

การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด

นางสาววาสนา เกื้อกูล



วิทยานิพนธ์นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2525

ISBN 974-560-926-9

008009

I 17353212

๕

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE THAI AIRWAYS INTERNATIONAL LIMITED

Miss Wasana Guegoon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce
Graduate School

Chulalongkorn University

1982

ISBN 974-560-926-9

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด

โดย นางสาววาสนา เกื้อกูล

ภาควิชา พาณิชยศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา นายบุญชู อุดม

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ชรินทร์ ไทฉวนติก



บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น

ส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

[Signature] คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประดิษฐ์ นูนนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

[Signature] ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล)

[Signature] กรรมการ
(นายธนา ศรีขันธ์)

[Signature] กรรมการ
(อาจารย์ชรินทร์ ไทฉวนติก)

[Signature] กรรมการ
(นายบุญชู อุดม)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด
ชื่อนิสิต นางสาววาสนา เกื้อกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา นายบุญญะ อุดม
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ชรินทร์ ไทฉวีภิก
ภาควิชา ทาณิชยศาสตร์
ปีการศึกษา 2524



บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทำการศึกษาถึงหลักการและวิธีจัดระบบการบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ต้องการความคล่องตัวสูง ขณะเดียวกันก็ถูกตีกรอบให้อยู่ในระเบียบของรัฐบาลกิจ จากการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ วารสาร เอกสารต่าง ๆ ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศ จดหมายเวียนและคำสั่งต่าง ๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด และของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้กระทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานซึ่งผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาศึกษาและวิเคราะห์ผลปรากฏว่า

หมายเหตุ

1. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของบริษัทฯ ยึดหลักคุณธรรม คือ เน้นความรู้ความสามารถ เป็นสำคัญ จะเห็นได้จากขั้นตอนในการคัดเลือกพนักงาน การจัดให้มีคณะกรรมการในการคัดเลือก ซึ่งผู้ผ่านการคัดเลือกจะต้องเป็นผู้มีความรู้ สามารถสอบผ่านข้อเขียนและการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีบุคคลลักษณะและคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมกับงานสำหรับงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัทฯ สามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ได้ยาก แม้จะมีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือก เป็นจำนวนมาก

2. เงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจุบันบริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างเงินเดือนโดยยึดหลักความยุติธรรม โดยแบ่งกลุ่มเงินเดือนให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทฯ เป็นธุรกิจใหญ่ ประกอบด้วยลักษณะงานที่แตกต่างกัน และในแต่ละลักษณะงานก็ประกอบด้วยพนักงานหลายระดับซึ่งแตกต่างกัน ดังนั้นนโยบายเงินเดือนแบบล๊อบจึงจำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาด้าน

แรงงาน แต่มีการให้สวัสดิการอย่างเสมอภาค ซึ่งจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจด้านความคล่องตัว และความรวดเร็วในการรับเงิน เดือนขององค์การ อันเป็นผลมาจากระเบียบข้อบังคับด้านการควบคุมรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง จึงอาจสรุปได้ว่า พนักงานส่วนใหญ่พอใจใน เงิน เดือนและสวัสดิการที่ตนได้รับอยู่

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อบรรจุแต่งตั้งพนักงานใหม่ของบริษัทที่กระทำอยู่ ก่อให้เกิดความ เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน สำหรับแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี ใช้ได้สำหรับการประเมินผลโดยทั่วไป แต่ยังไม่เหมาะสมพอที่จะใช้กับทุกลักษณะงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความบกพร่องขึ้นได้ นอกจากนี้ ผลที่ได้ก็มีการนำไปใช้ประโยชน์น้อยเกินไป

4. วินัยและการลงโทษ การกระทำผิดวินัยส่วนใหญ่มีสาเหตุจากอุปนิสัยส่วนตัวและลักษณะงาน เปิดโอกาสให้กระทำผิด แต่เนื่องจากลักษณะงานต้องการความคล่องตัวจึงไม่สามารถออกกฎระเบียบที่รัดกุมกว่าที่เป็นอยู่ได้ ✓

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น

1. สมควรที่จะต้องมีการแก้ภาพจน์ของบริษัทฯ ในด้านการสรรหาพนักงาน โดยกระจายข่าวสารให้แก่บุคคลทั่วไปได้ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการสรรหาพนักงานของบริษัทฯ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับหน้าที่ในจำนวนที่ต้องการ

2. เงิน เดือนและสวัสดิการ ควรพยายามให้ข่าวสาร ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งทางกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลังให้เข้าใจธุรกิจการบิน และทราบความ เคลื่อนไหวในด้านสวัสดิการ เงินเดือน ของบริษัทอื่น ๆ ในธุรกิจประเภทนี้

3. เนื่องจากมีลักษณะงานที่แตกต่างกันมากในบริษัทฯ จึงควรแบ่งแบบฟอร์มการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับ เรื่องทั่ว ๆ ไปซึ่งทุกหน่วยงานมีเหมือนกันหมด ส่วนที่สอง เป็นการประเมินเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของแต่ละลักษณะงานโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละงาน เป็นผู้ออกแบบการประเมินผลเอง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะสาขารถนำผลที่ได้

ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ด้วย

4. วินัยและ การลงโทษ ควรเน้นให้ มีบท รัดกุม โดยให้ ทบทวน ใน ทบ. ขว
ภาคเงิน งบ: เงินเดือน ก็ เน้น เทรน รัดกุม หน่อย เป็น ผู้ ก่อ : ดัชนี

4. วินัยและการลงโทษ ควรเน้นให้มีการรักษาวินัยโดยใช้มาตรการในทางบวกมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ เน้นการรักษาวินัย เป็นหมู่คณะด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title PERSONNEL MANAGEMENT OF THE THAI
AIRWAYS INTERNATIONAL LIMITED
Name Miss Wasana Guegoon
Thesis Advisor Mr. Boonya Udom
Thesis Co-Advisor Mr. Chanin Donavanik
Department Commerce
Academic Year 1981

ABSTRACT

The objective of this thesis is to study the principles and procedures of Personnel Management of Thai Airways International Limited. This organization differs from others, it needs high proficiency, at the same time, it is controlled by the regulations of the government enterprise. The study was conducted by collecting data from textbooks, journals and documents such as regulations, announcements and some essential circular letters of the company, including the related public sections. Besides this, the personnel and executives from many status levels have been interviewed also in order to get more data for study and for analysis. The results of the study are as follows.

1. Recruitment and selection of personnel is based on the merit system, by emphasizing the knowledge and competence evident in the selective procedure, and a committee is impossible for recognizing and evaluating potential calibre. An applicants ability is thereafter subjected to a written examination and an interview in order to get the right person in the right place. Qualified applicants for the position of cabin attendant are scarce, although many make an attempt to be successful.

2. Regarding salary and fringe benefits, at present the company has a fair salary structure and groups the salary to match different duties. As the company encompasses many different kinds of work, and each particular kind of work also consists of many levels of the personnel. Therefore, the pay policy must be dealt with confidentially, to avoid labor relations problems. The fringe benefits have equally been managed to compensate the drawback of proficiency in adjusting the organization's salary that result from the Finance Ministry's regulations which are used to control public enterprises. In short, most personnel are still satisfied with the salary and the benefits they acquire from the company.

3. The form used in the appraisal of the new employees after the probation period creates justice for the appraisees. The form used in the annual performance evaluation is suitable for general appraisal but cannot serve as the basis for every kind of work because it may be unfair. This is still ineffectively used in personnel management.

4. For discipline and punishment, indiscipline is mostly caused by personal habits and the nature of a specific job which creates an opportunity. As the company needs proficiency, this an obstacle for the adequately strict regulations.

The recommendation to the mentioned problems are:

1. In order to avoid any bad impressions of the Company regarding recruitment, recruitment procedures and processing must be made clear.

2. Concerning the salary and the fringe benefits, the company must try to give the information and the knowledge to the government offices in both the Ministry of Communication and the Ministry of Finance in order to comprehend the uniqueness of an airline business as well as to understand the dynamics of the salary and the benefit of other companies in the same kind of business.

3. Because of high differential jobs in the firm, the form of appraisal should be separated into 2 parts: in the first part, it consists of general affairs where every section is on the same basis; in the second part, it consists of specific affairs for a particular kind of job which is designed by the experts in each section. The purpose of such appraisal is to determine the weakness, the strength, the competence and the fitness of the workers. Consequently, the result of the appraisal also serves as benefit for future operations.

4. The discipline and the punishment should be extremely emphasized in the positive way; in the meantime, the social discipline or group norm should be maintained at high levels.



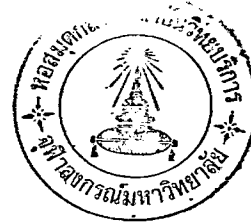
กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจากท่านผู้มีพระคุณหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้คือ ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ณัด ศรยณี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์บุญญะอุดม อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ชัมภิตร ไทหลวงนิค อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งท่านที่กล่าวนามดังกล่าวข้างต้นได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการเขียนวิทยานิพนธ์ ตลอดจนกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ชัยศิริ สมุทรวาณิช ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำให้ผู้เขียนได้มีโอกาเขียนวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ อาจารย์ทัศนพร พงษ์ วัฒนศิลป์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแก่ผู้เขียนเสมอมา เจ้าหน้าที่กองรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง แลเจ้าหน้าที่ของบริษัทรการบินไทย จำกัด ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์และจำเป็นในการเขียนวิทยานิพนธ์รวมทั้งบุคคลที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ ผู้เขียนจึงขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านไว้ ณ โอกาสนี้

ราสนา เกื้อกุล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
รายการตารางประกอบ	ค
รายการรูปประกอบ	ด
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของ เรื่อง	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
สมมติฐาน	3
ขอบเขตการศึกษา	3
วิธีดำเนินการศึกษา	4
อุปสรรคในการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วิวัฒนาการและการดำเนินงานโดยทั่วไปของบริษัท การบินไทย จำกัด.....	6
ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด	6
นโยบายและวัตถุประสงค์	8
การจัดหน่วยและการบริหารงาน	10
ที่มาของรายได้	16
การบินไทย เป็นตัวแทนของสายการบินอื่น	21
สัญญาความตกลงร่วม เพื่อการขนส่ง	21
บทที่ 3 การบริหารงานบุคคล	23
การสรรหาและคัดเลือก	23
การบรรจุแต่งตั้ง	29

การฝึกอบรม	31
อัตราเงินเดือน	38
การประเมินผลการทำงาน	42
การเลื่อนขั้นและโอนย้าย	43
ประโยชน์เกื้อกูลในการทำงาน	46
วินัยและการลงโทษ	43
การพ้นจากงาน	51
สรุป	53
บทที่ 4 การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด	54
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	54
การบรรจุแต่งตั้ง	57
การฝึกอบรม	58
อัตราเงินเดือน	70
การเลื่อนขั้นเงินเดือน	73
การประเมินผล	76
การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย	78
สวัสดิการ	80
วินัยและการลงโทษ	94
การพ้นจากหน้าที่และสภาพการเป็นพนักงาน	107
บทที่ 5 วิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของบริษัท การบินไทย จำกัด	113
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	113
การฝึกอบรม	114
เงินเดือนและสวัสดิการ	115
การประเมินผล	123
การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย	124

	หน้า
๘ วินัยและการลงโทษ	126
๑๐ การพ้นจากหน้าที่และสภาพการเป็นพนักงาน	127
บทที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอนะ	129
ปัญหา	129
ข้อเสนอนะ	129
สรุป	133
บรรณานุกรม	136
ภาคผนวก	140
ประวัติผู้เขียน	162



 ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางแสดงมาตรฐานค่าคะแนนและชั้นเงินเดือนที่ได้รับ	77
2	ตารางแสดงผู้มีอำนาจอนุมัติการเลื่อนตำแหน่ง	80
3	ตารางแสดงรายงานสรุปผลการลงโทษพนักงานประจำปี 2522-2524	97
4	ตารางแสดงจำนวนพนักงานที่ถูกลงโทษระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	100
5	ตารางแสดงจำนวนผู้ถูกลงโทษไม่ถึงออกและถึงออกระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	101
6	ตารางแสดงจำนวนพนักงานที่ถูกลงโทษคิด เป็นร้อยละจากจำนวนพนักงานทั้งหมด ระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	102
7	ตารางแสดงจำนวนพนักงานออกจากงานระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	110

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงการจัดหน่วยงานหลักของบริษัท การบินไทย จำกัด	17
2	แสดงการจัดหน่วยงานหลักของบริษัท การบินไทย จำกัด	18
3	BASIC C/A TRAINING PROGRAM	61
4	Basic c/a Course Map	62
5	จำนวนพนักงานที่ถูกลงโทษในแต่ละหน่วยงาน ระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	104
6	จำนวนพนักงานที่ถูกลงโทษไม่ถึงออกและถึงออก ระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	105
7	จำนวนพนักงานออกจากงาน ระหว่าง พ.ศ. 2522-2524	110

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย