

## แนวความคิดและทฤษฎี

## 2.1 แนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา

โรงแรมเป็นธุรกิจที่ดำเนินงานตลอดเวลา 24 ชั่วโมงต่อวันและ 7 วันต่อสัปดาห์ ไม่มีวันหยุด จึงต้องมีผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมดูแลเอาใจใส่ ให้มีมาตรฐานการบริการ (Standard of Service) จึงต้องมีการร่วมมือกันระหว่างพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงแรมเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทุกโรงแรมจึงต้องจัดให้มีโครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย สายงานหรือแผนผังองค์กร ลำดับการบังคับบัญชา (Chain of Command or Organization Chart) นโยบาย (Policies) และระบบ (System) ส่วนรายละเอียดในการจัดการนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ขนาดและมาตรฐานของโรงแรมนั้น ๆ การสร้างนโยบายและระบบในกิจการโรงแรม ส่วนมากเจ้าของหรือผู้ลงทุนจะมอบอำนาจให้กับผู้จัดการทั่วไป แต่บรรษัทธุรกิจโรงแรมนานาชาติ ซึ่งมีโรงแรมในเครือตั้งอยู่หลายท้องถิ่นและหลายประเทศ มีผู้ร่วมลงทุนหลายฝ่าย การกำหนดนโยบายหลัก (Main Policies) และระบบปฏิบัติงาน ย่อมมาจากสำนักงานใหญ่ (Head Office) ซึ่งเป็นสำนักงานบริหารส่วนกลาง เพื่อให้โรงแรมในเครือมีนโยบายและระบบมาตรฐานแนวทางเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและควบคุม อย่างไรก็ตาม โรงแรมในเครือก็จะมีปัญหา รายละเอียดแตกต่างกัน โดยเฉพาะกฎหมายท้องถิ่น ประเพณี สภาพแรงงาน ฯลฯ ฉะนั้นสำนักงานใหญ่จะต้องร่วมมือกับผู้จัดการทั่วไป ในการกำหนดนโยบายหลักและระบบ เพื่อให้มีประสิทธิภาพเต็มที่และ ไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและพนักงานทั่วไป

โดยทั่วไปโรงแรมจะกำหนดนโยบายหลักและระบบ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงงาน (Labor)
2. อัตราค่าบริการ (Rate Structure)
3. การจัดซื้อ (Purchasing)
4. การประกันภัย (Insurance)
5. การโฆษณา (Advertising)
6. การบัญชี (Accounting)
7. สินเชื่อ (Credit)

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะนโยบายด้านแรงงาน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

นโยบายด้านแรงงาน เมื่อเปิดกิจการโรงแรมค่าใช้จ่ายที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คืองบประมาณสำหรับการจ้างแรงงานและนั่นจะต้องกำหนดนโยบายการว่าจ้าง กำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงาน จำนวนพนักงาน และมาตรฐานของพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจนั้น ๆ นโยบายการจ้างงานจะต้องมีหลักการพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษ การให้สวัสดิการทางสังคม สุขภาพ เงินประกัน เบี้ยบำนาญ ตลอดจนไปถึงรางวัลสำหรับพนักงานดีเด่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการยืดหยุ่นไปตามลักษณะของ โรงแรม

สำหรับตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่น General Manager, Comptroller ก็อาจจะกำหนดได้โดยสำนักงานใหญ่ เมื่อได้สัมภาษณ์และพิจารณาถึงความสามารถของบุคคลเหล่านั้นแล้ว ส่วนอัตราเงินเดือนของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกอื่น ๆ และพนักงานทั่วไปก็อาจจะกำหนดมาตรฐานขั้นเงินเดือน (Salary Scale) โดยมีความยืดหยุ่น และพิจารณาจากความสามารถตลอดจนประสบการณ์ สำหรับพนักงานที่รับเข้ามาโดยขาดความชำนาญในหน้าที่ ซึ่งส่วนใหญ่คือพนักงานในท้องถิ่นนั้น การกำหนดอัตราเงินเดือนจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ โดยเฉพาะกฎหมายกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ตลอดจนกฎหมายภาษีและความเป็นไปได้ในการหาแรงงานในท้องถิ่นนั้น<sup>7</sup>

โรงแรมมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรมไม่สามารถที่จะบริหาร และดำเนินการไปโดยคนเพียงคนเดียว จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน ร่วมมือกันดำเนินการให้ไปสู่ความสำเร็จสำหรับ การบริหารโรงแรมในปัจจุบัน แบ่งการดำเนินงานออกเป็นฝ่ายที่สำคัญได้ 6 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายบัญชี (Accounting Department)
2. ฝ่ายห้องพัก (Room Division)
3. ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)
4. ฝ่ายขาย (Sale Department)
5. ฝ่ายบุคคล (Personnel Department)
6. ฝ่ายช่าง (Engineering Department)<sup>8</sup>

<sup>7</sup> ปรึษา แดงโรจน์, การโรงแรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ศรีอนันต์, 2527), หน้า 225-227

<sup>8</sup> เรืองเดี๋ยวกัน, หน้า 237

M.J.Boella กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลโรงแรม ( The personnel function) ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล (Personnel Policy)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan)
3. กำหนดนโยบาย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างอุตสาหกรรม (Industrial Relation Policy)
4. การสรรหาพนักงาน (Recruitment)
5. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)
6. กำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ (Remuneration and Benefits)
7. การรวบรวมข้อมูลและทำสถิติ (Records and Statistics)
8. การปฐมนิเทศ (Induction)
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
10. การฝึกอบรมและพัฒนา แผนงานของบริษัท และความต้องการส่วนบุคคล (Training and Development/Company Plan/Individual Needs)
11. การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่ง (Transfer and Promotions)
12. การทำให้ออกจากงาน: ไล่ออก ลาออก เกษียณ เลิกจ้าง (Termination: Dismissal/Resignation/Retirement/Redundancy)<sup>9</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>10</sup>

<sup>9</sup>M.J.Boella, Personnel Management in the Hotel and catering Industry, (The Anchor Press Ltd, Second Edition, 1980):pp.36.

<sup>10</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ,พิมพ์ครั้งที่ 5, 2526), หน้า 3.

### นโยบายการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ตีเขาว์ ได้กล่าวถึง นโยบายการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นการกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่ง เพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่เป็นการดีที่จะให้พนักงาน หรือลูกจ้างของบริษัท ได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงาน การจูงใจ และวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงาน เป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกัน อีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน
2. นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงาน ทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน
3. เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
4. การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัวและจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้น<sup>11</sup>

### การวางแผนกำลังคน

เอ็ดวิน บี กีสเลอร์ (Edwin B. Geisler) ได้กล่าวถึง การวางแผนกำลังคน ว่าเป็นกระบวนการซึ่งรวมถึงการพยากรณ์ การพัฒนา การดำเนินการ และการควบคุม ที่จะทำให้อุรกิจเกิดความมั่นใจว่าธุรกิจจะมีจำนวนกำลังคน ประเภทของคนที่เหมาะสมในตำแหน่งและเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย<sup>12</sup>

<sup>11</sup>เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2530) หน้า 37-38

<sup>12</sup>Edwin B. Geisler, Personnel Management and Industrial Relations, 6th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1970), p. 173

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่าเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใดอีกทั้งกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด<sup>13</sup>

วรพินธ์ มีมาก ได้ทำการรวบรวมความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน จะเป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหนึ่งภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และเป็นกระบวนการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความต้องการเหล่านั้น ด้วยเหตุนี้การวางแผนกำลังคนจึงเป็นกระบวนการทางการบริหารอย่างหนึ่ง โดยไม่ใช่เป็นเพียงแต่ส่วนหนึ่งของหน้าที่ของฝ่ายงานที่ปรึกษาในองค์การเท่านั้น

2. การวางแผนกำลังคน เป็นความพยายามอย่างแรงกล้าในการจัดปริมาณและประเภทของบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมลงในสถานที่ต่าง ๆ ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมซึ่งการดำเนินการดังกล่าวก็เป็นผลทำให้องค์การและบุคคลได้รับผลตอบแทนสูงสุดในระยะยาว

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการบรรจุบุคคลที่มีคุณภาพในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสมลงในงานที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม

4. การวางแผนกำลังคนเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อการจัดหา การใช้การปรับปรุงและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหนึ่ง ๆ

5. Patten ได้ทำการสำรวจความหมายของการวางแผนกำลังคนในที่ต่าง ๆ แล้วสรุปออกมาเป็น 4 ความหมายด้วยกัน คือ

5.1 การวางแผนกำลังคน จะหมายถึง การวางแผนการทดแทน ซึ่งคำนี้โดยปกติจะใช้ในการจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ จากจุดนี้การวางแผนกำลังคนจะรวมไปถึงการวิเคราะห์การออกจากงานของแรงงาน การกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการวางแผนอาชีพสำหรับคนงาน การพัฒนาตัวแบบสำหรับการวางแผนคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งคนงานและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายค่าจ้างกับการคัดเลือกคนเข้าทำงาน สำหรับความหมายนี้จะใช้กันมากในประเทศอังกฤษ

5.2 การวางแผนกำลังคนจะเทียบเท่าได้กับการวางแผนบุคคล (Personnel Planning) กล่าวคือ จะเป็นการวางแผนปฏิบัติงานโดยหน่วยงานที่ปรึกษา ซึ่งจะมี

---

<sup>13</sup>พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 8. (อัครสำเนา)

ขอบเขตครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงาน อันได้แก่ การคัดเลือก การเลือกสรร การบรรจุ การฝึกอบรม การศึกษา การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์และอื่น ๆ ซึ่งคำจำกัดความอันนี้จะกินความครอบคลุมที่กว้างมาก

5.3 การวางแผนกำลังคนจะหมายถึง นโยบายทางด้านกำลังคนและการจ้างงานเมื่อพิจารณาในแง่ของเศรษฐกิจ ตามกรอบอันนี้ ก็จะเป็นการวัดเชิงปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานของชาติ และการวางแผนก็จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายอื่น ๆ ซึ่งการวางแผนตามความหมายนี้จะมองในแง่โครงสร้างของประชากรและผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ รวมตลอดไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการคาดการณ์ด้านอาชีพ อุตสาหกรรมและกำลังแรงงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบ ต่อเนื่องที่จะเกิดจากการทดแทนแรงงานคนด้วยเครื่องจักร ความหมายในลักษณะนี้จะพบได้จากองค์การแรงงานโลก และกระทรวงแรงงานของสหรัฐอเมริกา

5.4 การวางแผนกำลังคน จะเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การหนึ่งสามารถที่จะมีบุคคลและประเภทของบุคคลในปริมาณที่ถูกต้องเหมาะสม บรรจุในแหล่งที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดประหยัดสุด<sup>14</sup>

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ กล่าวถึง การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่องค์การแล้วองค์การยังได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
2. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานใหม่
3. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
4. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน และการพัฒนาพนักงานอื่น ๆ
5. ช่วยปรับปรุงวิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรได้ดีขึ้น
6. ช่วยให้การสรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติไว้ล่วงหน้าทั้งจากภายในองค์การ และ

ตลาดแรงงาน

7. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคลต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>15</sup>

<sup>14</sup> วรพิตย์ มีมาก, การวางแผนกำลังคน (เชียงใหม่ : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2529), หน้า 11-12

<sup>15</sup> พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 10

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง ประเภทของการวางแผนกำลังคน ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน ปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน ไว้ดังนี้

ประเภทของการวางแผนกำลังคน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาอันสั้น 2-3 เดือนหรือไม่เกิน 1 ปี
2. แผนระยะปานกลาง เป็นแผนที่มีระยะเวลาโดยปกติตั้งแต่ 1 ปีถึง 3 ปี
3. แผนระยะยาว เป็นแผนที่มีระยะยาวมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป

ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน มีดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการจำนวนบุคคลในอนาคต เพื่อประโยชน์ในอันที่จะคำนวณค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นล่วงหน้าในเรื่อง ค่าจ้าง เงินเดือน เงินผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้
2. ทำให้การลำดับงานระหว่างบุคคลประสานสอดคล้องกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตได้
3. ทำให้สามารถส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าและเป็นการใช้คนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน อันเป็นจุดสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับการทำงาน
4. ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่มีความรู้สึกในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งมีผลให้การใช้กำลังคนเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น
5. ทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยประหยัดทั้งด้านแรงงาน ความสามารถ เวลา วัสดุ กับทั้งช่วยอำนวยความสะดวกในการขยายหรือปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การวางแผนกำลังคนจะช่วยให้การสั่งงานการวินิจฉัยตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำและผู้บริหารงานบุคคลมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานด้วย

ปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนกำลังคน มีดังนี้

1. การขาดงานของพนักงาน
2. การหมุนเวียนของพนักงาน
3. จำนวนพนักงานในปัจจุบัน
4. แผนการขยายงานในอนาคต
5. ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ <sup>16</sup>

<sup>16</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 28-29

### การสรรหาพนักงาน

วิลเลียม บี.เวอร์เธอร์ และ คีธ เดวิส(William B, Werther and Keith Davis) ให้ความหมายของ การสรรหาพนักงานว่า เป็นกระบวนการค้นหาและ มุ่งจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเพื่อการจ้างงาน<sup>17</sup>

นักตร์ผจญ วัฒนสินธุ์ ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่จะชักจูงบุคลากร จากตลาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้ เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้<sup>18</sup>

ฟิลิซ เอ นิโกร(Felix A. Nigro) ให้ความหมายว่า เป็นศิลปะในการ เลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงาน ของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ<sup>19</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า เป็นการดำเนินการหลาย ๆ อย่างที่ องค์การจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในธุรกิจของตน อันจะมี ผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่วางวัตถุประสงค์ได้<sup>20</sup>

เสนาะ ดิเยาว์ กล่าวถึง แหล่งกำลังงาน ผลดี ผลเสียของแหล่งกำลัง งานแต่ละแหล่ง และวิธีที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน ไว้ดังนี้

#### แหล่งกำลังงาน(Sources of Manpower) มีดังนี้

1. แหล่งกำลังงานจากภายในองค์การ
2. แหล่งกำลังงานภายนอกองค์การ

#### ผลดีของการเลือกกำลังงานจากภายในองค์การ

1. มีผลทางด้านขวัญและกำลังใจแก่พนักงานและคนงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพราะองค์การให้ความสำคัญแก่บุคคลภายในทำให้คนงานมีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนตำแหน่ง ทุกคนจะตั้งใจทำงานเพราะรู้ว่าตนได้รับการสนับสนุนจากองค์การ

<sup>17</sup>William B.Werther and Keith Davis, Personnel Management and Human Resources , (New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1985) p.148

<sup>18</sup>นักตร์ผจญ วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล , หน้า 10

<sup>19</sup>Felix A. Nigro,Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company Inc., 1959), p. 36

<sup>20</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, พิมพ์ครั้งที่ 2, 2525), หน้า 83

2. ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับสมัครการคัดเลือกมากเหมือนกับการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกโดยตรง ซึ่งเลือกจากบุคคลหลายคน อนึ่งในด้านค่าใช้จ่ายในการอบรมก็มีไม่มาก ไม่ต้องมีการอบรมแนะนำคนงานเพราะคุ้นกับสภาพแวดล้อมอยู่แล้ว ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก็คือการอบรมงาน ในตำแหน่งหน้าที่โดยตรง เท่านั้น

#### ผลเสียของการคัดเลือกกำลังงานจากภายในองค์กร

1. ทำให้องค์กรมีกำลังคนที่มีความรู้ความคิดเห็นแคบเฉพาะงานในกลุ่มของตน (Inbreeding) กล่าวคือบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น ทุกคนมีความรู้แต่ในวงงานของตนเองที่เหมือน ๆ กัน ไม่เคยรู้ว่าองค์กรอื่น ๆ เขาทำงานกันอย่างไร อันนี้จะทำให้ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งเป็นอันตรายต่อการดำเนินงานในสภาพที่มีการแข่งขันกัน
2. ปัญหาการขาดแคลนกำลังงานอาจเกิดขึ้นได้หากมีการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในเท่านั้น ยิ่งในกรณีที่มีการขยายงานอยู่เรื่อย ๆ ปัญหาคนงานไม่พอก็จะส่งผลกระทบต่อผลิตผล

#### ผลดีของการรับจากบุคคลภายนอกองค์กร

1. ทำให้องค์กรธุรกิจได้คนมาจากหลายสถาบันที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอันเป็นส่วนทำให้งานขององค์กรก้าวหน้าเพราะได้ความคิดใหม่ ๆ
2. ปัญหาเรื่องการขาดแคลนคนงานจะไม่เกิดขึ้น
3. บริษัทมีโอกาสที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ดีกว่าเลือกจากบุคคลภายในซึ่งมีคนไม่มากนัก

#### ผลเสียของการรับจากบุคคลภายนอกองค์กร

1. เป็นเรื่องสิ้นเปลืองทั้งเวลาและรายจ่ายตั้งแต่การเตรียมการ การจัดหาเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดผลและการฝึกอบรม
2. ในกรณีเลือกจากภายนอกองค์กรเพื่อบรรจุแทน ในตำแหน่งที่ว่างลงจะมีผลถึงกำลังใจและขวัญของพนักงานอยู่ก่อนแล้วเพราะเป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าของเขา
3. การรับจากภายนอกองค์กรบางครั้งอาจนำไปสู่การแข่งขันแย่งคนมาจากองค์กรอื่น ๆ เช่น ชื่อตัวมาจากที่อื่นด้วยการให้ค่าจ้างที่สูงกว่าองค์กรอื่น และองค์กรอื่น ๆ จะทำอย่างเดียวกันด้วยการประมูลตัวคนงานที่เรามีอยู่แล้วก็ได้

วิธีที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน มีดังต่อไปนี้

1. ประกาศรับสมัครตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ (Advertising)
2. ติดต่อสำนักงานจัดหางาน (Employment Agencies)
3. โดยการประมวลตัวมาจากบริษัทคู่แข่ง (Competing Firms)
4. ติดต่อสถาบันการศึกษา (Schools and Colleges)
5. จากการที่ผู้สมัครมาเขียนใบสมัครไว้ (Personnel Application)
6. อาศัยพนักงานปัจจุบันแนะนำมา <sup>21</sup>

#### การคัดเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงความหมายของการคัดเลือก และกระบวนการขั้นตอนการคัดเลือก ไว้ดังนี้

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกพนักงานจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้นความสำคัญจะอยู่ที่องค์การจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ (Criteria) ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยทำงาน

กระบวนการขั้นตอนของการคัดเลือก มีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ 9 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
3. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
4. การทดสอบ (Employment Tests)
5. การสัมภาษณ์ (Interview)
6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน (Preliminary Selection in Employment Department)
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน (Final Selection by Supervisor)
9. การตรวจร่างกาย (Physical Examination) <sup>22</sup>

<sup>21</sup> เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 61-63

<sup>22</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 101-102

### การฝึกอบรม

เสนาะ ตีเขาวัว ได้ให้ความหมายว่า "เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของคนไปในทางที่ต้องการ"<sup>23</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ"<sup>24</sup>

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความหมายของการฝึกอบรม ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม และประโยชน์ที่ได้รับการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ เป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา
3. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ
4. บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ประโยชน์ที่ได้รับการฝึกอบรม มีดังนี้

1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม ได้แก่
  - 1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงาน และนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
  - 1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่ง และหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

<sup>23</sup> เสนาะ ตีเขาวัว, การบริหารงานบุคคล , หน้า 112

<sup>24</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล , หน้า 164

2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่
- 2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน
  - 2.2 ประหยัดเวลาในการควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนและบริหารงานด้านอื่น ๆ

2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่

- 3.1 ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
- 3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ <sup>25</sup>

เสนาะ ตีเขาว์ กล่าวถึง ประเภทของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

ประเภทของการฝึกอบรม ที่แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีดังนี้

1. การอบรมแบบปฐมนิเทศก์ (Induction or Orientation)
2. การอบรมโดยการทำงาน (On the Job Training)
3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule training)
4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
5. การฝึกงาน (Internship Training)
6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) <sup>26</sup>

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน**

เสนาะ ตีเขาว์ ได้ให้ความหมายว่า เป็นระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง <sup>27</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด <sup>28</sup>

<sup>25</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, พิมพ์ครั้งที่ 3, 2532), หน้า 194

<sup>26</sup> เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 118

<sup>27</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 150

<sup>28</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 198

พยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายว่าเป็น ระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเธอ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต<sup>29</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. ใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเอง ให้ดีขึ้นได้ ให้ออกจากหน้าที่การงานไป<sup>30</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ คือ

1. วิธีการประเมินผลตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic Rating Scale)
2. วิธี Forced-Choice
3. วิธีการประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation)
4. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective)
5. วิธีการประเมินตามเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)
6. Checklist และ Weighted Checklist
7. วิธี Behaviorally anchored Rating Scales<sup>31</sup>

<sup>29</sup> พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า 129

<sup>30</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 152-153

<sup>31</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 202-211

### การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และความมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ไว้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หมายถึง การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (Transfer) การลดชั้น (Demotion) และการปลดจากงาน (Lay off)

ความมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุง โครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. เพื่อปรับปรุง ให้คนเหมาะกับงาน
3. เพื่อปรับปรุง ให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์การ
4. เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงาน ให้เหมาะสม<sup>32</sup>

### การเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายว่า เป็นการมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่ม (Status) ของพนักงานให้สูงขึ้น<sup>33</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานแตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่าง ไปจากตำแหน่งงานปัจจุบัน<sup>34</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง ไว้ดังนี้

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง มีดังนี้

1. หลักความรู้ ความสามารถ (Merit System)
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experiences)
3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส (Merit and Seniority)
4. หลักระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)<sup>35</sup>

<sup>32</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 166-167

<sup>33</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 170

<sup>34</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 213

<sup>35</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 168-169

### การโยกย้าย

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับพนักงานที่จะให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายตอบแทนและมีฐานะ ตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน<sup>36</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้างสถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน และมีสาเหตุการโยกย้าย ดังนี้

#### สาเหตุของการโยกย้าย มีดังนี้

##### 1. เนื่องจากบริษัท โดยมีเหตุผล

1.1 เพื่อความสามารถและประโยชน์บางประการของบริษัทหรือของพนักงาน

1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง ซึ่งมีผล

กระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานของบริษัท

1.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

##### 2. เนื่องจากตัวพนักงานเอง โดยมีเหตุผล

2.1 ต้องการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา

2.2 คิดว่าสถานที่ทำงานแห่งใหม่ดีกว่า

2.3 มีความเห็นว่างานใหม่จะมีโอกาสก้าวหน้ากว่า

2.4 ต้องการที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนใหม่

2.5 ต้องการย้ายตามเพื่อนร่วมงานเก่า

2.6 รู้สึกว่างานที่ทำในปัจจุบันไม่น่าสนใจ

2.7 มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน<sup>37</sup>

### การลดชั้น

เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลงเป็นการลงโทษพนักงานอย่างหนึ่ง และเป็นวิธีที่บริษัทปรับปรุงฐานะทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง<sup>38</sup>

<sup>36</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 216

<sup>37</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 177-178

<sup>38</sup> เรืองเดี๋ยวกัน, หน้า 179

### การให้ออกและการไล่ออกจากงาน

ธงชัย ลั่นติวงษ์ กล่าวถึงความหมาย การให้ออกและการไล่ออก ไว้ดังนี้ การให้ออก หมายถึงการให้พนักงานออกจากบัญชีเงินเดือน หรือหยุดการจ้าง ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เช่น ในกรณีของการครบกำหนดสัญญา หรือการเลิกจ้างตามสิทธิกฎหมายหรือระเบียบของบริษัทส่วน

การไล่ออก หมายถึงการให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ด้วยสาเหตุ เช่น พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน และความประพฤติไม่เหมาะสม และผิดระเบียบวินัย<sup>39</sup>

### ค่าจ้างและเงินเดือน

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึง ความหมายของค่าจ้าง เงินเดือน และวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าจ้างเงินเดือน องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจกำหนดค่าจ้างเงินเดือน การจูงใจ เทคนิคการจูงใจ และประโยชน์ของการจูงใจ ไว้ดังนี้

ค่าจ้าง หมายถึงจำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างขึ้นลงตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกว่าพวก Non Supervisor หรือพวก Blue-Collar

เงินเดือน หมายถึงจำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือนและถือว่าเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเหมือนค่าจ้าง เงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นกัน เหตุว่าเงินเดือนจะจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารที่เรียกว่าพวก White-Collar

### วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน มีดังนี้

1. เพื่อสรรหาคูคนเข้าปฏิบัติงานในองค์การ (To Recruit People to The Organization)
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To Control Pay Roll Cost)
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (To Satisfy Employees)

<sup>39</sup> ธงชัย ลั่นติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 220

4. เพื่อกระตุ้นเตือนให้คนงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (To Motivate Employees)<sup>40</sup>

องค์ประกอบที่สำคัญและมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจกำหนด ค่าจ้าง และเงินเดือน มีดังนี้

1. อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มีความชำนาญ (Demand and Supply for Employ Skills)
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Ability to Pay)
3. ผลผลิตของหน่วยงาน (Productivity)
4. มาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living)
5. องค์การกรรมกร (Labor Organizations)
6. รัฐบาล (Government)
7. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Man's Preception of Pay)
8. ลักษณะของงาน (Job Requirement)<sup>41</sup>

#### การจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายการจูงใจ ว่าเป็นความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ (Need)<sup>42</sup>

เทคนิคการจูงใจ แยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ

1. พิจารณาด้านเทคนิคการบริหารงาน ได้แก่
  - 1.1 การวางแผนและจัดแบ่งงานในองค์การให้ถูกต้องแน่นอน
  - 1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
  - 1.3 กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นธรรม
  - 1.4 สร้างความก้าวหน้าในงาน
  - 1.5 สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน
2. พิจารณาในด้านสวัสดิการ ได้แก่
  - 2.1 บำเหน็จ บำนาญ และเงินปันผล

<sup>40</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 127-129

<sup>41</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 139-141

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 302

- 2.2 การประกันชีวิต และอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 2.3 การบริการด้านการรักษาพยาบาล
- 2.4 ด้านสหนาการ และการกีฬา
- 2.5 ที่อยู่อาศัย
- 2.6 การเดินทาง และขนส่งในการปฏิบัติงาน
- 2.7 เงินปันผล
- 2.8 การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดี และราคายุติธรรม
- 2.9 การจัดสถานที่พักผ่อน และบริการห้องสมุด

#### ประโยชน์ของการจูงใจ มีดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การและแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน<sup>43</sup>

#### 2.2 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา มีดังต่อไปนี้

ศาสตราจารย์ Abra Ham Maslow ได้เสนอ"ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ไว้ดังนี้

ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มีดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่

<sup>43</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 313-316

มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามิสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้น ตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction)

ลำดับชั้นของความต้องการของมนุษย์ มีดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิตและมีมาแต่กำเนิด อันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) หมายถึงความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับตน เข้าเป็นสมาชิกร่วมด้วยหรือต้องการเข้าหมู่เข้าพวกและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) หมายถึง ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าไปใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จความนึกคิด (Self-Realization or Self - Actualization) เป็นลำดับความต้องการชั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากมักอยากเป็นอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษต่อไป<sup>44</sup>

<sup>44</sup> เรืองเดียวกัน , หน้า 305

Frederick Herzberg ได้เสนอ ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเรียกว่า The Motivation-Hygiene Theory เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติของคนที่สัมพันธ์กับงาน ว่ามีความต้องการพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดและมีชีวิตรอดกับความเจริญก้าวหน้า พัฒนาและเรียนรู้ ซึ่งนำมาวิเคราะห์ความพอใจในงาน ปัจจัยพื้นฐานประการแรกเป็นปัจจัย "ความเป็นอยู่" (Hygiene) ของคน ได้แก่ ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารองค์กร สภาพการทำงาน สถานะและความมั่นคง มีการอธิบายว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่ช่วยส่งเสริมความพอใจในงาน แต่ถ้าหากขาดแคลนหรือบกพร่องก็จะมีผลสร้าง的不满ใจได้ หรือเมื่อมีอยู่ก็จะเพียงช่วยขจัดความไม่พอใจได้เท่านั้นเอง สำหรับปัจจัยพื้นฐานประการที่สอง เป็นปัจจัยส่งเสริม "แรงจูงใจ" ที่มีผลไปสู่ความพอใจในงาน ได้แก่ ด้วงงาน การยอมรับนับถือความสำเร็จ มิใช่สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางการบริหาร หรือทางสังคมด้วงงานเอง เป็นแหล่งแรงจูงใจสำคัญ ส่วนปัจจัย "ความเป็นอยู่" เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยให้สิ่งแวดล้อมน่าอยู่ขึ้น และช่วยป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้น ผู้เสนอทฤษฎีสรุปว่า ด้วงงานเป็นแรงจูงใจพื้นฐาน ทั้งในงานระดับต่ำและงานระดับสูง เมื่อทั้งปัจจัย "แรงจูงใจ" และปัจจัย "ความเป็นอยู่" เป็นไปตามความต้องการ แต่ถ้าทั้ง 2 ปัจจัยยังไม่ได้รับการตอบสนองด้วยดีปัจจัยด้าน "ความเป็นอยู่" จะมีพลังที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานได้สูงกว่า จึงไม่ควรจะเป็นสิ่งที่มองข้ามไปในการจัดการแนวความคิดที่เน้นจุดสำคัญที่ด้วงงาน ทำให้มีผลกระทบในการชี้ให้ฝ่ายจัดการให้ความสนใจแก่ด้วงงาน ในฐานะที่เป็นแหล่งสำคัญของแรงจูงใจ เป็นการย้ำความสำคัญของความต้องการของคนเราว่าอยากจะทำสิ่งที่น่าสนใจ ทำหาย และมีความสำคัญในชีวิต<sup>45</sup>

### 2.3 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

โรงแรม หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับเงินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว ในที่นี้จะศึกษาเฉพาะ โรงแรมที่มีขนาดตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป

<sup>45</sup> ใญ่ศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 1, 2533), หน้า 201 - 202.

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการ  
ด้านบุคคลากร โดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคลากร เพื่อให้ปัจจัย  
ด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผล  
สำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

วิธีการบริหารงานบุคคล ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การ  
สรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง  
การโยกย้าย การปลดพนักงานออก การฝึกอบรม การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน  
การจูงใจ

การวางแผนกำลังคน หมายถึงการคาดคะเนความต้องการกำลังคนของโรงแรม  
ล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด และใช้ปัจจัยอะไร  
ในการวางแผนกำลังคน

การสรรหาพนักงาน หมายถึงการดำเนินการหลาย ๆ อย่างที่โรงแรมจัดทำขึ้น  
เพื่อมุ่งที่จูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในธุรกิจของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการ  
สรรหาพนักงาน ระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน และวิธีที่ใช้ในการสรรหาพนักงาน

การคัดเลือกพนักงาน หมายถึงกระบวนการที่โรงแรมดำเนินการเพื่อคัดเลือก  
พนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงระบบที่โรงแรมจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่า  
ของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น  
มีความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิม โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลื่อน  
ตำแหน่ง

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ ให้มี  
ความชำนาญมากขึ้น

การกำหนดค่าจ้างเงินเดือน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลักเกณฑ์  
กำหนดค่าจ้างเงินเดือน

การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่น แสดงออกหรือปฏิบัติตาม  
ต่อสิ่งจูงใจ ซึ่ง ได้แก่ ด้านเทคนิคการบริหารงานและด้านสวัสดิการ

**พนักงานระดับบริหาร** หมายถึง ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการแผนก หัวหน้าแผนก

**พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานที่ทำงานโดยไม่มีผู้บังคับบัญชา เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานรับจองห้อง พนักงานเสิร์ฟ พนักงานทำความสะอาด

**ปัญหาแรงงาน** หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ของ โรงแรม ให้มีผลกำไรและการบริการต่ำลง ได้แก่ ปัญหาด้านการขาดแคลนพนักงานในระดับต่าง ๆ ปัญหาการลาออกของพนักงาน และปัญหาคุณสมบัติพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรม

**ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน** หมายถึง โรงแรมมีปัญหาได้จำนวนพนักงาน ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

**ปัญหาการลาออกของพนักงาน** หมายถึง โรงแรม เกิดปัญหาพนักงานลาออกในอัตราสูงอันเนื่องมาจากหลายสาเหตุ

**ปัญหาคุณสมบัติพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรม** หมายถึง โรงแรมมีพนักงานที่มีอยู่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานหรือมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

**คุณสมบัติของพนักงาน** หมายถึง สิ่งแสดงถึงคุณลักษณะของพนักงาน เช่น การศึกษา ความอดทน ประสิทธิภาพ

**ปริมาณพนักงาน** หมายถึง จำนวนพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม

#### 2.4 การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลของ โรงแรม มีดังนี้

(จงพิศ กนกโชติ และคณะ : 2532) รายงานการวิจัย เรื่องสภาพแรงงานในโรงแรมของภาคใต้ ได้ทำการศึกษาถึงปริมาณ และคุณสมบัติของแรงงานที่ต้องการในธุรกิจโรงแรม ตลอดจนสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจโรงแรม พบว่าปริมาณแรงงานที่ต้องการมีสูงเกินกว่าแรงงานที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน ปัญหาสภาพแรงงานที่พบ ได้แก่ การขาดแคลน บุคลากรระดับต่าง ๆ อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน โรงแรมอยู่ในอัตราสูง พนักงานในปัจจุบันขาดประสิทธิภาพงาน โรงแรม ไม่มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และขาดความเป็นผู้ให้บริการที่ดี โรงแรมใช้วิธีการฝึกอบรมเอง โดยผู้บริหารของ โรงแรม คุณสมบัติของแรงงานที่มีอยู่ในแผนก ในปัจจุบันพบว่า คุณสมบัติของแรงงานทุกแผนก จะอยู่เกณฑ์ปานกลาง โดยหัวหน้าแผนก มีความหวังว่า

คุณสมบัติของแรงงานควรจะมีขีดความสามารถสูง กว่า<sup>46</sup>

(นริวรรณ จินตกานนท์ : 2530) รายงาน การสำรวจแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวปี 2530 พบว่าธุรกิจที่พักแรมเป็นธุรกิจที่มีการจ้างแรงงานมากที่สุด มีจำนวนแรงงานในธุรกิจที่พักแรมในปี 2530 มีทั้งหมดประมาณ 133,226 คน โดยแยกเป็นธุรกิจที่พักแรมตามภาคต่าง ๆ และตามจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ เช่น จังหวัด เชียงใหม่มีจำนวนธุรกิจที่พักแรมในปี 2530 ประมาณ 205 แห่ง จำนวนแรงงานในธุรกิจที่พักแรม 16,810 คน สภาวะความต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรม ในปี 2535 ประมาณร้อยละ 30.1 ของธุรกิจที่พักแรมทั่วประเทศ ให้ความเห็นว่ามีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นภายในปี 2535 รวมทั้งสิ้นประมาณ 11,715 คน จากการศึกษาค่าเฉลี่ยความต้องการแรงงานในธุรกิจที่พักแรม ได้วิเคราะห์ความต้องการแบ่งตามภูมิภาคและพื้นที่ ได้ผลว่าภูมิภาคที่ต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรมมากที่สุดคือ ภาคเหนือ รองลงมาคือ ภาคใต้ และภาคตะวันตก ส่วนจังหวัดที่สำคัญที่ต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรมมากที่สุด คือ จังหวัด เชียงใหม่มีจำนวนแรงงานที่ต้องการเพิ่ม 2,850 คน รองลงมาจะเป็นชลบุรีและภูเก็ต<sup>47</sup>

(สำนักสถิติแห่งชาติ : 2531) รายงาน การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรม พ.ศ. 2531 โดยแบ่งโรงแรมที่ทำการสำรวจออกเป็น 3 ขนาด คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้อง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60-149 ห้อง และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 150 ห้องขึ้นไป ได้จำแนกพนักงานโรงแรมออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ระดับพนักงานที่ใช้เทคนิคปานกลาง ระดับพนักงานที่ไม่ต้องใช้เทคนิคจากการสำรวจพบว่าการประกอบธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศมีการจ้างเพื่อปฏิบัติงานในโรงแรมคิดเป็นอัตราโดยเฉลี่ย 0.6 คนต่อ 1 ห้องพัก อัตรานี้จะผันแปรตามขนาดของ โรงแรม คือโรงแรมที่มีขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป จะมีอัตราคนทำงานเฉลี่ยต่อห้องพัก 0.9 คน และโรงแรมจำนวนห้องพักน้อยกว่า 60 ห้องจะมี

<sup>46</sup> จงพิศ กนกโชติ และคณะ, สภาพแรงงานในกิจการโรงแรมภาคใต้ วิจัยภาควิชาการบริหารธุรกิจ คณะวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2532.

<sup>47</sup> นริวรรณ จินตกานนท์, "การสำรวจแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวปี 2530" จุลสารการท่องเที่ยว (ฉบับปีที่ 8 เล่มที่ 2) : 5-6.

พนักงานเฉลี่ย 0.3 คนต่อห้องพัก เมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่าภาคเหนือโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป มีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 0.5 คนต่อห้องพัก และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้องมีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 0.3 คน คนต่อห้องพัก<sup>48</sup>

(สุดา มัตตัญญกุล : 2525) รายงาน การศึกษาอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสอบถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลของ โรงแรมพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง ผู้มีอำนาจตัดสินใจทางด้านบุคลากรชั้นยุติ คือ คณะกรรมการบริหาร การกำหนดค่าจ้างให้พนักงานโรงแรมทุกแห่งไม่คำนึงถึงเพศของพนักงาน แต่เพศมีความสัมพันธ์กับทุกตำแหน่ง จำนวนห้องพักยิ่งมากขึ้นจะทำให้ค่าจ้างต่ำสุดยิ่งลดลง โรงแรมที่มีอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยสูงจะกำหนดค่าจ้างต่ำสุดสูงตามไปด้วย สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมาย ได้แก่ เงินโบนัสประจำปี อาหารสำหรับพนักงาน เครื่องแบบทำงาน การรักษาพยาบาล การจัดเลี้ยงพนักงาน การให้รางวัล วันหยุดพักผ่อนประจำปีเกินกว่ากฎหมายกำหนด โครงการเงินสะสม การเบิกเงินล่วงหน้าหรือการยืมเงิน การให้กู้ ความช่วยเหลือการคลอดบุตร เงินช่วยเหลืองานศพ สมาชิกในครอบครัวพนักงาน เงินช่วยเหลือการกีฬา เงินช่วยเหลือจากภัยพิบัติ บริการรถรับส่งพนักงาน ความช่วยเหลือการสมรส การจัดหาเที่ยว การประกันชีวิต เงินบำเหน็จหรือการจ่ายภาษีเงินได้แทนพนักงาน เงินช่วยเหลือบุตรของพนักงาน เงินสมนาคุณ โรงแรมที่กำหนดอัตราค่าจ้างสูงจะให้สวัสดิการมากตามไปด้วย โรงแรมส่วนใหญ่บรรจุพนักงานรายเดือน ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ประสบการณ์และความชำนาญ ระดับการศึกษา ความกระตือรือร้นในการทำงาน เพศและอายุของพนักงาน และวิธีขึ้นเงินเดือนเทียบเป็นอัตราส่วนกับเงินเดือนโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10 ของเงินเดือน<sup>49</sup>

<sup>48</sup> สำนักงานสถิติแห่งชาติ, "รายงานการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรม พ.ศ. 2531", สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2532) : 10 - 12.

<sup>49</sup> สุดา มัตตัญญกุล, การศึกษาอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษในเขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์พาณิชย์ศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525.

(เบญจวรรณ บุญใจเพชร : 2529) ได้ศึกษาถึง การเข้าร่วมแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมโรงแรม : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสภาพการทำงาน สวัสดิการ และทัศนคติของสตรีเกี่ยวกับการทำงานในโรงแรม พบว่า โรงแรมต่าง ๆ ได้มีการปฏิบัติตามที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้ แต่สภาพการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ ของแรงงานสตรีในโรงแรมชั้นสองอยู่ในสภาพที่ต้อยกว่าโรงแรมชั้นหนึ่ง และการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของสตรีเกี่ยวกับการทำงาน โรงแรม ส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นงานที่เหมาะสมกับสตรี แต่พนักงานจำนวนมากมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน โดยให้เหตุผลว่า การทำงานในโรงแรมไม่มั่นคงและมีรายได้น้อย<sup>50</sup>

(พรพรรณ เตชะหรรุวิจิตร : 2530) ได้ทำการศึกษา การจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของ โรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร พบว่าลักษณะการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของ โรงแรมชั้นพิเศษจะมีความคล้ายคลึงกัน ในด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานจะเป็นการบริการแก่ลูกค้าทั้งภายในโรงแรมและลูกค้าทั่วไปภายนอก เพื่อให้ได้กำไรระยะยาว และนโยบายการบริการเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกโรงแรมคำนึงถึง เพื่อความพอใจของลูกค้า ในการดำเนินงานด้านบุคลากร การฝึกอบรมพนักงานเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความสามารถและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าออกของพนักงานมีอัตราการออกของพนักงานอยู่ในระดับร้อยละ 1-2 ต่อเดือน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มปรากฏว่า ไม่ใช่จำนวนที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ปัญหาในการดำเนินงาน ที่พบจากการศึกษา คือ

1. ปัญหาการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่มีมูลค่าสูง
2. ปัญหาด้านความต้องการของพนักงาน ที่มีการเรียกร้องในด้านรายได้และสวัสดิการ
3. ปัญหาการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถ
4. ปัญหาการคำนวณต้นทุนมีความยุ่งยาก และต้องใช้ง่าลังคนมากจึงจะคำนวณได้อย่างละเอียดและถูกต้อง
5. ปัญหาการสื่อสารในการทำงาน

<sup>50</sup>เบญจวรรณ บุญใจเพชร, การเข้าร่วมแรงงานสตรีในอุตสาหกรรมโรงแรม : ศึกษาเฉพาะกรณีของจังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์ เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2529.

6. ปัญหาการแข่งขันด้านราคามีการยืดหยุ่นราคาจนทำให้เกิดการแข่งขันกันมาก
7. ปัญหาการขาดแคลนผู้มีความรู้ในด้านอาหารและเครื่องต้มแบบต่างประเทศ<sup>51</sup>

(วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์ : 2533) ได้ทำการศึกษา เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน แต่ละโรงแรมคล้ายคลึงกันโดยมีการใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ในระดับใกล้เคียงกัน อัตราการเข้าออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมปรากฏว่ากลุ่มพนักงานระดับบริหาร มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจ่ายผลตอบแทนมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ<sup>52</sup>

(ทัศนีย์ ดัฒนประศาสน์ : 2528) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลศิริราช ผลการศึกษาพบว่า

1. การวางแผนกำลังคนไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ เพราะไม่มีงบประมาณในการว่าจ้างอัตรากำลังคนตามแผนที่จัดทำขึ้น
2. พนักงานในโรงพยาบาลได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง และจากรายละเอียดที่ได้พบว่าทุกแผนกได้รับการฝึกอบรม
3. การจัดการด้านสวัสดิการของโรงพยาบาล ไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีสวัสดิการบางประเภทยังมีข้อบกพร่องในการจัด ตลอดจนความไม่เพียงพอของอุปกรณ์สถานที่ ซึ่งทำให้ไม่สามารถสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างทั่วไป<sup>53</sup>

<sup>51</sup>พรพรรณ เตชะหริวจิตร, การศึกษาการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529.

<sup>52</sup>วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์, การศึกษาเปรียบเทียบงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533.

<sup>53</sup>ทัศนีย์ ดัฒนประศาสน์, การศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลศิริราช วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต 2528.

(ปรีชา นภาพฤกษ์ชาติ : 2528) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคล ด้านสวัสดิการพนักงาน ในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น พบว่าผู้บริหารในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญของสวัสดิการที่ให้แก่คนงานในโรงงาน และตัวคนงานเองก็มีความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากนายจ้างหรือเจ้าของโรงงาน และมีจำนวนคนงานถึงร้อยละ 87.91 ของคนงานทั้งหมดที่ยอมรับว่า จากผลของความพอใจในสวัสดิการที่ได้รับทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีและจำนวนของเสียลดน้อยลงไป<sup>54</sup>

(วีระอร เยี่ยมแสนสุข : 2528) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สรุปได้ว่าในเรื่องการสรรหาพนักงาน แม้การสรรหาจะอยู่ในวงจำกัด แต่การคัดเลือกพนักงานเข้าปฏิบัติงานยึดหลัก ความสามารถและความเหมาะสมตามตำแหน่งงาน เป็นเกณฑ์ เป็นผลทำให้สามารถบรรจุพนักงาน ให้มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่มีระบบประเมินผลอย่างเป็นทางการ ในด้านการฝึกอบรมพนักงานส่วนใหญ่พอใจต่อเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจัดขึ้น ส่วนในเรื่องของสวัสดิการ พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ และเห็นว่าสวัสดิการที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอแล้ว<sup>55</sup>

(อุษณีย์ ชิตชอบ : 2528) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สรุปได้ว่าการสรรหาบุคคลส่วนใหญ่ใช้วิธีติดต่อประกาศที่บริษัท และสถาบันการศึกษาเฉพาะที่มีชื่อเสียง 1-2 แห่ง การคัดเลือกพนักงานเป็นหน้าที่ของแผนกบุคคลแล้วจึงส่งผู้ผ่านการคัดเลือกมาทำงานตามหน่วยงานต่าง ๆ และพนักงานส่วนใหญ่ผ่านวิธีการคัดเลือกแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ไม่ได้มีส่วนในการคัดเลือก การบรรจุพนักงานในบางหน่วยงานบรรจุไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ การฝึกอบรมขาดการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ การฝึกอบรมจึงไม่ทั่วถึง และหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์การประเมินผล โดยมีแบบฟอร์มในการ

<sup>54</sup> ปรีชา นภาพฤกษ์ชาติ, การศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการในนิคมอุตสาหกรรมบางชั้น วิทยานิพนธ์พาณิชย์ศาสตรมหาบัณฑิต 2528.

<sup>55</sup> วีระอร เยี่ยมแสนสุข, การศึกษาการบริหารงานบุคคลของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค วิทยานิพนธ์พาณิชย์ศาสตรมหาบัณฑิต 2528.

ประเมินผลงานพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินผลคือเพื่อพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปี 1 ชั้น การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือประกอบการพิจารณาการลงโทษทางวินัย วิธีการจูงใจของบริษัทมีต่าง ๆ ดังนี้ ผลตอบแทนในรูปเงินเดือน และค่าจ้าง การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์แก่ลูกให้แก่พนักงาน ตลอดจนระเบียบวินัย การให้พนักงานร้องทุกข์ได้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่ามีความมั่นคงในสังคม เศรษฐกิจ และวงงาน<sup>56</sup>

(บุษยา เวศยามรณ : 2529) ทำการศึกษา การประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ ในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้การประเมินผลงานในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ มีการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบการให้คะแนนมากกว่า แบบจัดอันดับและการตรวจสอบรายการ ปริมาณของงานเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานของอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ หัวหน้างานระดับกลางส่วนใหญ่ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาเรื่องผลงานและความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน<sup>57</sup>

(ชำนาญ แอ่วม : 2534) ทำการวิเคราะห์ การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้ องค์การให้ความสำคัญต่อหลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคล องค์การทุกกลุ่มมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมาสมัครงาน ได้มากที่สุด มีการสรรหาผู้บริหารจากแหล่งภายในมากที่สุดและมีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายนอกมากที่สุด วิธีการสรรหาผู้บริหารจากภายนอกใช้วิธีการแนะนำของคนในองค์การมากที่สุด และวิธีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายนอกใช้วิธีการโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์ หลักการเลือกสรรบุคคลที่ทุกองค์การ ใช้มากที่สุดคือความรับผิดชอบในงาน ปัญหาการสรรหาคือบุคลากรในบางตำแหน่งหายาก ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ในด้านการเลือกสรรยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่มากทำให้บุคคล

<sup>56</sup> อุษณีย์ ชิตชอบ, การศึกษาการบริหารงานบุคคลของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด วิทยานิพนธ์งานศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต 2528.

<sup>57</sup> บุษยา เวศยามรณ, การประเมินผลงานของหัวหน้างานระดับกลางและระดับต้น ในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ในประเทศไทย วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529.

ที่เข้ามาทำงานในองค์การมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการขององค์การ ผู้บริหารบุคคล ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลที่ตนนอกจากนั้นแล้วก็ยังไม่ค่อยเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของตนเองและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเท่าที่ควร<sup>58</sup>

## 2.5 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีขอบเขตการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. โรงแรมที่ศึกษาจะเป็นโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขนาดห้องมากกว่า 60 ห้องขึ้นไป ซึ่งมีจำนวน 37 โรงแรม
2. วิธีการบริหารงานบุคคลจะศึกษาเฉพาะ การวางแผนกำลังคน การสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การฝึกอบรม การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน การจูงใจ
3. ปัญหาแรงงานจะศึกษาเฉพาะ จากแนวความคิดของแผนกบุคคลว่า มีปัญหาอะไร สาเหตุของปัญหาแรงงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของ โรงแรม
4. คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการจะศึกษาเฉพาะคุณสมบัติพนักงานโดยรวมในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ไม่มีการแบ่งแยกตามสายงาน
5. ปริมาณพนักงานของ โรงแรมในปัจจุบัน จะศึกษาเฉพาะจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรมระหว่างช่วงเวลาทำการเก็บข้อมูล

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

<sup>58</sup> ชำนาญ แอ้วม, การวิเคราะห์การสรรหาและการเลือกสรรบุคคลของ องค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต 2534.