

## กลวิธีในการแสวงหาบุคลากร

### บทนำ

ในบทนี้จะขอลาดูถึงกลวิธีในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมว่าเป็นอย่างไร และโดยทฤษฎีทางวิชาการแล้ว มีความแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้เพื่อที่จะได้แสวงหาวิธีการที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมโรงแรมต่อไป

### หลักเกณฑ์ในการแสวงหาบุคลากร

หลักเกณฑ์ในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรม แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. นโยบายโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมโรงแรม
2. นโยบายและหลักในการกำหนดนโยบายเฉพาะ

โรงแรมแต่ละแห่ง

1. นโยบายโดยทั่วไปของอุตสาหกรรมโรงแรม ก่อนอื่นจะต้องเข้าใจคำว่านโยบายเสียก่อน นโยบายคือแนวทางในการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร. (กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 132.

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจกล่าวได้ว่า นโยบายเปรียบเทียบ ประจวบเหมาะที่ทอดไปสู่จุดหมายที่ต้องการ นโยบายจึงเป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่าง ปัจจุบันกับเป้าหมายที่ใดกำหนดไว้แล้วล่วงหน้าในอนาคต ดังนั้น จึงมีลักษณะเป็นการตกลงใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และทำอย่างไรก่อนลงมือกระทำ นโยบาย จึงเป็นผลที่แสดงออกส่วนหนึ่ง (ผลที่แสดงออกประกอบด้วย เป้าหมาย, นโยบาย, ระเบียบปฏิบัติและวิธีการ)<sup>1</sup> ท่อการตอบคำถามของเป้าหมายที่ต้องการโดยมี เครื่องมือ (หรือสื่อกลางในการแก้ปัญหาดังกล่าวนั้น) คือการวางแผนเป็นส่วนช่วย และไม่ว่าอุตสาหกรรมจะเป็นประเภทใดก็ตาม กระบวนการในการกำหนดนโยบาย (ซึ่งอาศัยหลักความสัมพันธ์อันใกล้ชิดของเป้าหมาย การวางแผน และนโยบายประกอบกัน) จึงควรประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้รัดกุมชัดเจน
2. กำหนดข้อาคคคะเน (Planning premise) ต่าง ๆ
3. ประมวลแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ที่อาจนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. ประเมินและตกลงใจเลือกแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด
5. เขียนเป็นเป้าหมาย

ดังนั้น ในการกำหนดนโยบายการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรม โรงแรมก็ต้องอาศัยกระบวนการดังกล่าวนี้ด้วยเช่นเดียวกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>สมบุญ ศรีสุพรรณดิฐ, การจัดการ. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บารุณบุณกุลกิจ, 2518), หน้า 42.

เมื่อพิจารณาถึงคำว่า การแสวงหาหรือการสรรหาหรือการเสาะหา บุคลากรแล้วก็จะมีความหมายเช่นเดียวกัน คือ การคัดเลือกหรือเลือกสรร (Selection) เพื่อวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่านโยบายการแสวงหาบุคลากรก็คือ แนวทาง ในการคัดเลือก เพื่อวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งก็เป็นนโยบายทั่วไปของอุตสาหกรรมโรงแรม

② นโยบายและหลักในการกำหนดนโยบายเฉพาะโรงแรมแต่ละแห่ง ในการกำหนดนโยบายดังกล่าวข้างต้นนั้น จำเป็นต้องอาศัยข้อพิจารณาต่าง ๆ เป็น เครื่องประกอบการตัดสินใจ ซึ่งพอสรุปข้อพิจารณาเหล่านั้นได้ดังนี้<sup>1</sup>

(1) ต้องมีแนวความคิดแบบนักธุรกิจเป็นพื้นฐานอันดับแรก กล่าวคือต้องมีความคิดว่า ประโยชน์ที่ได้จากการจ้างบุคลากร เขามาทำงาน จะต้องคุ้มค่างับค่าจ้างที่เสียไป

(2) การแสวงหาแหล่งกำลังคน ก็เป็นสิ่งที่ควรที่จะกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายว่า จะบรรจุตำแหน่งที่ว่างนี้จากบุคคลภายในหรือภายนอก หรือทั้งสองอย่าง โดยอาจจะระบุเป็นเฉพาะกรณี ๆ ไป

(3) ความเป็นธรรมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการกำหนดนโยบายการแสวงหาบุคลากร จำเป็นจะต้องพิจารณาในเรื่องนี้ด้วย โดยอาจจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

ก. จะใช้ระบบคุณธรรมหรือระบบความสามารถ (Merit system) ในการคัดเลือก

<sup>1</sup> เสนาะ ทีเข่าว, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 76 - 79.

- ข. ต้องไม่ขัดต่อกฎหมายแรงงาน
- ค. ความแตกต่างทางเพศของผู้สมัคร กับลักษณะงาน

บางประเภท

- ง. ความเหมาะสมของอายุของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน

(4) การกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการวัดคุณสมบัติ เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 ประการคือ

ก. มาตรฐานเกี่ยวกับระดับการศึกษา กับมาตรฐานเกี่ยวกับการมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว

ข. มาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต่างจากคนอื่น เช่น คนถนัดซ้าย คนตัวเล็ก ฯลฯ เป็นต้น การคัดเลือกจำต้องอาศัยทั้งดุลยพินิจในการคัดเลือก และหลักวิชาการประกอบกันไปด้วย

จะเห็นได้ว่าข้อพิจารณาต่าง ๆ ข้างต้นนี้ สามารถที่จะกำหนดเป็นนโยบายไว้โดยอาจจะจำแนกจากการพิจารณาระดับของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นเกณฑ์ก็ได้

### วิธีการปฏิบัติในการแสวงหา

วิธีการปฏิบัติในการแสวงหาบุคลากรนั้น สามารถพิจารณาออกเป็น 2 ประเด็นคือ<sup>1</sup>

1. พิจารณาแหล่งกำลังคน
2. พิจารณาวิธีการคัดเลือก

<sup>1</sup>เสนาะ คีเียว, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 84 - 85.

1. การพิจารณาแหล่งกำลังคนนั้น ตามทฤษฎีแล้วสามารถแยกแยะออกได้ 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ<sup>1</sup>

ก. พิจารณาจากพนักงานภายในโรงแรม

ข. พิจารณาจากบุคคลภายนอกโรงแรม และยังรวมถึงการพิจารณาบุคคลภายนอกประเทศอีกด้วย

ก. พิจารณาจากพนักงานภายในโรงแรม ในการพิจารณาแสวงหาคลากรจากภายในโรงแรมเองนั้น ก็มีวิธีการอยู่ 2 วิธีคือ<sup>2</sup>

(1) พิจารณาพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งจะเลื่อนขึ้นไปนั้น วิธีนี้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง และก็อาจมีการปรึกษาหารือในหมู่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องก็ได้

(2) ใช้วิธีการประกาศให้พนักงานในโรงแรมได้รู้ถึงตำแหน่งที่ว่าง ตลอดจนคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงานที่จะดำรงตำแหน่งนั้น อีกทั้งวิธีการคัดเลือกอย่างมีหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการคัดเลือก

ผลดีของการแสวงหาคลากรจากภายในโรงแรมคือ<sup>3</sup>

1. ในด้านขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

2. การประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการแสวงหาคลากรจากภายนอก

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเขาว, การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 80.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 80.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 80 - 81.



ส่วนผลเสียของการแสวงหาบุคลากรจากภายในโรงแรมคือ<sup>1</sup>

1. ทำให้ความคึกคักความอานของพนักงานอยู่ในวงแคบ
2. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น จะทำให้ตำแหน่งรองลงมาว่างลง กรณีนี้ถ้าเกิดการว่างงานมากขึ้น จะทำให้เกิดปัญหาหางานมากกว่าคนได้

ข. พิจารณาจากบุคคลภายนอกโรงแรม และยังรวมถึงการพิจารณาบุคคลจากภายนอกประเทศอีกด้วย ส่วนในด้านการแสวงหาบุคลากรจากภายนอกโรงแรมนั้นพอจะสรุปได้ว่า วิธีการแสวงหาบุคลากรจากภายนอกโรงแรม มีดังนี้<sup>2</sup>

(1) ติดต่อผ่านแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบุคลากร และจัดหางาน เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ สำนักงานจัดหางาน และสมาคม-โรงแรม ฯลฯ เป็นต้น

(2) ติดต่อผ่านพนักงานปัจจุบันให้แนะนำ หรือจากพนักงานที่เคยทำงานอยู่ก่อน แต่ได้ออกไปแล้ว

(3) ประกาศรับสมัครผ่านทางสื่อสารมวลชนต่าง ๆ

(4) คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง

(5) วิธีอื่น ๆ เช่น การประมูลตัวจากโรงแรมอื่น ๆ

การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว ฯลฯ เป็นต้น

---

<sup>1</sup> เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 80 - 81.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 82 - 84.

ผลของการแสวงหาบุคลากรจากภายนอกโรงแรมก็มีทั้งดีและเสียเช่นเดียวกับวิธีการแสวงหาบุคลากรจากภายในโรงแรม แต่เป็นไปได้ในทางตรงกันข้ามกัน และจะมีเพิ่มก็เพียงเล็กน้อย โดยเฉพาะในค่านผลดี คือทำให้โอกาสที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมและสมควร เป็นไปได้มากกว่า

สรุปในประเด็นนี้ได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาการแสวงหาบุคลากรจากแหล่งใดก็ตาม ย่อมมีความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายในการแสวงหาบุคลากรที่ใดกำหนดไว้ของโรงแรมอีกด้วย อีกทั้งยังเกี่ยวเนื่องกับผลดีและผลเสียของการพิจารณาแสวงหาบุคลากรจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวอีกด้วย

2. พิจารณาวิธีการคัดเลือก วิธีการในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าประจำทำงานในโรงแรมนั้น โดยทั่วไปแล้วการคัดเลือกนั้นมีความหมายว่า คือ การกลั่นกรองหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานจากบรรดาผู้สมัคร โดยยึดถือนโยบายขององค์การ เพื่อให้แน่ใจว่าการคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่มีอคติต่อผู้สมัครคนใด<sup>1</sup>

ประเภทของวิธีการคัดเลือกบุคลากรนั้น โดยนัยกว้าง ๆ แล้วสามารถจำแนกได้ 2 วิธีคือ<sup>2</sup>

1. การสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์
2. การสอบสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียว

<sup>1</sup> เสนาะ ทิเขาว, การบริหารบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3 (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 80.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 100 และ 113.

ในการจะเลือกวิธีการใดคัดเลือกบุคลากรนั้น มีปัจจัยที่เป็นพื้นฐานในรูปแบบเดียวกันอยู่ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการกลั่นกรองขั้นต้นคือ การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรขั้นต้น คุณสมบัติดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางการศึกษา วิชาชีพปัญญา และความสามารถในการทำงาน
2. คุณลักษณะทางร่างกาย
3. คุณลักษณะทางจิตใจ
4. การปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ส่วนการศึกษาทางด้านข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากจำนวนโรงแรมทั้งหมด 23 แห่ง ทำให้ทราบถึงนโยบายในการแสวงหาบุคลากร กระบวนการในการแสวงหา การพิจารณาแหล่งกำลังคน ตลอดจนวิธีการในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรม

จากการวิเคราะห์และศึกษาจากแบบสอบถามของผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย ปรากฏว่านโยบายที่ใช้ในการแสวงหาบุคลากร<sup>2</sup> ในระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับพนักงานบริหารของอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น ส่วนใหญ่มีนโยบายคล้าย ๆ กัน กล่าวคือ ลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะพิจารณาคัดเลือกการมีประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา ตลอดจนวิธีการแสวงหาบุคลากรและนโยบายด้านแหล่งกำลังคน

<sup>1</sup>จากตารางที่ 3.6 และ 3.7

<sup>2</sup>ไม่มีนโยบายด้านนี้จำนวน 1 ราย มีนโยบายไม่รับผิดชอบของพนักงาน หรือผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ หรือผู้ที่ทำงาน 2 แห่ง มีจำนวน 1 ราย และไม่ตอบแบบสอบถามในเรื่องนี้จำนวน 1 ราย



ส่วนการ เน้นหนักในนโยบายดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเป็นอย่างไรในแต่ละระดับ  
พนักงานนี้เมื่อรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะพิจารณาคัดเลือกนั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์  
ในแบบสอบถามที่ได้มาจากผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย สามารถจำแนกลักษณะเฉพาะบุคคล  
ที่จะพิจารณาคัดเลือกตามระดับพนักงานได้ดังนี้

ก. ระดับพนักงานปฏิบัติการที่ผู้บริหารโรงแรมพิจารณาคัดเลือกจะต้องมี  
ลักษณะต่าง ๆ คือ มีไหวพริบดี มีความสามารถปรับตัวได้เร็ว มีสุขภาพแข็งแรง  
มีความซื่อสัตย์ มีประวัติส่วนตัว มีความสามารถทางภาษาอังกฤษดี มีบุคลิกดี  
การเรียนรู้เร็ว และมีอริยาถัยมารยาท ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ดี

ข. ระดับพนักงานบริหารที่ผู้บริหารโรงแรมพิจารณาคัดเลือกจะต้องมี  
ลักษณะต่าง ๆ คือ มีความรู้ในการบริหาร สามารถควบคุมและสั่งการได้ มีบุคลิกดี  
มีความสามารถทางภาษาอังกฤษดี มีประวัติส่วนตัว มีอริยาถัยและมนุษยสัมพันธ์ดี  
และมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย

2. การมีประสบการณ์ในการทำงานนั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์ใน  
แบบสอบถามที่ได้มาจากผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย ปรากฏว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ  
ไม่จำเป็นจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเท่าใด แต่พนักงานระดับบริหารจำเป็นต้อง  
มีประสบการณ์ในการทำงานด้วย

3. ระดับการศึกษา จากการศึกษาและวิเคราะห์ในแบบสอบถามที่ได้มาจาก  
ผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย ปรากฏว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมากต้องการวุฒิ  
การศึกษาต่ำกว่าอาชีวศึกษา และอาชีวศึกษาหรือเทียบเท่า แต่พนักงานระดับบริหารต้อง  
การวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าเป็นส่วนใหญ่

4. วิธีการแสวงหาคณากรของอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น ได้มาจากการวิเคราะห์ในแบบสอบถามที่ได้มาจากผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย ปรากฏว่าวิธีการแสวงหาคณากรของผู้บริหารโรงแรมนั้น สามารถจำแนกได้ตามประเภทของพนักงานดังต่อไปนี้

ก. ระเบียบพนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารโรงแรมใช้วิธีการแสวงหาคณากรมีดังนี้คือ ลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์ให้พนักงานภายในโรงแรมแนะนำ ทิศประกาศภายในโรงแรม (สำหรับวิธีการแสวงหาคณากรภายใน) สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กรมแรงงาน พิจารณาจากใบสมัครของผู้ที่มาสมัครทั้งไว้ ไซแมวมอง และการขอใบสมัครจากโรงแรมอื่นที่ไม่ต้องการแล้วมาพิจารณา

ข. ระเบียบพนักงานบริหาร ผู้บริหารโรงแรมมีวิธีการแสวงหาคณากรมีดังนี้คือ ลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์ ผู้บริหารในโรงแรมและบุคคลในวงการโรงแรม แนะนำพิจารณาจากสถาบันการศึกษาตำราพิจารณาจากใบสมัคร เก่า ๆ ไซการประมุขตัวจากโรงแรมอื่น และพิจารณาหาผู้ที่เหมาะสมจากต่างประเทศ เฉพาะกรณีที่ทำหน้าที่เหมาะสมภายในประเทศไทย

ส่วนนโยบายกำหนดกำลังคนนั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์ในแบบสอบถามที่ได้มาจากผู้บริหารโรงแรมทั้ง 23 ราย ปรากฏว่าผู้บริหารอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่ จะพิจารณาหาคนที่เหมาะสมจากภายในโรงแรมก่อน (โดยพิจารณาทั้งระเบียบพนักงานบริหาร และระเบียบพนักงานปฏิบัติการ) แล้วจึงหาผู้ที่เหมาะสมจากแหล่งภายนอกโรงแรมทีหลัง

ส่วนวิธีการในการแสวงหาคณากรของบรรดาอุตสาหกรรมโรงแรมทั้ง 23 แห่ง ที่ปฏิบัติกันอยู่นั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์จากการตอบแบบสอบถามที่ได้มาจากผู้บริหารโรงแรม สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

ผู้บริหารโรงแรมเลือก "การกำหนดวิธีการในการคัดเลือก" จำนวน 2 ราย หรือ 8.33%

ผู้บริหารโรงแรมเลือก "การพิจารณาถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่พอ  
จะเลื่อนขึ้นไปแทนตำแหน่งที่ว่างนั้น" จำนวน 17 ราย หรือ 70.83%

ผู้บริหารโรงแรมเลือก "การพิจารณาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถภายนอก  
โรงแรม" จำนวน 1 ราย หรือ 4.17%

ผู้บริหารโรงแรมเลือก "การพิจารณาถึงแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่กำหนด  
ไว้ของโรงแรม" จำนวน 4 ราย หรือ 16.67%

แต่ผู้บริหารโรงแรม 1 ราย ที่เลือกทั้งการพิจารณาถึงพนักงานที่มีความรู้  
ความสามารถที่พอจะเลื่อนขึ้นไปแทนตำแหน่งที่ว่างนั้น และการพิจารณาพนักงานที่มีความรู้  
ความสามารถภายนอกโรงแรม เป็นอันดับแรก จึงเป็นเหตุให้จำนวนรายที่เลือกเกิน  
23 ราย เป็น 24 ราย

จากการที่โกลดามาข้างต้น สามารถแสดงขั้นตอนการแสวงหาบุคลากร  
ในอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครได้ดังตารางที่ 4.1

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.1

ค่าสัมบูรณ์ของดัชนีการแสวงหาบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร  
ในทรัพย์สินของผู้บริหารโรงแรม

ลำดับ	ประเภทของขั้นตอน	จำนวนโรงแรมที่ เลือกใช้เป็นขั้นตอน แรก	คิดเป็นร้อยละ ของโรงแรม ทั้ง 23 แห่ง
1	การพิจารณาถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่พอจะเลื่อนขึ้นไปแทนตำแหน่งที่ว่างนั้น	17	70.83
1	การพิจารณาถึงแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่กำหนดไว้ของโรงแรม	4	16.67
1	การกำหนดวิธีการในการคัดเลือก	2	8.33
1	การพิจารณาถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถภายนอกโรงแรม	1	4.17
	รวม	24*	100

หมายเหตุ \*มีผู้เลือก 1 รายที่เลือกทั้งลำดับที่ 1 และลำดับที่ 4 เป็นเหตุให้จำนวน  
รายที่เลือกเกิน 23 ราย เป็น 24 ราย

จากตารางที่ 4.1 ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าในบรรดาผู้บริหารโรงแรม  
ทั้ง 23 รายนั้น เลือกขั้นตอนในการแสวงหาบุคลากรมีลำดับความสำคัญก่อนหลัง  
ดังนี้

1. การพิจารณาถึงพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะเลื่อนขั้นขึ้นไป  
แทนตำแหน่งที่ว่างนั้น

2. การพิจารณาถึงแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่กำหนดไว้ของโรงแรม
3. การกำหนดวิธีการในการคัดเลือก
4. การพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถภายนอกโรงแรม

สำหรับในด้านการพิจารณาเลือกแหล่งกำลังคนจากแหล่งต่าง ๆ ของผู้-  
บริหารโรงแรมโดยการแบ่งแหล่งกำลังคนออกเป็น 3 แหล่งคือ

1. การเสาะหาจากภายในโรงแรม
2. การเสาะหาจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศ
3. การเสาะหาจากภายนอกประเทศ

นอกจากนี้ยังแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ระดับคือ

- ก. ระดับพนักงานบริหาร
- ข. ระดับพนักงานปฏิบัติการ

จากการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ ทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงแรมต้องการ  
พนักงานระดับไหนจากแหล่งกำลังคนแหล่งใดบ้าง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาแล้ว  
ปรากฏว่า

ก. ระดับพนักงานบริหาร ผู้บริหารโรงแรมจะเลือกระดับบริหาร  
จากแหล่งกำลังคนดังต่อไปนี้

1. การเสาะหาจากภายในโรงแรม มีผู้เลือก 18 ราย
2. การเสาะหาจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศ

มีผู้เลือก 17 ราย

3. การเสาะหาจากภายนอกประเทศ มีผู้เลือก 16 ราย

ข. ระเบียบพนักงานปฏิบัติการ ผู้บริหารโรงแรมจะเลือกพนักงานปฏิบัติการ  
ได้จากแหล่งกำลังคนดังต่อไปนี้คือ

1. การเสาะหาจากภายในโรงแรม มีผู้เลือก 19 ราย
2. การเสาะหาจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศ  
มีผู้เลือก 18 ราย
3. การเสาะหาจากภายนอกประเทศ มีผู้เลือก 11 ราย

จากที่เ่กกล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถเขียนเป็นตาราง แสดงการเลือก  
แหล่งกำลังคนจากแหล่งต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร  
ได้ในตารางที่ 4.2 นี้

ตารางที่ 4.2

แสดงการเลือกแหล่งกำลังคนจากแหล่งต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงแรมในระเบียบพนักงาน  
บริหารและปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	แหล่งกำลังคน	พนักงานบริหาร	พนักงานปฏิบัติการ
		จำนวนที่เลือก	จำนวนที่เลือก
1	เสาะหาจากภายในโรงแรม	18	19
2	เสาะหาจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศ	17	18
3	เสาะหาจากภายนอกประเทศ	16	11

หมายเหตุ :

1. มีผู้เลือกแหล่งกำลังคน (ทั้งพนักงานบริหารและปฏิบัติการ) เพียงแหล่ง  
เดียว คือเลือกจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศจำนวน 1 ราย

2. มีผู้เลือกเพลงกำลังคนเพื่อแสวงหาพนักงานบริหาร โดยเลือกทั้งจากภายในโรงแรม และจากภายนอกโรงแรม แต่อยู่ในประเทศ ส่วนการเสาะหาจากภายนอกประเทศให้เหตุผลว่า ไม่ทราบว่าจะใช้เพลงนี้หรือไม่ จำนวน 1 ราย
3. มีผู้เลือกเพลงกำลังคนทางคานพนักงานบริหารจากเพลงภายนอกประเทศ แต่พนักงานปฏิบัติการไม่เลือกเพลงในลำดับที่ 3 จำนวน 7 ราย
4. มีผู้ไม่เลือกเพลงใดเลยทั้งพนักงานบริหารและปฏิบัติการ (เฉพาะลำดับที่ 3) มีจำนวน 3 ราย
5. มีอยู่ 1 ราย ที่แบ่งพนักงานบริหารเป็น 2 ชั้น คือชั้นสูงและชั้นกลาง

ลำดับที่ 1

พนักงานชั้นสูงใช้วิธีหาจากภายนอกประเทศ

พนักงานชั้นกลางใช้วิธีหาจากภายในโรงแรม

ลำดับที่ 2

พนักงานชั้นสูงใช้วิธีหาจากภายในโรงแรม

พนักงานชั้นกลางใช้วิธีหาจากภายนอกโรงแรมแต่อยู่ในประเทศ

ลำดับที่ 3

พนักงานชั้นสูงใช้วิธีหาจากภายนอกโรงแรมแต่อยู่ในประเทศ

พนักงานชั้นกลางไม่เลือกเพลงสำหรับลำดับที่ 3

และพนักงานปฏิบัติการสำหรับลำดับที่ 3 ก็ไม่เลือกเพลง เช่นเดียวกัน

6. รายละเอียดการตรวจนับคะแนนอยู่ในภาคผนวก ท.

จากตารางที่ 4.2 ก็กล่าวข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงแรม ทั้ง 23 แห่งต่างก็เลือกที่จะพิจารณาแหล่งกำลังคน ทั้งพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เลือกแหล่งกำลังคนจากภายในโรงแรมของตนเองก่อน โดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลง
2. การพิจารณาแหล่งกำลังคนจากภายนอกโรงแรมแต่อยู่ในประเทศ เพื่อหาพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงภายในโรงแรมไม่ได้แล้ว ก็จะพิจารณาเลือกแหล่งกำลังคนจากภายนอกโรงแรม โดยการประกาศรับสมัครบุคคลทั่ว ๆ ไป
3. การเสาะหาบุคลากรจากภายนอกประเทศ ในกรณีที่หาบุคลากรจากภายในโรงแรม และภายนอกโรงแรมที่อยู่ในประเทศไม่ได้แล้ว ก็จะทำการเสาะหาบุคลากรจากต่างประเทศ ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นโรงแรมที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในต่างประเทศ หรือเป็นโรงแรมในเครือเดียวกัน

ส่วนวิธีการที่ใช้ในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบริหารและปฏิบัติการ จากการศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิที่ได้มาจากแบบสอบถามผู้บริหารโรงแรม ทั้ง 23 ราย ปรากฏว่า

ระดับบริหาร ผู้บริหารโรงแรมใช้วิธีการในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมตามลำดับก่อนหลังไว้ดังนี้คือ

1. ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป มีผู้เลือก 17 ราย
2. คัดเลือกจากบุคคลที่อาสาสมัครเอง มีผู้เลือก 16 ราย
3. อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา มีผู้เลือก 12 ราย
4. ประมูลตัวจากโรงแรมอื่น มีผู้เลือก 7 ราย
5. รับบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน แต่ได้ออกไปแล้ว มีผู้เลือก 6 ราย



6. ติดต่อกับสถาบันการศึกษา มีผู้เลือก 4 ราย
7. ไขว้วิธีอื่น ๆ เช่น วิธีเลื่อนตำแหน่ง และการย้ายมาดำรงตำแหน่งจากประเทศอื่น ๆ มีผู้เลือก 3 ราย
8. ติดต่อยานสมาคมโรงแรม มีผู้เลือก 2 ราย
9. ไขว้การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว มีผู้เลือก 2 ราย
10. ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน มีผู้เลือก 1 ราย

สำหรับระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารโรงแรมใช้วิธีการในการแสวงหาคณากรของ  
อุตสาหกรรมโรงแรมตามลำดับก่อนหลังได้ดังนี้คือ

1. คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง มีผู้เลือก 22 ราย
2. อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา มีผู้เลือก 18 ราย
3. ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป มีผู้เลือก 17 ราย
4. ติดต่อกับสถาบันการศึกษา มีผู้เลือก 15 ราย
5. ไขว้การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว มีผู้เลือก 11 ราย
6. รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน แต่ได้ออกไปแล้ว มีผู้เลือก 8 ราย
7. ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน มีผู้เลือก 5 ราย
8. ประมูลตัวมาจากโรงแรมอื่น มีผู้เลือก 1 ราย
9. ติดต่อยานสมาคมโรงแรม มีผู้เลือก 1 ราย
10. ไขว้วิธีอื่น ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง มีผู้เลือก 1 ราย

สิ่งที่ได้กล่าวมานี้ สามารถเขียนเป็นตาราง แสดงประเภทของวิธีการที่ใช้  
ในการแสวงหาคณากรของอุตสาหกรรมโรงแรมทั้งในระดับพนักงานบริหารและปฏิบัติการ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ดังข้างล่างนี้

ตารางที่ 4.3

แสดงประเภทหาวิธีการใช้ในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมทั้งระดับพนักงานบริหารและพนักงานปฏิบัติการในเขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่	วิธีการ	ระดับของความคิดของวิธีการแสวงหาพนักงานบริหาร	ลำดับที่	วิธีการ	ระดับของความคิดของวิธีการแสวงหาพนักงานปฏิบัติการ
1	ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป	17	1	คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง	22
2	คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง	16	2	อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา	18
3	อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา	12	3	ประกาศรับสมัครโดยทั่วไป	17
4	ประมูลตัวมาจากโรงแรมอื่น	7	4	ติดต่อกับสถาบันการศึกษา	15
5	รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อนแต่ได้ออกไปแล้ว	6	5	ใช้การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว	11
6	ติดต่อกับสถาบันการศึกษา	4	6	รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อนแต่ได้ออกไปแล้ว	8
7	วิธีอื่น ๆ ประกอบด้วยเลื่อนตำแหน่งและการย้ายมาดำรงตำแหน่งจากประเทศอื่น	3	7	ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน	5

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ลำดับที่	วิธีการ	ระดับของความคิด ของวิธีการใช้แสง หาพนักงานบริหาร	ลำดับที่	วิธีการ	ระดับของความคิด ของวิธีการใช้แสง หาพนักงานปฏิบัติการ
8	ติดต่อผ่านสมาคมโรงแรม	2	8	ประมวลตัวมาจากโรงแรมอื่น	1
9	ใช้การจ้างแรงงานเป็นครั้ง- คราว	2	9	ติดต่อผ่านสมาคมโรงแรม	1
10	ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน	1	10	วิธีอื่น ๆ ประกอบด้วยการ เลื่อนตำแหน่ง	1

หมายเหตุ :

- วิธีการที่ใดที่มีอยู่ 1 รายที่ใช้วิธีเลื่อนตำแหน่งพนักงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ และจำนวน 1 รายที่ใช้วิธีเลื่อนตำแหน่งกับพนักงานบริหาร อีก 1 รายใช้วิธีรับพนักงานบริหารที่ถูกลายมาจากประเทศอื่น ซึ่งเป็นโรงแรมในเครือเดียวกัน
- จำนวน 1 ราย ทอมนิควิธีการ จึงถือเป็นข้อมูลเสีย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกเหนือจากกรณีศึกษาวิจัยในบรรดาอุตสาหกรรมโรงแรมทั้ง 23 แห่ง ทำให้ทราบถึงนโยบายในการแสวงหาคลากร กระบวนการในการแสวงหา การพิจารณา เลือกแหล่งกำลังคน ตลอดจนวิธีการที่นิยมใช้ในการแสวงหาคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรม ยิ่งได้ศึกษาวิจัยลึกเข้าไปถึงปัญหาต่าง ๆ ที่บรรดาผู้บริหารเหล่านั้นเผชิญอยู่ในการแสวงหาคลากร การศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงแรมได้ให้ความสนใจประเภทของปัญหาในการแสวงหาคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร มีปัญหาใดเป็นปัญหาใหญ่ และปัญหารองลงไปดังนี้คือ

มีผู้บริหารโรงแรมให้ความสนใจในปัญหาวิธีการแสวงหา จำนวน 3 ราย

มีผู้บริหารโรงแรมให้ความสนใจในปัญหานโยบายในการแสวงหา

จำนวน 1 ราย

มีผู้บริหารโรงแรมให้ความสนใจในปัญหานโยบายและวิธีการแสวงหา

จำนวน 4 ราย

มีผู้บริหารโรงแรมให้ความสนใจในปัญหาอื่น ๆ อันประกอบด้วย

- ปัญหาทางด้านภาษา มีผู้เลือกจำนวน 2 ราย

- ปัญหาทางด้านกฎประมุขัตว์ มีผู้เลือกจำนวน 1 ราย

- ปัญหาพนักงานบางตำแหน่งหายาก มีผู้เลือกจำนวน 2 ราย

และผู้บริหารโรงแรมไม่มีปัญหาทั้ง 4 ข้อ จำนวน 4 ราย

ผู้บริหารโรงแรมไม่ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ราย

มีแบบสอบถามเสียอีก จำนวน 2 ราย

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 1 ราย ที่ตอบทั้งปัญหาคาวิธีการแสวงหาและขาดพนักงานที่มีประสบการณ์

ฉะนั้น จากปัญหาที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้นสามารถเขียนเป็นตารางที่ 4.4

ได้ดังนี้คือ

## ตารางที่ 4.4

แสดงประเภทของปัญหาต่าง ๆ ในการแสวงหาคุศลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมใน  
เขตกรุงเทพมหานคร

ลำดับที่ของ การให้ความสำคัญ	ประเภทของปัญหา	จำนวนผู้เลือกจาก จำนวนโรงแรม 23 ราย
1	นโยบายและวิธีการแสวงหา	4
2	วิธีการแสวงหา <sup>1</sup>	3
3	นโยบายในการแสวงหา <sup>2</sup>	1
4	ปัญหาอื่น ๆ ประกอบด้วย	
	ปัญหาทางค่านาษา	2
	ปัญหาการถูกประมูลค้ำ	1
	ปัญหาพนักงานบางตำแหน่งหายาก	2

หมายเหตุ :

1. วิธีการแสวงหา หมายถึง วิธีการคัดเลือกหรือเลือกสรรเพื่อวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
2. นโยบายในการแสวงหา หมายถึง แนวทางในการคัดเลือก เพื่อวางตัวให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. มีผู้ตอบจำนวน 1 ราย ที่มีปัญหาด้านวิธีการแสวงหาและขาดพนักงานที่ปฏิบัติงาน
4. จำนวนผู้ไม่มีปัญหา 4 ราย  
ไม่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 3 ราย  
และแบบสอบถามเสียมีจำนวน 2 ราย

ตารางที่ 4.4 จังกลาวางต้นนี้อาจลาวไคภา ปัญหาที่ผู้บริหารโรงแรมกำลังเผชิญอยู่ในการแสวงหาบุคลากรมีลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนหลังดังนี้คือ

1. ปัญหาในค่านโยบายและวิธีการแสวงหา
2. ปัญหาวิธีการแสวงหา
3. ปัญหาทางค่านาษา
4. ปัญหาทางค่านพนักงานบางตำแหน่งหายาก
5. ปัญหาในนโยบายในการแสวงหา
6. ปัญหาทางค่านพนักงานถูกประมูลตัว

ผลทางปฏิบัติค่านโยบายที่กำหนดและความสอดคล้องในการปฏิบัติกับนโยบายที่ใช้

จากการพิจารณาทั้งทางค่านข้อมูลหุคัยภูมิและปฐมภูมิในค่านปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการแสวงหาบุคลากรของผู้บริหารโรงแรมในอุตสาหกรรมโรงแรมทั้ง 23 แห่ง สามารถเปรียบเทียบไคภา

นโยบายที่ใช้ในการแสวงหาบุคลากรในระดับพนักงานปฏิบัติการและระดับพนักงานบริหารของอุตสาหกรรมโรงแรมทั้งในค่านทฤษฎีและการปฏิบัติ นั้น เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เกื้อกูลค่านกัน กล่าวคือ

ก. นโยบายค่านการพิจารณาเลือกแหล่งกำลังคน ในทางทฤษฎีแล้ว มีอยู่ 2 แหล่งคือ พิจารณาจากพนักงานภายในโรงแรม และบุคคลจากภายนอกโรงแรม และยังรวมถึงการพิจารณาบุคคลจากภายนอกประเทศอีกด้วย โดยการสนับสนุนให้ใช้วิธีการผสมผสานกันไป ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงวิธีใดวิธีหนึ่งตายตัว แต่นโยบายของอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนใหญ่จะระบุว่า จะต้องพิจารณาเลือกแหล่งกำลังคนจากภายในโรงแรมก่อน (ซึ่งจากจำนวนโรงแรมทั้งหมด 23 ราย เลือกพิจารณาจากแหล่ง

ภายในก่อนถึง 18 ราย)<sup>1</sup> แล้วจึงพิจารณาเลือกจากแหล่งภายนอกในลำดับต่อมา และเมื่อมาพิจารณาในขั้นตอน<sup>2</sup> ของการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ นั้น ผลการวิจัยก็ออกมาว่า การปฏิบัติเพื่อการแสวงหาเลือกแหล่งกำลังคนก็เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ข. นโยบายค่านลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะพิจารณาคัดเลือก ในทางทฤษฎีไม่ได้กำหนดนโยบายนี้เป็นนโยบายที่ใช้ในการแสวงหาบุคลากรในระดับพนักงานบริหารและปฏิบัติการ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าผู้บริหารโรงแรมใช้นโยบายค่านลักษณะเฉพาะบุคคลที่จะพิจารณาคัดเลือก เป็นนโยบายในการแสวงหาบุคลากรด้วย เมื่อพิจารณาในขั้นตอนของการปฏิบัติ ไม่ได้ใช้นโยบายที่กำหนดไว้ นั้น ผลการวิจัยก็ออกมาว่าการปฏิบัติเพื่อการแสวงหาบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะที่จะพิจารณาคัดเลือกไม่ได้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทางดานทฤษฎี

ค. นโยบายการมีประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา ในทางทฤษฎีได้กำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการวัดคุณสมบัติ เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมี 2 อย่างคือ มาตรฐานเกี่ยวกับระดับการศึกษา กับมาตรฐานเกี่ยวกับการมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว และมาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต่างจากคนอื่น ในทางทฤษฎีให้ใช้มาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง เป็นนโยบายในการแสวงหาบุคลากร หรือใช้ทั้ง 2 อย่างควบคู่กันไปก็ได้ สำหรับนโยบายการมีประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษาในการแสวงหาบุคลากรของอุตสาหกรรมโรงแรมทั้ง 23 แห่ง ก็เลือกใช้นโยบาย การมีประสบการณ์ในการทำงานและระดับการศึกษาในการแสวงหาบุคลากร เมื่อพิจารณาในขั้นตอนของการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

<sup>1,2</sup> รายละเอียดอยู่ในตารางที่ 4.1 และ 4.2

นั้น ผลการวิจัยไ้หา การปฏิบัติเพื่อแสวงหาคุศลกรที่มีประสพการณ์และระดัการศึกษาก็เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางคานาฤษฎี

ง. นโยบายวิธีการแสวงหาคุศลกร ในทางฤษฎีสามารถพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ

(1) การพิจารณาแหล่งกำลังคน มีอยู่ 2 แหล่งคือ

(ก) พิจารณาจากพนักงานภายในโรงแรม โดยการพิจารณาพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งจะเลื่อนขึ้นไปนั้น และใช้วิธีประกาศให้พนักงานในโรงแรมใ้รู้ถึงตำแหน่งที่ว่าง

(ข) พิจารณาจากบุคคลภายนอกโรงแรม โดยการติดต่อแหล่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบุคลากรและจัดหางาน เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น ติดต่อพนักงานปัจจุบันให้แนะนำหรือจากพนักงานที่เคยทำงานอยู่ก่อน แต่ได้ออกไปแล้ว ประกาศรับสมัครผ่านทางสื่อสารมวลชนต่าง ๆ คัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง ฯลฯ เป็นต้น

(2) พิจารณาวิธีการคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์ กับการสอบสัมภาษณ์แต่เพียงอย่างเดียว

แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงแรมมีนโยบายการแสวงหาคุศลกรโดยจำแนกตามประเภทของพนักงานดังต่อไปนี้

(ก) พนักงานระดับปฏิบัติการ มีวิธีการแสวงหาคุศลกรมีดังนี้ คือ ลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์ ให้พนักงานภายในโรงแรมแนะนำติดต่อประกาศภายในโรงแรม (สำหรับการแสวงหาคุศลกรภายใน) สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กรมแรงงาน พิจารณาจากใบสมัครของผู้ที่มาสมัครทั้งไว้ ใช้แววมองและการขอใบสมัครจากโรงแรมอื่นที่ไม่ต้องการแล้วมาพิจารณา



(ข) พนักงานระดับบริหาร มีวิธีการแสวงหาคณากร  
มีดังนี้คือ ลงแรงความในหนังสือพิมพ์ ผู้บริหารโรงแรมและบุคคลในวงการโรงแรม-  
แนะนำ พิจารณาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ พิจารณาจากโบสถ์คริสต์นิกายต่าง ๆ  
ใช้การประมวลผลจากโรงแรมอื่น และพิจารณาหาผู้เหมาะสมจากต่างประเทศ  
เฉพาะกรณีหาผู้ที่เหมาะสมไม่ได้ และภายในประเทศไม่ได้

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาในขั้นตอนของการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย  
ที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยปรากฏว่าการปฏิบัติเพื่อแสวงหาคณากรจากแหล่งต่าง ๆ  
นั้นเป็นไปในทางเดียวกันกับทางคานาทุญญี่ แตกต่างกันบ้างในตรงที่ว่า วิธีการ-  
แสวงหาคณากรในทางทุญญี่พิจารณาแหล่งกำลังคนหนึ่งในระดับปฏิบัติการและบริหาร  
ส่วนการปฏิบัติจะแยกพิจารณาแหล่งกำลังคนออกเป็น 2 ประเภทคือ ระดับพนักงาน  
ปฏิบัติการและบริหาร และในแต่ละระดับก็มีวิธีการแสวงหาคณากรที่คล้ายคลึงกัน  
ทุก

เพราะฉะนั้น จึงกล่าวมาแล้วนี้ ทำให้ทราบว่าผลทางปฏิบัติคือนโยบาย  
ที่กำหนดมีความสอดคล้องกันกับในทางปฏิบัติกับนโยบายที่ ๕๖

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย