

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับความพร้อม

พรพนี ชูทัย (2522) ได้อธิบายเกี่ยวกับความพร้อมไว้ว่า เป็นสภาวะของบุคคลที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างบังเกิดผล ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ (maturity) การที่ได้รับการฝึกฝน การเตรียมตัวและความสนใจหรือแรงจูงใจ ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายที่ Good ได้กล่าวไว้ว่า ความพร้อมเป็นความตั้งใจ ความต้องการ และความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมที่กำหนดให้ ความพร้อมจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ ประสบการณ์ที่ผ่านมา สติปัญญาและอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคน ให้มีความสามารถที่จะเรียนหรือทำกิจกรรม (Good, 1973; อ่างในอรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2527)

2.1.1 องค์ประกอบของความพร้อมแบ่งได้ 4 กลุ่ม คือ (Downing and Thackrey, 1971; อ่างในกนกนาค ศิลปาจารย์, 2536)

2.1.1.1 องค์ประกอบทางกาย (physical factors) ได้แก่ การบรรลุวุฒิภาวะด้านร่างกายทั่วไป

2.1.1.2 องค์ประกอบทางสติปัญญา (Intellectual factors) ได้แก่ ความพร้อมด้านสติปัญญาทั่วไป ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล

2.1.1.3 องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental factors) ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม

2.1.1.4 องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ (Emotional, Motivation and Personality factors) ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้

2.1.2 อุทุมพร ทองอุไทย (2523) ได้อธิบายถึงความพร้อมไว้ว่า เป็นการปรับตัวให้เตรียมพร้อมต่อการกระทำบางอย่าง ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ลักษณะ คือ

2.1.2.1 ความพร้อมทางสมอง คือความพร้อมในเชิงความคิดที่จะกระทำกิจกรรมทางทักษะบางอย่าง เป็นสิ่งที่ต้องมีมาก่อนและเกี่ยวข้องถึงระดับของการรับรู้

2.1.2.2 ความพร้อมทางร่างกาย คือ ความพร้อมในลักษณะที่มีการปรับสภาพร่างกายซึ่งจำเป็นสำหรับการกระทำบางอย่าง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการรับความรู้สึกหรือการมุ่งไปยังความตั้งใจของประสาทสัมผัส

2.1.2.3 ความพร้อมทางอารมณ์ คือ ความพร้อมในรูปของทัศนคติที่ดี พึ่งปรารถนาต่อกิจกรรมปฏิบัติที่เกิดขึ้น

บันลือ พุกกะวัน (2518) ได้อธิบายซึ่งสอดคล้องกับอุทุมพร ทองอุไทย ไว้ว่า ความพร้อมในการเรียนนั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 อย่าง คือ ความพร้อมทางร่างกาย ความพร้อมทางสมอง ความพร้อมในด้านอารมณ์ และความพร้อมในด้านจิตวิทยา

สรุปได้ว่า การที่ผู้เรียนจะเรียนอะไรก็ตาม โดยให้เกิดผลตามความมุ่งหมายนั้น ผู้เรียนควรมีความพร้อมเป็นพื้นฐาน คือ พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งหมายถึงความพร้อมอันเกิดจากความเจริญด้านวุฒิภาวะ รวมไปถึงความพร้อมในการอ่านและเขียนหนังสือ ความพร้อมที่จะรับรู้ มีความสนใจใคร่รู้ในสิ่งที่จะเรียนด้วย

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมโรงแรม

คำว่า “อุตสาหกรรมโรงแรม” อาจพอสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการ จัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีบริการอาหาร เครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของการบริการนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมโรงแรมจึงแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีผลผลิตเป็นสินค้ารูปวัตถุ แต่โรงแรมเป็นเครื่องมือการผลิตที่มุ่งขายบริการให้ได้กำไร ให้คุ้มกับการบริหารงานและทุนที่ลงไป ผลผลิตของอุตสาหกรรมโรงแรมในทางเศรษฐศาสตร์เป็นหน่วยผลิตเชิงซ้อน (Complex Productive Unit) ซึ่งต้องบริการงานด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น การให้เช่าห้องพัก การใช้ห้องโถง ห้องรับแขก สระว่ายน้ำ สวนดอกไม้ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ฯลฯ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในเรื่อง

การจัดแบ่งงาน (Function) ของโรงแรมตามความสามารถและความถนัดส่วนบุคคลในระหว่างลูกจ้างและคนงานของโรงแรม ความซับซ้อนของโรงแรมทำให้มีการประสานงานโดยตรง (Direct Collaboration) ระหว่างบริการต่าง ๆ ชนิด เช่น ผู้คุมเรื่องเหล้า (Cellar Man) จะต้องพร้อมที่จะจ่ายไวน์ให้กับร้านอาหารหรือบาร์ในโรงแรม แผนกซักกรีดจะต้องแจกจ่ายผ้าสะอาดให้ตามห้องต่าง ๆ นักบัญชีจะต้องทำบันทึกไว้ตลอดเวลาว่าลูกค้าได้ใช้จ่ายเท่าใดบ้างในร้านอาหาร บาร์ ค่าห้องของโรงแรม ฯลฯ หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเป็นลักษณะพิเศษของการบริการในโรงแรมโดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการแบบเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในระหว่างวันอาทิตย์หรือตลอดปี ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมจึงจะต้องมีความยืดหยุ่นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับความสะดวกแห่งการบริการนั้น ๆ

2.2.2 ลักษณะของอุตสาหกรรมโรงแรม

2.2.2.1 เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนไหวไม่ได้(อสังหาริมทรัพย์) ไม่สามารถติดตามลูกค้าไปยังที่ต่าง ๆ ได้ (Fixed Location)

2.2.2.2 การขายบริการจะต้องขาย ณ ที่ทำการผลิต ณ สถานที่ผู้ใช้บริการอยู่ และในเวลาที่ต้องการไม่ใช่ก่อนหรือหลัง

2.2.2.3 เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย (Perishable Goods) เพราะห้องที่ว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนที่เอาคืนไม่ได้ (Irretrievable Loss)

2.2.2.4 ขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุ่นแรงทำแทน

2.2.2.5 เป็นสถานที่พักเปิดให้บริการต่าง ๆ แก่สาธารณชนทุกคนที่สามารถพักได้ (ยกเว้นเด็กที่ไม่มีผู้ปกครอง ในบางกรณีตามระเบียบกฎหมาย และระเบียบวัฒนธรรม)

2.2.2.6 เป็นอุตสาหกรรมที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจ่ายเงินจากลูกค้า เพื่อชดเชยกับต้นทุนที่จำเป็นและให้โรงแรมได้มีกำไรพอสมควรเอกลักษณ์ทางด้านราคาเป็นสิทธิเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม อย่างไรก็ตามในบางประเทศ รัฐจะเป็นผู้ให้เงินกู้เงินช่วยเหลือและสิทธิในการเงิน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมในโรงแรมและช่วยให้โรงแรมมีกำไร

2.2.2.7 ควรจะเป็นการบริการเฉพาะคน (Individual Service) แก่ลูกค้าแต่ละคนเท่า ๆ กันกับครอบครัวหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ๆ แต่อุปสงค์จะมีลักษณะแตกต่างกันไปและไม่สม่ำเสมอ

2.2.2.8 เป็นบริการเบ็ดเสร็จที่เป็นระเบียบซึ่งมีคุณภาพในระดับมาตรฐานหรือระดับเยี่ยม ห้องพักพร้อมห้องน้ำหรือไม่มีห้องน้ำ อาหารในราคาต่าง ๆ กัน มีบริการซักรีดซักแห้ง ข่ายโปสท์การ์ด ขายของที่ระลึก บุหรี่ และเครื่องดื่ม ฯลฯ

2.2.2.9 การลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม ต้องใช้เงินจำนวนมากและส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ

2.2.2.10 อุตสาหกรรมโรงแรมต้องอาศัยบริการหลายอย่าง (Supporting Service) ได้แก่ การขนส่ง การให้บริการด้านอาหาร เครื่องดื่ม การให้ความบันเทิง การท่องเที่ยว

2.2.3 ชนิดและประเภทของโรงแรม (ปรีชา แดงโรจน์, 2537) ชนิดของโรงแรมตามมาตรฐานสากล (International Standard) มี 2 ชนิด คือ

2.2.3.1 โรงแรมที่มีผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel) ได้แก่ โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจทั่วไป

2.2.3.2 โรงแรมที่ผู้เข้าพักประจำเป็นเดือนๆ หรือปี (Residential Hotel) (ในเมือง-ไทยเทียบได้กับ Flat หรือ Apartment)

โรงแรมที่ผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel) หรือโรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตามระดับความหรูหรา (Classification by Luxury) และตามทำเลที่ตั้ง (Classification by Location) ดังนี้

- แบ่งตามระดับความหรูหรา (Classification by Luxury)

- ชั้นเยี่ยม (Deluxe) = 5 ดาว
- ชั้นหนึ่ง (First Class) = 4 ดาว
- ชั้นสอง (Second Class) = 3 ดาว
- ชั้นสาม (Third Class) = 2 ดาว
- ชั้นประหยัด (Economy Class) = 1 ดาว

- แบ่งตามทำเลที่ตั้ง (Location)

- โรงแรมในเมืองเล็ก (Small Cities)
- โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large Cities)
- โรงแรมในสถานตากอากาศ (Resorts)
- โรงแรมท่าอากาศยาน (Airports)

2.2.4 โครงสร้างของโรงแรม (Hotel Structure) การโรงแรมเป็นธุรกิจที่ดำเนินการตลอดเวลา 24 ชั่วโมงต่อวันและ 7 วันต่อสัปดาห์ที่ไม่มีวันหยุด จึงต้องมีผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมดูแลเอาใจใส่ ให้มีมาตรฐานการบริการ (Standard of Service) จึงต้องมีการร่วมมือกันระหว่างพนักงานในแผนกต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงแรมเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพสูงสุดทุกโรงแรมจึงต้องจัดให้มีโครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วยสายงานหรือแผนผังองค์กรลำดับการบังคับบัญชา (Chain of Command หรือ Organization Chart) นโยบาย (Policies) และระบบ (System)

รายละเอียดในการจัดการนั้นแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดและมาตรฐานของโรงแรมนั้น ๆ เช่น โรงแรมเล็กอาจมีพนักงานเพียง 2-3 คน ส่วนโรงแรมขนาดใหญ่อาจมีพนักงานมากกว่า 1,000 คน เป็นต้น ถ้าหากจะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ก็จำเป็นจะต้องจัดโครงสร้างแบ่งลำดับการบังคับบัญชา ให้แผนกต่าง ๆ รับผิดชอบงานเฉพาะด้าน เพื่อให้กิจการดำเนินไปด้วยดีไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนปะปนกัน ตามนโยบายและระบบที่วางไว้

2.2.5 นโยบายและระบบ (Policies and System) การสร้างนโยบายหรือการกำหนดนโยบายและระบบในกิจการโรงแรม ซึ่งมีเจ้าของคนเดียวหรือโรงแรมขนาดเล็ก ส่วนมากเจ้าของหรือผู้ลงทุนจะมอบอำนาจให้กับผู้จัดการทั่วไป แต่บริษัทธุรกิจโรงแรมนานาชาติซึ่งมีโรงแรมในเครือตั้งอยู่หลายท้องถิ่นและหลายประเทศ มีผู้ร่วมลงทุนหลายฝ่าย การกำหนดนโยบายหลัก (Main Policies) และระบบการปฏิบัติงาน ย่อมมาจากสำนักงานใหญ่ (Head Office) ซึ่งเป็นสำนักบริหารส่วนกลาง เพื่อให้โรงแรมในเครือมีนโยบายและระบบมาตรฐานและแนวทางเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและควบคุม อย่างไรก็ตามโรงแรมในเครือก็จะมีปัญหารายละเอียดแตกต่างกัน โดยเฉพาะกฎหมายท้องถิ่น ประเพณี สหภาพแรงงาน ฯลฯ ฉะนั้นสำนักงานใหญ่จะต้องร่วมมือกับผู้จัดการทั่วไปในการกำหนดนโยบายหลักระบบ เพื่อให้ประสิทธิภาพเต็มที่ ไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติกับผู้บริหารและพนักงานทั่วไป สรุปก็คือสำนักงานใหญ่กำหนดนโยบายหลักให้ แต่ผู้จัดการทั่วไปมีอำนาจจัดการในเรื่องรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งแตกต่างกันไปนั่นเอง

2.2.6 พนักงานและฝ่ายหรือแผนกที่สำคัญ (Staff and Major Departments)

2.2.6.1 โรงแรมมีลักษณะเป็นอุตสาหกรรม ไม่สามารถที่จะบริหารและดำเนินการไปได้โดยคนเพียงคนเดียว จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ กัน ร่วมมือกันดำเนินการให้ไปสู่ความสำเร็จ สำหรับการบริหารโรงแรมในปัจจุบันเราอาจแบ่งประเภทพนักงานของโรงแรมออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- ระดับผู้กำหนดนโยบายและผู้ควบคุมนโยบายไปปฏิบัติ คือ ผู้จัดการทั่วไปและระดับหัวหน้าฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ (General Manager and Department Heads)
- ระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายหรือแผนก(Sub and Assistant Department Heads)
- ระดับหัวหน้างาน (Supervisor)
- พนักงานปฏิบัติงานทั่วไป (General Staff)

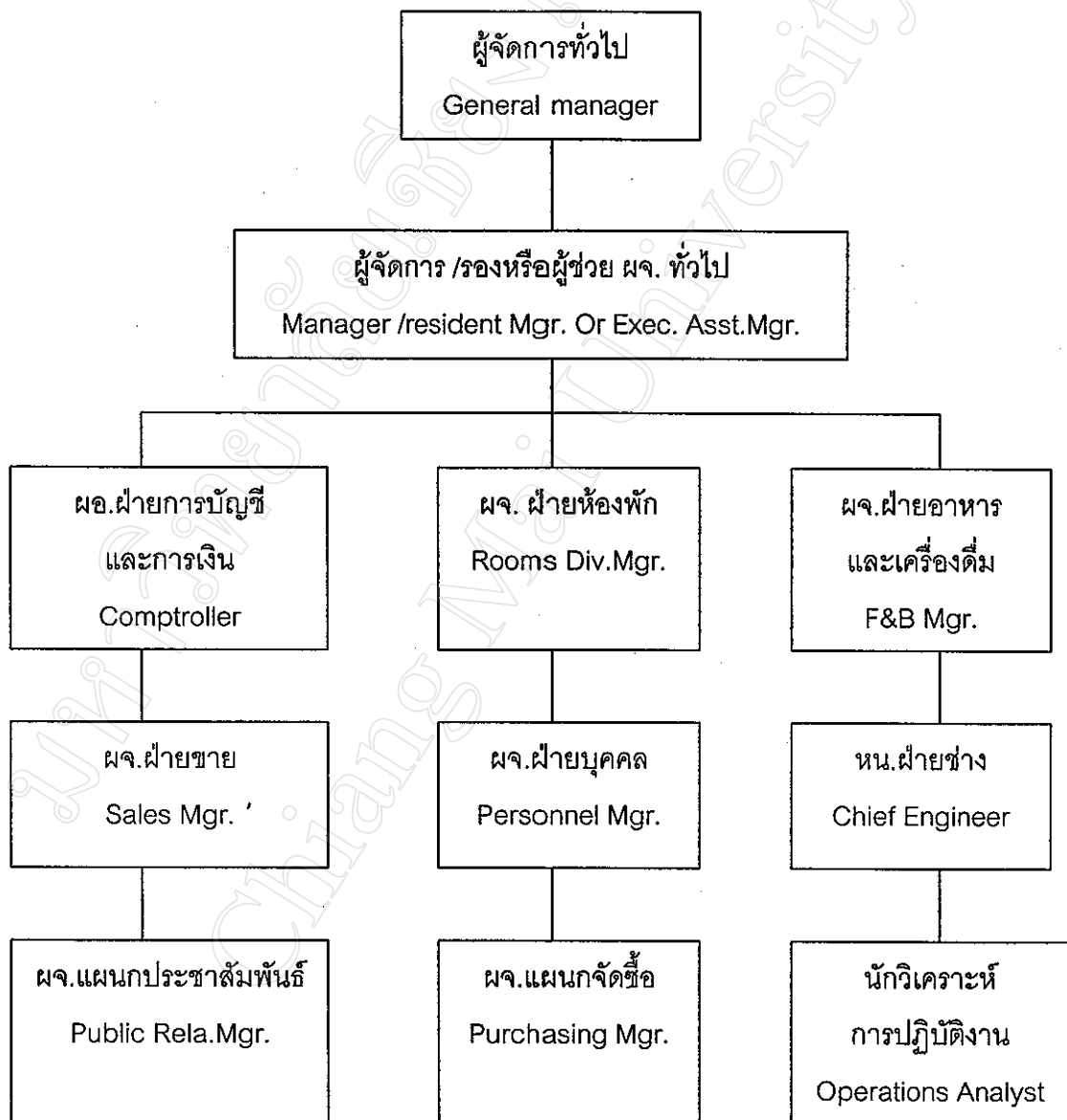
2.2.6.2 ฝ่ายหรือแผนกที่สำคัญของโรงแรมอาจแบ่งได้ 6 ฝ่ายหรือแผนกคือ

- ฝ่ายบัญชี (Accounting Department)
- ฝ่ายห้องพัก (Room Division)
- ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)
- ฝ่ายขาย (Sales Department)
- ฝ่ายบุคคล (Personnel Department)
- ฝ่ายช่าง (Engineering Department)

2.2.6.3 แผนกอื่น ๆ คือ

- แผนกประชาสัมพันธ์ (Public Relations Department)
- แผนกจัดซื้อ (Purchasing Department)
- แผนกวิจัยการปฏิบัติงาน (Operation Analysis)

แผนผังลำดับการบังคับบัญชา (Organization Chart)
ฝ่ายบริหาร (Management)



หมายเหตุ

คำว่า “ฝ่าย” อาจเรียกว่า “แผนก” ก็ได้

หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เรียกว่า “ผู้จัดการ” (Manager) หรือ “ผู้อำนวยการ” (Director)

ทั้งนี้แล้วแต่นโยบายของโรงแรม

2.2.7 ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการบริหารงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้านเป็นตัวกำหนด ได้แก่

2.2.7.1 ทำเลที่ตั้ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ควบคุมหรือกำหนดจำนวนพนักงานและการจัดองค์การ เช่น โรงแรมแบบประหยัดมักตั้งอยู่ห่างไกลออกไปจากแหล่งชุมชน หรือโรงแรม ทั้งตั้งอยู่ใกล้สนามบินจัดขึ้นอยู่เพื่อบริการแขกที่เข้าพักระยะสั้นช่วงระหว่างรอการเดินทางต่อไป แต่รีสอร์ทมักตั้งอยู่ในบริเวณสถานที่ท่องเที่ยว โรงแรมที่มีห้องประชุมสัมมนามักตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ให้บริการกลุ่มใหญ่และการจัดประชุมส่วนกิจการขนาดเล็กในชนบทมักเน้นการบริการแก่ผู้เดินทางจำนวนน้อย เป็นต้น

2.2.7.2 ประเภทเจ้าของกิจการ ปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานมีผลต่อขนาดของกิจการและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เช่น โรงแรมในเครือหรือประเภทที่รับสิทธิ์การบริหารงานมาจากต้นแบบมักกำหนดรูปแบบ การจัดการระบบการบริหารงานอย่างแน่นอนไว้แล้ว ส่วนกิจการที่พักแรมขนาดเล็กมักมีลักษณะการบริหารงาน ตามแต่เจ้าของกิจการจะกำหนด

2.2.7.3 ขนาดของที่พักแรมสัดส่วนของพนักงานทำงานบริการในฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับขนาดของที่พักแรม เช่น โรงแรมขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักมาก ย่อมมีสัดส่วนของพนักงานทำงานบริการในฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ มาก

2.2.7.4 ชนิดของกิจการ กิจการที่รับรองแขกจำนวนมาก เช่น โรงแรมที่มีศูนย์การประชุมขนาดใหญ่ ย่อม มีความต้องการพนักงานจำนวนมากที่ทำหน้าที่ขนสัมภาระให้แขก แต่โรงแรมขนาดเล็ก เช่น โมเต็ล มักใช้พนักงานแผนกนี้เพียงคนเดียวหรือสองคนเท่านั้น

2.2.7.5 การบริการที่จัดให้แขก การบริการที่จัดให้แขกนั้นหากมีหลายประเภท และมีความสลับซับซ้อนจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถเฉพาะ เช่น การบริการตัดผม ต้องใช้พนักงานที่มีความสามารถในการตัดผมเป็นพิเศษ หรือการบริการขายสินค้าที่ระลึกต้องพร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลาที่มีแขกเข้าออกในโรงแรมหรือบางแห่งอาจต้องจัดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้น การบริการในสวนนี้อาจเปิดโอกาสให้เอกชนเช่าสถานที่ดำเนินการทดแทนการจัดการ โดยกิจการโรงแรมเอง

2.2.7.6 ทุนดำเนินการ การทำธุรกิจด้านโรงแรมจำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมาก สำหรับการก่อสร้าง การปรับปรุง การบำรุงรักษา และการดำเนินกิจการ ทุนสำหรับดำเนินการจึงเป็นปัจจัยกำหนดขนาดของกิจการและความซับซ้อนของการบริการในกิจการนั้น ๆ

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับโครงการใบไม้เขียว

โครงการใบไม้เขียวได้เริ่มต้นมาจากมูลนิธิใบไม้เขียวที่ได้กำเนิดขึ้น เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2541 โดยคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยว หรือ คสสท. ประกอบด้วยองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม องค์กรที่กล่าวถึง คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและการประสานเครือข่าย ซึ่งได้มีองค์กรอื่น ๆ เข้าร่วมให้การสนับสนุน เช่น สถานทูตอังกฤษ มูลนิธิอาเซียน United States - Asia Environmental Partner ship (US-AEPX) กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โรงเรียนตรีทศ ทรี เจเนอเรชั่น ดุสิตกรุป โรงแรมฮิลตัน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล บางกอก ณ ปาร์ค นายเลิศ บริษัท เมย์ แฟร์ อินน์ จำกัด บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และโรงแรมชั้นนำต่าง ๆ ทั่วประเทศ

โครงการใบไม้เขียว ซึ่งอยู่ในความดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อการท่องเที่ยว หรือ คสสท. ซึ่งได้จัดทำแบบประเมินการรักษาสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานโรงแรม ไว้ให้โรงแรมตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้คณะกรรมการ คสสท. ได้ตรวจสอบและประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่คณะกรรมการ คสสท. ได้จัดทำจากโรงแรมอ้างอิง จากผลการประเมินนี้ คณะกรรมการ คสสท. จะได้จัดอันดับโรงแรมต่าง ๆ เพื่อมอบเกียรติบัตรใบไม้เขียว (The Green Leaf Certificate) ทั้งหมด 1-5 ใบ ตามลำดับความสามารถในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม

โครงการใบไม้เขียวมีวัตถุประสงค์ เพื่อผลักดันให้ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมคุณภาพ และสิ่งแวดล้อม และพัฒนามาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และการพัฒนาประสิทธิภาพของเทคโนโลยี อีกทั้งส่งเสริมการมีบทบาท และส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว รวมถึงแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวในการพัฒนาแบบยั่งยืน

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับโรงแรมสีเขียว

โรงแรมที่มีการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม หรือโรงแรมสีเขียวจะมีองค์ประกอบ 3 ประการ ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงแรมดังต่อไปนี้

2.4.1 สถาปณภูมิทัศน์ ต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิทัศน์ที่จะทำให้เกิดการชะล้างพังทลายของดิน และการเปลี่ยนทางเดินของน้ำ ไม่ปิดกั้น หรือรูกกล้าทางน้ำ และทางสาธารณะในขั้นตอนการออกแบบ ก่อสร้างและดำเนินธุรกิจการโรงแรม ไม่รูกกล้า ให้ประโยชน์ หรือทำให้เกิดผลต่อพื้นที่อนุรักษ์ป่าสงวน เขตอุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า มีการจัดหา น้ำจืดที่เหมาะสมเพียงพอ โดยไม่เพิ่มแรงกดดันต่อระบบนิเวศ และการใช้ประโยชน์ของชุมชน ไม่นำปลา และสัตว์ดุร้ายมาปล่อยลงทางน้ำสาธารณะ หรือนำมาเลี้ยงในบริเวณที่ไม่ปลอดภัยต่อชุมชน ไม่นำเอาโบราณวัตถุ ก้อนหิน หรือทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศของป่าไม้มาใช้ในการจัดสภาพภูมิทัศน์ มีการหมุนเวียนน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ใหม่ นำเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดน้ำมาใช้ในการบำรุงดูแลพรรณไม้ เพื่อให้มีการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ เลือกใช้เทคโนโลยีประสิทธิภาพพลังงานแสงสว่างโดยรอบตัวอาคาร

2.4.2 สภาพภายนอกโรงแรม ไม่ประดับสวนหย่อมด้วยพรรณพืชหายาก และเป็นอาหารสัตว์จากป่า ไม่ประดับสถานที่ภายนอกอาคารด้วยชิ้นส่วนของสัตว์ป่า และสัตว์ทะเลทุกชนิด ไม่ปลูกพรรณไม้ต่างถิ่นที่จำเป็นต้องมีการดูแลพิเศษ และมีการใช้สารเคมี สารเร่งการเติบโตและวัตถุมีพิษอื่น ๆ ในการบำรุงดูแลควรมีการออกแบบปลูกสร้าง และจัดการดูแลพรรณไม้ให้สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพ และชีวภาพของท้องถิ่น ไม่เพิ่มแรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศในป่าด้วยการใช้ไม้เนื้อแข็งในการก่อสร้างและประดับตกแต่งภายนอกอาคาร ไม่นำสัตว์ป่าทุกชนิดมาเลี้ยงเพื่อดึงดูดให้มีผู้มาใช้บริการของโรงแรม เช่น ช้าง นก และสัตว์ป่าอื่น ๆ รวมทั้งสัตว์น้ำที่หายาก ไม่จัดให้มีการเดินสายไฟฟ้า และการระบายน้ำเสียที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อสมดุลของระบบนิเวศในดิน และดำเนินธุรกิจการบริการของโรงแรม ไม่ปล่อยให้มีการถ่ายเทกากของเสีย ทั้งของแข็ง และของเหลวที่น้ำผิวดิน จัดให้มีการกำจัดกากของเสียทั้งของแข็ง และของเหลวอย่างเหมาะสม ไม่เป็นเหตุเดือดร้อน รำคาญของผู้อื่น มีการออกแบบก่อสร้างอาคารของสถานประกอบการ ที่สอดคล้องกลมกลืนกับสภาพวัฒนธรรมในท้องถิ่น มีการก่อสร้างที่ไม่ทำให้เกิดกากของเสีย ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรของชุมชน เลือกใช้วัสดุโครงสร้าง ในการประดับตกแต่งที่ทำในท้องถิ่น และได้จากขบวนการผลิตที่ไม่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่ไม่เพิ่มภาระการใช้พลังงาน ในขั้นตอนการผลิตมากเกินไป

2.4.3 ด้านภายในโรงแรม ต้องไม่ใช่โบราณวัตถุ วัตถุมงคลที่เป็นที่เคารพนับถือของชุมชน และสิ่งคัมเป็นส่วประดับสถานที่ของสถานประกอบการ ต้องไม่มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ของที่ระลึกที่ทำมาจากชิ้นส่วนของสัตว์ป่าในสถานประกอบการ ไม่ติดตั้ง หรือประดับสถานที่ทุกส่วนด้วยวัสดุที่ได้จากขบวนการผลิต ที่จะทำให้เกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมในขั้นตอนการผลิต เช่น โฟมหรือวัสดุอื่นใดที่มีการใช้เพียงครั้งเดียวแล้วทิ้งเลยเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการประหยัดพลังงานและน้ำ มาใช้ในพื้นที่บริการ และปฏิบัติงานของพนักงานทุกแห่ง มีการใช้แสงสว่างจากธรรมชาติในพื้นที่บริการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่สารเคมี วัตถุมีพิษในการทำความสะอาด หรือบำรุงดูแลพื้นผิวภาชนะที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ใช้บริการ ผู้ปฏิบัติงานทั้งทางตรง และทางอ้อม เลือกใช้ผ้าไม่ฟอกย้อมในทุกส่วนของการบริการ และการปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ลดปริมาณการใช้กระดาษโดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้กระดาษ ลดการสูญเสียในทุกขั้นตอนของการบริการ การจัดการ ส่งเสริมให้มีการใช้กระดาษวัสดุต่าง ๆ ที่ได้จากการหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่แทนการเจาะจงใช้วัสดุ หรือกระดาษที่ได้จากการผลิตจากทรัพยากรต้นกำเนิด (Virgin Material) เลือกใช้ผลิตภัณฑ์จากการผลิตในท้องถิ่น เช่น เสื้อ พรม ผ้ามา่น วัสดุบุผนัง และพื้นซึ่งมีส่วนสะท้อนถึงประวัติความเป็นมาของวัฒนธรรมท้องถิ่น และมีส่วนช่วยในการสร้างงานในชุมชนที่ตั้งสถานประกอบการ

2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับการผสมผสานการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมกับธุรกิจโรงแรม

ขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนซึ่งเกี่ยวกับการผสมผสานการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมกับธุรกิจโรงแรม

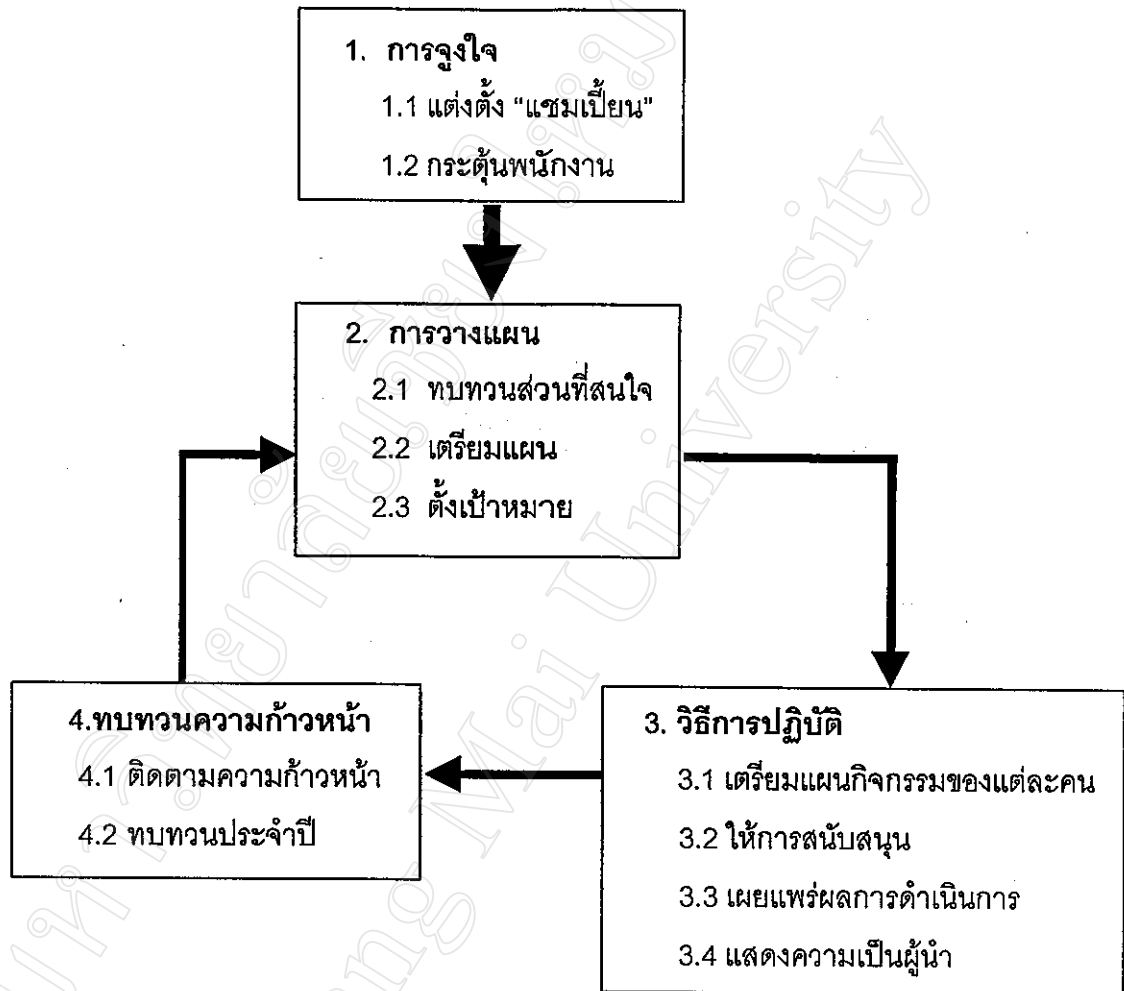
2.5.1 การจูงใจ เริ่มต้นผสมผสานความคิดริเริ่มเข้าไปในธุรกิจ โดยแต่งตั้ง "แชมเปียน" ขึ้นมา เพื่อประสานงาน และถ่ายทอดไปสู่พนักงานคนอื่น ๆ ต่อไป

2.5.2 การวางแผนมีการทบทวนอย่างละเอียด เพื่อหาส่วนที่จะเริ่มทำเป็นอันดับแรก กำหนดมาตรการ และเตรียมทำแผนกิจกรรมพร้อมตารางการทำงาน

2.5.3 วิธีการปฏิบัติ การร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องการ สำหรับแผนกิจกรรม กำหนดความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามแผน

2.5.4 ทบทวนความก้าวหน้า ติดตามความก้าวหน้าตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทบทวนความก้าวหน้าทั้งหมดประจำปี เพื่อประเมินความสำเร็จ และความล้มเหลว และจัดลำดับใหม่สำหรับปีต่อไป

กรอบความคิดการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน



2.6 แนวความคิดเกี่ยวกับการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม

2.6.1 แนวความคิดด้านการตลาด

เป็นแนวความคิดที่ยึดหลักว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร คือ การพิจารณาถึงความจำเป็น และความต้องการของตลาดเป้าหมาย และส่งมอบความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง (Kotler, 1994) ซึ่งแนวความคิดนี้มุ่งความสำคัญที่ความจำเป็น และความต้องการของตลาดเป้าหมายซึ่งก็คือผู้บริโภค พร้อมกับส่งมอบความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค นักการตลาดจำเป็นต้องศึกษาถึงความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคแล้วค้นหาวิธีที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นจึงจะถือว่าสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมต่อจากแนวความคิดด้านการผลิต (Production Concept) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ (Product Concept) แนวความคิดด้าน

การขาย (Selling Concept) ซึ่งต่อมาได้เกิดแนวความคิดทางการตลาดเพื่อสังคมโดย Kotler ได้เสนอว่าให้ใช้แทนแนวความคิดทางการตลาดเพื่อการกินดีอยู่ดีของผู้บริโภค และสังคมเป็นการเปลี่ยนแปลงสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท(Kotler,1991) ในความคิดนี้มีความสำคัญต่อการนำมาใช้ของนักการตลาด เพราะถือว่าสามารถสร้างกำไรได้สูงสุดจากความพึงพอใจของลูกค้า

2.6.2 แนวความคิดด้านการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม

เป็นแนวความคิดที่ยึดหลักว่างานขององค์กร คือ การพิจารณาความจำเป็นความต้องการ และความสนใจของตลาดเป้าหมายการสร้างควมพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหนือคู่แข่ง โดยยังคงรักษาการอยู่ดีกินดีของผู้บริโภค และสังคม (Kotler, 1994) และนอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงแนวความคิดที่ว่าด้วยการตลาดที่ต้องรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมนอกจากจะต้องมุ่งความสำคัญที่ความต้องการ และความสนใจของตลาดเป้าหมาย หรือผู้บริโภคแล้วยังต้องรักษา หรือนุรักษ์การอยู่ดีกินดีของผู้บริโภค สังคม และภาวะความรับผิดชอบต่อสังคมแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม และมวลมนุษยชาติทั้งนี้เป็นภาวะความรับผิดชอบต่อสังคมในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมเพิ่มเติม นอกเหนือจากการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคอย่างเดียว(Stanton and Futrull, 1987) ในช่วงปี 1990 - 1999 เป็นช่วง 10 ปี ที่มีการคิดห่วงใยในผืนโลกเป็นช่วงที่ปัญหาสิ่งแวดล้อมเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด นักการตลาดที่คำนึงถึงผู้บริโภคซึ่งถือว่าเป็นแนวความคิดการตลาดเพื่อสังคม เรียกว่า การตลาดเพื่อโลกสีเขียว (Green Marketing) หมายถึง การที่นักการตลาดต้องพยายามที่จะพัฒนากลยุทธ์การตลาด โดยมีเป้าหมายที่ผู้บริโภคซึ่งคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ซึ่งในอดีตกลยุทธ์การตลาดที่ประสบความสำเร็จมุ่งความสำคัญที่ลูกค้าและการแข่งขันแล้ว ยังต้องมุ่งความสำคัญที่สิ่งแวดล้อมพบว่ามีผลสำคัญต่อการนำมาใช้สำหรับนักการตลาดเพราะสามารถสร้างผลผลิตที่ยอดขาย และกำไร ทั้งสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท ว่าเป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อีกทางหนึ่งด้วย (ศิริวรรณ เสงีรัตน์, 2538)

2.6.3 บทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อม

หน่วยธุรกิจในฐานะเป็นสถาบันหนึ่งที่ทำลายสิ่งแวดล้อม จึงถือว่าเป็นหน้าที่หลักที่จะช่วยกันแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอาจจะแก้ปัญหาที่สาเหตุของปัญหาในกรณีนี้หน่วยธุรกิจเป็นผู้สร้างปัญหาสิ่งแวดล้อมเอง เช่น การปล่อยน้ำเสีย การสร้างมลพิษทางอากาศ ในกรณีนี้ธุรกิจก็ต้องแก้ปัญหาเอง นอกจากการนี้แล้วธุรกิจยังมีส่วนแก้ไขโดยใช้มาตรการอื่น เช่น การอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ การรณรงค์ให้ผู้บริโภคใช้

ผลิตภัณฑ์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการใช้เครื่องมือการตลาดอื่นในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม บทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อมมีดังนี้

2.6.3.1 การสำรวจและตรวจหา(Survey and Identify)จริยธรรมในการประกอบกิจการธุรกิจ และการอาศัยอยู่ร่วมกันนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นแม้ธุรกิจจะดำเนินไปด้วยดีเพียงใดก็ตาม จะต้องสำรวจเสมอว่า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตมีผลต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร มีวิธีการหรือผลิตภัณฑ์อื่นใดที่สามารถเทียบเคียงกันได้

2.6.3.2 การป้องกัน และรักษา (Protection and Maintenance) การหาทางป้องกันการหลีกเลี่ยงใช้พลาสติกหรือโฟม หรือการใช้เครื่องฟอกอากาศในรถยนต์ของบริษัท และถ้าสิ่งแวดล้อมได้สูญเสียไปเราอาจจะบำบัดรักษาได้ เช่น ระบบบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

2.6.3.3 การใช้ทรัพยากรให้ถูกประเภท และเกิดประโยชน์สูงสุด (Wise-use) ควรใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่ นำมาจากธรรมชาติให้คุ้มค่า คุ่มประโยชน์

2.6.3.4 การใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพรองลงมา(Avoidance of the best) กิจกรรมบางอย่างที่เราไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สุดเสมอไป เราอาจจะใช้ทรัพยากรที่มีคุณภาพรองลงมา

2.6.3.5 การปรับปรุงคุณภาพทรัพยากร (Improvement) เป็นการคิดค้นปรับปรุงคุณภาพของทรัพยากร เช่น หาวิธีการบำบัดน้ำเสียให้กลับมาใช้ประโยชน์ได้อีก

2.6.3.6 การนำทรัพยากรมาทดแทนกัน (Substitution) เป็นการนำทรัพยากรที่มีมากมาแทนทรัพยากรที่มีน้อย

2.6.3.7 การหมุนเวียนการแปรสภาพใหม่(Recycle) การนำบรรจุภัณฑ์ หรือชิ้นส่วนส่วนของสินค้า หรือวัตถุใดที่ใช้แล้วมาเปลี่ยนแปลงเป็นสินค้าใหม่ หรือวัตถุใหม่

2.7 แนวความคิดด้านการบริโภคอย่างยั่งยืน

สาเหตุสำคัญที่ทำให้สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมอยู่ต่อไปก็คือ การบริโภค และการผลิตในลักษณะที่ไม่ยั่งยืน ความต้องการที่มากเกินไป และการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือยของกลุ่มคนที่ร่ำรวยทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่เดียวกันกลุ่มประชาชนที่ยากจนไม่สามารถหาแสวงหาเพื่อสนองความต้องการทางด้านอาหาร การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย และการศึกษาได้อย่างเพียงพอ ลักษณะดังกล่าวทำให้สภาพแวดล้อมของโลกเสื่อมสภาพลงไป เป็นเรื่องที่น่าวิตกเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นรูปแบบการบริโภคในลักษณะที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต่อสังคมในปัจจุบัน และจำเป็นต้องทบทวนตรวจสอบความต้องการทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดจากการบริโภค

ในลักษณะที่ไม่ยั่งยืน และหาทางลดความสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรในลักษณะต่างๆ เพื่อลดมลพิษให้น้อยลง

การดำเนินชีวิตแนวใหม่จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต และลดการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ และให้สอดคล้องกับความสามารถในการรองรับของธรรมชาติให้มากยิ่งขึ้น นักเศรษฐศาสตร์บางคนได้ตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับแนวความคิดในเรื่องการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เคยเป็นมาตั้งแต่อดีต และบุคคลเหล่านี้ได้เน้นถึงความสำคัญในการที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาถึงคุณค่าเต็มจำนวนของทุนทรัพยากรธรรมชาติซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาด้วยวิธีใหม่ที่รวมเอาสถานะความยั่งยืน (Sustainability) มาใช้ในการวัดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย การบรรลุถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องอาศัยประสิทธิภาพในการผลิต และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริโภค เช่น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของรูปแบบการผลิต และการบริโภคที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ในสังคมของประเทศอุตสาหกรรม

ประเทศกำลังพัฒนาควรสร้างรูปแบบการบริโภคอย่างยั่งยืน ในการพัฒนาเศรษฐกิจของตน จำเป็นต้องประกันการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ยากจน ในขณะเดียวกันพยายามหลีกเลี่ยงรูปแบบการบริโภคในลักษณะที่ไม่ยั่งยืนต่างๆ ซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่าเป็นภัยโดยไม่จำเป็นต่อสิ่งแวดล้อมไร้ประสิทธิภาพ และสูญเปล่า

สังคมต่างๆจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นของขยะของเสียโดยสนับสนุนกรรมวิธีนำของที่ใช้แล้วกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ (Recycling) ลดการบรรจุหีบห่อที่สิ้นเปลือง รวมทั้งการนำเสนอผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ๆ ที่ไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งในหลายๆ ประเทศได้เกิดกลุ่มผู้บริโภคที่มีความตื่นตัวในเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมบางส่วนได้เพิ่มความสนใจที่จะผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย นอกจากนี้ตัวผู้บริโภคเองก็จำเป็นต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริโภคอย่างยั่งยืน รัฐบาล และภาคธุรกิจสามารถส่งเสริมการบริโภคอย่างยั่งยืนได้ โดยการให้การศึกษ การสร้างจิตสำนึก การสร้างค่านิยมใหม่ๆ และความตื่นตัวของประชาชน ตลอดจนให้มีการโฆษณาสินค้าและบริการในลักษณะที่ส่งเสริมการบริโภคอย่างยั่งยืน

2.8 แนวความคิดเกี่ยวกับผู้บริหาร

2.8.1 ความหมายของ ผู้บริหาร ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้บริหารงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมสั่งการบังคับบัญชาและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารได้แก่ บุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาในระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินกิจการ ตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

2.8.2 แบบของผู้นำแบ่งเป็น 5 แบบ ดังนี้

2.8.2.1 ผู้นำแบบ Authority-Obedience ผู้นำแบบนี้มุ่งจะให้งานสำเร็จ แต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่ค่อยสนใจคน มุ่งพัฒนาวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองและมักจะค่อนข้างเผด็จการ ใช้อำนาจและบังคับ

2.8.2.2 ผู้นำแบบ Country Club Management ผู้นำแบบนี้มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมให้คนมีความสุขคลาย มีความสุข แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อยมาก พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย

2.8.2.3 ผู้นำแบบ Impoverished Management ผู้นำแบบนี้ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือย ๆ เชื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานแบบเข้าขาม เย็นขาม บริหารงานเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.8.2.4 ผู้นำแบบ Organization-Mana Management ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควรแต่ไม่เด่น ตั้งเป้าหมายขององค์การในระดับปานกลางไม่สูงนัก เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง

2.8.2.5 ผู้นำแบบ Team Management ผู้นำแบบนี้สนใจทั้งคนและงานในระดับสูง ส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจ เต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่สามารถผสมผสานเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคลได้เป็นอย่างดี

2.8.3 หน้าที่ของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีบทบาท 3 ประการ ได้แก่ หน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล (Interpersonal Roles) หน้าที่ในการแสวงหาและถ่ายทอดข่าวสาร (Information Roles) และ

ประการสำคัญได้แก่ หน้าที่ในการตัดสินใจ (Decisional Roles)ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนจัดองค์การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ บังคับบัญชา ควบคุม ประสานงาน และตัดสินใจ

2.8.4 ทักษะของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการการศึกษาถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารดังกล่าว เช่น เฮอซี และบลันชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1977) กล่าวถึงทักษะในการบริหารโดยจำแนกเป็น 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางการคิด (Conceptual Skill)

2.8.4.1 ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้วิธีการเทคนิคและเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติงานที่มีลักษณะเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิคนี้ได้มาจากการศึกษาประสบการณ์ และการฝึกอบรม

2.8.4.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้วิจรรย์งานในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งความสามารถในการใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการจูงใจโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นให้การยอมรับและร่วมมือที่จะปฏิบัติงานให้ได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ

2.8.4.3 ทักษะทางการคิด หมายถึง ความสามารถในการศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และระบบงานขององค์กรโดยรวม

สรุปแล้วผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การ (Mintzberg, อ้างใน อัฐพล ไชยรักษ์, 2537) จะนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานต่างกันผู้บริหารระดับล่างหรือหัวหน้างานจะต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคมาก เพราะต้องควบคุมดูแลระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทางเทคนิคในการทำงานเป็นส่วนมาก แต่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั้นมีหน้าที่บริการวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงไม่จำเป็นต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งในขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกงาน เนื่องจากมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไปให้ทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลตามลำดับชั้นแล้ว

2.8.5 คุณสมบัติของผู้บริหารงาน

คุณสมบัติของผู้บริหารงานควรประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรม (Engelbert, อ้างใน อัฐพล ไชยรักษ์, 2537) ในที่นี้จะนำเฉพาะคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ คือด้านความรู้และทักษะของผู้บริหารมากกล่าว ดังนี้

2.8.5.1 ความรู้ (Knowledge) ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม กฎหมายต่างๆ สถาบันและกระบวนการทางการเมือง ความรู้เกี่ยวกับองค์การ พฤติกรรมองค์การ การวิเคราะห์นโยบาย การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติตลอดจน

การประเมินและทบทวนนโยบาย ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะหน้าที่ในการบริหาร การบริหารบุคคลและการเงิน ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ และวิธีการในการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ค่านิยมและจริยธรรมขององค์การ

2.8.5.2 ทักษะผู้บริหารควรมีทักษะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์การ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น ปัญหาในการบริหาร การจัดการทรัพยากรในองค์การ การจัดทำโครงการ การจัดองค์การ และการจัดระบบงานการวิเคราะห์และบริหารองค์การ การพัฒนาองค์การ การประเมินโครงการและการจัดทำวิจัย ทักษะทางการสื่อสาร

จากหลักการที่ว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความรู้ และทักษะในการบริหารงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้เน้นความสำคัญไปที่การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยให้หลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะได้กล่าวถึงเป็นลำดับต่อไป

2.9 ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ หมายถึง พฤติกรรมจิตใจของบุคคลเกิดขึ้น เนื่องจากความเข้าใจ ความรับรู้ การคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, 2536)

2.9.1 พฤติกรรมด้านความรู้ หรือความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Domain) แบ่งเป็น 6 ประเภท คือ (Boom, อ้างในบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2537)

2.9.1.1 ความรู้ (Knowledge or Recall) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นถึงความจำ และการระลึกได้ต่อความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ เป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ยุ่ยากซับซ้อน และมีความสัมพันธ์กัน

2.9.1.2 ความเข้าใจ (Comprehension or Understanding) เป็นความสามารถทางสติปัญญาที่เกี่ยวกับการสื่อความหมายในลักษณะของการตีความ แปรความ และสรุปเพื่อทำนาย

2.9.1.3 การนำไปใช้ (Application) เป็นความสามารถในการจำสาระสำคัญของต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือสถานการณ์จริง

2.9.1.4 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถในการแยกแยะวัตถุหรือเนื้อหาออกเป็นส่วนปลีกย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน และการสืบเสาะความสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าประกอบเข้าด้วยกันอย่างไร

2.9.1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวมส่วนประกอบย่อย หรือส่วนใหญ่ ๆ ให้เป็นเรื่องเดียวกัน เพื่อสร้างรูปแบบ หรือโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนมาก่อนให้ชัดเจนขึ้น โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบข่ายของงาน หรือปัญหาที่กำหนด

2.9.1.6 การประเมินค่า (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่านิยม ความคิดผลงาน คำตอบ วิธีการ และเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยการกำหนดเกณฑ์เป็นฐานในการพิจารณาตัดสินการประเมินผลเป็นขั้นพัฒนาการทางความคิดที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ และเป็นความสามารถที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาร่วมในการพิจารณาประเมิน ซึ่งในการประเมินนั้นอาจมีอารมณ์ทัศนคติ

2.9.2 ความรู้ที่เราพึงได้นั้นเกิดขึ้นโดยวิธีการต่าง ๆ กันดังนี้

2.9.2.1 ประสบการณ์ตรง (Experience) คนเราสามารถที่จะเรียนรู้ได้ โดยการกระทำด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ในลักษณะนี้เกิดขึ้นจากการได้พบเห็นความเป็นไปในลักษณะต่าง ๆ ของธรรมชาติหรือของสิ่งแวดล้อมโดยตรง ด้วยระบบประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือ การได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้กลิ่น และการชิมรส

2.9.2.2 การบอกเล่าจากผู้รู้ (Authority) ปกติแล้วมนุษย์เราไม่สามารถจะเรียนรู้ได้โดยตรงจากการกระทำหรือจากสิ่งแวดล้อมได้ในทุก ๆ เรื่อง จึงต้องอาศัยการเรียนรู้จากผู้รู้ หรือผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อนด้วยการอ่านหนังสือจากที่ผู้รู้เขียนไว้หรือจากการบอกเล่าของผู้รู้เอง การเรียนรู้โดยวิธีนี้เป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญทำให้มนุษย์มีความรู้อย่างกว้างขวาง และทันสมัย

2.9.2.3 วิธีอนุมาน (Deductive Reasoning) การเรียนรู้วิธีนี้เป็นกระบวนการหาเหตุผลมายืนยันใน กฎ ทฤษฎี หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2.9.2.4 วิธีอุปมาน (Inductive Reasoning) กระบวนการเรียนรู้โดยวิธีนี้กลับกันกับวิธีอนุมาน กล่าวคือวิธีนี้ได้ตั้งเป็นกฎเป็นทฤษฎีเอาไว้ก่อน แต่เป็นวิธีการหาเหตุผลเสียก่อนแล้วจึงสรุปเป็นทฤษฎีออกมา

2.9.2.5 วิธีวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) การเรียนรู้โดยวิธีทางวิทยาศาสตร์เป็นการนำเอาวิธีอนุมาน และอุปมาน มารวมเข้าด้วยกันเพื่อการพิสูจน์และตั้งทฤษฎีขึ้นมา

2.9.2.6 วิธีการรู้โดยจิตใต้สำนึก (Intuitive Thinking) การเรียนรู้โดยวิธีนี้แตกต่างไปจากวิธีที่กล่าว แล้วข้างต้นอย่างสิ้นเชิง แต่ละคนก็ใช้การเรียนรู้วิธีนี้ได้ไม่เหมือนกัน การเรียนรู้โดยวิธีนี้ คือ การที่ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกิดขึ้นมาในทันทีทันใดโดยอัตโนมัติในขณะใดขณะหนึ่ง โดยปราศจากขั้นตอนการเกิดที่แน่นอน และยังไม่สามารถวินิจฉัยได้ว่า อะไรเป็นปัจจัยให้เกิดความคิดเช่นนั้นได้ (วินัย วีรวฒนานนท์ และบานชื่น สีพันผ่อง, 2539)

2.10 แนวความคิด และผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2.10.1 หลักการที่สำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (อรุณ รักธรรม, 2532) มีหลักการที่สำคัญ คือ

2.10.1.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับนับถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชากลงใจเรื่องงานกับตนได้ จึงทำให้การทำงานมีความราบรื่นและร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น

2.10.1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการวางแผนงานและหรือการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักเนื่องจากผู้บังคับบัญชาตระหนักดีว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานเอง อีกทั้งยังตระหนักว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.10.1.3 เน้นการทำงานเป็นทีม ทีมงานมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาสลับซับซ้อนที่องค์กรต้องเผชิญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทีมงานเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์กร ดังนั้นถ้าองค์ประกอบย่อยขององค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรก็ย่อมจะมีประสิทธิภาพเช่นกัน

2.10.1.4 มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เพื่อจูงใจให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานและพัฒนางานในด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน

2.10.1.5 มีการควบคุมตนเอง (Self-Control) เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำ และมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนผู้ปฏิบัติงานจะกำกับงานของตนเอง

2.10.2 สรุปแนวความคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีหลักการร่วมกัน คือ

2.10.2.1 การยอมรับนับถือไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.10.2.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการวางแผน หรือการกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา

2.10.2.3 เน้นการทำงานเป็นทีม

2.10.2.4 การควบคุมตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมและปรับปรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน จนมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2.10.3 ผลดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ

2.10.3.1 การมีส่วนร่วมนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำความเข้าใจต่อการตัดสินใจมากขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้บริหาร กับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลบางประการเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง

2.10.3.2 นอกจากการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการยอมรับ การตัดสินใจมากขึ้นแล้ว ยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยึดมั่นผูกพันสำหรับผลการกระทำร่วมกันด้วย อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจยิ่งขึ้น

2.10.3.3 การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจยิ่งขึ้น

2.10.3.4 การมีส่วนร่วมจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับรู้ที่ถูกต้องมากขึ้น

2.10.3.5 การตัดสินใจโดยกลุ่มจะทำให้สมาชิก มีโอกาสในการแก้ไข ปัญหาพร้อมกันก่อให้เกิดการประสานงานและความเข้าใจกันมากขึ้น

สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นทฤษฎีการบริหารที่เน้นคุณค่าของความเป็น มนุษย์มากกว่าทฤษฎีโครงสร้าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นการทำงาน และการตัดสินใจเป็น ลักษณะของกลุ่ม ทำให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน การได้รับข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีการ กระจายการใช้อำนาจ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงกระตุ้นแรงจูงใจมากขึ้น กล่าวคือ พนักงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจมากขึ้น เมื่อตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนเอง มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ การที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองนั้นจึงเป็น ส่วนหนึ่งของบรรยากาศองค์กรที่จะสามารถตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement Need) ของพนักงานเองอีกด้วย

2.10.4 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม(สมยศ นาวิการ,2525)

2.10.4.1การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าการศึกษาต่างๆ ซึ่งให้เห็น ว่าเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง มากขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นสิ่งบังคับต่อพวกเขาโดยบุคคลบางคนแล้ว พวกเขาโน้มเอียงที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าการเปลี่ยนแปลงถูกต่อต้านจากพนักงานอยู่ ปอย ๆ ครั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และทำให้พนักงานมีจิตใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ข้อสรุปดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผล เมื่อเราถูกบอกให้กระทำบางสิ่งบาง อย่างจากบุคคล บางคนที่เราไม่ต้องการกระทำ หรือมองไม่เห็นความจำเป็นใด ๆ แล้ว เราอาจจะ ต่อต้านการกระทำหรือกระทำแต่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในทางกลับกันเมื่อเรามีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เราจะผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะเรามีผลได้ผลเสียกับ ความสำเร็จของการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้

2.10.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ ราบรื่นมากขึ้น การใช้การมีส่วนร่วมทำให้ความไม่พอใจของกลุ่มถูกเปิดเผยออกมา ความไม่พอใจ เหล่านี้สามารถยุติได้ โดยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา ความไม่พอใจที่ไม่ได้รับการแก้ไขหรือ ช้อนเร้นอยู่อาจจะทำให้เกิดการนัดหยุดงาน การทำงานช้า ๆ ความสูญเสีย และการขาดงานได้

การมีส่วนร่วมช่วยให้อัตราการร้องทุกข์มีน้อยลงด้วย เนื่องจากว่าโดยปกติแล้วการร้องทุกข์เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายกับองค์กรส่วนใหญ่ การมีส่วนร่วมช่วยประหยัดเงินให้กับฝ่ายบริหารได้

2.10.4.3 ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการองค์กรที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจ พวกเขาจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น พวกเขารู้สึกว่าพวกเขาและคำแนะนำของพวกเขาถูกให้คุณค่าโดยองค์กร ดังนั้นพวกเขาสามารถตอบสนองความต้องการ ความเชื่อถือตนเองและความสมหวังของชีวิตได้

2.10.4.4 ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น พนักงานที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร พวกเขาจะรู้แรงจูงใจและความต้องการของฝ่ายบริหาร ความรู้สึกเหล่านี้ทำให้พวกเขาไว้วางใจในความตั้งใจของฝ่ายบริหาร ความรู้สึกไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.4.5 การบริหารผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความง่ายมากขึ้น ถ้าหากว่าผู้บังคับบัญชาผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารพวกเขาจะมีความง่ายมากขึ้นจำนวนของผู้บริหารที่ต้องการจะมีน้อยลง เนื่องจากการควบคุมอย่างใกล้ชิดจะลดลง ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขามีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของพวกเขามากขึ้น ดังนั้นพวกเขาเต็มใจยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาของพวกเขามากขึ้น

2.10.4.6 การตัดสินใจทางการบริหารที่มีคุณภาพดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้นได้ ภาสิตโบราณที่ว่า "สองหัวดีกว่าหัวเดียว" ยังคงเป็นความจริงอยู่ การรวมความรู้และความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหาจะนำไปสู่ความตัดสินใจที่ดีกว่า การตัดสินใจของผู้บริหารที่ซังกัดตัวเองอยู่ในสำนักงานเพียงคนเดียว

2.10.4.7 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น การมีส่วนร่วมบังคับให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน องค์กรหลายแห่งพบว่า การขาดการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร การติดต่อสื่อสารส่วน-

ใหญ่ในองค์การจึงเป็นการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การมีส่วนร่วมช่วยให้องค์การมีสิ่งย้อนกลับจากพนักงานได้เป็นอย่างดี

สรุปการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นแนวความคิดความเชื่อที่วิวัฒนาการมาตามลำดับจากยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ฝ่ายบริหารมองคนงานว่าไม่มีความรู้ทางด้านการปฏิบัติงานและถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายบริหารเท่านั้น ยุคนี้จึงให้ความสำคัญกับการสั่งการและการใช้ “มือ” ของคนงานเป็นสำคัญ ต่อมาการปฏิวัติอุตสาหกรรมเติบโตเต็มทีที่วงการบริหารได้ค้นพบเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจของคนงานและเกิดแนวคิดที่ว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่จ้างมือของคนงานเท่านั้น แต่ต้องจ้างหัวใจพวกเขาด้วย คนงานมีความรู้สึก มีความต้องการวิวัฒนาการต่อมาสู่ยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่บุคลากรมีความรู้และทักษะที่สูงขึ้นกว่าในอดีตมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่จ้างมือและหัวใจของบุคลากรเท่านั้น แต่ต้องจ้างความคิดของพวกเขาด้วย จึงเกิดแนวคิดในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดในเรื่องมนุษยนิยม หรือคุณค่าของความเป็นคนขึ้น(อินทพรน้อย มะลิชัยวงศ์ ,2541)

2.11 แนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาพพจน์

คำว่า ภาพพจน์ (Image) ในด้านการประชาสัมพันธ์ หมายถึงภาพที่เกิดขึ้นในใจของคนเรา อาจจะเป็นภาพที่มีสิ่งมีชีวิตหรือสิ่งที่ไม่มียังมีชีวิตก็ได้ เช่น ภาพที่มีต่อบุคคล(Person) องค์การ (Organization) และสถาบัน (Institution) ภาพดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นภาพที่สิ่งเหล่านั้นกล่าวคือ บุคคล องค์การ และสถาบัน หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งสร้างให้เกิดขึ้นแก่จิตใจเราหรืออาจเป็นภาพที่เราเ็นกสร้างเองก็ได้

หน่วยงานหรือองค์การสถาบันใดก็ตามหากมีภาพพจน์ (Image) ที่เป็นไปในทางที่เสื่อมเสียแล้ว หน่วยงานสถาบันนั้นย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือ หรือไว้วางใจจากประชาชน ประชาชนอาจมีความระแวงสงสัย หรือเกลียดชังต่อหน่วยงานนั้น รวมทั้งอาจไม่ให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อหน่วยงานนั้น ๆ ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานหรือองค์การสถาบันมีภาพพจน์ที่ดี ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานสถาบันนั้นย่อมเป็นภาพที่บรรเจิดสวยงามงดงาม นั่นคือ เป็นภาพของหน่วยงานสถาบันที่เป็นไปในทางที่ดี มีความน่าเชื่อถือ ศรัทธาสมควรแก่การไว้วางใจ หรือนำคบหาสมาคมด้วย

ภาพพจน์ที่ดีขององค์การหรือสถาบันใดสถาบันหนึ่ง ย่อมเป็นผลแห่งความเพียรพยายามด้วยเวลาอันยาวนานขององค์การสถาบันนั้น การสร้างภาพพจน์ที่ดี จึงไม่อาจสามารถทำได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว หรือใช้เวลาเพียงช่วงสั้น ๆ ได้ เพราะภาพพจน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทีละน้อย

และสะสมเพิ่มพูนมากขึ้น จนฝังรากฐานมั่นคงแน่นหนาอยู่ในจิตใจและทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของประชาชน

การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพจน์ที่ดีแก่องค์การสถาบัน เพื่อให้ประชาชนมีความนิยมและประทับใจ จึงเป็นงานที่ต้องใช้เวลาพอสมควร และเมื่อภาพพจน์นั้นตราตรึงอยู่ในจิตใจของประชาชนแล้ว ผลที่ตามมาก็คือ ชื่อเสียง เกียรติคุณ ความนิยมชมชอบ ความเชื่อถือศรัทธาต่อองค์การสถาบันจะติดตามมาในที่สุด และประทับใจแน่นอยู่ในความทรงจำของประชาชนตราบนานเท่านาน

2.11.1 ภาพพจน์ขององค์การแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

2.11.1.1 ส่วนที่เป็นกิจกรรม ได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับ ปรัชญาในการดำเนินงานแบบฉบับบริหารงาน และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ

2.11.1.2 ส่วนที่เป็นบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารหรือพนักงานขององค์การนั้น ซึ่งต่างก็มีบทบาทในการกำหนดภาพพจน์ขององค์การเพราะสมาชิกทุกคนขององค์การต้องทำงานร่วมกัน โดยฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งต้องกำหนดให้เหมาะสมและควรส่งเสริมหรือสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีการกระทำที่ดี ในขณะที่พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายนั้น

ในองค์การขนาดใหญ่ บุคลิกภาพของผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดภาพพจน์ส่วนรวมขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นที่รู้จักในวงสังคมมากกว่า ดังนั้นบุคลิกภาพและการกระทำใด ๆ จึงเป็นที่สนใจและกล่าวขวัญถึงในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์การ นอกจากนี้บุคลิกภาพและการกระทำใด ๆ ของผู้บริหารระดับสูง ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการดำเนินงานขององค์การด้วย เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้กำหนดนโยบายย่อมจะกำหนดหรือชี้นำตามลักษณะนิสัยหรือบุคลิกของตนเองเป็นสำคัญ

2.11.2 ภาพพจน์ขององค์การ นอกจากจะขึ้นกับปรัชญา นโยบายด้านต่าง ๆ ขององค์การที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและการดำเนินงานของพนักงานแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงและการปฏิบัติของพนักงานอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ภาพพจน์ที่เกิดขึ้นขององค์การนั้น Simon (1980) กล่าวว่า อาจเกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ

2.11.2.1 เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เป็นภาพพจน์ที่เกิดขึ้นจากการที่คนทั่วไปรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การจากนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติ โดยที่

บุคคลจะตีความหมายและสรุปรวมยอดจากสิ่งที่เขาได้ยิน ได้เห็นและรับรู้เกี่ยวกับองค์การทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการขององค์การ บุคลิกภาพของผู้บริหาร อธยาศัยของพนักงาน แบบฉบับในการบริหาร นโยบายการรับบุคลากร ความก้าวหน้าในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ฯลฯ

ภาพพจน์ที่เกิดขึ้นโดยวิธีนี้ อาจผิดไปจากความเป็นจริงได้ เนื่องจากสิ่งที่คุณรับรู้ อาจแตกต่างจากสิ่งที่เป็นจริงได้ เช่น องค์การอาจดำเนินการทุกอย่างภายใต้กรอบแห่งกฎหมายมีการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อาจพบว่าคนบางกลุ่มเห็นว่า องค์การเป็นองค์การที่เอาเปรียบมุ่งแสวงหาแต่กำไร ไม่ให้ความสนใจต่อสังคมเลย เป็นต้น

2.11.2.2 ภาพพจน์ที่เกิดจากการปรุงแต่ง เป็นภาพพจน์ที่เกิดจากการที่องค์การใช้ กระบวนการในการสร้างภาพพจน์เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ต้องการ ไม่ว่าจะภาพพจน์นั้นจะเป็นสิ่งที่เป็นจริงหรือไม่ก็ตาม หรือในกรณีที่คุณคนทั่วไปมีภาพพจน์ที่ผิดไปจากสิ่งที่เป็นจริงขององค์การ ก็อาจมีการพยายามแก้ไขโดยการเผยแพร่เรื่องราวการกระทำที่ถูกต้องออกไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดภาพพจน์ที่ไม่จริงนั้นให้เกิดภาพพจน์ที่ถูกต้อง ก็ถือเป็นการปรุงแต่งภาพพจน์เช่นกัน(Reilly, 1980)

อย่างไรก็ตาม ภาพพจน์ที่สร้างขึ้นขององค์การนี้ ควรอยู่บนพื้นฐานของความจริง คือ องค์การมีนโยบายและการกระทำที่เหมาะสมด้วย ซึ่งถ้าทุกส่วนขององค์การทำงานประสานสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว หรือถ้าข่าวสารจากทุกส่วนขององค์การเป็นไปในลักษณะเดียวกันและการดำเนินงานขององค์การเป็นไปในทางที่ดีแล้ว ก็จะทำให้้องค์การมีภาพพจน์ในทางที่ดีตามไปด้วย แต่หากองค์การให้ข่าวสารในทางที่ดีที่ขัดแย้งกับการกระทำขององค์การแล้ว อาจทำให้คนเชื่อถือไปได้ระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และเมื่อความจริงปรากฏขึ้น คนก็จะเสื่อมความเชื่อถือ ไม่ไว้วางใจอีกต่อไป

ปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์การได้ตระหนักแล้วว่า ภาพพจน์ขององค์การในสายตาของประชาชนที่เกี่ยวข้อง จะมีผลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจซื้อสินค้า หรือการกระทำในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย กล่าวคือ ถ้าบุคคลทั่วไปมีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์การ ก็จะเป็นผลดีต่อองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.11.3 การสร้างภาพพจน์ขององค์การ

ปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพพจน์มากขึ้น ทั้งนี้เพราะองค์การมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น การดำเนินงานขององค์การจึงมีผลกระทบต่อคนกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น เรื่องราวการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ จึงเป็นที่สนใจของคนจำนวนมาก สื่อมวลชนจึงให้ความสนใจที่จะเสาะแสวงหา รายงานข่าวเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงาน การปราศรัยให้สัมภาษณ์ การปรากฏตัว การกระทำของผู้บริหารขององค์การไปสู่ประชาชนโดยรวดเร็วอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่ยังองค์การดำเนินงานแล้วมีผลกระทบที่ไม่ดีต่อกลุ่มคนหรือสังคม หรือเรื่องที่พยายามปกปิด จะเป็นสิ่งท้าทายให้สื่อมวลชนพยายามที่จะนำข่าวนั้นมาเสนอมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากสื่อมวลชนไม่สามารถทราบข่าวนั้นจากแหล่งที่มีของข่าวแล้ว ก็พยายามเสาะแสวงหาข่าวจากแหล่งอื่น ข่าวเกี่ยวกับองค์การที่นำมาเผยแพร่จึงอาจไม่ถูกต้อง อันจะมีผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์การได้ ดังนั้น องค์การที่จะต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก จึงจำเป็นที่จะต้องให้ข่าวสารด้านต่าง ๆ ขององค์การไม่ว่าจะเป็น นโยบาย กลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมทั้งบทบาทด้านต่าง ๆ ที่องค์การมีในสังคมนั้น เพื่อให้คนทั่วไปทราบข่าวสารที่ถูกต้องเป็นจริงมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และมีภาพพจน์ในทางที่ดีต่อองค์การ (Irving Smith, 1965)

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยของสุเทพ ประเทืองโกเศศเจริญ พบว่าโรงแรมชั้นหนึ่งในกรุงเทพฯ ที่มีทำเลที่ตั้ง และการ กระจายตัวอยู่ในบริเวณย่านพานิชยกรรมที่สำคัญของเมือง โดยเฉพาะในพื้นที่เขตบางรัก ปทุมวัน และคลองเตย โดยอาศัยความได้เปรียบจากทำเลที่ตั้งในการเข้าถึงที่สะดวกตามแนวถนนสายหลัก และทางแยกสำคัญต่าง ๆ รวมถึงการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในพื้นที่ ในลักษณะของแหล่งท่องเที่ยว ร้านค้านานาชาติ ศูนย์การค้าต่าง ๆ รวมถึงพื้นที่ที่มีคุณค่าด้านทัศนียภาพตามริมแม่น้ำเจ้าพระยา การมีทำเลที่ตั้งในลักษณะพื้นที่ดังกล่าว ที่มีความจำกัด และมีความหนาแน่นในการใช้ที่ดินมาก จึงส่งผลกระทบต่อการใช้ที่ดิน การพัฒนาเมือง และสภาพแวดล้อมตามมา ซึ่งผลกระทบที่ขึ้นจากโรงแรมชั้นหนึ่งในพื้นที่เหล่านี้ จะมีลักษณะที่คล้ายกันคือ ทำให้มีการใช้ที่ดินที่พัฒนาขึ้นมาเป็นย่านการค้าที่สำคัญ และเกิดย่านการค้าเพื่อการท่องเที่ยว ส่งผลกระทบในด้านอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบทางจราจร ทางด้านสาธารณูปโภค รวมถึงในด้านสภาพแวดล้อม และทัศนียภาพของเมือง ทั้งนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะแตกต่างกันไปตามแต่ละพื้นที่ ทำเลที่ตั้ง การใช้ที่ดิน และอาคารของโรงแรมแต่ละแห่งเป็นสำคัญ (สุเทพ ประเทืองโกเศศเจริญ, 2535)

ผลการศึกษาของกฤษฎี กาญจนกิตติ ในกลุ่มของผู้ใช้บริการโรงแรมนั้นพบว่าชาวไทยให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านอัตราค่าห้องพักเป็นประการสำคัญในการที่จะเลือกใช้บริการจากโรงแรมใดโรงแรมหนึ่ง ในขณะที่ชาวต่างประเทศกลับมองว่าอัตราค่าห้องพักมิได้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรม แต่ให้ความสำคัญกับสภาพห้องพักมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ส่วนในกลุ่มผู้บริหารกิจการโรงแรม คิดว่าปัจจัยด้านความสะดวกสบาย ในที่นี้หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกที่โรงแรมจัดไว้ให้ ทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่ก่อให้เกิดความสะดวกในการติดต่อหรือในการเดินทางนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้บริโภคใช้ตัดสินใจเลือกใช้โรงแรม ปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาคือ ปัจจัยด้านการต้อนรับของพนักงานหรือการบริการ ปัจจัยด้านอัตราค่าห้องพัก ปัจจัยด้านสภาพห้องพัก และปัจจัยด้านระบบความปลอดภัย ตามลำดับ (กฤษฎี กาญจนกิตติ, 2541)

ชำนาญ แอ่วมทำการวิเคราะห์ การสรรหา และการเลือกสรรบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ สรุปได้ดังนี้ องค์การให้ความสำคัญต่อหลักคุณธรรมในการสรรหาบุคคล องค์การทุกกลุ่มมีนโยบายเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมาสมัครงานได้มากที่สุด มีการสรรหาผู้บริหารจากแหล่งภายในมากที่สุด และมีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายนอกมากที่สุด วิธีการสรรหาจากภายนอกใช้วิธีการแนะนำของคนในองค์การมากที่สุด และวิธีการสรรหาพนักงานจากแหล่งภายนอกใช้วิธีโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์ หลักการเลือกสรรบุคคลที่ทุกองค์การใช้มากที่สุดคือความรับผิดชอบในงานปัญหาการสรรหาคือบุคลากรในบางตำแหน่งหายาก ขาดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ในด้านการเลือกสรรยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่มากทำให้บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การมีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการขององค์การ ผู้บริหารบุคคล ยังขาดความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลที่ดี นอกจากนั้นแล้วยังไม่ค่อยเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเท่าที่ควร(ชำนาญ แอ่วม, 2534)

นริวรรณ จินตกานนท์ รายงาน การสำรวจแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวปี 2530 พบว่าธุรกิจที่พักแรมเป็นธุรกิจที่มีการจ้างแรงงานมากที่สุดมีจำนวนแรงงานในธุรกิจที่พักแรมในปี 2530 มีทั้งหมดประมาณ 133,226 คน โดยแยกเป็นธุรกิจที่พักแรมตามภาคต่าง ๆ และตามจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ๆ เช่น จังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนธุรกิจที่พักแรมในปี 2530 ประมาณ 205 แห่ง จำนวนแรงงานในธุรกิจที่พักแรม 16,810 คน สภาวะความต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรม ในปี 2535 ประมาณร้อยละ 30.1 ของธุรกิจที่พักแรมทั่วประเทศ ให้ความเห็นว่ามีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นภายในปี 2535 รวมทั้งสิ้นประมาณ 11,715 คน

จากการศึกษาและหาค่าเฉลี่ยความต้องการแรงงานในธุรกิจที่พักแรม ได้วิเคราะห์ความต้องการแบ่งตามภูมิภาคและพื้นที่ ได้ผลว่าภูมิภาคที่ต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรมมากที่สุด คือ ภาคเหนือ รองลงมาคือ ภาคใต้ และภาคตะวันตก ส่วนจังหวัดที่สำคัญที่ต้องการแรงงานด้านธุรกิจที่พักแรมมากที่สุด คือ จังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนแรงงานที่ต้องการเพิ่ม 2,850 คน รองลงมาจะเป็นชลบุรีและภูเก็ต(นริวรรณ จินตกานนท์,2530)

สำนักสถิติแห่งชาติ รายงาน การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรม พ.ศ. 2531 โดยแบ่งโรงแรมที่ทำการสำรวจออกเป็น 3 ขนาด คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้อง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60 - 149 ห้อง และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 150 ห้องขึ้นไป ได้จำแนกพนักงานโรงแรมออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารระดับรองและผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายระดับพนักงานที่ใช้เทคนิคปานกลาง ระดับพนักงานที่ไม่ต้องใช้เทคนิคจากการสำรวจพบว่าการประกอบธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศมีการจ้างเพื่อปฏิบัติงานในโรงแรมคิดเป็นอัตราโดยเฉลี่ย 0.6 คนต่อ 1 ห้องพัก อัตรานี้จะผันแปรตามขนาดของโรงแรม คือโรงแรมที่มีขนาดใหญ่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60 ห้องขึ้นไป จะมีอัตราคนทำงานเฉลี่ยต่อห้องพัก 0.9 คน และโรงแรมจำนวนห้องพักน้อยกว่า 60 ห้องจะมีพนักงานเฉลี่ย 0.3 คนต่อห้องพัก เมื่อพิจารณาเป็นรายภาคพบว่าภาคเหนือโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60 ห้องขึ้นไป มีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 0.5 คนต่อห้องพัก และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้องมีจำนวนพนักงานเฉลี่ย 0.3 คน คนต่อห้องพัก (สำนักสถิติแห่งชาติ , 2531)

สุดา มัตตัญญกุล รายงาน การศึกษาอัตราค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงานธุรกิจโรงแรมชั้นพิเศษ ในเขตกรุงเทพมหานครโดยสอบถามผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมพบว่าโรงแรมส่วนใหญ่มีสภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง ผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านบุคลากรขั้นยุดี คือ คณะกรรมการบริหาร การกำหนดค่าจ้างให้พนักงานโรงแรมทุกแห่ง ไม่คำนึงถึงเพศของพนักงาน แต่เพศมีความสัมพันธ์กับทุกตำแหน่ง จำนวนห้องพักยิ่งมากขึ้นจะทำให้ค่าจ้างต่ำสุดยิ่งลดลง โรงแรมที่มีอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยสูงจะกำหนดค่าจ้างต่ำสุดสูงตามไปด้วยสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมาย ได้แก่ เงินโบนัสประจำปี อาหารสำหรับพนักงาน เครื่องแบบทำงาน การรักษาพยาบาล การจัดเลี้ยงพนักงาน การให้รางวัล วันหยุดพักผ่อนประจำปีเกินกว่ากฎหมายกำหนดโครงการเงินสะสม การเบิกเงินล่วงหน้าหรือการยืมเงิน การให้กู้ ความช่วยเหลือการคลอดบุตร เงินช่วยเหลืองานศพ สมาชิกในครอบครัวพนักงาน เงินช่วยเหลือการศึกษา เงินช่วยเหลือจากภัยพิบัติ บริการรถรับส่งพนักงาน ความช่วยเหลือการสมรส การจัดหาเที่ยว การ-

ประกันชีวิต เงินบำเหน็จ หรือการจ่ายภาษีเงินได้แทนพนักงาน เงินช่วยเหลือบุตรของพนักงาน เงินสมนาคุณโรงแรมที่กำหนดอัตราค่าจ้างสูงจะให้สวัสดิการมากตามไปด้วย โรงแรมส่วนใหญ่ บรรจุพนักงานรายเดือน ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบ ในตำแหน่งงาน ประสบการณ์และความชำนาญ ระดับการศึกษา ความกระตือรือร้นในการทำงาน เพศและอายุของพนักงาน และวิธีขึ้นเงินเดือนเทียบเป็นอัตราส่วนกับเงินเดือน โดยเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 10 ของเงินเดือน(สุดา มัตตัญญกุล,2525)

เบญจวรรณ บุญใจเพชร ได้ศึกษาถึง การเข้าร่วมแรงงานสตรีในอุตสาหกรรม โรงแรม : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสภาพการทำงาน สวัสดิการ และทัศนคติของสตรีเกี่ยวกับการทำงานในโรงแรมพบว่า โรงแรมต่าง ๆ ได้มีการปฏิบัติตามที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้ แต่สภาพการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ ของแรงงานสตรีในโรงแรม ชั้นสองอยู่ในสภาพที่ด้อยกว่าโรงแรมชั้นหนึ่ง และการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของสตรีเกี่ยวกับการทำงานโรงแรม ส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับสตรี แต่พนักงานจำนวนมากมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน โดยให้เหตุผลว่าการทำงานในโรงแรมไม่มั่นคงและมีรายได้น้อย (เบญจวรรณ บุญใจเพชร,2529)

วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์ ได้ทำการศึกษา เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน แต่ละโรงแรมคล้ายคลึงกันโดยมีการใช้ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ในระดับใกล้เคียงกัน อัตราการเข้าออกของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนที่ได้รับ การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของโรงแรมปรากฏว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหาร มีทัศนคติในเชิงบวกต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจ่ายผลตอบแทนมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ(วรรณวิมล อมรินทร์นุเคราะห์,2533)