

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารับรองการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงวิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาแรงงานของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน และวิธีการแก้ไข
4. เพื่อศึกษาถึงคุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ
5. เพื่อศึกษาถึงปริมาณพนักงานของ โรงแรมปัจจุบัน

ประชากรที่ทำการศึกษาเป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 60 ห้อง จำนวน 37 โรงแรม การเก็บข้อมูลใช้วิธีการออกแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการแผนกบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่แทนผู้จัดการแผนกบุคคลหรือบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ได้แบบสอบถามกลับคืนครบทั้งหมด 37 ชุด ในการวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

4.1 วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น ดังต่อไปนี้

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบุคคล

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม แบ่งออกได้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาพนักงาน
3. การคัดเลือกพนักงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การปลดพนักงานออก
6. การฝึกอบรม

7. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

8. การจูงใจ

4.2 ปัญหาแรงงาน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น ดังนี้

4.1.1 ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

4.1.2 ปัญหาการลาออกของพนักงาน

4.1.3 ปัญหาคุณสมบัติพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

4.3 ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน และวิธีการแก้ไข  
ปัญหา แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น ดังนี้

4.3.1 ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน

4.3.2 ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของโรงแรม

4.4 คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ

4.5 ปริมาณพนักงานในโรงแรมปัจจุบัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

#### 4.1 วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบ แบ่งการ  
วิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ดังนี้

- ก. จำนวนโรงแรมที่มีแผนกบุคคล
- ข. หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกบุคคล

ก. จำนวนโรงแรมที่มีแผนกบุคคล

ตารางที่ 1 จำนวนโรงแรมที่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลโดยเฉพาะ

หน่วยงานแผนกบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
มี	26	70.3
ไม่มี	11	29.7
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 1 โรงแรมมีหน่วยงานบุคคลที่รับผิดชอบโดยเฉพาะร้อยละ 70.3 และที่เหลือคิดเป็นร้อยละ 29.7 ไม่มีหน่วยงานบุคคลรับผิดชอบแต่มีหน่วยงานอื่น ๆ รับผิดชอบงานบริหารงานบุคคลแทน อาทิ หน่วยงานธุรการ หน่วยงานการเงินและบัญชี นอกจากนี้บางโรงแรมยังมอบหมายให้ผู้จัดการทั่วไปทำหน้าที่บริหารงานบุคคลด้วยตนเอง

ข. หน้าที่ความรับผิดชอบของแผนกบุคคล

ตารางที่ 2 แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกบุคคลของ โรงแรม

หน้าที่และความรับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	14	53.9
2, 3	2	7.7
1, 2, 3, 4, 6, 9,	7	26.9
2, 3, 8, 9, 11	2	7.7
3, 6	1	3.8
รวม	26	100.0

หมายเหตุ ตัวเลขในช่องหน้าที่ความรับผิดชอบหมายถึง

- |  |   |
|--|---|
| 1= หน้าที่วางแผนกำลังคน                | 7= หน้าที่กำหนดวิธีการจูงใจ                 |
| 2= หน้าที่สรรหาพนักงาน                 | 8= หน้าที่ฝึกอบรม                           |
| 3= หน้าที่คัดเลือกพนักงาน              | 9= หน้าที่ให้บริการด้านสวัสดิการ            |
| 4= หน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน       | 10= หน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์               |
| 5= หน้าที่เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายพนักงาน | 11= หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านวินัยและร้องทุกข์ |
| 6= หน้าที่บริหารค่าจ้างและเงินเดือน    |   |

จากตารางที่ 2 แสดงถึงแผนกบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ หน้าที่วางแผนกำลังคน หน้าที่สรรหาพนักงาน หน้าที่คัดเลือกพนักงาน หน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน หน้าที่เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายพนักงาน หน้าที่บริหารค่าจ้างและเงินเดือน หน้าที่กำหนดวิธีการจูงใจ หน้าที่ฝึกอบรม หน้าที่ให้บริการด้านสวัสดิการ หน้าที่ด้านแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านวินัยและร้องทุกข์ ร้อยละ 53.9

#### 4.1.2 วิธีการบริหารงานบุคคลของ โรงแรม

1. การวางแผนกำลังคน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น ดังนี้

- ก. การมีการวางแผนกำลังคน
- ข. บุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคน
- ค. สิ่งที่โรงแรมใช้ในการวางแผนกำลังคน
- ง. จุดมุ่งหมายในการวางแผนกำลังคน
- จ. ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

ก. การมีการวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 3 แสดงถึงการมีหรือไม่มีการวางแผนกำลังคนของ โรงแรมในจังหวัด เชียงใหม่

การวางแผนกำลังคน	จำนวน	ร้อยละ
มี	31	83.7
ไม่มี	6	16.3
รวม	37	100.0

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
จากตารางที่ 3 แสดงถึงโรงแรมส่วนใหญ่ร้อยละ 83.7 มีการวางแผนกำลังคน

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ข. บุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคน

ตารางที่ 4 แสดงถึงบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคน

บุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคน	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการบริหาร	19	61.4
เจ้าของโรงแรม	4	12.9
ผู้จัดการแผนกบุคคล	6	19.3
ผู้จัดการทั่วไป	2	6.4
รวม	31	100.0

จากตารางที่ 4 บุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนส่วนใหญ่หรือร้อยละ 61.4 คือ คณะกรรมการบริหารของโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของโรงแรม ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าแผนก

## ค. ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 5 แสดงถึงสิ่งที่โรงแรมใช้ในการพิจารณาวางแผนกำลังคน

ปัจจัยที่โรงแรมใช้ในการพิจารณาวางแผนกำลังคน	จำนวน	ร้อยละ
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	5	16.2
1, 2, 4, 8, 9, 11, 13	1	3.2
1, 2, 5, 8, 11, 12, 13	2	6.5
4, 5, 6, 7, 10	1	3.2
3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13	2	6.5
6, 8, 11, 13	1	3.2
6, 8	2	6.5
2, 4, 5, 6, 7	1	3.2
1, 6, 7, 8, 9	11	35.4
4, 5	1	3.2
1, 7, 11	2	6.5
2, 5, 7	1	3.2
12	1	3.2
รวม	31	100.0

หมายเหตุ ปัจจัยที่โรงแรมใช้ในการพิจารณาวางแผนกำลังคน ได้แก่

- |                           |                               |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1= จำนวนเงินลงทุน         | 8= ผลการดำเนินงานของโรงแรม    |
| 2= ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ    | 9= ขนาดของสถานที่             |
| 3= วัตถุประสงค์ของ        | 10= การขาดงานของพนักงาน       |
| 4= เวลา                   | 11= การขยายงานในอนาคต         |
| 5= การหมุนเวียนของพนักงาน | 12= สิ่งอำนวยความสะดวก        |
| 6= จำนวนห้องพัก           | 13= อัตราคนทำงานเฉลี่ยต่อห้อง |
| 7= จำนวนพนักงานปัจจุบัน   |                               |

จากตารางที่ 5 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 35.4 ใช้ปัจจัยจำนวนเงินลงทุน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานปัจจุบัน ผลการดำเนินงานของโรงแรม และขนาดของสถานที่ ร่วมพิจารณาวางแผนกำลังคน

## ง. จุดมุ่งหมายในการวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 6 แสดงถึงจุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคน

จุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคน	จำนวน	ร้อยละ
วางแผนเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างและขยายงาน	20	64.5
วางแผนเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างเพียงอย่างเดียว	10	32.3
วางแผนเพื่อการขยายงานเพียงอย่างเดียว	1	3.2
รวม	31	100.0

จากตารางที่ 6 แสดงถึงจุดมุ่งหมายของการวางแผนกำลังคนของ โรงแรมเป็นการวางแผนเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง และเพื่อการขยายงานในอนาคต ร้อยละ 64.5

## จ. ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 7 แสดงถึงระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน

ระยะเวลาในการวางแผนกำลังคน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาดำกกว่า 1 ปี	13	41.9
ระยะเวลา 1-3 ปี	16	51.6
ระยะเวลาดำกตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป	2	6.5
รวม	31	100.0

จากตารางที่ 7 แสดงถึงระยะเวลาในการวางแผนกำลังคนของ โรงแรมเป็นแผนระยะเวลา 1-3 ปี ร้อยละ 51.6 และเป็นแผนระยะเวลาดำกกว่า 1 ปี ร้อยละ 41.9



## 2. การสรรหาพนักงาน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- ก. แหล่งที่โรงแรมใช้ในการสรรหาพนักงาน
- ข. วิธีการสรรหาพนักงาน
- ค. ระยะเวลาที่ใช้สรรหาพนักงาน

### ก. แหล่งที่โรงแรมใช้ในการวางแผนกำลังคน

ตารางที่ 8 แสดงถึงแหล่งที่โรงแรมใช้ในการสรรหาพนักงาน

แหล่งสรรหาพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แหล่งภายนอกโรงแรม	22	60.0	13	35.0
แหล่งภายในโรงแรม	5	13.0	6	16.0
แหล่งภายนอกและภายในโรงแรม	10	27.0	18	49.0
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 8 แสดงถึงโรงแรมใช้แหล่งสรรหาพนักงานระดับบริหารร้อยละ 60.0 ใช้จากแหล่งภายนอกโรงแรมเพียงอย่างเดียว แต่พนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 49.0 ใช้ทั้งแหล่งภายนอกและภายในโรงแรมประกอบกัน และร้อยละ 35.0 ใช้จากแหล่งภายนอกเพียงอย่างเดียว

ข. วิธีการสรรหาพนักงาน

ตารางที่ 9 แสดงถึงวิธีการสรรหาพนักงานของ โรงแรม

วิธีการสรรหาพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,4,5,6	2	5.4	20	54.1
1,3,5,6	7	18.9	5	13.5
1,5	2	5.4	3	8.1
1,3	3	8.1	-	-
1,6	-	-	4	10.8
5,6	1	2.7	3	8.1
4,6	2	5.4	2	5.4
3	17	45.9	-	-
1	3	8.1	-	-
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ วิธีการสรรหาพนักงาน มีดังนี้

- 1= วิธีประกาศรับสมัครตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ
- 2= ติดต่อสำนักงานจัดหางาน
- 3= วิธีผู้บริหาร โรงแรมชักชวนพนักงาน โรงแรมอื่น ๆ
- 4= จากสถาบันการศึกษา
- 5= จากผู้สมัครมาทั้ง ใบสมัครไว้
- 6= อาศัยพนักงาน โรงแรมปัจจุบันแนะนำมา

จากตารางที่ 9 แสดงถึง โรงแรมที่ใช้วิธีสรรหาพนักงานระดับบริหาร โดยวิธีที่ผู้บริหาร โรงแรมชักชวนพนักงานจาก โรงแรมอื่น ๆ เพียงอย่างเดียว มีร้อยละ 45.9 ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีโรงแรมที่ใช้วิธีสรรหาพนักงานหลายวิธี ซึ่งได้แก่ วิธีประกาศรับสมัครตามสื่อโฆษณาต่าง ๆ จากสถาบันการศึกษา วิธีให้ผู้สมัครมาทั้ง ใบสมัครไว้ และวิธีอาศัยพนักงาน โรงแรมปัจจุบันแนะนำมา มีร้อยละ 54.1

ค. ระยะเวลาที่ใช้สรรหาพนักงาน

ตารางที่ 10 แสดงถึงระยะเวลาที่โรงแรมใช้ในการสรรหาพนักงาน

ระยะเวลาในการสรรหาพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 เดือน	7	18.9	25	67.6
1-3 เดือน	24	64.9	8	21.6
3-6 เดือน	3	8.1	2	5.4
มากกว่า 6 เดือน	3	8.1	2	5.4
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 10 แสดงถึงโรงแรมใช้ระยะเวลาในการสรรหาพนักงานระดับบริหารที่ใช้เวลา 1-3 เดือน มีร้อยละ 64.9 ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการใช้ระยะเวลาในการสรรหา 1 เดือน มีร้อยละ 67.6

3. การคัดเลือกพนักงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลถึงขั้นตอนการคัดเลือกพนักงาน

ตารางที่ 11 แสดงถึงขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานของ โรงแรม

ขั้นตอนการคัดเลือกพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3,4,5	2	5.4	7	18.9
1,2,5	2	5.4	3	8.1
1,2	8	21.6	12	32.4
1,2,4,5	3	8.1	7	18.9
2	15	40.6	2	5.5
1,2,4	4	10.8	6	16.2
1,2,3,5	1	2.7	-	-
2,5	1	2.7	-	-
2,4	1	2.7	-	-
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ ขั้นตอนการคัดเลือกพนักงาน มีดังนี้

1= ตูจากใบสมัครงาน

2= สอบสัมภาษณ์

3= สอบข้อเขียน

4= สอบภาคปฏิบัติ

5= ตรวจร่างกาย

จากตารางที่ 11 แสดงถึง โรงแรมร้อยละ 40.6 มีขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานระดับบริหาร โดยการสอบสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมร้อยละ 32.4 ใช้วิธีคัดเลือกโดยดูจากใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ประกอบกัน

#### 4. การประเมินผลปฏิบัติงาน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ข. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ก. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 12 แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงแรม

วัตถุประสงค์การประเมินผล การปฏิบัติงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3,4,5,6,7	7	18.9	14	37.8
1	15	40.6	4	10.8
1,3,4,5	2	5.4	4	10.8
1,2,3,4	3	8.1	4	10.8
1,2,3,4,6,7	3	8.1	6	16.3
1,2,5	3	8.1	2	5.4
1,2,6,7	4	10.8	3	8.1
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1= เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2= เพื่อวางแผนการฝึกอบรม
- 3= เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 4= เพื่อประกอบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 5= เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
- 6= เพื่อพิจารณาความดีความชอบ
- 7= เพื่อใช้พิจารณาพนักงานที่ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพ

จากตารางที่ 12 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 40.6 มีวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพียงอย่างเดียว ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีโรงแรมร้อยละ 37.8 มีวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ข้อที่ 1-7

ข. บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 13 แสดงถึงบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงแรม

บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3	15	40.6	1	2.7
1	11	29.7	8	21.7
1,2	2	5.4	14	37.8
1,2,4	1	2.7	5	13.5
2,3,4	2	5.4	3	8.1
1,4	2	5.4	3	8.1
1,3	2	5.4	1	2.7
4	2	5.4	2	5.4
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1= ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกประเมิน
- 2= ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
- 3= คณะกรรมการประเมินผล
- 4= ประเมินผลด้วยตนเอง

จากตารางที่ 13 แสดงถึง โรงแรมร้อยละ 40.6 ที่มีบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร เป็นคณะกรรมการประเมินผล ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีโรงแรมร้อยละ 37.8 ที่มีบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกประเมิน และผู้จัดการฝ่ายบุคคล

ค. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 แสดงถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงแรม

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การให้คะแนนโดยตรง (Rating)	4	10.8	9	24.3
วิธีนำผลงานของพนักงานในกลุ่มมาเปรียบเทียบกัน (Ranking)	4	10.8	10	27.1
วิธีการตรวจสอบรายการ (Checklist)	5	13.5	3	8.1
วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน	24	64.9	15	40.5
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 14 แสดงถึง โรงแรมร้อยละ 64.9 และ 40.5 ที่มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยใช้วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของ โรงแรมที่ตั้งไว้

5. การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การปลดพนักงานออก แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- ก. หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง
- ข. สาเหตุการโยกย้ายพนักงาน
- ค. สาเหตุการปลดพนักงานออก

ก. หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง

ตารางที่ 15 แสดงถึงหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงานของโรงแรม

หลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หลักความรู้ความสามารถ	12	32.4	18	48.7
หลักอาวุโส	-	-	1	2.7
หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส	22	59.5	14	37.8
หลักประสบการณ์	2	5.4	4	10.8
หลักระบบอุปถัมภ์	1	2.7	-	-
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 15 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 59.5 ที่มีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งพนักงานระดับบริหาร โดยใช้พิจารณาจากความรู้ความสามารถของพนักงาน และอาวุโส (อายุการทำงาน) ประกอบกัน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีโรงแรมร้อยละ 48.7 ใช้หลักพิจารณาจากความรู้ความสามารถของพนักงานเพียงอย่างเดียว



ข. สาเหตุการโยกย้ายพนักงาน

ตารางที่ 16 แสดงถึงสาเหตุการโยกย้ายพนักงานของ โรงแรม

สาเหตุของการโยกย้ายพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
1, 2, 3, 5, 9	5	13.6
1, 2, 4, 5, 8, 9	3	8.1
1, 2, 5	14	37.8
3, 4, 5, 8	3	8.1
2, 5, 7, 9	2	5.4
1	4	10.8
3, 5, 9	3	8.1
1, 6, 7	1	2.7
4	2	5.4
รวม	37	100.0

หมายเหตุ สาเหตุของการโยกย้ายพนักงาน มีดังนี้

- 1= เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2= เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ โรงแรม
- 3= พนักงานต้องการเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาใหม่
- 4= พนักงานคิดว่าสถานที่ทำงานแห่งใหม่ดีกว่า
- 5= พนักงานมีความเห็นว่างานใหม่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า
- 6= พนักงานต้องการที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนใหม่
- 7= พนักงานต้องการย้ายตามเพื่อนร่วมงานเก่า
- 8= พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำในปัจจุบันไม่น่าสนใจ
- 9= พนักงานมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน

จากตารางที่ 16 แสดงถึง โรงแรมร้อยละ 37.8 ที่มีสาเหตุของการโยกย้ายพนักงาน ดังต่อไปนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ โรงแรม และพนักงานเห็นว่างานใหม่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า

## ค. สาเหตุการปลดพนักงานออก

ตารางที่ 17 แสดงถึงสาเหตุของการปลดพนักงานออก

สาเหตุของการปลดพนักงานออก	จำนวน	ร้อยละ
ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน	2	5.4
มีการทำผิดระเบียบวินัยอย่างร้ายแรง	35	94.6
โรงแรมต้องการลดจำนวนพนักงาน	-	-
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 17 แสดงถึงโรงแรมส่วนใหญ่ ร้อยละ 94.6 ที่มีสาเหตุของการปลดพนักงานออก เนื่องจากพนักงานกระทำผิดระเบียบวินัยอย่างร้ายแรง

## 6. การฝึกอบรม แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- ก. การมีศูนย์ฝึกอบรม
- ข. ลักษณะการฝึกอบรม
- ค. งบประมาณในการฝึกอบรม
- ง. ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมพนักงาน

## ก. การมีศูนย์ฝึกอบรม

ตารางที่ 18 แสดงถึงโรงแรมมีการศูนย์ฝึกอบรมหรือไม่

การตั้งศูนย์ฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
มี	12	32.4
ไม่มี	25	67.6
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 18 แสดงถึงโรงแรมส่วนใหญ่หรือร้อยละ 67.6 ไม่มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรมเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงแรมเอง

## ข. ลักษณะการฝึกอบรม

ตารางที่ 19 แสดงถึงลักษณะการฝึกอบรมพนักงานของโรงแรม

ลักษณะของการฝึกอบรมพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. จัดในลักษณะ in house training	9	24.3	22	59.5
2. ให้สถาบันการศึกษาช่วยจัดฝึกอบรม ลักษณะ in house training	-	-	1	2.7
3. ส่งพนักงานเข้ารับการอบรมตาม สถาบันการศึกษาต่าง ๆ	2	5.4	1	2.7
4. เชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว	1	2.7	1	2.7
5. ส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ	11	29.8	1	2.7
6. อื่น ๆ (ไม่มีการฝึกอบรม)	14	37.8	11	29.7
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 19 แสดงถึง โรงแรมที่มีการฝึกอบรมพนักงานจะมีลักษณะของการฝึกอบรมพนักงานระดับบริหาร โดยวิธีการส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ ร้อยละ 29.8 ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีโรงแรมร้อยละ 59.5 ใช้วิธีจัดการฝึกอบรมเองในลักษณะ In House Training

## ค. งบประมาณในการฝึกอบรม

ตารางที่ 20 แสดงถึงงบประมาณที่โรงแรมใช้ในการฝึกอบรมต่อปี

งบประมาณในการฝึกอบรมต่อปี	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	8	21.7
10,001 - 50,000 บาท	15	40.5
50,001 - 100,000 บาท	2	5.4
100,000 - 200,000 บาท	1	2.7
ไม่มีงบประมาณ	11	29.7
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 20 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 40.5 มีงบประมาณในการฝึกอบรมต่อปี ประมาณ 10,001-50,000 บาท

## ง. ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ตารางที่ 21 แสดงถึงผลที่โรงแรมได้รับจากการฝึกอบรมพนักงาน

ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานทำงานได้ดีขึ้น	17	45.9
พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น	6	16.2
พนักงานมีพฤติกรรมเหมือนเดิมได้ผลเท่าเดิม	1	2.7
ไม่มีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม	2	5.4
ไม่มีการฝึกอบรม	11	29.8
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 21 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 45.9 ได้รับผลจากฝึกอบรมพนักงาน คือ พนักงานทำงานได้ดีขึ้น

7. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- ก. บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน  
 ข. หลักเกณฑ์ที่โรงแรมใช้ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน  
 ค. สวัสดิการที่โรงแรมให้แก่พนักงาน

ก. บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

ตารางที่ 22 แสดงถึงบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างเงินเดือน

บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างเงินเดือน	จำนวน	ร้อยละ
1, 2, 3	11	29.7
1, 3	3	8.1
2, 3	5	13.6
1, 2	3	8.1
2	3	8.1
1	6	16.2
3	6	16.2
รวม	37	100.0

หมายเหตุ บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างเงินเดือน มีดังนี้

- 1= ผู้จัดการฝ่ายบุคคล  
 2= ผู้จัดการทั่วไป  
 3= เจ้าของ โรงแรม  
 4= บริษัทที่ปรึกษาจัดทำให้

จากตารางที่ 22 แสดงถึง โรงแรมร้อยละ 29.7 ที่มีบุคคลทำหน้าที่กำหนดค่าจ้างเงินเดือน เป็น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการทั่วไป และเจ้าของ โรงแรม

ข. หลักเกณฑ์ที่โรงแรมใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

ตารางที่ 23 แสดงถึงหลักเกณฑ์ที่โรงแรมใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน

หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3,4,7	11	29.8	11	29.8
2,5	1	2.7	3	8.1
1,2,3,6	5	13.5	3	8.1
1,3,5,7	5	13.5	3	8.1
3	4	10.8	2	5.4
1,4,5,6,7	2	5.4	5	13.5
3,4,5,6,7	1	2.7	4	10.8
1,2,3,4,5,6,7	4	10.8	4	10.8
1	4	10.8	2	5.4
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน มีดังนี้

- 1= คุณภาพและปริมาณ
- 2= การศึกษา
- 3= ประสบการณ์
- 4= อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของท้องถิ่น
- 5= อัตราที่องค์การอื่นจ่ายโดยทั่วไป
- 6= ตามความสามารถจ่ายของ โรงแรม
- 7= ตามสภาพการแข่งขัน

จากตารางที่ 23 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 29.8 ที่มีหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของท้องถิ่น และตามสภาพการแข่งขัน

ค. สวัสดิการที่โรงแรมให้แก่พนักงาน

ตารางที่ 24 แสดงถึงสวัสดิการที่โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ให้แก่พนักงานเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

สวัสดิการ	ระดับบริหาร			ระดับปฏิบัติการ		
	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ให้วันลาพักผ่อน	37	100.0	1	37	100.0	1
ให้อาหารกลางวัน	30	81.0	2	30	81.0	3
ให้เครื่องแบบ	25	67.5	3	33	89.1	2
ให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้	23	62.1	4	23	62.1	3
ให้โบนัส	21	56.7	5	19	51.3	6
ให้เงินช่วยเหลือศพญาติสนิท	20	54.0	6	22	59.4	4
ให้รางวัล	19	51.3	7	22	59.4	4
ให้เบิกเงินล่วงหน้า	17	45.9	8	19	51.3	6
ให้ค่าน้ำมัน	16	43.2	9	17	45.9	7
ให้กู้ยืมเงิน	15	40.5	10	16	43.2	8
ให้เงินล่วงเวลา	15	40.5	10	21	56.7	5
ให้ตรวจร่างกายประจำปี	14	37.8	11	14	37.8	9
ให้โครงการเงินสะสม	13	35.1	12	13	35.1	10

จากตารางที่ 24 แสดงถึงโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ให้สวัสดิการพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังแสดงในตาราง

## 8. การจูงใจ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

ก. วัตถุประสงค์การจูงใจ

ข. เทคนิคที่โรงแรมใช้ในการจูงใจพนักงาน

ก. วัตถุประสงค์การจูงใจ

ตารางที่ 25 แสดงถึงวัตถุประสงค์การจูงใจของ โรงแรม

วัตถุประสงค์การจูงใจ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3,4,5,6,7,8,9	15	40.5	23	62.2
1,2,5,8	4	10.8	3	8.1
6,8,9	2	5.4	-	-
1,8	5	13.6	-	-
4,5,8,9	1	2.7	1	2.7
2,6,7,8,9	2	5.4	-	-
7,8	2	5.4	3	8.1
1,3,5,8,9	3	8.1	4	10.8
1,3,6,8	3	8.1	3	8.1
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ วัตถุประสงค์การจูงใจ มีดังนี้

1=ให้เกิตกำลังใจในการปฏิบัติงาน

6=ให้เกิตความคิดสร้างสรรค์

2=ให้เกิตความสามัคคีในหมู่คณะ

7=ให้เกิตความศรัทธาและความเชื่อมั่น

3=ให้เกิตกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน

ในโรงแรม

4=ให้เกิตความจงรักภักดีต่อองค์การ

8=ให้เกิตประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

5=ให้พนักงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย

9=ลดปัญหาการออกของพนักงาน

จากตารางที่ 25 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 40.5 และ 62.2 ที่มีวัตถุประสงค์การจูงใจพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่ข้อที่ 1-9



ข. เทคนิคที่โรงแรมใช้ในการจูงใจพนักงาน

ตารางที่ 26 แสดงถึงเทคนิคที่โรงแรมใช้ในการจูงใจพนักงาน

เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3,4,5,6	17	45.9	18	48.7
2,3,4,5	2	5.4	9	24.3
3	6	16.3	2	5.4
2,4,6	2	5.4	2	5.4
6	-	-	2	5.4
4,5	4	10.8	2	5.4
3,4	4	10.8	2	5.4
3,5	2	5.4	-	-
รวม	37	100.0	37	100.0

หมายเหตุ เทคนิคที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน มีดังนี้

- 1= วางแผนและแบ่งงาน ให้เหมาะสม
- 2= มอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน
- 3= เพิ่มอัตราค่าจ้างและเงินเดือน
- 4= เพิ่มสวัสดิการ
- 5= สร้างความก้าวหน้าในงาน
- 6= สร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

จากตารางที่ 26 แสดงถึงโรงแรมร้อยละ 45.9 และ 48.7 ที่ใช้เทคนิคในการจูงใจพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ โดยวิธีวางแผนและแบ่งงานในโรงแรมให้ถูกต้อง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มอัตราค่าจ้างและเงินเดือน เพิ่มสวัสดิการ สร้างความก้าวหน้าในงาน และสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

#### 4.2 ปัญหาแรงงาน แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

- 4.2.1 ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน
- 4.2.2 ปัญหาการลาออกของพนักงาน
- 4.2.3 ปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

ตารางที่ 27 แสดงถึงว่าโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหาแรงงานหรือไม่

ปัญหาแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีปัญหา	32	86.5
ไม่มีปัญหา	5	13.5
รวม	37	100.0

จากตารางที่ 27 แสดงถึงโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ร้อยละ 86.5 มีปัญหา  
แรงงาน

ตารางที่ 28 แสดงถึงปัญหาแรงงานของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

ปัญหาแรงงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2,3	10	37.1	19	59.4
1,2	5	18.5	3	9.4
2,3	2	7.4	5	15.6
1,3	2	7.4	1	3.1
3	3	11.1	3	9.4
1	2	7.4	-	-
2	3	11.1	1	3.1
รวม	27	100.0	32	100.0

หมายเหตุ ปัญหาแรงงาน มีดังนี้

1= การขาดแคลนพนักงาน

2= การลาออกของพนักงาน

3= คุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

จากตารางที่ 28 แสดงถึงโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ร้อยละ 37.1 และ 59.4 ที่มีปัญหาแรงงานทั้งพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ทั้งสามด้านด้วยกัน อันได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ปัญหาการลาออกของพนักงาน และปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

## 4.2.1 ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

ตารางที่ 29 แสดงถึงจำนวน โรงแรมที่มีปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

ปัญหาการขาดแคลนพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีปัญหา	19	51.4	23	62.2
ไม่มีปัญหา	18	48.6	14	37.8
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 29 แสดงถึง โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหาการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารร้อยละ 51.4 และพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 62.2

#### 4.2.2 ปัญหาการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 30 แสดงถึงจำนวนโรงแรมที่มีปัญหาการลาออกของพนักงาน

ปัญหาการลาออกของพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีปัญหา	20	54.1	28	75.7
ไม่มีปัญหา	17	45.9	9	24.3
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 30 แสดงถึงโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหาการลาออกของพนักงานระดับบริหารร้อยละ 54.1 และพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 75.7

#### 4.2.3 ปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

ตารางที่ 31 แสดงถึงจำนวนโรงแรมที่มีปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

ปัญหาคุณสมบัติไม่เหมาะสม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีปัญหา	17	45.9	28	75.7
ไม่มีปัญหา	20	54.1	9	24.3
รวม	37	100.0	37	100.0

จากตารางที่ 31 แสดงถึงโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่มีปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม พนักงานระดับบริหารร้อยละ 45.9 และพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 75.7

**4.3 ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงานและวิธีการแก้ไขปัญหา**  
 แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็นดังนี้

4.3.1 ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน

4.3.2 ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงาน

4.3.1 **ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาแรงงาน** แบ่งออก  
 ได้ดังนี้

ก. ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

ข. ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาการลาออกของพนักงาน

ค. ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่

เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรม

ก. **ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนพนักงาน**

ตารางที่ 32 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาด้านการขาดแคลนพนักงาน

ความคิดเห็นต่อสาเหตุปัญหาการ ขาดแคลนพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2	7	36.9	8	34.8
1	11	57.9	11	47.8
2	1	5.2	3	13.1
1,3	-	-	1	4.3
รวม	19	100.0	23	100.0

หมายเหตุ **ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการขาดแคลนพนักงาน**

1= การขยายตัวด้านการก่อสร้างโรงแรม

2= สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรจำนวนน้อย

3= เงินเดือนน้อย

จากตารางที่ 32 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการขาด  
 แคลนพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 57.9 และ 47.8 คิดว่า  
 จะมีสาเหตุจากการขยายตัวด้านธุรกิจโรงแรม

ข. ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 33 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงาน

ความคิดเห็นต่อสาเหตุปัญหาการลาออก ของพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	4	20.0	-	-
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	3	15.0	20	71.4
1,9	2	10.0	1	3.6
10	4	20.0	1	3.6
1,2	3	15.0	4	14.3
4,9,10	1	5.0	-	-
8,9	1	5.0	2	7.1
8	1	5.0	-	-
2,3,8,9,10	1	5.0	-	-
รวม	20	100.0	28	100.0

หมายเหตุ ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงาน มีดังนี้

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1= อัตราเงินเดือนค่าจ้าง | 6= เพื่อนร่วมงาน              |
| 2= สวัสดิการ             | 7= ระเบียบข้อบังคับของ โรงแรม |
| 3= โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง | 8= สภาพแวดล้อมของ ที่ทำงาน    |
| 4= ความมั่นคง ในอาชีพ    | 9= ชื่อเสียงและขนาดของ โรงแรม |
| 5= ผู้บังคับบัญชา        | 10= การบริหารงานของ โรงแรม    |

จากตารางที่ 33 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาการลาออกของพนักงานระดับบริหารร้อยละ 20.0 คิดว่าจะมีสาเหตุจากอัตราเงินเดือนค่าจ้างและการบริหารงานของ โรงแรม ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีแผนกบุคคลร้อยละ 71.4 คิดว่าจะมีสาเหตุตั้งแต่ข้อ 1-10



ค. ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

ตารางที่ 34 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

ความคิดเห็นต่อสาเหตุของปัญหาพนักงาน มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	1	5.8	3	10.7
2	2	11.8	1	3.6
3	6	35.4	2	7.1
4	2	11.8	1	3.6
1,2,3,4	2	11.8	8	28.6
1,4	-	-	4	14.3
1,2,4	1	5.8	6	21.4
1,2,3	2	11.8	2	7.1
3,4	1	5.8	1	3.6
รวม	17	100.0	28	100.0

หมายเหตุ ความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

- 1= ขาดประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม      3= ขาดวิถึญานของนักรการโรงแรม  
2= ขาดความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ      4= พนักงานมาทำงานเพื่อรองานอื่น

จากตารางที่ 34 แสดงถึงความคิดเห็นของแผนกบุคคลต่อสาเหตุของปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการทำงานโรงแรมระดับบริหารร้อยละ 35.4 คิดว่าจะมีสาเหตุจากการขาดวิถึญานของนักรการโรงแรม ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีแผนกบุคคลร้อยละ 28.6 คิดว่าจะมีสาเหตุจากการขาดประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม ขาดความรู้ภาษาต่างประเทศ ขาดวิถึญานของนักรการโรงแรม และเข้ามาทำงานเพื่อรองานอื่น

#### 4.3.2 ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงาน แบ่งออก

ดังนี้

- ก. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน
- ข. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน
- ค. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคูสมบัติพนักงานไม่

เหมาะสมกับการทำงานโรงแรม

- ก. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน
- ตารางที่ 35 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน

ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	9	47.4	7	30.5
2	5	26.3	9	39.1
3	2	10.5	2	8.7
1,2	3	15.8	3	13.1
4	-	-	1	4.3
1,2,3	-	-	1	4.3
รวม	19	100.0	23	100.0

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงาน มีดังนี้

- 1= เสนอสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรเพิ่มขึ้น
- 2= ดำเนินการผลิตบุคลากรเอง
- 3= เสนอให้ลดการออกไปอนุญาตการก่อสร้างโรงแรม
- 4= เพิ่มค่าจ้าง

จากตารางที่ 35 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารร้อยละ 47.4 ให้เสนอสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีแผนกบุคคลร้อยละ 39.1 ให้ดำเนินการผลิตบุคลากรเอง

ข. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน

ตารางที่ 36 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน

ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออก ของพนักงาน	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1,2	8	40.0	9	32.2
10	1	5.0	2	7.1
9,10	3	15.0	-	-
4,5,6	2	10.0	5	17.8
2,5	1	5.0	1	3.6
2,3	2	10.0	4	14.3
7	1	5.0	1	3.6
8	1	5.0	-	-
1,2,3	1	5.0	6	21.4
รวม	20	100.0	28	100.0

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงาน

1= เพิ่มอัตราเงินเดือนค่าจ้าง

8= ปรับปรุงที่ทำงานให้ดีขึ้น

2= เพิ่มสวัสดิการ

9= สร้างชื่อเสียงและขนาดของ โรงแรมให้มากขึ้น

3= เพิ่มโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง

10=ปรับปรุงการบริหารงานโรงแรม

4= สร้างความมั่นคงในอาชีพ

5= สร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน

6= สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

7= แก้ไขระเบียบข้อบังคับของ โรงแรม

จากตารางที่ 36 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 40.0 และ 32.2 ให้ใช้วิธีโดยการเพิ่มอัตราเงินเดือนค่าจ้าง และเพิ่มสวัสดิการ

ค. ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคัดสรรพนักงาน ไม่เหมาะสม ตารางที่ 37 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคัดสรรพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรม

ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาคัดสรรพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรม	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	5	29.4	4	14.3
1,2,3,5	2	11.7	8	28.6
3	1	5.9	1	3.6
1,5	2	11.7	3	10.7
1,2,5	2	11.7	2	7.1
1,3	1	5.9	2	7.1
5	1	5.9	1	3.6
1,3,4,5	2	11.7	7	25.0
2,5	1	5.9	-	-
รวม	17	100.0	28	100.0

**หมายเหตุ** ข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคัดสรรพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน มีดังนี้

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1= คัดเลือกพนักงาน โดยดูที่ประสบการณ์         | 4= ดำเนินการเก็บเงินมัดจำเมื่อ |
| 2= จัดสอนภาษาอังกฤษนอกเวลาทำงาน               | ทำงาน ไม่ครบกำหนด              |
| 3= คัดเลือกพนักงานที่มีใจรักในการทำงาน โรงแรม | 5= ดำเนินการจัดฝึกอบรม         |

จากตารางที่ 37 แสดงถึงข้อเสนอแนะของแผนกบุคคลถึงวิธีการแก้ไขปัญหาคัดสรรพนักงาน ไม่เหมาะสมกับการทำงาน โรงแรมระดับบริหารร้อยละ 29.4 ให้ใช้วิธีคัดเลือกพนักงาน โดยดูที่ประสบการณ์ในการทำงาน โรงแรม ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีแผนกบุคคลร้อยละ 28.6 ให้ใช้หลายวิธีได้แก่ คัดเลือกพนักงาน โดยดูที่ประสบการณ์ในการทำงาน โรงแรม สอนภาษาอังกฤษนอกเวลาทำงาน คัดเลือกพนักงานที่มีใจรักในการทำงาน โรงแรม และดำเนินการจัดฝึกอบรม

#### 4.4 คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ

ตารางที่ 38 แสดงถึงคุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ

คุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ	ระดับบริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	26	10.3	30	10.4
สาขาวิชา	12	4.8	18	6.2
อายุ	18	7.1	26	9.0
ประสบการณ์	32	12.7	26	9.0
ผ่านการฝึกอบรม	12	4.8	14	4.8
ความสามารถตัดสินใจ	28	11.1	18	6.2
ความคิดริเริ่ม	26	10.3	21	7.3
ความชำนาญเฉพาะด้าน	15	6.0	23	8.0
ความรับผิดชอบ	29	11.5	31	10.7
ความอดทน	15	6.0	28	9.7
การเตรียมพร้อม	14	5.5	24	8.3
บุคลิกภาพ	25	9.9	30	10.4
รวม	252	100.0	289	100.0

จากตารางที่ 38 แสดงถึงคุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้

##### พนักงานระดับบริหาร ได้แก่

1. มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม
2. มีความรับผิดชอบ
3. มีความสามารถตัดสินใจ
4. มีระดับการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ
5. มีบุคลิกภาพดี

##### พนักงานระดับปฏิบัติการ

1. มีความรับผิดชอบ
2. มีระดับการศึกษาตรงกับงานที่ปฏิบัติ
3. มีความอดทน
4. มีประสบการณ์และมีอายุเหมาะสม
5. มีการเตรียมพร้อมในการทำงาน

#### 4.5 ปริมาณพนักงานของ โรงแรมในปัจจุบัน

ตารางที่ 39 แสดงถึงปริมาณพนักงานของ โรงแรมในปัจจุบัน

ระดับพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน โรงแรม	จำนวนห้องพัก	จำนวนพนักงานต่อห้องพัก
บริหาร	395	6.3			0.07
ปฏิบัติการ	5,810	93.7			0.97
รวม	6,205	100.0	37	5,951	1.04

จากตารางที่ 39 แสดงถึงปริมาณพนักงานของ โรงแรมปัจจุบัน จากจำนวนโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ทั้งหมด 37 โรงแรม พบว่ามีปริมาณพนักงานทั้งสิ้น 6,205 คน เป็นพนักงานระดับบริหารจำนวน 395 คนหรือร้อยละ 6.3 และเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวน 5,810 คน หรือร้อยละ 93.7 ซึ่งคำนวณหาจำนวนการใช้พนักงานต่อห้องพัก ได้ดังนี้ จำนวนพนักงานระดับบริหารต่อห้องพักประมาณ 0.07 จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการต่อห้องพักประมาณ 0.97 สรุปได้ว่า โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ใช้จำนวนพนักงาน 1.04 คนต่อห้องพัก