



บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมชั้นนำในกรุงเทพมหานคร
ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ข้อมูลส่วนบุคคล

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่เป็นชาย ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นชาย เช่นกัน

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี

การศึกษาระดับสูงสุด

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ปวช

สถานภาพสมรส

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส แต่งงานแล้ว ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส โสด

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าแผนก ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีหน้าที่เป็นพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ระยะเวลาปฏิบัติงานกับโรงแรม

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับโรงแรมอยู่ระหว่าง 1-3 ปี ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานกับโรงแรมอยู่ระหว่าง 1-3 ปีเช่นกัน

การเคยทำงานที่อื่นก่อนมาทำงานกับโรงแรม

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารโดยส่วนใหญ่เคยทำงานที่อื่นมาแล้วก่อนที่จะมาทำงานกับโรงแรมปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่เคยทำงานทางด้านโรงแรม ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เคยทำงานที่อื่นมาแล้วก่อนที่จะมาทำงานกับโรงแรมปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่เคยทำงานทางด้านโรงแรมเช่นกัน

ข้อมูลด้านสภาพเศรษฐกิจ

จำนวนสมาชิกในครอบครัว

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวอยู่ระหว่าง 1-3 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีจำนวนสมาชิกในครอบครัวอยู่ระหว่าง 4-6 คน

จำนวนผู้อยู่ในอุปการะ

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีจำนวนผู้อยู่ในอุปการะระหว่าง 1-3 คน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีจำนวนผู้อยู่ในอุปการะระหว่าง 1-3 คนเช่นกัน

อัตราเงินเดือนในปัจจุบัน

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนระหว่าง 3,001-6,000 บาท

รายได้พิเศษต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีรายได้พิเศษระหว่าง 3,001-5,000 บาท ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีรายได้พิเศษระหว่าง 3,001-5,000 บาท

บาทเช่นกัน

รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัว

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัวมากกว่า 30,000 บาท ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีรายได้โดยเฉลี่ยของครอบครัวอยู่ระหว่าง 6,001-10,000 บาท

เงินออมโดยเฉลี่ยต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่มีเงินออมโดยเฉลี่ยระหว่าง 3,001-4,000 บาท ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีเงินออมโดยเฉลี่ยน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1,000 บาท

ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แหล่งข่าวการประกาศรับสมัครงานของ โรงแรม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบข่าวการประกาศรับสมัครงานจากเพื่อนหรือญาติแนะนำ รองลงมาตามลำดับคือ ทราบข่าวจากหนังสือพิมพ์ และทราบข่าวจากแผนกบุคคลของ โรงแรม

พนักงานมีปัญหาในการสมัครงานที่ โรงแรมหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาในการสมัครงาน ส่วนผู้ที่มีปัญหาในการสมัครงานส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับใบสมัครงานเป็นภาษาอังกฤษ

การมาสมัครงานโดยมีผู้รู้จักภายใน โรงแรมหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รู้จักพนักงานภายใน โรงแรมก่อนมาสมัครงานกับ โรงแรม

ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานใน โรงแรม โดยวิธีใด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานโดยวิธีการสัมภาษณ์อย่างเดียว รองลงมาตามลำดับคือ สอบสัมภาษณ์และสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์และสอบปฏิบัติงาน

สิ่งที่หน่วยงานพิจารณาให้มีความสำคัญในการรับเข้าทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสิ่งที่หน่วยงานพิจารณาให้มีความสำคัญในการรับเข้าทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน คือ ประสิทธิภาพในการทำงานกับกิจการประเภทเดียวกัน รองลงมาตามลำดับคือ บุคลิกภาพ และความสามารถพิเศษ

วิธีที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานคิดว่าเหมาะสมหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า วิธีที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานมีความเหมาะสม เพราะมีประสบการณ์ตรงกับงานที่ทำ ระบบการคัดเลือกยุติธรรม และวิธีการคัดเลือกมีมาตรฐานที่แน่นอน และเป็นที่ยอมรับทั่วไป ส่วนผู้ตอบที่เห็นว่าวิธีการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานไม่เหมาะสม เพราะระบบการทดสอบไม่เหมาะสม ตำแหน่งงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีการใช้ระบบเส้นสายโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ

โรงแรมสามารถทำการคัดเลือกและบรรจุพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า โรงแรมสามารถทำการคัดเลือกและบรรจุพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่วนผู้เห็นว่า โรงแรมไม่สามารถทำการคัดเลือกและบรรจุพนักงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ เพราะ โรงแรมบรรจุและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับที่ได้เรียนมา พนักงานไม่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ทำ และงานบางอย่างต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงาน

ระบบการสรรหาและคัดเลือกของโรงแรมมีความถูกต้องและเป็นธรรมหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยระดับปานกลางว่า ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของ โรงแรมมีความถูกต้องและเป็นธรรม

ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของ โรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีระบบเล่นพรรคเล่นพวก

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยระดับปานกลางว่า ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลของ โรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีระบบเล่นพรรคเล่นพวก

หากมีการใช้ระบบคุณธรรม กล่าวคือ ให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์การของท่านแล้ว จะทำให้ท่านสามารถทำงานกับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกใหม่ และเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างสบายใจ มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่า หากมีการใช้ระบบคุณธรรม กล่าวคือ ให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลในองค์การแล้ว จะทำให้สามารถทำงานกับบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกใหม่และเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างสบายใจ มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น

โรงแรมมีนโยบายทางด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแน่ชัดหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า โรงแรมมีนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแน่ชัด

ใครเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่าหัวหน้างานเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม รองลงมาตามลำดับคือ แผนกบุคคลของโรงแรมเป็นผู้คัดเลือก และหัวหน้างานร่วมกับแผนกบุคคลเป็นผู้คัดเลือก

วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่า หมุนเวียนไปเพื่อเสริมความรู้ด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงาน รองลงมาตามลำดับคือ พิจารณาตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานที่สัมพันธ์กับหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม และ พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีจุดอ่อนในด้านใด ก็ให้เข้ากับการฝึกอบรมในด้านนั้น

ระหว่างที่ทำงานอยู่ที่โรงแรม เคยได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมจำนวน 1-3 ครั้ง

การฝึกอบรมที่พนักงานได้รับจากโรงแรม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น รองลงมาตามลำดับคือ ได้รับการฝึกอบรมด้านการให้บริการ และได้รับการฝึกอบรมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การฝึกอบรมที่ได้รับเป็นที่พอใจหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจในการฝึกอบรมที่ได้รับ ส่วนผู้ที่ไม่พอใจในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาน้อยครั้งเกินไป การฝึกอบรมให้ประโยชน์ไม่ตรงกับความต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน และหลักสูตรที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม

งานที่สมควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า งานที่สมควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างยิ่ง เพราะนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเอง รองลงมาตามลำดับคือ งานที่ต้องใช้ความชำนาญสูง ส่วนผู้ที่เห็นว่า งานที่ทำไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพราะงานจำเจไม่ต้องใช้ความชำนาญสูง งานที่ทำไม่มีโอกาสก้าวหน้า

การฝึกอบรมที่พนักงานต้องการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการได้รับการฝึกอบรมด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น รองลงมาตามลำดับคือ การฝึกอบรมด้านเนื้อหาเกี่ยวกับงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการฝึกอบรมด้านเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมได้ประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การ รองลงมาเห็นว่า การฝึกอบรมได้ประโยชน์เฉพาะแก่ตัวพนักงานโดยตรง

อัตราเงินเดือนและสวัสดิการจูงใจให้เข้าทำงานกับโรงแรมเพียงใด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าอัตราเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจให้เข้าทำงานกับโรงแรมระดับปานกลาง คำตอบที่รองลงมาตามลำดับคือ จูงใจมาก และจูงใจมากที่สุด

รายได้จากการทำงานที่โรงแรมนี้ (รวมสวัสดิการ) เหมาะสมเพียงใด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า รายได้จากการทำงานที่โรงแรมของตนมีความเหมาะสม คำตอบที่รองลงมาเห็นว่า มีรายได้น้อยเกินไป

รายได้ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่นในระดับเดียวกัน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า รายได้ที่ได้รับน้อยกว่าโรงแรมอื่นในระดับเดียวกัน รองลงมาตามลำดับคือ รายได้เท่าเทียมกับโรงแรมอื่น และรายได้มากกว่าโรงแรมอื่น

สวัสดิการที่ได้รับในขณะนี้เป็นอย่างไ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสวัสดิการที่ได้รับยังไม่มีดี รองลงมาตามลำดับคือ สวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมแล้ว และสวัสดิการที่ได้รับดีมาก

ความพอใจต่อสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ที่โรงแรมจัดให้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พอใจต่อสวัสดิการที่โรงแรมจัดให้ เรียงตามลำดับดังนี้ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านอาหาร และสวัสดิการด้านการประกันชีวิตและสุขภาพ

ความไม่พอใจต่อสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ที่โรงแรมจัดให้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่พอใจต่อสวัสดิการที่โรงแรมจัดให้ เรียงตามลำดับดังนี้ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านอาหาร และสวัสดิการด้านเงินค่าบริวาร

เงินเดือนและสวัสดิการที่จูงใจให้ทำงานกับโรงแรมเพียงใด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า เงินเดือนและสวัสดิการจูงใจระดับปานกลางให้ทำงานกับโรงแรม รองลงมาตามลำดับคือ จูงใจให้ทำงานกับโรงแรมมาก และจูงใจให้ทำงานกับโรงแรมมากที่สุด

จากประสบการณ์ที่ทำงานในโรงแรมนี้ อัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการมากเพียงใด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า อัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการมาก รองลงมา คือ อัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการปานกลาง และอัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุดตามลำดับ

การทดสอบสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

1. จากสมมติฐานที่ว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานแต่ละโรงแรมคล้ายคลึงกัน โดยมีการใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ เมื่อทำการทดสอบแล้ว ปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน โดยพนักงานของโรงแรมเห็นว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของแต่ละโรงแรมคล้ายคลึงกัน โดยมีการใช้ระบบคุณธรรมปานกลาง ซึ่งแสดงว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์ปานกลางด้วย ดังนั้น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของแต่ละโรงแรมไม่ได้มีการใช้ระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์

2. จากสมมติฐานที่ว่า อัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่า สอดคล้องกับสมมติฐาน โดยพนักงานมีความคิดเห็นว่า อัตราการเข้าออกจากงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ

3. การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารบุคคลของโรงแรม ปรากฏว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหารมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และด้านการจ่ายผลตอบแทนสูงกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (แผนภูมิที่ 4, 5, 6, และ 7)

สรุปผลการศึกษาวิจัย

จากข้อค้นพบที่ได้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานของแต่ละโรงแรม มีการใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน อัตราเงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นว่า อัตราการเข้าออกจากงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหารกับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน โดยกลุ่มพนักงานระดับบริหารมีทัศนคติต่อการบริหารงานบุคคลสูงกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

สรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม ชั้นพิเศษ ในกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า การบริหารงานบุคคลของ โรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่หลายประการ ซึ่งจากการสรุปผลและเสนอข้อ เสนอแนะ เพื่อผู้เกี่ยวข้องได้นำไป พิจารณาประกอบในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม

ปัญหาและอุปสรรคด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ในการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เรียงลำดับความ สำคัญ ได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรบางประเภทมีผู้สมัครน้อย
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังมีปัญหาบุคลากรที่คัดเลือกเข้ามา ยังไม่มีประสบการณ์ ทางด้าน โรงแรม
3. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ไม่ค่อยคำนึงถึงความยุติธรรม ความ เหมาะสมและคุณภาพของบุคลากร
4. ขาดแคลนบุคลากรที่มีลักษณะเหมาะสมกับงาน โดยเฉพาะพนักงานระดับบริหาร
5. วิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังไม่เหมาะสม ไม่มีมาตรฐานการคัดเลือกที่ดีพอ เช่น ไม่มีการสอบข้อเขียน
6. การประกาศรับสมัครงานไม่เป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการประชาสัมพันธ์น้อย ไม่มีการ แจ้งต่อบุคคลภายนอก และระยะเวลาในการรับสมัครสั้นไป
7. พนักงานที่เข้ามาทำงานไม่มีความตั้งใจจริงในการทำงาน ไม่มีใจรักการทำงานด้าน บริการ
8. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรล่าช้า ไม่ทันตามความจำเป็นและความต้องการของ โรงแรม
9. บุคลากรที่ทำงานกับ โรงแรมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ โรงแรมและงานที่ทำ

10. การขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ใช้ภาษาต่างประเทศได้ดี

11. การคัดเลือกบุคลากรขาดการพิจารณาร่วมกันระหว่างฝ่ายบุคคลกับหน่วยงานที่รับบุคลากร

นั้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

1. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ของ โรงแรม โดยพยายามให้ทั่วถึงทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอก เพื่อเป็นการชักจูงให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่โรงแรมต้องการ เข้ามาสมัครงาน ซึ่งอาจใช้วิธีการดังนี้

- ปรับปรุงข้อความที่จะประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจตลอดจนกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับงาน และคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการให้แน่ชัด ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกพนักงาน

- ใช้สื่อต่าง ๆ ในการประชาสัมพันธ์มากขึ้น เช่น การปิดประกาศภายในโรงแรม การลงข่าวหนังสือพิมพ์ ประกาศทางสถาบันการศึกษา กรมแรงงาน บริษัทจัดหางาน เป็นต้น จะทำให้โรงแรมมีโอกาสในการพิจารณาคนที่มีความเหมาะสมมากขึ้น

- ควรมีระยะเวลาในการประชาสัมพันธ์ประกาศรับสมัครบุคลากร และระยะเวลาในการรับสมัครที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้สมัครจำนวนมากเพียงพอในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม และคุณสมบัติตามต้องการ

2. สำหรับบุคลากรบางประเภทที่ขาดแคลนหรือหายาก เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง วิศวกร หากมีความจำเป็น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงแรม ควรพิจารณาจัดสิ่งจูงใจต่าง ๆ ให้มากขึ้น เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น เพื่อเป็นการดึงดูดให้มาสมัครงานกับโรงแรม

3. ในการคัดเลือกบุคลากรทั่ว ๆ ไป ควรใช้การสอบข้อเขียนประกอบกับการสัมภาษณ์ ซึ่งจะสามารถช่วยขจัดระบบอุปถัมภ์ให้ลดน้อยลงได้ และในกรณีที่จำเป็นต้องพิจารณาถึงวิธีการปฏิบัติงาน ควรใช้ทั้งการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ และการสอบปฏิบัติ รวมถึงการติดตามผลระหว่างการทดลองงาน เนื่องจากพนักงานที่เข้าใหม่บางคนมีความรู้แต่ไม่มีความสามารถ และบางคนไม่มีประสบการณ์ด้านการทำงานโรงแรม การติดตามผลจะช่วยแก้ไขปรับปรุงทำให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อไป

4. ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลและหน่วยงานที่รับบุคลากรนั้น ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกเข้าทำงานกับโรงแรม จะทำให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรมากขึ้น และทำให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์น้อยลงด้วย

5. ควรมีการวางแผนด้านกำลังคน รวมทั้งด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรไว้ล่วงหน้า จะทำให้การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเวลาที่ต้องการ

6. มีการประชุมเพื่อคัดเลือกบุคลากรที่เข้าใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้และความเข้าใจในนโยบายของโรงแรม และเข้าใจในเรื่องหลักเบื้องต้นเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงแรม รวมทั้งสิทธิประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่โรงแรมจัดให้ จะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติต่อโรงแรมและต่องานในทางที่ดี และทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน มีใจรักการทำงานด้านบริการ

ปัญหาและอุปสรรคด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

ในการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. พนักงานให้ความสนใจน้อย ไม่เห็นความสำคัญ และไม่คอยให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
2. เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม ถ้าเป็นการฝึกอบรมช่วงเวลาทำงาน พนักงานจะต้องปฏิบัติตามประจำ ถ้าเป็นช่วงหลังเวลาทำงานพนักงานต้องการพักผ่อน
3. หลักสูตรที่พนักงาน เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของพนักงาน
4. ขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
5. ขาดสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
6. หลักสูตรที่ฝึกอบรมและพัฒนาไม่ดี ไม่น่าสนใจ และไม่มีประสิทธิภาพ
7. พื้นฐานการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไม่เท่ากัน
8. เมื่อได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลแล้ว ไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน และอบรมแล้ว ไม่มีอะไรดีขึ้น
9. ไม่มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง รวมทั้งไม่มีการติดตามผล
10. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีมากครั้งเกินไป
11. หัวหน้างานของแต่ละหน่วยงานไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือในการให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
12. พนักงานไม่รู้ถึงเป้าหมาย จุดประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และไม่มีแนวทาง

ในการปฏิบัติหลังการฝึกอบรม

13. แต่ละแผนกจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ไม่เท่าเทียมกัน
14. พนักงานเก่าไม่เปลี่ยนทัศนคติในการทำงานและรากฐานของคนไทย ไม่ยอมรับความรู้ใหม่ ๆ เมื่อได้รับการฝึกอบรมวิธีการทำงานใหม่ จึงไม่นำไปใช้ปฏิบัติ
15. โรงแรม ไม่มีการชักจูงบุคลากรให้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่ดี

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

1. ควรชี้แจงให้พนักงานเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล โดยให้พนักงานรู้ว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้สามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งได้ความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานให้ความสนใจในการฝึกอบรมมากขึ้น
2. ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ควรจัดให้พนักงานส่วนใหญ่มีเวลาว่างในการฝึกอบรมตรงกัน และให้พนักงานมีเวลาพอเพียงต่อการฝึกอบรม ควรให้พนักงานหยุดงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม ไม่ควรฝึกอบรมหลังเลิกงาน จะทำให้พนักงานไม่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
3. ตรวจสอบถึงความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อพิจารณาจัดทำโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล กำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ควรคำนึงถึงวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลบรรลุผลตามต้องการ และถ้าโรงแรมไม่มีวิทยากรที่เชี่ยวชาญในหัวข้อเรื่องที่ต้องการ ก็จำเป็นต้องใช้วิทยากรจากภายนอก
5. โรงแรมควรมีสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลไว้เป็นสัดส่วนภายในโรงแรม ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
6. ควรมีการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อจัดวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลต้องมีการระบุอย่างชัดเจนว่าต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง และต้องมีความรู้พื้นฐานอะไรบ้าง เพื่อให้คุณสมบัติและพื้นฐานการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเท่ากัน
7. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลหากขาดความต่อเนื่อง จะมีผลทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
จึงควรทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลอย่างต่อ เนื่องสม่ำเสมอ

ปัญหาและอุปสรรคด้านการจ่ายผลตอบแทน

ในการศึกษาพบว่า ปัญหาในการจ่ายผลตอบแทน เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. ผลตอบแทนไม่จูงใจให้พนักงานทำงานเต็มที่ เนื่องจากผลตอบแทนน้อย ไม่สม่ำเสมอ และต่ำกว่าโรงแรมอื่นในระดับเดียวกัน
2. เงินเดือนต่ำไม่เพียงพอกับค่าครองชีพในปัจจุบัน และไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้การเข้าออกจางานของพนักงานสูง
3. เงินค่าบริการต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่เป็นสัดส่วนกับรายรับของโรงแรม
4. สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลยังไม่ดี โรงแรมจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้เฉพาะตัวพนักงาน ไม่มีการจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับคนในครอบครัว โรงแรมควรให้สวัสดิการเกี่ยวกับอุบัติเหตุนอกสถานที่ ค่ารักษาพยาบาลตามคลินิกควรเบิกได้เต็มจำนวน
5. การจ่ายเงินสวัสดิการด้านต่าง ๆ ได้รับล่าช้า เช่น เงินค่าล่วงเวลา เงินค่าบริการ ฯลฯ
6. ขึ้นเงินเดือนน้อย การขึ้นขึ้นเงินเดือนพนักงานควรปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
7. การขึ้นเงินเดือนขึ้นอยู่กับความพอใจของหัวหน้างาน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
8. ผลตอบแทนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น พนักงานได้เงินเดือนต่ำกว่าวุฒิ พนักงานที่ศึกษาต่อไม่ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจ่ายผลตอบแทน

1. ทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่องาน สภาพการทำงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนยุติธรรม
2. การเพิ่มเงินเดือนต้องให้สอดคล้องกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ควรปรับปรุงโครงสร้างของเงินเดือนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทุก 3-5 ปี ถ้าโครงสร้างของเงินค่าตอบแทนเป็นไปตามสภาวะค่าครองชีพ จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ ควรจ่ายเงินเดือนตามราคาค่าจ้างในตลาดแรงงาน โดยพิจารณาถึงค่าจ้างที่โรงแรมอื่นในระดับเดียวกันจ่ายให้กับพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การขึ้นเงินเดือน ควรมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และให้มีมาตรฐานเดียวกัน ควรมีการปรับอัตราเงินเดือนให้กับพนักงานที่ศึกษาเพิ่มเติม
4. การจ่ายเงินค่าบริการควรรายให้ เป็นสัดส่วนกับรายรับของ โรงแรม และควรมีการกำหนดเวลาในการจ่ายเงินสวัสดิการที่แน่นอน และให้รู้ทั่วถึงกันทุกคน
5. โรงแรมควรรายจ่ายเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้กับคนในครอบครัวของพนักงานด้วย เช่น บิดา มารดา สามีหรือภริยา และบุตร เป็นต้น นอกจากนี้ควรรายจ่ายค่ารักษาพยาบาลเกี่ยวกับอุบัติเหตุ นอกสถานที่ และค่ารักษาพยาบาลควรเบิกได้เต็มจำนวน

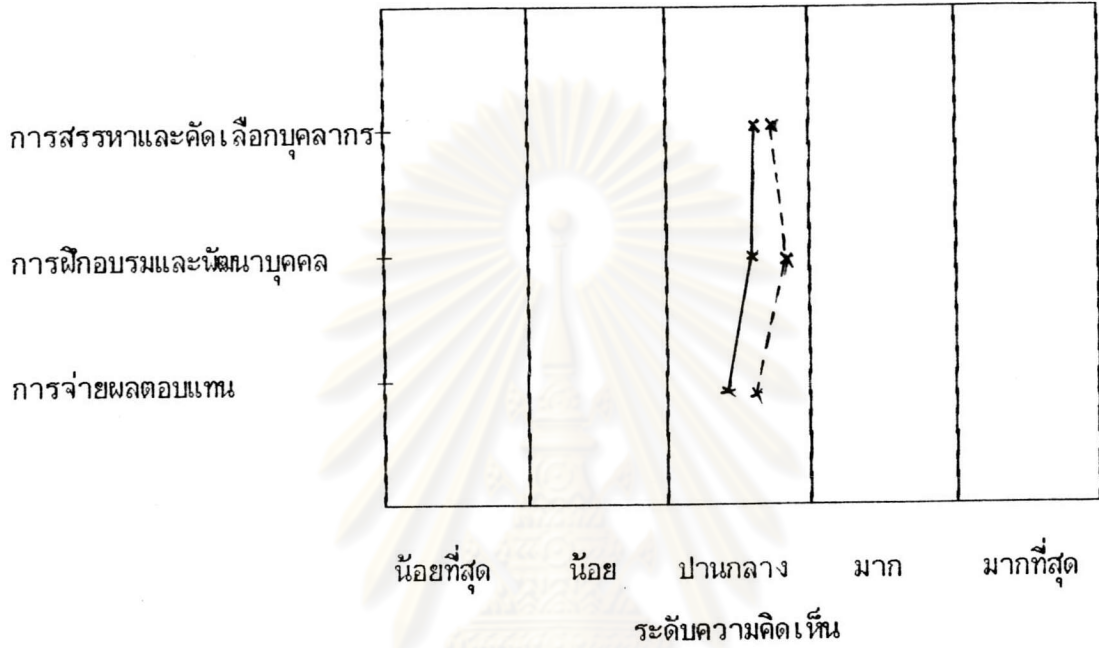
สิ่งที่ควรศึกษาต่อไป

การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมชั้นนำพิเศษในกรุงเทพมหานครนี้เป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหารงานเท่านั้น เพื่อให้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์มากขึ้นสำหรับผู้สนใจ เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านนี้ เช่น ผู้บริหารโรงแรม นักวิชาการที่สอนด้านนี้ อาจทำการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ในส่วนของการบริหารงานอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก (อันได้แก่ การเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสั่งงาน และการจูงใจ) และการควบคุม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้การดำเนินงานของ โรงแรมอยู่รอด และเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต ในขณะที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้โรงแรมต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรืออาจจะสร้างสภาพแวดล้อม ให้เป็นประโยชน์กับ โรงแรมก็สามารถทำได้ อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ ควรทำการศึกษากิจการการบริหารงานบุคคลของธุรกิจโรงแรมระดับต่ำกว่าชั้นนำพิเศษ เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบให้เห็นสภาพการบริหารงานบุคคลและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในแต่ละด้านของธุรกิจโรงแรมในอีกระดับหนึ่ง อันจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของธุรกิจโรงแรม ด้านการบริหารงานบุคคล และใช้ในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลของธุรกิจโรงแรม ให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ผลรับสุดท้ายจะมีต่อการดำเนินการของธุรกิจโรงแรมที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น จะมีผลดีโยงไปถึงการพัฒนาคุณภาพโรงแรมเป็นส่วนรวม

แผนภูมิที่ 4

แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม ในแต่ละด้าน



หมายเหตุ

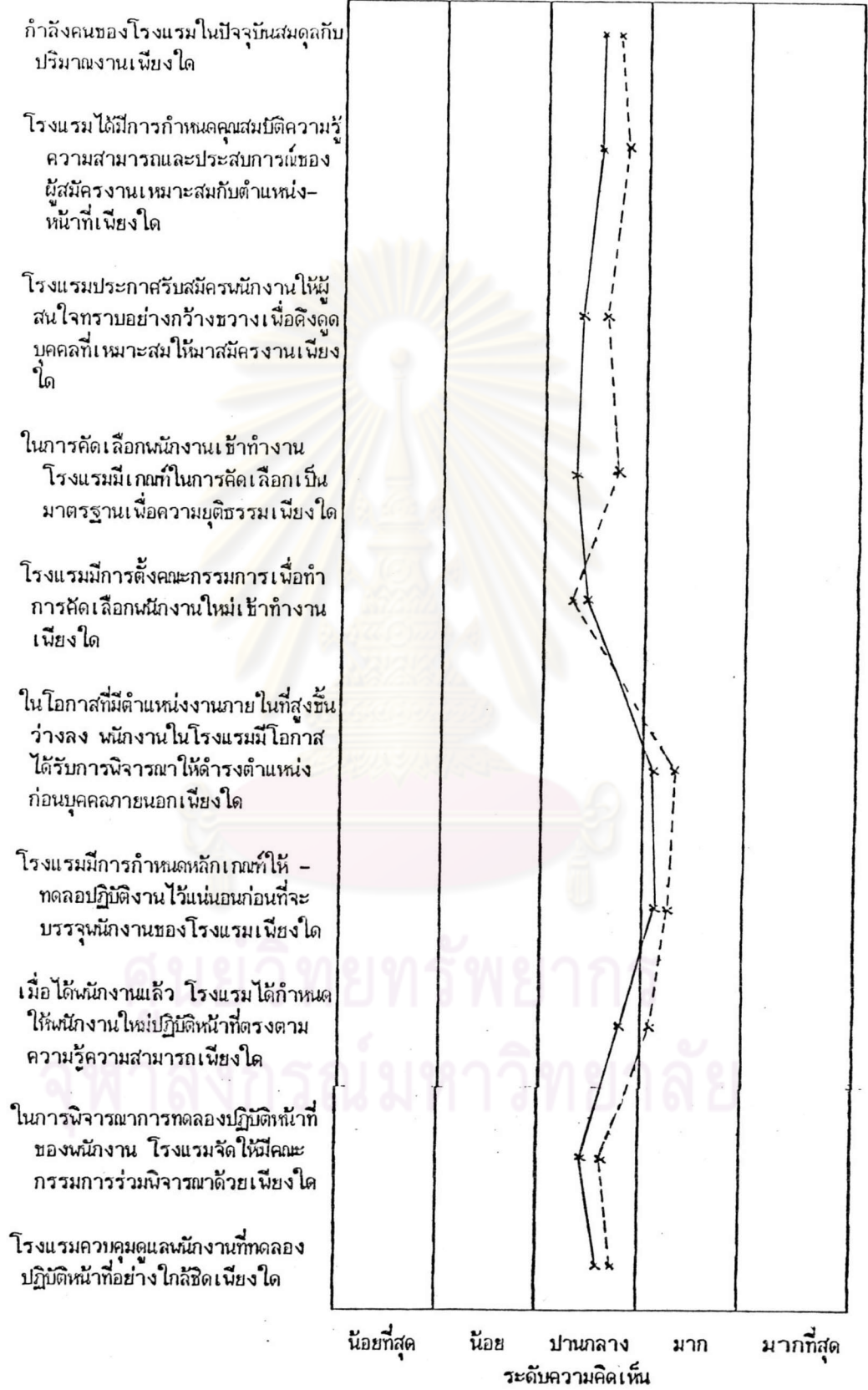
----- หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับบริหาร

_____ หมายถึง ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5

แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมด้านอาหารสรวหาและคัดเลือกบุคลากร

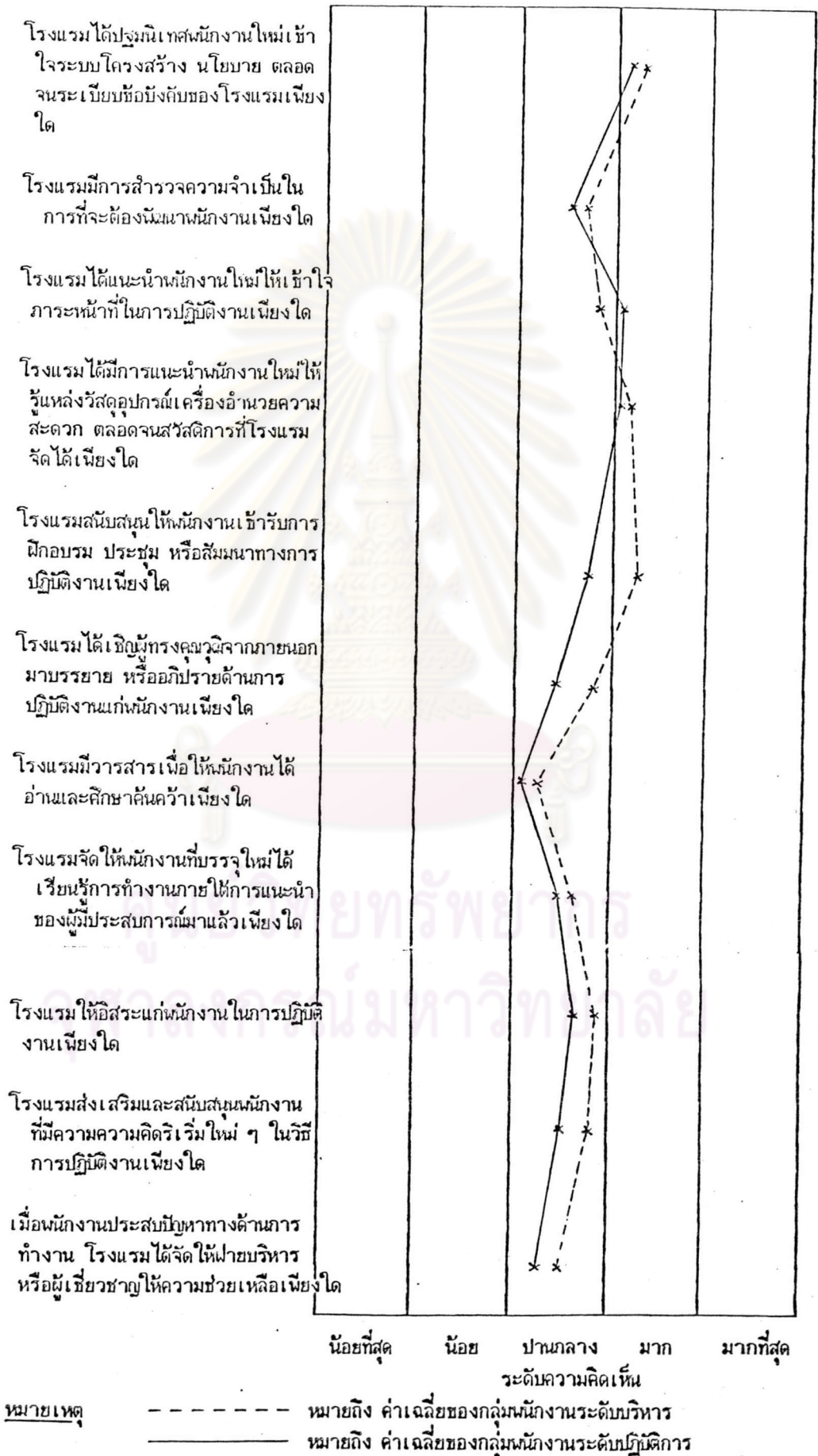


หมายเหตุ

----- หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับบริหาร
 _____ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

แผนภูมิที่ 6

แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของโรงแรมด้านภาวะฝึกและเน้นบุคคล



แผนภูมิที่ 7

แสดงการเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของโรงแรมด้านการจ่ายผลตอบแทน

การปรับเงินเดือนของพนักงานในปัจจุบัน ได้มีการปรับให้สอดคล้องกับวุฒิ - ประสบการณ์และค่าครองชีพเพียงใด					
โรงแรมให้ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ แก่อีกกลุ่มอื่น ๆ แก่พนักงานตามผลงาน ที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเพียงใด					
โรงแรมได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่าย ค่าจ้างหรือเงินเดือนเหมาะสมเพียงใด					
สวัสดิการที่โรงแรมจัดให้ในปัจจุบัน เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด					
โรงแรมได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่าย เงินค่าบริการเหมาะสมเพียงใด					

น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น

หมายเหตุ ----- หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับบริหาร
_____ หมายถึง ค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย