

สร้างมาตรฐานโรงแรมด้วยการเพิ่มคุณค่าทรัพยากรมนุษย์

บทนำ

อุตสาหกรรมโรงแรมประกอบด้วย ๔ ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

- ๑) ส่วนของการลงทุน ได้แก่การลงทุนด้านทรัพย์สิน เช่นที่ดิน ตัวอาคาร สาธารณูปโภค และ การลงทุนด้านการจัดการ เป็นต้น
- ๒) ส่วนของการตลาด ได้แก่การวางแผนและทิศทางของธุรกิจ กลุ่มเป้าหมายลูกค้า
- ๓) ส่วนของการจัดการ ได้แก่การดำเนินการต่างๆเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
- ๔) ส่วนของการบริการ หรือส่วนของการปฏิบัติ ของทรัพยากรมนุษย์

เจ้าของธุรกิจโรงแรมส่วนมากคิดแต่เฉพาะการลงทุนด้านทรัพย์สินเพียงอย่างเดียว มิได้มีการกำหนดงบประมาณการลงทุนด้านการบริหารจัดการและการตลาด จึงทำให้

มาตรฐานของโรงแรมไม่ตรงตามความเป็นจริง สำหรับการตลาดเจ้าของธุรกิจไม่ได้คำนึงถึงส่วนนี้ มักจะสร้างโรงแรมขึ้นมาเพื่อหวังผลประโยชน์ในด้านอื่น หรือทำตามความ

ต้องการของเจ้าของเป็นหลัก ส่วนของการบริหารจัดการเจ้าของธุรกิจไม่ได้จ้างมืออาชีพมาบริหารจัดการธุรกิจ
จ้างคนมาดำรงตำแหน่งหนึ่งแต่ให้ไปทำงานอีกอย่างซึ่งไม่ตรงตาม

ตำแหน่งที่จ้างมา เจ้าของจะลงไปจัดการเองทุกตำแหน่ง หรือถ้าเจ้าของไม่ลงไปจัดการเองก็จะมอบหมายให้เครือญาติหรือคนใกล้ชิดลงไปดำเนินการในตำแหน่งนั้นๆ

หรืออาจไม่มี

ตำแหน่งแต่ไปดำเนินการล้วงลูกในตำแหน่งที่เป็นของคนอื่น

ส่วนของการบริการ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการหรือการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมทั้งหมด ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆดังนี้

๑.กลุ่มของพนักงานระดับล่าง เป็นพนักงานที่ใช้แรงงานเป็นหลัก ส่วนหนึ่งเป็นผู้ที่ให้บริการตรงกับลูกค้า ส่วนหนึ่งเป็นหน่วยสนับสนุน และอีกส่วนเป็นหน่วยตรวจสอบ

๒.กลุ่มหัวหน้างาน

๓.กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

๔.กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

ส่วนใหญ่เจ้าของธุรกิจโรงแรมเป็นผู้กำหนดมาตรฐานของตัวเอง โดยใช้การลงทุนด้านทรัพย์สินเป็น ตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว มีได้นำเอาอีกสามส่วนมาพิจารณา

วัตถุประสงค์

๑) สร้างมาตรฐานอุตสาหกรรมโรงแรมไทยให้เหมาะสมกับการทำธุรกิจแบบยั่งยืน

- ๒) สร้างบุคลากรด้านอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งที่ได้รับอย่างพอเพียง
- ๓) สร้างบุคลากรด้านอุตสาหกรรมโรงแรมให้มีมูลค่าเพิ่ม มีอนาคต และรายได้ที่เหมาะสมและพอเพียงต่อการดำรงชีพ

การดำเนินการ

- ๑) ตั้งทีมงาน ที่มาจากบุคลากรด้านโรงแรม นักวิชาการ เจ้าของกิจการโรงแรม และส่วนของภาครัฐ ทั้งส่วนงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงและส่วนสนับสนุน

(โดยการคัดเลือกเป็นรายบุคคลไม่ใช่โดยตำแหน่ง)

- ๒) รวบรวมสมาชิกที่ทำงานในอุตสาหกรรมโรงแรม
- ๓) จัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

เป้าหมายกลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนา

- ๑) เจ้าของกิจการ (ผู้ลงทุน)
- ๒) ผู้บริหารระดับสูง

๓) ผู้บริหารระดับกลาง

๔) หัวหน้างาน

๕) พนักงานระดับล่าง

เครือข่ายที่ต้องดึงเข้ามาร่วมให้การสนับสนุน

๑) กระทรวงการท่องเที่ยว (สำนักรับพัฒนาการท่องเที่ยว)

๒) กระทรวงแรงงาน

๓) กรมพัฒนาแรงงาน

๔) กระทรวงศึกษา ทบวง กรมอาชีวะ

๕) กระทรวงวัฒนธรรม

๖) กระทรวงต่างประเทศ

๗) สำนักงานประกันสังคม

๘) สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๙) กระบวนการ IT

๑๐) ฯลฯ

ตัวอย่างอุปสรรคและปัญหาที่ทำให้บุคลากรด้านอุตสาหกรรมโรงแรมขาดแคลน

คนไทยเป็นคนเก่งและมีความสามารถไม่แพ้ใคร

แต่ที่บุคลากรระดับล่างขาดแคลนไม่สามารถคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มากมายให้มาทำงานในตำแหน่งที่ว่างเพราะ

ขาดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

๑) อาจารย์สอนไม่รู้จริง

๒) หลักสูตรการศึกษาไม่ได้ให้โอกาสนักศึกษาเข้าใจในตำแหน่งงานอย่างแท้จริง

๓) หัวหน้าที่สอนงานให้ลูกน้องเข้าใจใหม่ ไม่มีความรู้ในการสอน

๔) พนักงานเก่าที่สอนงานให้กับพนักงานใหม่ ยังไม่รู้งานจริง จึงสอนแบบผิดๆถูกๆ

๕) ไม่มีเวลาเรียนรู้อย่างถูกต้อง

ทางโรงแรมเองไม่ได้เอาใจใส่ในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้คิดทุ่มเทหรือลงทุนเพื่อสร้างคนอย่างถูกต้อง เมื่อพนักงานไม่พอกก็วิ่งแย่งซื้อตัวจากโรงแรมอื่น

หรือ รับผู้ที่ไม่เคยมีคุณสมบัติ และ ความรู้ในตำแหน่งงานนั้นๆ พนักงานใหม่เหล่านั้นไม่มีโอกาสเข้ารับการอบรม
ปล่อยให้ป็นหน้าที่ของพนักงานเก่าหรือหัวหน้างานเป็น

ผู้บอกกล่าวและสอนงาน

ส่วนการสนับสนุนจากกรมแรงงาน และหน่วยงานอื่นๆทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐ ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเพราะ

๑) ผู้จัดได้กำหนดเวลาในการจัดอบรมตามความสะดวกของผู้จัด มิได้จัดการอบรม
ตามเวลาที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมและความเป็นไปได้ในการส่งพนักงานไป

อบรมของแต่ละโรงแรม

๒) การจัดอบรมเน้นที่บางตำแหน่ง แต่มีอีกหลายตำแหน่งที่ไม่มีการจัดอบรม

๓) การสื่อสารไม่ถึงตัวพนักงานผู้ต้องการได้รับการอบรม

๔) ทางโรงแรมเองไม่กล้าส่งพนักงานของตัวเองไปอบรมเพราะ ถ้าส่งไปแล้วไม่มีคนทำงาน หรือกลัวว่าเมื่อส่งไปแล้วจะถูกดึงตัวไปที่อื่น

๕) ผู้รับการอบรมขาดแรงจูงใจในการเข้ารับการอบรม

๖) การอบรมบางหลักสูตร ไม่สามารถนำกลับมาใช้ในโรงแรมที่ตัวเองทำงานอยู่ได้

การขาดแคลนบุคลากรในระดับหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับกลาง

พนักงานไม่ได้รับการอบรมมาให้เป็นผู้บริหาร ได้รับตำแหน่งเพราะมีชั่วโมงการทำงานที่มากกว่าพนักงานคนอื่นๆ หรือเป็นคนของหัวหน้างานในระดับสูงขึ้นไป หรือเป็น

ผู้ที่ขยัน ทำงานดี ซื่อสัตย์ จึงถูกเลื่อนให้เป็นหัวหน้างาน หรือเป็นผู้บริหารระดับกลาง หรือถูกดึงตัวไปอยู่โรงแรมที่เปิดใหม่ โดยยังไม่มีความรู้และทักษะการเป็นหัวหน้า และไม่ได้รับ

การเรียนรู้งานในตำแหน่งหัวหน้างาน เมื่อขึ้นไปอยู่ในตำแหน่งนั้นก็ยังคงติดกับการทำงานเก่าๆของตัวเอง ไม่ได้ทำงานในหน้าที่ใหม่ จึงไม่สามารถสร้างบุคลากรในระดับรองลงไป

ได้

การพิจารณากำหนดมาตรฐานของงานในแต่ละตำแหน่ง

การตั้งมาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งต้องศึกษาและวิจัยให้ลึกๆ เพราะแต่ละโรงแรมมีมาตรฐานที่ต่างกัน การบริการขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้น

มาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งจึงขึ้นอยู่กับชนิดของกลุ่มลูกค้าของโรงแรมนั้นๆ การกำหนดมาตรฐานของงานในแต่ละตำแหน่งจึงต้องจัดแบ่งแยกออกไปตามกลุ่มของ

โรงแรมนั้น โรงแรมแต่ละระดับมีรายได้และการลงทุนที่แตกต่างกัน มาตรฐานของงานแต่ละตำแหน่งในแต่ละระดับโรงแรมก็ต้องแตกต่างกันไปด้วย

พนักงานที่มีความขยันอดทนทำงานเก่ง บริการลูกค้าได้ดีเยี่ยม ส่วนมากจะเป็นพนักงานที่เรียนรู้ด้วยตัวเอง เรียนจากประสบการณ์ แต่ไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าได้

ในสถานที่เดิม เพราะโรงแรมนั้นๆไม่มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับพนักงาน พนักงานเหล่านี้จึงต้องวิ่งหางานใหม่ที่ทำให้มีรายได้เพิ่ม

สำหรับโรงแรมระดับ สี่ดาว และ ห้าดาวไม่ค่อยจะมีปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรระดับล่าง เพราะโรงแรมระดับนี้ส่วนใหญ่จะมีผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

จากโรงแรมระดับที่ต่ำกว่ามาสมัครเพื่อขอเข้าทำงานเป็นจำนวนมากจึงสามารถคัดเลือกคนได้ตามคุณสมบัติที่ตัวเองต้องการ

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๐

หมายเหตุ : แก้ไขปรับปรุงจากบทความเดิม ที่เผยแพร่ในวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๔๘