

## บทที่ 5

### การปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการทางด้านงานบุคคล ในเรื่องการวางแผนบุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมให้องค์การมีพนักงานที่มีคุณภาพและสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ซึ่งรวมถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การวางแผนอาชีพ การวางแผนกำลังคนทดแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงานขององค์กร ดังนั้นในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ได้ปฏิบัติกันอยู่ในโรงแรมชั้นนำของประเทศไทยในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อศึกษาถึงแนวทางการปรับปรุง และการพัฒนาการปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น คำถามในส่วนนี้จะเป็นคำถามที่ให้ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบและเป็นคำถามปลายเปิดเป็นส่วนใหญ่

#### การปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนนี้จะแบ่งการวิเคราะห์เป็น 4 ส่วน คือ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การเก็บรักษาพนักงาน ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้าของโรงแรม

##### 1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานโรงแรม

การสรรหาและการคัดเลือกในส่วนนี้ จะคลุมถึงเรื่องความรับผิดชอบ นโยบาย การดำเนินงาน วิธีการสรรหา และวิธีการคัดเลือกพนักงาน

##### 1.1 ความรับผิดชอบในการสรรหาและการคัดเลือก

โรงแรมส่วนใหญ่จะมีผู้อำนวยการเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบดูแลงานด้านการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน โดยจะพบว่า โรงแรมชั้นนำที่มีผู้รับผิดชอบดูแลงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงตำแหน่งเดียว จะเป็นตำแหน่งที่รวมงานบุคคลและฝึกอบรมไว้ด้วยกันเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีโรงแรม 17 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 32.1 ที่มีตำแหน่งดังกล่าว รองลงมาคือ มีโรงแรม 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.3 ที่ผู้รับผิดชอบงานบุคคลมีตำแหน่งเป็น ผู้จัดการบุคคล ส่วนโรงแรมที่มีผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 1 ตำแหน่งนั้นพบว่า มีโรงแรม 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.4 ที่มี

ผู้รับผิดชอบในด้านนี้ มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการงานบุคคลและตำแหน่งผู้จัดการด้านฝึกอบรม มี  
 โรงแรม 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.7 ที่มีตำแหน่งผู้จัดการงานบุคคลและผู้จัดการที่รวมงานบุคคล  
 และฝึกอบรม และมีโรงแรม 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.5 ที่มีตำแหน่งผู้จัดการบุคคล ผู้จัดการด้าน  
 ฝึกอบรม และผู้จัดการที่รวมทั้ง 2 ตำแหน่งไว้ด้วยกัน โรงแรมจำนวน 36 แห่ง คิดเป็นร้อยละ  
 67.9 มีผู้จัดการด้านบุคคล โดยมีโรงแรม 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 45.3 มีตำแหน่งผู้จัดการที่รวม  
 หน้าที่งานบุคคลและฝึกอบรมไว้ด้วยกัน และมีโรงแรม 18 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 33.9 ที่มีผู้  
 รับผิดชอบในตำแหน่งผู้จัดการด้านการฝึกอบรม ซึ่งแสดงว่าโรงแรมชั้นนำส่วนใหญ่จะมีผู้จัดการ  
 งานบุคคล/ผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเป็นผู้จัดการด้านฝึกอบรม (ตาราง  
 ที่ 5-1)

ตารางที่ 5-1 : ผู้รับผิดชอบงานบุคคล

ผู้รับผิดชอบงานบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
003	17	32.1
100	15	28.3
103	3	5.7
120	14	26.4
123	4	7.5
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ 1 = ผู้จัดการด้านบุคคล  
 2 = ผู้จัดการด้านการฝึกอบรม  
 3 = ผู้จัดการที่รวมงานบุคคลและฝึกอบรม

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทโรงแรมกับผู้รับผิดชอบงานด้าน  
 บุคคลของโรงแรมชั้นนำในประเทศที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการด้านฝึกอบรมแล้ว พบว่า ค่า Chi-  
 square มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.0243 โดยแบ่งได้ดังนี้

โรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.0 ของจำนวน  
 โรงแรมทั้งหมด 18 แห่ง ที่มีผู้จัดการด้านฝึกอบรม หรือคิดเป็นร้อยละ 64.3 ของโรงแรมใน

กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 14 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 17.0 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 24)

โรงแรมในสถานตากอากาศชายทะเล มีผู้รับผิดชอบงานบุคคลเป็นผู้จัดการฝึกอบรมจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.9 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 18 แห่ง ที่มีผู้จัดการด้านฝึกอบรม หรือคิดเป็นร้อยละ 30.4 ของโรงแรมในสถานตากอากาศ ซึ่งมี 23 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 13.2 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 24)

โรงแรมในเมือง ที่มีผู้รับผิดชอบงานบุคคลเป็นผู้จัดการฝึกอบรมจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.1 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 18 แห่ง ที่มีผู้จัดการด้านฝึกอบรม หรือคิดเป็นร้อยละ 15.4 ของโรงแรมในเมือง ซึ่งมี 13 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 3.8 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 24)

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพของโรงแรมกับผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคลของโรงแรมแล้ว พบว่า โรงแรมระดับ 5 ดาว จะมีผู้จัดการด้านบุคคลมากกว่าโรงแรมระดับอื่น ๆ โดยมีจำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.2 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 36 แห่ง ที่มีตำแหน่งผู้จัดการบุคคลรับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม คิดเป็นร้อยละ 86.7 ของโรงแรมระดับ 5 ดาวทั้งหมดซึ่งมี 30 แห่ง และคิดเป็นร้อยละ 49.1 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 25)

และเมื่อได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพของโรงแรมกับผู้รับผิดชอบงานด้านบุคคลของโรงแรมแล้ว พบว่า โรงแรมระดับ 4 ดาว จะมีผู้จัดการด้านบุคคลรวมกับการฝึกอบรมมีจำนวนถึง 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.7 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 24 แห่ง ที่มีตำแหน่งผู้จัดการด้านบุคคลรวมกับการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 76.2 ของโรงแรมระดับ 4 ดาว ทั้งหมดซึ่งมี 21 แห่ง และคิดเป็นร้อยละ 30.2 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 26)

ส่วนในเรื่องผู้รับผิดชอบในการสรรหาพนักงานของโรงแรมนั้น พบว่า ส่วนใหญ่แล้วโรงแรมต่าง ๆ จะให้เป็นหน้าที่ของแผนกบุคคลที่ดำเนินการสรรหาพนักงาน โดยมีปริมาณสูงมาก คือ มีโรงแรมจำนวน 50 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 94.3 ที่ดำเนินการเช่นนี้ รองลงมาคือ มีโรงแรมจำนวน 2 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 3.8 ที่ให้หัวหน้าแผนกที่ต้องการรับพนักงานเป็นผู้ดำเนินการสรรหา และมีโรงแรม 1 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 1.9 ที่ให้ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบสรรหาพนักงาน แสดงว่าโรงแรมส่วนมากเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ของโรงแรม จึงให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรงมากกว่าเป็นหน้าที่งานที่ฝากไว้กับตำแหน่งงานอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้รับผิดชอบด้านนี้จะเป็นแผนกบุคคลมากกว่าเป็นหน้าที่ของหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการทั่วไป (ตารางที่ 5-2)

ตารางที่ 5-2 : ผู้รับผิดชอบหลักในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ผู้รับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการทั่วไป	1	1.9
หัวหน้าแผนก	2	3.8
แผนกบุคคล	50	94.3
ที่ปรึกษา	-	-
อื่น ๆ	-	-
รวม	53	100.0

## 1.2 นโยบายและระเบียบวิธีดำเนินงาน

ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้กับโรงแรมนั้น จะมีเครื่องมือช่วยในการสรรหาและคัดเลือก คือ การใช้รายละเอียดและคุณสมบัติของงาน (Job description) คู่มือพนักงาน (Employee handbooks) และหนังสือคู่มือเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีดำเนินงาน (Policy and procedure manuals) เป็นส่วนช่วยในการสรรหาและการคัดเลือก โดยโรงแรมส่วนใหญ่จำนวน 28 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.8 ที่มีเครื่องมือทั้ง 3 อย่างช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปริมาณน้อยมากที่มีการใช้เครื่องมือเหล่านี้ผสมผสานกัน 2 อย่าง หรือมีการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพียงอย่างเดียว โดยมีโรงแรม 42 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79.2 ใช้รายละเอียดและคุณสมบัติของงานในการสรรหาและคัดเลือก โรงแรมจำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.4 ใช้คู่มือพนักงานช่วย และโรงแรม 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.5 มีการใช้คู่มือเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีดำเนินงานเป็นส่วนช่วยในการสรรหาและคัดเลือก แสดงว่าโรงแรมชั้นนำส่วนใหญ่จะมีการใช้รายละเอียดเกี่ยวกับงาน คู่มือพนักงาน และคู่มือนโยบายและระเบียบวิธีดำเนินงานในสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ตารางที่ 5-3)

### ตารางที่ 5-3 : เครื่องมือช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
003	4	7.5
020	2	3.8
023	5	9.4
100	5	9.4
103	3	5.7
120	6	11.3
123	28	52.8
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ**
- 1 = การกำหนดรายละเอียดและคุณสมบัติของงาน
  - 2 = คู่มือของพนักงาน
  - 3 = หนังสือคู่มือนโยบายและระเบียบวิธีดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพของโรงแรมกับการใช้คู่มือพนักงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Chi-square ที่ 0.0127 โดยพบว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 63.4 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มที่มีการใช้คู่มือพนักงาน ซึ่งมีจำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 86.7 ของจำนวนโรงแรมระดับ 5 ดาว ทั้งหมดซึ่งมีจำนวน 30 แห่ง และคิดเป็นร้อยละ 49.1 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 53 แห่ง โดยมีโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.6 ของจำนวนโรงแรมที่มีการใช้คู่มือพนักงาน ซึ่งมีจำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.4 ของจำนวนโรงแรมระดับ 4 ดาว ทั้งหมดซึ่งมีจำนวน 21 แห่ง และคิดเป็นร้อยละ 28.3 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 27)

#### 1.3 วิธีการสรรหา

โรงแรมชั้นนำในกลุ่มตัวอย่างมีวิธีการสรรหาพนักงาน 6 วิธี คือ

1. แหล่งบริการจัดหางานของรัฐ
2. แหล่งบริการจัดหางานของเอกชน

3. วิธีการโฆษณา
4. วิธีการบอกต่อ
5. เพื่อนหรือญาติของพนักงาน
6. วิธีอื่น ๆ ได้แก่ การติดประกาศ คนรู้จักแนะนำมา พนักงาน

สมัครเอง และสถานศึกษา เป็นต้น

วิธีที่ได้รับความนิยมสูงสุด คือ การสรรหาจากเพื่อนหรือญาติของพนักงาน ปัจจุบัน ซึ่งมีอัตราสูงมากถึงร้อยละ 90.6 หรือมีโรงแรมถึง 48 แห่งที่ใช้วิธีนี้ วิธีที่ได้รับความนิยมรองลงมาคือ วิธีการบอกต่อ คือมีโรงแรม 41 แห่ง หรือร้อยละ 77.4 ที่ใช้วิธีนี้ วิธีการโฆษณา เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 โดยมีโรงแรม 40 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 75.5 ที่ใช้วิธีนี้ การสรรหาพนักงานจากแหล่งจัดหางานของรัฐเป็นวิธีที่นิยมอันดับต่อมา คือมีโรงแรม 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.8 และมีโรงแรม 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.9 ที่นิยมใช้วิธีอื่น ๆ ส่วนวิธีที่ได้รับความนิยมน้อยที่สุด คือ การสรรหาจากแหล่งจัดหางานของเอกชน ซึ่งมีโรงแรม 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.5 เท่านั้นที่ใช้วิธีนี้ จะเห็นได้ว่าวิธีการสรรหาที่โรงแรมส่วนใหญ่นิยมใช้มากที่สุด คือ จากเพื่อน/ญาติของพนักงานปัจจุบัน ซึ่งนับว่าบุคคลอ้างอิงและการรับรองความประพฤติเป็นสิ่งสำคัญมากในการคัดเลือกพนักงานของโรงแรม ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าพนักงานโรงแรมจำเป็นต้องมีความน่าเชื่อถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งด้วย เพราะผู้แนะนำมาควรต้องมีความน่าเชื่อถือ จึงจะทำให้ผู้สมัครนั้น ๆ มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานของโรงแรมได้ วิธีสรรหาที่นิยมใช้พอกัน คือ การบอกต่อ และวิธีโฆษณา นอกจากนี้วิธีสรรหาที่โรงแรมชั้นนำของไทยนิยมใช้หลายวิธีร่วมกันมากที่สุด คือ การโฆษณา การบอกต่อ และจากเพื่อน/ญาติของพนักงาน คือ มีจำนวน 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.4 การใช้หลายวิธีร่วมกันที่นอกเหนือจากนี้มีปริมาณน้อยมาก เช่น มีโรงแรมจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.5 ที่ใช้วิธีสรรหาโดยการบอกต่อร่วมกับวิธีที่พนักงานปัจจุบันแนะนำเพื่อน/ญาติมา หรือมีโรงแรมจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.7 ที่ใช้วิธีสรรหาโดยการโฆษณาร่วมกับวิธีบอกต่อ เพื่อน/ญาติของพนักงาน และวิธีอื่น ๆ เป็นต้น (ตารางที่ 5-4)

ตารางที่ 5-4 : แหล่งสรรหาพนักงาน

แหล่งสรรหาพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
000006	1	1.9
000050	1	1.9
000400	1	1.9
000406	1	1.9
000450	4	7.5
000456	1	1.9
003000	1	1.9
003006	1	1.9
003050	2	3.8
003056	2	3.8
003450	23	<u>43.4</u>
003456	3	5.7
023050	1	1.9
100056	1	1.9
100450	2	3.8
103050	2	3.8
103450	3	5.7
120450	1	1.9
123450	2	3.8
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ
- 1 = บริการจัดหางานของรัฐ
  - 2 = บริการจัดหางานของเอกชน
  - 3 = โฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ
  - 4 = การบอกต่อ
  - 5 = เพื่อน/ญาติของพนักงาน
  - 6 = อื่น ๆ ได้แก่ เข้ามาสมัครเอง คนรู้จักแนะนำมา เป็นต้น

ตารางที่ 5-5 : วิธีการคัดเลือกพนักงาน

วิธีที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
10000	2	3.8
10005	6	11.3
10045	2	3.8
10305	2	3.8
10345	1	1.9
12000	3	5.7
12005	3	5.7
12034	1	1.9
12045	4	7.5
12300	1	1.9
12305	3	5.7
12340	2	3.8
12345	23	43.4
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ
- 1 = การสัมภาษณ์
  - 2 = การทดสอบ
  - 3 = การตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิงของพนักงาน
  - 4 = การตรวจร่างกาย
  - 5 = การตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน

#### 1.4 วิธีการคัดเลือก

ภายหลังจากที่ได้มีการสรรหาพนักงานแล้ว ก็ต้องทำการคัดเลือก ซึ่งวิธีการคัดเลือกที่ทุกโรงแรมนิยมปฏิบัติมากที่สุด คือ วิธีการคัดเลือกโดยใช้การสัมภาษณ์ โดยมีจำนวนถึงร้อยละ 100 ที่ใช้วิธีนี้ นอกจากนี้ยังมีวิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้รอง ๆ ลงมาตามลำดับดังนี้คือ มีโรงแรมจำนวน 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83 ที่ใช้วิธีการคัดเลือกโดย



การตรวจสอบการปฏิบัติระหว่างช่วงทดลองงาน มีโรงแรม 40 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.5 ที่ใช้วิธีการทดสอบในการคัดเลือก และมีโรงแรมจำนวน 33 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62.3 ที่ใช้วิธีการตรวจร่างกายผู้สมัคร และวิธีการตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิง อย่างละเท่า ๆ กัน จะเห็นว่าวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกพนักงานของโรงแรมชั้นนำของไทยที่มีการใช้ร่วมกันหลายวิธีที่มีจำนวนมากที่สุดคือ มีโรงแรม 23 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.4 ที่ใช้ทุกวิธีทั้ง 5 ดังกล่าวร่วมกัน (ตารางที่ 5-5)

## 2. การเก็บรักษาพนักงาน

เมื่อได้มีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาในโรงแรมแล้ว ต่อไปก็เป็นเรื่องของการที่จะต้องพยายามเก็บรักษาพนักงานที่ดี มีคุณภาพไว้กับโรงแรมให้ได้นาน ๆ ในการเก็บรักษาพนักงานนี้จะพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กร โดยมุ่งเน้นในเรื่องการอบรมและการพัฒนาพนักงาน แผนพัฒนาพนักงาน การจ่ายผลตอบแทน และผลประโยชน์ต่าง ๆ และการวิเคราะห์การสูญเสีย รวมถึงการใช้ข้อมูลสะท้อนกลับจากแขกที่พักแรม เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับโรงแรมระดับอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษานี้

### 2.1 การอบรมและการพัฒนา

บุคลากรทุกคนในองค์กรใดก็ตาม เมื่อได้เข้ามาทำงานกับองค์กรแล้วมักมีความต้องการการเจริญเติบโตในอาชีพการงานที่ตนทำอยู่ ฉะนั้นการจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นาน คือ การพัฒนาให้เขามีทักษะ ความรู้ในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น ซึ่งโรงแรมก็เป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ใครก็ตามที่เข้ามาทำงาน ย่อมต้องมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะด้าน จึงจะประสบผลสำเร็จในอาชีพได้ ผู้วิจัยได้ตระหนักในเรื่องนี้ จึงได้ทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวด้วย โดยผลการศึกษาพบว่า โรงแรมชั้นนำในกลุ่มตัวอย่างต่างมีวิธีในการเพิ่มทักษะพนักงานด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากโรงแรมทั้งหมดเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นเรื่องจำเป็น โดยโรงแรมส่วนใหญ่จำนวน 49 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.5 ที่นิยมใช้วิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน (on-the-job training) ในการเพิ่มทักษะพนักงาน นอกจากนี้ยังใช้วิธีการอื่น ๆ ด้วย คือ การปฐมนิเทศงาน มีโรงแรม 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 81.1 ที่ใช้วิธีนี้ โรงแรมจำนวน 36 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 67.9 ใช้วิธีพัฒนาทักษะ (Skill development) เช่น Q.C และภาษา เป็นต้น โรงแรมจำนวน 28 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.8

ใช้วิธีการหมุนเวียนงาน (Job rotation) โรงแรมจำนวน 27 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.9 ใช้วิธีการพัฒนาการบริหาร (Management development) และโรงแรมจำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.4 ที่ใช้วิธีการอื่น ๆ ได้แก่ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การประชุม การสัมมนา และการฝึกอบรม เป็นต้น ในการพัฒนาทักษะพนักงานโดยวิธีการอื่น ๆ นี้เป็นวิธีพัฒนาทักษะพนักงานที่โรงแรมต่าง ๆ นำมาใช้น้อยที่สุดในบรรดาวิธีการพัฒนาทักษะทั้ง 6 วิธีนี้

โรงแรมชั้นนำต่าง ๆ ได้นำวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาพนักงานทั้ง 6 วิธีข้างต้นนี้มาใช้แตกต่างกัน โดยโรงแรมบางแห่งมีการใช้วิธีการต่าง ๆ ร่วมกันในหลาย ๆ วิธี บางโรงแรมก็มีการใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว หรือบางโรงแรมได้ใช้หมดทั้ง 6 วิธี (ตารางที่ 5-6)

เมื่อวิเคราะห์โดยละเอียดจากตารางที่ 5-6 พบว่าวิธีการปฐมนิเทศงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำหลักการมาใช้ได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล และวิธีการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานเท่านั้นที่มีการนำมาใช้แยกเดี่ยว โดยไม่ได้ใช้ผสมร่วมกับวิธีการอื่น ๆ โดยวิธีการปฐมนิเทศงานเพียงอย่างเดียว นั้น มีการใช้ในโรงแรมแห่งเดียว คิดเป็นร้อยละ 1.9 และวิธีการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานเพียงอย่างเดียว มีการนำมาใช้ในโรงแรมจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.7 ส่วนโรงแรมอื่น ๆ นั้น มีการนำหลายวิธีการมาใช้ร่วมกัน ดังนี้ คือ มีโรงแรมจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.6 ซึ่งนับว่ามีจำนวนมากที่สุดที่ใช้หลายวิธีร่วมกัน โดยใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีการหมุนเวียนงาน วิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน วิธีการพัฒนาทักษะ และวิธีการพัฒนาทางการบริหาร โรงแรมที่มีการใช้ร่วมกันหลายวิธีของลงมาตามลำดับ คือ มีโรงแรม 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.2 ที่ใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน วิธีพัฒนาทักษะ และวิธีอื่น ๆ โรงแรมจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.3 ที่ใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน วิธีพัฒนาทักษะ และวิธีพัฒนาทางการบริหาร มีโรงแรม 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.5 ที่ใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน มีโรงแรม 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.7 อยู่ 2 กลุ่มที่ใช้หลายวิธีร่วมกัน คือ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีหมุนเวียนงาน วิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และการพัฒนาทางการบริหาร และกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีการหมุนเวียนงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานและวิธีพัฒนาทักษะ มีโรงแรม 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.8 อยู่ 4 กลุ่ม ที่ใช้หลายวิธีร่วมกัน คือ กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีหมุนเวียนงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีการปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีพัฒนาทักษะ

และวิธีการพัฒนาทางการบริหาร กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีหมุนเวียนงานและวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และกลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่มโรงแรมที่ใช้วิธีการทั้ง 6 ร่วมกัน นอกจากนี้มีโรงแรมจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.9 อยู่ 6 แห่งที่ใช้หลายวิธีร่วมกัน ดังนี้ คือ

ตารางที่ 5-6 : วิธีการพัฒนาทักษะของพนักงาน

วิธีที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
003000	3	5.7
023000	2	3.8
023400	3	5.7
023406	1	1.9
023456	1	1.9
100000	1	1.9
100450	2	3.8
103000	4	7.5
103006	1	1.9
103050	1	1.9
103406	7	13.2
103450	6	11.3
120400	1	1.9
123000	2	3.8
123050	3	5.7
123400	1	1.9
123450	12	22.6
123456	2	3.8
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ
- วิธีที่ 1 = วิธีปฐมนิเทศงาน (Job orientation)
  - วิธีที่ 2 = วิธีหมุนเวียนงาน (Job rotation)
  - วิธีที่ 3 = วิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน (On-the-job training)
  - วิธีที่ 4 = การพัฒนาทักษะ (Skill development)
  - วิธีที่ 5 = การพัฒนาทางการบริหาร (Management development)
  - วิธีที่ 6 = อื่น ๆ เช่น การสอนงาน การประชุม การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรม และการสัมมนา เป็นต้น

แห่งที่ 1 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีหมุนเวียนงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน วิธีพัฒนาทักษะ และวิธีอื่น ๆ

แห่งที่ 2 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีหมุนเวียนงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน วิธีพัฒนาทักษะ วิธีพัฒนาทางการบริหาร และวิธีอื่น ๆ

แห่งที่ 3 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และวิธีอื่น ๆ

แห่งที่ 4 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และวิธีพัฒนาทางการบริหาร

แห่งที่ 5 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีหมุนเวียนงาน และวิธีพัฒนาทักษะ และ

แห่งที่ 6 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีปฐมนิเทศงานร่วมกับวิธีหมุนเวียนงาน วิธีฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน และวิธีพัฒนาทักษะ

## 2.2 แผนพัฒนาพนักงาน

แผนพัฒนาพนักงานที่ใช้กันอยู่อย่างแพร่หลายในองค์กร แบ่งออกได้เป็น 5 แผน คือ

1. วิธีการออกแบบงาน (Job design)
2. แผนงานอาชีพ (Career Plan)
3. แผนทดแทนกำลังคน (Replacement/Succession Plan)
4. แผนการให้รางวัล (Reward/Award Scheme)
5. แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Scheme)

จากการสำรวจโรงแรมในกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โรงแรมชั้นนำของประเทศไทยมีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 50 ที่มีการจัดทำแผนอาชีพให้กับพนักงาน โดยมีอัตราค่อนข้างต่ำ คือ มีโรงแรมเพียง 11 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 20.8 เท่านั้นที่มีการทำแผนอาชีพให้พนักงาน (ตารางที่ 5-7)

ส่วนแผนทดแทนกำลังคนมีโรงแรมจำนวน 31 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58.5 ที่จัดทำแผนนี้ ซึ่งนับว่าการจัดทำแผนทดแทนกำลังคนยังมีมากกว่าการจัดทำแผนอาชีพอยู่พอสมควร (ตารางที่ 5-7)

ตารางที่ 5-7 : แผนพัฒนาพนักงาน

วิธีที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
00005	5	9.4
00045	12	22.6
00340	1	1.9
00345	14	26.4
02040	1	1.9
02045	1	1.9
02345	1	<del>1.9</del>
10005	1	1.9
10045	2	3.8
10305	1	1.9
10345	6	11.3
12345	8	15.1
รวม	53	100.0

#### หมายเหตุ

วิธีที่ 1 = วิธีการออกแบบงาน

วิธีที่ 2 = แผนงานอาชีพ

วิธีที่ 3 = แผนทดแทนกำลังคน

วิธีที่ 4 = แผนการให้รางวัล

วิธีที่ 5 = แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ถึงแม้โรงแรมในกลุ่มตัวอย่างจะมีการจัดทำแผนอาชีพและแผนทดแทนกำลังคนไม่มากนักก็ตาม แต่แผนการประเมินผล การปฏิบัติงาน และแผนการให้รางวัลกลับเป็นที่นิยมดำเนินการกันมาก ซึ่งมีจำนวนโรงแรมถึง 51 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 96.2 ที่มีการใช้แผนการประเมินผลการทำงาน และมีโรงแรม 46 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 86.8 ที่มีการใช้แผนการให้รางวัล

ในการสำรวจถึงแผนพัฒนาพนักงาน พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 48 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.6 มีการใช้หลายแผนร่วมกัน และมีโรงแรมเพียง 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.4 เท่านั้นที่มีแต่แผนการประเมินผลการทำงานเพียงอย่างเดียว

โรงแรมต่าง ๆ ที่มีการใช้หลาย ๆ แผนร่วมกันนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ มีโรงแรม 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.4 ที่ใช้แผนทดแทนกำลังคนร่วมกับแผนการให้รางวัล และแผนการประเมินผลการทำงาน มีโรงแรม 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.6 ที่ใช้แผนการให้รางวัลร่วมกับแผนการประเมินผลการทำงาน มีโรงแรม 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 15.1 ที่ใช้ทั้ง 5 แผนร่วมกัน มีโรงแรม 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.3 ที่ใช้วิธีการออกแบบงานร่วมกับแผนทดแทนกำลังคน แผนการให้รางวัล และแผนการประเมินผลการทำงาน มีโรงแรม 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.8 ที่ใช้วิธีการออกแบบงานร่วมกับแผนการให้รางวัล และแผนการประเมินผลการทำงาน และมีโรงแรมจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.9 อยู่ 6 แห่งที่ใช้หลายแผนร่วมกัน คือ

แห่งที่ 1 เป็นโรงแรมที่ใช้แผนทดแทนกำลังคนร่วมกับแผนการให้รางวัล

แห่งที่ 2 เป็นโรงแรมที่ใช้แผนอาชีพร่วมกับแผนการให้รางวัล

แห่งที่ 3 เป็นโรงแรมที่ใช้แผนอาชีพร่วมกับแผนการให้รางวัล และแผนการประเมินผลการทำงาน

แห่งที่ 4 เป็นโรงแรมที่ใช้แผนอาชีพร่วมกับแผนทดแทนกำลังคน แผนการให้รางวัล และแผนการประเมินผลการทำงาน

แห่งที่ 5 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีการออกแบบงานร่วมกับแผนการประเมินผลการทำงาน

แห่งที่ 6 เป็นโรงแรมที่ใช้วิธีการออกแบบงานร่วมกับแผนทดแทนกำลังคน และแผนการประเมินผลการทำงาน

เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของประเภทโรงแรมกับการจัดทำแผนอาชีพ พบว่า ค่า Chi-square ได้แสดงถึงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าที่ 0.0458 โดยผลการศึกษามีดังนี้

โรงแรมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 54.5 ที่มีการจัดทำแผนอาชีพ ซึ่งนับว่ามากที่สุดจากจำนวนโรงแรมทั้งหมด 11 แห่ง ที่มีการจัดทำแผนอาชีพ หรือคิดเป็นร้อยละ 42.9 ของจำนวนโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 14 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 11.3 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีจำนวน 53 แห่ง

โรงแรมชายฝั่งทะเล ที่มีการจัดทำแผนอาชีพมีจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.4 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 11 แห่ง ที่มีการจัดทำแผนอาชีพ หรือคิดเป็นร้อยละ 17.4 ของจำนวนโรงแรมในสถานตากอากาศ-ชายฝั่งทะเลซึ่งมีจำนวน 23 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 7.5 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีจำนวน 53 แห่ง

โรงแรมในที่อื่น ๆ ที่มีการจัดทำแผนอาชีพมีจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9.1 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 11 แห่ง ที่มีการจัดทำแผนอาชีพ หรือคิดเป็นร้อยละ 33.3 ของจำนวนโรงแรมในที่อื่น ๆ ซึ่งมีจำนวน 3 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 1.9 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีจำนวน 53 แห่ง (ภาคผนวกที่ 28)

จากการสอบถามโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการให้การประเมินผลกับผู้ใดนั้น พบว่า แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ใช้กับพนักงานทุกคน โดยมีโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามในทิศทางนี้ถึง 51 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 96.2 โดยมีจำนวนน้อยที่ตอบว่าแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ใช้กับหัวหน้าแผนกเท่านั้น มีจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.9 หรือใช้กับหัวหน้าแผนกและผู้จัดการแผนก มีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.8 (ตารางที่ 5-8)

### ตารางที่ 5-8 : ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ถูกประเมินผล	จำนวน	ร้อยละ
0030	2	3.8
1000	50	94.3
1200	1	1.9
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ
- 1 = พนักงานทุกคน
  - 2 = หัวหน้าแผนกเท่านั้น
  - 3 = หัวหน้าแผนกและผู้จัดการแผนก
  - 4 = ผู้จัดการแผนกเท่านั้น

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุถึงผลลัพธ์ที่ได้จากแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปว่า ผลลัพธ์นั้นจะนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ คือ

1. พัฒนาผลสำเร็จของงาน
2. วิเคราะห์ความต้องการการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
3. ลดการหมุนเวียนแรงงาน
4. การพัฒนาขวัญ กำลังใจของพนักงาน
5. การเลื่อนขั้น โยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน
6. ทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
7. ปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงแรม



### 2.3 การจ่ายผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ

การจ่ายผลตอบแทนอาจอยู่ในรูปของเงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยในการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานนั้น เมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นแล้ว โรงแรมในกลุ่มตัวอย่าง 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 39.6 ให้เงินเดือนพนักงานสูงกว่าที่โรงแรมอื่นให้ โดยโรงแรมอีก 30 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.6 ให้เงินเดือนพนักงานเท่ากับที่โรงแรมอื่นให้ ขณะที่โรงแรมในกลุ่มตัวอย่างอีก 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.8 ให้เงินเดือนพนักงานบางตำแหน่งสูงกว่าที่โรงแรมอื่นให้ (ตารางที่ 5-9)

ตารางที่ 5-9 : การจ่ายเงินเดือนเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่น

การจ่ายเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
มากกว่า	21	39.6
ไม่มากกว่า	30	56.6
บางตำแหน่งสูงกว่า	2	— 3.8
รวม	53	100.0

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของโรงแรมกับการจ่ายเงินเดือนให้พนักงานของโรงแรมชั้นนำของไทย พบว่า ค่า Chi-square ได้แสดงถึงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าที่ 0.0477 ผลการศึกษาแสดงว่า โรงแรมที่จ่ายเงินเดือนให้พนักงานมากกว่าโรงแรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่แล้วเป็นโรงแรมในสถานตากอากาศ-ชายทะเล โดยมีจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.4 ของจำนวนโรงแรมทั้งหมด 21 แห่ง ที่จ่ายเงินเดือนพนักงานมากกว่าที่อื่น ขณะเดียวกันโรงแรมประเภทนี้เช่นกันที่จ่ายเงินเดือนพนักงานไม่มากกว่าโรงแรมอื่น ๆ มีจำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.0 ของจำนวนโรงแรมในกลุ่มนี้ที่จ่ายเงินเดือนเท่ากับที่อื่น ๆ ซึ่งมีจำนวน 30 แห่ง แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมของโรงแรมทุกประเภทแล้ว จะพบว่าโรงแรมส่วนมากจำนวน 30 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 56.6 ที่มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานไม่มากกว่าโรงแรมอื่น ๆ (ภาคผนวกที่ 29)

ในส่วนของการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นั้น โรงแรมที่ทำการสำรวจส่วนใหญ่ค่อนข้างจะให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวมาก โดยมีโรงแรม 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 98.1 ที่มีการให้ผลประโยชน์อื่นที่นอกเหนือจากการจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงาน เช่น บริการรถรับ-ส่ง เครื่องแบบ บริการซักเสื้อผ้า อาหารฟรี ค่าทิป โบนัส ให้นำส่วนลดค่าห้องพัก และวันหยุดประจำปี เป็นต้น โดยพนักงานทุกคนจะได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานของพนักงาน คือถ้าเป็นผู้บริหารแล้ว ผลประโยชน์อื่น ๆ จะได้มากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการจะไม่ได้รับส่วนลดค่าห้องพัก ขณะที่พนักงานระดับบริหารจะไม่ได้รับค่าทิป เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้สอบถามถึงแผนยกย่องพนักงานด้วย ปรากฏผลว่าโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จำนวน 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 98.1 ที่มีแผนการดังกล่าว ขณะที่อีก 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.9 ไม่มีแผนการดังกล่าว เนื่องจากมีแผนการจ่ายรางวัลทดแทนแผนการยกย่องพนักงาน โดยแผนการยกย่องพนักงานที่มีการปฏิบัติกัน จะมีลักษณะดังนี้ คือ

- การให้เงินรางวัลในกรณีผลงานดีเลิศ
- ให้สิ่งของที่มีมูลค่าสูง เช่น เพชร หรือเครื่องประดับมีค่าต่าง ๆ

เป็นต้น ในกรณีที่พนักงานมีความจงรักภักดีกับโรงแรม โดยทำงานกับโรงแรมเป็นเวลานานหลายปีติดต่อกัน

- ได้รับยกย่องให้เป็นบุคคลดีเด่นประจำเดือน/ปี
- มอบเกียรติบัตร
- กล่าวคำยกย่อง สรรเสริญในงานสังสรรค์ประจำปีหรือทำเป็น

ลายลักษณ์อักษร เป็นเอกสารแจกและติดประกาศ

- การคัดเลือกให้เป็นพนักงานรับรองอาคันตุกะสำคัญระดับ

ประเทศ/ระดับโลกที่มาพักแรมในโรงแรม

- จัดงานเลี้ยงอาหารให้เป็นกรณีพิเศษ
- ให้เดินทางท่องเที่ยวพร้อมที่พักฟรีในเครือโรงแรมของตน
- ฯลฯ

## 2.4 การวิเคราะห์การสูญเปล่า

ในส่วนนี้ได้มีการวิเคราะห์ถึงการสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการลาออกของพนักงาน ซึ่งทำให้โรงแรมต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปในการรับสมัคร การอบรม และการพัฒนาพนักงานจนเกิดทักษะในการทำงานให้ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีแล้วนั้น พบว่า โรงแรมในกลุ่มตัวอย่างส่วนมาก จำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.4 ที่มีการคิดค่าความสูญเปล่านี้ ขณะที่โรงแรมอีก 12 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 22.6 ที่เหลือไม่มีการคิดค่าสูญเปล่านี้ ในกรณีดังกล่าวนี้ทำให้มีต้นทุนแอบแฝงอยู่ในการดำเนินงานของโรงแรม ทำให้การคิดต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็นได้ นอกจากนี้บางโรงแรมยังได้ศึกษาถึงสาเหตุของการที่พนักงานลาออกด้วย

เป้าหมายของการวิเคราะห์ความสูญเปล่าของโรงแรมต่าง ๆ ที่สำรวจ พบว่า มีจำนวนโรงแรมถึง 48 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.6 ที่นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ดังกล่าวไปปรับใช้ในการสรรหาและการคัดเลือกในอนาคต ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เป้าหมายต่อมาคือ เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมหัวหน้างาน มีจำนวน 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 81.1 เพื่อประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนา มีจำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.4 เพื่อประโยชน์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 28 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 52.8 เพื่อประโยชน์ในการจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ มีจำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 49.1 เพื่อประโยชน์ในการออกแบบงานใหม่ มีจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.5 และเพื่อประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น และโยกย้าย เป็นต้น มีจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.5 (ตารางที่ 5-10)

ตารางที่ 5-10 : การวิเคราะห์การสูญเสียเปล่าไปไว้ในด้านใด

ด้านต่าง ๆ ที่ได้นำผลการวิเคราะห์การสูญเสียเปล่าไปใช้	จำนวน	ร้อยละ
0030060	4	7.5
0030560	1	1.9
0200000	4	7.5
0200060	2	3.8
0200500	1	1.9
0203456	1	1.9
0204000	1	1.9
0204060	2	3.8
0230000	1	1.9
0230060	6	11.3
0230067	1	1.9
0230560	4	7.5
0234060	3	5.7
0234560	9	17.0
1200560	1	1.9
1230500	1	1.9
1234500	1	1.9
1234560	7	13.2
1234567	3	5.7
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ
- 1 = การออกแบบการทำงานใหม่
  - 2 = การสรรหา/การคัดเลือก
  - 3 = การฝึกอบรมและการพัฒนา
  - 4 = การจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์
  - 5 = การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
  - 6 = การฝึกอบรมหัวหน้างาน
  - 7 = อื่น ๆ ได้แก่ การให้รางวัล แผนอาชีพ เป็นต้น

การลาออกของพนักงานนับเป็นการสูญเสียเปล่าทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อมีพนักงานลาออก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้มีการสอบถามในเรื่องนี้ด้วย พบว่าโรงแรมต่าง ๆ ในกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีจำนวน 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.0 มีการสอบถาม/สัมภาษณ์พนักงานถึงสาเหตุของการลาออกก่อนให้ออก ทั้งนี้เพื่อที่โรงแรมจะได้ทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงและทำการปรับปรุงและแก้ไขต่อไปในอนาคต (ตารางที่ 5-11)

ตารางที่ 5-11 : การสัมภาษณ์ก่อนลาออก (Exit interview)

การสัมภาษณ์ก่อนลาออก	จำนวน	ร้อยละ
มี	44	83.0
ไม่มี	-	-
บางครั้ง	9	17.0
รวม	53	100.0

### 3. ปัญหาและประเด็นสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการสำรวจโรงแรมชั้นนำของประเทศจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดพบว่า เรื่องหลัก ๆ และปัญหาที่โรงแรมต่าง ๆ ให้ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. การรับพนักงาน เป็นเรื่องหลักที่โรงแรมส่วนมากต้องประสบ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพเฉพาะด้านนี้หายาก มีการแย่งตัวบุคลากร ทำให้มีอัตราการผลิตแรงงานสูง บุคลากรขาดความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ บุคลากรเป็นญาติกันมาก ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขาดความอดทน ไม่ตรงต่อเวลา มีการขาดงาน ทัดคนคิดไม่ดีต่องานบริการ พื้นฐาน สังคม สิ่งแวดล้อมของบุคลากรไม่เหมาะกับงานบริการ มาทำงานชั่วคราวระหว่างรองานอื่น

2. การอบรมและการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรระดับกลางและระดับปฏิบัติการขาดความรู้และทักษะทางด้านบริการอย่างแท้จริง ทำให้การทำงานยังไม่ได้มาตรฐาน ความรู้ด้านภาษาและความสามารถในการติดต่อสื่อสารยังไม่ดีพอ

3. การจ่ายผลตอบแทน เนื่องจากค่าจ้างของพนักงานโรงแรมค่อนข้างสูง ขณะที่สภาพเศรษฐกิจและธุรกิจยังไม่ดีมากนัก

#### 4. ข้อมูลสะท้อนกลับจากลูกค้าของโรงแรม

นอกจากนี้ได้มีการสำรวจถึงวิธีการที่โรงแรมต่าง ๆ ใช้เพื่อสำรวจความพึงพอใจของแขกที่เข้าพักแรม พบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีจำนวนถึง 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 98.1 ที่มีการสำรวจความคิดเห็นของแขกที่พักรแรม ขณะที่มิโรงแรมเพียงแห่งเดียว คิดเป็นร้อยละ 1.9 เท่านั้นที่ไม่ได้ใช้ข้อมูลสะท้อนกลับจากแขก วิธีการที่โรงแรมนิยมใช้มากที่สุดในการสำรวจความคิดเห็นของแขกที่มาพัก คือ การสำรวจจากแขกที่พักโดยตรงจากแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นที่ได้จัดเตรียมไว้ในห้องพักของแขก คิดเป็นร้อยละ 86.8 รองลงมาคือ การสอบถามข้อมูลจากพนักงานที่ได้สัมผัสพบปะกับแขกโดยตรง เช่น แม่บ้าน และต้อนรับ เป็นต้น ซึ่งมีอัตราร้อยละ 22.6 และร้อยละ 26.4 ที่ใช้วิธีการอื่น ๆ ได้แก่ คำบ่นของแขก การสังเกต จุดหมายที่ส่งมาภายหลังของแขก การส่งจดหมายไปถาม คำบอกกล่าวจากเพื่อน/ญาติ และจากการจัดเลี้ยงน้ำชาและอาหารว่างระหว่างช่วงที่แขกมาพัก เป็นต้น ส่วนการสัมภาษณ์ของประชาสัมพันธ์มีการใช้ค่อนข้างน้อย คือ มีจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.2 เท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการใช้หลายวิธีร่วมกัน แต่ส่วนมากจะมีการใช้จำนวนน้อยมาก ได้แก่ มีโรงแรม 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.2 ซึ่งนับว่ามากที่สุดของกลุ่มที่มีการใช้วิธีการสำรวจข้อมูลสะท้อนกลับจากแหล่งต่าง ๆ มากกว่า 1 แห่งร่วมกัน (ตารางที่ 5-12)

ข้อมูลที่ได้รับจากแขกที่พักรแรมนี้ จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่ให้กับแขก และยังใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงาน และเพื่อใช้เป็นส่วนเสริมวิธีการยกย่อง และการให้รางวัลแก่พนักงาน รวมทั้งการอบรมและพัฒนา และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 5-12 : แหล่งข้อมูลสะท้อนกลับ

แหล่งข้อมูลสะท้อนกลับ	จำนวน	ร้อยละ
0004	4	7.5
0030	1	1.9
0034	1	1.9
1000	27	50.9
1004	7	13.2
1030	3	5.7
1034	2	3.8
1200	2	3.8
1230	5	9.4
ไม่ใช่	1	1.9
รวม	53	100.0

- หมายเหตุ**
- 1 = การสำรวจจากแขกที่พักโดยใช้แบบสอบถามที่ได้จัดไว้ตามห้องพัก
  - 2 = การสัมภาษณ์ของประชาสัมพันธ์
  - 3 = ข้อมูลจากพนักงาน
  - 4 = อื่น ๆ ได้แก่ คำบ่นของแขก จุดหมายที่แขกส่งมาภายหลัง การสังเกต เป็นต้น

### สรุป

โรงแรมชั้นนำของประเทศส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่าง จะมีการจ้างผู้จัดการหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานบุคคล และหรือผู้จัดการฝึกอบรมให้รับผิดชอบดูแลงานด้านการสรรหา และการคัดเลือกพนักงานมากกว่าให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการตามสายงานหรือผู้จัดการทั่วไปของโรงแรม โดยมีการใช้คำอธิบายรายละเอียดและคุณสมบัติของงาน คู่มือพนักงาน และคู่มือเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีการดำเนินงานเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาพนักงานจะดำเนินการโดยใช้วิธีการผ่านพนักงานที่ทำงานอยู่ในโรงแรมให้แนะนำมา โดยอาจจะเป็นเพื่อนหรือญาติของพนักงานปัจจุบัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นญาติกันมีจำนวนมากเกินไป

วิธีการสัมภาษณ์เป็นวิธีการคัดเลือกที่โรงแรมทั้งหมดนิยมใช้กันมากที่สุด นอกจากนี้ก็มีการใช้วิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน และวิธีการทดสอบในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูงเช่นกัน กล่าวคือมีความนิยมเกินกว่าร้อยละ 75

การอบรมและการพัฒนาพนักงานของโรงแรมชั้นนำในไทยนิยมใช้การฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานมากที่สุด ส่วนการปฐมนิเทศงาน การพัฒนาทักษะ การหมุนเวียนงาน และการพัฒนาการบริหารก็มีการนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วยเช่นกัน แต่ไม่มากเท่าการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะนิยมใช้วิธีการพัฒนาหลายวิธีร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการทั้ง 5 คือ การฝึกปฏิบัติระหว่างทดลองงาน การปฐมนิเทศงาน การหมุนเวียนงาน การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาทางการบริหาร

โรงแรมส่วนมากมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้กับพนักงานทุกคน และทำให้รางวัลเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจูงใจพนักงาน ส่วนการจ่ายผลตอบแทนในรูปของค่าจ้างเงินเดือนนั้น โรงแรมในกลุ่มตัวอย่างจะจ่ายค่าจ้างเงินเดือนอยู่ในระดับเดียวกับโรงแรมอื่น ๆ และโรงแรมส่วนมากจะให้ความสำคัญกับการจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนให้กับพนักงานด้วย แม้ว่าลักษณะการจ่ายผลประโยชน์จะมีต่างกันไปตามระดับและประเภทของพนักงานก็ตาม นอกจากนี้ยังมีแผนยกย่องพนักงานเพิ่มเติมจากแผนการจ่ายผลตอบแทนอีกด้วย

ส่วนมากแล้วโรงแรมชั้นนำจะมีการดำเนินการในเรื่องการวิเคราะห์การสูญเสียจากการหมุนเวียนแรงงาน และมีการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออกด้วย เพื่อนำไปปรับปรุงใช้ในการสรรหาและการคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

ปัญหาหรือประเด็นหลัก ๆ ทางด้านการบริหารบุคคลที่พบโดยทั่วไปเป็นเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมตามที่โรงแรมต้องการ นอกจากนี้การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทนก็เป็นปัญหาที่พบอยู่ทั่วไปเช่นกัน

โรงแรมส่วนมากมีระบบการสำรวจความคิดเห็นของแขกที่พักรวม โดยใช้วิธีการออกแบบฟอร์มที่จัดไว้ตามห้องพักรวมทุกห้องด้วยความเต็มใจของแขกที่เข้าพักโรงแรม