใกล้เคียง เช่น เงินเดือน 4,000 บาทบวกค่าครองชีพ 350 บาท จะได้ 4,350 บาท แต่อัตราเงินเดือนมี 4,000 -

---

[1] สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี, "ผลการพิจารณาข้อเรียกร้องขอค่าครองชีพของพนักงานรัฐวิสาหกิจ," หนังสือที่ สร. 0202/ว.112, 11 กรกฎาคม 2523 (อัดสำเนา.)

4,500 บาท ดังนั้นจึงขอยเป็นครึ่งขั้นคือ 4,250 บาท เพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรมมากขึ้น แล้วนำ 4,350 มาเทียบว่าใกล้เคียงอันไหน กรณีนี้จะได้ปรับเป็น 4,500 บาท ซึ่งได้ขึ้นเงินเดือนโดยอัตโนมัติอีก 150 บาท ขณะเดียวกัน เมื่อปรับแล้วบางคนอาจจะได้ขึ้นเพียง 5 บาท หรือบางคนที่ได้เท่ากับอัตราเงินเดือนพอดีก็จะไม่ได้ขึ้นเงินเดือนเลยซึ่งทำให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบเกิดขึ้น

สรุปแล้ว การที่กระทรวงการคลังออกกฎระเบียบต่าง ๆ ควบคุมบริษัทการบินไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจนั้น ทำให้การบริหารงานของบริษัทไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ขาดความยืดหยุ่นและล่าช้า อีกทั้งทำให้เกิดการได้เปรียบเสียเปรียบในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนด้วย แต่ถึงกระนั้นบริษัทก็ได้พยายามทำให้พนักงานได้รับความยุติธรรมมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการแบ่งกลุ่มเงินเดือนตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน กำหนดให้มีขั้นวิ่งของตนเองในแต่ละกลุ่ม มีการแบ่งซอยขั้นเงินเดือนเป็นครึ่งขั้นเพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด นอกจากนี้ยังจัดให้มีเบี้ยเลี้ยงที่เหมาะสมกับค่าครองชีพในแต่ละท้องถิ่นที่พนักงานเดินทางไปปฏิบัติงาน ค่าตำแหน่ง และค่าใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งช่วยชดเชยเงินเดือนและยังมีค่าล่วงเวลา กล่าวคือ บริษัทมีพนักงานที่ทำงานล่วงเวลาค่อนข้างมากประมาณ 30% ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาของบริษัทจึงค่อนข้างสูง เนื่องจาก บางครั้งงานในสำนักงานมีมากกว่าปกติเป็นครั้งคราว หรือบางหน่วยงานผู้บังคับบัญชาต้องการให้พนักงานมีรายได้ แม้งานมากก็ไม่จ้างพนักงานเพิ่ม ซึ่งงานในสำนักงานนี้มีการทำงานล่วงเวลา ประมาณ 20% ของการทำงานล่วงเวลาทั้งหมด สำหรับลักษณะงานที่ต้องทำตลอด 24 ชั่วโมงโดยทำเป็นผลัด (Shiftwork) ผลัดละ 8 ชั่วโมงนั้น พนักงานที่ทำงานตรงกับวันหยุด บริษัทต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้ด้วย หรือกรณีที่พนักงานเจ็บป่วยกระทันหันไม่มาทำงาน และไม่ได้เตรียมคนไว้ล่วงหน้า ผู้ที่ทำอยู่ก่อนก็ต้องรับช่วงทำต่อไป อันนี้บริษัทก็ต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้ด้วย การทำงานล่วงเวลาของพนักงานที่ทำเป็นผลัดมีประมาณ 80% ของการทำงานล่วงเวลาทั้งหมด[1]

---

[1] สัมภาษณ์ คุณบุญยะ อุดม, รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการกอง ฝ่ายบริหารการปฏิบัติการ จำกัด, 12 กุมภาพันธ์ 2525.

ข้อดีและข้อเสียของการทำงานล่วงเวลา

<u>ข้อดี</u>

1. ถ้าเป็นงานในสำนักงาน (Office Work) สามารถทำงานล่วงเวลาได้โดยไม่เกิดอันตราย

2. ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาต่ำกว่าจ้างคนใหม่ เพราะการจ้างคนใหม่ต้องบวกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และสวัสดิการเข้าไปด้วย

3. ช่วยให้พนักงานของบริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น

4. การควบคุมการรับผิดชอบงานเฉพาะอย่างเป็นไปโดยต่อเนื่องเพราะคน ๆ เดิมทำงานติดต่อกันไป

<u>ข้อเสีย</u>

1. ถ้าเป็นลักษณะงานที่ทำติดต่อกันหลายชั่วโมงแล้วเกิดการเมื่อยล้า อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้ เช่น จับรถ

2. พนักงานบางคนอาจไม่เต็มใจที่จะทำงานล่วงเวลา ต้องการกลับไปพักผ่อนมากกว่า แต่เนื่องจากยังมีงานค้างอยู่มาก และเป็นคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องทำ

3. เป็นการปิดโอกาสบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ และประสงค์จะเข้ามาทำงานกับบริษัทฯ

งานที่ทำล่วงเวลาส่วนใหญ่จะเป็นงานผลัด ซึ่งมีถึง 80% ของการทำงานล่วงเวลาทั้งหมด บางลักษณะงานที่กฎหมายบังคับว่าไม่ให้ทำเกิน 8 ชั่วโมง ถ้าจะให้พนักงานทำงานล่วงเวลา บริษัทฯ จะขออนุญาตจากกรมแรงงานก่อน ซึ่งส่วนใหญ่ก็ได้รับอนุญาต เช่น พนักงานขับรถ limousine เวลาทำงานเกิน 8 ชั่วโมง แต่พนักงานไม่ได้ขับรถตลอดทั้ง 8 ชั่วโมงมีเวลาพักบ้างและลักษณะรถก็ติดเครื่องปรับอากาศ (air condition) ซึ่งสบายกว่าพนักงานขับรถประเภทอื่น เช่น รถประจำทาง หรือรถบรรทุก เพราะกรมแรงงานพิจารณาแล้วเห็นว่าลักษณะงานดังกล่าว สามารถทำติดต่อกันได้โดยไม่ก่อให้เกิดอันตรายและพนักงานส่วนใหญ่เต็มใจทำงานล่วงเวลา เนื่องจากได้ค่าตอบแทนสูงกว่าการทำงานปกติ

สวัสดิการ

การเบิกเงินเดือนล่วงหน้า มีพนักงานสนใจใช้บริการด้านนี้มากประมาณ 50% ของพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับผู้น้อย เช่น พนักงานขับรถ limousine[1] การที่กำหนดให้พนักงานต้องแจ้งเหตุผลอันสมควรตลอดจนการเว้นช่วงระยะเวลาการเบิกล่วงหน้า 1 เดือนนั้น เป็นผลดีแก่ตัวพนักงานเอง กล่าวคือ เพื่อไม่ให้พนักงานใช้จ่ายเงินเกินความสามารถในการหาเงินของตนเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่พนักงานในภายหน้า และเป็นการสนองเจตนารมณ์อันแท้จริงของบริษัทฯ ในการจัดสวัสดิการด้านนี้ขึ้น คือ เพื่อช่วยเหลือพนักงานที่มีความจำเป็นทางด้านการเงินจริง ๆ

เงินช่วยการเรียนภาษาอังกฤษ เกือบทุกลักษณะงานในบริษัท มีภาษาอังกฤษเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ก็มีผู้สนใจขอเงินช่วยการเรียนภาษาอังกฤษเป็นจำนวนน้อย เนื่องจากมีพนักงานส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีความรู้ด้านนี้ดีพอสมควรและสำหรับพนักงานที่ลักษณะงานมีความจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษโดยตรง เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ทางฝ่ายฝึกอบรมนักบินซึ่งขึ้นกับฝ่ายปฏิบัติการจัดให้มีครูประจำสอนภาษาอังกฤษ และมีห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษ (English Lab) ตลอดจนเครื่องมือในการสอนครบครัน ในด้านการฝึกอบรมทั่วไปก็มีหลักสูตรภาษาอังกฤษ ซึ่งจัดขึ้นสำหรับหน่วยงานที่จำเป็นต้องใช้ โดยทางฝ่ายต้นสังกัดขอให้จัดขึ้น เช่น พนักงานขับรถ limousine นอกจากนี้ยังมีพนักงานบางส่วนที่ควรจะได้รับการศึกษาในด้านนี้แต่ไม่สนใจ อาจเนื่องจากต้องไปเรียนนอกเวลาทำงานและสถาบันภาษาส่วนใหญ่อยู่กลางใจเมือง ซึ่งเป็นการลำบากต่อพนักงานที่เดินทางเข้ามาเรียน เช่น สถาบันสอนภาษา เอ.ยู.เอ. และเห็นว่าบริษัทออกค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้เพียงครึ่งเดียว จึงมีผู้สนใจเรียนน้อย

รถรับส่งพนักงาน พนักงานที่ใช้บริการนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานประจำที่ตอนเมือง เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทอยู่ที่ตอนเมือง และระยะทางไกลจึงมีน้อยคนที่จะขับรถไปเองหรือไปรถประจำทาง บางคนนำรถมาจอดที่สำนักงานใหญ่แล้วโดยสารรถบริการไปทำงาน

---

[1] สัมภาษณ์ คุณวีณา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, เจ้าหน้าที่กองการบุคคล บริษัทการบินไทย จำกัด, 21 มกราคม 2525.

ที่ดอนเมือง เพราะสะดวกมีรถออกหลายเวลา อีกทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย สำหรับที่สำนักงานใหญ่มีพนักงานประจำประมาณ 1,370 คน มีผู้ใช้รถบริการไม่ถึง 300 คน[1] หรือประมาณ 21.90% ที่มีผู้ใช้บริการน้อย เนื่องจาก พนักงานจำนวนมากมีรถส่วนตัว และพนักงานที่ไม่มีรถส่วนตัวแต่สามารถอาศัยรถเพื่อนร่วมงานที่อยู่บ้านใกล้เคียงหรือเป็นทางผ่านได้

<u>การเดินทางโดยไม่เสียค่าโดยสารและการขอส่วนลดค่าโดยสาร</u> ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่จูงใจให้คนภายนอกต้องการเข้ามาทำงานกับบริษัท ถึงแม้พนักงานทุกคนจะมีสิทธิใช้บริการนี้ แต่ก็ไม่ใช่พนักงานทุกคนของบริษัทที่สามารถใช้บรการนี้ได้ เนื่องจากบางคนไม่มีฐานะพอที่จะไปเที่ยวได้ เพราะการเดินทางไปต่างประเทศแต่ละครั้ง นอกจากค่าโดยสารแล้วยังต้องมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ อีก เช่น ค่าอาหาร ที่พัก เงินติดกระเป๋า (pocket money) สำหรับท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ และซื้อของ อีกทั้งยังต้องแน่ใจว่ามีค่าใช้จ่ายพอที่จะพักอยู่ในต่างประเทศได้ จนกว่าจะมีที่นั่งว่างสามารถบินกลับมาได้ พนักงานที่ใช้ก็มักจะใช้เกือบทุกปี ส่วนพนักงานที่ไม่ได้ใช้ก็แทบจะไม่ได้ใช้เลย ในจำนวนนี้ก็มีพนักงานส่วนใหญ่ที่ตั้งความหวังไว้ว่าสักวันหนึ่ง ตนจะสามารถใช้บริการนี้ได้ และในปัจจุบันพนักงานที่ไม่มีค่าใช้จ่ายพอที่จะเดินทางไปต่างประเทศได้ ก็เริ่มที่จะสามารถเดินทางไปได้ เนื่องจากมีบุคคลภายนอกบางประเทศที่ต้องเดินทางไปติดต่อธุรกิจต่างประเทศมาจ้างพนักงานของบริษัทเดินทางแทน โดยออกค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากค่าเดินทางให้ ฉะนั้น จึงมีแนวโน้มที่พนักงานของบริษัทจะมีโอกาสใช้บริการด้านนี้มากขึ้น

<u>ฌาปนกิจสงเคราะห์</u> มีพนักงานจำนวนน้อยที่เป็นสมาชิก เนื่องจากต้องไปติดต่อและสมัครที่กระทรวงคมนาคม ซึ่งเป็นการไม่สะดวก อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่ไม่ค่อยคำนึงถึงเรื่องนี้ เนื่องจากอายุยังไม่มากนักประกอบกับบริษัทมีสวัสดิการด้านนี้ดีอยู่แล้ว กล่าวคือ เมื่อพนักงานถึงแก่ความตายในขณะเป็นพนักงานบริษัทฯ จะได้รับเงินบำเหน็จ เงินช่วยเหลือเมื่อ

---

[1] สัมภาษณ์ คุณบุญชู อุดม, รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการกอง ฝ่ายบริหารการปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด, 21 มกราคม 2525.

ถึงแก่กรรม เท่ากับ เงินเดือน 3 เดือนสุดท้ายแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 6,000 บาท บริษัทรับเป็นเจ้าภาพในวงเงิน 2,500 บาท กรณีที่พนักงานประสบอุบัติเหตุถึงแก่ความตายจะได้รับเงินประกันอีก 300,000 บาทที่บริษัทเป็นผู้ประกันให้

จากข้างต้น จะเห็นว่าสวัสดิการที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและช่วยเหลือด้านการครองชีพนั้นค่อนข้างมากซึ่งเป็นการดี ส่วนใหญ่ก็ถูกใช้ไปในทางที่ถูกคือตรงกับวัตถุประสงค์ในการให้ของบริษัท เพราะบริษัทมีระเบียบค่อนข้างรัดกุมในเรื่องนี้ เช่น การเบิกจ่าย การลา การใช้สิทธิต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังจัดสวัสดิการให้ด้วย ความเสมอภาคและยุติธรรม กล่าวคือ พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลางและระดับผู้น้อย มีสิทธิได้รับประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) หรือสวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้เท่าเทียมกัน

ดังที่กล่าวแล้วว่า สวัสดิการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้ก็เพื่ออำนวยความสะดวกและช่วยเหลือด้านการครองชีพของพนักงาน ดังนั้น แม้จะมีการได้เปรียบเสียเปรียบหรือล่าช้าเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเงินเดือนบ้าง สวัสดิการที่ดีของบริษัทฯ ก็ย่อมจะช่วยชดเชยความบกพร่องในด้านนี้ได้ จากเหตุผลนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่พอใจในอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่บริษัทฯ เป็นผู้จัดหาให้

<u>การประเมินผล</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กระทำอย่างเป็นธรรม จะช่วยบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจทำงาน มองเห็นความก้าวหน้าในอนาคตของตนเอง เพราะมีส่วนผูกพันกับการพิจารณาความดีความชอบและยังช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้ปฏิบัติงานกับบริษัทฯ ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ จากการพิจารณาแบบฟอร์มตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบรรจุแต่งตั้งพนักงาน จะเห็นได้ว่า ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อบกพร่องบางประการของตน กล่าวคือ จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 2 คนเป็นผู้ประเมิน และยังให้พนักงานมีสิทธิร้องเรียนต่อผู้บังคับ

บัญชาระดับสูงขึ้นไป กรณีที่เห็นว่าการประเมินผลเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม นอกจากนี้ ยังให้พนักงานลงลายมือชื่อรับทราบการประเมินผล ซึ่งทำให้พนักงานมีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ในการประเมินผลประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้น ผู้ประเมินผลยังให้ความสำคัญต่อการประเมินผลน้อยกว่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ประเมินผลมักจะส่งใบประเมินผลมายังกองการบุคคลช้ากว่าเวลาที่กำหนด แม้จะได้รับการทวงถามแล้วก็ตาม นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ นำผลจากการประเมินผลไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป คือ นำไปใช้เพื่อพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพนักงานเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมาย ถ้าได้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ และให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น เนื่องจากแบบฟอร์มที่ใช้อยู่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเป็นผู้รับผิดชอบในการกรอกข้อความและประเมินผล ซึ่งอาจก่อให้เกิดความลำเอียงหรือไม่ยุติธรรมขึ้นได้

<u>การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย</u>

การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงานระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป อยู่ในดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ เช่นเดียวกับพนักงานทั่วไป คือ ต้องมีคุณวุฒิและประสบการณ์ตรงกับหน้าที่การงานนั้น หรือใช้กับกิจการงานนั้นได้ เป็นผู้มีความประพฤติเรียบร้อยและมั่นคงเพียร ต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี ผู้บังคับบัญชาตามสายงานบังคับบัญชาและผู้อำนวยการใหญ่ของฝ่ายงานนั้นได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นขึ้นไปครองตำแหน่งนั้นได้ เป็นผู้มีอาวุโสกว่าพนักงานในระดับเดียวกัน ซึ่งอาวุโสในที่นี้ไม่ได้คำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน แต่พิจารณาถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับ เป็นปัจจัยสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เพราะอัตราเงินเดือนที่พนักงานแต่ละคนได้รับ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของพนักงานผู้นั้น และการเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละปีก็กระทำโดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ฉะนั้น การที่พนักงานจะได้รับเงินเดือน

ในระดับสูงได้ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ระบุไว้ในการกำหนดอัตราเงินเดือนและหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น การพิจารณาอาวุโสโดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับ จึงทำให้บริษัทฯ ได้ผู้อาวุโสที่มีความรู้ความสามารถ

การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงานของบริษัทฯ มีหลักเกณฑ์กำหนดไว้แน่นอนและเป็นไปอย่างยุติธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และอาวุโส ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับความเป็นธรรมและเห็นความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของตนเอง

การรักษาการ กล่าวคือ นอกจากหน้าที่ของตนเองแล้ว พนักงานบางคนยังได้รับการแต่งตั้งให้ไปรักษาการในตำแหน่งอื่น เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน รักษาการในตำแหน่งผู้จัดการกองบริการการบริหาร ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกัน เป็นต้น โดยทั่วไปการรักษาการนั้นมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ

1. การรักษาการ เพื่อการบรรจุแต่งตั้ง

2. การรักษาการ เพื่อรอจนกว่าจะมีคนที่เหมาะสมมารับตำแหน่งนั้น

ในทางปฏิบัติ พนักงานจะได้รับหนังสือแต่งตั้งให้ไปรักษาการในตำแหน่งนั้น ๆ และวันที่ไปรับตำแหน่ง แต่ไม่แจ้งวัตถุประสงค์และระยะเวลาในการรักษาการให้พนักงานทราบ

การที่พนักงานคนเดียวต้องรับผิดชอบงาน 2 - 3 ตำแหน่งในเวลาเดียวกันโดยลักษณะงานแต่ละตำแหน่งแตกต่างกันนั้น อาจทำให้

1. เสียเวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะงาน

2. มีเวลาในการหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และควรมเอาใจใส่งานน้อยกว่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจาก ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน ในขณะเดียวกันก็ทำให้พนักงานที่เหมาะสมคนอื่นเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ

3. ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในงานที่ทำ

4. กรณีที่พนักงานดำรงตำแหน่งรักษาการเพียงตำแหน่งเดียว จะทำให้พนักงานผู้นั้นรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำ เพราะไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการรักษาการ ทำให้ไม่แน่ใจว่าเมื่อไรจึงจะได้รับการแต่งตั้งหรืออาจถูกโยกย้ายไปทำหน้าที่ในตำแหน่งอื่นต่อไป

วินัยและการลงโทษ

ระเบียบวินัย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสถานที่ที่มีคนจำนวนมาก ที่มาจากสิ่งแวดล้อมต่างกัน ตลอดจนอุปนิสัยและการศึกษา จะต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการลงโทษพนักงานที่ฝ่าฝืนด้วยความยุติธรรมอันจะยังผลให้เกิดความสงบเรียบร้อยขึ้นภายในหน่วยงาน

การรักษาวินัยของบริษัทฯ มีทั้งทางบวก (Positive Discipline) และทางลบ (Negative Discipline) แต่เน้นในทางลบมากกว่า ดังจะเห็นได้จากการรักษาวินัยเน้นเป็นรายบุคคล ใช้วิธีบังคับให้คนมีวินัยโดยคอยตรวจสอบ เช่น ตรวจค้นพนักงานครั้งการบินก่อนเลิกงาน ด้านการพิจารณาและดำเนินการลงโทษพนักงานที่กระทำความผิดนั้นเป็นไปอย่างยุติธรรมดังจะเห็นได้จากการตั้งคณะกรรมการในการสอบสวนผู้กระทำผิด เมื่อตัดสินลงโทษแล้วพนักงานยังมีโอกาสอุทธรณ์ ถ้าคิดว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการตัดสิน นอกจากนี้ไม่ว่ากรณีใด ๆที่พนักงานรู้สึกว่า ตนไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็มีสิทธิยื่นเรื่องร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดได้

พนักงานที่ได้รับการลงโทษส่วนใหญ่ เนื่องจากละทิ้งหน้าที่ ขาดงาน ทุจริตและส่วนหนึ่งเกิดจากความเข้มงวดของกฎระเบียบ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานต่ำกว่าระดับผู้ควบคุมดูแลงาน[1] การกระทำความผิดนี้นอกจากอุปนิสัยส่วนตัวแล้วยังเนื่องจากลักษณะงานอำนวยหรือเปิดโอกาสให้กระทำความผิดอีกด้วย ดังจะเห็นได้ว่าหน่วยงานไหนมีพนักงานถูกลงโทษมากก็มักจะมีจำนวนผู้ถูกลงโทษสูงในทุก ๆ ปี เช่นเดียวกันหน่วยงานไหนมีพนักงานถูกลงโทษน้อย ก็มักจะมีเป็นจำนวนน้อยในทุก ๆ ไป แต่เนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องการความคล่องตัว จึงไม่สามารถออกกฎระเบียบที่รัดกุมกว่านี้ได้ อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ได้พยายามกวดขันให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบและพยายามป้องกันการทุจริตอย่างเข้มงวด เช่น พนักงานที่มีบัตรผ่านเขตหวงห้าม ถ้าไม่ใช่เวลาทำงานก็จะไม่ได้รับอนุญาตให้ผ่านเขตหวงห้ามเข้าไปได้ พนักงานในครัวการบินจะถูกตรวจอย่างเคร่งครัดทุกครั้งก่อนออกจากที่ทำงาน

---

[1]สัมภาษณ์ คุณวีณา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา, เจ้าหน้าที่กองการบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด, 21 มกราคม 2525.

<u>การพ้นจากหน้าที่และสภาพการเป็นพนักงาน</u>

พนักงานที่พ้นจากหน้าที่มากที่สุด เนื่องจากการลาออก ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงาน (Exit Interview) และพิจารณาจากใบลาออกของพนักงานพอจะสรุปได้ว่า สาเหตุของการลาออกส่วนใหญ่ได้งานที่อื่น เนื่องจากบริษัท การบินไทย เป็นหน่วยงานใหญ่ มีชื่อเสียง และมีความมั่นคงในการทำงาน จึงมีผู้สนใจชาสมัครทำงานมาก บริษัทฯ จึงมีโอกาสเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงเข้ามาทำงานและเนื่องจากบริษัทฯ เป็นหน่วยงานใหญ่มีพนักงานจำนวนมาก และพนักงานส่วนใหญ่ก็เป็นพนักงานระดับผู้น้อยและระดับผู้ควบคุมดูแลงาน ดังนั้นโอกาสที่พนักงานระดับผู้น้อยและระดับผู้ควบคุมดูแลงาน ซึ่งมีความรู้ความสามารถจะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งเหนือตนเองจึงมีน้อย ทำให้พนักงานดังกล่าวเมื่อได้งานใหม่ที่มีความก้าวหน้ากว่าก็จะลาออกไป นอกจากนี้ลักษณะงานของบริษัทฯ เป็นงานระดับชาติ (International) พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างได้มาตรฐาน (Standard) สามารถไปทำงานกับสายการบินไหนก็ได้ โดยไม่ต้องรับการฝึกอบรมใหม่ จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากบริษัทฯ

พนักงานที่ลาออกจากบริษัทฯ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับผู้ควบคุมดูแลงานและระดับผู้น้อย กล่าวคือพนักงานระดับผู้น้อยส่วนใหญ่จะออกไป เนื่องจาก ได้งานทางประเทศตะวันออกกลางซึ่งมีรายได้ดีกว่ามาก เพราะที่นั่นค่าจ้างแรงงานสูง สำหรับพนักงานระดับผู้ควบคุมดูแลงานส่วนใหญ่ออกเนื่องจาก โอกาสก้าวหน้าในงานดีกว่า บางครั้งตำแหน่งและเงินเดือนก็ดีกว่าด้วย

พนักงานที่พ้นจากงานโดยไม่มีความผิด เช่น ตาย ลาออก เกษียณอายุ บริษัทฯ ได้จัดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ให้ เพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของพนักงานที่มีต่อบริษัทฯ ทั้งยังช่วยให้พนักงานที่ยังปฏิบัติงานกับบริษัทฯ เห็นถึงความมั่นคงของตน ในการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนต่าง ๆ จากบริษัท เมื่อพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว