

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาถึงปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัด เชียงราย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในบทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31- 40 ปี มีสถานะเป็นผู้จัดการ ธุรกิจโรงแรม มีระดับมาตรฐานในระดับ 3 ดาว จำนวน 7 โรงแรม มาตรฐานระดับ 4 ดาว จำนวน 3 โรงแรม และ มาตรฐานระดับ 5 ดาวจำนวน 3 โรงแรม มีราคาห้องพักอยู่ที่ 2,500 บาทขึ้นไป เป็นธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยแผนกบริการส่วนหน้า และมีพนักงานมากกว่า 100 คนขึ้นไป

##### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรและคุณสมบัติของบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่าธุรกิจโรงแรมมีนโยบายในการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการทดสอบการปฏิบัติงาน รองลงมา คือยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก และมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

##### ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว (จำนวน 7 โรงแรม)

##### กระบวนการคัดเลือก ดังรูปที่ 2 โดยประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

การรับสมัคร พบว่า ทุกโรงแรม มีการรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการรับสมัคร โดยให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครงานและนัดผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์เบื้องต้น

การสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่า ทุกโรงแรม มีวิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานและมีวิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยถามถึงประสบการณ์ในการทำงานและพิจารณาบุคลิกภาพของผู้สมัคร

**การพิจารณาใบสมัคร** พบว่า ทุกโรงแรม มีการพิจารณาใบสมัคร และมีวิธีการพิจารณาใบสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติตามที่ระบุในตำแหน่งงาน

**การทดสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง** พบว่า ทุกโรงแรมมีการทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานและมีวิธีการทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยวิธีการทดสอบความถนัด

**การสัมภาษณ์** พบว่า ทุกโรงแรมมีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียวกับผู้สัมภาษณ์ รองลงมาคือการสัมภาษณ์ทางอ้อม โดยเป็นการตั้งคำถามอย่างกว้างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

**การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน** พบว่า ทุกโรงแรม มีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการตรวจสอบใบสมัครงาน

**การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง** พบว่า ทุกโรงแรม มีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากผ่านขั้นตอนการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์

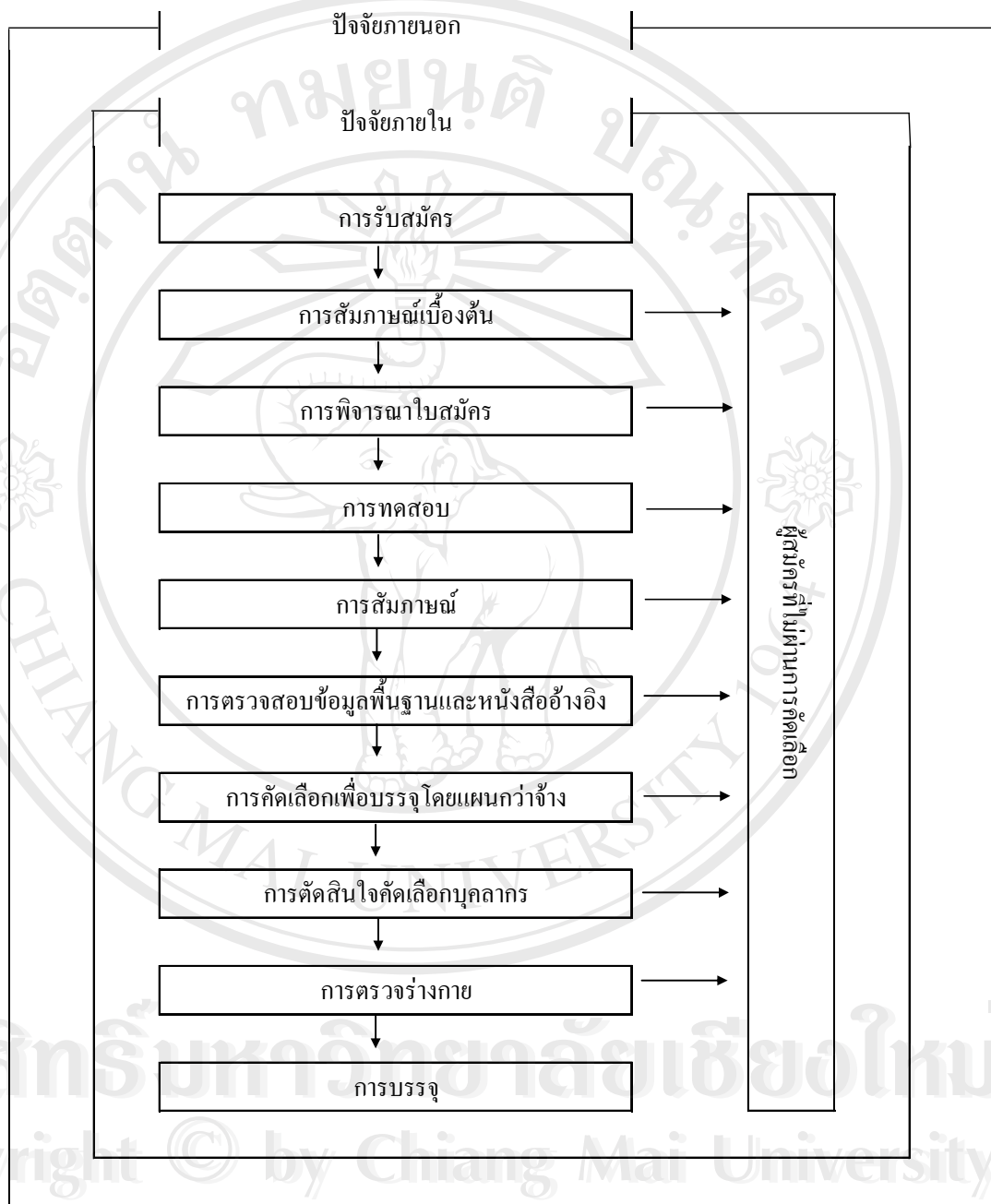
**การในการตัดสินใจของผู้บริหาร** พบว่า ทุกโรงแรม มีวิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยผู้บริหารมีการตัดสินใจเลือกผู้สมัครงานเข้าทำงาน และอนุมัติให้บรรจุ

**การตรวจสอบสุขภาพ** พบว่า ส่วนใหญ่มีการตรวจสอบสุขภาพเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานและมีวิธีการตรวจสอบสุขภาพ โดยกำหนดให้ไปตรวจสอบสุขภาพ และแพทย์ทำการรายงานข้อมูลด้านสุขภาพให้แก่ผู้จ้างทราบ การระบุสถานพยาบาลในการตรวจสอบสุขภาพ พบว่า ไม่มีการระบุสถานพยาบาลในการตรวจสอบสุขภาพ มีการตรวจสอบสุขภาพด้าน HIV

**การบรรจุพนักงาน** พบว่า ทุกโรงแรม มีการกระบวนการในการบรรจุพนักงาน และมีวิธีการพิจารณาหลักฐานประกอบในการทำสัญญา และให้ผู้สมัครงานรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่จะรับพนักงานเข้าทำงาน และเก็บประวัติที่ฝ่ายบุคคล ผู้ที่ทำสัญญาจ้างงาน คือผู้จัดการทั่วไป ใช้หลักฐานประกอบในการทำสัญญาจ้าง คือ ใบสมัครงาน บัตรประชาชน ทะเบียนบ้าน และหลักฐานการศึกษา

**The Selection Process (กระบวนการคัดเลือก)**

**โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว**



**รูปที่ 2** แผนภาพข้อมูลที่ได้จากการศึกษาถึงปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

### ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว (จำนวน 7 โรงแรม)

#### คุณสมบัติบุคลากรในแผนกต่างๆ

##### แผนกบริการส่วนหน้า

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงานและมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมาคือ มีการแต่งการที่ดี มีอัธยาศัยไมตรี รักษานับบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ และมีความขี้มขี้มแจ่มใส

##### แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส.

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมาคือมีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน รักษานับบริการ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นและมีความขี้มขี้มแจ่มใส

##### แผนกบริการแม่บ้าน

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศหญิง อายุ 31 – 40 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน รักงานบริการและมีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ฐานะทางบ้านที่ดี

#### แผนกบริการช่าง

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศชาย อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูงและสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส.

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการให้บริการ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความอดทนและสนใจในการทำงาน รองลงมาคือ มีการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น และฐานะทางบ้านที่ดี

#### แผนกบุคคล

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น และมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมาคือ มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี มีการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น และฐานะทางบ้านที่ดี

#### แผนการตลาด

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถในการใช้ทักษะในการขาย

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น และมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมาคือ มีการแต่งการที่ดี มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและมีความขี้มขี้มแจ่มใส

#### แผนกบัญชี

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส.

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความอดทนและสนใจในการทำงาน รองลงมาคือ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงใจที่ดีและมีไหวพริบปฏิภาณ

### ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว (จำนวน 3 โรงแรม)

#### กระบวนการคัดเลือก ดังรูปที่ 3 โดยประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

**การรับสมัคร พบว่า** ทุกโรงแรม มีกระบวนการรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครงาน และนัดผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์เบื้องต้น

**การสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่า** ทุกโรงแรมมีวิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้นและใช้วิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยถามถึงการศึกษาขั้นต่ำ ประสบการณ์ในการทำงาน และพิจารณาบุคลิกภาพของผู้สมัคร

**การพิจารณาใบสมัคร พบว่า** ทุกโรงแรม มีการพิจารณาใบสมัคร และใช้วิธีการพิจารณาใบสมัคร โดยพิจารณาคุณสมบัติตามที่ระบุในตำแหน่งงาน

**การทดสอบพนักงาน พบว่า** ส่วนใหญ่ไม่มีการทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากร และใช้การทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยวิธีการทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความสนใจ การทดสอบบุคลิกภาพ

**การสัมภาษณ์ พบว่า** ทุกโรงแรม มีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียวกับผู้สัมภาษณ์

**การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน พบว่า** ทุกโรงแรม มีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการตรวจสอบประวัติส่วนตัวและการทำงาน

**การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง พบว่า** ทุกโรงแรม มีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง และมีวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกช่าง เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากผ่านขั้นตอนการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์

**การตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า** ทุกโรงแรม มีวิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้บริหารมีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีอำนาจในการอนุมัติให้บรรจุทำงาน

**การตรวจสอบสุขภาพ พบว่า** ส่วนใหญ่มีการตรวจสอบสุขภาพเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานและมีการกำหนดให้ไปตรวจสุขภาพ มีการระบุสถานพยาบาลในการตรวจสอบสุขภาพ ซึ่งมีการตรวจสอบสุขภาพด้าน HIV

**การบรรจุพนักงาน พบว่า** ทุกโรงแรม มีการกระบวนการในการบรรจุพนักงาน และมีวิธีการบรรจุพนักงาน โดยมีการเก็บประวัติที่ฝ่ายบุคคล พิจารณาหลักฐานประกอบในการทำสัญญา

และให้ผู้สมัครงานรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่จะรับพนักงานเข้าทำงาน ผู้ที่ทำสัญญาจ้างงาน คือ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการทั่วไป โดยใช้หลักฐานประกอบในการทำสัญญาจ้าง คือ ใบสมัครงาน บัตรประชาชน ทะเบียนบ้าน หลักฐานการศึกษา หนังสือรับรองการผ่านงาน หนังสือของผู้รับรอง สำเนาบัตรประกันสังคม รูปถ่าย หนังสือค้ำประกัน และบัตรประจำตัวผู้เสียภาษี รองลงมาคือ หลักฐานทางการทหาร ทะเบียนสมรส ใบสูติบัตรบุตร และใบขับขี่

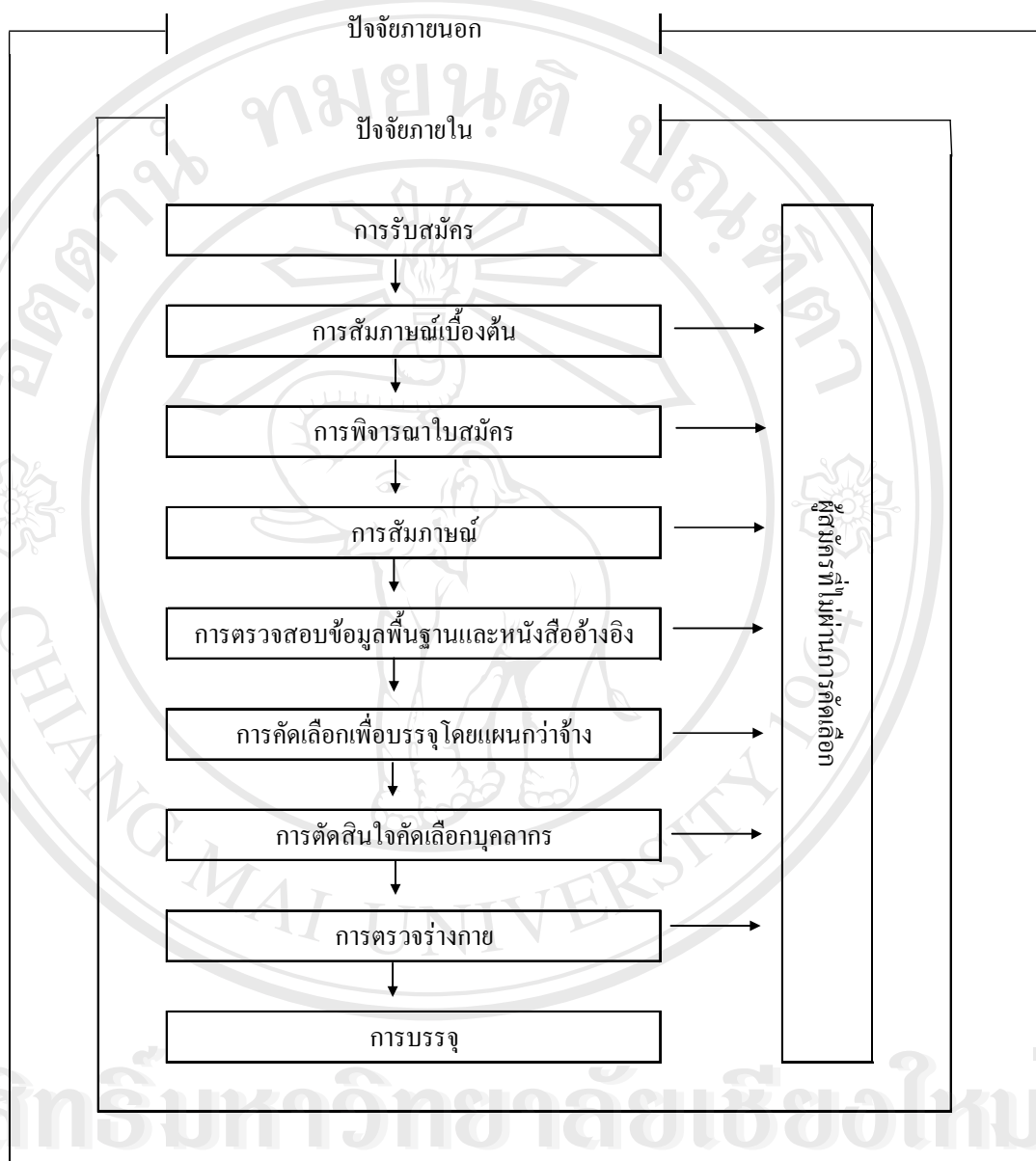


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



**The Selection Process (กระบวนการคัดเลือก)**

โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว



รูปที่ 3 แผนภาพข้อมูลที่ได้จากการศึกษาถึงปฎิบัติในการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

### ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว (จำนวน 3 โรงแรม)

#### คุณสมบัติของบุคลากรในแผนกต่างๆ

##### แผนกบริการส่วนหน้า

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และความสามารถในการให้บริการ รองลงมา คือ ความสามารถในการใช้ทักษะในการขาย และประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักษานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงจำที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันหมั่นเพียร และมีความประพฤติดี

##### แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และ ปวช. หรือ ปวส.

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถในการใช้ทักษะในการขายความสามารถในการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ความสามารถในการพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักษานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงจำที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันหมั่นเพียร และมีความประพฤติดี รองลงมา คือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร และมีการแต่งการที่ดี

### แผนกบริการแม่บ้าน

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศหญิง อายุ 20 – 31 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และปวช. หรือ ปวส.

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ความสามารถในการให้บริการ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันขันแข็งมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมา คือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีการแต่งการที่ดี รักงานบริการ และมีความตรงใจที่ดี

### แผนกบริการช่าง

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศชาย อายุ 31 – 40 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส. และปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ความสามารถในการพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงใจที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันขันแข็งมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมา คือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีการแต่งการที่ดี มีอัธยาศัยไมตรี และรักงานบริการ

### แผนบุคคล

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ รองลงมา คือ ประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการแต่งการที่ดี มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงใจที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขี้มเข้มแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

### แผนการตลาด

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถในการใช้ทักษะในการขาย ความสามารถในการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมา คือ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการแต่งการที่ดี มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงใจที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขี้มเข้มแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

### แผนบัญชี

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง น้ำหนัก และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส. และปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมา คือความสามารถในการพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และความสามารถในการให้บริการ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความตรงใจที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขี้มเข้มแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมา คือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีการแต่งการที่ดี มีอัธยาศัยไมตรี และรักงานบริการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

### **ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว (จำนวน 4 โรงแรม)**

#### **กระบวนการคัดเลือก ดังรูปที่ 4 โดยประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้**

**การรับสมัคร พบว่า** ทุกโรงแรม มีกระบวนการรับสมัคร เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และมีวิธีการรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานโรงแรม โดยให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครงาน นักผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์เบื้องต้น รวบรวมเอกสารประกอบการสมัครงาน

**การสัมภาษณ์เบื้องต้น พบว่า** ทุกโรงแรมมีวิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น และใช้วิธีการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยถามถึงประสบการณ์ในการทำงาน และพิจารณานูคลิกภาพของผู้สมัคร คือถามถึงการศึกษาขั้นต่ำ

**การพิจารณาใบสมัคร พบว่า** ทุกโรงแรม มีการพิจารณาใบสมัคร และใช้วิธีการพิจารณาใบสมัคร โดยพิจารณาคุณสมบัติตามที่ระบุในตำแหน่งงาน รวบรวมเอกสารประกอบการรับสมัครงาน

**การทดสอบพนักงาน พบว่า** ส่วนใหญ่มีการทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และใช้การทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยวิธีการทดสอบความถนัด

**การสัมภาษณ์ พบว่า** ทุกโรงแรม มีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน และใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยการสัมภาษณ์ทางอ้อม โดยเป็นการตั้งคำถามอย่างกว้างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

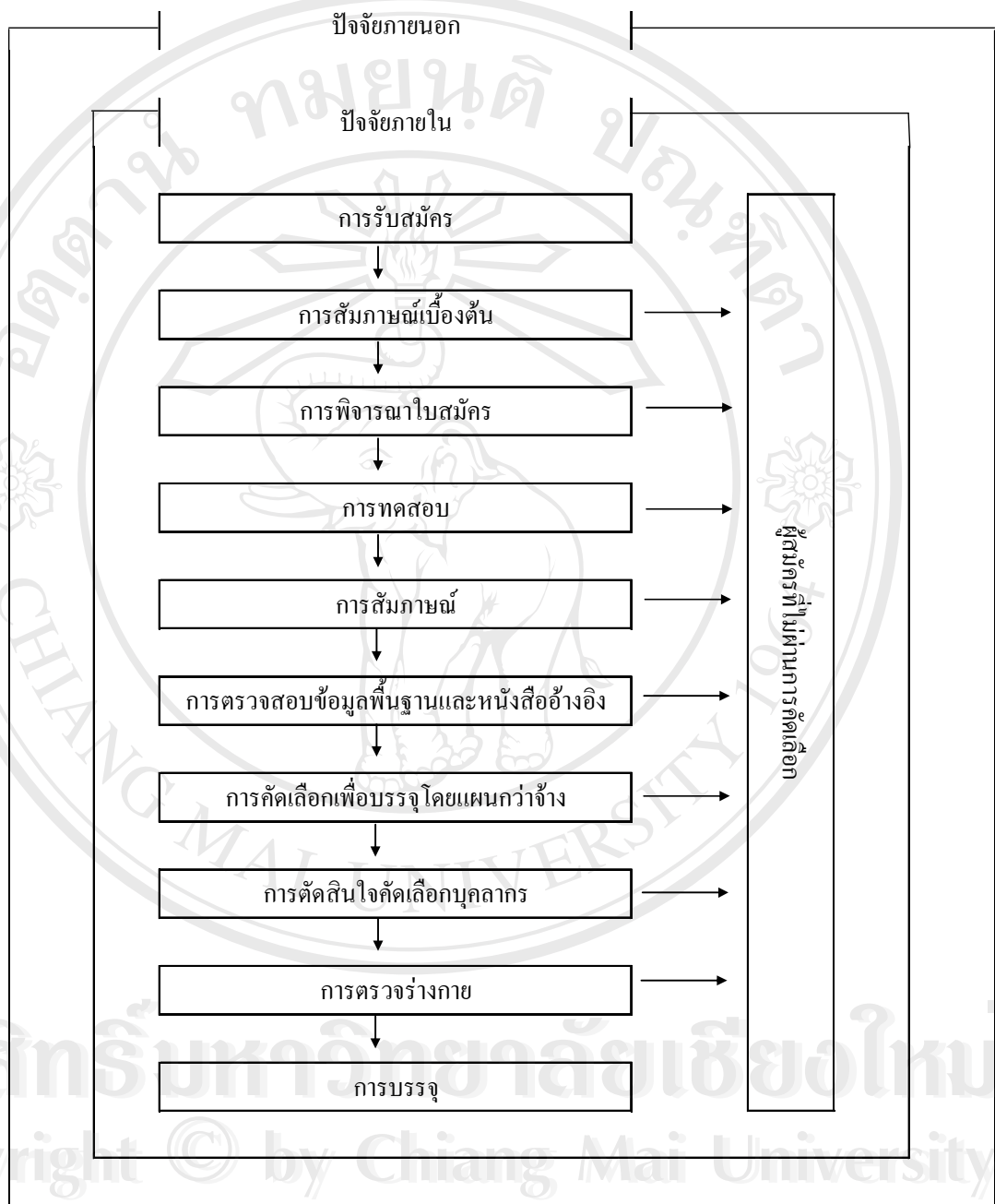
**การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน พบว่า** ส่วนใหญ่มีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการตรวจสอบใบสมัครงาน ตรวจสอบประวัติส่วนตัวและการทำงาน และ ตรวจสอบหลักฐานอ้างอิงและหนังสือรับรอง

**การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกกว่าจ้าง พบว่า** ส่วนใหญ่มีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกกว่าจ้างและมีวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกกว่าจ้าง เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากผ่านขั้นตอนการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ เตรียมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และตัดสินใจเลือกผู้สมัครงาน

**การตัดสินใจของผู้บริหาร พบว่า** ส่วนใหญ่มีวิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกผู้สมัครงานเข้าทำงาน และอนุมัติให้บรรจุ

**การตรวจสุขภาพ** พบว่า ส่วนใหญ่มีการตรวจสุขภาพเพื่อคัดเลือกรับบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยกำหนดให้ไปตรวจสุขภาพ ไม่ระบุสถานพยาบาลในการตรวจสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพด้าน โรคเบาหวาน และ HIV

**การบรรจุพนักงาน** พบว่า ทุกโรงแรม มีการกระบวนการในการบรรจุพนักงาน และมีวิธีการบรรจุพนักงาน โดยมีการเก็บประวัติที่ฝ่ายบุคคล รองลงมาคือ มีการพิจารณาหลักฐานประกอบในการทำสัญญา และให้ผู้สมัครงานรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่จะรับพนักงานเข้าทำงาน ผู้ที่ทำสัญญาจ้างงาน คือ ผู้จัดการทั่วไป โดยใช้หลักฐานประกอบในการทำสัญญาจ้าง คือ ใบสมัครงาน บัตรประชาชน ทะเบียนบ้าน หลักฐานการศึกษา หลักฐานทางการทหาร หนังสือรับรองการผ่านงาน รูปถ่าย

**The Selection Process (กระบวนการคัดเลือก)****โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว**

รูปที่ 4 แผนภาพข้อมูลที่ได้จากการศึกษาถึงปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย



### ธุรกิจโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว (จำนวน 4 โรงแรม)

#### คุณสมบัติของบุคลากรในแผนกต่างๆ

##### แผนกบริการส่วนหน้า

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแต่งการที่ดี มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันหมั่นแหม่งใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

##### แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง และสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขยันหมั่นแหม่งใส และมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมาคือ มีการแต่งการที่ดี มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และมีความทรงจำที่ดี

### แผนกบริการแม่บ้าน

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการให้บริการ รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงาน

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รั้งงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น และรู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ รองลงมาคือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความขี้มขี้แยแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

### แผนกบริการช่าง

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศชาย อายุ 20 – 30 ปี มี สัญชาติไทย พิจารณาด้านส่วนสูง

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับ ปวช. หรือ ปวส. และปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ความสามารถในการให้บริการ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ และมีไหวพริบปฏิภาณ รองลงมาคือ มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีอัธยาศัยไมตรี รั้งงานบริการ และ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

### แผนกบุคคล

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศหญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้  
ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ  
อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการแต่งการที่ดี มีความอดทน  
และสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมี  
ประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความทรงจำที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้  
หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขี้มเข้มแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

#### **แผนการตลาด**

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เพศหญิง อายุ 20 – 30  
ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้  
ความสามารถในการพูดอ่านเขียนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ความสามารถ  
ในการใช้ทักษะในการขายและประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการพิมพ์  
ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ และความสามารถในการให้บริการ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ  
อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีการแต่งการที่ดี มีความอดทน  
และสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี รักงานบริการ มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมี  
ประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีความทรงจำที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น รู้งานรู้  
หน้าที่ที่ต้องทำ มีความขี้มเข้มแจ่มใส และมีไหวพริบปฏิภาณ

#### **แผนบัญชี**

**ด้านคุณสมบัติส่วนตัว** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ ทั้งเพศชายและเพศ  
หญิง อายุ 20 – 30 ปี มีสัญชาติไทย พิจารณาด้านสุขภาพ

**ด้านความรู้** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาตรี

**ด้านความสามารถพิเศษและประสบการณ์** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้  
ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และประสบการณ์ในการทำงาน รองลงมาคือความสามารถใน  
การพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ และความสามารถในการพิมพ์ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

**ด้านบุคลิกลักษณะของผู้สมัคร** ส่วนใหญ่ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความสุภาพ อ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดทนและสนใจในการทำงาน มีอัธยาศัยไมตรี มีการทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น และรู้งานรู้หน้าที่ที่ต้องทำ รองลงมาคือ รักงานบริการ มีความทรงจำที่ดี และมีไหวพริบปฏิภาณ

ด้านปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร พบว่าธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยและในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ การสัมภาษณ์ รองลงมาคือ การตัดสินใจโดยผู้บริหารและการบรรจุพนักงาน

โรงแรมส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงานมีปัญหา อยู่ในระดับระดับน้อยที่สุด จากความเห็นเรื่องปัญหาของปัจจัยในการคัดเลือกพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการรับสมัคร ผู้มาสมัครจบหลักสูตรไม่ตรงกับสาขาที่ต้องการ ช่วงเวลารับสมัครมีผู้มาสมัครจำนวนน้อย เพราะส่วนใหญ่เลือกงาน มีผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ที่ต้องการหรือความถนัด ประสบการณ์และผู้สมัครจะเลือกงาน จึงทำให้รับบุคลากรได้ช้า มีปัญหาน้อย รองลงมาคือ การทดสอบพนักงานเนื่องจากไม่มีนโยบายทดสอบความสามารถของพนักงานก่อนเข้าทำงาน ทำให้ต้องใช้เวลานานกว่าที่พนักงานจะเกิดความชำนาญในงาน ดังนั้นระบบจ้างงานโดยเจ้าของไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ จึงต้องใช้เวลาและฝึกประสบการณ์ไปเรื่อยๆ ช่วงเวลาทดสอบกรณีได้ผู้ที่มีคุณสมบัติไม่สมบูรณ์ ทำให้ต้องเสียเวลาหาคนใหม่ และพนักงานไม่สามารถทดสอบการทำงานได้ครบตามระยะเวลาที่กำหนด

ปัญหาด้านการพิจารณาใบสมัคร กรอกข้อความในใบสมัครเกินจริงและพนักงานสมัครวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่ง ขาดประสบการณ์ การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ในขณะที่สัมภาษณ์จนกว่าจะได้ทดลองงาน และบางครั้งการสัมภาษณ์ต้องผ่านการพิจารณาหลายฝ่าย ต้องนัดสัมภาษณ์หลายครั้งเพราะหัวหน้าไม่อยู่ หยุ่งงานบ้าง มักจะไม่จบวันเดียว การสัมภาษณ์ ประสบการณ์ไม่ตรงกับตำแหน่งที่สมัคร และผู้สมัครใช้ภาษาที่เป็นทางการเกินไป ไม่เป็นธรรมชาติ การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน เอกสารบางครั้งไม่ครบถ้วน เวลาสอบถามไป มักจะได้ข้อมูลที่ไม่ตรงความจริง ยังปกปิดในส่วนที่บกพร่อง และการตรวจเช็คประวัติมักได้ข้อมูลที่ผิดจากผู้ให้ข้อมูล และการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนการจ้าง ไม่มีแผนกว่าจ้าง ดังนั้น การตัดสินใจรับพนักงานใหม่ จึงอยู่ที่ MD เท่านั้น ดังนั้นแต่ละแผนกมีหน้าที่บริหารทรัพยากรของตนเองให้ดีที่สุดไว้ก่อน มีความสำคัญเท่ากัน การบรรจุพนักงาน เมื่อได้พนักงานที่

สามารถบรรจุนานได้ มักจะทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ยังขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของแต่ละแผนก อันสืบเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร ทำให้บางครั้งบรรจุนักงานที่มาตรฐานการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ การตัดสินใจโดยผู้บริหาร มีความคิดเห็นไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารกับผู้คัดเลือกบุคลากร และการตรวจสอบภาพ เป็นรีสอร์ทขนาดเล็ก จึงไม่ได้สนใจด้านนี้มาก มีความสำคัญเท่ากัน

### อภิปรายผล

ในการศึกษาถึงปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้จัดการแผนกบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่แทนผู้จัดการบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านบุคคลของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 14 แห่ง โดยใช้หลักการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อจากการสรรหาบุคคล โดยการคัดเลือกเป็นการพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรของสุภาพร พิศาลบุตร (2541) และกระบวนการคัดเลือก 10 ขั้นตอน ของธงชัย สันติวงษ์ (2540) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จิรอร หอมหยก (2546) ที่พบว่า การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ของโรงแรมส่วนใหญ่มีขั้นตอนและกระบวนการ 10 ขั้นตอนเหมือนกัน พบว่า

**การรับสมัคร** เป็นขั้นตอนในการรวบรวมเอกสารการสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครต้องการทำ และมีการนัดผู้สมัครมารับการสัมภาษณ์เบื้องต้น จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีวิธีการรับสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครงาน นัดผู้สมัครงานเข้ารับการสัมภาษณ์เบื้องต้น และรวบรวมเอกสารประกอบการสมัครงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพร พิศาลบุตร (2536) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การรับพนักงานระดับปฏิบัติการใช้หลายวิธีการประกาศรับสมัครโดยทั่วไปหรือการให้พนักงานโรงแรมปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของชูชัย สมितिไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจโดยส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีการสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร สำหรับตำแหน่งระดับพนักงานปฏิบัติการ จะใช้วิธีการประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบัน

**การสัมภาษณ์เบื้องต้น** เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น ซึ่งอาจจะใช้บุคคลเดียวหรือหลายคนก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์แบบนี้เป็นการกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคล จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยถามถึงประสบการณ์ในการทำงาน และ

พิจารณาบุคลิกภาพของผู้สมัคร ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จงพิศ ศิริรัตน์ (2539) ที่ศึกษาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย พบว่าวิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การสัมภาษณ์ และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชูชัย สมมติไกร (2539) ที่ศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย พบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้มากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานทุกระดับคือ การสัมภาษณ์เหมือนกัน

**การพิจารณาใบสมัคร** เพื่อพิจารณาถึงข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครตามความต้องการ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มักจะประกอบด้วย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัว ผู้สมัคร จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการพิจารณาใบสมัครเพื่อคัดเลือกบุคลากรบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติตามที่ระบุในตำแหน่งงาน และมีการรวบรวมเอกสารประกอบการรับสมัครงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีดูจากใบสมัครงาน

**การทดสอบพนักงาน** เพื่อคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีที่นิยมใช้ในองค์กรต่างๆ เนื่องจากการทดสอบเป็นการวัดที่ชัดเจน จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการทดสอบพนักงานเพื่อคัดเลือกบุคลากรบรรจุเข้าทำงาน โดยทำการทดสอบความถนัด ความสัมฤทธิ์ในการทำงาน และการทดสอบบุคลิกภาพ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของชูชัย สมมติไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยนิยมใช้มากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานทุกระดับ ที่ได้รับความนิยมนรองลงมาจากการสัมภาษณ์คือ การทดสอบความรู้เฉพาะงาน

**การสัมภาษณ์** เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงบางประการเกี่ยวกับตัวผู้สมัครเพิ่มเติม แล้วนำมาพิจารณาร่วมกับการทดสอบและการตรวจสอบพื้นฐานของผู้สมัคร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการว่าจ้างงานอย่างเหมาะสม จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงคนเดียวกับผู้สัมภาษณ์ และเป็นการสัมภาษณ์ทางอ้อม โดยเป็นการตั้งคำถามอย่างกว้างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีดูจากใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ และสอดคล้องกับการศึกษาของจงพิศ ศิริรัตน์ (2539) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า วิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การสัมภาษณ์ และการศึกษาของชูชัย สมมติไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผล

การศึกษาพบว่า วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยนิยมใช้มากที่สุดสำหรับตำแหน่งงานทุกระดับ คือ การสัมภาษณ์

**การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน** เป็นการตรวจสอบเพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่างๆ ที่แล้วมา หรือข้อมูลต่างๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการตรวจสอบใบสมัครงาน ตรวจสอบประวัติส่วนตัวและการทำงาน และตรวจสอบหลักฐานอ้างอิงและหนังสือรับรอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชูชัย สมितिไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงานปฏิบัติการ ได้มีการตรวจสอบประวัติภูมิหลังของผู้สมัคร

**การคัดเลือกเพื่อบรรจุ** เป็นการพิจารณาก่อนกรองขั้นสุดท้ายโดยจะทำการคัดเลือกผู้สมัครและส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และพิจารณาตัดสินใจ จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยแผนกที่จ้าง เพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจากผ่านขั้นตอนการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ และตัดสินใจเลือกผู้สมัครงาน ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีดูจากการสัมภาษณ์

**วิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหาร** เป็นการประเมินเป็นขั้นสุดท้ายของหัวหน้างานในการรับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรมมีวิธีการในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการตัดสินใจเลือกผู้สมัครงานเข้าทำงานและอนุมัติให้บรรจุ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชูชัย สมितिไกร (2539) ได้ทำการศึกษาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกโดยการให้ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก

**การตรวจสอบสุขภาพ** เพื่อตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อมทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตา หรืออื่นๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับองค์กร จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงแรม มีการตรวจสอบสุขภาพเพื่อคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุเข้าทำงาน โดยกำหนดให้ไปตรวจสุขภาพ หรือให้มีการตรวจสุขภาพ และแพทย์ทำการรายงานข้อมูลด้านสุขภาพให้แก่ผู้จ้างทราบ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ระบุสถานพยาบาล และเป็นการตรวจสุขภาพด้าน HIV ความดันโลหิต วัณโรค และหัวใจ สอดคล้องกับการศึกษาของจงพิศ ศิริรัตน์ (2539) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า มีการตรวจร่างกายและการตรวจสอบของพนักงานระหว่างช่วงทดลองงาน

**การบรรจุพนักงาน** เป็นเรื่องของการบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับแผนกที่รับเข้า ซึ่งมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียด ประวัติข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามขั้นตอน จากการศึกษพบว่า ทุกโรงแรมมีการกระบวนการในการบรรจุพนักงาน โดยมีการพิจารณาหลักฐานประกอบในการทำสัญญา และให้ผู้สมัครงานรายงานตัวกับหัวหน้าแผนกที่จะรับพนักงานเข้าทำงาน มีการทำสัญญาจ้างงาน และเก็บประวัติที่ฝ่ายบุคคล ผู้ที่ทำสัญญาจ้างงาน คือ ผู้จัดการทั่วไป หลักฐานประกอบในการทำสัญญาจ้าง คือ ใบสมัครงาน บัตรประชาชน ทะเบียนบ้าน หลักฐานการศึกษา หลักฐานทางการทหาร หนังสือรับรองการผ่านงาน และรูปถ่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จีรอร หอมหยก(2546) ที่ศึกษาการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในโรงแรมในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่รับผิดชอบ โดยผู้จัดการฝ่ายบุคคล

### ข้อค้นพบ

ทุกโรงแรมใช้ปัจจัยในการคัดเลือก ดังนี้ การรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้น การพิจารณาใบสมัคร การสัมภาษณ์ และการบรรจุ

โรงแรมส่วนใหญ่ไม่ใช้ขั้นตอนดังนี้ การทดสอบพนักงานโดยเฉพาะโรงแรมมาตรฐาน 4 และ 5 ดาว การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน โดยเฉพาะโรงแรมมาตรฐาน 5 ดาว การคัดเลือกบรรจุโดยแผนกที่จ้างโดยเฉพาะโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยเฉพาะโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว การตรวจสอบสุขภาพ โดยเฉพาะโรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว 4 ดาวและ 5 ดาว

วิธีการรับสมัคร พบว่า ทุกโรงแรมไม่ใช้วิธีการไม่ให้กรอกใบสมัครงาน จนกว่าจะผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้น

วิธีการสัมภาษณ์ พบว่า โรงแรมระดับ 3 ดาว มีเพียง 4 โรงแรมที่ถามถึงการศึกษาขั้นต่ำ

วิธีการทดสอบพนักงาน พบว่า โรงแรม 4 ดาวทุกโรงแรมไม่ใช้วิธีทดสอบความสมารถในการทำงาน โรงแรม 5 ดาวทุกโรงแรมไม่ใช้วิธีการทดสอบสติปัญญา ความสนใจ และการทดสอบบุคลิกภาพ

วิธีการสัมภาษณ์ โรงแรม 3 ดาว ทุกโรงแรมไม่ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ ซึ่งจะมีผู้ทำการสัมภาษณ์หลายคน และโรงแรม 4 ดาว ทุกโรงแรมไม่ทำการสัมภาษณ์ทางอ้อม โดยเป็นการตั้งคำถามอย่างกว้างๆ และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และทุกโรงแรมไม่มีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มโดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคนโดยพบว่า โรงแรม 5 ดาว ไม่ใช้การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มโดยมีผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคน และการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ

วิธีการคัดเลือก โรงแรม 4 ดาว 5 ดาว ไม่มีการจัดลำดับผู้สมัคร และโรงแรม 4 ดาว ไม่มีการเตรียมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ



ตารางที่ 63 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อบรรจุเข้าทำงาน ของธุรกิจโรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามระดับมาตรฐาน โรงแรม

กระบวนการคัดเลือก	มาตรฐานโรงแรม			
	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว	รวม
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
การรับสมัคร	4.14 (มาก)	4.67 (มากที่สุด)	4.00 (มาก)	4.21 (มาก)
การสัมภาษณ์เบื้องต้น	4.14 (มาก)	4.67 (มากที่สุด)	4.25 (มาก)	4.29 (มาก)
การพิจารณาใบสมัคร	4.14 (มาก)	4.67 (มากที่สุด)	4.00 (มาก)	4.21 (มาก)
การทดสอบ	4.14 (มาก)	5.00 (มากที่สุด)	4.25 (มาก)	4.36 (มาก)
การสัมภาษณ์	4.71 (มากที่สุด)	4.67 (มากที่สุด)	4.75 (มากที่สุด)	4.71 (มากที่สุด)
ตรวจสอบข้อมูล	4.00 (มาก)	3.67 (มาก)	4.00 (มาก)	3.93 (มาก)
คัดเลือกเพื่อบรรจุ	3.86 (มาก)	4.67 (มากที่สุด)	3.50 (มาก)	3.93 (มาก)
ตัดสินใจโดยผู้บริหาร	4.57 (มากที่สุด)	4.67 (มากที่สุด)	4.50 (มากที่สุด)	4.57 (มากที่สุด)
ตรวจสอบสุขภาพ	3.57 (มาก)	3.33 (น้อย)	3.75 (มาก)	3.57 (มาก)
บรรจุพนักงาน	3.57 (มาก)	3.67 (มาก)	3.25 (น้อย)	3.50 (มาก)
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b> (มาก)	<b>4.37</b> (มาก)	<b>4.03</b> (มาก)	<b>4.13</b> (มาก)

จากตารางที่ 63 พบว่า โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาวให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว ให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 และ โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาวให้ความสำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03

โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาวให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรด้านการสัมภาษณ์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.71 รองลงมาคือ การตัดสินใจโดยผู้บริหรให้ว้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 การรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้น การพิจารณาใบสมัคร การทดสอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.14 ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก การตรวจสอบข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 4.00 ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก การคัดเลือกเพื่อบรรจุ มีค่าเฉลี่ย 3.86 ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก การตรวจสอบสุขภาพ และการบรรจุพนักงาน ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.57

โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาวให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรด้านการทดสอบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 5.00 รองลงมาคือ การรับสมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้น การพิจารณาใบสมัคร การสัมภาษณ์ การคัดเลือกเพื่อบรรจุ และการตัดสินใจโดยผู้บริหร ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.67 ด้านการตรวจสอบข้อมูลและการบรรจุพนักงาน ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3.67 และการตรวจสอบสุขภาพ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.33

โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว ให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรด้านการสัมภาษณ์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.75 รองลงมาคือ การตัดสินใจโดยผู้บริหร ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมค่าเฉลี่ย 4.50 ด้านการสัมภาษณ์เบื้องต้นและการทดสอบ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมา โดยรวมค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.25 การรับสมัคร การพิจารณาใบสมัคร การตรวจสอบข้อมูล ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยรวมค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.00 การตรวจสอบสุขภาพ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยรวมค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.75 การคัดเลือกเพื่อบรรจุ ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยรวมค่าเฉลี่ยคือ 3.50 และการบรรจุพนักงาน ให้ความสำคัญอยู่ในระดับน้อย โดยรวมค่าเฉลี่ยคือ 3.25

ตารางที่ 64 แสดงจำนวนและร้อยละ ของระดับปัญหาต่อปัจจัยในคัดเลือกรูปการของธุรกิจ  
โรงแรม ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำแนกตามระดับมาตรฐานโรงแรม

กระบวนการคัดเลือก	มาตรฐานโรงแรม			
	ระดับ 3 ดาว	ระดับ 4 ดาว	ระดับ 5 ดาว	รวม
	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)	ค่าเฉลี่ย (แปลผล)
การรับสมัคร	3.71 (มาก)	3.33 (น้อย)	3.50 (มาก)	3.57 (มาก)
การสัมภาษณ์เบื้องต้น	3.00 (น้อย)	2.33 (น้อยที่สุด)	2.00 (น้อยที่สุด)	2.57 (น้อย)
การพิจารณาใบสมัคร	3.29 (น้อย)	2.00 (น้อยที่สุด)	2.25 (น้อยที่สุด)	2.71 (น้อย)
การทดสอบ	3.14 (น้อย)	1.67 (น้อยที่สุด)	4.25 (มาก)	3.14 (น้อย)
การสัมภาษณ์	2.71 (น้อย)	2.33 (น้อยที่สุด)	2.00 (น้อยที่สุด)	2.43 (น้อยที่สุด)
ตรวจสอบข้อมูล	2.86 (น้อย)	1.67 (น้อยที่สุด)	2.75 (น้อย)	2.57 (น้อย)
คัดเลือกเพื่อบรรจุ	2.71 (น้อย)	1.67 (น้อยที่สุด)	2.75 (น้อย)	2.50 (น้อย)
ตัดสินใจโดยผู้บริหาร	2.57 (น้อย)	1.33 (ไม่มีปัญหา)	2.00 (น้อยที่สุด)	2.14 (น้อยที่สุด)
ตรวจสอบสุขภาพ	2.86 (น้อย)	1.00 (ไม่มีปัญหา)	2.00 (น้อยที่สุด)	2.21 (น้อยที่สุด)
บรรจุพนักงาน	2.57 (น้อย)	1.00 (ไม่มีปัญหา)	2.75 (น้อย)	2.29 (น้อยที่สุด)
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	<b>2.94</b> (น้อย)	<b>1.83</b> (น้อยที่สุด)	<b>2.63</b> (น้อย)	<b>2.61</b> (น้อย)

จากตารางที่ 64 พบว่า โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาวมีปัญหาต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.94 โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาวมีปัญหาของปัจจัยในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 1.83 และโรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาวมีปัญหาของปัจจัยในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 2.63

โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาว พบว่า ปัญหาต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรที่มีปัญหา มากที่สุดคือ การรับสมัครโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือ การพิจารณาใบสมัคร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.29 การทดสอบโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.14 การสัมภาษณ์เบื้องต้นโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ย 3.00 การตรวจสอบข้อมูลและการตรวจสอบสุขภาพโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.86 การสัมภาษณ์และการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.71 การตัดสินใจโดยผู้บริหาร และการบรรจุโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.57

โรงแรมมาตรฐานระดับ 4 ดาว พบว่า ปัญหาต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรที่มีปัญหา มากที่สุดคือ การรับสมัคร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.33 รองลงมาคือ การสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.33 การพิจารณาใบสมัคร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.00 การทดสอบ การตรวจสอบข้อมูลและการคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 1.67 การตัดสินใจโดยผู้บริหาร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 1.33 การตรวจสอบสุขภาพ และการบรรจุพนักงาน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับไม่มีปัญหา มีค่าเฉลี่ย 1.00

โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว พบว่า ปัญหาต่อปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรที่มีปัญหา มากที่สุดคือ การทดสอบโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 รองลงมาคือ การรับสมัคร และโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 การตรวจสอบข้อมูล การคัดเลือกเพื่อบรรจุสุขภาพ และการบรรจุพนักงาน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.75 การพิจารณาใบสมัครโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.33 การสัมภาษณ์ การตัดสินใจโดยผู้บริหารและการตรวจสอบสุขภาพ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.00

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 ดาวระดับ 4 ดาวและระดับ 5 ดาวให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการคัดเลือกอยู่ในระดับมาก เพื่อที่จะให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นทางธุรกิจโรงแรมควรมีการรักษามาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยในการคัดเลือก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสัมภาษณ์บุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนที่ธุรกิจโรงแรมทุกโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ให้ความสำคัญมากที่สุด ธุรกิจโรงแรมจึงควรที่จะให้ความเอาใจใส่ และมีการพัฒนาขั้นตอนการสัมภาษณ์ให้มีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ด้านปัญหาที่ค้นพบ ผู้ศึกษาพบว่า ธุรกิจโรงแรมทุกโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่าปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากร ด้านการรับสมัคร มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงควรกลับไปพิจารณาถึงในแต่ละขั้นตอนในการรับสมัครและค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เช่น ปัญหาด้านการรับสมัคร พบว่า ธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการรับสมัครเนื่องจากมีผู้มาสมัครน้อยและมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ ธุรกิจโรงแรมควรเพิ่มช่องทางการรับสมัครที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ผู้สมัครสามารถเข้าถึง และรับรู้รายละเอียดงาน ลักษณะงาน ตำแหน่งที่รับสมัคร ได้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

โรงแรมมาตรฐานระดับ 3 และ 4 ดาว พบว่า ปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรปัญหาด้านการรับสมัคร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการสำรวจ พบว่า โรงแรมมาตรฐาน 3 และ 4 ดาวทุกโรงแรมไม่มีวิธีการรับสมัครคือยังไม่ให้กรอกใบสมัครงานจนกว่าจะผ่านการสัมภาษณ์เบื้องต้น รวถึงโรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีการรวบรวมเอกสารประกอบการรับสมัครงาน หากเพิ่มขั้นตอนและทบทวนวิธีการรับสมัครดังกล่าว อาจช่วยลดระดับปัญหาให้อยู่ในระดับที่น้อยลงได้

โรงแรมมาตรฐานระดับ 5 ดาว พบว่าปัจจัยในการคัดเลือกบุคลากรปัญหาด้านการทดสอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผลการสำรวจ พบว่า โรงแรมมาตรฐาน 5 ดาวทุกโรงแรมไม่มีขั้นตอนการทดสอบสติปัญญา การทดสอบความสนใจ และการทดสอบบุคลิกภาพ หากเพิ่มขั้นตอนและทบทวนวิธีการทดสอบบุคลากรดังกล่าว อาจช่วยลดระดับปัญหาให้อยู่ในระดับที่น้อยลงได้