

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าของธุรกิจ และผู้จัดการทั่วไป ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 10 แห่ง มีรายละเอียดด้านต่าง ๆ ของโรงแรมแต่ละแห่ง ดังนี้

#### กรณีศึกษาที่ 1 โรงแรมสันติธรรม

**สถานที่ตั้ง** 5 ถ.มรกต ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300

**ประเภทของโรงแรม** โรงแรมขนาดน้อยกว่า 30 ห้อง

**จำนวนพนักงาน** 4 คน

**ผู้ให้สัมภาษณ์** คุณเสกสรร กันทะวงศ์ ผู้ช่วยผู้จัดการ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง สาขาการจัดการตลาด และปัจจุบันกำลังศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ หลังจากที่เรียนจบระดับปริญญาตรีก็ได้มีโอกาสไปทำงานในโรงงานที่กรุงเทพฯ ทำเกี่ยวกับการวางแผนการผลิต แต่เมื่อโรงแรมเปิดจึงถูกเรียกกลับมาเชียงใหม่ เพื่อช่วยดูแลกิจการของครอบครัว แม้ว่าจะไม่ได้มีประสบการณ์ในการทำงานในด้านการโรงแรมมาก่อน แต่คุณเสกสรรก็สามารถดูแลรับผิดชอบงานที่โรงแรมได้เป็นอย่างดี

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมสันติธรรมได้เริ่มเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2524 ในรูปแบบกิจการเจ้าของคนเดียว โดย รตต.สุกชัย วงศ์นาง ซึ่งเริ่มต้นธุรกิจด้วยเงินทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท แต่เดิมบริเวณที่เป็นที่ตั้งของโรงแรมในปัจจุบัน เป็นเพียงตึกร้าง เมื่อเจ้าของเดิมประกาศขาย รตต.สุกชัย จึงเข้ามาทาบถามขอซื้อ เนื่องจากเห็นว่าทำเลที่ตั้งมีความเหมาะสม และตึกที่มีอยู่เดิม สามารถนำมาปรับปรุงซ่อมแซมเพิ่มเติม เพื่อดำเนินกิจการด้านโรงแรมได้ อีกทั้ง รตต.สุกชัย ก็มีประสบการณ์เกี่ยวกับโรงแรมอยู่พอสมควร จากการดูแลกิจการโรงแรมมะลิซ้อน ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กจำนวน 2 สาขา หลังจากติดต่อขอซื้อพื้นที่ดังกล่าวมาแล้ว ก็ได้ทำการปรับปรุงพื้นที่ และตัวตึกที่มีอยู่เดิมจนสามารถใช้งานได้ จึงเริ่มเปิดให้บริการในชื่อ โรงแรมสันติธรรม โดยได้ชักชวนญาติพี่น้องที่ใกล้ชิด

เข้าร่วมทำงาน เพื่อช่วยดูแลกิจการด้วย สำหรับกลุ่มลูกค้าของโรงแรม คือ กลุ่มลูกค้าระดับล่างที่ไม่เน้นความสวยงามและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักมากนัก ทางโรงแรมจึงมีห้องพักไว้บริการลูกค้าเพียงแบบเดียว คือ ห้องพัสดุ และคิดราคาค่าบริการ สำหรับห้องพักไว้ค่อนข้างต่ำ คือ 150 บาทต่อวัน

### การบริหารจัดการโรงแรม

#### การวางแผน

การบริหารงานของโรงแรมสันติธรรม ไม่มีการวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายใด ๆ เพราะเป็นกิจการขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานและห้องพักไม่มาก ด้านการดำเนินงานยังใช้รูปแบบเดิม เช่นเดียวกับที่ผ่านมา โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงน้อยมาก

#### การจัดองค์กร

ไม่มีการจัด โครงสร้างองค์กรที่เป็นรูปแบบ การจัดการเน้นการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันทำงานภายในครอบครัว ไม่มีการกำหนดหน้าที่หรือแผนกที่ตายตัว ในการตัดสินใจปัญหาเฉพาะหน้าถ้าเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็จะแก้ไขกันเอง แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับด้านการเงิน หรือการลงทุนเพิ่มเติมก็จะเป็นหน้าที่ตัดสินใจของเจ้าของ ซึ่งจะเข้ามาตรวจสอบการทำงานประมาณเดือนละ 1 ครั้ง



รูปที่ 1 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรมสันติธรรม

### การประสานงาน

การติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าของกับพนักงานมีการสื่อสาร โดยการประชุม เดือนละ 1 ครั้ง แต่การประชุมก็ไม่ได้มีวาระหรือกำหนดหัวข้ออย่างเป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยกันของคนในครอบครัวมากกว่า การประสานงานภายในจะทำได้ดี เนื่องจากได้ทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน

### การจัดคนเข้าทำงาน

ไม่มีการประกาศรับสมัครงานในสื่อใด ๆ ส่วนใหญ่พนักงานจะเป็นเครือญาติกันทั้งหมด ถ้ามีความจำเป็นต้องรับคนเพิ่มมักจะเป็นการหาจากคนที่รู้จักหรือสนิทสนม

### การสั่งการ

เนื่องจากเป็นธุรกิจภายในครอบครัวและไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ดังนั้นในการทำงานจึงไม่มีผู้มีอำนาจสั่งการ โดยตรง ส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานแบบด้อยที่ด้อยอาศัย ถ้ามีลูกค้าเข้ามาทุกคนก็จะทราบถึงหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง หรือถ้าอีกคนไม่อยู่อีกคนก็สามารถทำงานทดแทนกันได้เลย

### การควบคุม

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุมากและมีอายุการทำงานค่อนข้างยาวนาน ดังนั้นจึงใช้ความเคยชินในการทำงาน การทำงานเป็นในลักษณะทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน ไม่มีปัญหาเรื่องการแข่งขันกัน อีกทั้งส่วนใหญ่ลูกค้าก็ไม่ได้เข้ามาพร้อม ๆ กันจำนวนมากเกินกว่าที่จะดูแลได้ทั่วถึง โดยรวมผู้ช่วยผู้จัดการก็จะเป็นผู้คอยดูแลให้ทุกคนสามารถทำงานได้ด้วยความสะดวกสบายใจ แต่เมื่อมีปัญหาก็สามารถเข้าช่วยเหลือหรือแก้ไขได้ทันที่

### การประเมินผล

ไม่มีการประเมินผลการทำงานแบบเป็นทางการ ส่วนใหญ่การพิจารณาให้เงินเดือนเพิ่มหรือไม่ขึ้นขึ้นกับความเหมาะสมและวิจารณ์ของเจ้าของกิจการเอง

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

โรงแรมสันติธรรมเป็นโรงแรมขนาดเล็ก การจัดการเป็นไปในรูปแบบของธุรกิจครอบครัว การทำงานเป็นแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ดังนั้นการจัดการจึงไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแน่นอน ทำให้บางครั้งการแบ่งงานไม่ชัดเจน อาจทำให้มีความขัดแย้งบ้างเล็กน้อย ตามประสาคนในครอบครัว รวมทั้งการเป็นกิจการแบบเจ้าของคนเดียว ทำให้การขยายกิจการเป็นไปได้ยาก เพราะเงินลงทุนค่อนข้างมีจำกัด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

## กรณีศึกษาที่ 2 โรงแรมยูรานา บุติค

สถานที่ตั้ง 7/17 ถ.มูลเมือง ต.ศรีภูมิ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50200

ประเภทของโรงแรม โรงแรมขนาด 31 - 100 ห้อง

จำนวนพนักงาน 42 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์คือ คุณณรงค์ นิลภิรมย์ ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมยูรานา บุติค จบการศึกษา ระดับมัธยมปลายที่โรงเรียนอัสสัมชัญ บางรัก สาขาเลขานุการและการบริหารจัดการ และจบ การศึกษาระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สาขาเอกการท่องเที่ยวและการจัดการ และสาขา โทภาษาอังกฤษ ระหว่างศึกษาระดับปริญญาตรี คุณณรงค์ได้ช่วยงานธุรกิจครอบครัว ซึ่งเป็นธุรกิจ โรงแรมในกรุงเทพฯ ทางด้านการบริหารจัดการทั่วไป และระหว่างศึกษาระดับปริญญาตรีคุณณรงค์ ได้ทำงานพิเศษ (Part time) ที่โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ (Grand Hyatt Erawan) แผนกอาหาร และเครื่องดื่มโดยเป็นพนักงานเสิร์ฟ คุณณรงค์ที่เข้ามาใช้บริการห้องอาหารของโรงแรม ปัจจุบัน คุณณรงค์ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป โรงแรมยูรานา บุติค มีหน้าที่ดูแล บริหารจัดการโรงแรม กำหนดนโยบายทางงานบริหารร่วมกับเจ้าของโรงแรม จัดทำแผนการตลาดร่วมกับแผนกขายและ ประชาสัมพันธ์ ควบคุมดูแลประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหาร เช่น ผู้จัดการ แผนก ฯลฯ

### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ก่อนเข้ามาดำเนินธุรกิจโรงแรม เจ้าของโรงแรมคือ คุณสุรภี ลิ่มเล็งเลิศ และคุณศุภฤกษ์ ลิ่มเล็งเลิศ ประกอบธุรกิจค้าขาย เป็นเจ้าของบริษัทสหพานิช จำกัด ต่อมาในปีพ.ศ. 2532 คุณสุรภี และคุณศุภฤกษ์ ลิ่มเล็งเลิศ ได้เล็งเห็นว่าจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในช่วงเติบโต ธุรกิจต่าง ๆ เริ่มขยายตัว ประชาชนจากต่างจังหวัดเดินทางเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อหางานทำมากขึ้น จึงได้สนใจลงทุน ทำธุรกิจหอพัก และจดทะเบียนบริษัทเป็นหอพักชื่อ “เอสพีคอร์ต” ใช้เงินลงทุนเริ่มแรก 4.7 ล้านบาท โดยสร้างอาคารแรกชื่อ “อัมพร” และในปี พ.ศ. 2537 มีการจดทะเบียนบริษัทใหม่เป็นโรงแรม ชื่อ “ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงแรมเชียงใหม่เอสพี” ให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยว ต่างชาติแบบ Bag Pack มีค่าใช้จ่ายในโรงแรมโดยเฉลี่ย 290 บาทต่อคน ซึ่งเป็นค่าที่พักและ ค่าอาหาร ในปีพ.ศ. 2539 มีการขยายโรงแรม โดยมีการซื้อที่ดินบริเวณข้างเคียงเพิ่ม และสร้าง อาคารใหม่ ชื่ออาคาร “เอ็ม” มีจำนวนห้องพัก 32 ห้อง และมีการขยายฐานลูกค้าจากกลุ่มลูกค้าที่เป็น กลุ่มนักท่องเที่ยวแบบ Bag Pack ก็มีการประมูลลูกค้าจากสถานีรถไฟ เป็นลูกค้าที่เดินทางโดย รถไฟเพื่อเดินทางเข้ามาทำงานในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น พนักงานขาย (Salesman) และพนักงาน

การตลาด ส่วนลูกค้าอีกกลุ่มเป็นกลุ่มนักแสดงและทีมงานที่เข้ามาถ่ายทำละครหรือภาพยนตร์ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเริ่มจากการให้นักแสดงและทีมงานของบริษัทกันตนาเข้ามาพักในโรงแรมฟรีระหว่างที่มาถ่ายทำละครและภาพยนตร์ที่จังหวัดเชียงใหม่ แลกเปลี่ยนกับการใส่ชื่อ โรงแรมเอสพี ไว้ในไตเติ้ลตอนท้ายของละครและภาพยนตร์เป็นผู้สนับสนุน (Sponsor) ให้กับบริษัทกันตนา จึงทำให้โรงแรมเอส.พี.เป็นที่รู้จักในวงการละครและภาพยนตร์ ต่อมาบริษัทผู้ผลิตละครและภาพยนตร์หลาย ๆ บริษัทก็เลือกใช้บริการของโรงแรมเอส.พี. เมื่อมาถ่ายทำละครและภาพยนตร์ที่เชียงใหม่ จนได้ชื่อว่าเป็นโรงแรมกองถ่าย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 มีการปรับปรุงอาคารและห้องพัก เพื่อพัฒนาโรงแรมให้มีความทันสมัยมากขึ้น พร้อมกันนี้ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการ โดยการเพิ่ม Service Mind สำหรับการบริการ เพื่อทดแทนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่โรงแรมขาดไป เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ ซึ่งเป็นนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวต่างชาติ ระดับกลางขึ้นไป รวมถึงลูกค้าจากองค์การของภาครัฐและเอกชน เช่น สายการบินไทย สายการบินบางกอกแอร์เวย์ เป็นต้น ส่วนลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นพนักงานการตลาดและพนักงานขาย ทางผู้บริหารได้จัดที่พักไว้ให้ที่ “SP Service Apartment” แทน เมื่อปี พ.ศ. 2544 มีการสร้างอาคารใหม่ ชื่อ “วายุ” มี 28 ห้อง รวมพื้นที่ทั้งสิ้น 2.5 ไร่ และในปี พ.ศ. 2549 โรงแรมได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อโรงแรมใหม่เป็น “โรงแรมยูรานา บูติค” เนื่องจากต้องการเปลี่ยนภาพลักษณ์เดิมของโรงแรมที่แกร็บรู้ เช่น เป็นโรงแรมที่มีปัญหาเรื่องระบบน้ำ โดยระบบการส่งน้ำของโรงแรมไม่ได้ใช้ระบบน้ำประปา ทำให้น้ำไม่แรง ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของโรงแรม ดังนั้นทางโรงแรมจึงได้ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาดังกล่าว และเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมยูรานา บูติค ซึ่งหมายถึงโรงแรมบูติคที่มีสไตล์แบบยุโรป และสถานภาพผสมผสานกัน ในปัจจุบันห้องพักที่สามารถให้บริการได้ทั้งสิ้น 76 ห้อง โดยแบ่งเป็นห้องพักแบบ Superior 42 ห้อง ห้องพักแบบ Deluxe 20 ห้อง ห้องพักแบบ Junior Suite 8 ห้อง และห้องพักแบบ Suite 2 ห้อง ข้อแตกต่างของห้องพักแต่ละประเภท คือ สิ่งอำนวยความสะดวก ขนาดของพื้นที่ใช้สอย ลักษณะการตกแต่งห้องพัก และการบริการ เช่น การจัดดอกไม้ และการเตรียมผลไม้ในห้องพัก

สำหรับการให้บริการห้องอาหารนั้น เมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจห้องพักและ Guest House นั้น ยังไม่มีการเปิดห้องอาหาร แต่เมื่อเปลี่ยนเป็นธุรกิจ โรงแรมก็มีการเปิดห้องอาหารสำหรับให้บริการแขกที่มาพักและแขกภายนอกโรงแรม โดยเปิดเป็นห้องอาหารญี่ปุ่น และปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็น “The Violet Restaurant” ให้บริการอาหารไทยและอเมริกัน มื้อเช้า กลางวัน และเย็น เวลาที่เปิดให้บริการตั้งแต่ 06.00 – 23.00 ทุกวัน

ช่องทางการจองห้องพักของโรงแรมแบ่งได้เป็น 3 ช่องทางคือ ช่องทางที่ 1 ลูกค้าซื้อ Package ผ่านตัวแทน (Agent) บริษัททัวร์ ซึ่งช่องทางนี้ลูกค้าสามารถเลือก Package ได้ตามความต้องการ เช่น ตัวเครื่องบิน ตัวรถไฟ ค่าที่พัก โปรแกรมการเที่ยว ฯลฯ ช่องทางที่ 2 ลูกค้าจองที่พักเองผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตตามเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการจองห้องพักโรงแรม ช่องทางที่ 3 ลูกค้าติดต่อกับทางโรงแรมโดยตรง ทางโทรศัพท์ และ Walk in

## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารโรงแรมยูรانا บุติก มีการวางแผนทางการบริหารงาน และแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร ปฏิบัติงานไปด้วยกันในทิศทางเดียวกัน แนวทางที่กำหนดขึ้นมาได้แก่ วิสัยทัศน์ คือ “เราจะเป็นเลิศทางด้านบริการและรักษาลูกค้า” ปณิธาน คือ “เราจะสร้างมาตรฐานการบริการ ด้วยความเอาใจใส่ในลูกค้าทุก ๆ ท่านให้มีความรู้สึกเหมือนอยู่ที่บ้าน จากไปด้วยความประทับใจ ผูกพันและคิดถึง ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกหลาย ๆ ครั้ง” จุดมุ่งหมายและเป้าหมาย คือ “เราจะเป็นที่รู้จักและยอมรับอย่างกว้างขวางของคนในระดับท้องถิ่น ในประเทศ ต่างประเทศ” สโลแกน คือ “พักกับเรา เสมือนพักอยู่ที่บ้านหลังที่สองของคุณ” หลักการขององค์กร คือ Look Green (เราจะเป็นโรงแรมที่เขียวขจี) Look Clean (เราจะเป็นโรงแรมที่สะอาดที่สุด) Feel at Home (ความรู้สึกเหมือนอยู่บ้านหลังที่สอง) Professional Management (การบริหารงานแบบมืออาชีพ) Safe and Private (มีความปลอดภัย เป็นส่วนตัว) Comfortable (สะดวกสบายในการไปสถานที่ต่าง ๆ) แนวทางการทำงานของผู้จัดการทั่วไป คือ “ปกครองอย่างเมตตา ทำงานอย่างยุติธรรม บริหารอย่างมืออาชีพ” นอกจากนี้ยังมีหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น แนวทางการทำงานโดยประหยัด 7R ได้แก่ Refuse (หลีกเลี่ยงผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ ที่จะก่อให้เกิดขยะ เช่น หลีกเลี่ยงการใช้กล่องโฟม หรือขยะมีพิษ) Refill (เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ชนิดเติม) Return (เลือกผลิตภัณฑ์ที่สามารถส่งบรรจุภัณฑ์กลับคืนสู่ผู้ผลิตได้) Repair (ซ่อมแซมเครื่องใช้ให้สามารถใช้งานได้นาน) Reduce (ลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย) Reuse (นำบรรจุภัณฑ์ที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่) Recycle (คัดแยกขยะที่ยังใช้ประโยชน์ได้ออกจากขยะอื่น ๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ กระจังรถคัมพ์ พลาสติก แก้ว) แนวทางการทำงานแบบ 5 ส ได้แก่ สะสาง (การแยกให้ชัดเจนของจำเป็นในการใช้งานกับของที่ไม่จำเป็นต้องใช้) สะดวก (การนำของที่จำเป็นในการใช้งานมาจัดให้เป็นระเบียบ) สะอาด (การทำความสะอาดสถานที่ทำงานให้น่าดู อยู่เสมอ) สุขลักษณะ (สภาพหมดจด สะอาดตา เพื่อสุขภาพอนามัย) สร้างนิสัย (การฝึกฝนให้ทุกคนปฏิบัติอย่างถูกต้อง และคิดเป็นนิสัย)

สำหรับแผนนโยบายเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ในการกำหนดนโยบายที่ใช้ภายในแผนกหรือในฝ่าย ยกตัวอย่างเช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกนโยบาย จะเน้นในเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการแขก เช่น นโยบายการอัปเดตห้องพักให้แขก กรณีที่แขกไม่ได้รับความสะดวกสบายในการให้บริการ อันเกิดจากความผิดพลาดของทางโรงแรม เช่น เครื่องปรับอากาศเสีย น้ำไม่ไหล เป็นต้น แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกนโยบายจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ให้บริการอาหารเช้าแก่แขกภายใน 20 นาทีหลังจากที่แขกสั่งอาหาร เป็นต้น ส่วนกฎระเบียบการปฏิบัติงานนั้น แผนกบุคคลเป็นผู้กำหนดขึ้นมา มีการเขียนไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร พนักงานทุกคนจะได้รับคู่มือการปฏิบัติงาน เรียกว่า บลู บ๊อค (Blue Book) และเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด หากฝ่าฝืนจะถูกลงโทษ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนงบประมาณ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์รายรับ - รายจ่ายของโรงแรม ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนกลยุทธ์การดำเนินงานใช้การลงทุน หรือปรับเปลี่ยนไปตามสภาพเศรษฐกิจ แต่เน้นพัฒนาการบริการ และศักยภาพที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

#### การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์การของโรงแรมยูรانا บูติค นั้น ใช้เกณฑ์การแบ่งงานตามหน้าที่ (Departmentalization) มีการรวมกิจกรรมหรืองานที่เหมือนกัน คล้ายกัน มาจัดรวมกันเป็นกลุ่มงานเดียวกัน หรือเป็นแผนก โดยแบ่งได้ 9 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกร้านอาหาร (Restaurant) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) แผนกขาย (Sales) แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แผนกจองห้องพัก (Reservation) แผนกบุคคล (Personal) แผนกช่าง (Engineer) และแผนกบัญชี (Accounting) นอกจากนี้ยังใช้เกณฑ์การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การ โดยมีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการสั่งการ (ระดับ Level ของพนักงาน) ให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จากโครงสร้างองค์การสามารถแสดงให้เห็นว่าใครดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา และใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาใครบ้าง โดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจสูงสุด คือ ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)

ปัจจุบัน โรงแรมยูรانا บูติค มีพนักงานทั้งหมด 42 คน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป เลขานุการ แผนกส่วนหน้า มีพนักงาน 8 คน ความรับผิดชอบคือ งานต้อนรับแขก ให้บริการงานบริเวณล็อบบี้ เช่น การให้ข้อมูลบริการงานข่าวสาร เกี่ยวกับบริการของโรงแรม สถานที่ท่องเที่ยว ร้านอาหารต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ การจัดเตรียมรถรับ - ส่งแขกระหว่างโรงแรมและสนามบินหรือระหว่างโรงแรมและสถานที่ต่าง ๆ การให้บริการทางโทรศัพท์ การให้บริการทางการเงิน เช่น การเช็คเอาท์

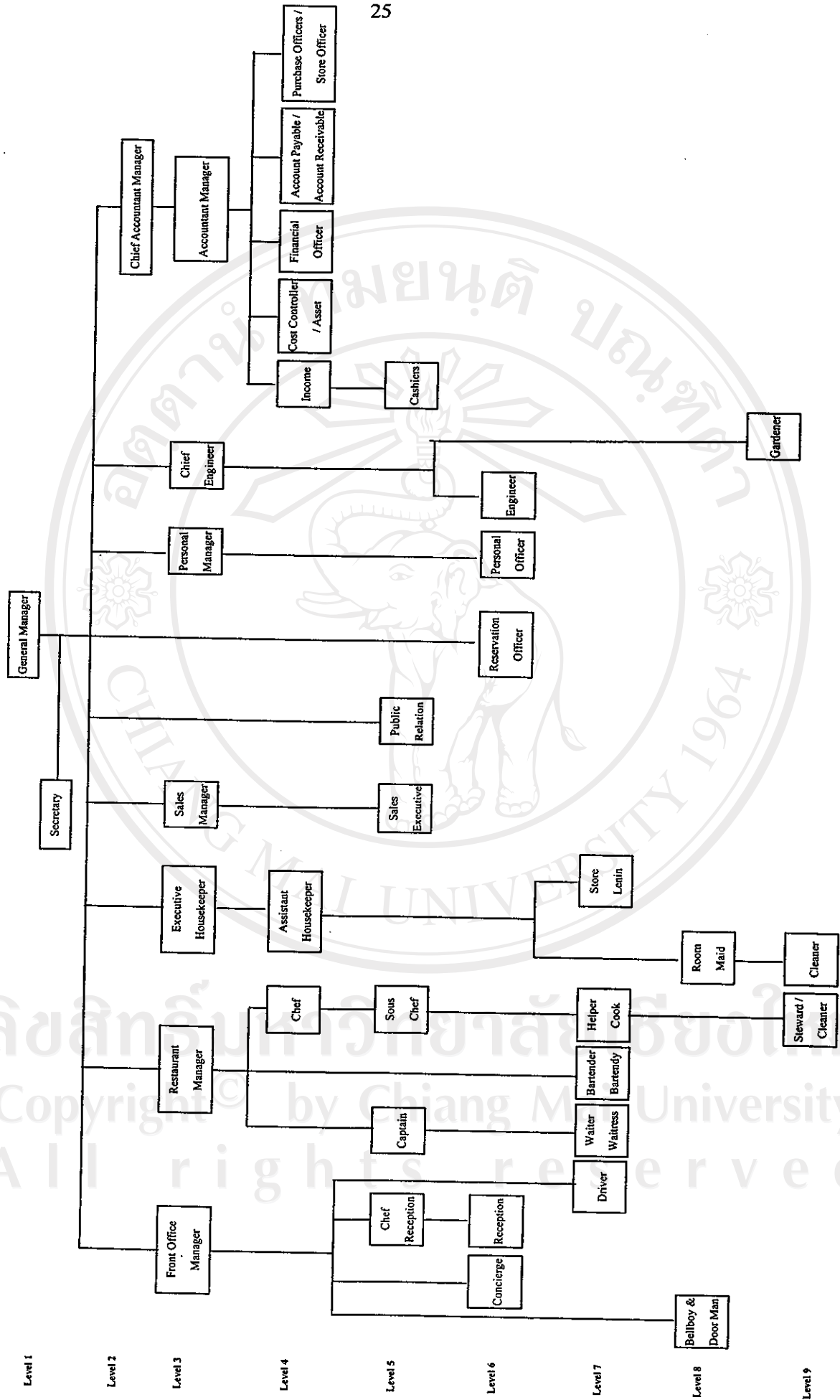


การให้บริการแลกเปลี่ยนสกุลเงิน (สำหรับเงินบางสกุล เช่น US Dollar, Euro) แผนกห้องอาหารมี  
พนักงาน 10 คน ความรับผิดชอบในส่วนของการให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องอาหาร



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

รูปที่ 2 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรมยูรธานี บุติค



ลิขสิทธิ์ © by Chiang Mai University  
All rights reserved

และบริการในห้องพัก ทำรายการอาหารและเครื่องดื่ม ปรึกษากับหัวหน้าพ่อครัวเพื่อจัดหาอาหารที่ดีและเหมาะสมตามเทศกาลต่าง ๆ โดยมีผู้จัดการร้านอาหารเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของแผนกทั้งหมด แผนกแม่บ้าน มีพนักงาน 7 คน ความรับผิดชอบคือ รักษาความสะอาดทั้งภายในห้องพักแขก และบริเวณทั่วไปภายในโรงแรม เช่น บริเวณลิโอบบี้ ห้องอาหาร ที่จอดรถ ห้องน้ำ การจัดห้องให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกสบาย สะอาดเรียบร้อย เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องตกแต่งอยู่ในที่ที่เหมาะสม แผนกขาย (Sales) มีพนักงาน 1 คน ความรับผิดชอบคือ ติดต่อพบปะกับลูกค้า ตัวแทนจำหน่ายห้องพักโรงแรม บริษัท หน่วยงาน ทั้งเอกชน รัฐวิสาหกิจ รัฐบาล เพื่อเสนอขายบริการของโรงแรม แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relation) มีพนักงาน 1 คน ความรับผิดชอบคือ จัดทำแผนการตลาดประชาสัมพันธ์งานบริการของโรงแรม ตามหนังสือ นิตยสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ Passport to Suvannaphoum, Chiang Mai News, Guidelines ฯลฯ จัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ในงานการท่องเที่ยวของประเทศ แผนกสำรองห้องพัก (Reservation) มีพนักงาน 1 คน ความรับผิดชอบคือ งานการสำรองห้องพักของโรงแรม พยากรณ์อัตราการใช้บริการของโรงแรม (Room forecast) ในช่วงต่าง ๆ เพื่อให้แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องวางแผนงานต่อไป แผนกบุคคล (Personal) มีพนักงาน 1 คน ความรับผิดชอบคือ วางแผนกำลังคน ว่าจ้าง สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมพนักงาน รวบรวมประวัติและข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานทั้งหมดของโรงแรม ดูแลเรื่องสวัสดิการ ลงโทษทางวินัยกรณีที่เกิดมีการฝ่าฝืนหรือทำผิด และเป็นตัวแทนของพนักงานและผู้บริหารแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้ง เมื่อเกิดปัญหาระหว่างพนักงาน หรือระหว่างบริษัท แผนกช่าง (Engineer) มีพนักงาน 3 คน ความรับผิดชอบคือ ดูแลเรื่องระบบพลังงาน ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ ระบบโทรศัพท์ภายในโรงแรม ดูแลตรวจสอบ ซ่อมแซม อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในโรงแรม เบื้องต้น นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดูแลต้นไม้ ดอกไม้ที่ปลูกภายในโรงแรมให้เรียบร้อย สวยงาม ตามสโลแกนที่ว่า Look Green, Look Clean, Feel at Home, Professional Management, Safe and Private, Comfortable แผนกบัญชี (Accounting) มีพนักงาน 8 คน ความรับผิดชอบคือ ดูแลตรวจสอบบัญชี ทางการเงินของโรงแรม ควบคุมรายรับ รายจ่าย ดูแลควบคุมเรื่องต้นทุน ค่าใช้จ่าย รวมถึงการจัดซื้อวัตถุดิบ อาหาร เครื่องดื่ม อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ทุกอย่างภายในโรงแรม ดูแลควบคุมลูกหนี้และเจ้าหนี้ของโรงแรม

### การประสานงาน

เนื่องจากโรงแรมยูรานา บุติค เป็นโรงแรมขนาดไม่ใหญ่ จึงทำให้การประสานงานภายในองค์กร ไม่ซับซ้อนเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ การติดต่อ ประสานงานใช้วิธีการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเน้นการสื่อสารสองทาง เพื่อให้ผู้พูดและผู้ฟังได้มีโอกาสเผชิญหน้า

กัน สามารถพูดคุยได้ตอบ ชักถามได้ เช่น การประชุมระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับหัวหน้าแต่ละแผนก ทุกวันจันทร์ เพื่อรับทราบ ติดตาม และหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือ การประชุมภายในแผนก เช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า มีการประชุมทุกเช้า เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบงานที่ต้องติดตามในแต่ละวัน รายชื่อแขกที่เช็คอิน เช็กเอาท์ ประเภทของแขกที่เข้าพักในโรงแรม ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานในแต่ละวัน แผนกขายและแผนกประชาสัมพันธ์ มีการประชุมร่วมกับผู้จัดการทั่วไป อาทิตย์ละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานให้ผู้จัดการทั่วไปทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขาย แผนกการตลาด แผนกการประชาสัมพันธ์ รวมถึงผลตอบรับจากแผนต่าง ๆ ในอาทิตย์ที่ผ่านมา และ ให้ผู้จัดการทั่วไปอนุมัติแผนการดำเนินงานในแต่ละสัปดาห์ นอกจากการพูดแล้ว ยังมีการติดต่อประสานงานโดยการเขียน เช่น ผู้จัดการทั่วไป หรือหัวหน้าแต่ละแผนกจัดทำเอกสาร ใบปิด แผ่นป้ายประกาศ หรือการส่งอีเมลล์ให้กับพนักงาน ซึ่งเอกสารดังกล่าว อาจเป็นเอกสารที่ไม่ระบุผู้รับสาร คือ ส่งถึงพนักงานทั้งองค์กร เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด หรือความคาดเคลื่อนของข้อมูลที่เกิดจากการบอกต่อ ๆ หรืออาจจะเป็นเอกสารระบุผู้รับเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น นอกจากส่วนการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกันระหว่างพนักงานในแผนก และการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานในลักษณะของการมอบหมายงาน การรับฟังความคิดเห็น การติดตามการทำงาน การเขียนบันทึกเหตุการณ์ในแต่ละวันลงในสมุด Log Book เพื่อให้พนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกัน แต่ต่างรอบงานได้รับทราบ และติดตามงานที่ยังไม่สำเร็จต่อไป

เมื่อพิจารณาในด้านทิศทางการประสานงานภายในโรงแรมยูรานา บุติก พบว่าโรงแรมมีการประสานงานใน 3 ทิศทางคือ การสื่อสารในแนวดิ่ง ระหว่างผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้จัดการทั่วไปมีการสั่งงาน มอบหมายงาน ให้คำแนะนำ การให้นโยบายแก่หัวหน้าแต่ละแผนก และหัวหน้าแต่ละแผนกดำเนินการมอบหมายงานให้กับพนักงานในแผนกต่อไป การสื่อสารในแนวดิ่งอีกทิศทางหนึ่งคือ การสื่อสารระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาสู่ผู้บังคับบัญชา คือ มีการส่งเสริมให้พนักงานเสนอความคิดใหม่ ๆ หรือให้คำแนะนำแก่หัวหน้า ได้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการพัฒนาบริการ นอกจากนี้พนักงานยังสามารถแจ้งความต้องการหรือปัญหาของตนเองให้กับหัวหน้าทราบ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่วนการสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าสื่อสารกับพนักงานแผนกแม่บ้าน เพื่อขอให้พนักงานแผนกแม่บ้าน เตรียมห้องพักให้กับแขกที่จะเช็คอิน พนักงานเสิร์ฟแจ้งให้ผู้ช่วยคนครัวทราบเกี่ยวกับรายการอาหารที่แขกต้องการรับประทาน

เมื่อเกิดความผิดพลาดจากการประสานงานภายในแผนก หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ดำเนินการติดตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง และแจ้งให้พนักงานทราบถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและทำความเข้าใจกับพนักงาน ให้มีปรับปรุงวิธีการสื่อสารเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจ

เกิดขึ้นได้อีก กรณีที่เกิดความผิดพลาดจากการประสานงานระหว่างแผนก หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะเป็นผู้ดำเนินการสอบสวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานของแผนกตน และประสานงานร่วมกับแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาการสื่อสารที่เกิดขึ้น กรณีที่ไม่สามารถหาวิธีแก้ไขร่วมกันได้ จะมีการรายงานให้ผู้จัดการทั่วไปทราบและร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหาคต่อไป

หลักการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผล 3 ประการที่ทางผู้บริหาร โรงแรมยูรانا บุติค สนับสนุนให้พนักงานใช้เป็นแนวทาง ได้แก่ 1. การรับข้อมูลข่าวสารแล้วเก็บไว้ให้ดี หมายถึง การเก็บข้อมูลในแฟ้มงาน คอมพิวเตอร์ หรือสมุด เมื่อถึงเวลาจำเป็นก็สามารถนำออกมาใช้ได้ทันที 2. การส่งหรือผ่านข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนที่ควรจะได้รับทราบข้อมูลนั้นไม่เกิดความสับสน ฟังหรืออ่านแล้วเข้าใจได้อย่างชัดเจน 3. สนองตอบข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างเหมาะสม และลงมือปฏิบัติสิ่งที่จำเป็นต้องทำ

#### การจัดคนเข้าทำงาน

ขั้นตอนการจัดคนเข้าทำงานเริ่มจากการสรรหาพนักงานจากแหล่งงานภายใน หมายถึง การสรรหาพนักงานจากพนักงานของ โรงแรมที่มีคุณสมบัติ ความสามารถตามที่ระบุ เป็นการสนับสนุนพนักงาน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณประโยชน์ที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กรนั้น ไม่ได้ถูกเพิกเฉย นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง แต่เมื่อไม่สามารถหาผู้ที่มีความสามารถจากภายในบริษัทได้จึงสรรหาผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยการลงประกาศรับสมัครงานตำแหน่งว่าง ผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น คือ หนังสือพิมพ์ไทยนิวส์ การประกาศรับสมัครงานกับสำนักงานจัดหางานของจังหวัดเชียงใหม่ การติดป้ายประกาศหน้าโรงแรม การออกงานรับสมัครงานตามสถานการศึกษา รวมถึงการบอกปากต่อปากไปยังบุคคลที่พนักงานในบริษัทรู้จัก เช่นญาติพี่น้อง เพื่อน คนรู้จัก ขั้นตอนถัดไปคือ การคัดเลือกเบื้องต้น โดยพนักงานแผนกบุคคลเป็นผู้คัดกรองผู้สมัครขั้นแรก โดยพิจารณาจากข้อมูลของผู้สมัครกรอกลงในแบบฟอร์มรับสมัครงาน ได้แก่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ คุณสมบัติของผู้สมัคร ความสามารถทางด้านภาษา และความรู้ในงานที่ปฏิบัติ เช่น ความสามารถทางการพิมพ์ดีด สำหรับพนักงานตำแหน่งเลขานุการ เป็นต้น สำหรับผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น พนักงานแผนกบุคคลจะนัดหมายให้เข้ารับการทดสอบเบื้องต้น เป็นการทดสอบความรู้ในงานที่สมัคร เช่น ทดสอบภาษาอังกฤษ ทดสอบการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทดสอบฝีมือการปรุงอาหาร ทดสอบการดูแลทำความสะอาดห้องพัก ทดสอบการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ และสัมภาษณ์กับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลต่อไป บุคคลที่ผ่านการพิจารณาในขั้นนี้ จะถูกสัมภาษณ์โดยหัวหน้าแผนก พิจารณาจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา คุณสมบัติ

ของพนักงาน ทักษะคติของพนักงานที่มีต่องาน ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์รอบนี้จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมและทดลองงานเป็นระยะเวลาานาน 1 - 3 เดือน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน ผู้ที่ผ่านการทดลองงานจึงจะได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ สำหรับพนักงานในตำแหน่งระดับหัวหน้าขึ้นไปนั้น อำนาจการตัดสินใจข้างอยู่ที่ผู้จัดการทั่วไป คือผู้สมัครจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้จัดการทั่วไปก่อน จึงจะได้รับการทดลองงานและบรรจุเป็นพนักงานประจำ การประเมินพนักงานระดับหัวหน้า และผู้บริหารมีความซับซ้อนมากกว่าพนักงานทั่วไป มีการพิจารณาลักษณะการทำงาน โดยรวม ไหวพริบปฏิภาณ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความคาดหวังของผู้สมัครในการทำงานให้โรงแรม

การบรรจุพนักงานใหม่เข้าเป็นพนักงานประจำของโรงแรมนั้น มีการปฐมนิเทศเกี่ยวกับโรงแรม เช่น ประวัติความเป็นมาของโรงแรม การดำเนินงานและการให้บริการของโรงแรมในปัจจุบัน กฎ ระเบียบ ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยรวมของพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หน้าที่การงาน รวมถึงค่าจ้าง สิทธิสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับ ส่วนการฝึกอบรมนั้นทางโรงแรมจะจัดการฝึกอบรมให้พนักงานแต่ละคนตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก โดยพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม คือ หัวหน้าแผนก ซึ่งจะเป็นผู้อบรม และมอบหมายให้พนักงานเดิมเป็นผู้ช่วยอบรม คอยสอดส่อง ดูแล และให้ความช่วยเหลือพนักงานใหม่ ในกรณีที่เกิดปัญหา ส่วนพนักงานระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารนั้นผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม โดยเน้นที่ระบบการบริหารเป็นหลัก

### การสั่งการ

เนื่องจากการจัดผังองค์กรของโรงแรมยูรانا บุติค ใช้เกณฑ์ด้านการกำหนดอำนาจหน้าที่ ดังนั้นสิทธิ อำนาจหน้าที่ การสั่งการ ความรับผิดชอบ ของพนักงานแต่ละระดับจึงไม่เท่ากัน ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการมากที่สุดตามผังขององค์กรคือ ผู้จัดการใหญ่ รองลงมาคือหัวหน้าแต่ละแผนก ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรทั้งผู้จัดการใหญ่ และหัวหน้าแผนก มีภาระหน้าที่ชักจูงและกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย โดยหลักการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้นำขององค์กร มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี คือ “ปกครองอย่างเมตตา ทำงานอย่างยุติธรรม และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ”

ในการบริหารงานโรงแรม โดยรวมแล้วผู้บริหารของโรงแรมได้ใช้ภาวะผู้นำในด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น มีการให้รางวัลแก่พนักงาน เมื่อพนักงานปฏิบัติงานดี มีผลงาน เมื่อพนักงานทำผิด มีการลงโทษ นอกจากนี้ยังใช้ภาวะความเป็นผู้นำในการสั่งการ มอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบให้

พนักงาน ลักษณะของการสั่งการมีทั้งการสั่งการโดยใช้อำนาจตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการ โดยใช้บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่การงานที่ตรงอยู่ การใช้อำนาจที่เกิดจากการมีทักษะหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถจูงใจให้ผู้บังคับบัญชายินยอมทำตาม และสุดท้ายคือการใช้การจูงใจในการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุด แต่เป็นวิธีที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากในการจูงใจพนักงานนั้นต้องทราบความต้องการของพนักงานแต่ละคน ซึ่งไม่เหมือนกัน และใช้ความต้องการนั้นมาเป็นตัวจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่ง ความต้องการของพนักงานนั้นมีทั้งความต้องการที่เป็นวัตถุประสงค์จับต้องได้ เช่น เงินเดือน รางวัล โบนัส และความต้องการที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์ เช่น สวัสดิการ ตำแหน่ง คำชมเชย

เมื่อพิจารณาแบบของผู้นำ (Patterns of the Leaders) แล้วพบว่าผู้นำของโรงแรมยูรانا บูติก เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ กล่าวคือ ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกมีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกันแก้ไขปัญหา และส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น เสนอความคิดที่แปลกใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการให้บริการ เพื่อสร้างความแตกต่างในเรื่องของการบริการ การตัดสินใจ วิธีการแก้ไขปัญหา และแนวความคิดต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นไปนั้น จะต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติจากหัวหน้างาน และผู้จัดการทั่วไปก่อนที่จะนำไปปฏิบัติใช้ นอกจากนี้ในบางสถานการณ์อาจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ เช่น ในการกำหนดแผนงาน และนโยบายบางเรื่องจะขึ้นกับผู้จัดการทั่วไปเพียงคนเดียว โดยผู้จัดการใหญ่จะเป็นผู้กำหนดแผนและนโยบายขึ้นมา คอยสั่งการและกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพียงอย่างเดียว

### การควบคุม

การควบคุมภายในโรงแรมยูรانا แบ่งได้ 2 ส่วนคือ การควบคุมการดำเนินงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การควบคุมการดำเนินงาน ได้แก่ การควบคุมรายได้ จากการขายห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม การควบคุมเงินสดรับ เงินสดจ่าย การควบคุมการจัดซื้อ การควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม การควบคุมสินค้าคงเหลือ การควบคุมสินทรัพย์ถาวร

การควบคุมรายได้จากการขายห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ใช้แผนงบประมาณรายได้ประจำปี เป็นเครื่องมือควบคุม แผนงบประมาณรายได้ประจำปีจัดทำขึ้นโดยผู้จัดการทั่วไปร่วมกับแผนกบัญชี และหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกห้องอาหาร แผนกขาย และประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เพื่อคาดการณ์รายได้ที่ได้จากการขายห้องพัก อาหารและเครื่องดื่มในแต่ละไตรมาส จากนั้นดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงบประมาณที่จัดทำขึ้น

การควบคุมรายจ่ายภายในโรงแรมมีขั้นตอนเดียวกันกับการควบคุมรายจ่ายได้ แต่ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีคือ หัวหน้าแผนกทุกแผนก และผู้จัดการทั่วไป นอกจากการทำแผนงบประมาณสำหรับการควบคุมค่าใช้จ่ายในโรงแรมแล้ว ยังมีการควบคุมการใช้จ่ายของพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น การเบิกเงินสดสำหรับซื้อของใช้ในแผนก หรือการสั่งซื้ออุปกรณ์วัสดุสำนักงาน โดยการจัดทำใบสั่งซื้อที่อนุมัติโดยหัวหน้าแผนกแล้ว จึงให้ผู้จัดการทั่วไปลงชื่ออนุมัติการสั่งซื้อ ฝ่ายจัดซื้อจึงจะทำการจัดซื้อสิ่งของตามที่ต้องการให้ หรือการเบิกเงินสดจะต้องมีการแนบใบเสร็จรับเงินทุกครั้งให้กับแผนกบัญชี ส่วนการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม โดยใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมเช่นกัน มีการกำหนดสัดส่วนของต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม เทียบกับราคาขายของอาหารและเครื่องดื่ม มีการพยากรณ์รายได้ที่ได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่มในแต่ละวัน เพื่อนำไปคำนวณปริมาณการสั่งซื้อให้กับแผนกจัดซื้อต่อไป การควบคุมสินค้าคงเหลือ ใช้ระบบคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือควบคุม พนักงานจัดซื้อทำการบันทึกข้อมูลสินค้าเข้าไปในระบบ การเบิกจ่ายสินค้าจะต้องใช้ใบเบิกของที่ได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าแผนก นำไปเบิกของที่แผนกจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อจะทำการบันทึกรายการออกไปจากระบบ ทำให้สามารถควบคุมปริมาณสินค้าได้ การควบคุมสินทรัพย์ถาวร แผนกบัญชีเป็นผู้ควบคุมโดยการทำรหัส (Barcode) สำหรับสินทรัพย์ถาวรบันทึกเข้าไปในระบบคอมพิวเตอร์ มีการคิดค่าเสื่อมทางบัญชี มีการบันทึกการโอนย้ายสินทรัพย์ การเคลื่อนย้ายสินทรัพย์ถาวรภายในโรงแรมจะต้องมีการแจ้งให้แผนกบัญชีทราบทุกครั้ง ก่อนทำการโอนย้าย

การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน ควบคุมโดยแผนกบุคคลและหัวหน้าแต่ละแผนก โดยแผนกบุคคลจะกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงานของพนักงานออกมา ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามให้อยู่ในระเบียบที่กำหนดไว้ เช่น การมาทำงานจะต้องมาทำงานให้ตรงเวลาที่กำหนดไว้ พนักงานหญิงจะต้องรวบผมให้เรียบร้อย พนักงานชายจะต้องตัดผมสั้น พนักงานที่ทำงานในส่วนหน้าที่ต้องติดต่อกับแขก (แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกห้องอาหาร) จะต้องสวมเครื่องแบบที่ทางโรงแรมจัดให้เมื่ออยู่ในช่วงเวลาปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น แผนกแม่บ้าน หัวหน้าแผนกจะสุ่มตรวจการทำความสะอาด การดูแลความเรียบร้อยของห้องพัก รวมถึงการดูแลสภาพเครื่องใช้ต่าง ๆ ภายในห้องพัก ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อยพร้อมใช้งาน ส่วนการควบคุมการทำงานของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เช่น ควบคุมการใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหาร โดยการตรวจเช็คอัตราการใช้ไปของวัตถุดิบ เทียบกับจำนวนรายการอาหารที่ส่งไปแต่ละวัน การควบคุมการรักษาความสะอาดสำหรับเครื่องมือ เครื่องใช้ในครัว โดยการสุ่มตรวจเช็คอาทิตย์ละ 3 - 4 ครั้ง



ฯลฯ การควบคุมดังกล่าว อาจมีผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน แต่จะช่วยให้ความผิดพลาดในการทำงานลดลง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมยูรانا มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน ส่งเสริมสิ่งที่เป็นจุดแข็งของพนักงาน และหาวิธีปรับปรุงหรือให้การอบรมในจุดที่เป็นจุดอ่อนของพนักงาน เป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะตำแหน่งของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือย้ายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมยูรانا บุติค จะทำการประเมินทุก ๆ 4 เดือน โดยพนักงานทุกคนจะถูกประเมิน โดยหัวหน้างานของตนเอง ส่วนระดับหัวหน้าแผนกจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้จัดการทั่วไป ขั้นตอนการประเมินผลคือ หัวหน้าแผนกจะให้พนักงานประเมินผลการทำงานของตนเองก่อน โดยมีแบบประเมินผลให้พนักงานให้คะแนนตนเอง จากนั้นหัวหน้าแผนกจะแจ้งข้อดี ข้อเสียในการทำงานของพนักงานให้ทราบ พร้อมทั้งให้คะแนนการทำงานของพนักงานตามหัวข้อในใบประเมิน เช่น ความรู้ความชำนาญในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ ทักษะที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน การตรงต่อเวลา ระเบียบวินัยในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อตนเอง ความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก ที่มีต่อพนักงาน จุดเด่น จุดด้อยของพนักงาน จากนั้นจะส่งผลการประเมินนี้ให้แผนกบุคคล เพื่อจัดเก็บข้อมูลและรวบรวมผลการประเมินให้ผู้จัดการทั่วไปต่อไป

ผลการประเมินที่ได้นั้น จะถูกนำไปพิจารณาให้รางวัล ปรับเงินเดือน โบนัส การเปลี่ยนแปลงสถานะตำแหน่งของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นต่อไป เมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ ในกรณีที่ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นที่น่าพอใจ หัวหน้าแผนกจะรายงานแนวทางปรับปรุงการทำงานของพนักงานในแบบประเมิน เพื่อให้แผนกบุคคลจัดฝึกอบรมให้พนักงานต่อไป

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

ปัญหาหลักของการดำเนินงาน โรงแรมยูรانا บุติค คือ ทักษะของลูกค้านิมิตที่มีต่อโรงแรมเรื่องระบบน้ำ ลูกค้านิมิตที่โรงแรมส่วนใหญ่จะให้ข้อเสนอแนะต้องการให้โรงแรมปรับปรุงเรื่องระบบน้ำ เนื่องจากระบบการส่งน้ำของโรงแรมไม่ได้ใช้ระบบน้ำประปา ทำให้น้ำไหลไม่แรง และเป็นน้ำสีแดง ฯลฯ ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของโรงแรม ซึ่งเป็นสาเหตุให้โรงแรมต้อง

เปลี่ยนชื่อ โรงแรมหลังจากที่มีการปรับปรุงระบบน้ำ แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนชื่อโรงแรมไม่สามารถแก้ไขทัศนคติเดิมที่มีต่อโรงแรมได้ทั้งหมด ทำให้โรงแรมเสียลูกค้าเดิมไปบางส่วน สิ่งที่โรงแรมต้องดำเนินการแก้ไขอย่างด่วนที่สุด คือ การกู้ชื่อเสียงของ โรงแรมกลับมา เพื่อให้ได้ลูกค้าเดิมกลับมา ปัญหาที่รองลงมาได้แก่ ความต้องการแรงงานที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเข้าร่วมงานกับโรงแรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยเฉพาะระดับระดับหัวหน้าแผนก ควรจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีในองค์กร เป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงที่สุด เพื่อพองค์การไปถึงจุดหมายที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

### กรณีศึกษาที่ 3 โรงแรมท่าแพอินน์

สถานที่ตั้ง	164 – 166 ถ.ท่าแพ ต.ช้างม่วย อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300
ประเภทของโรงแรม	โรงแรมขนาด 31 – 100 ห้อง
จำนวนพนักงาน	6 คน
ผู้ให้สัมภาษณ์คือ	คุณมงคลรัฐ โอจรัสพร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการทั่วไป สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาบัญชี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลังจากสำเร็จการศึกษาก็ได้เข้ามาช่วยดูแลกิจการ โรงแรมแห่งนี้ ซึ่งเป็นธุรกิจของครอบครัว จนกระทั่งปัจจุบัน

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมท่าแพอินน์ได้เปิดบริการมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เดิมเป็นพื้นที่ให้เช่า ซึ่งผู้เช่าได้ปลูกเป็นเรือนไม้ แบ่งเป็นห้อง เพื่อเปิดบริการให้เช่าเป็นห้องพัก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพวกพ่อค้า แม่ค้า จากต่างจังหวัดหรือต่างอำเภอที่นำสินค้าเข้ามาจำหน่ายในตัวเมือง จนกระทั่งประมาณ 10 ปีก่อน เนื่องจากบริเวณถนนท่าแพเริ่มเจริญขึ้น ประกอบกับเป็นทำเลที่อยู่ใจกลางเมือง ใกล้ประตูท่าแพ มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศจำนวนมาก ผู้เช่าจึงได้ทำการปรับปรุงสถานที่ตัวอาคารและห้องพัก เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่เริ่มขยายตัว หลังจากประกอบกิจการมาจนถึงประมาณปี 2543 หลังจากหมดสัญญาเช่า ทางผู้ให้เช่าซึ่งก็คือ บิดาของคุณมงคลรัฐ เห็นว่าน่าจะนำกลับมาดำเนินกิจการเอง เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่เจริญค่อนข้างรวดเร็ว อยู่ใกล้แหล่งหรือศูนย์กลางธุรกิจหลายแห่ง เช่น ตลาด ไนท์บาร์ชา ประตูท่าแพ รวมทั้งคุณมงคลรัฐ ก็สำเร็จการศึกษาแล้ว สามารถเข้ามาดูแลกิจการได้ จึงได้ขอพื้นที่คืน แล้วให้คุณมงคลรัฐเข้ามาดูแลกิจการต่อ

ปัจจุบันโรงแรมท่าแพอินน์มีห้องพักไว้บริการจำนวนทั้งสิ้น 32 ห้อง แบ่งเป็น 2 ระดับราคา คือ 180 บาท สำหรับห้องพัคลมและ 250 บาทสำหรับห้องแอร์ ส่วนในช่วงเทศกาล ราคาจะปรับขึ้นเป็น 250 บาท และ 350 บาท ตามลำดับ โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานขายจากต่างจังหวัด ที่ไม่ได้นำรถมาเอง ต้องการพักอยู่ในกลางเมือง เพื่อความสะดวกในการเดินทางไปต่าง ๆ รวมถึงนักท่องเที่ยวต่างจังหวัด หรือชาวต่างชาติที่เข้ามาในลักษณะเป็นลูกค้า WALK IN

## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารงานของ โรงแรมท่าแพ อินน์ ใช้การบริหารงานในแบบกิจการครอบครัว คือ ไม่ได้มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย หรือการประชุมใด ๆ เนื่องจากมีพนักงานน้อย เน้นการพูดคุย ด้วยวาจาอย่างเป็นกันเอง

### การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กรที่ใช้เป็นแบบอย่างง่าย ที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน ให้พนักงานแต่ละคน รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ของตนเอง ยกเว้นกรณีที่มีพนักงานขาดหรือลา ก็จะมีการหมุนเวียน สับเปลี่ยนตำแหน่ง พนักงานทุกคนอยู่ในความดูแลของผู้จัดการทั่วไป เนื่องจากพนักงานแต่ละคน เป็นพนักงานที่เข้าทำงานมาพร้อมกับคุณมงคลรัฐ จึงมีความรู้และประสบการณ์ในงานของคน ก่อนข้างดี จึงมีสิทธิ์ในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ในขอบเขตที่เหมาะสม



รูปที่ 3 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมท่าแพ อินน์

### การประสานงาน

การติดต่อประสานงานทั้งระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน ใช้การบอกกล่าวด้วยวาจาเพียงอย่างเดียว โดยเน้นความสะดวกและความคล่องตัว

### การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดสรร คัดเลือกพนักงาน เป็นสิทธิ์และอำนาจการตัดสินใจของผู้จัดการทั่วไป โดยการ สัมภาษณ์และทดลองงาน ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดในส่วนของกระบวนการ และขั้นตอนการสรรหา ไว้ แต่ใช้การพิจารณาตามความเหมาะสม

### การสั่งการ

การสั่งการในการบริหารงานของโรงแรมท่าแพ อินน์ ใช้รูปแบบง่าย ๆ คือ สั่งด้วยวาจากับพนักงานโดยตรง ไม่จำเป็นต้องมีการประชุม รายงาน หรือเอกสารใด ๆ เนื่องจากพนักงานมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ และรู้ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของตนดีอยู่แล้ว

### การควบคุม

การบริหารงานของ โรงแรมท่าแพ อินน์ แต่เน้นการดูแล การทำงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ไม่เน้นการควบคุมและสั่งการ โดยใช้อำนาจ ด้านใช้ความสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเอง การอะลุ้มอะล่วย รอมชอม แต่ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม หากงานผิดพลาดหรือบกพร่องมาก ก็อาจต้องมีการเรียกมาพูดคุย ตักเตือน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานเองก็มักจะทำงานร่วมกันได้ดี ไม่ได้มีปัญหาในการทำงานอยู่แล้ว สำหรับการจูงใจพนักงานในการทำงาน จะเน้นเรื่องความเป็นกันเองของผู้จัดการทั่วไป รวมทั้งเรื่องเงินพิเศษและโบนัสรายปี

### การประเมินผล

ทางโรงแรมไม่ได้มีกำหนด ในส่วนของการประเมินผลไว้ เนื่องจากผู้จัดการทั่วไปทำงานคลุกคลีอยู่กับพนักงานทุกคนอยู่แล้ว จึงอาศัยการสังเกตพฤติกรรม ความเรียบร้อยของงาน การขาดขาด ลาของพนักงานแต่ละคน ประกอบการตัดสินใจสำหรับการให้เงินพิเศษ โบนัส

#### กรณีศึกษาที่ 4 โรงแรมสวนดอกแก้ว

สถานที่ตั้ง	8/1 ถ.สุเทพ ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50200
ประเภทของโรงแรม	โรงแรมขนาด 31 – 100 ห้อง
จำนวนพนักงาน	35 คน
ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณวิกรม รัตนะ ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สาขาบริหารธุรกิจ เมื่อจบการศึกษาในปี 2538 ก็ได้เริ่มต้นทำงานในโรงแรมสวนดอกแก้ว โดยทำหน้าที่ผู้ช่วยในครัวอยู่ประมาณ 3 – 4 เดือน จึงย้ายไปทำหน้าที่ BELL BOY ประมาณ 2 – 3 ปี หลังจากนั้นจึงได้เลื่อนตำแหน่งไปทำหน้าที่เป็นต้อนรับส่วนหน้า และปัจจุบันมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลส่วนต้อนรับส่วนหน้าทั้งหมด นอกจากนั้นยังต้องดูแลในส่วนห้องอาหาร คนตรี รวมถึงห้องพัสดุด้วย

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมสวนดอกแก้วเชียงใหม่เปิดให้บริการในปี 2537 เจ้าของกิจการคือ คุณณพนธ์ อินคำ โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ หจก. PC&G Group Chiangmai ทุนจดทะเบียนเริ่มต้นประมาณ 20 ล้านบาท เป็นอาคาร 5 ชั้น มีจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการทั้งหมด 70 ห้อง โดยมีห้องพักแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ห้อง Standard ราคา 380 บาท จำนวน 17 ห้อง ส่วนห้อง Superior รวมอาหารเช้า ราคา 490 บาทในช่วงที่ไม่ใช่เทศกาล แต่ถ้าเป็นช่วงเทศกาลก็จะมีกรปรับราคาเป็น 700 บาท มีทั้งหมด 36 ห้อง และห้อง Delux ราคา 900 บาท จำนวน 17 ห้อง ภายในโรงแรมยังมีห้องอาหารพร้อมคาราโอเกะไว้คอยบริการลูกค้าและแขกที่มาพัก ซึ่งแต่เดิมนั้นคือ ครัวมะพร้าวห้าว ที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในกลุ่มลูกค้าของ โรงแรม แต่ภายหลังเมื่อหมดสัญญาเช่ากับผู้เช่าเดิม ทางโรงแรมจึงนำกลับมาบริหารเอง พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อเป็น ครัวต้นแก้ว มาจนถึงปัจจุบัน

โรงแรมสวนดอกแก้วจัดได้ว่าเป็นโรงแรมประเภทธุรกิจ ลูกค้าหลักของ โรงแรม คือ พนักงานขาย (Salesman) เป็นลูกค้าที่บริษัทหรือห้างร้านจัดเตรียมให้พนักงานของบริษัทพักระหว่างที่เข้ามาทำงาน อบรม หรือสัมมนาในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งทาง โรงแรมจะมีการลดราคาห้องพักเป็นพิเศษ เพราะเป็นลูกค้าประจำที่มาพักตลอดทั้งปี นอกจากนั้นยังมีลูกค้าอีกกลุ่มซึ่งมาจากการแนะนำของสมาชิกในสมาคมโรตารี เนื่องจากเจ้าของกิจการมีตำแหน่งเป็นนายกสมาคมโรตารี จึงมักมีการจัดกิจกรรม หรือประชุมในห้องของ โรงแรม

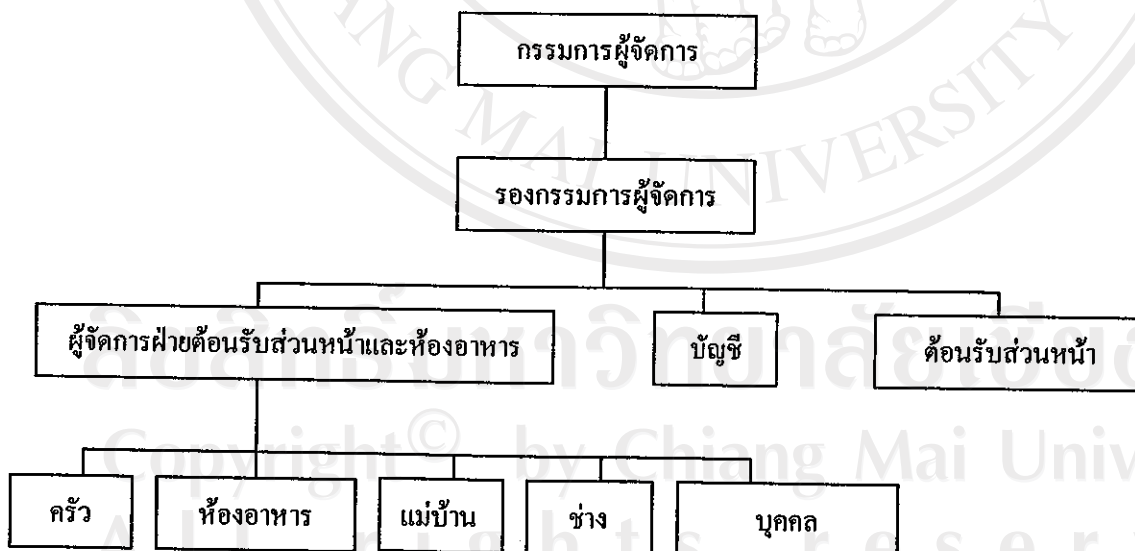
## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารงานโรงแรมสวนดอกแก้วจะมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน โดยในทุกเดือนจะมีการประชุมสองครั้ง คือ ทุกวันที่ 5 ของเดือนจะมีการประชุมเฉพาะหัวหน้าฝ่าย ส่วนในวันที่ 25 ของทุกเดือน ก็จะมีการประชุมใหญ่ ซึ่งพนักงานทุกคนในโรงแรมจะต้องเข้าร่วมประชุม ทั้งนี้เพื่อทบทวน ติดตามผลการดำเนินงาน รับทราบปัญหา ตลอดจนมอบนโยบาย แผนงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ส่วนรูปแบบการดำเนินงานเน้นเรื่องคุณภาพการบริการ เพื่อรักษารฐานลูกค้าที่มีอยู่เดิม

### การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กรของโรงแรมเป็นแบบแบ่งตามหน้าที่ มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยมีกรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการเป็นฝ่ายบริหาร สำหรับในส่วนของฝ่ายปฏิบัติการมีผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหารคอยดูแลฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วนงานปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าโดยตรง ซึ่งได้แก่ ต้อนรับส่วนหน้า ห้องอาหาร คริว แม่บ้าน และฝ่ายช่าง ขณะที่ฝ่ายบัญชีและฝ่ายบุคคลขึ้นตรงกับรองกรรมการผู้จัดการ



รูปที่ 4 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมสวนดอกแก้ว

### การประสานงาน

การติดต่อประสานงานภายในจะมีการประชุมทุกเดือน ๆ ละสองครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปในการประชุมก็จะมี การแจ้งถึงสถานการณ์ทั่วไปของ โรงแรม รับฟังและหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม นอกจากนั้นกรรมการผู้จัดการก็มักจะมีการให้โอวาทกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกคุ้นเคยและลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

ในการติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารหรือมอบหมายงานภายในโรงแรมจะต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง ยกเว้นกรณีเร่งด่วนอาจจะแจ้งด้วยวาจาก่อนที่จะออกเอกสารลายลักษณ์อักษรอีกครั้ง เพื่อป้องกันการเข้าใจผิด และทำให้มีหลักฐานในการตรวจเช็คย้อนหลังได้

### การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลของ โรงแรมสวนดอกแก้ว เป็นความรับผิดชอบของรองกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร ทั้งในส่วนของ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจัดฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการวางแผนกำลังคนจะมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม เช่น ในปัจจุบันซึ่งสภาพเศรษฐกิจไม่ดี ก็จะมีการลดจำนวนพนักงานลง แต่จะเพิ่มขีดความสามารถและความรับผิดชอบในการทำงานให้พนักงานทุกคนมากขึ้น โดยผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหารจะพิจารณาการผลัดเปลี่ยน โยกย้ายพนักงานตามความเหมาะสม เพื่อให้หมุนเวียนพนักงานระหว่างแผนก ไปยังบางแผนกมีกำลังไม่เพียงพอ ซึ่งการที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ จะทำให้การทำงานโดยรวมมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวขึ้น

กระบวนการสรรหา เริ่มจากการลงข่าวรับสมัครงานในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น การใช้วิธีบอกปากต่อปาก ผู้ที่สนใจต้องยื่นใบสมัครด้วยตนเองที่โรงแรม ส่วนการคัดเลือก เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลและหัวหน้าฝ่าย โดยบุคคลจะทำหน้าที่สัมภาษณ์และอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของ โรงแรม ระเบียบวินัย จากนั้นก็มีการสัมภาษณ์ โดยหัวหน้าฝ่ายอีกครั้งเพื่อพูดคุยกันในรายละเอียดของงาน จากนั้นถ้าผ่านสัมภาษณ์แล้ว ก็จะมีการทดลองงาน 3 เดือนก่อนที่จะมีการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ



### การสั่งการ

ระบบการสั่งการของผู้บริหารของโรงแรมสวนดอกแก้วจะเป็นแบบผสมผสาน ในส่วนของนโยบายและแผนงานก็จะเป็นการสั่งการจากผู้บริหารมายังพนักงาน ทุกคนจะต้องร่วมกันทำตามคำสั่ง หรือนโยบายที่ตั้งเป้าหมายไว้ ขณะเดียวกันก็จะมีการประชุมหารือ หรือหาข้อเสนอแนะจากพนักงานเพื่อนำมาเป็นข้อกำหนด ข้อปฏิบัติหรือนโยบายในการบริหารงานต่อไป โดยในการสั่งการก็จะทำเป็นระบบ มีการนำเสนอเป็นขั้นเป็นตอน

สิ่งที่เป็นตัวจูงใจของพนักงาน คือ เงินเดือน ประกันสังคม ส่วนเงินพิเศษที่ได้จากลูกค้า (Tips) จะเป็นของส่วนตัว นอกจากนั้นในทุกเดือนจะมีการจัดงานวันเกิดให้กับพนักงานที่เกิดภายในเดือนนั้น ๆ โดยจะมีการทานอาหารว่างร่วมกัน หลังจากการประชุมประจำเดือนเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน

### การควบคุม

การควบคุมการทำงานพนักงานแต่ละคนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร แต่เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในแผนก พนักงานแต่ละแผนกจะเป็นผู้รายงานให้ผู้จัดการ ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร เพื่อให้เป็นผู้พิจารณาแก้ไข และตัดสินใจ รวมทั้งเขียนรายงานแจ้งให้กับกรรมการผู้จัดการ และรองกรรมการผู้จัดการ เพื่อให้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวทั่วไป และปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม เนื่องจากกรรมการผู้จัดการไม่สามารถเข้ามาดูแลกิจการอย่างใกล้ชิดได้ แต่ในกรณีที่มีปัญหาเร่งด่วน สามารถโทรสอบถามได้ตลอดเวลา

### การประเมินผล

ในการประเมินผลของโรงแรมสวนดอกแก้วจะมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยฝ่ายบุคคลจะจัดทำใบประเมินผลพนักงานขึ้น โดยจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับสถิติการทำงานของพนักงาน จากนั้นก็จะส่งใบประเมินให้ผู้จัดการฝ่ายต้อนรับส่วนหน้าและห้องอาหาร เป็นผู้ประเมินพนักงานทั้งหมด เมื่อประเมินเสร็จก็จะส่งให้ฝ่ายบุคคลร่วมประเมินด้วย เมื่อเสร็จเรียบร้อยก็จะส่งใบประเมินให้กรรมการผู้จัดการ ซึ่งอำนาจตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง ปรับเงินเดือนจะอยู่ที่กรรมการผู้จัดการทั้งหมด

All rights reserved

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของ โรงแรมสวนดอกแก้วส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของจำนวนพนักงานที่มีไม่เพียงพอในบางแผนก โดยเฉพาะในส่วนของการบริการลูกค้า รวมถึงส่วนซ่อมบำรุงซึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายส่วนทั้งระบบไฟฟ้า งานประปา ระบบแอร์ ฯลฯ จึงทำให้งานล่าช้า

นอกจากนั้นด้วยข้อจำกัดของพื้นที่โรงแรม จึงทำให้ไม่มีห้องประชุมขนาดใหญ่ที่สามารถบรรจุคนได้มากกว่า 100 คน ทำให้ลูกค้าที่ต้องการจัดอบรมสัมมนาไม่สามารถมาใช้บริการของทางโรงแรมได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

### กรณีศึกษาที่ 5 โรงแรมพิงค์พยอม

**สถานที่ตั้ง** 99/41 ถ.สุเทพ ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50200

**ประเภทของโรงแรม** โรงแรมขนาด 31 - 100 ห้อง

**จำนวนพนักงาน** 80 - 90 คน

**ผู้ให้สัมภาษณ์** คุณสุบรรณ ศรีจันทร์คร สมุห์บัญชีโรงแรมพิงค์พยอม สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ในช่วงแรกที่เข้ามาทำงานร่วมกับเจ้าของกิจการนั้น คุณสุบรรณมีโอกาสนำความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในโรงแรมเชียงใหม่ที่มากกว่า 5 ปี มาช่วยในด้านการวางระบบของโรงแรมในจังหวัดต่าง ๆ เช่น จันทบุรี ระยอง เนื่องจากในช่วงนั้น เจ้าของกิจการทำธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และรับวางระบบภายในโรงแรม พร้อมกับการทำธุรกิจโรงแรมของตนเอง หลังจากเสร็จสิ้นภารกิจในการวางระบบโรงแรมในต่างจังหวัด ในช่วงประมาณปี 2539 คุณสุบรรณจึงย้ายเข้ามาประจำที่โรงแรมพิงค์พยอม ในตำแหน่งสมุห์บัญชี โดยปัจจุบันมีหน้าที่ควบคุมดูแลด้านบัญชี การเงิน ตลอดจนงานด้านการบริหารงานบุคคล

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมพิงค์พยอมเริ่มเปิดให้บริการในปี พ.ศ.2534 โดยจดทะเบียนเป็น “ห้างหุ้นส่วนจำกัด พิงค์พยอม” ขึ้นมา โดยเป็นการถือหุ้นกันระหว่างพี่น้องตระกูล “ตั้งสุทธิธรรม” จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ คุณสุรินทร์ คุณวามน คุณรุ่งโรจน์ ตั้งสุทธิธรรมทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 15 ล้านบาท มีการปรับปรุงและขยายจำนวนห้องพักอย่างต่อเนื่อง จนปัจจุบันมีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 77 ห้อง โดยแบ่งห้องพักออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ห้อง Suit และห้อง Deluxe ซึ่งจะเพิ่มส่วนของมินิบาร์ภายในห้องพัก เพื่อความหรูหรา สะดวกสบายมากขึ้น ส่วนราคาห้องพักในช่วงปกติอยู่ระหว่าง 400 - 800 บาท แต่ในช่วงเทศกาลราคาห้องพักจะอยู่ระหว่าง 800 - 1,600 บาท

โรงแรมพิงค์พยอมแบ่งออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกห้องพัก ห้องอาหาร และอาบ อบ นวด โดยกลุ่มลูกค้าหลักเป็นคนไทย ส่วนใหญ่คนต่างจังหวัดที่เข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ นอกจากนั้นยังมีกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ปกครอง ญาติ หรือเพื่อนของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากที่ตั้งของโรงแรมอยู่ใกล้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

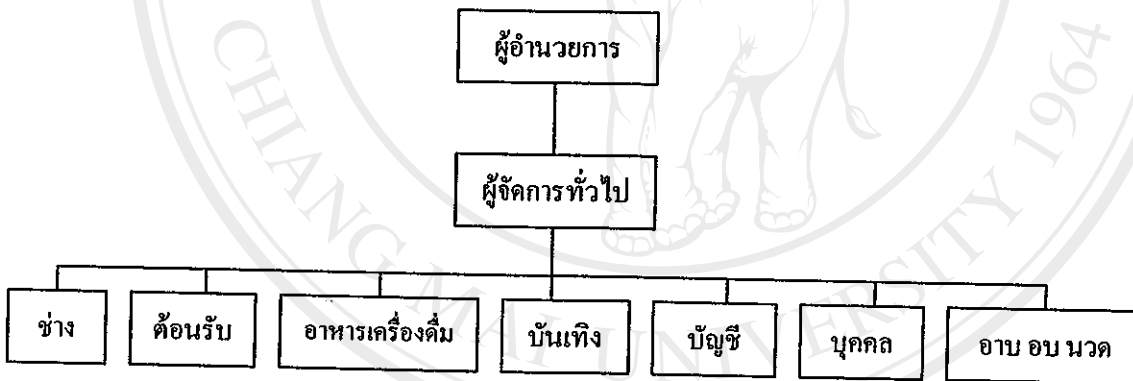
## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารงานของโรงแรมฟังก์ชอนมีกรวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน รูปแบบของแผนงานส่วนใหญ่เป็นแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาศัยข้อมูลจากทั้งภายนอกและภายใน เช่น สภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่ง สถานะการเงินของโรงแรม ฯลฯ โดยมีการประชุมระหว่างผู้จัดการทั่วไปและหัวหน้าทุกแผนก ในทุกวันศุกร์ เพื่อวางแผน แบ่งงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ยังประชุมหารือร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไข

### การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กรที่ใช้ปัจจุบันเป็นรูปแบบที่เรียบง่าย แบ่งตามหน้าที่การทำงานให้พนักงานระดับปฏิบัติการทุกฝ่ายขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไป และผู้อำนวยการ ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว



รูปที่ 5 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมฟังก์ชอน

การบริหารงานภายในองค์กรใช้หลักการกระจายอำนาจ ผู้อำนวยการหรือเจ้าของโรงแรมมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการทั่วไปก็กระจายอำนาจต่อไปยังหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละแผนกในขอบเขตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญโดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับนโยบาย การวางแผนงาน ค่าใช้จ่ายและงบประมาณ ยังเป็นสิทธิ์ของผู้อำนวยการหรือเจ้าของโรงแรมที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ส่วนเรื่องที่มีความสำคัญรองลงมา ผู้จัดการทั่วไปก็จะเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยการตัดสินใจทั้งหมดจะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลที่เหมาะสม ไม่กระทำการ

ที่เกินกว่าเหตุ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่โรงแรม เมื่อมีการใช้อำนาจเกินขอบเขต พนักงาน จะได้รับการตักเตือน และปรับความเข้าใจเรื่องขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของพนักงานให้ถูกต้อง การมอบหมายงานและการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานนั้น พิจารณาจาก ประสิทธิภาพ คุณสมบัติและความรับผิดชอบของพนักงานเป็นหลัก เมื่อพนักงานมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ จะได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

#### การประสานงาน

การติดต่อประสานงานระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับหัวหน้าแผนก ใช้การสื่อสาร โดยการ ประชุม ซึ่งจะจัดให้มีขึ้นในทุกวันศุกร์ เพื่อพูดคุยกันเกี่ยวกับแผนงานนโยบาย และปัญหาที่พบจาก การทำงาน จากนั้นหัวหน้าแต่ละแผนกก็จะทำการประชุมกับพนักงานในแผนกของตนเองอีกครั้ง

ส่วนการประสานงานระหว่างพนักงานในแผนกแต่ละกะ จะติดต่อสื่อสารโดยการบันทึก ในสมุดบันทึกความเคลื่อนไหว (Log Book) เพื่อแจ้งถึงความเคลื่อนไหว รายละเอียดของงาน และ ปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานที่ทำงานกะถัดไป โดยแต่ละกะจะมีช่วงเวลาถ่ายโอนกันประมาณ 1 ชั่วโมง

ในด้านการติดต่อประสานงานกันภายในของแต่ละแผนกนั้น จะมีการทำหนังสือ หรือ รายงานอย่างเป็นทางการให้หัวหน้าแผนกรับทราบทุกครั้ง รวมถึงกรณีเร่งด่วน ที่ต้องมีการทำ หนังสือหรือเอกสารตามข้อหลัง เพื่อให้ตรวจสอบและตรวจเช็คได้ง่ายในกรณีที่เกิดปัญหา โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน ต้องมีการลงชื่อในเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ

#### การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลของ โรงแรมฟิงค์พอยม เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล จะมี การแจ้งข่าวรับสมัครงานทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น หรือแจ้งแก่พนักงาน เพื่อบอกต่อ เมื่อมีผู้มา สมัคร ฝ่ายบุคคลจะทำหน้าที่สัมภาษณ์ พร้อมทั้งตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น จากนั้นถ้าผู้สมัคร ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ก็จะถูกส่งให้เข้าพบและพูดคุยสัมภาษณ์กับหัวหน้าแผนกในตำแหน่งที่ ตนเองสมัครอีกครั้ง และถ้าหัวหน้าแผนกสัมภาษณ์แล้วเห็นชอบก็จะมีการแจ้งให้ฝ่ายบุคคลทราบ โดยผู้สมัครต้องผ่านการทดลองงานเป็นเวลา 3 เดือน ก่อนที่จะมีการพิจารณาบรรจุเป็นพนักงาน ประจำ ซึ่งขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้าแผนก และหัวหน้าฝ่ายบุคคล

ในการคัดเลือกพนักงานของ โรงแรมฟิงค์พอยม นั้น เน้นที่ความรับผิดชอบและ บุคลิกลักษณะเป็นสำคัญ ส่วนเรื่องประสิทธิภาพการทำงานนั้นสามารถพัฒนาได้ในภายหลัง เนื่องจากทางโรงแรมมีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อยู่เสมอ

### การสั่งการ

ผู้บริหารของโรงแรมพังก์พยอมเน้นความเป็นประชาธิปไตย ก่อนข้างให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจของพนักงาน ในทุกสัปดาห์จะมีการประชุมภายในแต่ละแผนก เพื่อให้พนักงานระดับล่างได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับปัญหาของแผนกเองและข้อคิดเห็นในส่วนอื่น ซึ่งข้อคิดเห็นเหล่านี้ หัวหน้าแผนกจะทำการคัดกรองก่อนนำไปเสนอต่อผู้บริหารในการประชุมหัวหน้าแผนกในทุก ๆ วันศุกร์อีกครั้งหนึ่ง

ในด้านการจูงใจพนักงานนั้น ทางโรงแรมพังก์พยอมได้จัดให้มีสวัสดิการด้านอาหารและที่พักให้กับพนักงาน โดยที่พนักงานรับผิดชอบเฉพาะค่าใช้จ่ายในด้านค่าน้ำและค่าไฟฟ้าเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการให้โบนัส และปรับเงินเดือนให้กับพนักงานทุกสิ้นปี โดยพิจารณาจากอายุงาน การสาย ขาด ลา และคุณภาพของงาน

### การควบคุม

สำหรับระบบการควบคุม โรงแรมมีการกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนในการควบคุม พร้อมทั้งบทลงโทษ กรณีกระทำความผิดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการวัดผลใช้การสังเกตจากพฤติกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน โดยจะมีการบันทึกเป็นรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เก็บไว้ในแฟ้มพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงานในภายหลัง รูปแบบการควบคุมใช้ทั้งการควบคุมก่อนปฏิบัติงาน โดยการกำหนดระเบียบ มาตรฐานการทำงาน การควบคุม ระหว่างปฏิบัติงานโดยการตรวจสอบ คู่มือการทำงานเป็นระยะ และการควบคุมหลังปฏิบัติงาน โดยดูจากผลการทำงาน ขณะที่ผู้จัดการทั่วไปจะคอยควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานทั้งหมด พร้อมทั้งคอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และรายงานสถานการณ์ทั่วไปภายในโรงแรมให้แก่เจ้าของได้ทราบ

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมพังก์พยอม จะมีการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยใช้แบบประเมินผลของทางฝ่ายบุคคล ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินเบื้องต้นคือหัวหน้าแผนก และมีหัวหน้าฝ่ายบุคคลร่วมประเมินด้วย โดยอาศัยข้อมูลด้านอายุงาน สถิติการสาย ขาด ลา และข้อมูลการกระทำความผิดต่าง ๆ ซึ่งทุกส่วนมีผลต่อการประเมินทั้งสิ้น และผลการประเมินที่ได้จะนำไปประกอบการตัดสินใจในการปรับเงินเดือนและให้โบนัสแก่พนักงาน

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

ปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากคน เนื่องจากอัตราการจ้างงานของ โรงแรมพังก์พยอมไม่สูงมาก นักทำให้พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ไม่ได้มีความรู้ความชำนาญ หรือประสบการณ์โดยตรง ทางด้านโรงแรมมากนัก อีกทั้งทางโรงแรมเน้นคัดพนักงานที่มีความรับผิดชอบสูงมากกว่ามีความรู้สูง ทำให้บางครั้งการเรียนรู้งานเป็นไปได้ค่อนข้างช้า

นอกจากนั้นในปัจจุบันสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ และราคาน้ำมันมีผลกระทบต่อ จำนวนนักท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก เมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวลดลง ลูกค้าโรงแรมก็ลดน้อยลงด้วย ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม จึงจำเป็นต้องประหยัดลดภาระค่าใช้จ่ายในบางส่วน ซึ่งทางโรงแรมใช้วิธีการลดจำนวนพนักงาน โดยไม่ได้มีการไล่ออก แต่เป็นการไม่รับพนักงานเพิ่ม ในกรณีที่มีการลาออกของพนักงานในแต่ละแผนก ซึ่งพนักงานแต่ละคนที่ยังทำงานอยู่ จำเป็นต้องเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น หนึ่งตำแหน่งสามารถทำได้หลาย ๆ ด้าน เช่น พนักงานต้อนรับส่วนหน้าสามารถทำงานแทนฝ่ายการเงินและ โอเปอเรเตอร์ได้ ซึ่งบางครั้งการที่พนักงาน หนึ่งคนรับภาระหน้าที่การดูแลหลายตำแหน่งก็ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความสับสนในการ ปฏิบัติงาน และรู้สึกที่ถอยในการทำงานได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

## กรณีศึกษาที่ 6 โรงแรมอินทนิล

สถานที่ตั้ง 14 ถ.มรกด ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300

ประเภทของโรงแรม โรงแรมขนาด 31 – 100 ห้อง

จำนวนพนักงาน 25 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์ คุณประโยชน์ สุขขะนิवासน์ เจ้าของและผู้จัดการทั่วไป สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยพายัพ ประวัติการทำงานของคุณประโยชน์นั้น เริ่มจากการเข้าไปช่วยดูแลกิจการของครอบครัว คือ ร้านนพรัตน์ยานยนต์ ซึ่งเป็นธุรกิจร้านจำหน่าย ยางรถยนต์ หลังจากทำงานได้ระยะหนึ่ง ครอบครัวของคุณประโยชน์ต้องการขยายกิจการเข้าสู่ ธุรกิจโรงแรม เมื่อโรงแรมก่อสร้างเสร็จ จึงมอบหมายให้คุณประโยชน์เข้ามาดูแลในตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไปของโรงแรมดังกล่าว ซึ่งก็คือ โรงแรมอินทนิลในปัจจุบัน สำหรับขอบเขตความ รับผิดชอบนั้น จะครอบคลุมทุกส่วน ตั้งแต่การควบคุมดูแลการบริหารจัดการ ตลอดจนการ ตัดสินใจในทุกเรื่องภายในโรงแรม

### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมอินทนิลเปิดบริการในปี พ.ศ.2523 เป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ใช้เงินทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 10 ล้านบาท ปัจจุบันมีห้องพักทั้งหมด 79 ห้อง ห้องพักแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ห้องพัสดุ ราคา 250 บาท และห้องแอร์ ราคา 350 บาท โดยราคาห้องพักจะเป็นราคาเดียวทั้งปี กลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรม คือ ข้าราชการ และพนักงานขายจากต่างจังหวัด

### การบริหารจัดการโรงแรม

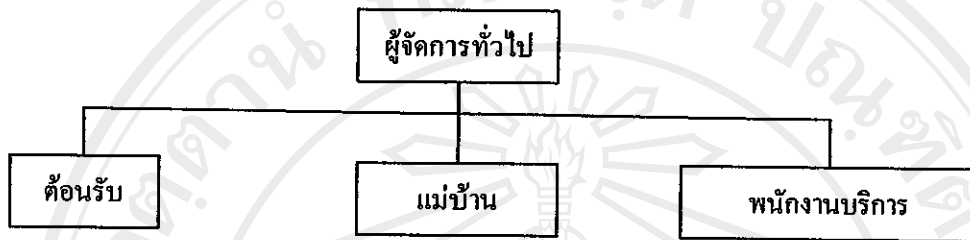
#### การวางแผน

การบริหารงานของโรงแรมอินทนิลเป็นธุรกิจแบบครอบครัวแบบเจ้าของคนเดียว ไม่มีการวางแผนหรือการกำหนดเป้าหมายใด ๆ มีเพียงแต่การประชุมเพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับพนักงานทุกคนในโรงแรม โดยมีกฎ หรือระเบียบปฏิบัติซึ่งวางไว้อย่างคร่าว ๆ เป็นแนวทางในการทำงานของพนักงาน ส่วนรูปแบบการดำเนินงานใช้การปรับเปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป



### การจัดองค์กร

เนื่องจากการทำธุรกิจแบบครอบครัว จึงไม่มีการจัดองค์กรแบบที่ยุ่งยากซับซ้อน เน้นสายการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด อำนาจในการบริหารและการตัดสินใจในทุกเรื่องขึ้นกับผู้จัดการทั่วไป ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว



รูปที่ 6 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรมอินทนิล

### การประสานงาน

การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยกัน จะมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง จะเป็นการประชุมร่วมกันเพื่อปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นและร่วมกันเสนอแนะ รวมถึงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม

### การจัดคนเข้าทำงาน

การคัดเลือกคนเข้าทำงานเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไปเพียงคนเดียว โดยจะมีการประกาศรับสมัครงานในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น เมื่อมีผู้มาสมัครผู้จัดการทั่วไปก็จะทำหน้าที่สัมภาษณ์ ซึ่งในการพิจารณารับหรือไม่รับนั้น ใช้วิจรรย์ญาณและประสบการณ์ของผู้จัดการทั่วไปตัดสินใจ เมื่อได้รับพนักงานใหม่เข้ามาก็จะมีการถ่ายทอดและสอนงานแบบตัวต่อตัว ระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ จนกว่าพนักงานใหม่จะเข้าใจและสามารถทำงานได้เอง ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการทดลองงาน

### การสั่งการ

อำนาจในการสั่งการทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้จัดการทั่วไป โดยใช้วิธีการพูดคุยสื่อสารที่เป็นกันเอง ซึ่งจะไม่มีรูปแบบตายตัว และไม่เน้นการสั่งการในรูปแบบของงานเอกสาร ส่วนการดูแลจัดการกับพนักงานนั้น ผู้จัดการทั่วไปจะดูแลพนักงานทุกคนเสมือนเป็นคนในครอบครัว สามารถพูดคุยกันได้ในทุกเรื่อง มีการใช้จิตวิทยาช่วยในการปกครอง ถ้ามีการทำผิดก็จะมีพูดคุยตักเตือน แต่ถ้าทำงานได้ดีก็จะมีชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ในการสั่งการจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการ เพื่อให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคน

### การควบคุม

ผู้จัดการทั่วไปจะคอยควบคุมดูแลทุก ๆ ส่วนภายในโรงแรมด้วยตัวเอง โดยการสุ่มตรวจการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนก เมื่อพบสิ่งผิดปกติก็จะมีเรียกพนักงานมาสอบถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และเนื่องจากผู้จัดการทั่วไปใช้เวลาส่วนใหญ่ในการดูแลภายในโรงแรม อีกทั้งยังมีที่พักภายในบริเวณ โรงแรม จึงทำให้การควบคุมพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด เมื่อมีปัญหาในการทำงาน พนักงานสามารถแจ้งผู้จัดการทั่วไปได้ตลอดเวลา

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมอินทนิล จะมีการประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยใช้วิธีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของพนักงานด้วยตนเองทั้งหมด โดยการสังเกตพฤติกรรม ส่วนการปรับเงินเดือนก็จะมีปรับเงินเดือนทุกปี ซึ่งอัตราในการปรับขึ้นกับพฤติกรรมและผลงานตลอดทั้งปีของพนักงาน

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

เนื่องจากโรงแรมอินทนิลเป็น โรงแรมขนาดเล็ก มีพื้นที่บริเวณจำกัด ทำให้มักจะมีปัญหาเรื่องที่จอดรถไม่เพียงพอ จึงมักจะเกิดการกระทบกระทั่งระหว่างพนักงานกับลูกค้าบ่อยครั้ง เนื่องจากลูกค้าต้องการจอดรถตามสะดวก แต่พนักงานต้องพยายามจัดรถที่มาจากในโรงแรมให้เป็นระเบียบเรียบร้อยเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้ารายอื่น ๆ ด้วย

### กรณีศึกษาที่ 7 โรงแรมเชียงใหม่เพชรศิเคนท์

**สถานที่ตั้ง** 226 ถ.วิชยานนท์ ต.ช้างม้อย อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000

**ประเภทของโรงแรม** โรงแรมขนาด 31 – 100 ห้อง

**จำนวนพนักงาน** 100 คน

**ผู้ให้สัมภาษณ์คือ** คุณสมโภชน์ ขาวหิรัญ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมเชียงใหม่เพชรศิเคนท์ เป็นคนชุมพร จบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรชั้นสูง (ปวส.) หลังจากจบการศึกษาในปี 2528 ได้เข้าทำงานในบริษัท จันทบุรีรวมมิตรประมง ได้ประมาณ 2 ปี หลังจากนั้นก็ได้ลาออกและเข้าทำงานในบริษัท HITACHI (ประเทศไทย) จำกัด ในตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลพนักงานช่างของ HITACHI โดยต้องบริหารงานบุคคลของพนักงานช่างทั่วประเทศ ด้วยความที่เป็นคนที่ชอบพัฒนาตนเอง และใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ ทำให้คุณสมโภชน์มักเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับงานทางด้านการบริหาร โดยนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงานปัจจุบัน หลังจากที่ทำงานร่วมกับบริษัทญี่ปุ่นมาประมาณเกือบ 20 ปี คุณสมโภชน์จึงตัดสินใจลาออก เพราะมองเห็นช่องทางสร้างธุรกิจของตนเอง โดยได้ลองพลิกบทบาทจากพนักงานมาเป็นเจ้าของกิจการแบบเต็มตัว แต่เมื่อทำธุรกิจไปสักระยะหนึ่ง เกิดปัญหาเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจของคุณสมโภชน์ จนต้องยุติธุรกิจส่วนตัวลงเพียงเท่านั้น จากนั้นคุณสมโภชน์จึงกลับมาหางานทำใหม่อีกครั้งจนกระทั่งพบประกาศรับสมัครงานทางหนังสือพิมพ์ ไทยนิวส์ ก็ได้เข้ามาสมัครงานและเข้าทำงานตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2548 ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล มีหน้าที่คอยดูแลตรวจรายงานในทุกแผนก คอยดูแลโรงแรมแทนเจ้าของซึ่งจะเข้ามาดูแลกิจการเป็นครั้งคราวเท่านั้น

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมเชียงใหม่เพชรศิเคนท์ ก่อตั้งในปี 2518 เป็นธุรกิจของตระกูล พันธุ์คงชื่น และได้จดทะเบียนในนามนิติบุคคล เป็นบริษัทเพชรนันทวงศ์ มีห้องพักทั้งหมด 80 ห้อง โดยแบ่งเป็นห้อง STANDARD , DELUX , TRIPLE ราคาห้องพักอยู่ในช่วง 500 – 1,200 บาท ปัจจุบันมีพนักงานประจำประมาณ 100 คน กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มีทั้งที่เป็นลูกค้า WALK IN และลูกค้าเก่าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

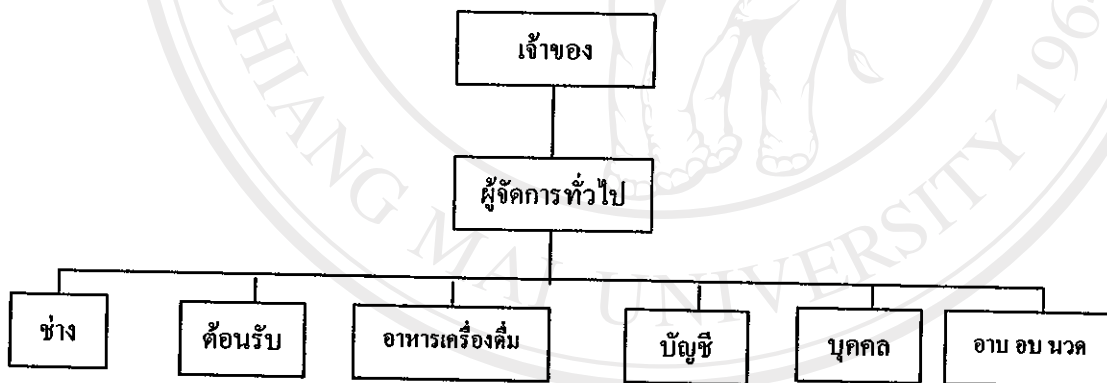
## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารงานของโรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนทึ่มมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเน้นแผนปฏิบัติการระยะสั้นเป็นหลัก ซึ่งจะมีการประชุมระหว่างผู้จัดการทั่วไปและหัวหน้าทุกแผนก เดือนละ 1 ครั้ง วันเวลาในการประชุมไม่ได้มีการกำหนดแน่นอน แต่จะเลือกประชุมตามความเหมาะสม เนื้อหาในการประชุมจะเป็นการแจ้งให้ทุกคนในที่ประชุมทราบเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งเป็นการประชุมหารือเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งส่วนใหญ่ใช้การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

### การจัดองค์กร

โครงสร้างองค์กรที่ใช้ปัจจุบันเป็นรูปแบบที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เน้นให้พนักงานระดับปฏิบัติการทุกฝ่ายขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไป และเจ้าของ ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว



รูปที่ 7 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนทึ่ม

การบริหารงานภายในองค์กรใช้หลักการกระจายอำนาจ โดยเจ้าของโรงแรมมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการทั่วไปก็กระจายอำนาจต่อไปยังหัวหน้าและพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละแผนกในขอบเขตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับนโยบาย การวางแผนงาน ค่าใช้จ่ายและงบประมาณ ยังเป็นสิทธิ์ของเจ้าของโรงแรมที่จะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ส่วนเรื่องที่มีความสำคัญรองลงมา ผู้จัดการทั่วไปก็จะเป็นผู้ตัดสินใจ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

โดยการตัดสินใจทั้งหมดจะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลที่เหมาะสม ไม่กระทำการที่เกินกว่าเหตุ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่โรงแรม เมื่อมีการใช้อำนาจเกินขอบเขต พนักงานจะได้รับการตักเตือน และปรับความเข้าใจเรื่องขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของพนักงานให้ถูกต้อง

การมอบหมายงานและการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานนั้น พิจารณาจากประสบการณ์ คุณสมบัติและความรับผิดชอบของพนักงานเป็นหลัก เมื่อพนักงานมีความรับผิดชอบสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ จะได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

### การประสานงาน

การติดต่อประสานงานระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับหัวหน้าแผนก ใช้การสื่อสารโดยการประชุม ซึ่งจะจัดให้มีขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพูดคุยกันเกี่ยวกับแผนงาน และการแบ่งงานของแต่ละแผนก จากนั้นหัวหน้าแต่ละแผนกก็จะทำการประชุมกับพนักงานในแผนกของตนเองอีกครั้ง นอกจากนี้ผู้จัดการทั่วไปเน้นการพูดคุยสื่อสารกับพนักงาน และจะมีการเดินตรวจดูงานทุกแผนกทุกวัน

### การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลของ โรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนซ์ เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป จะมีการแจ้งข่าวรับสมัครงานทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และใช้วิธีบอกปากต่อปาก ผู้ที่สนใจก็จะมาขึ้นสมัครด้วยตนเอง จากนั้นเจ้าของหรือผู้จัดการทั่วไปจะทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อเรียกมาสัมภาษณ์ และเข้าสู่กระบวนการคัดสรร ทดลองงานตามระเบียบขั้นตอนที่ทางโรงแรมกำหนดไว้ ก่อนที่จะผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานประจำของโรงแรมต่อไป

โดยในการคัดเลือกพนักงานของ โรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนซ์นั้น เน้นที่ความรับผิดชอบ และบุคลิกลักษณะเป็นสำคัญ ส่วนเรื่องประสบการณ์การทำงานนั้นสามารถพัฒนาได้ในภายหลัง เนื่องจากทางโรงแรมมีการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อยู่เสมอ สำหรับการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ทางโรงแรมได้มีการจัดทำทั้งในส่วนที่เป็น Job description และ Job specification เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน

### การตั้งการ

ผู้บริหารของ โรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนซ์เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ค่อนข้างให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจของพนักงาน โดยจะมีการแนะนำ หรือตักเตือนในการทำงานแบบกันเอง เน้นความอบอุ่น และเป็นเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน

ในด้านการจูงใจพนักงานนั้น ทางโรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนทได้จัดให้มีสวัสดิการด้านอาหารให้กับพนักงาน นอกจากนั้นยังมีการให้โบนัสแก่พนักงานทุกสิ้นปี โดยพิจารณาจากอายุงาน การสาย ขาด ลา และยังมีการปรับเงินเดือนให้กับพนักงาน ทุก ๆ ปีด้วย

### การควบคุม

การควบคุมเป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป โดยมีขั้นตอนและวิธีการควบคุมคือ เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแต่ละตำแหน่ง แต่เมื่อมีการทำผิดก็จะมีการว่ากล่าว ตักเตือนกันก่อน ไม่เน้นการทำโทษที่รุนแรง เน้นการพูดจากันระหว่างผู้จัดการทั่วไปและพนักงานทุกระดับ แต่ถ้ามีการกระทำผิดซ้ำก็จะมีการทำเป็นหนังสือเตือน และหากยังมีการกระทำความผิดซ้ำอีกก็จะมีพิจารณาให้อยู่ต่อหรือลาออก ทั้งนี้ขึ้นกับดุลยพินิจของผู้จัดการทั่วไป สำหรับการควบคุมการดำเนินงานของโรงแรมใช้ระบบการเงินของปีที่ผ่านมา ซึ่งแสดงสถานะทางการเงินของ โรงแรมมาใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

ส่วนการควบคุมโรงแรมโดยรวมนั้น เนื่องจากเจ้าของไม่สามารถมาดูแลโรงแรมได้อย่างใกล้ชิด จึงได้มอบอำนาจหน้าที่และความไว้วางใจให้กับผู้จัดการทั่วไป เป็นผู้ดูแลทั้งหมด โดยผู้จัดการทั่วไปมีหน้าที่รายงานเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวภายในโรงแรมให้กับเจ้าของรับทราบ ส่วนปัญหาเฉพาะหน้า ที่สามารถแก้ไขได้ผู้จัดการทั่วไปก็จะทำการแก้ไขในทันที แต่ถ้าเป็นปัญหาที่สำคัญหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินก็จะต้องมีการโทรแจ้งเพื่อขอความคิดเห็นหรืออนุมัติกับเจ้าของทุกครั้ง

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเชียงใหม่เพรสซิเดนท จะมีการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยใช้แบบประเมินผลที่จัดทำขึ้นจากฝ่ายบุคคล และมีนักศึกษาฝึกงานจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นผู้ช่วยประเมิน ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินเบื้องต้นคือหัวหน้าแผนก และมีหัวหน้าฝ่ายบุคคลร่วมประเมินด้วย โดยอาศัยข้อมูลด้านอายุงาน สถิติการสาย ขาด ลา และข้อมูลจากแฟ้มพนักงาน

### กรณีศึกษาที่ 8 โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล

**สถานที่ตั้ง** 11 ถนนเสริมสุข ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50300

**ประเภทของโรงแรม** โรงแรมขนาด 31 - 100 ห้อง

**จำนวนพนักงาน** 50 คน

**ผู้ให้สัมภาษณ์คือ** คุณปรมาพร ใจสะอาด รองผู้จัดการทั่วไป โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ เอกวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปี พ.ศ. 2537 และปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ในปี พ.ศ. 2540 หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เริ่มงานในตำแหน่ง Guest Relation Officer โรงแรมเลอ เมอริเดียน เพรสซิเดนท์ กรุงเทพฯ (Le Meridian President, Bangkok) งานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งคือ ดูแลแขก VIP ของโรงแรมทุกอย่าง ตั้งแต่แขกเช็คอิน จนถึงเช็คเอาท์ เตรียมเอกสารสำหรับการเช็คอิน ตรวจสอบความสะอาดเรียบร้อยของห้องพักก่อนที่แขกจะเข้าพัก ส่งแขกในห้องพัก อำนวยความสะดวกแก่แขกระหว่างที่พักในโรงแรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 เข้ารับตำแหน่งนักวิชาการ สถาบันสัญลักษณ์ศาสตร์สากล สาขาอุตสาหกรรม โดยทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้ความรู้เรื่องเกี่ยวกับการใช้บาร์โค้ด ดูแลงานขายปลีก ขายส่งของบริษัท รวมถึงระบบ Supply Chain พร้อมทั้งได้ประกอบธุรกิจส่วนตัว ในตำแหน่งเจ้าของและกรรมการผู้จัดการบริษัท ลพบุรีนิยามกิจ ซึ่งจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน งานที่รับผิดชอบคือ ดูแลบริหารงานบริษัท วางแผนการบริหารงาน ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานในบริษัท ในปี 2546 หลังจากย้ายกลับมาอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ด้วยเหตุผลทางด้านครอบครัว จึงกลับมาทำงานในธุรกิจโรงแรมอีกครั้ง โดยเริ่มจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร ที่โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล ซึ่งรับผิดชอบด้านการศึกษาและดูแลระบบงานของโรงแรมทั้งหมด เช่น ระบบการจองห้องพัก งานขาย งานประชาสัมพันธ์ งานแผนกต้อนรับ และปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ดูแลบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น การวางแผน การทำแผนงบประมาณ วางแผนงานขาย การทำประชาสัมพันธ์ การคัดเลือกพนักงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน ดูแลงานส่วนหน้าของโรงแรม ประสานงานระหว่างสมาคม YMCA กับโรงแรม รวมระยะเวลาที่ทำงานที่โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนลถึงปัจจุบัน ได้ 4 ปี

### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล เป็นหนึ่งในธุรกิจของสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ. (Youth Men Christian Association) ซึ่ง YMCA เป็นสมาคมที่ ก่อตั้งเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ เมื่อพ.ศ. 2387 จากแนวความคิดของ ยอร์ช วิลเลียม ซึ่งได้ชักชวนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเยาวชน ใช้เวลาว่างหลังเลิกงานให้เป็นประโยชน์ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อบริการชุมชน

สำหรับสมาคม วาย.เอ็ม.ซี.เอ.เชียงใหม่ ก่อตั้งเมื่อ วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2513 โดย นายแพทย์บุญเริ่ม สิงหนะตร ประธานกรรมการประสานงาน และนายวรกิจ กัณณะกาลังค์ เลขานุการประสานงาน โดยเช่าอาคารพาณิชย์ย่านไนท์บาซาร์เป็นที่ทำการ หลังจากนั้นได้ย้ายไปอยู่ที่ถนนเจริญประเทศ จนกระทั่ง พ.ศ. 2520 ได้ย้ายมาตั้งอยู่ เลขที่ 11 ซ.เมืองรายรัศมี ถ.เสริมสุข ต.ช้างเผือก อ.เมือง จ.เชียงใหม่ ซึ่งนายแพทย์บุญเริ่ม - คุณเชื่อนคำ สิงหนะตร ได้บริจาคที่ดินให้เป็นที่ทำการถาวรและทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2520

เนื่องจากงานของสมาคมฯ ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ที่ทำการของสมาคมฯ ไม่เพียงพอแก่การให้บริการสมาชิก จึงได้ก่อตั้งศูนย์ประสานงานต่าง ๆ คือ

1. วาย.เอ็ม.ซี.เอ. เส้าหิน ตั้งอยู่ ต.หนองหอย จ.เชียงใหม่ ก่อตั้งปีพ.ศ. 2527
2. วาย.เอ็ม.ซี.เอ. เชียงราย ตั้งอยู่ ต.ริมกก จ.เชียงราย โดยได้รับบริจาคที่ดินจาก

คุณอรอนงค์ เผ่าวัฒนา

3. วาย.เอ็ม.ซี.เอ. ลำพูน ตั้งอยู่ ถ.สันป่ายาง จ.ลำพูน ก่อตั้งปี พ.ศ. 2528
4. วาย.เอ็ม.ซี.เอ. สันกำแพง ตั้งอยู่ อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ ก่อตั้งปี พ.ศ. 2531

โดยได้รับบริจาคที่ดินจาก คุณจันทร์สม ชินวัตร การดำเนินงานของศูนย์ประสานงานทั้ง 5 แห่ง คือ สันติธรรม เส้าหิน เชียงราย ลำพูน และสันกำแพง จะทำงานร่วมกัน โดยยึดหลัก วาย.เอ็ม.ซี.เอ.สากลและตามนโยบายของ สมาคมฯ ที่ตั้งไว้

การให้บริการของสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ. ได้แก่ การบริการห้องพัก ห้องจัดเลี้ยง สำหรับงานประชุม สัมมนา (โรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล) การให้บริการด้านการศึกษาเช่น เป็นศูนย์สอนภาษาภาษาอังกฤษ และภาษาไทยให้กับนักเรียน นักศึกษา และชาวต่างชาติ การบริการอบรม เช่น การอบรมนวดแผนไทย

แนวความคิดของการให้บริการห้องพักของ โรงแรม ดิ อินเตอร์เนชั่นแนล เกิดจากการที่สมาคมต้องการให้บริการสังคมทางด้านที่พัก และสถานที่สำหรับการจัดประชุม สัมมนา ในราคาที่สมเหตุ สมผล ในขณะที่เดียวกันลูกค้าจะได้รับการบริการที่ดี ห้องพักสะอาด มีความปลอดภัย ได้รับความสะดวกสบายในการให้บริการ ปัจจุบันมีห้องพักสำหรับให้บริการทั้งหมด 88 ห้อง ได้แก่



ห้องพักแบบ Dormitory 4 เตียง 4 ห้อง และ 6 เตียง 2 ห้อง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกมีเพียง โทรทัศน์ และห้องน้ำเป็นลักษณะฝักบัว ห้องพักแบบ Standard 66 ห้อง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกได้แก่ ตู้เย็น โทรทัศน์ ห้องพักแบบ Superior 9 ห้อง อุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เพิ่มเข้ามาได้แก่ อ่างอาบน้ำ ห้องพักแบบ Deluxe 5 ห้อง สิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนกับห้องพักแบบ Superior ทั้งหมด แตกต่างกันตรงที่การตกแต่งภายใน เป็นการตกแต่งสไตล์ล้านนา และห้องพักแบบ Suite ทั้งหมด 2 ห้องมีความพิเศษกว่าห้องแบบอื่นคือ มีห้องนั่งเล่น มีห้องครัว แยกออกจากห้องนอน ส่วนห้องประชุมมีทั้งหมด 5 ห้อง ได้แก่ ห้องอาคารเดิม ห้องเม็งรายรัศมี ห้องเวียงพิงค์ ห้องศรีวิชัย ห้องนารัฐ สามารถรองรับผู้เข้าร่วมประชุมได้ 250 คน 200 คน 50 คน 30 คน และ 20 คนตามลำดับ นอกจากการให้บริการห้องพัก ห้องประชุม ห้องสัมมนา แล้วยังมีการให้บริการอาหาร มีห้องอาหารชื่อ “สวัสดิ์” ให้บริการอาหารไทย และนานาชาติ ในช่วงเวลา 06.30 - 21.00 น. ส่วนการบริหารจัดการห้องอาหารนั้นอยู่ภายใต้การดูแลของสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ โดยตรง

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ ที่เดินทางเข้ามาพักผ่อนท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มลูกค้าบริษัท ห้างร้าน องค์กรต่าง ๆ ที่จัดงานประชุม สัมมนา ทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานเอ็น.จี.โอ. ซึ่งเดินทางเข้ามา เพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม ลูกค้าต่างชาติที่พักรายเดือนเพื่อเรียนภาษาไทย และนวดแผนโบราณ ที่ทางสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ. เป็นผู้จัดหลักสูตรนี้ขึ้น โดยลูกค้ากลุ่มนี้จะมีระยะเวลาพักในโรงแรมเฉลี่ย 2 เดือนต่อการเรียนหนึ่งหลักสูตร กลุ่มลูกค้าที่ทางโรงแรมจะไม่รับ คือ กลุ่มลูกค้าที่เป็นประเภท Bag Pack เนื่องจากเกรงว่าจะก่อความวุ่นวายในโรงแรม แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นกับดุลยพินิจของพนักงานและผู้จัดการทั่วไปในการพิจารณาลูกค้าเป็นราย ๆ ไป

## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน ของสมาคมถูกกำหนดโดยสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ โดยเน้นการทำประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้นในการกำหนดทิศทาง หรือแนวทางในการบริหารธุรกิจ โรงแรมจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของสังคมและชุมชน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือสังคม ผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานจะถูกนำไปพัฒนาชุมชนซึ่งตรงนี้ทำให้โรงแรมมีความแตกต่างจากโรงแรมอื่น ๆ สำหรับการกำหนดแผนการปฏิบัติงานในโรงแรมเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก ซึ่งจัดประชุมร่วมกับตัวแทนของสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ เพื่อกำหนดแผนงานการปฏิบัติงาน ปรับปรุงและแก้ไขแผนงาน ขึ้นเป็นประจำทุกอาทิตย์ เช่น แผนงบประมาณ แผนการแผนการตลาด เป็นการวางแผนระยะกลาง คือ

3 - 5 ปี และจะต้องเป็นไปในแนวทิศทางเดียวกันกับแผนส่วนกลางที่ทางสมาคมกำหนดมา ปัจจัยที่นำมาพิจารณาร่วมในการวางแผน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร แนวโน้มการตลาด และภาวะเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งที่ใช้เป็นตัวประเมินกลยุทธ์นั้นคือ รายรับ ผลกำไร ของโรงแรม

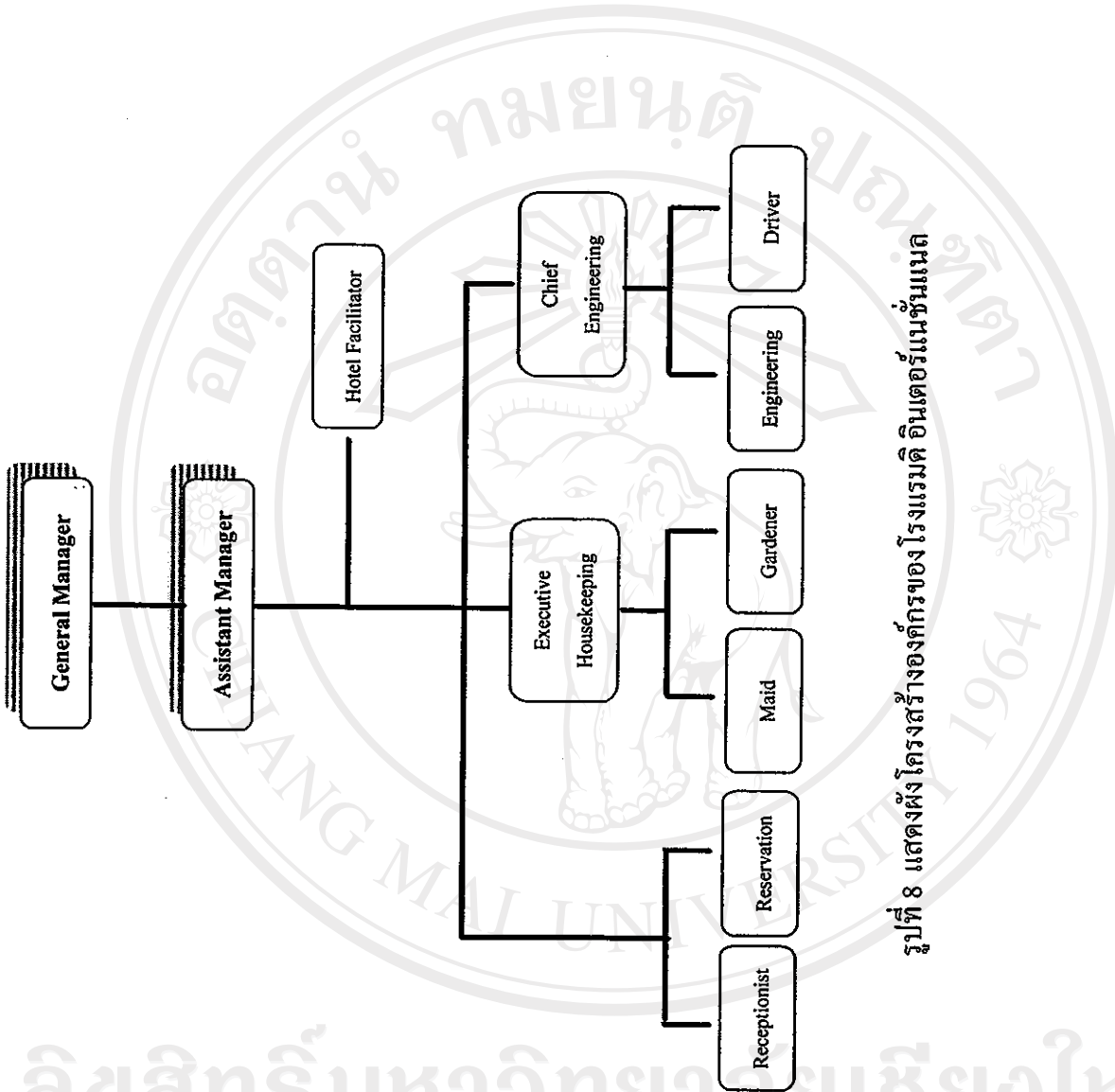
สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ทำให้โรงแรม เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ใช้การรวมกลุ่มเป็นสมาพันธ์ วาย.เอ็ม.ซี.เอ กระจายอยู่ในหลายประเทศทั่วโลก เป็นการทำการตลาดเชิงรุก โดยการส่งจดหมายหรือ Newsletter ให้กับลูกค้าเดิมที่เคยใช้บริการที่โรงแรม ดิ อินเทอร์เน็ต แชนแนล ปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ลูกค้าทราบข่าวความเคลื่อนไหว โปรโมชันต่าง ๆ ของโรงแรมที่จัดขึ้น การฝากแบนเนอร์ (Banner) เพื่อโฆษณาโรงแรมไว้กับเว็บไซต์ที่เกี่ยวกับการโรงแรม การท่องเที่ยวต่าง ๆ และการออกเยี่ยมลูกค้าบริษัท ห้างร้าน หน่วยงานรัฐบาล

#### การจัดองค์กร

การจัดองค์กรของโรงแรมดิ อินเทอร์เน็ตแชนแนลแต่เดิมมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรโดยฝ่ายบริหารสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ. มีการวิเคราะห์ลักษณะงาน ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่เมื่อนำมาใช้จริงพบว่าโครงสร้างองค์กรไม่มีความคล่องตัว จึงมีการปรับเปลี่ยนบางตำแหน่งให้เหมาะสม แต่ยังคงใช้หลักการแบ่งงาน โดยจัดงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นแผนกเหมือนเดิม โครงสร้างองค์กรของโรงแรมดิ อินเทอร์เน็ต แชนแนล ที่อยู่ภายใต้การจัดการ ควบคุมดูแลของ โรงแรมโดยตรงสามารถแบ่งได้ 3 แผนก ได้แก่แผนกต้อนรับส่วนหน้า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University =  
All rights reserved



รูปที่ 8 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรมดิ อินเทอร์เน็ต เชียงใหม่

แผนกแม่บ้าน และแผนกช่าง ส่วนแผนกห้องอาหาร แผนกบัญชี และแผนกทรัพยากรบุคคลนั้นอยู่ภายใต้การจัดการของฝ่ายบริหารสมาคมวาย.เอ็ม.ซี.เอ.

พนักงานของโรงแรมมีทั้งหมด 25 คน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการ โสเต็มฟาซิติ เดเตอร์ มีหน้าที่ประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดูแลความเรียบร้อย ความสวยงาม การตกแต่งบริเวณต่าง ๆ ภายในโรงแรม แผนกต้อนรับส่วนหน้ามีพนักงานทั้งหมด 7 คน โดยมี ผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้ควบคุมดูแล หน้าที่โดยทั่วไปของแผนกต้อนรับส่วนหน้า คือ ดูแลรับจองห้องพัก ลงทะเบียนการเข้าพักของแขก อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่แขกที่เข้าพักในโรงแรม บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ติดต่อประสานงาน กระจายข้อมูลข่าวสารระหว่างแผนกต่าง ๆ ส่วนแผนกแม่บ้านมีพนักงานทั้งหมด 12 คน มีหน้าที่ คือ ดูแล ทำความสะอาดห้องพัก และบริเวณต่าง ๆ ในโรงแรม เช่น ห้องพัก ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องประชุม ล็อบบี้ ฯลฯ ให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน สำหรับแผนกช่างมีพนักงานทั้งหมด 3 คน แบ่งเป็นช่างและพนักงานขับรถ โดยช่างมีหน้าที่ซ่อมแซมบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในโรงแรม เช่น เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำอุ่น ระบบน้ำ ระบบไฟฟ้า ขณะที่พนักงานขับรถมีหน้าที่ขับรถรับส่งลูกค้าในโรงแรมไปยังสถานที่ต่าง ๆ เช่น สนามบิน ไนต์บาร์ซาร์ สถานที่ท่องเที่ยว ฯลฯ

### การประสานงาน

การประสานงานภายในโรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล มีการสื่อสารทั้งที่ไม่เป็นทางการ และแบบที่เป็นทางการ มีจุดศูนย์กลางของการประสานงานอยู่ที่แผนกต้อนรับ การสื่อสารใช้วิธีที่ไม่ซับซ้อน เช่น ใช้วิธีการพูดคุยกัน โดยการเผชิญหน้าและทางโทรศัพท์ การเขียน เช่น การเขียนโดยการจดบันทึกในสมุดบันทึกความเคลื่อนไหว (Log Book) เพื่อแสดงความเคลื่อนไหวและรายละเอียดของงานให้พนักงานที่ทำงานแผนกเดียวกัน แต่คนละรอบเวลาการทำงานได้ทราบ การออกหนังสือเวียน (Memo) ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หรือ กรณีที่มีการประสานงานแจ้งข่าวสารให้ทราบทั้งองค์กรจะมีการตีประกาศให้พนักงานทราบ โดยทั่วกันเพื่อแจ้งประกาศให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการ การเขียนใบประสานงาน กรณีมีการใช้ห้องประชุม (มีงาน Function) แผนกต้อนรับส่วนหน้าจะออกใบประสานงานแจ้งให้แผนกที่เกี่ยวข้องทราบ เช่น แผนกแม่บ้าน ต้องวางแผนจัดพนักงานเพื่อดูแลทำความสะอาดห้องประชุม แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เตรียมอาหารและเครื่องดื่มตามรายการที่แขกสั่ง แผนกต้อนรับส่วนหน้าเตรียมข้อมูล เช่น สถานที่จัดประชุมให้แขกที่เข้าร่วมการประชุมทราบ

### การจัดคนเข้าทำงาน

เมื่อมีตำแหน่งว่าง ผู้ช่วยผู้จัดการจะแจ้งให้ผู้จัดการทั่วไปทราบ เพื่อขออนุมัติให้แผนกบุคคลทำการสรรหาผู้สมัคร โดยการติดป้ายประกาศรับสมัครงานที่บอร์ดประชาสัมพันธ์หน้าโรงแรม ฝากข่าวรับสมัครงานที่สำนักจัดหางานจังหวัดเชียงใหม่ ออกบูตตั้งโต๊ะรับสมัครงานตามงานต่าง ๆ ที่สำนักงานจัดหางานจัด ลงข่าวรับสมัครงานในเว็บไซต์ หรือโฆษณาลงในสื่อพิมพ์สื่อกลาง ในขั้นแรกแผนกบุคคลจะคัดเลือกเบื้องต้นจากใบสมัครงานที่พนักงานกรอกและเอกสารประกอบการสมัครงาน เช่น ใบผ่านงาน วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรการอบรมหรือพัฒนา โดยพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้สมัคร เมื่อผ่านการคัดเลือกเบื้องต้น จากนั้นจะมีการสัมภาษณ์ขั้นต้นโดยแผนกบุคคล เมื่อผ่านขั้นตอนนี้แล้ว ผู้สมัครจะต้องเข้ารับการทดสอบเกี่ยวกับเรื่องความรู้ในงานที่สมัคร เช่น พนักงานแผนกต้อนรับ จะเข้าทำการทดสอบภาษาอังกฤษ พนักงานแผนกบุคคล และ พนักงานแผนกบัญชี ทำการทดสอบการใช้คอมพิวเตอร์ ก่อนที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์กับหัวหน้างาน โดยตรงของตำแหน่งนั้น ๆ และผู้ช่วยผู้จัดการต่อไปตามลำดับ กรณีที่เป็นตำแหน่งระดับหัวหน้างาน หรือระดับบริหารผู้สมัครจะเข้าการสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการทั่วไป เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาผู้สมัคร คือ ความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน บุคลิกภาพ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรักในงานบริการ และทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่องาน

เมื่อผ่านการสัมภาษณ์งานแล้วผู้สมัครจะได้รับการปฐมนิเทศเบื้องต้น เพื่อให้ทราบข้อมูลทั่วไปของโรงแรม เช่น ประวัติความเป็นมาของ โรงแรม กฎระเบียบ อัตราเงินเดือน ชั่วโมงการทำงาน รายละเอียดงานที่ต้องรับผิดชอบ และผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ เช่น วันหยุดพักผ่อน การประกันสังคม การเบิกค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น จากนั้นพนักงานจะต้องเข้าสู่ขั้นตอนการทดลองงาน เป็นเวลา 4 เดือน โดยระหว่างที่ทดลองงานจะได้รับการฝึกอบรมความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริการ โดยมีหัวหน้างานและพนักงานเดิมที่มีประสบการณ์เป็นผู้อบรมให้ การฝึกอบรมจะเป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training) พนักงานได้ฝึกปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมจริง เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้วิธีปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว หลังจากนั้นหัวหน้าแผนกเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เมื่อผ่านการทดลองงานแล้วจึงจะมีการเซ็นสัญญาบรรจุเป็นพนักงานประจำ

### การสั่งการ

จากโครงสร้างองค์การพบว่า การจัดองค์การมีลักษณะของการกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบว่าผู้บังคับบัญชาของตนเป็นใคร การสั่งการและการมอบหมายงานต่าง ๆ จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การสั่งการผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะใช้วิธีการกระจายอำนาจ พนักงานจะได้รับอำนาจตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามตำแหน่งงานของตนเอง และตามความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของพนักงานเป็นหลัก การควบคุมการใช้อำนาจหน้าที่นั้นทำโดยการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของแต่ละแผนก แต่ละตำแหน่งหน้าที่ขึ้นมา เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทำให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าตนเองมีอำนาจในการกระทำ หรือตัดสินใจ เรื่องใดได้บ้าง เช่น พนักงานต้อนรับจะถูกกำหนดไว้ว่าสามารถให้ส่วนลดค่าบริการห้องพักแก่ลูกค้าได้เท่าไร ไม่เกินเท่าไร ในกรณีที่พนักงานไม่สามารถรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายได้นั้น หัวหน้างานจะเป็นผู้ดูแลปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการพูดคุยกับพนักงาน เพื่อสอบถามถึงสาเหตุที่ไม่สามารถดำเนินการตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และช่วยกันหาวิธีการแก้ไขต่อไป หากสาเหตุที่เกิดจากตัวพนักงาน ไม่มีศักยภาพพอ หัวหน้างานจะพิจารณาให้การอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานต่อไป

ด้านการจูงใจพนักงาน จะเน้นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยการสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้พนักงานเกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำ รวมทั้งทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยให้คำปรึกษาได้เมื่อเกิดปัญหา มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน และงาน เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่ดีที่สุด คือ การมีมิตรจิตมิตรใจที่ดีต่อกัน เมื่อมีคำชมหรือรางวัลจากลูกค้า จะมีการประกาศให้พนักงานในองค์การทราบทั่วถึงกัน นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงาน เช่น การให้สวัสดิการตามกฎหมายที่กำหนด การให้รางวัลเป็นเงิน โบนัสแก่พนักงาน

ด้านคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำ ผู้บริหาร และหัวหน้างานของโรงแรมต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยตั้งอยู่บนผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ และจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดี สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง มีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เนื่องจากหัวหน้างานและผู้บริหารมีโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะเสนอความคิดใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น แจ้งปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานไม่รู้สีกกดดันที่ต้องทำงานในลักษณะที่เป็นผู้ใช้แรงงาน

การจัดการเพื่อการป้องกันการก้าวร้าวอำนาจหน้าที่ระหว่างกัน โดยการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน การปฏิบัติงานของแต่ละแผนก แต่ละหน่วยงานขึ้นมา ทำให้พนักงานจะทราบขอบเขต หน้าที่ของตนเอง

### การควบคุม

การควบคุมการดำเนินงานของโรงแรมดิ อินเตอร์เนชั่นแนล ในด้านรายได้ – ค่าใช้จ่าย จะมีการทำรายงานพยากรณ์รายรับ – รายจ่าย คาดการณ์ล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ จากจำนวนอัตราการจองห้องพักของลูกค้า และทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี มีการควบคุมการจัดซื้อ ควบคุมการเบิกเงินสด ฯลฯ หากการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จะมีการประชุมเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและแก้ไขแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน สำหรับการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานจะถูกควบคุมดูแลตามสายการบังคับบัญชา คือตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการหัวหน้าแผนก โดยผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) และผู้จัดการทั่วไป ตามลำดับ การควบคุมการปฏิบัติงานนั้นใช้นโยบายการปฏิบัติงานเป็นแนวทาง โดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งจะอาศัยประสบการณ์การทำงานของหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน ใช้วิธีการสังเกตจากการปฏิบัติงาน ทักษะของพนักงานที่มีต่องานลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ทักษะของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อพนักงาน และคำแนะนำคำติชมของแขกที่มีต่อพนักงาน หรือการปฏิบัติงานของพนักงาน และเมื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีการตักเตือนพนักงาน หรือถ้าผลการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นว่าพนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน จะทำการฝึกอบรมให้พนักงาน และปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่องานให้กับพนักงาน แม้ว่าขั้นตอนและวิธีการควบคุมดังกล่าวอาจจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกกดดัน และอึดอัด แต่ทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเป็นการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมดิอินเตอร์เนชั่นแนล เป็นการประเมินผลแบบเป็นทางการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนเป็นหลักในการพิจารณาปรับตำแหน่งของพนักงาน รวมถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลการทำงานที่ดี เช่น การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส โดยจะทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ เดือนมิถุนายน และเดือนธันวาคม ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ พนักงาน เพื่อน

ร่วมงานที่มีหน้าที่ติดต่อประสานงาน หรือมีหน้าที่เกี่ยวข้องกัน และหัวหน้าแผนก จะให้คะแนนในแบบประเมิน ที่จัดทำโดยแผนกบุคคล ทั้งที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความสามารถในการวางแผน การปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ทักษะคติที่มีต่องานและองค์กร การเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ส่วนการประเมินพนักงานระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารนั้น ผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้ประเมินด้วยตนเอง หลังจากการประเมินเสร็จสิ้นผลการประเมินทั้งหมด จะถูกส่งให้ผู้จัดการ เพื่อทำรายงานสรุปผลที่ได้จากการประเมินของพนักงานทุกคนให้ผู้จัดการทั่วไปปรับทราบและอนุมัติการปรับเงินเดือน การให้โบนัส แก่พนักงาน

### ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ โรงแรม ดิ อินเตอร์เนชั่นแนล คือ การขาดบุคลากร ในช่วง High Season หรือในช่วงที่มีการจัดประชุม สัมมนาใน โรงแรม ซึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ในการให้บริการที่ดีแก่แขกที่มาใช้บริการ การจ้างพนักงานของ โรงแรมมีการพิจารณาถึงผลประกอบการในช่วง Low Season ด้วย ดังนั้น ถ้ามีการจ้างงานมากในช่วง Low Season จะทำให้ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน เนื่องจากรายรับน้อย แต่รายจ่ายมาก วิธีการแก้ปัญหา คือ การจ้างพนักงานชั่วคราวในช่วงที่จำนวนพนักงานไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ซึ่งมีข้อเสียคือ พนักงานชั่วคราวไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาด้าน โครงสร้างองค์กร ถึงแม้การบริหารจัดการของ โรงแรมจะเป็นอิสระแยกจากส่วนของสมาคม แต่ในด้าน โครงสร้างองค์กร ยังมีส่วนที่สัมพันธ์กัน คือ พนักงานบางแผนก เช่น แผนกบัญชี แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกบุคคล อยู่ภายใต้การดูแล การจัดการของสมาคม วาย.เอ็ม.ซี.เอ ผู้จัดการทั่วไปของ โรงแรมไม่สามารถควบคุมดูแล สั่งการให้ เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ขึ้น ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved



### กรณีศึกษาที่ 9 โรงแรมกรีนพาลาซ

สถานที่ตั้ง	70 ถ. ศิริมังคลาจารย์ ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50200
ประเภทของโรงแรม	โรงแรมขนาดมากกว่า 101 ห้อง
จำนวนพนักงาน	23 คน
ผู้ให้สัมภาษณ์คือ	คุณสุดาวดี วิบูลย์สิทธิโชค ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมกรีนพาลาซ

จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะบัณฑิตศึกษาศานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลังจากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เริ่มทำงานที่โรงแรมกรีนพาลาซในตำแหน่งพนักงานทั่วไป หน้าที่ความรับผิดชอบคือ เรียนรู้ระบบงานและศึกษาการทำงานของพนักงานทุกแผนกในโรงแรม ถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 8 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป มีหน้าที่รับนโยบาย คำสั่ง จากเจ้าของโรงแรม และนำมาปฏิบัติ มีอำนาจการตัดสินใจเบื้องต้น ควบคุมบัญชีรายรับ รายจ่ายประจำวันของโรงแรม ดูแลการจัดซื้อวัสดุ-อุปกรณ์ต่าง ๆ ของโรงแรม และควบคุมดูแลการทำงานของพนักงาน

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

ก่อนเข้ามาดำเนินกิจการธุรกิจ โรงแรม เจ้าของโรงแรมประกอบธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ อยู่ โดยให้เช่าซื้อห้องพักอาคาร Hill Park Condominium I และ Hill Park Condominium II ในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาเจ้าของโรงแรมมองเห็นว่า ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้านนี้ในจังหวัดเชียงใหม่ กำลังอึมครึม เนื่องจากมีผู้ประกอบการหลายรายเข้ามาลงทุนในธุรกิจด้านนี้เป็นจำนวนมาก เจ้าของโรงแรมจึงมีแนวคิดที่จะประกอบธุรกิจด้านอื่น ที่ต่างจากการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประกอบกับเชียงใหม่เป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ แต่มีโรงแรมที่รองรับนักท่องเที่ยวไม่มาก เจ้าของโรงแรมจึงตัดสินใจประกอบการในธุรกิจโรงแรม การดำเนินการก่อสร้างและออกแบบตกแต่ง โรงแรมทำโดยอาศัยประสบการณ์จากการประกอบธุรกิจให้เช่าซื้อห้องพัก คอนโดมิเนียม ส่วนการจัดการและการบริหารงานธุรกิจโรงแรมนั้น มีรายละเอียดแตกต่างจากธุรกิจให้เช่าซื้ออสังหาริมทรัพย์โดยสิ้นเชิง จึงต้องมีการศึกษาระบบงาน การบริหารจัดการจากโรงแรมอื่น และอาศัยวิธีการดำเนินงานแบบลองผิดลองถูกในขั้นต้น

โรงแรมเริ่มเปิดให้บริการเมื่อปี พ.ศ.2539 โดยจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ โรงแรมกรีนพาลาซ ทุนจดทะเบียนเริ่มต้นประมาณ 3 ล้านบาท มีพื้นที่ 4,539 ตารางเมตร เป็นอาคาร 8 ชั้น มีจำนวนห้องพักที่ให้บริการเริ่มแรก 102 ห้อง ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 มีการปรับปรุงและขยายโรงแรม จนถึงปัจจุบัน โรงแรมมีห้องพักที่สามารถให้บริการรวมทั้งสิ้น 109 ห้อง โดยแบ่งห้องพัก

เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ห้อง Standard และห้อง Suite ทั้งสองประเภทมีความแตกต่างด้านขนาดของห้องพักเท่านั้น โดยห้องพักแบบ Suite จะมีขนาดใหญ่กว่าห้องพักแบบ Standard ห้องพักแต่ละประเภทมีทั้งที่เป็นเตียงเดี่ยวและเตียงคู่ ห้องพักที่สูบบุหรี่ได้และห้องพักที่สูบบุหรี่ไม่ได้ ส่วนราคาห้องพักไม่รวมอาหารเช้าในช่วงที่ไม่ใช่ช่วงเทศกาลอยู่ระหว่าง 430 - 530 บาท และราคาห้องพักไม่รวมอาหารเช้าในช่วงเทศกาลอยู่ระหว่าง 530 - 630 บาท

ห้องอาหารของโรงแรมที่เปิดให้บริการในปัจจุบันนั้น ทางโรงแรมให้ร้านอาหารภายนอกเช่าพื้นที่ทำห้องอาหาร มีชื่อว่า “Evergreen” เปิดให้บริการตั้งแต่ 07.00 ถึง 24.00 การบริหารจัดการงานห้องอาหารทั้งหมดเป็นความรับผิดชอบของเจ้าของห้องอาหาร เนื่องจากทางโรงแรมต้องการตัดภาระการบริหารจัดการห้องอาหารออกไป

โรงแรมกรีนพาลาเลซจัดได้ว่าเป็นโรงแรมประเภทธุรกิจ ลูกค้าหลักของโรงแรมคือพนักงานขายของ (Salesman) เป็นลูกค้าที่บริษัท หรือห้างร้านจัดเตรียมให้พนักงานของบริษัทพักระหว่างที่เข้ามาทำงาน อบรม หรือสัมมนาในจังหวัดเชียงใหม่ บริษัทจะส่งพนักงานเข้าพักที่โรงแรมกรีนพาลาเลซต่อเนื่องตลอดทั้งปี ลูกค้ากลุ่มรองลงมาคือ ลูกค้าที่เป็นญาติหรือเพื่อนของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เนื่องจากโรงแรมมีที่ตั้งใกล้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และลูกค้ากลุ่มสุดท้าย คือ นักท่องเที่ยว โดยเฉลี่ยโรงแรมสามารถขายห้องพัก ได้ร้อยละ 80 ต่อเดือน

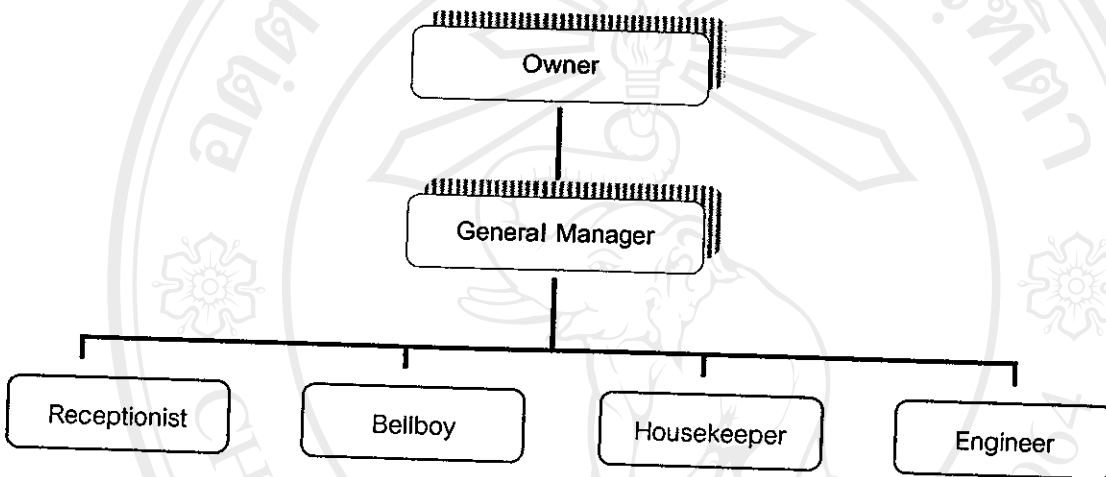
## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

การบริหารงานโรงแรมกรีนพาลาเลซไม่มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเพียงการประชุมระหว่างเจ้าของกับผู้จัดการทั่วไป เพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา และปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไข รวมถึงการกำหนดแนวทางในการทำงานของฝ่ายบริหารไว้อย่างคร่าว ๆ ซึ่งส่วนใหญ่ยังเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิม และรอดูความชัดเจนของทิศทางเศรษฐกิจ สำหรับระดับพนักงานจะใช้ระเบียบปฏิบัติ และกฎต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน

**การจัดองค์กร**

โครงสร้างองค์กรที่ใช้ปัจจุบันออกแบบโดยเจ้าของโรงแรม และเริ่มใช้ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินกิจการโรงแรม การออกแบบโครงสร้างองค์กรพิจารณาจากปัจจัยภายในเป็นหลัก เช่น ขนาดโรงแรมและลักษณะงานเป็นหลัก เน้นการมีสายการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุดและไม่มีความซับซ้อน ด้งรูป ระดับปฏิบัติการทุกฝ่ายขึ้นตรงกับผู้จัดการทั่วไป หรือ General Manager และผู้จัดการทั่วไปขึ้นตรงกับเจ้าของโรงแรม ทำให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว



รูปที่ 9 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมกรีนพาลेข

โครงสร้างของ โรงแรมกรีนพาลेข มีการแบ่งสายงาน 4 ฝ่าย คือ พนักงานต้อนรับ (Receptionist) มีหน้าที่ต้อนรับแขก สำรองห้องพัก ตรวจสอบข้อมูลการจองห้องพัก ลงทะเบียนเข้าพัก เตรียมรายละเอียดค่าใช้จ่ายในโรงแรมของแขก รับโทรศัพท์ ติดต่อประสานงานระหว่างแผนกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่แขก ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการของ โรงแรม และสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดแก่แขก พนักงานยกกระเป๋า (Bellboy) มีหน้าที่ขนสัมภาระต่าง ๆ ของแขก ไปยังห้องพักเมื่อแขกจะเข้าพัก และขนสัมภาระลงจากห้องเมื่อแขกจะกลับ แม่บ้าน (Housekeeping) มีหน้าที่ดูแล ปูที่นอนทำความสะอาดห้องพัก ทำความสะอาดส่วนต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น ทางเดิน ห้องรับรองแขก ห้องน้ำ ช่าง (Engineer) มีหน้าที่ดูแลระบบน้ำ ไฟฟ้าภายในโรงแรม ดูแลดอกไม้ ต้นไม้ ของโรงแรม และซ่อมแซมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ของโรงแรม

การบริหารงานภายในองค์กรใช้หลักการกระจายอำนาจ เจ้าของโรงแรมมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการทั่วไปกระจายอำนาจต่อไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการในขอบเขตที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ในระดับแผนงานหรือนโยบาย

เจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของ โรงแรม งบประมาณต่าง ๆ รวมถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ส่วนเรื่องที่มีความสำคัญรองลงมา ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การรับสมัครพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การให้อัตราห้องพักพิเศษ แก่ลูกค้า ฯลฯ พนักงานระดับปฏิบัติการมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การตัดสินใจยกเลิกการจองห้องพักลูกค้า หรือ การไม่รับการจองห้องพักของลูกค้า ฯลฯ โดยการตัดสินใจทั้งหมดจะต้องมีเหตุผลที่สมเหตุสมผลประกอบทุกการตัดสินใจ และเมื่อมีการใช้อำนาจเกินขอบเขต พนักงานจะได้รับการคัดเตือน และปรับความเข้าใจเรื่องขอบเขตอำนาจการตัดสินใจของพนักงานให้ถูกต้อง

การมอบหมายงาน และการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานนั้น พิจารณาจาก ประสิทธิภาพ คุณสมบัติ และความรับผิดชอบของพนักงานเป็นหลัก เมื่อพนักงานมีความ รับผิดชอบ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ จะได้รับความไว้วางใจมากขึ้น

#### การประสานงาน

การประสานงานระหว่างหัวหน้าแผนกและพนักงาน ใช้การประชุมและพูดคุยด้วยวาจา เพื่อทำความเข้าใจถึงวิธีปฏิบัติงาน ปรีกษาหรือแก้ไขปัญหาที่พบจากการทำงาน ในบางกรณีที่ต้องมีการประสานงานระหว่างแผนกจะใช้การแจ้งข่าว โดยใช้หนังสือหรือรายงานร่วมกับการแจ้งด้วยวาจา ส่วนการประสานงานระหว่างพนักงานในแผนก จะติดต่อสื่อสาร โดยการจดบันทึกในสมุดบันทึกความเคลื่อนไหว (Log Book) เพื่อแสดงความเคลื่อนไหวและรายละเอียดของงานให้พนักงานที่ทำงานแผนกเดียวกัน แต่คนละรอบเวลาการทำงานได้ทราบ

#### การจัดคนเข้าทำงาน

การจัดการทรัพยากรบุคคลของ โรงแรมกรีนพาเลซ เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การจัดฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคนนั้น จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมปัจจุบันของ โรงแรม เช่น อัตรา กำลังคนที่มีอยู่ แนวโน้มการขาดงาน อัตราการลาออก ชีตความสามารถของพนักงาน ค่าแรง ฯลฯ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจโรงแรม เช่น กฎ ระเบียบ นโยบายของรัฐ สภาพการแข่งขัน สถานะเศรษฐกิจของประเทศ แนวโน้มของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ฯลฯ จากนั้นจึงกำหนดความต้องการบุคลากร จำนวนพนักงาน คุณสมบัติของพนักงานที่ ต้องการในแต่ละตำแหน่ง

กระบวนการสรรหา เริ่มจากการลงข่าวรับสมัครงานในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น การแจ้งข่าวรับสมัครงานไปที่สำนักงานจัดหางานจังหวัด การใช้วิธีบอกปากต่อปาก ผู้ที่สนใจต้องยื่นใบสมัครด้วยตนเองที่โรงแรม ส่วนการคัดเลือก เริ่มพิจารณาผู้สมัครตั้งแต่การยื่นใบสมัคร การสัมภาษณ์ โดยผู้จัดการทั่วไป เป็นการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครในเบื้องต้น โดยเทียบกับ Job description และ Job specification ที่ได้กำหนดไว้พอสังเขป เพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งจะพิจารณาผู้สมัครโดยดูจากทักษะการทำงาน ประสบการณ์การทำงานและบุคลิกภาพ เช่น พนักงานฝ่ายต้อนรับ พิจารณารูปร่างหน้าตา การศึกษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับสื่อสาร พนักงานยกกระเป๋า พิจารณาจากความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้สมัครงาน ทักษะที่ดีต่อโรงแรมและงาน พนักงานแผนกแม่บ้าน พิจารณาประสบการณ์การทำงาน คุณสมบัติที่ผู้จัดการทั่วไปโรงแรมกรีนพาลเลข ให้ความสำคัญที่สุดสำหรับทุกตำแหน่ง คือ การมีประสบการณ์การทำงานในสายงานที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงานเป็นอย่างดี เพื่อลดเวลาการฝึกอบรมให้พนักงานใหม่

การจัดฝึกอบรม จัดขึ้นสำหรับพนักงานใหม่ทุกคน เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่จะทำเป็นอย่างดี และเพื่อปรับพื้นฐานการทำงาน of พนักงาน ให้ถูกต้องตามมาตรฐานของ โรงแรม เนื่องจากพนักงานที่ทางโรงแรมรับส่วนใหญ่มีประสบการณ์จาก โรงแรมอื่นก่อนหน้านั้นแล้ว ซึ่งมาตรฐานการทำงานอาจจะไม่เหมือนกับมาตรฐานของ โรงแรมกรีนพาลเลข ส่วนพนักงานใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน การฝึกอบรมจะต้องใช้เวลา และต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ

### การสั่งการ

องค์ประกอบของการสั่งการประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ผู้บริหารหรือผู้นำของ โรงแรม เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่ชอบการถูกบังคับ แต่ชอบการเสนอความคิดเห็น และจะมีความเต็มใจปฏิบัติและปฏิบัติได้ดีกว่าการบังคับ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำของ โรงแรม มีความเห็นว่าการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากกว่าการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนที่ 2 พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจหรือกำลังใจในการทำงาน โดยสิ่งจูงใจที่โรงแรมกรีนพาลเลขให้แก่พนักงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบริษัทและเพื่อนร่วมงาน และสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ เงินเดือน โดยมีการปรับขึ้นโดยเฉลี่ย 10% ทุกปี ส่วนที่ 3 การติดต่อสื่อสารที่ใช้ คือ การพูดคุย - การรับฟัง และใช้วิธีการติดป้ายประกาศ โดยการติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ใช้การประชุม ซึ่งจัดขึ้น 2 - 3 ครั้งต่อเดือน ผู้จัดการทั่วไปจะเข้าร่วมในการประชุมทุกครั้ง เพื่อแจ้งถึง

สถานการณ์ทั่วไปของโรงแรม รับฟังปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละแผนก และร่วมกันเสนอทางแก้ไขปัญหา วิธีนี้จะช่วยลดปัญหาช่องว่างระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับพนักงานระดับล่าง นอกจากนี้ยังใช้วิธีการติดป้ายประกาศที่บอร์ดด้านหลังโรงแรม สำหรับข่าวสารที่ต้องการสื่อสารให้พนักงานทุกคนในโรงแรมรับทราบ

### การควบคุม

การควบคุมเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไป ยกเว้นแผนกแม่บ้านจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของพนักงาน โดยมีขั้นตอนและวิธีการควบคุมคือ เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ตั้งไว้ในใจของผู้ที่ทำการควบคุม ดังนั้นหากผู้ที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นคนค่อนข้างเคร่งครัดต่อระบบระเบียบการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ตั้งไว้อาจสูง ตรงกันข้ามหากผู้ที่ทำการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นคนที่ไม่เคร่งครัดต่อระบบระเบียบการทำงาน มาตรฐานที่ตั้งไว้อาจจะต่ำกว่าปกติ ขั้นตอนต่อไปเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน โดยสังเกตจากการปฏิบัติงาน ทักษะคติของพนักงานที่มีต่องาน ลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสุดท้ายผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจริง เช่น ความพึงพอใจของแขกที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน ข้อเสนอแนะของแขกที่มีต่อโรงแรม และเมื่อวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีการตักเตือนพนักงาน หรือถ้าผลการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นว่าพนักงานขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน ก็จะทำการฝึกอบรมให้พนักงาน และปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่องานให้กับพนักงาน โดยขั้นตอนและวิธีการควบคุมดังกล่าว ส่งผลดีต่อพฤติกรรมของพนักงาน คือทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่องานมากขึ้น

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมกรีนพาลเลซ ประเมินผลปีละ 1 ครั้ง โดยใช้วิธีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ คือ การสังเกตพฤติกรรม การพิจารณาผลงาน ความผิดพลาด และคำติชมของแขก ซึ่งจะมีการบันทึกไว้เป็นประจำต่อเนื่องในไฟล์ของพนักงาน โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการประเมินผลคือ ผู้จัดการทั่วไป และผลการประเมินที่ได้จะมีผลต่อการปรับเงินเดือนและ โบนัสของพนักงาน

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

ปัญหาที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ โรงแรมกรีนพาลेख คือ การขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงแรม การบริหารงานเป็นไปในแบบลองผิดลองถูก และใช้เวลา 4 - 5 ปี ในการบริหารงานโรงแรมกรีนพาลेखให้มีความคล่องตัวเหมือนทุกวันนี้ แต่อย่างไรก็ตามโรงแรมก็ยังต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านการบริหารธุรกิจโรงแรม เพื่อพัฒนาโรงแรมให้เจริญเติบโตและสามารถแข่งขันได้ ปัญหาองลงมาก็คือ การขาดแคลนระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วขึ้น เช่น การใช้ระบบสารสนเทศสำหรับจองห้องพัก การลงทะเบียนห้องพัก การออกใบเสร็จ ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้งานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ความผิดพลาดน้อยลง และสุดท้ายปัญหาด้านการติดต่อประสานงาน ถึงแม้เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง แต่จัดเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่ง เป็นปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานมากกว่าระบบวิธีการ และสามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้ เช่น พนักงานไม่ติดตามอ่านบันทึกความเคลื่อนไหว (Log book) หรือพนักงานไม่บันทึกสิ่งสำคัญลงในบันทึกความเคลื่อนไหว ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้การต่อยอดเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งผลให้พนักงานคนนั้นหรือพนักงานที่ทำงานรอบถัดไปไม่ทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้นในวันนั้น ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

### กรณีศึกษาที่ 10 โรงแรมเดอะแฟมิลี่

**สถานที่ตั้ง** 99/1-8 ถ.มทิดล ต.หนองหอย อ.เมือง จ.เชียงใหม่

**ประเภทของโรงแรม** โรงแรมขนาดมากกว่า 101 ห้อง

**จำนวนพนักงาน** 80 คน

**ผู้ให้สัมภาษณ์คือ** คุณเทิดศักดิ์ แซ่เตียว ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีพ.ศ. 2535 เริ่มทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป โรงแรมเดอะ แฟมิลี่ โดยมีหน้าที่ศึกษาระบบงานของ โรงแรมทั้งหมด โดยมีเจ้าหน้าที่อาวุโสของ โรงแรมเป็นผู้คอยให้คำแนะนำปรึกษา คุณผลงานระดับปฏิบัติการ เช่น งานต้อนรับส่วนหน้า งานแผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกช่าง คุณผลงานแผนกฝ่ายบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่เบื้องต้น ระหว่างที่ทำงานมีโอกาสได้ศึกษาต่อปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีพ.ศ. 2537 ปัจจุบันคุณเทิดศักดิ์ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป โรงแรม เดอะ แฟมิลี่ ความรับผิดชอบคือ วางแผน สรรหา คัดเลือกพนักงานใหม่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คุณผลงานส่วนหน้าของ โรงแรม คุณผลงานด้านการตลาดของ โรงแรม คุณผลงานบัญชีของ โรงแรม ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้างานแผนกต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีอำนาจการตัดสินใจในทุกเรื่อง

#### ประวัติการดำเนินงานและข้อมูลทั่วไปของโรงแรม

โรงแรมเดอะแฟมิลี่ เป็นธุรกิจครอบครัวของตระกูล “แซ่เตียว” จัดทะเบียนในชื่อบริษัท อูยามแฟมิลี่ เงินลงทุนเริ่มแรก 150 ล้านบาทโดยมีผู้ถือหุ้นทั้งหมด 7 ท่าน ซึ่งผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นคนในครอบครัวเดียวกันทั้งหมด การประกอบธุรกิจเริ่มต้นจากแนวความคิดที่จะประกอบธุรกิจหอพัก โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนที่ทำงานในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด หรือ ต่างอำเภอ ซึ่งไม่มีที่พักอาศัยในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จึงมีการสร้างอาคารหอพักขึ้นในปี พ.ศ. 2535 โดยเลือกพื้นที่ก่อสร้างเป็นพื้นที่ที่กำลังจะเจริญ มีการก่อสร้างอาคารพาณิชย์ อาคารสำนักงาน มีการสร้างถนน Super highway ผ่าน การเดินทางสะดวกสบาย มีการก่อสร้างตึกทั้งหมด 9 อาคารรวมห้องพักทั้งหมด 400 ห้อง ระหว่างช่วงที่การก่อสร้างกำลังดำเนินอยู่นั้น ทางผู้ถือหุ้นทั้งหมดได้ปรึกษาและมีความเห็นตรงกันที่จะเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากหอพักมาเป็นโรงแรม เนื่องจากเห็นว่ารายได้ ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการดำเนินธุรกิจ โรงแรมดีกว่าการทำธุรกิจหอพัก โดยมีการเพิ่มการบริการบางอย่างเข้าไป เช่น การให้บริการห้องอาหาร การให้บริการซักรีด การให้บริการรถรับ - ส่ง ซึ่งทางผู้ถือหุ้นทั้งหมดคิดว่าสามารถดูแลจัดการได้ ประกอบกับช่วงเวลาที่



เปิดให้บริการนั้นอยู่ในช่วงซีเกมส์ ซึ่งจัดขึ้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2538 นักท่องเที่ยวและนักกีฬาต่างชาติที่พัก จึงตัดสินใจเปลี่ยนไปดำเนินเป็นธุรกิจโรงแรมแทน โดยเริ่มแรกนั้นกลุ่มลูกค้าคือ นักกีฬา และนักท่องเที่ยวต่างชาติจากประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ บรูไน ฯลฯ ที่เดินทางเข้ามาในจังหวัดเชียงใหม่ ในงานแข่งขันกีฬาซีเกมส์ (Sea Game) หลังจากเสร็จสิ้นกีฬาซีเกมส์กลุ่มลูกค้าของโรงแรมเปลี่ยนไปเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย กลุ่มลูกค้าองค์กรเอกชน หน่วยงานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ที่เดินทางมาจัดงานประชุม สัมมนา ในจังหวัดเชียงใหม่ และมีกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติบ้างเล็กน้อย และในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าหลักคือลูกค้าที่เดินทางมาในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อติดต่อกิจการธุรกิจ ในจังหวัดเชียงใหม่ พนักงานขาย พนักงานการตลาด ซึ่งเป็นลูกค้าประจำของโรงแรม คิดเป็นสัดส่วน 70% ของกลุ่มลูกค้าทั้งหมด เช่น รองลงมาคือลูกค้าองค์กรเอกชน หน่วยงานรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ คิดเป็นสัดส่วน 20% และที่เหลือเป็นนักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติ

ห้องพักที่ให้บริการมีทั้งหมด 2 ประเภท คือ ห้องพักแบบธรรมดา (Standard) สามารถให้บริการได้ 350 ห้อง มีสิ่งอำนวยความสะดวกคือ โทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องทำน้ำอุ่น เครื่องปรับอากาศ และห้องพักแบบ Suite สามารถให้บริการได้ 5 ห้อง มีห้องรับแขก มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก คือ โทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องทำน้ำอุ่น อ่างอาบน้ำ นอกจากนี้ห้องพักแล้ว ทางโรงแรมยังจัดเตรียมห้องประชุมสำหรับการจัดประชุม สัมมนา ซึ่งมีทั้งหมด 4 ห้องประชุมได้แก่ ห้องคาราเกะ ห้องสาลี่ ห้องทิพย์สุวรรณ ห้องแกรนด์ ซึ่งสามารถรองรับผู้เข้าร่วมประชุมได้ทั้งสิ้น 50, 80, 100 และ 700 คน ตามลำดับ

สำหรับห้องอาหารของโรงแรมเป็นห้องอาหารที่ให้บริการอาหารไทย เปิดให้บริการตั้งแต่เวลา 06.00 – 02.00 น. ห้องอาหารของโรงแรมนอกจากจะให้บริการแก่แขกที่เข้าพักในโรงแรมแล้ว ยังมีกลุ่มลูกค้าทั่วไป ที่ไม่ใช่แขกของโรงแรมมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เนื่องจากราคาไม่แพง และยังใช้เป็นสถานที่นัดสังสรรค์กับเพื่อน ๆ ในช่วงเวลาหลังเลิกงาน

## การบริหารจัดการโรงแรม

### การวางแผน

รูปแบบการวางแผนงานของโรงแรมเดอะ แฟมิลี่ เป็นการวางแผนงานที่ไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้จัดทำเป็นระบบและระเบียบแบบแผน ไม่มีความต่อเนื่อง การวางแผนเป็นการนำเอาสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตมาประเมิน เพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา ผู้จัดการทั่วไปมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนร่วมกับผู้ถือหุ้น โดยการวางแผนพิจารณาถึงขีดความสามารถของ โรงแรม สภาพเศรษฐกิจ อัตราการท่องเที่ยวภายในจังหวัดเชียงใหม่ และคู่แข่ง เป็นหลัก

สำหรับเป้าหมายหรือจุดประสงค์ทางการบริหารของโรงแรม คือ เพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีกำไรอย่างเหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ส่วนนโยบายหรือแนวทางการบริหารงานนั้น ไม่ได้กำหนดขึ้นมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เช่น นโยบายการให้บริการแก่ลูกค้า พนักงานต้องให้การบริการแก่ลูกค้าอย่างดีที่สุด ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย แผนกลยุทธ์ที่ใช้ปัจจุบันใช้แผนกลยุทธ์เพื่อการเติบโต มุ่งขยายกิจการของโรงแรม โดยการสร้างตึกใหม่ เพื่อรองรับลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และมีการปรับปรุงห้องพักเดิมให้ดีขึ้น

กฎระเบียบการปฏิบัติงานนั้น ผู้จัดการทั่วไปร่วมกับหัวหน้าแผนกเป็นผู้กำหนดขึ้น ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา อาจมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

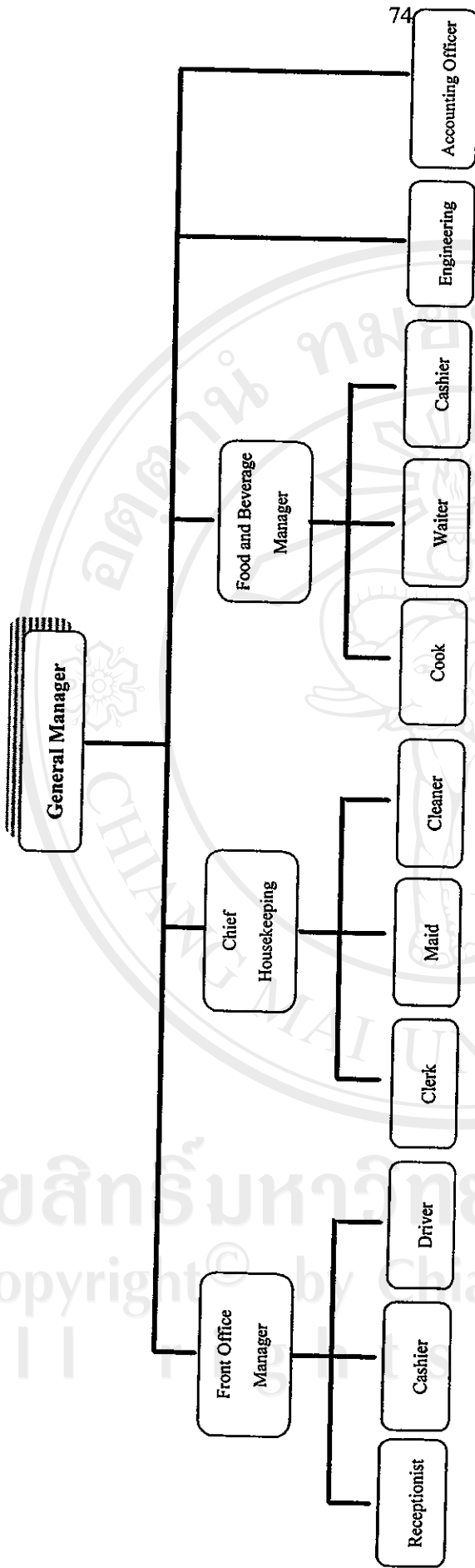
#### การจัดองค์กร

การจัดโครงสร้างของโรงแรมเดอะ แพนมิลี ใช้หลักใช้เกณฑ์การแบ่งงานตามหน้าที่ (Departmentalization) มีการรวมกิจกรรมหรืองานที่เหมือนกัน คล้ายกัน มาจัดรวมกันเป็นกลุ่มงานเดียวกันหรือเป็นแผนก โดยเริ่มแรกมีการว่าจ้างที่ปรึกษาโครงการให้เป็นผู้ออกแบบ ดูแลระบบงานของโรงแรม รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กร แต่เนื่องจากโรงแรมประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมา จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโรงแรม รวมแผนกบางแผนกเข้าด้วยกัน เช่น แผนกบุคคลเข้าไปอยู่ในแผนกบัญชี และลดจำนวนพนักงานลง และในปัจจุบันโครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งได้ 5 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) แผนกช่าง (Engineer) และแผนกบัญชี (Accounting)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved



รูปที่ 10 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของ โรงแรมเดอะ เฟมิลี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright © by Chiang Mai University  
 All rights reserved

ปัจจุบันโรงแรมเดอะ เฟมิลี มีพนักงานทั้งหมด 70 คน พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าทั้งหมด 16 คน แบ่งเป็นพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Receptionist) 3 คน มีหน้าที่ดูแลต้อนรับแขกที่เข้าพักโรงแรม ประสานงานกับแผนกแม่บ้าน เพื่อจัดเตรียมดูแลความเรียบร้อยของห้องพักก่อนส่งมอบให้แขก เป็นศูนย์กลางในการประสานงานระหว่างแขกกับแผนกต่าง ๆ งานบริการโทรศัพท์งานสำรองห้องพักที่เกี่ยวข้อง พนักงานการเงิน (Cashier) 3 คน มีหน้าที่ดูแลเตรียมรายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นประจำวันของแขกที่เข้าพัก เตรียมรายการค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแขกที่จะเช็คเอาท์ พนักงานขับรถ (Driver) 3 คน มีหน้าที่ขับรถรับส่งแขกของโรงแรม เช่น สนามบิน ประตูท่าแพ ในท์บาร์ซาร์ ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า 1 คน มีหน้าที่ดูแล ควบคุมการทำงานของพนักงานภายในแผนก ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหา แผนกแม่บ้าน มีพนักงานทั้งหมด 25 คน ได้แก่ หัวหน้าแผนกแม่บ้าน ดูแลควบคุมการทำงานของพนักงานในแผนก ดูแลตรวจสอบความสะอาดเรียบร้อยของห้องพัก ก่อนส่งมอบให้แขก ควบคุม จัดเตรียมรายการจัดซื้อของใช้ต่าง ๆ เช่น ผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าห่ม ผ้าเช็ดตัว สบู่ แชมพู น้ำดื่ม ฯลฯ ให้แผนกบัญชี เสมียนแม่บ้าน (Clerk) มีหน้าที่ประสานงานระหว่างแผนกต้อนรับส่วนหน้ากับแผนกแม่บ้าน ดูแลงานธุรการทั่วไปของแผนก เช่น การจัดตารางการทำงานของพนักงานในแผนก พนักงานทำความสะอาดห้องพักแขก (Maid) มีหน้าที่ทำความสะอาดห้องพัก ดูแลรักษาความเรียบร้อยของห้องพัก เครื่องใช้ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เรียบร้อย สวยงาม พร้อมใช้งาน พนักงานทำความสะอาดส่วนกลาง (Cleaner) มีหน้าที่ทำความสะอาดบริเวณส่วนกลางในโรงแรมทั้งหมด เช่น ห้องอาหาร ล็อบบี้ บริเวณที่จอดรถ ห้องน้ำ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีพนักงานทั้งหมด 23 คน ได้แก่ หัวหน้าแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดูแล ควบคุมการทำงานของพนักงานในแผนก จัดตารางการทำงานของพนักงานในแผนก ควบคุม จัดเตรียมรายการจัดซื้อในแผนก เช่น อาหารแห้ง ผักผลไม้ เครื่องดื่ม เพื่อใช้ในการประกอบอาหาร จัดเตรียมรายการอาหารและเครื่องดื่ม พ่อครัวแม่ครัว มีหน้าที่ประกอบอาหาร พนักงานการเงิน มีหน้าที่รับรายการสั่งอาหารจากแขก ประสานงานระหว่างพ่อครัว แม่ครัวและพนักงานเสิร์ฟ เตรียมค่าบริการอาหารและเครื่องดื่มของลูกค้า พนักงานเสิร์ฟ แผนกช่าง (Engineer) มีพนักงานทั้งหมด 3 คน มีหน้าที่ดูแล รับผิดชอบ งานฟังกักชั้น งานประชุมในโรงแรม ดูแล ซ่อมแซม ติดตั้งอุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในโรงแรม เช่น โทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องปรับอากาศ เครื่องเสียง ระบบน้ำ ไฟ แผนกบัญชีและการเงิน (Accounting) มีพนักงาน 3 คน มีหน้าที่ดูแลบัญชี รายได้ ค่าใช้จ่ายของโรงแรม รวบรวมจัดเก็บเอกสารประจำวัน ดูแลการจัดซื้อ และเนื่องจากในโครงสร้างองค์กรไม่มีแผนกทรัพยากรบุคคล ดังนั้นแผนกบัญชีจึงมีหน้าที่รับผิดชอบงานทางด้านฝ่ายบุคคลทั่ว ๆ ไปที่ไม่มีความซับซ้อนด้วย เช่น สรรหาพนักงานใหม่ บันทึกวัน เวลา

การมาทำงาน บันทึกรวันหยุด ลา ขาด สายของพนักงาน ขาด ลา ของพนักงาน ดูแลเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการของพนักงาน

### การประสานงาน

การประสานงานภายในโรงแรมเดอะ แพมิลี่ ใช้วิธีการสื่อสารทางวาจาเป็นหลัก เช่น การพูดคุยกันเพื่อประสานงาน เพื่อสั่งงานทั้งภายในและระหว่างแผนก การพูดคุยเพื่อขอความคิดเห็น การจัดประชุมภายในแผนกทุก ๆ อาทิตย์ เกี่ยวกับเรื่องการปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการของพนักงาน การประชุมเรื่องปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานแต่ละสัปดาห์ พร้อมทั้งหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่วนการประชุมระหว่างแผนก เช่น ระหว่างแผนกต้อนรับส่วนหน้ากับแผนกแม่บ้าน ทุก ๆ สัปดาห์ เกี่ยวกับเรื่องการประสานงาน การจัดห้องพักให้กับลูกค้า การแจ้งให้แผนกแม่บ้านทราบเกี่ยวกับปัญหาด้านห้องพักที่เกิดขึ้นกับแขกที่มาพัก เพื่อให้แผนกแม่บ้านรับทราบและร่วมกันหาแนวทางแก้ไข หรือการประชุมระหว่างผู้จัดการทั่วไปกับหัวหน้าแผนก จะเป็นการประชุมเกี่ยวกับแนวโน้ม อัตราการเข้าพักของแขกในแต่ละเดือน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบการปฏิบัติงานของพนักงาน แจ้งให้หัวหน้าแต่ละแผนกทราบเกี่ยวกับคำเสนอแนะ หรือความคิดเห็นของแขกที่เข้าพัก เพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป ร่วมอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานแต่ละแผนก ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ และหาแนวทางแก้ไขร่วมกันต่อไป ฯลฯ นอกจากนี้ ยังมีการประสานงานโดยการใช้ภาษาเขียน เช่น การบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละรอบการทำงาน การสั่งการ การประสานงาน ลงในสมุดบันทึกความเคลื่อนไหว (Log book) สำหรับใช้ภายในแผนก การออกหนังสือเวียนจากผู้บริหารไปยังหัวหน้าและพนักงานแผนกต่าง ๆ เพื่อออกคำสั่ง แจ้งข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงแผนหรือนโยบายต่าง ๆ โดยมีการลงลายมือชื่อเป็นหลักฐาน การปิดป้ายประกาศโรงแรมในห้องอาหารของพนักงาน เพื่อแจ้งข่าวสารให้พนักงานทราบทั่วถึงกัน เช่น การแจ้งนโยบายใหม่ การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดคนนโยบาย การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบพนักงาน การแจ้งตำแหน่งว่างงาน ฯลฯ นอกจากนี้ในบางครั้งผู้บริหารและหัวหน้างานยังใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อการขอรับฟังความคิดเห็นส่วนตัวของพนักงาน การติดตามการทำงานของพนักงาน เนื่องจากทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกันเองมากกว่า ทำให้กล้าที่จะพูดหรือเสนอความคิดเห็นที่เป็นตัวของตัวเองออกมา ซึ่งในทางกลับกันวิธีนี้ผู้บริหารจะใช้เมื่อพบว่า พนักงานเกิดความไม่สบายใจในการทำงาน มีปัญหาจากการทำงาน หรือปัญหาส่วนตัว ซึ่งการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเองมากขึ้น ช่วยลดความเครียด ความวิตกกังวลของพนักงานได้ดีกว่า

การสื่อสารภายในโรงแรมมีการสื่อสารใน 3 ทิศทาง ได้แก่ การสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น การสั่งงาน การมอบหมายงาน คำสั่ง จากผู้จัดการทั่วไปให้กับหัวหน้างาน และจากหัวหน้าแผนกให้แก่พนักงานในแผนก การสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น การรายงานผลการทำงาน หรือสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้หัวหน้างานทราบ การรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบเพื่อหาแนวทางแก้ไข และสุดท้ายคือการสื่อสารในแนวระนาบ ระหว่างพนักงานด้วยกัน เป็นการสื่อสารในลักษณะของการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงาน

### การจัดคนเข้าทำงาน

ขั้นตอนการจัดคนเข้าทำงานเริ่มจากการสรรหาบุคลากร ทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก การสรรหาจากแหล่งภายในโดยการพิจารณาคุณสมบัติ ประวัติการทำงาน of พนักงานโรงแรมแฟมิลี่ หากพบว่ามีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ว่าง ก็จะทำการสัมภาษณ์พนักงานต่อไป กรณีที่ไม่สามารถหาพนักงาน เพื่อคัดเลือกที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้ ก็ทำการสรรหาพนักงานใหม่จากภายนอก โดยการประกาศรับสมัครงานลงในหนังสือพิมพ์เชิงใหม่ นิวส์ ดิปปายประกาศหน้าโรงแรม จากนั้นพนักงานแผนกบัญชีเป็นผู้ทำการคัดเลือกผู้สมัครเบื้องต้น โดยการพิจารณาคุณสมบัติ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน บุคลิกภาพของผู้สมัครจากใบสมัคร ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกขั้นแรกจะถูกสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานและผู้จัดการทั่วไปร่วมกัน อำนาจการตัดสินใจว่าจ้างจะเป็นของผู้จัดการทั่วไป โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ประวัติการศึกษาประวัติการทำงานของผู้สมัคร และความคิดเห็นของหัวหน้างาน ผู้สมัครจะต้องได้รับการทดลองงานเป็นเวลา 3 เดือน โดยมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดูแลควบคุม และมีพนักงานเดิมเป็นผู้ช่วยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และให้ความรู้ในการทำงาน จากนั้นหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ประเมินผลการทดลองงาน โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความรู้ที่มีในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนแผนกบัญชีเป็นผู้ดูแลเรื่อง การมาทำงาน ขาด ลา มาสาย และรายงานให้หัวหน้าแผนกทราบ เพื่อใช้ในการประเมินผลต่อไป ส่วนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะเป็นผู้ปฐมนิเทศให้พนักงานด้วยตนเอง หลังจากทีพนักงานผ่านการทดลองงาน เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของโรงแรม การให้บริการของโรงแรม แนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม แนะนำกฎ ระเบียบของ โรงแรม

สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้านั้น จะทำการสรรหาบุคลากรจากภายในเท่านั้น โดยให้โอกาสกับพนักงานเดิมของโรงแรม เนื่องจากพนักงานเดิมของโรงแรมเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานเป็นอย่างดี รู้จักองค์การ เข้าใจสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์การ เป็นอย่างดี หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก

พนักงานระดับหัวหน้า คือ เป็นพนักงานที่ทำงานกับโรงแรมมาระยะเวลาหนึ่ง มีความรู้ในงานและเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี มีผลงานเป็นที่โดดเด่น สามารถแก้ไขปัญหามเฉพาะหน้าได้ มีความขยันอดทน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนพนักงานในแผนก และต่างแผนก โดยผู้ที่เป็นคนคัดเลือกและมีอำนาจตัดสินใจ คือ ผู้จัดการทั่วไป เมื่อได้ผู้ที่เหมาะสมแล้ว ผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้ให้คำแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารงาน และคอยดูแลติดตามการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้านั้นไม่มีการทดลองงาน หลังจากผ่านการคัดเลือกแล้วจะได้รับการบรรจุ และปฏิบัติงานได้ทันที

### การสั่งการ

จากผัง โครงสร้างองค์การของโรงแรมเดอะ แฟมิลี่ จะเห็นว่าผู้ที่มีอำนาจการสั่งการสูงสุดคือ ผู้จัดการทั่วไป รองลงมาคือ หัวหน้าแต่ละแผนก ผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์การทั้งผู้จัดการใหญ่ และหัวหน้าแผนก มีภาระหน้าที่ในการสั่งการ ชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างดีที่สุดตามที่ได้รับมอบหมาย โดยลักษณะโดยรวมของผู้ที่เป็นผู้นำในโรงแรมเดอะ แฟมิลี่ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในงาน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความละเอียดรอบคอบ วางตัวได้เหมาะสม สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ด้วยลักษณะดังกล่าว จะโน้มนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเลื่อมใส และเกิดการยอมรับในตำแหน่งบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา จนสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ในบางครั้งผู้นำขององค์การอาจมีการใช้อำนาจการให้คุณให้โทษแก่พนักงาน คือ มีการให้ทั้งรางวัลและการลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการลงโทษใช้กระตุ้นพฤติกรรมเฉื่อยชา หรือเพื่อให้หยุดพฤติกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร เพื่อการสั่งการหรือการมอบหมายงานให้แก่พนักงานระดับหัวหน้าจะเป็นในลักษณะประชาธิปไตย มีการปรึกษาหารือ เป็นการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าได้ใช้ศักยภาพที่มีแสดงออกมา แต่การใช้อำนาจเพื่อการสั่งการหรือมอบหมายงานให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ จะเป็นในลักษณะเผด็จการ คือ ใช้วิธีการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากผู้บริหารมั่นใจว่าการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งจะสามารถคาดเดาผลงาน และมั่นใจได้ว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จในเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาก็คาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ เช่นกัน นอกจากการใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการแล้ว ในบางครั้งผู้บริหารจะใช้วิธีทำให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ โดยการให้รางวัล เช่น สวัสดิการ วันหยุด การปรับขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจสำหรับ

พนักงานที่ปฏิบัติดี มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ และยังเป็นการจูงใจให้พนักงานรักษาระดับมาตรฐาน การปฏิบัติงานนี้ไว้ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

เนื่องจากลักษณะการสั่งการ โดยส่วนใหญ่ ใช้อำนาจ ดังนั้นทางผู้บริหารจึงมีหลักของการ ใช้อำนาจ เพื่อควบคุมการใช้อำนาจให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง หลักดังกล่าวคือ หลักความเสมอ ภาคระหว่างอำนาจกับความรับผิดชอบ คือ ฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้าแผนก ต้องทราบว่าพนักงานมี อำนาจทำใด การสั่งการหรือการมอบหมายหน้าที่จะต้องให้เหมาะสมกับอำนาจที่พนักงานได้รับ ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องไม่เกินกว่าอำนาจที่มี เนื่องจากจะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานลำบาก

### การควบคุม

การควบคุมภายในโรงแรมเดอะ แฟมิลีแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การควบคุมการ ดำเนินงานทั่วไป และการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การควบคุมการดำเนินงาน ได้แก่ การควบคุมรายรับ รายจ่าย การควบคุมเงินสดรับ เงินสดจ่าย การควบคุมการจัดซื้อ การควบคุม สินทรัพย์ถาวร เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการทั่วไปร่วมกับแผนกบัญชี โดยมีขั้นตอนและวิธีการ ควบคุมคือ การจัดทำแผนงบประมาณรายปี ซึ่งเป็นการคาดการณ์รายรับ รายจ่ายประจำปี และ คิดตามผลการจองห้องพัก จำนวนแขกที่เข้าพักในแต่ละเดือนว่า เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ จะมีการประชุมกับหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อ คิดตามหาสาเหตุ ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานการบริการ และจัดทำแผนการตลาดเพื่อดึงกลุ่มลูกค้า เป้าหมายให้กลับมาใช้บริการ ส่วนรายจ่ายมีแผนงบประมาณเป็นตัวควบคุม การเบิกหรือสั่งซื้อ สิ่งของเครื่องใช้ต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนด หากมีค่าใช้จ่ายส่วนใดที่เกินจากแผนที่วางไว้ จะต้อง ได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการทั่วไปก่อน ทางแผนกบัญชีจึงจะสามารถทำการจัดซื้อให้ได้ สำหรับการควบคุมสินทรัพย์ถาวรนั้น แผนกบัญชีเป็นผู้ควบคุม โดยการจัดทำรหัสสินทรัพย์ถาวร และมี การสุ่มตรวจทุก 3 เดือน

การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะเป็นผู้ควบคุมการ ปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น แผนกแม่บ้าน หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ตรวจสอบความสะอาดเรียบร้อย ของห้องพัก ก่อนส่งมอบห้องพักให้ลูกค้า มาตรฐานการปฏิบัติงาน ไม่มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่อยู่ในใจของผู้ที่ทำการควบคุม ดังนั้นหากผู้ที่รับผิดชอบดูแลเรื่องการควบคุมการ ปฏิบัติงานเป็นคนค่อนข้างเคร่งครัดต่อระบบ ระเบียบการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ตั้งไว้อาจสูง ตรงกันข้ามหาผู้ที่ทำการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นคนที่ไม่เคร่งครัดต่อระบบ ระเบียบการทำงาน มาตรฐานที่ตั้งไว้อาจจะต่ำกว่าปกติ เมื่อพบว่าการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานหัวหน้า



แผนจะเรียกพนักงานมาคัดเดือน ปรับความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับปฏิบัติงาน และทำการฝึกอบรมให้พนักงานต่อไป

### การประเมินผล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเดอะ แฟมิลี่ มีจุดประสงค์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน และยังเป็นหลักในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน โดยชี้ให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบระหว่างพนักงานด้วยกัน และใครคือผู้ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการจะถูกประเมินโดยหัวหน้าแผนก ใช้การประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน การประเมินจะเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของพนักงาน เวลาการทำงาน จำนวนวันลางานทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน ลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจของแขกที่มีต่อการให้บริการของพนักงาน คำติชม ข้อเสนอแนะของแขกที่มีต่อ โรงแรม กรณีที่พนักงานมีผลการประเมินไม่เป็นไปที่น่าพอใจ หัวหน้าแผนกจะเรียกพนักงานมาคุย เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ และหาวิธีแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งส่งผลการประเมินไปให้แผนกบัญชี เพื่อทำการจัดเก็บข้อมูล ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้า ผู้ที่ทำการประเมินคือผู้จัดการทั่วไป ขั้นตอนการประเมินใช้ขั้นตอนเดียวกันกับการประเมินพนักงานระดับปฏิบัติการ

### ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน

ปัญหาที่สำคัญต่อการบริหารจัดการ โรงแรมเดอะ แฟมิลี่ คือ การทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และดูแลเอาใจใส่ให้ลูกค้าประทับใจในการบริการ เช่น พนักงานแผนกแม่บ้าน ไม่มีการใส่ใจในรายละเอียดของการทำงานเท่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นหัวหน้าแผนกแม่บ้านจะต้องตรวจสอบการทำงานของพนักงานทุกครั้งก่อนที่จะมีการส่งมอบให้พักห้องให้แขก จากปัญหานี้ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามนโยบายของโรงแรมที่กำหนดไว้ คือ พนักงานต้องให้บริการแก่ลูกค้าอย่างดีที่สุด ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย

นอกจากนี้ ปัญหาที่พบยังเป็นในเรื่องของเงินทุนในการปรับปรุงห้องพัก เนื่องจากทางโรงแรมกำลังขยายธุรกิจโรงแรม โดยการสร้างตึกใหม่และปรับปรุงห้องพักให้ทันสมัย แต่ไม่ต้องการมีภาระเงินกู้มากเกินไป จึงวางแผนที่จะค่อย ๆ ปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อไม่ให้กระทบกับกระแสเงินสดมากเกินไป ทำให้การปรับปรุงห้องพักเกิดความล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น

### ข้อมูลสรุปผลการจัดการด้านต่าง ๆ ของโรงแรม

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของแต่ละโรงแรม สามารถสรุปและเปรียบเทียบข้อมูลด้านต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุม และการประเมินผล โดยแสดงในรูปของตารางได้ ดังต่อไปนี้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright© by Chiang Mai University  
 All rights reserved

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	ข้อมูล					
	จำนวนห้องพัก (ห้อง)	จำนวนพนักงาน (คน)	ราคาห้องพัก (บาท)	รูปแบบธุรกิจ	ส่วนห้องอาหาร และบันเทิง	
สันติธรรม	30	4	150	เจ้าของคนเดียว	ไม่มี	
ยูรانا บูติค	32	30-100	290	บริษัท	ห้องอาหาร	
ท่าแพอีนน์	32	6	180-250	เจ้าของคนเดียว	ไม่มี	
สวนดอกแก้ว	70	35	380-490	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	ห้องอาหาร คาราโอเกะสด	
พังก์พยอม	77	80-90	400-800	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	ห้องอาหาร ออบอบนวด	
อินทนิล	79	25	250-350	เจ้าของคนเดียว	ห้องอาหาร	
เที่ยงใหม่พรสชิเดนท์	80	100	500-1,200	บริษัท	ห้องอาหาร ออบอบนวด	
ดิ อินเตอร์เนชั่นแนล	88	25		บริษัท	ห้องอาหาร	
กรีนพาลาซ	109	23	430-530	บริษัท	ห้องอาหาร	
เดอะแพลินี	400	80		บริษัท	ห้องอาหาร	

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการด้านการวางแผนของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	การวางแผน	การกำหนดเป้าหมาย	การกำหนดนโยบาย	การวางกลยุทธ์	การกำหนดระยะเวลายปฏิบัติอย่างเป็นทางการ
ตันติธรรม	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
ยูรانا บูติค	มี	มี	มี	มี (คงตัว)	มี
ท่าแพอินน์	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
สวนดอกแก้ว	ไม่มี	มี	มี	มี (คงตัว)	มี
ฟังก์พยอม	มี	มี	มี	มี (คงตัว)	มี
อิมทิน	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	มี (คงตัว)	มี
เชียงใหม่พรสวรรค์	มี	มี	มี	มี (คงตัว)	มี
ดิ อินเทอร์เน็ต	มี	มี	มี	มี (ขยายตัว)	มี
กัรินทร์	ไม่มี	มี	มี	มี (คงตัว)	มี
เดอะแพลดี	ไม่มี	มี	มี	มี (ขยายตัว)	ไม่มี

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการจัดการองค์การของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	รูปแบบโครงสร้างองค์กร	เกณฑ์การแบ่งแผนก	สายการบังคับบัญชา	การตัดสินใจระดับแผนงานและนโยบาย	การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
สันติธรรม	ไม่มี	ไม่มี	ไม่ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
ยูรانا บุติก	ค่อนข้างซับซ้อน	แบ่งตามหน้าที่	ซับซ้อน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
ท่าแพอินน์	อย่างง่าย	แบ่งตามกลุ่มงาน	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	รวมอำนาจ
สวนดอกแก้ว	อย่างง่าย	แบ่งตามกลุ่มงาน	ง่าย ไม่ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
พิงค์พยอม	อย่างง่าย	แบ่งตามหน้าที่	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
อินทนิล	อย่างง่าย	แบ่งตามกลุ่มงาน	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	รวมอำนาจ
เชียงใหม่พรสสิเดนท์	อย่างง่าย	แบ่งตามกลุ่มงาน	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
ดี อินเตอร์เนชั่นแนล	อย่างง่าย	แบ่งตามหน้าที่	ซับซ้อน	กระจายอำนาจ	กระจายอำนาจ
กรีนิพาลซ	อย่างง่าย	แบ่งตามหน้าที่	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ
เดอะเพมิลี่	อย่างง่าย	แบ่งตามกลุ่มงานและหน้าที่	ง่าย ชัดเจน	รวมอำนาจ	กระจายอำนาจ

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการด้านการทำงานของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	การประชุม	ใช้หนังสือหรือรายงาน	การพูดคุยด้วยวาจา
สันติธรรม	มี (ไม่เป็นทางการ)	ไม่มี	มี
ยูรانا บุติค	มี	มี	มี
ท่าแพอินน์	ไม่มี	ไม่มี	มี
สวนดอกแก้ว	มี	มี	มี
พิงค์พยอม	มี	มี	มี
อินทนิล	มี	ไม่มี	มี
เชียงใหม่พรสวรรค์	มี	มี	มี
ดิ อินเทอร์เน็ตชั้นยอด	มี	มี	มี
กรีนพาสเซจ	มี	มี	มี
เดอะแพลินี	มี	มี	มี

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบที่เกี่ยวกับการจัดการด้านการจัดคนเข้าทำงานของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	ผู้มีหน้าที่คัดสรร	กระบวนการคัดสรร	กระบวนการทดลองงาน	การจัดทำ การวิเคราะห์งาน	วิธีการสรรหา
สันติธรรม	ผู้จัดการ (เจ้าของ)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ภายใน
ยูรانا บุติก	ผู้จัดการแผนกและฝ่ายบุคคล	มี	มี	มี	เน้นจากภายใน
ท่าแพอินน์	ผู้จัดการ (เจ้าของ)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ภายใน
สวนดอกแก้ว	ผู้จัดการทั่วไป	มี	มี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ภายนอก/ภายใน
พังก์พยอม	หัวหน้าแผนก และฝ่ายบุคคล	มี	มี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ภายนอก/ภายใน
อินทนิล	ผู้จัดการทั่วไป (เจ้าของ)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ภายนอก/ภายใน
เชียงใหม่พรสวรรค์	ผู้จัดการทั่วไป	มี	มี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ภายนอก/ภายใน
ดิ อินเตอร์แนชั่นแนล	ผู้ช่วยผู้จัดการ	มี	มี	มี	เน้นจากภายนอก
กรีนพาส	ผู้จัดการทั่วไป	มี	มี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ภายนอก/ภายใน
เดอะเพลตี้	หัวหน้าแผนกและฝ่ายบุคคล	มี	มี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ภายนอก/ภายใน

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบการจัดอันดับการด้านการจัดการของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	การประชุม	ประกาศ	ใช้หนังสือหรือรายงาน	การตั้งการด้วยวาจา	รูปแบบการตัดสินใจ	การגיע
สันติธรรม	มี (ไม่เป็นทางการ)	ไม่มี	ไม่มี	มี	รวมอำนาจ	เน้นความสัมพันธ์ภายใน
ยูรนา บูติค	มี	มี	มี	มี	ปรึกษาหารือ	เน้นทักษะและภาวะผู้นำ
ท่าเทอีนัน	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	ปรึกษาหารือ	เน้นความเป็นกันเอง
สวนดอกแก้ว	มี	มี	มี	มี	ปรึกษาหารือ	เน้นความสัมพันธ์ภายใน
พิงค์พยอม	มี	มี	มี	มี (บางกรณี)	ปรึกษาหารือ	เน้นสวัสดิการอาหารและที่พัก
อินทนิล	มี	ไม่มี	ไม่มี	มี	รวมอำนาจ	เน้นความสัมพันธ์ภายใน
เชียงใหม่พรสซิเดนท์	มี	มี	มี	มี (บางกรณี)	ปรึกษาหารือ	เน้นเงินเดือนและโบนัส
ดิ อินเทอร์เนชั่นแนล	มี	มี	มี	มี (บางกรณี)	ปรึกษาหารือ	ความผูกพันและทัศนคติที่ดีต่องาน
กรีนพาลซ	มี	มี	มี	มี	ปรึกษาหารือ	เน้นด้านเงินเดือน
เดอะเพิร์ล	มี	มี	มี	มี (ส่วนใหญ่)	รวมอำนาจ	เน้นความเด็ดขาดและนำเชือถือของผู้นำ



ตารางที่ 8 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการณ์การควบคุมของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	ระบบการควบคุม	ผู้ทำหน้าที่ควบคุม	วิธีการวัดผล	รูปแบบการควบคุม
สันติธรรม	ไม่มี	พนักงานควบคุมกันเอง	ไม่มี	ไม่มี
ยูรانا บุติ	มี (ไม่เป็นทางการ)	ผู้จัดการแผนก	การสังเกต และรายงาน	ก่อน ระหว่าง หลังปฏิบัติงาน
ท่าแพอินน์	ไม่มี	ผู้จัดการทั่วไป	การสังเกต และรายงาน	ระหว่างปฏิบัติงาน
สวนดอกแก้ว	มี	ผู้จัดการทั่วไป	การสังเกต และรายงาน	ก่อน ระหว่าง หลังปฏิบัติงาน
พังก์พยอม	มี	ผู้จัดการทั่วไป	การสังเกต และรายงาน	ก่อน ระหว่าง หลังปฏิบัติงาน
อินทนิล	ไม่มี	ผู้จัดการทั่วไป	สุ่มตรวจ	ระหว่างปฏิบัติงาน
เชียงใหม่เพชรรัตน	มี	ผู้จัดการทั่วไป	การสังเกต และรายงาน	ก่อน ระหว่าง หลังปฏิบัติงาน
ดิ อินเทอร์เน็ตเซ็นทรัล	มี	หัวหน้าแผนก	การสังเกต และรายงาน	ก่อน ระหว่าง หลังปฏิบัติงาน
กรีนพาลาซ	ไม่มี	ผู้จัดการทั่วไป	การสังเกต และรายงาน	ระหว่าง และหลังปฏิบัติงาน
เดอะแพลิตี	ไม่มี	หัวหน้าแผนก	ขึ้นกับหัวหน้าแผนก	ระหว่าง และหลังปฏิบัติงาน

ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการด้านการศึกษาของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	ระบบการศึกษา	ผู้ทำหน้าที่ประเมิน	แหล่งข้อมูลที่ใช้	ระยะเวลาในการประเมิน
สันติธรรม	ไม่มี	ผู้จัดการ	ดูตามความเหมาะสม	ไม่แน่นอน
ยูรانا บุติก	มี	ผู้จัดการแผนก และ พนักงานในแผนก	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละ 4 ครั้ง
ท่าเทพอินน์	ไม่มี	ผู้จัดการทั่วไป	ดูตามความเหมาะสม	ปีละครั้ง
สวนดอกแก้ว	มี	ผู้จัดการทั่วไปและฝ่ายบุคคล	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละครั้ง
พิงค์พยอม	มี	ผู้จัดการทั่วไป	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละครั้ง
อินทนิล	ไม่มี	ผู้จัดการทั่วไป	สังเกต	ปีละครั้ง
เชียงใหม่พรสวรรค์	มี	หัวหน้าแผนกและฝ่ายบุคคล	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละครั้ง
ดิ อินเทอร์เน็ต	มี	หัวหน้าแผนกและ ผู้ช่วยผู้จัดการ	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละ 2 ครั้ง
กรีนพาส	มี	ผู้จัดการทั่วไป	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละครั้ง
เดอะพีมดี	มี (ไม่เป็นทางการ)	ผู้จัดการทั่วไปและ หัวหน้าแผนก	สังเกตและข้อมูลจากเพิ่มพนักงาน	ปีละครั้ง

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบปัญหาด้านการจัดการที่พบจากการดำเนินงานของแต่ละโรงแรม

โรงแรม	ปัญหาด้านการจัดการที่พบ
สันติธรรม	การจัดองค์กร - การแบ่งงานไม่ชัดเจนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน
ยูรانا บูติค	การจัดคนเข้าทำงาน - ขาดพนักงานทั้งระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ความชำนาญ
ท่าแพอินน์	ไม่มี
สวนดอกแก้ว	การจัดคนเข้าทำงาน - ขาดการวางแผนด้านกำลังคนทำให้มีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอในบางแผนก
พิงค์พยอม	การจัดคนเข้าทำงาน - ขาดการวางแผนด้านกำลังคนทำให้มีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ - ขาดกระบวนการคัดสรรพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้พนักงานที่ไม่เหมาะสมกับงานการเรียนรู้งานค่อนข้างช้า
อินทนิล	ไม่มี
เชียงใหม่เพรสซิเดนท	ไม่มี
ดิ อินเตอร์เนชั่นแนล	การจัดองค์กร - โครงสร้างองค์กรค่อนข้างซับซ้อนทำให้ฝ่ายบริหารขาดความคล่องตัวในการทำงาน การจัดคนเข้าทำงาน - ขาดการวางแผนกำลังคนทำให้มีไม่เพียงพอในช่วง high season - ขาดระบบการฝึกอบรมที่ดี ทำให้พนักงานชั่วคราวปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

ตารางที่ 10 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบปัญหาด้านการจัดการที่พบจากการดำเนินงานของแต่ละ  
โรงแรม

โรงแรม	ปัญหาด้านการจัดการที่พบ
กรีนพาลेข	<p>การจัดคนเข้าทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดระบบการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะและความรู้แก่ผู้บริหาร ทำให้ฝ่ายบริหาร ใ้การบริหารแบบลองผิดลองถูกจึงทำให้โรงแรมพัฒนาได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น</li> </ul> <p>การประสานงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการติดตามงานและการบันทึกเพื่อการส่งต่องาน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน</li> </ul>
เดอะแพมิลี่	<p>การสั่งการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดวิธีการสั่งการที่มีประสิทธิภาพและการจูงใจที่เหมาะสมทำให้พนักงานขาดความเอาใจใส่และความกระตือรือร้นในการทำงาน</li> </ul>

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved