

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

5.1 วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม

5.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกบุคคล ผลการศึกษา มีดังนี้

- ก. โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีหน่วยงานบุคคลรับผิดชอบโดยเฉพาะ ถ้าไม่มีจะให้หน่วยงานธุรการหน่วยงานการเงินและบัญชีรับผิดชอบแทน
- ข. หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคล ได้แก่ วางแผนกำลังคน สรรหาพนักงาน คัดเลือกพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงาน บริหารค่าจ้างและเงินเดือน สร้างเทคนิคการจูงใจพนักงาน ฝึกอบรมพนักงาน ให้บริการด้านสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ ให้คำปรึกษาด้านวินัยและร้องทุกข์

5.1.2 วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม ผลการศึกษา มีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน มีดังนี้

- ก. โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคน
- ข. บุคคลที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกำลังคน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของ โรงแรม ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของโรงแรม ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนกบุคคล และหัวหน้าแผนก

ค. ปัจจัยที่โรงแรมใช้ในการวางแผนกำลังคน ได้แก่

- 1 จำนวนห้องพัก
- 2 ผลการดำเนินงานของ โรงแรม
- 3 จำนวนพนักงานปัจจุบัน
- 4 จำนวนเงินลงทุน
- 5 ขนาดของสถานที่

ง. จุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคน ได้แก่ เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง และเพื่อการขยายงานในอนาคตพร้อมกัน

จ. ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคนเป็นแผนระยะเวลา 1-3 ปี

## 2. การสรรหาพนักงาน ผลการศึกษา มีดังนี้

ก. แหล่งที่โรงแรมใช้สรรหาพนักงานระดับบริหาร ใช้แหล่งกำลังงานจากภายนอกโรงแรม แต่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ใช้แหล่งกำลังงานจากภายนอกและภายในโรงแรม

ข. วิธีการสรรหาพนักงาน ใช้วิธีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ใช้วิธีผู้บริหารโรงแรมชักชวนพนักงานจากโรงแรมอื่นๆ

พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. ประกาศรับสมัครตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ
2. จากสถาบันการศึกษา
3. วิธีให้ผู้สมัครมาทักใบสมัครงานไว้
4. อาศัยพนักงานโรงแรมปัจจุบันแนะนำมา

ค. ระยะเวลาในการสรรหาพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ จะใช้เวลาประมาณ 1-3 เดือน ซึ่งแตกต่างจากระยะเวลาในการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการที่ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน

## 3. การคัดเลือกพนักงาน ผลการศึกษา มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์มากกว่าวิธีอื่น ๆ

พนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้วิธีการดูจากใบสมัครงานและการสอบสัมภาษณ์ประกอบกันมากกว่าวิธีอื่น ๆ

## 4. การประเมินผลการปฏิบัติการ ผลการศึกษา มีดังนี้

ก. วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าวัตถุประสงค์อื่น ๆ

พนักงานระดับปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ได้แก่

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. เพื่อการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อวางแผนการฝึกอบรม
4. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
5. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
6. เพื่อพิจารณาความดีความชอบ
7. เพื่อใช้พิจารณาพนักงานที่หย่อนสมรรถภาพให้พ้นจากหน้าที่

ข. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งแตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดของผู้ถูกประเมินและผู้จัดการฝ่ายบุคคลร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน

ค. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ใช้วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของโรงแรมที่ตั้งไว้

5. การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการปลดพนักงานออก ผลการศึกษา มีดังนี้

ก. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบริหาร ส่วนใหญ่ใช้วิธีการพิจารณาหลักความรู้ความสามารถและอาวุโส (อายุการทำงาน) ซึ่งแตกต่างจากหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ใช้วิธีการพิจารณาความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว

ข. สาเหตุของการโยกย้ายพนักงานส่วนใหญ่ มีหลายสาเหตุซึ่ง ได้แก่

1. โรงแรมต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานโรงแรม
3. พนักงานมีความเห็นว่างานใหม่มีโอกาสก้าวหน้า

ค. สาเหตุการปลดพนักงานออก เนื่องจากพนักงานมีการทำผิดระเบียบวินัยอย่างร้ายแรง

6. การฝึกอบรม ผลการศึกษา มีดังนี้

- ก. โรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรมเป็นของตนเอง
- ข. ลักษณะการฝึกอบรม มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ

รองลงมาจัดการฝึกอบรมเองในลักษณะ In House Training

พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีจัดการฝึกอบรมเองในลักษณะ In House Training

ค. งบประมาณในการฝึกอบรมต่อปีประมาณ 10,001- 50,000 บาท

ง. โรงแรมได้รับผลจากการฝึกอบรมพนักงานคือพนักงานทำงานได้ดีขึ้น

7. การกำหนดค่าจ้างเงินเดือน แบ่งผลการศึกษา ดังนี้

ก. บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างและ เงินเดือนมีบุคคลหลายฝ่ายร่วมกันกำหนด ซึ่ง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป เจ้าของโรงแรม และผู้จัดการฝ่ายบุคคล

ข. หลักเกณฑ์ที่โรงแรมใช้กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน พนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ใช้หลายปัจจัยร่วมกันกำหนด ซึ่ง ได้แก่

1. คุณภาพและปริมาณงาน
2. การศึกษา
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
4. อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของท้องถิ่น
5. ตามสภาพการแข่งขัน

ค. โรงแรมให้สวัสดิการแก่พนักงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้  
พนักงานระดับบริหาร ได้แก่

1. ให้วันลาพักผ่อน
2. ให้อาหารกลางวัน
3. ให้เครื่องแบบ
4. ให้เบิกค่ารักษาพยาบาล
5. ให้โบนัส
6. ให้เงินช่วยเหลืองานศพญาติสนิท
7. ให้รางวัล
8. ให้เบิกเงินล่วงหน้า
9. มีคสึนคพนักงานให้
10. ให้กู้ยืมเงินและให้เงินล่วงหน้า

พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. ให้วันลาพักผ่อน
2. ให้เครื่องแบบ
3. ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลและให้อาหารกลางวัน
4. ให้รางวัลและให้เงินช่วยเหลืองานศพญาติสนิท
5. ให้เงินล่วงหน้า
6. ให้โบนัส และให้เบิกเงินล่วงหน้า
7. มีคสึนคพนักงานให้
8. ให้กู้ยืมเงิน
9. ให้ตรวจร่างกายประจำปี
10. มีโครงการเงินสะสม

## 8. การจูงใจ ผลการศึกษา แบ่งออกได้ดังนี้

ก. วัตถุประสงค์การจูงใจพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ ได้แก่

1. เพื่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
5. เพื่อให้พนักงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย
6. เพื่อให้เกิดกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
8. เพื่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในโรงแรม
9. เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

ข. เทคนิคที่โรงแรมใช้ในการจูงใจพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ใช้หลายวิธีร่วมกัน ซึ่ง ได้แก่

1. เพิ่มอัตราค่าจ้างและเงินเดือน
2. เพิ่มสวัสดิการ
3. สร้างความก้าวหน้าในงาน
4. วางแผนและแบ่งงานในโรงแรมให้ถูกต้อง
5. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน
6. สร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

### 5.2 ปัญหาแรงงาน แบ่งผลการศึกษา ออกเป็นดังนี้

5.2.1 ปัญหาการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 51.4 และ 62.2

5.2.2 ปัญหาการลาออกของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 54.1 และ 75.7

5.2.3 ปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรมระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 45.9 และ 75.7

**5.3 ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงานและวิธีการแก้ไข**  
 แบ่งผลการศึกษา ออกเป็นดังนี้

**5.3.1 ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน มีดังนี้**

ก. ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนพนักงาน มีสาเหตุเนื่อง  
 มาจากการขยายตัวด้านธุรกิจโรงแรม

ข. ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร มีสาเหตุมาจาก

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน
2. การบริหารงานของ โรงแรม

พนักงานระดับปฏิบัติการ มีสาเหตุมาจาก

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน
2. สวัสดิการ

3. โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง

4. ความมั่นคง ในอาชีพ

5. ผู้บังคับบัญชา

6. เพื่อนร่วมงาน

7. ระเบียบข้อบังคับของ โรงแรม

8. สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน

9. ชื่อเสียงและขนาดของ โรงแรม

10. การบริหารงานของ โรงแรม

ค. ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาคุณสมบัติพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการ

ทำงาน มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร มีสาเหตุมาจาก

1. ขาดวิญญานของนักการ โรงแรม
2. ขาดประสบการณ์ในการทำงาน โรงแรม

พนักงานระดับปฏิบัติการ มีสาเหตุมาจาก

1. ขาดประสบการณ์ในการทำงาน โรงแรม
2. ขาดความรู้ภาษาต่างประเทศ
3. ขาดวิญญานของนักการ โรงแรม
4. พนักงานเข้ามาทำงานเพื่อรองานอื่น ๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะของแผนบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงาน แบ่ง  
ผลการศึกษา ออกเป็นดังนี้

ก. ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน มีดังนี้  
พนักงานระดับบริหาร ใช้วิธีการเสนอสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากร  
ให้เพิ่มมากขึ้น

พนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้วิธีการดำเนินการผลิตบุคลากรเอง

ข. ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน มีดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ได้แก่

1. เพิ่มสวัสดิการ
2. เพิ่มอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง

พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. เพิ่มสวัสดิการ
2. เพิ่มอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
3. เพิ่มโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง

ค. ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาคูณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการ  
ทำงานโรงแรม ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ใช้วิธีคัดเลือกพนักงาน โดยดูที่ประสบการณ์ใน  
การทำงานโรงแรม

พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. คัดเลือกพนักงาน โดยดูที่ประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม
2. ดำเนินการจัดฝึกอบรม
3. คัดเลือกพนักงานที่มีใจรักในการทำงานโรงแรม
4. สอนภาษาอังกฤษนอกเวลาทำงาน

5.4 คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ ผลการศึกษาเรียงลำดับจาก  
มากไปหาน้อย ได้ดังนี้

พนักงานระดับบริหาร ได้แก่

1. มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม

2. มีความรับผิดชอบ
3. มีความสามารถในการตัดสินใจ
4. มีความคิดริเริ่ม และมีระดับการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ
5. มีบุคลิกภาพดี

พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. มีความรับผิดชอบ
2. มีระดับการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ และมีบุคลิกภาพดี
3. มีความอดทน
4. มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม และมีอายุเหมาะสม
5. มีการเตรียมพร้อมในการทำงาน

#### 5.5 ปริมาณพนักงานของ โรงแรมปัจจุบัน ผลการศึกษา มีดังนี้

โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ 37 โรงแรม มีจำนวนห้องพัก 5,951 ห้อง มีพนักงานทั้งสิ้น 6,205 คน เป็นพนักงานระดับบริหารจำนวน 395 คนหรือร้อยละ 6.3 พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5,810 คนหรือร้อยละ 93.7 นำมาคำนวณหาจำนวนการใช้พนักงานต่อห้องพัก ได้ดังนี้ จำนวนพนักงานระดับบริหารต่อห้องพักประมาณ 0.07 จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อห้องพักประมาณ 0.97 สรุปได้ว่าโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ใช้จำนวนพนักงานประมาณ 1.04 คนต่อห้องพัก

#### การอภิปรายผล

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ อภิปรายผล ได้ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกบุคคล ส่วนใหญ่มีหน้าที่ตั้งนี้วางแผนกำลังคน สรรหาพนักงาน คัดเลือกพนักงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงาน บริหารค่าจ้างและเงินเดือน สร้างเทคนิคการจูงใจพนักงาน ฝึกอบรมพนักงาน ให้บริการด้านสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ และให้คำปรึกษาด้านวินัยและร้องทุกข์ ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสอดคล้องกับที่ M.J. Boella กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล(The Personnel Function) แต่ในส่วน การกำหนดนโยบายสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรม การรวบรวมข้อมูลและทำสถิติ ที่แผนกบุคคลของโรงแรมยังไม่ได้กำหนดไว้ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง



2. ปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน โรงแรมใช้พิจารณามากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ จำนวนห้องพัก ผลการดำเนินงานของโรงแรม จำนวนพนักงานปัจจุบัน จำนวนเงินลงทุน และขนาดของสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ สมพงษ์ เกษมสิน ในเรื่องปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน แต่ในส่วนการขาดงานของพนักงาน การหมุนเวียนของพนักงาน แผนการขยายงานในอนาคต และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่โรงแรมยังไม่คำนึงถึงมาก

3. วิธีการสรรหาพนักงาน ระดับบริหารใช้วิธีผู้บริหารชักชวนพนักงานจากโรงแรมอื่นเพียงมากกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนวิธีการสรรหาพนักงานระดับปฏิบัติการใช้หลายวิธี ได้แก่ ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป จากสถาบันการศึกษา วิธีให้ผู้สมัครมาทิ้งใบสมัครงานไว้ และอาศัยพนักงานโรงแรมปัจจุบันแนะนำมา ซึ่งตรงกับการบริหารงานบุคคลของ เสนาะ ดิยาวัว ในเรื่อง วิธีที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน ในข้อที่ว่า

1. ประกาศรับสมัครตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ (Advertising)
2. โดยการประมูลตัวมาจากบริษัทคู่แข่ง (Competing Firms)
3. ติดต่อสถาบันการศึกษา (Schools and Colleges)
4. จากการที่ผู้สมัครมาเขียนใบสมัครไว้ (Personnel Application)
5. อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา

4. วิธีการคัดเลือกพนักงาน ส่วนใหญ่โรงแรมใช้วิธีการคัดเลือกพนักงานระดับบริหารโดยการสัมภาษณ์มากกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการใช้วิธีดูจากใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ประกอบกันมากกว่าวิธีอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ ธงชัย สันติวงษ์ ในเรื่อง กระบวนการขั้นตอนของการคัดเลือกพนักงาน ในขั้นตอนที่

1. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)

5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของโรงแรมที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ ธงชัย สันติวงษ์ ในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective)

6. วัตถุประสงค์การประเมินผลพนักงาน ระดับบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องการบริหารงานบุคคลของ สมพงษ์ เกษมสิน เขียนไว้ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. เพื่อวางแผนการฝึกอบรม
3. เพื่อประกอบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
5. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
6. เพื่อพิจารณาความดีความชอบ
7. เพื่อใช้พิจารณาพนักงานที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพ

**7. หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน** ระดับบริหารพิจารณาจากความรู้ความสามารถของพนักงาน และอาวุโส (อายุการทำงาน) ส่วนหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ พิจารณาจากความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ สัมพันธ์ เกษมสิน ในเรื่อง หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ในข้อที่ว่า

1. หลักความรู้ ความสามารถ (Merit System)
2. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส (Merit and Seniority)

**8. สาเหตุของการโยกย้าย** ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากโรงแรมต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของโรงแรม และพนักงานมีความเห็นว่างานใหม่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ เสนาะ ตีเขาว์ ในเรื่องสาเหตุของการโยกย้าย ดังนี้

1. สาเหตุเนื่องจากบริษัท ได้แก่
  - 1.1 เพื่อเพิ่มความสามารถและประโยชน์บางประการของบริษัทหรือของ

พนักงาน

- 1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง ซึ่งมีผลกระทบต่อกระเทือนการดำเนินงานของบริษัท

2. สาเหตุเนื่องจากตัวพนักงานมีความเห็นว่างานใหม่จะมีโอกาสก้าวหน้ากว่า

**9. ลักษณะการฝึกอบรม** พนักงานระดับบริหารจะใช้วิธีการส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการใช้วิธีการจัดการฝึกอบรมเองในลักษณะ In House Training ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ เสนาะ ตีเขาว์ ในเรื่องประเภทของการฝึกอบรม ในข้อที่ว่า

1. การอบรมโดยการทำงาน (On the Job Training)
2. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

10. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ได้แก่ คุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของท้องถิ่น และอัตราตามสภาพการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ สมพงษ์ เกษมสิน ในเรื่อง องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจกำหนด ค่าจ้างและเงินเดือน ในข้อที่ว่า

1. อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มีความชำนาญ (Demand and Supply for Employ Skills)

2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Ability to Pay)

3. รัฐบาล (Government)

11. สวัสดิการที่โรงแรมให้พนักงาน ส่วนใหญ่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุตามัตตัญญกุล ในเรื่องการศึกษาอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่

1. ให้วันลาพัก ลาหนักผ่อน

2. ให้อาหารกลางวัน

3. ให้เครื่องแบบพนักงาน

4. ให้เบิกค่ารักษาพยาบาล

5. ให้โบนัส

6. ให้เงินช่วยเหลืองานศพญาติสนิท

7. ให้รางวัล

8. ให้เบิกเงินล่วงหน้า

9. มีคสึนพนักงานให้

10. ให้กู้ยืมเงินและให้เงินล่วงหน้า

12. การจูงใจพนักงาน ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของ สมพงษ์ เกษมสิน ในเรื่องประโยชน์ของการจูงใจพนักงาน ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

2. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

3. เพื่อให้เกิดกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

5. เพื่อให้พนักงานอยู่ในกรอบแห่งความรับผิดชอบ

6. เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์

7. เพื่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นในโรงแรมที่ปฏิบัติ
8. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
9. เพื่อลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

**13. เทคนิคการจูงใจพนักงาน** ส่วนใหญ่ใช้เทคนิคที่สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของสมพงษ์ เกษมสิน ในเรื่องเทคนิคการจูงใจพนักงาน ดังนี้

1. วางแผนและแบ่งงานในโรงแรมให้ถูกต้อง
2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ
3. เพิ่มอัตราค่าจ้างและเงินเดือน
4. เพิ่มสวัสดิการ
5. สร้างความก้าวหน้าในงาน
6. สร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

เทคนิคการจูงใจพนักงานที่โรงแรมใช้เป็นไปตามทฤษฎีของ Herzberg ในเรื่องปัจจัยความเป็นอยู่ (Hygiene Factor) และปัจจัยส่งเสริมแรงจูงใจ (Motivation Factor)

**14. ปัญหาแรงงาน** ส่วนใหญ่โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหา ดังนี้ การขาดแคลนพนักงาน การลาออกของพนักงาน คุณสมบัติของพนักงานไม่มีความเหมาะสมกับการทำงานของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ จงพิศ กนกโชติ และคณะ ในเรื่องสภาพแรงงานในโรงแรมของภาคใต้ ในข้อที่ว่า ปัญหาสภาพแรงงาน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรระดับต่าง ๆ อัตราการหมุนเวียนของพนักงานโรงแรมอยู่ในอัตราสูง พนักงานในปัจจุบันขาดประสบการณ์งานโรงแรม ไม่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และขาดความเป็นผู้บริการที่ดี

**15. ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน** ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาการขาดแคลนพนักงาน เนื่องมาจากการขยายตัวด้านธุรกิจโรงแรม ปัญหาการลาออกของพนักงาน เนื่องมาจากอัตราค่าจ้างเงินเดือน ปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม เนื่องมาจากขาดวิญญานของนักรบโรงแรม และขาดประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจวรรณ บุญใจเพชร ในเรื่องการเข้าร่วมแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมโรงแรม : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่ ในข้อที่ว่า พนักงานจำนวนมากมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน โดยให้เหตุผลว่าการทำงานโรงแรมไม่มั่นคงและมีรายได้น้อย และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พรพรรณ เตชะหริวจิตร ในเรื่องการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของ โรงแรมชั้นพิเศษ ในกรุงเทพมหานคร ในข้อ

ที่ว่า ปัญหาการดำเนินงานของโรงแรม คือปัญหาด้านความต้องการของพนักงาน ที่มีการเรียกร้องในด้านรายได้และสวัสดิการ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วรณวิมลอมรินทร์นุเคราะห์ ในเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมชั้นพิเศษ ในกรุงเทพมหานคร ในข้อที่ว่า อัตราการเข้าออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ

16. ปริมาณพนักงาน โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ 37 โรงแรม มีจำนวนห้องพัก 5,951 ห้อง มีพนักงานทั้งสิ้น 6,205 คน ใช้พนักงานระดับบริหารเฉลี่ย 0.07 คนต่อห้องพัก พนักงานระดับปฏิบัติการเฉลี่ย 0.97 คนต่อห้องพัก โดยเฉลี่ยโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ใช้พนักงาน 1.04 คนต่อห้องพัก ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมพ.ศ.2531 ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า โรงแรมในภาคเหนือที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 60 ห้อง ใช้พนักงานเฉลี่ย 0.5 คนต่อห้องพัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 60 ห้อง ใช้พนักงานเฉลี่ยต่อห้องสูงกว่าการสำรวจมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีความเข้าใจในระบบการให้บริการที่ดี

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับโรงแรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. โรงแรมควรมีการปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับขนาดของ โรงแรม ระดับของ โรงแรม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่โรงแรมมีไว้บริการแขกพัก
2. โรงแรมควรมีการสำรวจถึงความต้องการของพนักงาน ในเรื่องค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน และให้ในสิ่งที่พนักงานต้องการ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการลาออกของพนักงาน
3. โรงแรมควรแจ้งเรื่องปัญหาแรงงานให้หน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา
4. โรงแรมควรแจ้งให้สถาบันการศึกษาทราบถึง คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ เพื่อสถาบันการศึกษาจะได้มีข้อมูลในการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามความต้องการ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ทำวิจัยต่อไป ผู้ศึกษาขอเสนอแนะให้ผู้สนใจที่จะศึกษา ทำการศึกษาสอบถามพนักงานของ โรงแรมด้วย เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้สอบถามโรงแรมเพียงฝ่ายเดียว ไม่ได้สอบถามพนักงานของ โรงแรม จึงเป็นหัวข้อที่น่าสนใจศึกษาต่อ

-----