

7

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของกาารท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



นายศิริ นามังคละกุล



ศูนย์วิทยทรัพยากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชาพาณิชยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2528

ISBN 974-564-648-2

010174

116532168

2

A STUDY ON PERSONNEL ADMINISTRATION OF
TOURISM AUTHORITY OF THAILAND

Mr. Sira Namangkalakul

A Thesis Submitted in Partial Fullfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

Graduate School

Chulalongkorn University

1985

ISBN 974-564-648-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การจัดการบริหารงานบุคคลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ชื่อผู้คิด	นายสิระ นามังคละกุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	คุณวนิดา สติदानนท์
	รองศาสตราจารย์พรหมทิวลา คุณาพันธุ์
ภาควิชา	พหุวัฒนธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา	25๕7



บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นแหล่งที่มาของเงินตราต่างประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นกลไกอันสำคัญของรัฐในการลดดุลย์การค้าและนำรายได้เข้าประเทศ หน่วยงานที่จะพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นคือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) แต่ความสำเร็จของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล เพราะคน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นจึงต้องศึกษาการบริหารงานบุคคลถึงปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวิธีการและขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อันเป็นรัฐวิสาหกิจที่ขยายตัวและช่วยให้ประเทศไทยเกิดรายได้เป็นอย่างมาก การวิจัยได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร และข้อมูลทุติยภูมิโดยการค้นคว้าและรวบรวมจากตำรา หนังสือวารสาร เอกสารต่าง ๆ ได้แก่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งต่าง ๆ ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ยึดหลักคุณธรรม เน้นความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ตลอดจนบรรจุเป็นพนักงานได้เหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างยิ่ง แต่ไม่ได้ประเมินผลหลังการฝึกอบรมทุกครั้ง การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนมิได้เป็นไปตามหลักการบริหารค่าจ้างและ

เงินเดือนจะต้องเป็นไปตามที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี คำานการประ เณินผลการปฏิบัติงานมีหลัก เกณฑ์และแบบฟอร์ม แต่ไม่ได้ปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานไม่เห็นด้วย เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการ เลื่อนตำแหน่งและโอนย้าย ใช้หลักเกณฑ์ความรู้ ความสามารถ ระบบอาวุโส ประสบการณ์ และมีความยุติธรรม สวัสดิการที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ ในด้านระ เบียบวินัยควรเคร่งครัด และสม่ำเสมอ

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามสมมติฐานปรากฏว่า

1. พนักงานต้องการให้เพิ่มสวัสดิการให้มากขึ้น และปรับปรุงแก้ไขสวัสดิการบาง ประเภท เนื่องจากสวัสดิการที่ ททท. จัดให้นั้น ยังมีประเภทสวัสดิการน้อยไม่เพียงพอกับความ ต้องการของพนักงาน และสวัสดิการบางประเภทยังมีข้อบกพร่องในหลัก เกณฑ์และเงื่อนไขในการ จัดให้กับพนักงาน ตลอดจนความไม่เพียงพอของอุปกรณ์ สถานที่ และบุคลากร ในการจัดสวัสดิการ ประเภทนั้น ๆ

2. ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานของ ททท. มีความสัมพันธ์เหมาะสมตรงกับตำแหน่ง หน้าที่ ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความสัมพันธ์ทั่วไปและคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งทางคุณวุฒิหรือประสบ การณ์ตามที่ ททท. กำหนด

จากการวิจัยสามารถสรุปข้อ เสนอแนะในการแก้ปัญหาได้ดังนี้

1. รัฐควรสนับสนุนด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับปริมาณงานและภาระกิจที่เพิ่มสูง ขึ้น รวมทั้งกรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้อัตรากำลังเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ส่วน ในด้านการสรรหาพนักงานควรกระจายข่าวการประกาศรับสมัครงานให้ทราบกันอย่างทั่วถึง และดึงดูดความสนใจ

2. การคัดเลือกบุคคล ควรจัดมีมาตรฐานในการคัดเลือกที่มีความถูกต้องและยุติธรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์

3. การบรรจุแต่งตั้งควรจัดให้มีการค้าประกันด้วยบุคคล โดยไม่จำเป็นต้องวางหลักทรัพย์ ในตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการเงิน

4. การฝึกอบรม ควรจัดให้มีการอบรมที่จำเป็นและตรงตามความต้องการของผู้ เข้ารับการฝึกอบรม

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแจ้งให้พนักงานทราบหลักการและวิธีการ ตลอดจนฝึกอบรมผู้ประเมิน โดยมีการบันทึกผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ

๖. สวัสดิการ ควรจัดสวัสดิการให้สนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึง และปรับปรุงเงื่อนไข วิธีการ ตลอดจนบุคลากรในการจัดสวัสดิการบางประเภท

๗. ระเบียบวินัย ให้มีมาตรการลงโทษพนักงานผู้กระทำความผิดทางวินัยอย่างจริงจัง และควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยในแนวทางเดียวกันทุกคน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Thesis Title A Study On Personnel Administration Of Tourism
 Authority Of Thailand

Name Mr. Sira Namangkalakul

Thesis Advisor Miss Wanida Sthitanon
 Associate Professor Prompilai Khunaphante

Department Commerce

Academic Year 1984



ABSTRACT

The tourist industry in Thailand is a vital source of foreign exchange, a factor that plays a significant role in national economic development, and an important means in the government's efforts to reduce the balance of trade deficit and increase revenues. The agency which can develop and promote the further advancement of the tourist industry is the Tourism Authority of Thailand (TAT). However, the success of the Tourism Authority in part depends on personnel administration since people are a critical factor in an organization's success and advancement and a resource that must be given close attention. Thus, there is a need for study of personnel administration to identify problems and difficulties as well as to suggest guidelines for corrections and improvements.

The purpose of this thesis is to study the features of the methods and procedures of personnel administration used by the Tourism Authority of Thailand, an expanding state enterprise which contributes greatly to government revenues. Primary data for this research were obtained by means of interviews and questionnaires used to make a survey of the ideas and opinions of TAT personnel. Secondary data were researched and collected from textbooks, journals, and various documents pertaining to the rules, regulations, announcements and directives of TAT and related government agencies.

In summary, the results of the research show that staff recruitment and selection are based on principles of personal morality, with major emphasis placed on knowledge and ability, and that staff are appropriately assigned to the right jobs. Most personnel strongly feel that they should receive more training but follow-up evaluation is not always made after each training course. The administration of wages and salary do not follow the principles of wages and salary but they are determined by the Ministry of Finance, with the approval of the Cabinet. Evaluation of staff performance is based on sound criteria and structure but is not carried out seriously and consistently, resulting in opposition among most personnel. Promotion and transfer are based on the criteria of level of knowledge and ability, seniority, experience, and are fairly administered. Employee welfare and benefits are inadequate. The system of discipline should be strict and consistent.

Based on two hypotheses, study and analysis revealed the following:

1. Personnel want an increase in welfare and benefits and various improvements in some categories due to the fact that the welfare and benefits provided by TAT have not enough categories for the needs of personnel. Some categories still contain flaws in the criteria and conditions by which welfare and benefits are provided for personnel as well as a lack of adequate equipment, facilities and staff in those categories.

2. Persons appointed to the staff of TAT have qualifications commensurate with their positions and duties because personnels have general qualifications and those qualifications or experiences established by TAT for those positions.

From this research, suggestions for solutions to various problems can be summarized as follows:

1. The government should provide budget support commensurate with TAT's increasing volume of work and responsibilities as well as the scope of manpower levels so as ensure sufficient and efficient manpower. In staff recruitment there should be wider publicity of announcements of job openings so that more people are informed and more attention is attracted.

2. Standards should be set for staff selection so as to ensure correctness and fairness and to avoid favoritism.

3. The assignment of personnel to positions that involve flying responsibilities should require only a guarantor instead of also requiring a financial guarantee.

4. Training should be provided as necessary and in accordance with the needs of the participants.

5. Personnel should be informed of the criteria and methods used in performance evaluation and evaluators should receive training; also, personnel performance should be recorded on a regular basis and made use of in other areas of personnel administration.

6. The provision of welfare and benefits should meet the needs of all personnel; in some categories improvements should be made in the criteria and methods used in providing welfare and benefits as well as in the staff responsible.

7. Punitive measures against disciplinary offenders should be seriously applied and disciplinary controls should be applied to all personnel on a uniform basis.



๒๙

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของคุณวริดา สนิทานนท์ และ
รองศาสตราจารย์พรหมทิว คุภาพันธุ์ ที่ให้คำแนะนำและปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้
สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววนิชกุล
รองศาสตราจารย์นฤมล สมิตินันทน์ และคุณประพันธ์กิติ แพทยานนท์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการ
การสอบวิทยานิพนธ์

นอกจากนี้ผู้เขียนได้รับความร่วมมือในการหาข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์
วิจัย จากกองบริหารบุคคล รวมทั้งพนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยทุกท่าน ที่ได้
สละเวลาให้ข้อมูล และกรอกแบบสอบถาม ตลอดจนเพื่อน ๆ ที่ให้กำลังใจ รวมทั้งคุณวิภา
ธนไพศาลกิจ ที่ได้ช่วยเหลือผู้เขียนตลอดเวลาที่ทำวิทยานิพนธ์ และผู้ที่มิได้กล่าวนามในที่นี้
ซึ่งทุกท่านมีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สัมฤทธิ์ผล ผู้เขียนขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ท้ายที่สุดนี้ ส่วนดีและประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้เขียนขอมอบให้แก่
พ่อ แม่ อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน หากมีข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเกิดขึ้นด้วยประการใด
ก็ดี ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ศิริระ นามังคละกุล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ



หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
รายการตารางประกอบ.....	ฎ
รายการภาพประกอบ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
2 การดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	6
3 การบริหารงานบุคคล	
- กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	23
- การบริหารงานบุคคลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	44
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	167
บรรณานุกรม.....	177
ภาคผนวก.....	180
ประวัติผู้เขียน.....	199

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการตารางประกอบ

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนพนักงานจำแนกตามระดับ	4
2	แสดงอัตราค่าจ้างพนักงานกองบริหารงานบุคคลของ ททท.	46
3	แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามโดยจำแนกตามฝ่ายและระดับของพนักงาน .	94
4	แสดงเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแยกตามระดับของพนักงาน	95
5	แสดงสถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม	96
6	แสดงจำนวนบุตรของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
7	แสดงระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	98
8	แสดงอัตราเงิน เดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม	99
9	แสดงระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	100
10	แสดงการ เคยผ่านการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	103
11	แสดงแหล่งที่ทำให้ทราบข่าวการรับสมัครงาน	104
12	แสดงถึงวิธีการผ่านการคัดเลือก	105
13	แสดงความคิดเห็นของการสอบคัดเลือก	106
14	แสดงความคิดเห็นของการสอบคัดเลือก (แยกตามฝ่าย)	107
15	แสดงระดับวุฒิที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม	108
16	แสดงระดับวุฒิที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม (แยกตามฝ่าย)	109
17	แสดงความคิดเห็นของงานที่ทำนั้น เหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่	110
18	แสดงความคิดเห็นของงานที่ทำนั้น เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือไม่ (แยกตามฝ่าย)	111
19	แสดงการใช้ความรู้ความสามารถทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม	112
20	แสดงการใช้ความรู้ความสามารถทำงานในตำแหน่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม (แยกตามฝ่าย)	113
21	แสดงความ เหมาะสมของเงิน เดือนกับงาน	114

22	แสดงความเข้าใจถึงหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115
23	แสดงการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา.....	116
24	แสดงการได้รับการปฐมนิเทศ.....	117
25	แสดงการฝึกอบรมเพิ่มเติม.....	118
26	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพิ่มเติม.....	120
27	แสดงความพอใจในการฝึกอบรม.....	122
28	แสดงถึงสาเหตุของความไม่พอใจในการฝึกอบรม.....	123
29	แสดงการประเมินผลหลังการฝึกอบรม.....	125
30	แสดงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานเพื่อใช้ในการ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	126
31	แสดงความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	128
32	แสดงความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน (แยกตามฝ่าย).....	129
33	แสดงคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้เหตุผลในการเห็นด้วยต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	130
34	แสดงคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้เหตุผลของความไม่เห็นด้วย ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน.....	132
35	แสดงการเลื่อนตำแหน่งและโอนย้าย.....	134
36	แสดงจำนวนปีที่ได้ดำรงตำแหน่ง.....	135
37	แสดงจำนวนครั้งที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง.....	136
38	แสดงจำนวนครั้งที่ได้รับการโอนย้าย.....	137
39	แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและโอนย้าย.....	138
40	แสดงความเพียงพอของเงินเดือนต่อการยังชีพ.....	140
41	แสดงความพอใจในประเภทสวัสดิการ.....	141

ตารางที่	หน้า
42	แสดงความไม่พอใจในประ เภทสวัสดิการที่ ททท. จัดให้..... 142
43	แสดงการจัดสวัสดิการของ ททท. แก่ผู้ปฏิบัติงาน..... 145
44	แสดงความต้องการประ เภทสวัสดิการเพิ่มเติม..... 146
45	แสดงประ เภทสวัสดิการที่ต้องการเพิ่มเติม..... 147
46	แสดงการทราบ ระ เบียบ วินัย ข้อบังคับ..... 149
47	แสดงความเหมาะสมของระ เบียบ วินัย ข้อบังคับ..... 150
48	แสดงจำนวนพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ในฝ่ายบริหาร..... 164
49	แสดงจำนวนพนักงานที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ในฝ่ายการตลาด..... 164
50	แสดงจำนวนพนักงานที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ในฝ่ายวางแผนและพัฒนา..... 165

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงผังการจักรป้องกัน ททท.	17
2	แสดงอัตรากำลังของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	๒1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย