

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการจัดการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้นำแนวคิด รายงานการวิจัย และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวความคิดหน้าที่การบริหารจัดการโรงแรม (ปรีชา แดงโรจน์, 2538) และการจัดการโรงแรม (อรพิน สันติธีรกุล, 2545) ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) คือ การตั้งเป้าหมายต่าง ๆ ตั้งปณิธาน กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีต่าง ๆ สำหรับปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยส่วนประกอบของการวางแผน ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 8 ส่วน คือ

1.1 ปณิธาน (Mission) หรือภารกิจ หรือความมุ่งหมาย หรือพลังขององค์การจะต้องบรรลุถึงเป้าหมาย (Goal) ให้ได้

1.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objectives) เป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามภารกิจ มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น ลูกค้า พนักงาน เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น สังคม ส่วนวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องการจะได้รับการปฏิบัติตามแผนสามารถวัดได้ และมีระยะเวลากำหนด เช่น บริการดี (ลูกค้า) สวัสดิการดี (พนักงาน) กำไรดี (เจ้าของ/ผู้ถือหุ้น) สิ่งแวดล้อมดี (สังคม) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของโรงแรมอาจแบ่งได้ 3 ชนิด คือ วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ หรือกำไร วัตถุประสงค์ในการให้บริการ วัตถุประสงค์ด้านสังคม

1.3 นโยบาย (Policies) เป็นแผนซึ่งกำหนดขอบเขตของแนวปฏิบัติไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถเลือกตัดสินใจปฏิบัติการได้ และทำให้การตัดสินใจมีความสม่ำเสมอ อยู่ในกรอบของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ นโยบายแบ่งออกได้เป็น 4 ชนิด คือ

1.3.1 นโยบายหลัก (Major Policies) จัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง มีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของโรงแรมเป็นสำคัญ โดยระบุแนวทางที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของธุรกิจและจรรยาบรรณเป็นสำคัญ เช่น นโยบายแรงงาน อัตราค่าบริการ การจัดซื้อ การประกันภัย การโฆษณา การบัญชี

1.3.2 นโยบายรอง (Secondary Policies) หรือนโยบายบริษัท เป็นนโยบายกว้าง ๆ ทั่วไป จัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง โดยครอบคลุมใช้กันทั้งโรงแรม แต่มีขอบเขตจำเพาะกว่านโยบายหลัก เช่น นโยบายขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายแรงงาน

1.3.3 นโยบายสำหรับหน้าที่งาน (Functional Policies) หมายถึง นโยบายซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนกใดแผนกหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น นโยบายการขายงานจัดเลี้ยง

1.3.4 นโยบายย่อย (Minor Policies) มักเป็นเรื่องของรายละเอียด เช่น นโยบายเกี่ยวกับการหยุดพักรับประทานอาหาร นโยบายการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้

1.4 กลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและประเทศที่องค์กรจะเข้าไปลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ในการพัฒนากลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรถามตัวเองว่าองค์กรควรเติบโตและพัฒนากิจการ เพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างไร และการดำเนินงานดังกล่าวต้องมีผลต่อผลประกอบการของกิจการได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีเป้าหมายในการสร้างกิจการ และค้นหาโอกาสใหม่อย่างแข็งขัน เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรในการสร้างบริการให้กับลูกค้ามากขึ้น อีกด้านหนึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่ออุปสรรคอันเกิดจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหากลยุทธ์ที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลงานของคนกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งได้ 4 ชนิดคือ

1.4.1 กลยุทธ์การหดตัว คือ การลดหรือถอยการดำเนินงานให้น้อยลง บางครั้งยอมจำกัดตัวอยู่ใต้อาณัติขององค์กรอื่น บางกรณีรอจังหวะเพื่อจะขาย หรือเลิกกิจการ กลยุทธ์นี้โดยมากเป็นเรื่องของการลดสิ่งที่เกินความจำเป็น เช่น การลดพนักงาน ปิดห้องอาหาร ลดกิจกรรมทางการตลาด

1.4.2 กลยุทธ์การคงตัว คือ กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความมั่นคง มักใช้เมื่อโรงแรมพอใจกับการดำเนินการในปัจจุบัน ฝ่ายบริการจัดการเพียงแก้ไขจุดอ่อนเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น กลยุทธ์นี้ใช้ได้ดีถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงช้า ๆ

1.4.3 กลยุทธ์การเติบโต คือ กรณีที่โรงแรมมุ่งขยายกิจการ หรือเร่งการเติบโต เปิดสาขา ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจต่าง ๆ ยึดถือเป็นจำนวนมาก

1.4.4 กลยุทธ์ผสม เช่น การใช้กลยุทธ์หดตัวสำหรับช่วงสั้น โดยเฉพาะช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดี และอาจหันไปใช้กลยุทธ์ขยายเติบโต เมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น

1.5 วิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจงว่า จะต้องทำอะไรบ้าง โดยมีมาตรฐานเป็นบรรทัดฐาน ช่วยให้สังเกตถึงการเปรียบเทียบผลการทำงาน

ต่าง ๆ ว่างานที่ได้ทำไปสูงกว่า ต่ำกว่า หรือ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.6 ระเบียบปฏิบัติ (Rules) เป็นแผนงานที่จะต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ แตกต่างจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน Policies, Procedures) ตรงที่ว่า กฎระเบียบบังคับให้ต้องทำ หรือห้ามมิให้กระทำในสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ห้ามสูบบุหรี่ขณะปฏิบัติงาน

1.7 แผนงาน (Program) เกิดจากการรวบรวมวัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน วิธีทำ กฎระเบียบ และส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็น รวมเข้าด้วยกันและอยู่ในแผนงานต่าง ๆ

1.8 งบประมาณ (Budgets) เป็นแผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายผลที่คาดคิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข โดยอาจแสดงออกมาในรูปจำนวนเงิน จำนวนชั่วโมง ในการทำงาน ปริมาณผลผลิตค่าใช้จ่าย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ ทำอย่างไรจึงจะรวบรวมทรัพยากรบุคคลของเรามาที่มีจำกัดเข้าด้วยกันอย่างดีที่สุด แล้วใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น แผนภูมิองค์การของโรงแรมแต่ละแห่ง จะมีรายละเอียดแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชนิดของลูกค้า สถานที่ตั้ง ชั้นหรือประเภท ขนาด และนโยบาย แต่โดยทั่วไปแผนภูมิองค์การของโรงแรมจะประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance Division) ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division) ฝ่ายห้องพัก (Rooms Division) ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing Division) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources Division) และฝ่ายช่าง (Engineering Division)

3. การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานสัมพันธ์บุคลากรให้ทำหน้าที่อย่างกลมเกลียว และเหมาะสมเข้ากันกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อประสิทธิผลสูงสุด

4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ มุ่งสู่การสรรหา และการจ้างผู้สมัครทำงาน บรรลุบุคลากรที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติที่ดีที่สุด เหมาะสมแต่ละตำแหน่งงานของโรงแรมที่วางไว้ใน การจัดองค์การและการประสานงาน (Organizing and Coordinating) ผู้ที่มีหน้าที่จัดคนเข้าทำงาน จะต้องระบุตำแหน่งงานและคุณสมบัติของผู้สมัคร คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ส่วนการพิจารณาคัดเลือกจะต้องพิจารณาจากความรู้และประสบการณ์

5. การสั่งการ (Directing) คือ หน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถ ศิลปะการจูงใจ พนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การสั่งการประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

5.1 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Executive or Leader) มีภาระหน้าที่ซึ่งถูก กระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างดีที่สุด

5.2 พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee or Subordinate) ที่ผู้นำต้องการชักจูงนั้น ผู้บริหารควรจะทราบรายละเอียดพฤติกรรมและความต้องการ เพื่อที่จะสามารถจูงใจได้

5.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นสิ่งเชื่อมโยงสำหรับการสั่งการระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เป็นสาระสำคัญของการเข้าใจระหว่างกัน และเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในองค์การ

และจากทฤษฎีผู้นำกับการมีส่วนร่วมของวรูมและยาโก (Vroom - Jago Leader Participation Model) (วิทยา คำนค่างกุล, 2546 : 258 - 259) ประกอบด้วย

- การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ (Authority decision) เป็นวิธีที่ผู้นำตัดสินใจแล้วค่อยแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก
- การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (Consultative decision) เป็นวิธีที่ผู้นำตัดสินใจภายหลังจากสอบถามข้อมูล ความเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในที่สุดผู้นำก็ยังเป็นผู้ตัดสินใจเอง
- การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group decision) ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสวงหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งในความเห็นของวรูมและยาโกไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ละวิธีจะเหมาะสมภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ๆ เท่านั้น แต่สำหรับวิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ เพราะผู้นำจะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และยังช่วยเพิ่มการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ เป็นกิจกรรมรองสุดท้ายในกระบวนการบริหารจัดการ ก่อนที่จะทำการประเมินผล การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องควบคุมตรวจสอบว่ามีสิ่งใดที่จะต้องแก้ไขในระดับรอง ๆ ลงมา หัวหน้างานก็จะต้องควบคุมกิจกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติว่าถูกต้องเพียงใด ได้มาตรฐานหรือไม่ ในทุกส่วนของฝ่ายบริหารจัดการ จะต้องมีการควบคุมอยู่เสมอ ไม่มากก็น้อยด้วยการตรวจตรา ตรวจสอบ โดยวัดจากเกณฑ์และหาความแตกต่างระหว่างผลที่แท้จริงกับมาตรฐาน การควบคุมหลายวิธีเช่น การตรวจสอบบัญชี (Audits) การบันทึก (Records) กฎระเบียบ (Rules) วิธีการปฏิบัติ (Procedures) การทบทวน (Review) การรายงาน (Reports) การจัดทำมาตรฐาน/เกณฑ์ (Standardized) และการทำงบประมาณ (Budgets)

กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

6.1 การกำหนดตั้งมาตรฐาน เป็นการกำหนดกรอบหรือแนวทางสำหรับใช้วัดผลสำเร็จของงาน

6.2 วัดผลที่ทำได้จริง สามารถวัดโดยวิธีสังเกตการณ์อย่างง่าย ๆ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานไม่ควรใช้หลักเกณฑ์เดียว แต่ควรใช้เกณฑ์ในการวัดหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เช่น ข้อมูลทางบัญชี จำนวน คุณภาพ เวลา ทัศนคติ

6.3 เปรียบเทียบผลที่ได้รับกับมาตรฐาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการควบคุม เพื่อจะได้ทราบว่างานที่ได้ทำไปแล้ว สำเร็จไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ผลที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบจะกลายเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่กระบวนการบริหารในขั้นตอนวางแผนต่อไป โดยผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปได้ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี กรณีที่เป็นไปในทางที่ดีก็จะเป็นบรรทัดฐานให้องค์การยึดถือเป็นหลัก ในการดำเนินงานต่อไป แต่ถ้าเป็นไปในทางที่ไม่ดี ก็จะเป็นปัญหาที่ต้องนำไปพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงต่อไป

6.4 ดำเนินการแก้ไข หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจกรรม และแผนงาน บางอย่างเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเป็นการทบทวน หรือแก้ไขมาตรฐานเสียใหม่ให้ทันสมัย หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ

7. การประเมินผล (Evaluating) คือ เป็นกิจกรรมสุดท้ายของกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งเริ่มด้วยการวางแผน (Planning) และสิ้นสุดด้วยการประเมินผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารจัดการ โดยเป็นการทบทวนการดำเนินงานว่าบรรลุผลเพียงไร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม (Overall Organizational Goals) เป็นการวัดความมีประสิทธิภาพของพนักงาน และเป็นการกำหนดประสิทธิผลของแผนฝึกรวมว่าทำได้คืออย่างไร ผู้บริหารจะต้องประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แม้ว่าเป้าหมายขององค์การจะบรรลุแล้วก็ตาม ถ้าบรรลุเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารจะต้องตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุผลใหม่ ๆ ถ้าเป้าหมายยังห่างกระบวนการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ในการชี้ให้เห็นถึงตัวปัญหา การรู้ปัญหาเป็นก้าวแรกที่จะไปสู่การแก้ปัญหา การรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้ำและบุคคลภายนอก ไม่ว่าจะดีหรือชม จะเป็นประโยชน์อย่างมาก เมื่อนำมาประกอบการประเมินผล

สำหรับแนวคิดในการวางแผน (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดแผนให้ เป็นไปตามความต้องการในการทำงานของผู้บริหาร และสอดคล้องกับปรัชญา แนวคิดตลอดจน วัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แนวคิดในการวางแผนจำแนกได้เป็น 3 แนวคิด คือ

1. การวางแผนโดยยึดแนวคิดความพึงพอใจ (Satisfying philosophy) เป็นการวางแผนที่ถือเอาความพึงพอใจ หรือความต้องการของผู้วางแผนเป็นสำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์และการใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการ

วิเคราะห์หลักถ่วงน้ำหนัก การนำแผนไปใช้มีความยืดหยุ่นสูง โดยพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาและคำนึงถึงทรัพยากรที่ใช้ในรูปตัวเงินมากกว่าเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ทำให้ขาดระบบการควบคุมประเมินผลที่ดี และมีเป้าหมายเพียงเท่าที่ทำได้ โดยพิจารณาจากความสำเร็จหรือประสิทธิผลของงานมากกว่าความมีประสิทธิภาพหรือคุณภาพของงาน

2. การวางแผนโดยยึดแนวคิดการได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing philosophy) เป็นการวางแผนที่ยึดถือและเชื่อในข้อมูลกับตัวเลขเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะเน้นปริมาณมากกว่าเน้นคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่ใช้เกือบทุกประเภท ยกเว้นทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ขาดการจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่มในองค์การ ขาดระบบการควบคุมงานในส่วนย่อย ทำให้ระบบควบคุมส่วนรวมมีความบกพร่องด้วย

3. การวางแผนโดยยึดแนวคิดการดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing philosophy) เป็นการวางแผนที่เน้นกระบวนการและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยพยายามกำหนดรูปแบบและการบริหารในองค์การให้สามารถแก้ไขอุปสรรคปัญหา และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งพยายามปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในอนาคต เป็นการวางแผนที่อาศัยข้อมูลจากการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดก่อนนำไปใช้ มุ่งประสานวัตถุประสงค์ของบุคคล องค์กร และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จิรอร หอมยก (2545) ศึกษาเรื่องการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการจ้างงานของธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 มีราคาห้องพัก 2,500 บาทขึ้นไป มีพนักงานในงานบริการส่วนหน้ามากกว่า 100 คน มีพนักงานในงานบริการส่วนหลังมากกว่า 50 คน และธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 2 มีราคาห้องพัก 1,500 - 2,499 บาท มีพนักงานในงานบริการส่วนหน้ามากกว่า 100 คน และมีพนักงานในงานบริการส่วนหลัง 20 - 30 คน ด้านนโยบายการคัดเลือกบุคลากรของธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 และ 2 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ทดสอบการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน คุณสมบัติของพนักงานบริการส่วนหน้าที่ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 และ 2 ต้องการเหมือนกันคือ ต้องการบุคลากรในแผนกบริการส่วนหน้าและแผนกแม่บ้านที่เป็นเพศหญิง บุคลากรในแผนกช่างและแผนกรักษาความปลอดภัยที่เป็นเพศชาย มีสุขภาพดี สัญชาติไทย มีระดับการศึกษาที่เหมาะสมกับงาน มีความสามารถในการพูด อ่าน เขียนภาษาอังกฤษ มีความสามารถในการบริการและมีประสบการณ์ในการทำงาน สำหรับงานบริการส่วนหลังของธุรกิจโรงแรม ต้องการบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

สัญชาติไทย มีสุขภาพดี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกลักษณะ ต้องการบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน คุณสมบัติของพนักงานที่ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 และ 2 ต้องการแตกต่างกัน คือ งานบริการส่วนหน้า ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 ต้องการพนักงานที่มีความสุภาพอ่อนน้อมและทำที่เป็นมิตร ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 2 ต้องการพนักงานที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณ ส่วนงานบริการส่วนหลัง ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 1 ต้องการพนักงานที่มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ และมีการประสานงานที่ดีกับผู้อื่น ธุรกิจโรงแรมกลุ่มที่ 2 ต้องการพนักงานที่มีความสามารถในการพิมพ์ดีดภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีความอดทน

นรา ขำคม (2542) ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า ยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องของเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะมีการส่งพนักงานไปทำการฝึกอบรมมากขึ้น ส่วนในด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่น ๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาดังนี้ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ใน โรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงิน เพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุดคือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งศึกษาดังนี้ ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลของโรงแรม พบว่า 1.1 การวางแผนกำลังคน ส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยในการพิจารณาวางแผนกำลังคน ได้แก่ จำนวนห้องพัก

ผลการดำเนินงานของโรงแรม จำนวนพนักงานปัจจุบัน จำนวนเงินลงทุน และขนาดของสถานที่
 1.2 การสรรหาพนักงาน ส่วนใหญ่ผู้บริหารโรงแรมชักชวนพนักงานจากโรงแรมอื่น ๆ ประกาศรับ
 สมัครงาน 1.3 การคัดเลือกพนักงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีดูจากใบสมัครงานและการสัมภาษณ์ 1.4 การ
 ประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีนำผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของโรงแรมที่ตั้งไว้
 1.5 การเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ส่วนใหญ่ใช้วิธีพิจารณาจากความรู้ความสามารถและอาวุโส 1.6
 การฝึกอบรมพนักงานส่วนใหญ่ใช้วิธีส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ และจัดเอง 1.7 การ
 กำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนพนักงาน ส่วนใหญ่พิจารณาถึง คุณภาพและปริมาณงาน การศึกษา
 ประสบการณ์ อัตราค่าจ้างของท้องถิ่น และอัตราตามสภาพการแข่งขัน 1.8 การจูงใจพนักงาน
 ส่วนใหญ่ใช้การเพิ่มอัตราค่าจ้างเงินเดือน เพิ่มสวัสดิการ ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัญหาแรงงานของ
 โรงแรม พบว่าส่วนใหญ่โรงแรมมีปัญหาแรงงานแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 2.1 ปัญหาการขาดแคลน
 พนักงาน 2.2 ปัญหาการลาออกของพนักงาน 2.3 ปัญหาคุณสมบัติพนักงานไม่เหมาะสมกับการ
 ทำงานโรงแรม ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานทั้ง 3 ด้านของโรงแรม มีดังนี้
 3.1 เสนอสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรด้านการโรงแรมเพิ่มขึ้น 3.2 เพิ่มอัตราค่าจ้างเงินเดือน
 และเพิ่มสวัสดิการ 3.3 คัดเลือกพนักงานโดยดูประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม ส่วนที่ 4
 ผลการศึกษาด้านคุณสมบัติของพนักงานที่โรงแรมต้องการ พบว่า 4.1 คุณสมบัติของพนักงานระดับ
 บริหารที่ต้องการมากที่สุด คือมีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม และมีความรับผิดชอบ 4.2
 คุณสมบัติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ต้องการมากที่สุด คือมีระดับการศึกษาตรงกับงานที่
 ปฏิบัติและมีบุคลิกภาพดี

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546) ได้ให้แนวคิดด้านการสื่อสารไว้ว่าการสื่อสารแนวนอน
 (Horizontal Communication) ประกอบด้วยการสื่อสารในแนวระนาบซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่าง
 พนักงานในระดับเดียวกัน ภายใต้กลุ่มงานเดียวกัน หรือต่างกลุ่มงานกัน ส่วนการสื่อสารในแนว
 ทแยง เป็นการสื่อสารในลักษณะข้ามกลุ่มงาน และข้ามระดับการบังคับบัญชา การสื่อสารแนวนอน
 เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยประหยัดเวลา และเพิ่มการประสานงาน โดยมีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น
 การร่วมกันแก้ปัญหาในหน่วยงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล
 การสร้างความเข้าใจและลดข้อขัดแย้ง เป็นต้น

อำนาจ ชีระวนิช (2544) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าการประเมินผลงานเป็นหน้าที่การจัดการ
 ที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ประกอบการนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานของบุคลากร และใช้ในการพิจารณา
 ความดีความชอบ ดังนั้นการประเมินผลงาน ควรประกอบไปด้วยการประเมินผลงานประจำปี
 ควบคู่กับการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลระหว่างปฏิบัติงานจะทำให้
 ผู้ประกอบการทราบถึง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยังสามารถ

นำไปใช้ในการแก้ไขพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรอีกด้วย ส่วนการประเมินผลงานประจำปีจะทำให้ผู้ประกอบการนำไปใช้ในการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย ความต้องการในการฝึกอบรม และการวางแผนการปรับปรุงงาน

อัญญา อันนันทน์ (2547) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาดำเนินกิจการอยู่ระหว่าง 1 - 5 ปี เป็นกิจการขนาดเล็ก ด้านการจัดการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนมากที่สุด มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายนอกคือ สภาพเศรษฐกิจและปัจจัยภายในคือความพร้อมด้านบุคลากร แผนงานที่จัดทำเป็นแผนระยะสั้น 1 - 3 ปี การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแบ่งตามหน้าที่ สรรหาบุคลากรจากภายนอกกิจการ คัดเลือกบุคลากร โดยวิธีการสัมภาษณ์ การตั้งการเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา มีการสื่อสารแบบผสมผสาน คือจากหัวหน้าถึงลูกน้อง และจากลูกน้องถึงหัวหน้า การจูงใจใช้ทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น อาหาร ที่พักอาศัย และการให้อำนาจในการตัดสินใจ การดำเนินงานมีการควบคุมด้านการบริการนักท่องเที่ยว ส่วนการควบคุมด้านบุคลากรพบว่า กิจการบางรายมีการประเมินผลการทำงาน โดยใช้เกณฑ์พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งพิจารณาจากการมาทำงานสม่ำเสมอ และความรับผิดชอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved