

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกบุคลากร ของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 33 บริษัท โดยแบบสอบถามถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ด้านการเก็บข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 33 แห่ง

จากข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 33 แห่งนั้น ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาประมวลโดยการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการศึกษา แบ่งออกเป็นส่วนๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 การสรรหาบุคลากร

ส่วนที่ 3 การคัดเลือกบุคลากร

ส่วนที่ 4 ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมก่อตั้งระหว่างปี พ.ศ. 2500 – 2542 ซึ่งบริษัทที่มีอายุการก่อตั้งมากที่สุดในปี พ.ศ. 2500 มีเพียง 1 บริษัท และบริษัทที่มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดในปี พ.ศ. 2542 มีเพียง 1 บริษัท เช่นเดียวกัน

บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมมีการประกอบกิจการแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ บริษัทจำกัด จำนวนร้อยละ 42.4 กิจการเจ้าของคนเดียว จำนวนร้อยละ 33.3 เป็นบริษัทสาขา จำนวนร้อยละ 15.2 และห้างหุ้นส่วนฯ จำนวนร้อยละ 9.1 ตามลำดับ

จำนวนพนักงานที่ทำงานอยู่ในบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมแบ่งเป็น 5 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารมีจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 คน จำนวนร้อยละ 97.0 กลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำ (ไม่รวมมัคคุเทศก์) มีจำนวนบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 คน จำนวนร้อยละ 63.6 กลุ่มมัคคุเทศก์ที่มีเงินเดือนประจำแต่ไม่มีการจ้างมัคคุเทศก์ประเภทนี้ จำนวนร้อยละ 72.7 กลุ่มมัคคุเทศก์ประจำที่ไม่มีเงินเดือนแต่ไม่มีการจ้างมัคคุเทศก์ประเภทนี้ จำนวนร้อยละ 48.5 และมีการจ้างมัคคุเทศก์แบบไม่ประจำหรือมัคคุเทศก์อิสระซึ่งเป็นการจ้างแบบชั่วคราวเมื่อมีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการกับทางบริษัท จำนวนร้อยละ 48.5 ตามลำดับ

ผู้ที่ดูแลเกี่ยวกับแผนกบุคคลของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้ดูแลเองจำนวนร้อยละ 78.8 และมีเพียงร้อยละ 21.2 ที่จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแล แต่ไม่มีบริษัทใดเลยที่มีเจ้าหน้าที่แผนกบุคคลเป็นผู้ดูแลดำเนินงานบุคคล

ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีส่วนต่อการตัดสินใจเข้าสมัครงานของผู้ที่ต้องการสมัครงานกับองค์กร จำนวนร้อยละ 51.5 และที่เห็นว่าภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าสมัครงานกับองค์กร จำนวนร้อยละ 48.5

ส่วนการกำหนดนโยบายของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่จะถูกกำหนดโดยบุคคล 2 กลุ่มคือ เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดนโยบายเอง จำนวนร้อยละ 87.8 และกำหนดโดยองค์กรกลางหรือบริษัทแม่จำนวนร้อยละ 6.1 นอกนั้นไม่มีการกำหนดนโยบายที่แน่นอน จำนวนร้อยละ 6.1

ส่วนที่ 2 การสรรหาบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

ด้านนโยบายในการสรรหาบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้นโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งว่างที่มีอยู่เข้าสมัครได้ จำนวนร้อยละ 36.7 และรองลงมา ใช้นโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานมาสมัครได้ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้ จำนวนร้อยละ 28.3

ด้านหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคลากรนั้น พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนยื่นใบสมัครเข้าแข่งขันได้ จำนวนร้อยละ 36.7 และรองลงมาใช้วิธีการประกาศให้ผู้สนใจทราบโดยทั่วไป จำนวนร้อยละ 28.3

ส่วนกระบวนการสรรหาบุคลากรนั้น พบว่า ส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรเอาไว้ล่วงหน้า จำนวนร้อยละ 24.2 และรองลงมามีการดำเนินการตามความต้องการหรือคำร้องขอของหัวหน้าหน่วยงาน จำนวนร้อยละ 20.9

ส่วนวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการเป็นผู้สรรหาเองมี จำนวนร้อยละ 62.8 และรองลงมาผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้สรรหาให้จำนวนร้อยละ 16.3

ส่วนวิธีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาโดยวิธีการโฆษณาทางสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น จำนวนร้อยละ 21.6 และรองลงมาใช้วิธีการสรรหาโดยบุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำหรือฝากฝัง จำนวนร้อยละ 20.6

ส่วนที่ 3 การคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

ด้านนโยบายการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่มีนโยบายที่ใช้วิธีสัมภาษณ์ จำนวนร้อยละ 21.2 และรองลงมาการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นกับเจ้าของกิจการ จำนวนร้อยละ 17.4

ด้านหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานหรือความชำนาญในงาน จำนวนร้อยละ 19.4 และรองลงมาให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพ จำนวนร้อยละ 16.1

ด้านกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่มีการสัมภาษณ์จำนวนร้อยละ 20.8 รองลงมา มีการให้กรอกใบสมัคร จำนวนร้อยละ 18.8 นอกจากนี้ยังพบว่าการตรวจสอบภาพเพียงร้อยละ 0.7 เท่านั้น

ด้านวิธีการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ จำนวนร้อยละ 28.4 และรองลงมาใช้วิธีการทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง จำนวนร้อยละ 16.5

ส่วนที่ 4 ปัญหาของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้

ปัญหาด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและคุณสมบัติเหมาะสมนั้นทำได้ยาก ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้สมัครงานที่เข้าสมัครงานกับองค์กรมีทักษะ ประสบการณ์และความสามารถไม่ตรงกับความต้องการที่องค์กรกำหนดไว้ ทำให้บางครั้งองค์กรต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสอนงานและอาจได้บุคลากรที่ขาดความกระตือรือร้นและความสนใจในงานอย่างแท้จริง

ปัญหาด้านการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ไม่มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้เจ้าของกิจการ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานและประสิทธิภาพในการทำงาน

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถอภิปรายผลเป็นรายประเด็น ดังต่อไปนี้

ด้านนโยบายการสรรหาบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายแบบเปิดของนราหัตถสิน ส่วนใหญ่ใช้นโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งว่างที่มีอยู่เข้ามาสมัครงานในองค์กร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานเข้าสมัครได้แม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้

ด้านหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรโดยใช้หลักคุณธรรมโดยเฉพาะหลักความเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา หรือผิวพรรณ เพียงแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

ด้านกระบวนการสรรหาบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรเอาไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญของการดำเนินการตามความต้องการหรือคำร้องขอของหัวหน้าหน่วยงาน

วิธีการสรรหาบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีการสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายในองค์กร โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้สรรหาเอง รวมทั้งผู้บริหารของตำแหน่งงานที่ว่างเป็นผู้สรรหาให้ โดยดูจากผลงานของคนในองค์กร ซึ่งนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายแล้วยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนในองค์กร อย่างไรก็ดี พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงความเหมาะสมที่องค์กรควรจะต้องมีการบรรจุคนจากภายนอกองค์กรบ้าง เนื่องจากตำแหน่งบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับคนภายในองค์กร การสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกองค์กรของบริษัทนำเที่ยวดังกล่าวนั้นมีการสรรหาโดยวิธีการโฆษณาทางสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นวิธีการสรรหาเชิงรุก นอกจากนี้ มีการสรรหาโดยบุคคลภายนอกเป็นผู้แนะนำหรือฝากฝัง และผู้สมัครมาสมัครเอง

นโยบายการคัดเลือกบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการตัดสินใจครั้งสุดท้ายขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ นอกจากนี้ ใช้นโยบายยึดหลักความยุติธรรมและความเสมอภาค รวมถึงใช้วิธีทดสอบปฏิบัติงานและยึดถือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการคัดเลือกบุคลากรของนรา หัตถสิน เพียงแต่ไม่ครบทุกขั้นตอน

หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อประสบการณ์หรือความชำนาญในการทำงาน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับบุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรมทักษะของผู้สมัครงานด้านมนุษยสัมพันธ์เพราะเป็นงานบริการ รวมถึงทักษะของผู้สมัครงานด้านเทคนิควิธีและสมรรถภาพทางร่างกาย

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ มีกระบวนการที่สอดคล้องกับทฤษฎีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรของธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2532 : 135) ซึ่งกล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มตั้งแต่ การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการจะรับเข้าสมัคร จนถึงการอบรมความรู้เกี่ยวกับการงาน อย่างไรก็ดี บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ไม่ครบทุกขั้นตอน และแทบจะทุกองค์กรไม่มีการตรวจสอบสุขภาพ

วิธีการคัดเลือกบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชูชัย สมิทธิไกร ที่ว่าองค์กรธุรกิจนิยมใช้วิธีการสัมภาษณ์มากที่สุดกับตำแหน่งทุกระดับ นอกจากนี้ องค์กรยังใช้วิธีการทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง การทดสอบความสนใจในงานและการทดสอบความถนัดในงาน

ปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แต่ไม่มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายอยู่ที่เจ้าของกิจการ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคลากรมาช่วยงานในหน่วยงานทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารและประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อค้นพบ

องค์กรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่ดูแลเกี่ยวกับด้านงานบุคคลไม่มีความรู้อย่างแท้จริงด้านงานบุคคลและไม่เข้าใจบทบาทของตนเองรวมทั้งไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ บางครั้งทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาในองค์กรขาดทักษะ และมีคุณสมบัติไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ระยะเวลา 42 ปีของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมืองเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 33 บริษัท โดยเริ่มตั้งแต่บริษัทที่มีอายุการก่อตั้งมากที่สุดซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2500 และบริษัทที่มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดในปี พ.ศ. 2542 ไม่มีบริษัทหรือองค์กรใดเลยที่มีการจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาดูแลด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

บริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโดยเป็นไปตามทฤษฎีกล่าวคือ มีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ กระบวนการ และวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเอาไว้ แต่ในทางปฏิบัตินั้นบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่หลายแห่งไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งพบว่าสาเหตุหนึ่งเนื่องมาจากจำนวนของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรมีจำนวนค่อนข้างจำกัดแม้ว่าจะมีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกจำนวนมาก

จำนวนบุคลากรของบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ที่ทำงานประจำกับองค์กรมีจำนวนไม่มากนัก กล่าวคือ องค์กรที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดมีจำนวนบุคลากรไม่ถึง 50 คน จึงอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่องค์กรไม่เห็นความจำเป็นของการจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาดูแลด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรโดยเฉพาะ แต่อย่างไรก็ดี เจ้าของกิจการควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

เนื่องจากบริษัทนำเที่ยวประเภทนำนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 33 แห่งเป็นองค์กรที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เข้ามาเยือนจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นการให้บริการที่ดีมีความประทับใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้กลับมาเยือนซ้ำอีก พร้อมทั้งชักชวนผู้อื่นให้มาเยือนจังหวัดเชียงใหม่ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพร้อมทั้งมีใจรักในงานบริการจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร และถึงแม้ว่าองค์กรจะเป็นประเภทกิจการเจ้าของคนเดียว บริษัทจำกัด บริษัทมหาชน และห้างหุ้นส่วนฯ ก็ตามแต่การให้ความสำคัญเกี่ยวกับจัดเจ้าหน้าที่ขึ้นมาดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกลับไม่มีบทบาทเลยในองค์กรทั้ง 33 องค์กร โดยพิจารณาจากคำตอบของแบบสอบถาม พบว่ากระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรไม่ครอบคลุมครบถ้วนทุกขั้นตอน ซึ่งมีส่วนทำให้บุคลากรที่ได้จากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรไม่มีความรู้และความสามารถเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดตั้งแผนกทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาดูแลเพื่อให้มีการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบมากขึ้นและมีการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้ครบถ้วนทุกขั้นตอน มีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในนโยบายการคัดเลือก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการคัดเลือกควรให้มีขั้นตอนของการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพสมบูรณ์และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพเข้ามาทำงานให้กับองค์กร