

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยและขอบเขตของวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 5 รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ในโรงแรมระดับ 4 - 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 โรงแรม ข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ข้อมูลในส่วนนี้จะวิเคราะห์โดยใช้สถิติเป็นค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	8	72.7
ชาย	3	27.3
รวม	11	100
2. อายุ		
ระหว่าง 36 – 40 ปี	6	54.5
ระหว่าง 31 – 35 ปี	2	18.2
มากกว่า 45 ปี	2	18.2
ระหว่าง 41 – 45 ปี	1	9.1
รวม	11	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	6	54.5
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารโรงแรม	2	18.2
ประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	2	18.2
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	9.1
รวม	11	100
4. สำเร็จการศึกษาสูงสุดในสาขาวิชา		
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	36.3
นิติศาสตร์	3	27.3
การบริหารธุรกิจ	1	9.1
จิตวิทยา จิตวิทยาองค์กร	1	9.1
บริหารรัฐกิจ รัฐประศาสนศาสตร์	1	9.1
ภาษาต่างประเทศ	1	9.1
รวม	11	100
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	4	36.3
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	3	27.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	2	18.2
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1	9.1
ผู้อำนวยการฝ่ายห้องพัก	1	9.1
รวม	11	100
6. ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรม		
7 – 9 ปี	5	45.4
4 – 6 ปี	2	18.2
10 – 12 ปี	2	18.2
1 – 3 ปี	1	9.1
มากกว่า 12 ปี	1	9.1
รวม	11	100

จากการแจกแจงข้อมูลดังตารางที่ 4.1 ผู้ให้สัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวน 11 คน โดยส่วนใหญ่เป็นหญิงจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7 เป็นชายจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมส่วนใหญ่อยู่ในช่วงวัยกลางคนโดยมีประสบการณ์ในเรื่องการบริหารธุรกิจ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาพอ รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 35 ปี และมากกว่า 45 ปี ช่วงอายุละ 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และช่วงอายุระหว่าง 41 – 45 ปี จำนวน 1 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 9.1 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมา ได้รับประกาศนียบัตรด้านการบริหารโรงแรม และประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ระดับละ 2 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 18.2 และได้รับประกาศนียบัตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ในส่วนของสาขาวิชาที่ผู้ให้สัมภาษณ์สำเร็จการศึกษาสูงสุดคือ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 ซึ่งตรงกับสายงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันและรองลงมา คือ สาขาวิชานิติศาสตร์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 ทำให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีเรื่องของกฎหมายแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นส่วนใหญ่ การสำเร็จการศึกษา

ในสาขาวิชานิติศาสตร์จึงเป็นสาขาที่เป็นประโยชน์ต่องานการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ จิตวิทยา จิตวิทยาองค์กร บริหารรัฐกิจ รัฐประศาสนศาสตร์และภาษาต่างประเทศ สาขาละ 1 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 9.1

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 และรองลงมามีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 และมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ โดยเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ โดยตรงเป็นหลัก ในส่วนของประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 7 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.4 โดยมีระยะเวลาปฏิบัติงานและประสบการณ์ยาวนานพอในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรองลงมา มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 2 คน และระหว่าง 10 – 12 ปี จำนวน 2 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 18.2 และมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 1 – 3 ปี และมากกว่า 12 ปี ระยะเวลาละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งปัจจุบันคือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวระหว่าง 7 – 9 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 โรงแรม ข้อมูลดังกล่าวประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ข้อมูลในส่วนนี้จะวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	10	66.6
ชาย	5	33.4
รวม	15	100
2. อายุ		
ระหว่าง 31 – 35 ปี	5	33.4
ระหว่าง 41 – 45 ปี	4	26.4
น้อยกว่า 30 ปี	3	20.1
ระหว่าง 36 – 40 ปี	3	20.1
รวม	15	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	8	53.5
ประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	2	13.5
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารโรงแรม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	6.6
สูงกว่าปริญญาตรี	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการอาหารและเครื่องดื่ม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารธุรกิจ	1	6.6
รวม	15	100
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	8	53.5
ประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	2	13.5
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารโรงแรม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	6.6
สูงกว่าปริญญาตรี	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการอาหารและเครื่องดื่ม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารธุรกิจ	1	6.6
รวม	15	100

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
5. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	8	53.5
ประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	2	13.5
ประกาศนียบัตรด้านการบริหาร โรงแรม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	6.6
สูงกว่าปริญญาตรี	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการอาหารและเครื่องดื่ม	1	6.6
ประกาศนียบัตรด้านการบริหารธุรกิจ	1	6.6
รวม	15	100
6. สำเร็จการศึกษาสูงสุดในสาขาวิชา		
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	33.4
การบริหารธุรกิจ	3	20.1
การบริหารการโรงแรมและการบริการ	3	20.1
การบัญชี	1	6.6
ภาษาต่างประเทศ	1	6.6
นิติศาสตร์	1	6.6
การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์	1	6.6
รวม	15	100
7. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้จัดการโรงแรม	5	33.4
ผู้จัดการทั่วไป	4	26.4
ผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม	2	13.5
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	2	13.5
กรรมการผู้อำนวยการ	1	6.6
ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า	1	6.6
รวม	15	100

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
8. ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรม		
7 – 9 ปี	6	40.0
1 – 3 ปี	3	20.1
10 – 12 ปี	3	20.1
น้อยกว่า 1 ปี	1	6.6
4 – 6 ปี	1	6.6
มากกว่า 12 ปี	1	6.6
รวม	15	100

จากการแจกแจงข้อมูลดังตารางที่ 4.2 ผู้ให้สัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวน 15 คน โดยส่วนใหญ่เป็นหญิงจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 66.6 เป็นชายจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 41 – 45 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 และช่วงอายุน้อยกว่า 30 ปี และช่วงอายุระหว่าง 36 – 40 ปี ช่วงอายุละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมา ได้รับประกาศนียบัตรด้านการฝึกอบรมและพัฒนา รวมจำนวน 2 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 13.5 ด้านสาขาวิชาที่ผู้ให้สัมภาษณ์สำเร็จการศึกษาสูงสุดคือ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 และรองลงมาก็คือ สาขาการบริหารธุรกิจ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 และสาขาวิชาการบริหารโรงแรมและการบริการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1 เช่นกัน

ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงแรม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 และรองลงมา มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการทั่วไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 และผู้ช่วยผู้จัดการโรงแรม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 เช่นกัน ด้านประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมนั้น มีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน มีประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 7 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 โดยมี

ระยะเวลาปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาอย่างยาวนาน รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 1 – 3 ปี และ 10 – 12 ปี ช่วงเวลาละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.1

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตำแหน่งปัจจุบันคือ ผู้จัดการ โรงแรม และมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมระหว่าง 7 – 9 ปี

เนื่องด้วยในสายงานบริหารโรงแรมนั้นจำเป็นต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและความสามารถในการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ในโรงแรม ดังนั้น จากประสบการณ์ทำงานในธุรกิจโรงแรมของผู้วิจัยเป็นเวลา 8 ปี ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า ในธุรกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีผู้บริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหญิง โดยผู้บริหารชายส่วนใหญ่จะรับผิดชอบดูแลในด้านการบริการอาหารเครื่องดื่ม การจัดเลี้ยงและงานประชุมสัมมนาเป็นหลัก โดยช่วงอายุของผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวนั้นอยู่ระหว่าง 36 – 40 ปี จะมากกว่าโรงแรมบูติกที่มีช่วงอายุระหว่าง 31 – 35 ปี โดยเฉลี่ยที่ 5 ปี โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในระดับรองลงมามีความแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวได้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชานิติศาสตร์ แต่ผู้บริหารโรงแรมบูติกสำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาการบริหารธุรกิจ และสาขาวิชาการบริหารการโรงแรมและการบริการ โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมโดยตรง ส่วนโรงแรมบูติกนั้นผู้บริหารในตำแหน่งผู้จัดการ โรงแรมเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ด้านประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารธุรกิจโรงแรมของผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 7 – 9 ปีเช่นเดียวกัน รองลงมา ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวจะมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 4 – 6 ปี และโรงแรมบูติกมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 – 3 ปี และ 10 – 12 ปี จึงพิจารณาได้ว่า ผู้บริหารโรงแรมบูติกส่วนใหญ่จะมีโอกาสในการทำงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงแรมได้ง่ายกว่าโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวที่ต้องมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไปจึงจะเป็นผู้บริหารได้

ตอนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลของโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย จำนวนห้องพักของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว วัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรม ระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ยของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรม คุณสมบัติของพนักงานโรงแรม จำนวนพนักงานในโรงแรม ตำแหน่งผู้บริหารที่มีในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และตำแหน่งผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงแรมของท่านมีจำนวนห้องพักเท่าใด		
51 – 100 ห้อง	3	27.2
251 ห้อง หรือมากกว่า	3	27.2
101 – 150 ห้อง	2	18.2
151 – 200 ห้อง	2	18.2
201 – 250 ห้อง	1	9.2
รวม	11	100
2. วัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรม		
เพื่อการพักผ่อนตากอากาศ เพื่อประกอบธุรกิจ	6	54.6
เพื่อการประชุม สัมมนา	3	27.2
เพื่อสุขภาพหรือสปา	2	18.2
รวม	11	100
3. ระยะเวลาพักโดยเฉลี่ยของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรม		
5 – 7 คืน	5	45.4
5 – 7 คืน	4	36.3
มากกว่า 7 คืน	2	18.2
2 – 4 คืน		
รวม	11	100

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่	จำนวน	ร้อยละ
4. ประเภทของโรงแรม		
โรงแรม 5 ดาว	7	63.7
โรงแรม 4 ดาว	4	36.3
รวม	11	100
5. พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีคุณสมบัติใด มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาก่อน	11	100.0
รวม	11	100
6. จำนวนพนักงานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว		
6.1 จำนวนพนักงานโรงแรมทั้งหมด		
51 – 100 คน	4	36.3
251 – 300 คน	3	27.2
101 – 150 คน	2	18.2
มากกว่า 350 คน	2	18.2
รวม	11	100
6.2 จำนวนพนักงานเพศชายทั้งหมด		
51 – 100 คน	6	54.6
101 – 150 คน	3	27.2
151 – 200 คน	1	9.1
มากกว่า 200 คน	1	9.1
รวม	11	100
6.3 จำนวนพนักงานเพศหญิงทั้งหมด		
151 – 200 คน	6	54.6
มากกว่า 200 คน	3	27.2
101 – 150 คน	2	18.2
รวม	11	100

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่	จำนวน	ร้อยละ
7. ตำแหน่งผู้บริหารที่มีใบฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		
ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ –	6	54.6
และผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา		
ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	36.3
ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการที่ร่วมงานด้านการบริหาร –	1	9.1
ทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมและพัฒนาไว้		
ด้วยกัน		
รวม	11	100
8. ผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร		
ทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม		
ผู้จัดการทั่วไป	6	54.6
ร่วมกันระหว่างผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	5	45.4
– ทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการทั่วไป		
รวม	11	100

จากการแจกแจงข้อมูลดังตารางที่ 4.3 ผู้ให้สัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ให้สัมภาษณ์มีจำนวน 11 โรงแรม เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 51 – 100 ห้อง จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักให้บริการมากกว่า 251 ห้อง จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 เช่นกัน โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 101 – 150 ห้อง จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 และโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 201 – 250 ห้อง จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 เช่นกัน ทำให้สรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ให้สัมภาษณ์มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 51 – 251 ห้องหรือมากกว่าด้านวัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว นั้นเพื่อพักผ่อนหรือตากอากาศ จำนวน 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 รองลงมาใช้บริการเพื่อการประชุม และสัมมนา จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 และใช้บริการเพื่อสุขภาพหรือสปา จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 อีกทั้งยังมีระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ยของแขกที่ใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ระหว่าง 5 – 7 คืน

จำนวน 5 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 และมีระยะเวลาเข้าพักโดยเฉลี่ยมากกว่า 7 คืน จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 36.3 และมีระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ยของแขกที่ใช้บริการในโรงแรมระหว่าง 2 – 4 คืน จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 ด้านประเภทของโรงแรมของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น สามารถแบ่งเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 63.7 และโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 36.3 ตามลำดับ

ด้านคุณสมบัติของพนักงานโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในงานโรงแรมมาก่อนทั้งหมด จำนวน 11 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านของจำนวนพนักงานโรงแรม มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51 – 100 คน จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 36.3 และรองลงมา มีจำนวนพนักงานระหว่าง 251 – 300 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 และมีจำนวนพนักงานโรงแรมระหว่าง 101 – 150 คน จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 และมีจำนวนพนักงานโรงแรมมากกว่า 350 คน จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 เช่นกัน เมื่อเทียบระหว่างจำนวนห้องพักกับจำนวนพนักงานโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว อยู่ระหว่าง 1 คน ต่อ 1 ห้อง จนถึง 1.4 คน ต่อ 1 ห้อง จึงสรุปได้ว่า จำนวนพนักงานของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ให้สัมภาษณ์ อยู่ระหว่าง 51 คน จนถึงมากกว่า 350 คน โดยสามารถแบ่งเป็นพนักงานชายระหว่าง 51 – 100 คน จำนวน 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 พนักงานชายระหว่าง 101 – 150 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 และ พนักงานชายระหว่าง 151 – 200 คน จำนวน 1 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 9.1 และ พนักงานชายมากกว่า 200 คน จำนวน 1 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 9.1 เช่นกัน สรุปได้ว่าจำนวนพนักงานชายในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนระหว่าง 51 – 150 คน ด้านโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ที่มีพนักงานหญิงระหว่าง 151 – 200 คน จำนวน 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 และ พนักงานหญิงมากกว่า 200 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 27.2 และมีพนักงานหญิงระหว่าง 101 – 150 คน จำนวน 21 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 18.2 ตามลำดับ สรุปได้ว่า จำนวนพนักงานหญิงในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนระหว่าง 101 คน จนถึงมากกว่า 200 คน ทำให้เห็นว่า ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวจำนวนพนักงานหญิงมากกว่าพนักงานชาย โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มีทั้งตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 มีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 36.3 และมีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการที่ร่วมงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ด้วยกัน จำนวน 1 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 9.1 ตามลำดับ ในด้านผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว นั้นเป็นผู้จัดการทั่วไป จำนวน 6 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 54.6 และร่วมกันกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง

ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผู้จัดการทั่วไป จำนวน 5 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 45.4 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ผู้จัดการทั่วไปมีบทบาทหลักในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีจำนวนห้องพักระหว่าง 51 – 100 ห้อง และจำนวนห้องพัก 251 ห้อง หรือมากกว่า โดยถือเป็นโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ขนาดกลางที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 30 ห้องแต่ไม่เกิน 150 ห้อง และโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ขนาดใหญ่ที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า 150 ห้องขึ้นไป ตกแต่งหรูหราและมีบริการครบครัน (ดวงฤดี ทาโหว และปริญญ์ ยะแก้ว, 2551 : 26) โดยมีวัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว เพื่อการพักผ่อนตากอากาศและมีระยะเวลาเข้าพักระหว่าง 5 – 7 คืน โดยเฉลี่ยพนักงานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในงานโรงแรมมาก่อน โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมดระหว่าง 51 – 100 คน และ 251 – 300 คน ทั้งนี้มีจำนวนพนักงานชาย จำนวน 51 – 100 คน และ 101 – 150 คน และหญิง จำนวน 151 – 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยในส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวนั้น มีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 ตำแหน่ง และผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 1 ตำแหน่ง รวม 2 ตำแหน่ง และมีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่เป็นหลัก

ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบไปด้วย จำนวนห้องพัก วัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมบูติก ระยะเวลาการเข้าพัก โดยเฉลี่ยของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมบูติก คุณสมบัติของพนักงานโรงแรมบูติก จำนวนพนักงานในโรงแรมบูติก ตำแหน่งผู้บริหารที่มีในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และตำแหน่งผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมบูติก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงแรมของท่านมีจำนวนห้องพักเท่าใด		
1 – 50 ห้อง	12	80.0
51 – 100 ห้อง	3	20.0
รวม	15	100
2. วัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรม		
เพื่อการพักผ่อนตากอากาศ	13	86.6
เพื่อพำนักระยะยาว	2	13.4
รวม	15	100
3. ระยะเวลาพักโดยเฉลี่ยของแขกที่มาใช้บริการใน – โรงแรม		
5 – 7 คืน	11	73.3
มากกว่า 7 คืน	4	26.7
รวม	15	100
4. พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีคุณสมบัติใด		
มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาก่อน	15	100.0
รวม	15	100
5. จำนวนพนักงานในโรงแรมบูติก โดยแบ่งเป็นเพศชายและเพศหญิงได้ดังนี้		
5.1 จำนวนพนักงานโรงแรมทั้งหมด		
น้อยกว่า 50 คน	12	80.0
51 – 100 คน	3	20.0
รวม	15	100
5.2 จำนวนพนักงานเพศชายทั้งหมด		
น้อยกว่า 50 คน	12	80.0
51 – 100 คน	3	20.0
รวม	15	100

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของโรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่	จำนวน	ร้อยละ
5.3 จำนวนพนักงานเพศหญิงทั้งหมด		
น้อยกว่า 50 คน	12	80.0
51 – 100 คน	3	20.0
รวม	15	100
6. ตำแหน่งผู้บริหารที่มีในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		
ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการที่ร่วมงานด้านการบริหาร –		
ทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ –		
ด้วยกัน	11	73.3
ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากร	4	26.7
มนุษย์		
รวม	15	100
7. ผู้รับผิดชอบการกำหนดนโยบายด้านการบริหาร		
ทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม		
ผู้จัดการทั่วไป	15	100.0
รวม	15	100

จากการแจกแจงข้อมูลดังตารางที่ 4.4 ผู้ให้สัมภาษณ์รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ที่สัมภาษณ์ได้ จำนวน 15 โรงแรม เป็นโรงแรมบูติกที่มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 1 – 50 ห้อง จำนวน 12 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 80.0 และเป็นโรงแรมบูติกที่มีจำนวนห้องพักให้บริการระหว่าง 51 – 100 ห้อง จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง เท่านั้น เป็นไปตามคำนิยามของคำว่าโรงแรมบูติก (มิ่งสรรพ ขาวสะอาด และคณะ, 2548 : 47) ด้านวัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมนั้นเพื่อพักผ่อนหรือตากอากาศ จำนวน 13 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 86.6 รองลงมาใช้บริการเพื่อการพำนักระยะยาว จำนวน 2 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 13.4 โดยยังมีระยะเวลาการเข้าพักโดยเฉลี่ยของแขกที่ใช้บริการในโรงแรมบูติกระหว่าง 5 – 7 คืน จำนวน 11 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 73.3 และมีระยะเวลาเข้าพักของแขกโดยเฉลี่ยมากกว่า 7 คืน จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 26.7

พนักงานของโรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในงานโรงแรมมาก่อนทั้งหมด จำนวน 15 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 100 โดยโรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 50 คน จำนวน 12 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 80.0 และรองลงมามีจำนวนพนักงานโรงแรมระหว่าง 51 – 100 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.0 จึงตั้งข้อสังเกตได้ว่า จำนวนพนักงานในโรงแรมบูติกมีไม่เกิน 100 คนเท่านั้น เมื่อเทียบกับจำนวนห้องพักจะเห็นได้ว่า จำนวนพนักงานต่อจำนวนห้องพักเท่ากับ 1 ห้อง ต่อ 1 คน เท่านั้น ทั้งนี้ มีจำนวนพนักงานชายจำนวนน้อยกว่า 50 คน จำนวน 12 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 80.0 และมีพนักงานชายระหว่าง 51 – 100 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.0 สรุปได้ว่า จำนวนพนักงานชายมีจำนวนน้อยกว่า 50 คน โรงแรมบูติกมีพนักงานหญิงน้อยกว่า 50 คน จำนวน 12 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 80.0 และรองลงมามีพนักงานหญิงระหว่าง 51 – 100 คน จำนวน 3 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ สรุปได้ว่า โรงแรมบูติกมีจำนวนพนักงานหญิงน้อยกว่า 50 คน โดยโรงแรมบูติกที่มีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการที่ร่วมงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ด้วยกันเพียง 1 ตำแหน่ง จำนวน 11 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 73.3 และมีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น จำนวน 4 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 26.7 ในด้านผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมนั้นเป็นผู้จัดการทั่วไปเท่านั้น จำนวน 15 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 100

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่ ของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 1 – 50 ห้อง วัตถุประสงค์ของแขกที่มาใช้บริการในโรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ และมีระยะเวลาเข้าพักระหว่าง 5 – 7 คืนโดยเฉลี่ยเช่นเดียวกับโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มีพนักงานที่มีประสบการณ์ในงานโรงแรมมาก่อน โดยมีจำนวนพนักงานโรงแรมบูติกทั้งหมดน้อยกว่า 50 คน โดยมีจำนวนพนักงานชาย และหญิงน้อยกว่า 50 คนด้วยเช่นกัน ในสายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการที่ร่วมงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมและพัฒนาไว้ด้วยกัน และมีผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมบูติก เช่นเดียวกับโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่ แต่โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ยังให้โอกาสผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้จัดการทั่วไป ในขณะที่โรงแรมบูติกไม่ได้ให้โอกาสเช่นนี้กับผู้จัดการสายงานนี้ของตน

ตอนที่ 5 รูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรม
ระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ
2. กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
3. กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
4. กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ

1. กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 โรงแรม พบว่า สภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นต่อธุรกิจโรงแรมนั้นมีหลายประเภท มิใช่เฉพาะปัญหาทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจอาจจะเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่สำคัญและส่งผลกระทบร้ายแรงต่อธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน จากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา ได้เกิดวิกฤติขึ้นหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาราคาน้ำมันที่มีการปรับราคาสูงขึ้น ภาวะเงินเฟ้อ และราคาสินค้าที่มีราคาแพง อีกทั้งยังมีสถานการณ์ความไม่สงบภายในประเทศ ส่งผลให้การเดินทางท่องเที่ยวลดลง ปัญหาเหล่านี้ไม่มีผู้บริหารโรงแรมคนใดอยากที่จะพบเจอ เพราะในช่วงวิกฤติที่มีความรุนแรง ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่อาจไม่สามารถที่จะปรับตัวเพื่อดำเนินกิจการต่อไปได้ ในกรณีที่สถานการณ์เกิดขึ้นไม่รุนแรงมากนัก ธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ก็จะแสวงหามาตรการที่เหมาะสมกับโรงแรมของตนเอง เช่น การใช้มาตรการรัดเข็มขัด โดยใช้การประหยัดให้มากขึ้น ทั้งนี้ สภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นแล้วแต่มีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจหรือความรู้สึกรักของพนักงานโรงแรมในทุกระดับ

ผู้บริหารโรงแรม 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 8 โรงแรม ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดแผนกำลังคนในสภาวะวิกฤติ การดำเนินนโยบายเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแรงงานที่ดี หรือจากตัวพนักงานเองก็ดี ทั้งนี้ในส่วนของคุณภาพแรงงานพนักงานโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่อาจจะยังไม่มีในโรงแรมใดอย่างชัดเจน แต่อาจจะเกิดขึ้นกับพนักงานที่มีอายุการทำงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน อีกทั้งการรวมกลุ่ม

ของพนักงานเองอาจจะทำให้เกิดข้อเรียกร้องต่าง ๆ ขึ้นมาได้เสมอ โดยจัดให้มีการประชุมทำความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในทุกระดับ และสุดท้ายคือ การแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความรุนแรง และการทุจริตขึ้นในโรงแรม สิ่งที่สำคัญคือการลดระดับความรุนแรงหรือการจำกัดขอบเขตของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงแรม ไม่ให้มีผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการแก่แขกที่เข้ามาใช้บริการและต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมโดยรวม

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันเพิ่มเติมว่าการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรม โดยการปลดพนักงานออกไม่ใช่เป็นทางเลือกหรือทางออกขององค์กรธุรกิจโรงแรมที่ยั่งยืน ผู้บริหารท่านนี้มองว่า พนักงานโรงแรมคือสิ่งที่สำคัญมากต่อองค์กรธุรกิจโรงแรมที่ยั่งยืน และมองว่าความยั่งยืนนี้จะหายไปหากมีการปลดพนักงานออก เพราะพนักงานโรงแรมคือองค์ความรู้เฉพาะของโรงแรมนั่นเอง พนักงานที่ทำงานมานาน ๆ ย่อมจะทราบดีว่าแขกที่มาใช้บริการแต่ละคนมีความชอบหรือไม่ชอบอะไร และใส่ใจในรายละเอียดของแขก เพราะฉะนั้นพนักงานโรงแรม เหล่านี้จึง “รู้ใจ” แขกนอกเหนือจากองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการบริการแล้ว ยังมีองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาดที่ธุรกิจโรงแรมดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ด้วย เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับราคา เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้ขายวัตถุดิบ หรือพฤติกรรมของตลาดต่าง ๆ องค์ความรู้เฉพาะของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับการตลาดนี้เองที่จะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถตอบรับได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะวิกฤติที่บ่อยครั้งไม่สามารถคาดเดาได้ ความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้จะเด่นชัด หลังจากที่เกิดการถดถอยทางเศรษฐกิจหายไป และเศรษฐกิจกลับมาสู่ขาขึ้นเช่นเดิม และควรจะทำอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจกลับมาเจริญรุ่งเรืองตามเดิมหากขาดพนักงานที่มีองค์ความรู้เช่นนี้

ผู้บริหารโรงแรม 4-5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นด้วยว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงแรมเพื่อแก้ไขปัญหาสถานการณ์ในช่วงแรกคือ การให้พนักงานออก การลดค่าใช้จ่าย การตัดสวัสดิการและเงินเดือนของผู้บริหารนั้น บทเรียนที่ได้รับจากการตัดสินใจเช่นนั้น ทำให้ตระหนักได้ว่า กลยุทธ์ทั้งหมดเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาสถานการณ์วิกฤติเศรษฐกิจเฉพาะหน้าเพื่อให้เห็นผลเร็วในระยะสั้น แต่จะก่อความเสียหายในระยะยาว ถ้าจะให้โรงแรมอยู่อย่างยั่งยืนไม่ควรใช้วิธีการเหล่านี้

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 5 โรงแรมได้เสนอวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในสภาวะวิกฤติว่า ควรหยุดโครงการก่อสร้างโรงแรมใหม่ที่จะเกิดขึ้นและควรลดพนักงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ ธุรกิจโรงแรมอาจต้องลดจำนวนพนักงานหากจำเป็นจริง ๆ และพยายามติดตามสภาวะการณ์ที่เป็นสัญญาณต่าง ๆ จากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่ คือ การใช้มาตรการรัดเข็มขัด การวางแผนการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม การกำหนดแผนกำลังคนในสภาวะวิกฤติ การดำเนินนโยบายเพื่อ ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแรงงานและจากพนักงาน การประชุมทำความเข้าใจระหว่าง ฝ่ายบริหารและพนักงานในทุกระดับ การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความรุนแรง และการทุจริตขึ้นในโรงแรม การลดระดับความรุนแรง หรือการจำกัดขอบเขตของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในโรงแรมโดยไม่ให้มีผลกระทบต่อการให้บริการ แก่แขกที่เข้ามาใช้บริการ การให้พนักงานออก การลดค่าใช้จ่าย การตัดสวัสดิการและเงินเดือนของ ผู้บริหาร การหยุดการก่อสร้างโรงแรมใหม่ที่จะเกิดขึ้น และการลดจำนวนพนักงานให้เหลือเท่าที่ จำเป็น

ในส่วนของผู้บริหารโรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 โรงแรม ได้ให้ความคิดเห็น ในฐานะที่เป็นเจ้าของกิจการเองและเป็นผู้ที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน โรงแรมบูติกโดยตรงว่า จะดำเนินการใช้มาตรการรัดเข็มขัดเป็นอันดับแรก โดยหน้าที่ที่สำคัญของ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ ทางโรงแรมจำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ในการสรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาพนักงานทุกคนในโรงแรม โดยผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 12 โรงแรม ให้ความสำคัญ กับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทำงานกับโรงแรมยาวนานที่สุด ทั้งนี้ ต้องเป็นวิธีการที่สอดคล้อง กับแนวทางของกฎหมายแรงงาน ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงสภาวะปกติ หรือช่วงสภาวะวิกฤติใด ๆ ก็ตาม อีกทั้งตัวของผู้บริหารเองจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ หรือเป็นตัวอย่างในการ แก้ปัญหาทั้งหมดของโรงแรม และปัญหาของพนักงานโรงแรม ถ้าหากมีความจำเป็นที่จะต้องมีการ ลดจำนวนของพนักงานใน โรงแรมขึ้นจริง ผู้บริหาร โรงแรมเองก็จำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมตัววางแผน ในการใช้กลยุทธ์การรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในโรงแรมที่เหลืออยู่ ไม่ว่าจะเป็นแนวทาง ในการสร้างกิจกรรมเพื่อความสุขและการพัฒนาผลงานของพนักงานในอนาคตต่อไป

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม เสนอว่า แทนที่โรงแรมจะมองถึงวิธีการให้พนักงาน พักงานหรือลาออกก็อาจจะลองเรียกประชุมพนักงานทุกระดับเพื่อร่วมกันค้นหาวิกฤตการณ์การบริการใหม่ ๆ ร่วมกันหาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เข้ามาดึงดูดแขกที่เข้ามาใช้บริการในท้องถิ่นเอง หรือนักท่องเที่ยว คนไทยและใช้โอกาสนี้มาพัฒนาขีดความสามารถให้กับพนักงานโรงแรม เพื่อที่เมื่อฤดูกาลท่องเที่ยว และสภาวะการณ์กลับมาสู่ปกติอีกครั้ง ธุรกิจโรงแรมจะสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ทันที

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 7 โรงแรม ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เนื่องจากโรงแรมบูติก นั้นมีจำนวนพนักงานน้อยจึงเน้นการสื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เมื่อ พนักงานมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันจะช่วยเหลือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถในช่วง

ที่มีแขกที่เข้ามาใช้บริการมาก ขณะเดียวกันช่วงที่มีแขกน้อย ทางโรงแรมก็ไม่มีนโยบายที่จะปลดพนักงานออก เป็นการสร้างความมั่นใจและความมั่นคงในชีวิตของพนักงานในโรงแรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจประสบผลสำเร็จในโรงแรมบูติก คือ การใช้มาตรการรัดเข็มขัด การให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานกับโรงแรมยาวนานที่สุด การที่ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์การรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในโรงแรม การเรียกประชุมพนักงานทุกระดับเพื่อสื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน และร่วมกันค้นหาวัฒนธรรมการบริการใหม่ ๆ มาดึงดูดแขกที่เข้ามาใช้บริการในอนาคตอีกด้วย

2. ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 11 โรงแรม ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า สถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้นถือเป็นความท้าทายของผู้บริหาร ผู้จัดการโรงแรม และผู้จัดการหรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกคน เพราะวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลโดยตรงต่องบประมาณของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจของโรงแรม ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่ได้จากส่วนงานสร้างรายได้หลักของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริการห้องพัก หรือฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น งบประมาณที่เกิดขึ้นในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลโดยตรงต่อการจัดสวัสดิการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในโรงแรมโดยตรง เช่น ค่าใช้จ่ายด้านอาหารพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนของพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรวมถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยตรง ทั้งค่ากระดาษ ค่าโทรศัพท์ ค่าเอกสาร หรือค่าติดต่อประสานงานอื่น ๆ เมื่อมองในภาพรวมที่ธุรกิจโรงแรมมีรายได้ที่ลดลงก็ย่อมส่งผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม แสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจขณะนี้ ทางโรงแรมได้เตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤติที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคาดการณ์ว่าจะชะลอตัวโดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรม อันจะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการโรงแรมโดยตรง โดยแนวทางหนึ่งคือ การจำกัดจำนวนพนักงาน โดยในปีนี้จะไม่รับพนักงานเพิ่ม หรือหากมีการลาออกก็จะเกลี่ยพนักงานโรงแรมที่เหลืออยู่มาทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงและผู้บริหาร จำนวน 3 โรงแรม เสนอที่จะมีการตัดสวัสดิการ เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าโบนัส และหากสถานการณ์วิกฤติรุนแรงขึ้น ก็อาจจะมีการปรับลดพนักงานในส่วนที่ไม่จำเป็น เช่น ในส่วนของแผนกดูแลห้องพัก

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นคือ ผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น้อยลง ส่งผลโดยตรงต่อการจัดสวัสดิการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในโรงแรมน้อยลง และส่งผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายงบประมาณสนับสนุนที่น้อยลงในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้ง การจำกัดจำนวนพนักงาน การตัดสวัสดิการ และการปรับลดพนักงานในส่วนที่ไม่จำเป็น

โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักที่ให้บริการแก่แขกไม่เกิน 50 ห้อง และมีมาตรการจำกัดจำนวนพนักงานทั้งหมดไม่เกิน 50 คนด้วย ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมบูติกขนาดเล็กนั้น พบประเด็นที่แตกต่างกับโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวที่มีปริมาณห้องพักและจำนวนพนักงานที่มากกว่า โรงแรมบูติก จำนวน 11 โรงแรม ไม่ได้มีงบประมาณสนับสนุนพนักงานโดยตรงอยู่แล้ว จึงไม่เป็นการยากที่จะปรับเปลี่ยนนโยบายในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยตรง เช่น กรณีการจัดสวัสดิการด้านอาหารกลางวันแก่พนักงาน ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 7 โรงแรม กล่าวว่า โรงแรมบูติกส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก และบางแห่งมีการให้บริการอาหารแก่พนักงานเฉพาะการหุงข้าวสวยให้แก่พนักงานโรงแรมเท่านั้น แต่ในส่วนของการกับข้าวนั้นพนักงานจะเป็นคนจัดหาเอง และกรณีของค่าใช้จ่ายในการซักและดูแลชุดพนักงาน โรงแรมบูติกบางแห่งได้จัดเตรียมชุดพนักงานให้กับพนักงานโรงแรม โดยกำหนดให้ 3 ชุด ต่อพนักงาน 1 คน และพนักงานแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการซัก รีด ดูแลทำความสะอาดเอง โดยจุดนี้เองที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหารค่าใช้จ่าย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม พบว่า ไม่มีงบประมาณสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะการปกติก่อนแล้ว จึงสะดวกในการปรับเปลี่ยนนโยบายที่เกิดขึ้น เมื่อเทียบกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม 4 – 5 ดาวขนาดใหญ่ ที่มีบริการห้องอาหาร พนักงานเป็นสวัสดิการ และให้บริการอาหารแก่พนักงาน 4 มื้อต่อวัน โดยมีรายการอาหารในมื้อหลักคือ มื้อกลางวัน และมื้อเย็น มื้อละ 2 รายการเป็นหลัก อีกทั้งยังมีส่วนบริการเครื่องดื่มอัดลม เครื่องดื่มร้อนประเภท ชา กาแฟ และโกโก้ รวมถึงมุมสลัดบาร์ไว้บริการแก่พนักงาน จึงทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารของพนักงานต่อหัวมีต้นทุนที่แตกต่างกันระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

สามารถสรุปได้ว่า สภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมบูติก เนื่องจาก โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่เป็นโรงแรมขนาดเล็กและไม่มีนโยบายการจัดสรรงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในสภาวะการปกติก่อนและสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอยู่ก่อนแล้วจึงสะดวกในการปรับเปลี่ยนนโยบายที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. นโยบายการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม พบว่า ไม่มีนโยบายในการจ้างแรงงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากทุกครั้งที่ทางโรงแรมมีความจำเป็นต้องคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจะทำให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายขึ้นตามมา ทั้งนี้ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นต่อใบสมัครงาน 1 ใบ ดังเช่น โรงแรมระดับ 5 ดาว ที่เป็นโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ (International Hotel Chains) มีความต้องการหาพนักงานใหม่เข้าร่วมงานในโรงแรม มีการลงโฆษณาประชาสัมพันธ์ในหนังสือพิมพ์ภาษาต่างประเทศ และมีการลงประกาศในหน้า Websites จัดหางาน Online เช่น www.jobsdb.com หรือ www.jobsnorth.co.th อีกทั้งในปัจจุบันตลาดแรงงานเฉพาะงาน โรงแรมมีการแข่งขันกันสูง การประกาศรับสมัครงานในแต่ละครั้งไม่ว่า จะในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจหรือในสภาวะปกติย่อมมีผู้ให้ความสนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก แต่กลับพบว่า คุณสมบัติที่เหมาะสม โดยเฉพาะประสบการณ์การทำงานที่ถือเป็นเรื่องสำคัญของงานโรงแรมของผู้สมัครมีน้อยหรือไม่ตรงกับความต้องการในตำแหน่งนั้น ๆ จึงอาจจะต้องลงประกาศซ้ำใหม่ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการสรรหาพนักงานโรงแรมใหม่นั้น ไม่ส่งผลดีต่อตัวเลขแสดงรายการกำไรขาดทุนประจำเดือนของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะงบประมาณที่ถูกจำกัดในสภาวะวิกฤตินั้นจำเป็นต้องใช้ให้คุ้มค่า เนื่องจากรายการงบประมาณของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายที่เหมาะสม การขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่จึงไม่สามารถดำเนินการได้โดยผลการ และควรคำนึงถึงว่ามีความจำเป็นต้องหาพนักงานที่จะรับเพิ่มเติมเข้ามาทดแทนหรือไม่ ทั้งนี้ยังต้องอาศัยการตัดสินใจจากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการทั่วไปให้อนุมัติในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งดังกล่าวด้วย ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 6 โรงแรม จะพิจารณาถึงความเหมาะสม ความจำเป็นและความสำคัญของตำแหน่งงานที่ต้องรับเข้ามาทดแทนเป็นหลัก

ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม เสริมว่า ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้น เรื่องคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หรือสภาวะปกติ ทุกวันนี้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมค่อนข้างมาก แต่การลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังมีน้อย โรงแรมใหญ่ไม่มีปัญหา แต่โรงแรมเล็กมีจำนวนมากมายไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการลงทุน การบริหารจัดการ การตลาด แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารจัดการองค์กรก็มีเรื่องคนเกี่ยวข้อง เช่น นักลงทุนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่นั้นมาจากแวดวงธุรกิจอื่นที่ไม่

เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมโดยตรง เพราะการลงทุนในธุรกิจโรงแรมใช้เงินทุนมหาศาล การพัฒนาให้ได้ประโยชน์ และจะได้ช่วยป้องกันโรงแรมในสถานะวิกฤตินั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาทักษะการบริการ ทั้งนี้ยังจำกัดจำนวนพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศที่ทางโรงแรมจัดสรรสวัสดิการสูงกว่าพนักงานคนไทยด้วย

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 1 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมว่า ในสถานการณ์ปกตินั้น มีความแตกต่างจากสถานะวิกฤติอย่างชัดเจน ด้วยในสถานการณ์ปกติ ทางโรงแรมจะยึดหลักความเสมอภาคในมุมมองของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นจากการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถจริง ๆ ไม่ใช่ยึดพวกพ้อง หรือที่เรียกกันว่าเป็นเด็กเส้น เด็กฝาก รวมถึงความเสมอภาคในการประเมินผลงาน โดยประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าประเมินจากความรู้สึกหรือการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว ชอบพนักงานคนใดก็ให้คะแนนผลงานคนนั้นสูงกว่าทั้ง ๆ ที่พนักงานโรงแรมคนนั้นมีผลงานไม่ดี ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า นโยบายการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ ไม่มีนโยบายในการจ้างงานใหม่ แต่คำนึงถึงความจำเป็นต้องหาพนักงานที่จะรับเพิ่มเติมเข้ามาทดแทน การตัดสินใจจากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการทั่วไปให้อนุมัติในการสรรหาพนักงานจะพิจารณาถึงความเหมาะสม ความจำเป็น และความสำคัญของตำแหน่งงานที่ต้องรับเข้ามาทดแทนเป็นหลัก รวมทั้งการจำกัดจำนวนพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ

ด้านผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 15 โรงแรม ให้ความเห็นในแนวทางเดียวกันกับโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่ไม่มีนโยบายการจ้างงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจโรงแรมบูติก ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องการจ้างงานและการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงแรมบูติกบางแห่งที่ให้บริการในลักษณะแนวคิดใหม่ ๆ (Concept Boutique Hotel) นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคัดเลือกพนักงานที่มีจุดเด่นและมีความแตกต่างเข้ามาร่วมงาน เพื่อสามารถเข้ากับแนวคิดและวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นรูปแบบเฉพาะของโรงแรมบูติกได้ เพราะทุกกิจกรรมภายในโรงแรมล้วนแต่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมเดียวกันทั้งสิ้น เช่น รูปแบบการให้บริการแขกของโรงแรมบูติกที่เป็นลักษณะเฉพาะตัว หรือ Personal Service มากกว่าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว หรือ การที่โรงแรมบูติกมีจำนวนพนักงานในโรงแรมไม่มากเมื่อเทียบกับโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ทำให้พนักงานมีความคุ้นเคยกันมากกว่าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า และผู้บริหารโรงแรมเองก็ต้องแน่ใจว่า พนักงานใหม่ที่ผ่านมาการสรรหาและคัดเลือกมาแล้วนั้นจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงแรมให้โดดเด่นและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญคือ ไม่ควรก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในโรงแรม

อีกด้วย โดยอาศัยลักษณะพฤติกรรมพื้นฐานของตัวพนักงานคนนั้นที่ติดตัวมา ช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นกันเอง ทั้งนี้ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังมีความเสี่ยงในเรื่องการสรรหาพนักงานใหม่ อาจสืบเนื่องมาจาก ใบสมัครงานของตำแหน่งงานต่างๆ ที่จัดเก็บไว้มีน้อยมาก อีกทั้งใบสมัครงานนั้น ไม่มีผู้สมัครที่มีความน่าสนใจและคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอ อีกทั้งข้อจำกัดด้านงบประมาณในการลงประกาศโฆษณารับสมัครงานและการติดต่อกับแหล่งงานโดยตรง เช่น สถาบันการศึกษาที่สอนด้านการบริการและการโรงแรมนั้นยังมีข้อจำกัด เพราะโรงแรมบูติกเป็นโรงแรมขนาดเล็กและยังไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวที่มีขนาดใหญ่กว่า

สามารถสรุปได้ดังนี้ โรงแรมบูติกไม่มีนโยบายการจ้างงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

2. การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม จะพิจารณาการไม่รับพนักงานเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หรือในช่วงที่มีการใช้กลยุทธ์การรัดเข็มขัดไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตาม ในขณะที่เดียวกัน แต่ก็มีความคิดไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องการปฏิบัติตามกลยุทธ์การรัดเข็มขัดอย่างเคร่งครัด คือ ในกรณีที่พนักงานในระดับปฏิบัติการลาออก ทางโรงแรมจะไม่มี การรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 2 โรงแรม กล่าวว่า ในกรณีที่พนักงานในระดับหัวหน้างานลาออก เช่น หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef) ลาออก กระบวนการแรกที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการคือการปรึกษากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับหัวหน้าพ่อครัวใหม่ หรือจะพิจารณาให้รองหัวหน้าพ่อครัว (Executive Sous Chef) รักษาการแทน เนื่องด้วยข้อจำกัดของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่จะมีมาตรฐานในการให้บริการแก่แขกเป็นตัวกำหนดรูปแบบการให้บริการ ความชำนาญ และความยอมรับนับถือในการปฏิบัติงานก็ถือเป็นเรื่องสำคัญในการพิจารณาประกอบการปรับตำแหน่งด้วย

ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม กล่าวว่า สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของโรงแรมที่ไม่สามารถควบคุมได้ และสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นลักษณะชั่วคราว ดังนั้น นโยบายที่เกิดขึ้นและนำมาปรับใช้ในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตลอดเวลา เพราะลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของงานโรงแรมคือการดำเนินธุรกิจที่สัมพันธ์กับแขกที่เข้ามาใช้บริการ ในบางช่วงระยะเวลาของการประกาศใช้นโยบายประหยัด หรือรัดเข็มขัดที่มีการจำกัดจำนวนพนักงานที่ทำงานปกติในโรงแรม แต่กลับมีปริมาณการเข้ามาใช้บริการของแขกเพิ่มมากขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อป้องกันการเกิดภาระงานที่มีมากกว่าจำนวนของพนักงานโรงแรมในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงแรมจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การทำงาน

ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็น การรับพนักงานแบบชั่วคราวหรือการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาแทนที่ในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติดังกล่าวก็เป็นได้เช่นกัน

สามารถสรุปได้ ดังนี้ การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออกในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การไม่รับพนักงานเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไป กรณีที่พนักงานในระดับหัวหน้างานลาออกจะพิจารณากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับหัวหน้างานใหม่ หรือจะพิจารณาให้พนักงานระดับรองหัวหน้างานรักษาการแทน การดำเนินนโยบายที่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตลอดเวลา การปรับกลยุทธ์การทำงานให้กับพนักงาน การรับพนักงานแบบชั่วคราวตามสถานการณ์และการรับนักศึกษาฝึกงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

ในด้านผู้บริหาร โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 โรงแรม จะไม่พิจารณารับพนักงานใหม่เข้ามาในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเลย สาเหตุเพราะจำนวนพนักงานในโรงแรมบูติกเองมีไม่มากและหากเปรียบเทียบกับปริมาณงานในช่วงสภาวะวิกฤติแล้วยังทำให้การพิจารณาการรับพนักงานใหม่เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ทางฝ่ายบริหารเองจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน โรงแรมที่เหลือโดยรวมในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องการลาออกของพนักงานในระหว่างสภาวะวิกฤติไว้ว่า ทางโรงแรมจำเป็นต้องหาสาเหตุการลาออกของพนักงานให้ได้ว่า สาเหตุการลาออกนั้นมาจากอะไร เพราะในขณะที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจนั้นย่อมส่งผลโดยตรงต่อโรงแรมอื่น ๆ ในการจ้างพนักงานใหม่เช่นกัน และยังเป็นช่วงที่เสี่ยงต่อการถูกให้ออกจากงานสูงมากด้วย กรณีของการลาออกในขณะที่เกิดสภาวะวิกฤตินี้ อาจพิจารณาเหตุผลหลายอย่างเข้าไว้ด้วยกัน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในโรงแรมไม่ว่าจะเป็นในเรื่องลักษณะและคุณภาพการตัดสินใจของหัวหน้างานหรือมีหัวหน้างานคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานจนทำให้พนักงานไม่มีความเคารพเชื่อถือหรือรู้สึกไม่สะดวกใจในการทำงาน ประเด็นที่สอง อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้างาน หรือความขัดแย้งเกิดจากพนักงานในระดับเดียวกัน จากปัญหาความไม่เข้าใจกันระหว่างการทำงาน ประเด็นที่สามมีเพื่อนสนิทของพนักงานคนนั้นลาออกไป ทำให้พนักงานคนนั้นรู้สึกเปล่าเปลี่ยวและรู้สึกไม่มีความหมายในการทำงาน ส่วนประเด็นสุดท้ายคือ เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งไม่เป็นที่พอใจ สาเหตุนี้เป็นผลโดยตรงจากการใช้นโยบายการไม่รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในโรงแรม ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 9 โรงแรม จะพิจารณาจากความเหมาะสมและความจำเป็นรายกรณีไป โดยมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเวลาการทำงานแทน จนทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การไม่พิจารณารับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออกในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติก จะทำให้ความเข้าใจกับพนักงาน โรงแรมปัจจุบันในการปฏิบัติงานและภาระงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเวลาการทำงานแทน ทั้งนี้ ยังมีการหาสาเหตุการลาออกของพนักงานว่าเพราะอะไรในขณะที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจอีกด้วย

3. การตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 โรงแรม ได้เสนอแนะแนวทางในการตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจสำหรับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสิ่งที่ป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการตรวจสอบและวางแผนกำลังคนคือ การแบ่งภาพรวมของธุรกิจโรงแรมเป็นสองระยะ ระยะแรก จะให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้น โดยอาศัยปัจจัยพื้นฐานทางธุรกิจของโรงแรมเป็นเกณฑ์ ในเรื่องของผลประกอบการ เงินทุน และกำลังคนทดแทน ระยะที่สองคือ การมองธุรกิจโรงแรมในอนาคตหลังการกลับเข้าสู่สภาวะปกติ ที่จะต้องมีกำลังคนเท่าเดิมหรือมากกว่าเพื่อรองรับการบริการแขกที่เข้ามาใช้บริการ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะการดูแลในเรื่องของค่าใช้จ่ายหรือสวัสดิการของพนักงานโรงแรมเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมกับสภาวะของธุรกิจโรงแรมรวมถึงความสามารถของพนักงานโรงแรมในปัจจุบันด้วย ในส่วนของการตรวจสอบและการวางแผนกำลังคนในสภาวะวิกฤตินั้น ผู้บริหารโรงแรมต้องมีการพิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Revenue Forecast) ร่วมกันในด้านต่าง ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับรายได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายสำรองห้องพัก ฝ่ายขายและการตลาด และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ปัจจัยหนึ่งที่กำหนดถึงความต้องการการในใช้กำลังคนในแต่ละวันจะขึ้นอยู่กับพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขก (Occupancy Forecast) ในแต่ละช่วงของปีโดยจะขึ้นอยู่กับฤดูกาลท่องเที่ยวของการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวเป็นหลักสำคัญด้วย โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกอาจจะเป็นช่วงระยะสั้นเป็นรายเดือน หรือบางโรงแรมจะพิจารณาจากอัตราการเข้าพักของแขกเป็นรายสัปดาห์ นั้นขึ้นจากปกติจะพิจารณาข้อมูลอัตราการเข้าพักของแขกเป็นราย 3 – 6 เดือน หรือเป็นรายปี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วิธีการตรวจสอบและวางแผนกำลังคนที่มีอยู่ในโรงแรม เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การแบ่งภาพรวมของธุรกิจโรงแรมเป็นสองระยะ ระยะแรก จะให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้น ระยะที่สองคือ การมองธุรกิจ

โรงแรมในอนาคตหลังการกลับเข้าสู่สภาวะปกติ รวมทั้งพิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Revenue Forecast) ร่วมกันหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับรายได้ในอนาคต การพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขก (Occupancy Forecast) ในแต่ละช่วงของปี การพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกอาจจะเป็นช่วงระยะสั้นเป็นรายเดือน เป็นรายสัปดาห์ก็ได้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 โรงแรม พบว่ามีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การพิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ในอนาคตและอัตราการเข้าพักของแขกเป็นสำคัญ เพื่อป้องกันปัญหาปริมาณพนักงานมากกว่าจำนวนแขกที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการตรวจสอบและวางแผนกำลังคนที่มีอยู่ในโรงแรม เพื่อให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติก คือ การพิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ในอนาคต และการพิจารณาอัตราการเข้าพักของแขก

4. การพิจารณารับพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม แสดงความคิดเห็นว่าถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องรับพนักงานเข้ามาในระหว่างเกิดสภาวะวิกฤตินั้น สิ่งแรกที่ทางฝ่ายบริหารของโรงแรมจะพิจารณาคือความเหมาะสมของตำแหน่งงาน คือเป็นตำแหน่งที่มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน การพิจารณาในประเด็นนี้อาจจะทำได้สองกรณี คือ การพิจารณารับพนักงานเข้าใหม่มาปฏิบัติงาน โดยให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการที่เท่ากันหรือน้อยกว่าพนักงานคนเดิมที่ได้ลาออกไป และการพิจารณาการปรับตำแหน่งของพนักงานภายในที่มีความพร้อมทั้งในลักษณะของการโอนย้ายภายในตำแหน่งระดับเดียวกัน หรือการปรับตำแหน่งของพนักงานในระดับรองลงมาขึ้นไปปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้โดยส่วนใหญ่แล้วทางฝ่ายบริหารอาจจะพิจารณาจากสัญญาข้อตกลงการปรับเงินเดือน อาจจะกระทำไม่ได้ทั้งโดยลายลักษณ์อักษรและโดยวาจาที่อาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อผ่านวิกฤติเศรษฐกิจไปแล้วก็จะมีพิจารณาปรับตำแหน่งพร้อมทั้งเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ตามตำแหน่งต่อไป ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันที่จะพิจารณาจากบุคลากรภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก เพราะจะได้ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือกและสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน

จากข้อมูลข้างต้น จึงสรุปได้ว่า กรณีที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน การพิจารณาตำแหน่งที่มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทดแทน การพิจารณารับพนักงานเข้าใหม่มาปฏิบัติงาน โดยให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการที่เท่ากันหรือ

น้อยกว่าพนักงานคนเดิมที่ได้ลาออกไป การปรับตำแหน่งของพนักงานภายในที่มีความพร้อมทั้งในลักษณะของการโอนย้ายภายในตำแหน่งระดับเดียวกัน หรือการปรับตำแหน่งของพนักงานในระดับรองลงมากขึ้นไปปฏิบัติหน้าที่แทน และการพิจารณาจากบุคลากรภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 15 โรงแรม พบว่า ได้ให้ความสำคัญกับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องรับสมัครในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ รวมถึงการพิจารณางบประมาณและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการรับสมัครพนักงานใหม่ โดยผู้บริหารโรงแรมบูติกจำนวน 10 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาปริมาณงานจากภายใน โรงแรมเป็นหลัก ทั้งในสภาวะปกติหรือสภาวะวิกฤติที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม ดำเนินการประกาศตำแหน่งงานว่างหรือที่ต้องการ โดยพิจารณาจากภายในก่อน ทั้งนี้จะส่งผลดีต่อพนักงานปัจจุบันให้มีความตั้งใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งยังได้แสดงความสามารถของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ และยังส่งผลให้พนักงานในโรงแรมด้วยกันรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานและโอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคตด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องระวังว่า จะส่งผลเสียถึงพนักงานที่ไม่ได้รับการปรับตำแหน่งหรือไม่ได้รับการคัดเลือกที่เกิดความรู้สึกไม่พอใจก็เป็นได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า จำนวน 5 โรงแรม เลือกที่จะรับพนักงานใหม่เข้ามาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อแบ่งเบาภาระงานของพนักงานโรงแรมปัจจุบัน ทั้งนี้ จะเลือกพิจารณาการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่น้อยกว่าในสภาวะปกติ ในอัตราร้อยละ 10 – 15

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กรณีที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะพิจารณาถึงความสำคัญกับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องรับสมัครในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ กอปรการพิจารณางบประมาณและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการรับสมัครพนักงานใหม่ และปริมาณงานจากภายในโรงแรมเป็นหลัก ทั้งนี้ การรับพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยพิจารณาการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่น้อยกว่าในสภาวะปกติ ในอัตราร้อยละ 10 – 15 แต่ยังคงมีการให้โอกาสพนักงานโรงแรมปัจจุบันในการพิจารณาดำเนินงานว่างจากภายในโรงแรมเป็นหลักก่อน

5. ข้อแตกต่างของการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ให้ความสำคัญเห็นในแนวทางเดียวกันว่า ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะมีความแตกต่างกับสภาวะปกติ คือ ในสภาวะวิกฤติจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาประกอบการตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน เนื่องด้วยข้อจำกัดของระยะเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ที่มีจำกัด กอปรกับสภาพการเงินและงบประมาณของโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากผลกระทบให้จำนวนแขกที่เข้ามาใช้บริการลดลงเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานปกติในโรงแรม การพิจารณาคัดเลือกพนักงานจึงให้ความสำคัญกับการโอนย้ายพนักงานภายในโรงแรมเพื่อลดขั้นตอนการสรรหาพนักงานมากกว่าการประกาศรับสมัครพนักงานใหม่จากภายนอก โดยคำนึงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งพบว่า ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ยังให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย และประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าถ้ามีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลง

กล่าวโดยสรุป ได้ดังนี้ ความแตกต่างของขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสถานการณ์ปกติมีความแตกต่างกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การพิจารณาลดขั้นตอนการสรรหาพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจากงบประมาณที่มีจำกัด การพิจารณาโอนย้ายพนักงานภายในโรงแรมรวมถึงการพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ ทั้งนี้ หากมีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ จะพิจารณาจากพนักงานใหม่ที่มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายและมีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าเป็นหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 15 โรงแรม พบว่า ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสถานการณ์ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะไม่มีความแตกต่างไปจากเดิมมากนัก ทั้งนี้ ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 9 โรงแรม จะคำนึงถึงความสามารถของพนักงานใหม่ที่ได้รับเข้ามาทำงานและมีผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ ของโรงแรมได้อีกทางหนึ่งด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานโรงแรมบูติกในสถานการณ์ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจไม่มีความแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้จะพิจารณาถึงความสามารถของพนักงานใหม่ที่มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ ของโรงแรมโดยรวมด้วย

6. ข้อแตกต่างของคุณสมบัติพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสถานการณ์ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันว่า การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานมาแล้วเป็นหลัก สามารถทำงานได้ในหลากหลายหน้าที่ หรือ (Multi – Skilled) เพื่อเป็นการประหยัดบุคลากรในการจ้างงาน ทั้งยังประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย แต่ทั้งนี้จะทำสัญญาจ้างในอัตราที่ต่ำกว่าสถานการณ์ปกติ แต่ควรเลี่ยงการรับพนักงานโรงแรมที่ผ่านงานมาหลายที่ และทำงานอยู่ที่ไม่กี่ปี เนื่องจากจะตั้งค่าตอบแทนสูงเวลามาสมัครงาน เพราะต้องการตำแหน่งงานที่สูงขึ้น แต่มีประสบการณ์น้อยในงานแต่ละ โรงแรม ทำให้ทางโรงแรมไม่สามารถพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพได้

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานในสถานการณ์ปกติว่าส่วนใหญ่จะเป็นการเปิดโอกาสให้กับพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน โรงแรมเข้าร่วมงาน เช่น นักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา ทั้งนี้การรับพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาก่อนนั้น มีผลดีในแง่ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ๆ ร่วมกันระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์และพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การเปิดโอกาสให้พนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ทำงานโรงแรมนั้น จะได้เรียนรู้ใหม่ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานและยังแสวงหาความก้าวหน้าในสายงานอีกด้วย ทั้งนี้ การจ้างพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์โรงแรมเข้ามาทำงานนั้น อาจจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สูญเสียทั้งงบประมาณและกำลังคนในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ด้วยเช่นกัน

จึงสรุปได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมีความแตกต่างจากคุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสถานการณ์ปกติในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ จะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานมาแล้ว และจากความสามารถในการทำงานได้ในหลายหลากหลายหน้าที่ หรือ (Multi – Skilled)

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 15 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่รับเข้ามาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจว่า จะพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานเป็นหลักเพื่อประหยัดเวลาในการปรับการทำงานให้เข้ากับโรงแรม ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบูติกท่านหนึ่งได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงคุณสมบัติของพนักงานโรงแรมบูติกที่แตกต่างจากโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ไว้ว่า การทำงานในโรงแรมบูติกเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และต้องมีความใส่ใจในทุกรายละเอียด ไม่ว่าจะเป็นในส่วนให้บริการลูกค้าหรือส่วนสนับสนุนก็ตาม บางครั้งชั่วโมงการทำงานอาจจะยาวนานและวันหยุดไม่ตรงกับสายงานอื่นที่จะหยุดวันเสาร์หรือวันอาทิตย์หรือวันนักขัตฤกษ์ต่าง ๆ กำลังใจจากครอบครัวของพนักงานจะเป็นแรงผลักดันสนับสนุนให้พนักงานประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอนาคตได้ ในส่วนมุมมองเกี่ยวกับศักยภาพของคนทำงานรุ่นใหม่ หรือพนักงานที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาก่อนอย่างนักศึกษาจบใหม่นั้น คนทำงานรุ่นใหม่จะมีความมั่นใจในตนเองมีความสามารถในการสื่อสารกับลูกค้าต่างชาติได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีความพยายามที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้ปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มที่และดีที่สุด

สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานโรงแรมบูติกที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมีความแตกต่างจากคุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสถานการณ์ปกติ คือ การพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก

7. การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรทดแทนว่า จะลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการรับพนักงานใหม่ แต่จะหาพนักงานทดแทนจากการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาทำงานเพื่อทดแทนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานประจำ และทางโรงแรมต้องรับภาระในการดูแลค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น อาทิ ค่าอาหารพนักงานต่อมื้อ ค่าชักรีดชุดพนักงาน เป็นต้น โดยปกติแล้วโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่เป็นเครือข่ายโรงแรมต่างประเทศ (International Hotels Chain) จะนิยมประกาศรับสมัครงานในหน้าหนังสือพิมพ์ภาษาต่างประเทศเป็นหลักโดยจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง ทั้งนี้ ทางโรงแรมสามารถที่จะหาพนักงานที่จะเข้าร่วมงานในอนาคตได้จากทางสถานศึกษาโดยให้โอกาสในการฝึกงานหรือเรียนรู้การอบรมการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐานก่อนและให้โอกาสในการพิจารณาการสมัครเข้าร่วมงานกับโรงแรมนั้น ๆ ในอนาคตได้ เมื่อกลับเข้าสู่สภาวะการปกติ โรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม มีโครงการฝึกอบรมการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานแก่นักศึกษาตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการโรงแรม โดยจะรับนักศึกษาเข้ามาเรียนรู้งานขั้นพื้นฐานทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเป็นเวลาประมาณตามระยะเวลาที่ทางโรงแรมกำหนด หลังจากผ่านการอบรมนั้นแล้ว นักศึกษาสามารถที่จะเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานรายวันกับทางโรงแรมได้

ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมในการดำเนินกลยุทธ์อย่างยั่งยืนไว้ว่า เนื่องจากโรงแรมเป็นประเภทที่พึ่งพาอากาศ และอยู่ในเขตชนบทที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบดูแลพื้นที่ที่โรงแรมตั้งอยู่ ทางโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมด้วย โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นชาวบ้านในชุมชน เพราะทุนมนุษย์ต้องมีการลงทุน ต้องมีความเชื่อและศรัทธาในทุนมนุษย์ ต้องหาความรู้ตลอดเวลา คนที่จะมาช่วยภาคการโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้นั้น ต้องรู้บริบทการทำงานที่ต้องเน้นด้านการรักษาสภาพพนักงานในโรงแรมให้ดี การสร้างแนวคิดการ วิเคราะห์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และการดำเนินนโยบายในสภาวะวิกฤติที่สามารถวัดผลได้ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวตัดสินใจว่าธุรกิจโรงแรมจะอยู่อย่างยั่งยืนหรือไม่ ปัญหาด้านทุนมนุษย์ คือ การรับคนทำงานที่ไม่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน ควรปรับปรุงระบบการศึกษา และเปลี่ยนแรงงานในโรงแรมให้เป็นแรงงานที่มีความรู้และหาความรู้ได้และให้เป็นทุนมนุษย์ที่ดี เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ จึงควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้พนักงานคิดเป็น วิเคราะห์เป็น ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ นำความคิดไปทำ มีความสุขในการทำงาน รู้จักสร้างเครือข่าย คิดถึงอนาคต ควรเน้นการทำงานเชิงรุก และยังสามารถนำภูมิปัญญามาขาย มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการ และควรสร้างความตระหนักให้ภาคธุรกิจโรงแรมให้

ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และลงทุนเรื่องพนักงานทั้งในสภาวะการณ์ปกติหรือสภาวะวิกฤติก็ตาม และเมื่อสภาวะวิกฤติมาถึง พนักงานที่ได้ลงทุนไว้จะมีความพร้อมและสามารถทำงานทดแทนในตำแหน่งที่ว่างลงได้เลย รวมถึงในกรณีที่พนักงานในระดับหัวหน้างานลาออก เช่น ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant Manager) ลาออก กระบวนการแรกที่ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการ คือ การปรึกษากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับผู้จัดการห้องอาหารใหม่ หรือจะพิจารณาให้รองผู้จัดการห้องอาหาร (Assistance Restaurant Manager) รักษาการแทน เนื่องจากข้อจำกัดของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จะมีมาตรฐานในการให้บริการแก่แขกเป็นตัวกำหนดรูปแบบการให้บริการ ความชำนาญ และความยอมรับนับถือในการปฏิบัติงานก็ถือเป็นเรื่องสำคัญในการพิจารณาประกอบการปรับตำแหน่งด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ได้ดังนี้ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว มีการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนจากการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาทำงานเพื่อทดแทน โดยการให้โอกาสในการฝึกงานหรือเรียนรู้การอบรมการปฏิบัติงานในขั้นพื้นฐาน การให้โอกาสในการพิจารณาการสมัครเข้าร่วมงานกับโรงแรมนั้น ๆ ในอนาคต การจัดโครงการฝึกอบรมการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานแก่นักศึกษาตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการโรงแรม และการให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม การเลื่อนตำแหน่งจากภายในหรือโอนย้ายพนักงาน โดย การปรึกษากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับพนักงานใหม่หรือจะพิจารณาให้พนักงานในระดับผู้ช่วยรักษาการแทนเป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมบูติกด้านการสรรหาบุคลากรทดแทนในโรงแรมนั้น พบว่า โรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม ในสภาวะวิกฤติจะใช้การโยกย้ายพนักงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งเป็นการชั่วคราวแทนการเลื่อนตำแหน่ง โดยให้โอกาสเรียนรู้งานในแผนกอื่น ๆ หรือเพื่อเวลาที่แผนกอื่น ๆ นั้นต้องการความช่วยเหลือทางพนักงานก็สามารถเข้าให้ความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา โดยโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้ทำเป็นโครงการเรียนรู้งานภายในโรงแรมขึ้น หรือที่เรียกว่า Cross Training เพื่อสนับสนุนการโยกย้ายพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอีกด้วย

จึงสรุปได้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติกมีการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนจากการโยกย้ายพนักงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งเป็นการชั่วคราวภายใต้โครงการ Cross Training เพื่อสนับสนุนการโยกย้ายพนักงานภายในเป็นหลักแทนการปรับเลื่อนตำแหน่ง

8. กลยุทธ์การแสวงหาพนักงานเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้ ในสถานการณ์ปกติความต้องการกำลังคนในธุรกิจโรงแรมมีมาก ทางโรงแรมต้องมีการกำหนดอัตรากำลังคน และการทำงานของพนักงานอย่างเต็มจำนวน เพื่อป้องกันการขาดกำลังคน หรือการให้บริการที่ล่าช้าแก่แขกที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรม นอกเหนือจากการที่มีพนักงานประจำเป็นหลักแล้ว ยังสามารถหาพนักงานชั่วคราวที่มีสัญญาจ้างงานเป็นรายวันหรือรายเดือนเข้ามาเพิ่มเติมได้อีกทางหนึ่ง แต่ในสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ธุรกิจโรงแรมได้ให้ความสำคัญกับ การควบคุมค่าใช้จ่าย การควบคุมต้นทุนการบริหารจัดการเกี่ยวกับพนักงาน โดยได้มีการปรับลดจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และเหลือไว้แต่พนักงานที่เป็นพนักงานหลักของโรงแรมไว้ ส่วนการแสวงหาพนักงานให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันนั้น ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับการว่าจ้างพนักงานจากโรงแรมอื่น ๆ เข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นรายวัน โดยการติดต่อผ่านทางผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมอื่นโดยตรง ทั้งนี้ พนักงานโรงแรมที่ทำงานจ้างให้มาทำงานชั่วคราวส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานแผนกแม่บ้าน และพนักงานแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่มเท่านั้น

ผู้บริหารโรงแรม 4-5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ในช่วงสถานการณ์ปกติที่ถือว่าเป็นช่วงที่มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยสูง ทางโรงแรมได้มีการเปิดรับสมัครพนักงานในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ เพิ่มขึ้นทั้งในส่วนของพนักงานประจำ (Permanent) และพนักงานชั่วคราว (Temporary) ในกำหนดระยะเวลาของสัญญาจ้างงานไว้ที่ 3 เดือน และในกรณีที่มิงานพิเศษ หรืองานจัดเลี้ยงเข้ามา เช่น งานแต่งงาน งานประชุมและสัมมนาต่าง ๆ หรือจะเป็นคณะทัวร์เดินทางเข้ามาพักมากเป็นพิเศษจนไม่สามารถประกาศรับสมัครงานเพิ่มเติมได้ทันนั้น ทางโรงแรมก็จะมีการรับพนักงานในลักษณะจ้างนักเรียน นักศึกษาเข้ามาทำงานเป็นพนักงานรายวันเข้ามาทำงาน โดยจะกำหนดอัตราจ้างพนักงานรายวันอยู่ที่ วันละ 200 บาท ในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ทางโรงแรมจะพิจารณาจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและรายได้ของโรงแรมเป็นหลัก ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม จะดำเนินการลดพนักงานในส่วน of พนักงานอัตราจ้างรายเดือนออกไป ทำให้เหลือแต่ในส่วน of พนักงานประจำ เพราะโดยส่วนใหญ่พนักงานในลักษณะการจ้างแบบชั่วคราวจะมีการกำหนดสัญญาที่ 3 เดือนเป็นหลัก และช่วงระยะเวลาการเข้าใช้บริการของแขกในโรงแรมสูงสุดโดยส่วนใหญ่ จะอยู่ในช่วงเวลาประมาณ 6 เดือนเท่านั้นในระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึงเมษายน ของทุกปี

จึงสรุปว่า กลยุทธ์ในการแสวงหาพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การกำหนดอัตรากำลังคน การกำหนดเวลาการทำงาน

ของพนักงานเต็มจำนวน การว่าจ้างพนักงานจากโรงแรมอื่น ๆ เข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นรายวัน การรับพนักงานในลักษณะจ้างนักเรียนหรือนักศึกษาเข้ามาทำงานเป็นพนักงานรายวันและการพิจารณาจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและรายได้ของโรงแรม

ผู้บริหารโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ถ้ามีกรณีของงานจัดเลี้ยงพิเศษ หรือมีแขกจองมามากกว่าช่วงเวลาที่ปกติแล้ว ทางโรงแรมจะให้การเลื่อนวันหยุด หรือเพิ่มชั่วโมงการทำงานแทน รวมถึงการงดใช้วันหยุดและวันลาพักร้อนประจำปีของพนักงาน เพื่อให้มีพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าวและทางโรงแรมก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานชั่วคราวเข้ามาเพิ่มเติมอีกด้วย และพนักงานประจำที่ทำงานเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าว ทางโรงแรมก็จะจ่ายผลตอบแทนในรูปของวันหยุดวันลาเพิ่มเติมให้ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าล่วงเวลาพิเศษในรูปของตัวเงินให้แก่พนักงาน ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 8 โรงแรม จะพิจารณาการจ้างพนักงานรายวันเข้ามาเฉพาะงาน โดยมีชั่วโมงการทำงานที่ 8 ชั่วโมง และอัตราค่าจ้างอยู่ที่ 250 บาท ต่อวัน ทั้งนี้ จะต้องเป็นงานที่สร้างรายได้ให้กับโรงแรมโดยตรง เช่น งานแต่งงาน งานประชุมสัมมนา เป็นต้น

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการแสวงหาพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันในโรงแรมบูติก คือ การพิจารณาเลื่อนวันหยุดพนักงาน การเพิ่มชั่วโมงการทำงานต่อวันมากขึ้น หรือการงดใช้วันหยุดและวันลาพักร้อนประจำปีของพนักงาน โดยมีการจ่ายผลตอบแทนในรูปของวันหยุดวันลาเพิ่มเติมเป็นค่าล่วงเวลาแทนการจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงิน อีกทั้งยังมีการจ้างพนักงานรายวันเข้ามาเฉพาะงานเป็นกรณีด้วย

9. การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม ระดับ 4 ดาว จำนวน 4 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า ในส่วนของพนักงานหลังบ้าน หรือพนักงานส่วนสนับสนุน (Back of the House) นั้นอาจมีการลดอัตราส่วนของพนักงานลง เช่น ในแผนกแม่บ้าน แผนกซักรีด หรือแผนกรักษาความปลอดภัย เนื่องจากปริมาณแขกเข้ามาใช้บริการในโรงแรมน้อย และผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม จะทำการสลับหมุนเวียนพนักงานในส่วนหน้า (Front of the House) เข้ามาเรียนรู้และปฏิบัติงานแทนเพื่อสนับสนุนการทำงานของทั้งสองส่วน

ด้านผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องการกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้า และพนักงานส่วนสนับสนุนนั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสม สืบเนื่องมาจากการดำเนินนโยบายการให้ใช้วันหยุดลาพักร้อนให้หมด หรือการลาโดยไม่

รับเงินเดือน (Leave Without Pay) แต่ยังคงสภาพของพนักงานไว้ได้ และการหมุนเวียนการทำงานในแต่ละแผนกที่สามารถจะทดแทนกำลังคนได้

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้ดำเนินกลยุทธ์การหมุนเวียนการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของแต่ละแผนกไว้ และผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 โรงแรม เลือกรูปแบบการกำหนดโครงการ DIY (Do It Yourself)

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ให้สัมภาษณ์โครงการ DIY (Do It Yourself)

ผู้สัมภาษณ์ “โครงการ DIY คืองานอะไร”

ผู้บริหาร “โครงการ Do It Yourself เป็นโครงการที่ให้พนักงานในโรงแรมหมุนเวียนมาช่วยกันทำงานต่าง ๆ ภายในโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น การทำความสะอาด งานซ่อมบำรุงทั่วไป”

ผู้สัมภาษณ์ “โครงการนี้มีแนวคิดมาจากอะไร”

ผู้บริหาร “การให้พนักงานประจำของโรงแรมเป็นผู้ลงมือทำงานเองทั้งหมด เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ”

ผู้สัมภาษณ์ “ผลที่ได้รับจากโครงการนี้คืออะไร”

ผู้บริหาร “คือ ในส่วนของพนักงานนั้น ได้ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานในโรงแรม ความสามัคคีและเห็นอกเห็นใจกัน รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานด้วย ส่วนในภาพรวมของโรงแรมนั้น ได้มีการปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบบริเวณโรงแรมให้สวยงามยิ่งขึ้น แต่ท้ายสุดของโครงการนี้ที่ทางผู้บริหารโรงแรมคาดหวังมากที่สุดคือ ความประหยัด”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ในอัตราที่เหมาะสมของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การลดอัตราส่วนของพนักงานส่วนสนับสนุน การสลับหมุนเวียนพนักงานในส่วนหน้า (Front of the House) ให้เข้ามาเรียนรู้และปฏิบัติงานแทนเพื่อสนับสนุนการทำงานของทั้งสองส่วน การพิจารณาถึงความเหมาะสมของพนักงานทั้งสองส่วน การให้ใช้วันหยุดลาพักร้อน การลาโดยไม่รับเงินเดือน (Leave without pay) การหมุนเวียนการทำงานในแต่ละแผนกเพื่อทดแทนกำลังคน การจัดทำโครงการ DIY (Do It Yourself) การปรับลดพนักงานในส่วนสัญญาจ้างจากบริษัทอื่น Outsourced ที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำของโรงแรม โดยให้พนักงานประจำของโรงแรมเป็นผู้ดำเนินงานเอง และการหมุนเวียนพนักงานประจำของโรงแรมในแผนกต่าง ๆ เข้ามาทำงานแทน

ด้านผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 12 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า การจัดสรรกำลังคนระหว่างพนักงานบริการส่วนหน้าและฝ่ายสนับสนุนนั้นจะดูที่ความเหมาะสมของปริมาณงานที่มีในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 7 โรงแรม จะใช้เวลาที่ไม่มี

แขกเข้าใช้บริการในโรงแรมมาจัดกิจกรรมทำความสะอาดครั้งใหญ่ (Deep clean) รวมถึงผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม ได้พิจารณาให้พนักงานในส่วนต่าง ๆ ได้ช่วยงานบำรุงรักษาและซ่อมแซมในส่วนของห้องพัก (Maintenance) และพื้นที่ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เข้ามาช่วยงานในแผนกข้างเป็นหลักด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจการกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ให้มีอัตราที่เหมาะสมในโรงแรมบูติก คือ การพิจารณาความเหมาะสมของปริมาณงานที่มีในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก อีกทั้ง ยังหมุนเวียนพนักงานประจำเพื่อจัดกิจกรรมทำความสะอาด (Deep clean) และการบำรุงรักษาและซ่อมแซมในส่วนห้องพัก (Maintenance) อีกด้วย

10. การจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานใหม่กรณีมีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 6 โรงแรม ได้แสดงความเห็นไว้ดังนี้ ในกรณีที่มีการยุบรวมหน่วยงานเกิดขึ้นในโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ นั้น จะเป็นการยุบรวมงานในแผนกเดียวกัน เช่น พนักงานในฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่มที่รับผิดชอบด้านการจัดเลี้ยง งานประชุม และสัมมนา ในช่วงที่ไม่มีงานจัดเลี้ยงเข้ามา จะให้พนักงานในแผนกจัดเลี้ยงไปทำงานในห้องอาหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแทน จะไม่เป็นการยุบรวมอย่างถาวร แต่จะมีเฉพาะในส่วนของการชั่วคราวเท่านั้นที่จะไม่มีการย้ายไปทำงานในแผนกอื่น ๆ หรือให้แผนกอื่น ๆ ที่ไม่มีงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเข้าไปปฏิบัติงาน เพราะงานครัวนั้นจัดได้ว่าเป็นงานที่จะต้องใช้ทักษะและความชำนาญส่วนบุคคล และไม่เหมาะสมที่จะมีการฝึกอบรมในช่วงระยะเวลาดังนี้

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 2 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า การยุบรวมหน่วยงานในโรงแรมนั้นถือเป็นการปรับโครงสร้างทางการบริหารงาน แต่เป็นมาตรการที่มีประโยชน์เพื่อปรับลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร และถือเป็นมาตรการที่ต้องดำเนินการโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละโรงแรม แต่ควรคำนึงถึงปัญหาที่อาจจะตามมา เช่น ปัญหาพนักงานมีจำนวนมากกว่าปริมาณงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะให้พนักงานเพิ่มเติมซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย เพราะพนักงานจะถูกย้ายไปทำงานในแผนกที่แตกต่างไปจากเดิม และปัญหาสำคัญที่อาจจะเกิดขึ้นคือ พนักงานระดับหัวหน้างานปัจจุบัน ถูกมอบหมายเข้าไปปฏิบัติงานในแผนกใหม่ โดยไม่ได้ทำหน้าที่หัวหน้างานต่อไป ทั้งนี้ ทางโรงแรมอาจจะตัดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ก็สามารถกระทำได้ แต่ควรจะมีการชี้แจงทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรมด้วย เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในแผนกที่ถูกยุบรวม

ทั้งนี้ การลดขนาดขององค์กร เช่น การลดกำลังคน การยุบเลิกหน่วยงาน ฯลฯ หรือการลดขนาดทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจหมายถึง การปรับลดค่าตอบแทน สิทธิผลประโยชน์ การชะลอหรือระงับการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร หรือกิจกรรมพนักงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายทางการบริหาร เป็นการดำเนินการที่สวนทางกับกระแสความรู้สึกรักของพนักงานโรงแรมที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน มีรายได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น ได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกหรือความสุขเพิ่มขึ้น แต่การลดขนาดขององค์กรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดของการดำเนินการในทางตรงกันข้าม อาจจะทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานช้าลง ความมั่นคงในการทำงานหรือรายได้ในการทำงานลดลง รวมทั้งความมีเกียรติ มีหน้ามีตาหรือความสุขในการทำงานอาจจะน้อยลงไปด้วย อย่างไรก็ตาม การลดขนาดขององค์กรหรือหน่วยงานภายในโรงแรม เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพื่อความอยู่รอดของโรงแรม ทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนต่อไปได้ หรือทำให้ธุรกิจฟื้นตัวขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้น การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับหรือไม่ก่อปัญหาความวุ่นวาย จึงเป็นประเด็นภารกิจทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่จะต้องมีการบริหารจัดการ ให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมสามารถขับเคลื่อนไปได้ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในกรณีที่ต้องมีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม จะมีวิธีการในการจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ที่เกิดขึ้นในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ มีการยุบรวมงานในแผนกเดียวกันเท่านั้น เช่น การให้พนักงานในแผนกจัดเลี้ยงไปทำงานในห้องอาหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแทน การตัดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของพนักงาน แต่ควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม และการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม พบว่า ไม่มีนโยบายในการยุบรวมหน่วยงาน เนื่องจากโรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน ถึง 12 โรงแรมและโรงแรมบูติกโดยมากมีการแบ่งสายงานที่ไม่ซับซ้อนเหมือนโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ทั่วไป จึงไม่มีความจำเป็นในการดำเนินนโยบายดังกล่าว

สามารถสรุปได้ว่า ไม่มีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรมบูติกเนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก

11. รูปแบบการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรมนั้น โดยส่วนใหญ่ตอบคำถามเรื่องการดำเนินนโยบายเรื่องการปรับลดเงินเดือนว่า ทางโรงแรมไม่มีนโยบายการลดเงินเดือน หรือการไล่พนักงานออกในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่จะพิจารณาการไม่รับพนักงานงาน

ใหม่เข้ามาในช่วงสภาวะวิกฤติทั้งพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวต่างประเทศ โรงแรมทั้งในระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่ล้วนได้รับรายได้จากค่าบริการ (Service Charge) ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างช่วงสถานการณ์ปกติ จากเดิมโรงแรมระดับ 5 ดาวจะได้รับอยู่ที่ 13,000 – 15,000 บาทต่อเดือน ลดลงเหลือ 4,000 บาทต่อเดือน อันเป็นผลจากการชะลอการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวทำให้ไม่มีแขกเข้ามาใช้บริการในโรงแรม ทั้งนี้ ยังมีแนวโน้มการได้รับค่าบริการชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง จากอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมในระดับ 5 ดาวในช่วงสภาวะวิกฤตินี้เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 30 จากสถานการณ์ปกติแล้วอัตราการเข้าพักเฉลี่ยจะต้องขึ้นมาอยู่ที่ร้อยละ 80 อีกทั้งยังมีการงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานโรงแรม และการให้พนักงานใช้สิทธิลาพักร้อนให้หมดในช่วงสภาวะวิกฤติ ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม เลือกรับพิจารณาการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยการพิจารณาจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นภายในของโรงแรม และจะพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถที่หลากหลายเข้ามาทำงานด้วย

สามารถสรุปได้ดังนี้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้บรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ การให้พนักงานใช้สิทธิลาพักร้อนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ การไม่มีนโยบายการจ้างพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ การพิจารณาการจ้างงานเท่าที่จำเป็นและการพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถที่หลากหลายก่อนเป็นอันดับแรกเป็นต้น

จากการสัมภาษณ์โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 15 โรงแรม พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานและไม่มีการจ้างพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น รวมทั้งไม่มีนโยบายการลดเงินเดือนหรือการไล่พนักงานออก โรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานโดยมีการงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานโรงแรม อีกทั้ง โรงแรมบูติก จำนวน 10 โรงแรม เลือกรับพิจารณาการให้พนักงานใช้สิทธิลาพักร้อนให้หมดเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ดังนี้ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติกไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน ไม่มีการจ้างพนักงานใหม่ ไม่มีนโยบายการลดเงินเดือน และไม่มีการไล่พนักงานออก แต่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานโดยงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานโรงแรมเป็นหลัก รวมถึงการให้พนักงานปัจจุบันใช้สิทธิลาพักร้อนให้หมดเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายรายวันในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวมถึงผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม โดยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศ (Orientation) พนักงานใหม่เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะการถดถอยหรือในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจก็ตาม ทั้งนี้ โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่นั้น ถือเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักโรงแรมของตนเอง และได้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ รวมถึงหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานด้วย ทั้งนี้ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่จะเกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงานในโรงแรม พนักงานใหม่ควรจะได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จของงาน รวมทั้งควรเข้าใจถึงเรื่องต่าง ๆ ของโรงแรมด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า วิธีการปฐมนิเทศของแต่ละโรงแรมอาจแตกต่างกัน แต่การที่จะทำให้ได้ผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการทำปฐมนิเทศ หากได้เข้าใจแล้ว ก็จะช่วยให้พนักงานใหม่มีโอกาสกระทำในสิ่งที่ถูกต้องตามนโยบายของโรงแรม โดยข้อมูลชนิดต่าง ๆ ที่พนักงานใหม่ควรจะได้รับนั้น อาจจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่และแผนกของแต่ละคน แต่ก็มีส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่เป็นเรื่องซึ่งพนักงานโรงแรมทุกคนควรทราบเหมือนกัน เช่น ชั่วโมงการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในแผนก ซึ่งควรให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ และการรักษาความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดหรือเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงาน

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวของพนักงานใหม่ที่เกิดขึ้นหลังการเข้ารับการปฐมนิเทศไว้ว่า เมื่อมีพนักงานโรงแรมใหม่เข้ามาทำงาน ย่อมเป็นที่ถูกจับตามองในช่วง 3 เดือนแรก ในฐานะพนักงานใหม่อาจรู้สึกตื่นเต้นกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโรงแรม รวมทั้งการแสดงความสามารถให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและเจ้าของโรงแรมในกรณีที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ความผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุดของพนักงานใหม่ที่พบอยู่ คือ พนักงานใหม่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของโรงแรมได้ และพนักงานใหม่ไม่ค่อยถามในสิ่งที่ตัวเองไม่รู้ ซึ่งโรงแรมมักจะคาดหวังในตัวพนักงานที่กล้าคิดกล้าถามมากกว่าพนักงานที่นิ่งเฉย ไม่แสดงความสามารถหรืออื่น หากเกิดการเปลี่ยนงานใหม่ หรือกำลังปรับตัวเข้ากับตำแหน่งใหม่ หรือแม้แต่เพิ่งเริ่มทำงานโรงแรมเป็นครั้งแรก กลยุทธ์ที่จะช่วยให้พนักงานปรับตัว และสร้างความประทับใจ

ให้กับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกัน คือ การเคารพในวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ เช่น การไปถึงที่ทำงานสาย เป็นสิ่งที่แสดงถึงความไม่เคารพ ไม่ให้เกียรติต่อโรงแรม อันเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ไม่ควรกระทำ หากพนักงานใหม่ต้องการประสบความสำเร็จ ให้สังเกตจากผู้ที่ประสบความสำเร็จว่า ได้วางตัวและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร หากมีโอกาสนับรู้จากผู้สอนงาน (Trainer) ที่ทำงานในโรงแรมมาเป็นเวลานาน พนักงานใหม่ควรเรียนรู้กฎระเบียบของโรงแรม รวมถึง ธรรมเนียมปฏิบัติ ทัศนคติ ค่านิยม เพื่อที่จะสามารถปรับตัวเข้ากับสถานที่ทำงานใหม่ได้โดยเร็ว

สามารถสรุปได้ดังนี้ รูปแบบการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของ โรงแรมระดับ 4 – ดาว ไม่มีความแตกต่างกันกับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะการปกติ แต่จะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการปฐมนิเทศพนักงาน และการให้ความสำคัญกับการปรับตัวของพนักงานใหม่เป็นหลัก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 15 โรงแรม พบว่า การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อาจจะกระทำขึ้นแบบเฉพาะตัว และไม่มี ความแตกต่างกับการจัดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะปกติ เพราะโรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีการเคลื่อนไหว (Turn Over) ของจำนวนพนักงานน้อย จะเปิดรับพนักงานใหม่เฉพาะในกรณีที่พนักงานเก่าลาออกเท่านั้น การเต็มใจเรียนรู้ของพนักงานใหม่เอง อาจต้องพบกับการทำงานที่ไม่คุ้นเคยในช่วงหนึ่งเดือนแรกของการทำงาน และยังไม่ควรพยายามชักจูงเพื่อนร่วมงานให้คิดในแบบของตนเอง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ดีกว่าก็ตาม ให้ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานในแผนกเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของกระบวนการและการปฏิบัติงานในแผนก และพยายามที่จะเรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจ และเคารพในตัว ของพนักงานเสียก่อน จากนั้น จึงทำการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้ การทำความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบในช่วง 2 – 3 วันแรกนั้น พนักงานใหม่ควรมหาโอกาสคุยกับหัวหน้าแผนกหรือผู้จัดการโดยตรงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน เมื่อเริ่มต้นงานในตำแหน่งใหม่ ควรทำงานแบบมีอาชีพ ให้ความสำคัญกับการทำงานควบคู่ไปกับการทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานในโรงแรม ทั้งในแผนกเดียวกันและต่างแผนกที่จะต้องทำงานสัมพันธ์กัน ตัวพนักงานใหม่ต้องแสดงให้เห็นเพื่อนร่วมงานเห็นว่า เป็นคนทุ่มเทให้กับการทำงาน แต่ก็ยังต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานด้วย โดยสุดท้ายแล้วพนักงานที่ผ่านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่จะกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าของโรงแรม ในช่วงการทดลองงาน 3 เดือนนั้น พนักงานใหม่ควรมีการขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของตนจากหัวหน้างานเป็นระยะ เมื่อผ่านไปหนึ่งเดือนแรก อาจจะขออนุญาตหัวหน้างาน เพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานในช่วงที่ผ่านมาและเป็นการตรวจสอบว่า หัวหน้างานพึงพอใจกับการทำงานของตนหรือไม่ และมีตรงไหนที่ต้องการให้ปรับปรุงบ้าง ในอีก 2 เดือนข้างหน้าจะได้มีการพัฒนาให้ดีขึ้นตามหน้าที่ และตามที่โรงแรมคาดหวัง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของ โรงแรมบูติกไม่มีความแตกต่างกับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะการถดถอย

2. นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้แสดงความเห็นว่า นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นไม่มีความแตกต่างจากสภาวะการถดถอย แต่ทั้งนี้ ก่อนที่จะจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน โรงแรมนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อน โดยโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม จะพิจารณาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤติ ซึ่งบางครั้งก็ไม่มีจำเป็นในการฝึกอบรม เพราะข้อจำกัดด้านงบประมาณ แต่บางครั้งก็จำเป็นให้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้นในโรงแรม ทั้งนี้วิธีการพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นมีมากมายหลายรูปแบบ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ อันจะนำไปสู่ความคุ้มค่าของการฝึกอบรมในสภาวะการถดถอยนั้นทางโรงแรม โดยผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมพนักงานและกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมอยู่ตลอดเวลา โดยได้มีการกำหนดการอบรมขั้นพื้นฐานที่พนักงานจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการซ่อมหนีไฟ การดับเพลิงหรือการรับมือกับแผ่นดินไหว รวมถึงการจัดการอบรมในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ การแต่งหน้า การพัฒนาภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับแขกชาวต่างประเทศและได้กำหนดแผนการอบรมพนักงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่การเริ่มต้นทำงานสำหรับพนักงานใหม่และเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรในแต่ละแผนกด้วย เช่น ในสาขานานบริการอาหารและเครื่องดื่มได้มีการจัดการอบรม Product Knowledge ในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นไวน์ เครื่องดื่ม และรายการอาหาร ตลอดจนการจัดการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการบริการอาหารและเครื่องดื่มด้วย

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม วิเคราะห์ไว้ว่า โครงการฝึกอบรมแต่ละโครงการนั้นๆ จะนำผลประโยชน์สูงสุดมาสู่โรงแรมมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับโครงการฝึกอบรมของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามุ่งให้ประโยชน์ในด้านใด เช่น เทคนิคการให้บริการแขกที่เข้ามาใช้บริการ หรือความปลอดภัยในการทำงาน หรืออาจมีการอบรมด้านการปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการฝึกอบรมและพัฒนานั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ฉะนั้น หากทางผู้บริหารโรงแรมหรือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาตัดสินใจที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นในโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจริงแล้วจะต้องวิเคราะห์ให้รอบคอบว่า พนักงานในโรงแรมคนใดบ้างที่มีความต้องการหรือมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ถ้าหากไม่จัดฝึกอบรมให้ก็จะต้องหาวิธีอื่นมาแก้ไข เพราะบางครั้งการฝึกอบรม

นอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองโดยไม่คุ้มค่าแล้ว ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหามาง่ายๆ ได้ ถ้าพนักงานโรงแรมที่เข้ารับการฝึกอบรมเหล่านั้นไม่มีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม โดยที่ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม จะหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหลักก่อน โดยนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการฝึกอบรม เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพในสภาวะวิกฤติ

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม กล่าวว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเช่นนี้ การฝึกอบรมในห้องเรียนย่อมมีน้อยลง เนื่องจากปัญหาค่าใช้จ่ายที่ต้องจัดสรรจำนวนมาก เช่น ค่าวิทยากร ค่าอาหาร ค่าอาหารว่าง ค่าเดินทาง เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ควรเปลี่ยนมุมมองของตนเองก่อนว่า การพัฒนาไม่ใช่แค่การฝึกอบรมในห้องเรียนเท่านั้น ช่องทางการพัฒนาอื่นๆ ที่ผู้บริหารโรงแรมสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้ เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายโครงการ การทำกิจกรรม การดูงานนอกสถานที่ หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น การพัฒนาความสามารถของทั้งตนเองและของพนักงานนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากใจ ใจที่ต้องการให้ตนเองและทีมงานมีความสามารถที่เพิ่มขึ้น เพราะความสามารถที่เพิ่มขึ้นย่อมนำไปสู่ประสิทธิภาพของผลงานที่สูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ไม่มีความแตกต่างจากสภาวะการปกติ แต่จะพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดใน รวมทั้งความคุ้มค่าของการฝึกอบรม การพิจารณาความจำเป็นของพนักงานที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล การพิจารณาวิธีการพัฒนาอื่น ๆ แทนการฝึกอบรมในห้องเรียนย่อย และใช้ช่องทางอื่น ๆ ในการฝึกอบรมแทน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 13 โรงแรม พบว่า นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในโรงแรมบูติกนั้น จะเน้นการบริการและใส่ใจในทุกรายละเอียดของแขกที่เข้ามาใช้บริการ การกำหนดนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจึงไม่ได้มีความแตกต่างไปจากปกติเท่าใดนัก ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 5 โรงแรม จะพิจารณาจากงบประมาณในแผนกฝึกอบรมและพัฒนาควบคู่ไปด้วย อีกทั้งโรงแรมบูติกส่วนใหญ่เองมีความมุ่งมั่นที่จะปรับทัศนคติในการทำงาน โดยมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน โรงแรมที่แตกต่างจากโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว โดยผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้ใช้บริการการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมกับบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการปรับทัศนคติการให้บริการของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ หลังจากทีพนักงานได้เข้าร่วมอบรมแล้ว จะมีทัศนคติที่ดีอยู่ในตัวของพนักงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานในปัจจุบันหรือตำแหน่งงานในอนาคตก็ตาม

สามารถสรุปได้ดังนี้ นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของ โรงแรมบูติกไม่มีความแตกต่างจากสภาวะการปกติ เนื่องจาก จะพิจารณาจากงบประมาณในแผนก ฝึกอบรมและพัฒนาควบคู่กัน ไปเป็นหลัก เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้โดยใช้ บริการการฝึกอบรมกับบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการปรับทัศนคติการให้บริการของพนักงาน

3. กระบวนการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนาของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ส่วนใหญ่พบว่า งบประมาณที่ทางโรงแรม จัดสรรให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน การจัดการเรียนภาษาต่างประเทศ การจัดอบรม เรื่องการดูแลผู้สูงอายุหรือแขกพิเศษ รวมทั้งการจัดกิจกรรมนันทนาการของพนักงาน รวมทั้งการมอบ รางวัลพนักงานดีเด่น กิจกรรมด้านการกีฬา และกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ลดลงกว่าร้อยละ 40 – 50 ในแต่ละโรงแรม

ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น รูปแบบการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับพนักงานในแต่ละโรงแรม จะมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่ทางโรงแรม ได้จัดให้กับพนักงาน ในสภาวะการปกติ เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นจะพิจารณาการมอบ ใบประกาศนียบัตรที่มีค่าใช้จ่ายในการจัดทำที่ถูกกว่าแทนการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นในลักษณะ ของรางวัล หรือบัตรอภินันทนาการต่าง ๆ การจัดกิจกรรมกีฬาพนักงานโรงแรมภายในเวลาครึ่งวัน และมีการแข่งขันกีฬาประเภทเดียวแทนการจัดการแข่งขันเต็มวันหรือ 2 วัน เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย การจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์นั้นในสภาวะปกติทางโรงแรมมีการจัดกิจกรรมวันครอบครัวพนักงาน (Family Day) เป็นการจัดกิจกรรมนำเที่ยวและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงแรมและครอบครัว ของพนักงาน แต่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้มีการงดจัดกิจกรรมดังกล่าวไป และการจัด สวัสดิการด้านอาหารของพนักงานในสภาวะการปกตินั้นจะได้รับบริการอาหารในมือหลักเป็น กับข้าว 2 อย่าง มีมุมสลัด น้ำอัดลม ของหวาน เครื่องดื่มร้อนประเภทชาและกาแฟไว้บริการ แต่ใน สภาวะวิกฤตินั้น โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม จะดำเนินการปรับลดรายการอาหารลง ตามความเหมาะสม คือ ยังคงอาหารไว้ 2 อย่างปกติต่อมือ และบริการของหวาน สลัด แต่จะปรับลด ในส่วนของน้ำอัดลมที่มีต้นทุนสูง โดยทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้โครงการ “ลดพุง ลดน้ำตาล พนักงานโรงแรมสวย หล่อ ไร้พุง” มาปรับใช้ให้เข้ากับงบประมาณที่ลดลง ทั้งนี้ มีโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 2 โรงแรม ที่ไม่มีการปรับลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับพนักงานโรงแรมลงเลย

โดยสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับพนักงานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จากงบประมาณที่ลดลงในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ คือ การพิจารณามอบใบประกาศนียบัตรรางวัล

พนักงานดีเด่นในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจแทนของรางวัล การจัดกิจกรรมกีฬาพนักงาน โรงแรม ภายในเวลาเพียงครึ่งวัน การงดจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ การลดสวัสดิการด้านอาหารของ พนักงาน การจัดโครงการ “ลดพุง ลดน้ำตาล พนักงานโรงแรมสวยหล่อ ไร้พุง”

ผู้จัดการโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้ให้ความคิดเห็นว่า ปกติจะให้บริการอาหาร พนักงานในมือหลัก 2 อย่างเช่นกัน แต่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ทางโรงแรมจำกัดต้นทุน อาหารพนักงานลง เหลือเพียง 60,000 บาท ต่อเดือนสำหรับโรงแรมที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน โดย รายการอาหารมื้อกลางวันจะให้บริการอาหารจานเดียวเป็นหลัก เช่น ข้าวผัดทรงเครื่อง ราดหน้า หรือก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น อีกทั้งพบว่า โรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม ดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับอาหารพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยใช้วิธีการจำกัดรายการอาหารในมือหลักเช่นกัน แต่จะทำอาหารเพียง 1 รายการที่เพียงพอสำหรับพนักงานในมือกลางวันและมือเย็นเพื่อปรับลด สวัสดิการของพนักงาน โรงแรมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายส่วนของการเตรียมอาหารใน สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 7 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมว่า ในสภาวะการณ์ ปกติ ทางโรงแรมยังได้มีการจัดกิจกรรมวันเกิดของพนักงานในช่วงเดือนเดียวกันในห้องอาหาร พนักงานที่จะเป็นเมนูพิเศษ แต่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นกิจกรรมดังกล่าวได้งดไป จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก พบว่า มีจำนวน 4 โรงแรม ที่ไม่มีนโยบายการปรับลดกิจกรรมของ พนักงานลงในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็น โรงแรมที่มีขนาดเล็ก และมีพนักงาน จำนวนไม่มากนัก จึงง่ายต่อการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของพนักงาน โรงแรมได้ง่าย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า งบประมาณที่ลดลงในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นส่งผลกระทบต่อ การ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โรงแรมบูติก คือ มีการจำกัดต้นทุนอาหารพนักงาน จำกัด รายการอาหารในมือหลัก และการงดการจัดกิจกรรมวันเกิดของพนักงาน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย เกี่ยวกับอาหารพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นต้น

4. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานใน สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์หรืองานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นส่วนงานสนับสนุนการทำงานของพนักงาน โรงแรมในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกิจกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับสภาวะวิกฤติ การให้คำปรึกษาดูแลจิตใจของพนักงาน เพราะในสภาวะวิกฤติเช่นนี้พนักงาน โรงแรมทุกคนหลักหนี ไม่พ้นที่จะต้องเผชิญกับปัญหาด้านต่าง ๆ ไม่น้อยไปกว่าในส่วนของโรงแรมหรือเจ้าของกิจการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นเช่น ภาระหนี้สินที่พนักงานเองจัดสรรรายได้ในการชำระไม่ทัน ปัญหาความไม่เข้าใจกันในที่ทำงานอาจจะเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน หรือเกิดขึ้นระหว่างตัวพนักงานด้วยกันเอง ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า บทบาทหน้าที่ใหม่ที่ทางผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้นำเสนอมาคือ การสร้างทัศนคติใหม่แก่พนักงาน ในสถานะวิกฤติที่เกิดขึ้นว่า โครงการ “ทุกวันที่ผ่านไปจะดีกว่าวันวาน” ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทางอ้อมในทางที่ดี อาจจะได้ไม่ได้เป็นเรื่องของการปรับปรุงงานที่ใหญ่โต หรือมีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการบริหารในโรงแรม แต่เป็นเพียงการปรับวิธีการทำงานของพนักงานเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ได้ผลผลิตของการทำงานสูงขึ้น เพราะสิ่งที่สำคัญของการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ในสถานะวิกฤติของโรงแรมนั้น ไม่ได้ยึดติดกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงแรมโดยตรง แต่หากเน้นในมิติของความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงของปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีแนวทางและวิธีการทำงานเป็นระยะๆ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน ในการกระตุ้นและสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติว่า การทำงานในสถานะวิกฤตินั้นยังพบข้อบกพร่อง หรือมีปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันบ่อยในส่วนงานหรือแผนกไหนบ้าง ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรสร้างแรงกระตุ้นแก่พนักงาน ที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความเสียหายในการทำงานน้อยลง ใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัดในสถานะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้อาจจะไม่เห็นผลทันตาทันที แต่จะส่งผลในการทำงานระยะยาว

กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ ในกรณีที่ปริมาณงานในโรงแรมลดลงเนื่องจากสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีบทบาทหน้าที่ในการเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากรในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การกำหนดกิจกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาดูแลจิตใจของพนักงาน การสร้างทัศนคติใหม่แก่พนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ การกำหนดโครงการ “ทุกวันที่ผ่านไปจะดีกว่าวันวาน” การกระตุ้นและสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโรงแรม การสร้างแรงกระตุ้นแก่พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การลดความเสียหายการทำงานให้น้อยลง และการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัดในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นต้น

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 12 โรงแรม กล่าวว่า เทคนิคง่าย ๆ ของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นอาจ เริ่มต้นที่ “ใจ” เพราะเมื่อพนักงานไม่มีใจในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ใจที่จะปรับปรุงการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการลงมือปฏิบัติงานโดยตรง พนักงานโรงแรมที่ยัง ไร้ซึ่งแรงจูงใจในการพัฒนางาน และยังมีความคิดที่ว่าถ้าลงมือทำไปก็เท่านั้น

หรือผลงานเท่าเดิมแต่หัวหน้างานไม่เห็นความสำคัญ หรืออื่นใดก็ตาม หากพนักงานคิดแบบนี้ ย่อมพิจารณาได้ว่าตัวพนักงานผู้นั้นจะอับเฉาในหน้าที่การงาน

การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามามีส่วนช่วยในการปรับทัศนคติใหม่ในการทำงานในสภาวะวิกฤติของพนักงานนั้น นอกจากโรงแรมจะได้ค่าตอบแทนในการทำงานในระดับที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารพึงพอใจแล้ว ผลพลอยได้ที่โรงแรมจะได้รับจะมาจากการทำงานด้วยความตั้งใจของพนักงาน โดยโรงแรมบุติก จำนวน 7 โรงแรม มุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจระลอกใหม่ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนี้ด้วย

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ในกรณีที่ปริมาณงานในโรงแรมบุติกลดลงเนื่องจากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจะมีบทบาทในการปรับทัศนคติใหม่ในการทำงานในสภาวะวิกฤติ และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากรในโรงแรมบุติก

2. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม แสดงความคิดเห็นเรื่องหลักสูตรที่เหมาะสมในการจัดอบรมแก่พนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นว่า ไม่ใช่วิธีการที่จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงแรมได้ทุกปัญหา บางปัญหาอาจสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม บางปัญหาควรใช้การฝึกอบรมร่วมกับวิธีการอย่างอื่น และบางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม แต่อาจมีความจำเป็นที่ควรจะต้องแก้ไขระเบียบหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้ที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤติจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “ปัญหา” และ “ความจำเป็น” ก่อนว่า อะไรคือปัญหาที่ทางโรงแรมพบในปัจจุบัน และอะไรคือความจำเป็นก่อนและหลังในการกำหนดการฝึกอบรม ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรจะมีการกำหนดจุดประสงค์ หรือตั้งเป้าหมายไว้ก่อนอย่างชัดเจน แล้วจึงหาทางดำเนินการในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาขึ้นแก่พนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ แต่การดำเนินงานอาจจะประสบกับอุปสรรค และมีข้อขัดข้อง ต่าง ๆ เกิดขึ้น ทำให้ผลของการฝึกอบรมไม่ตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึง มีปัญหาเกิดขึ้นกับงบประมาณของโรงแรมในการจัดโครงการฝึกอบรม ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม กล่าวว่า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรกำหนดวัตถุประสงค์ และรู้ว่าปัญหาประเภทใดที่ควรใช้วิธีการฝึกอบรม และจะฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องอะไร เช่น ถ้าพนักงานโรงแรมมีจุดอ่อนเกี่ยวกับการขาดความชำนาญงานในหน้าที่ที่ควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมทักษะในงาน (Skill Training) หรือหากพนักงานในระดับหัวหน้างานมีจุดอ่อนในด้านการบริหาร การปกครองบังคับ

ปัญญา ทักษะคิด หรือพฤติกรรม ก็ควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะในภาวะผู้นำ (Leadership Skill) หรือถ้าการแก้ไขปัญหามิสามารถกระทำได้ด้วยการฝึกอบรมก็ควรแก้ไขด้วยวิธีการอย่างอื่น เป็นต้น ดังนั้น ความจำเป็นในจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤตินั้น ผู้บริหารโรงแรมควรจะนำมาพิจารณาและวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบก่อนเพราะความจำเป็นในการฝึกอบรมจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดหรือกำลังจะเกิดในสภาวะวิกฤติของโรงแรมได้

สามารถสรุปได้ว่า หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โรงแรมในสภาวะวิกฤติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ทางโรงแรมพบในปัจจุบัน โดยมีการศึกษาถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการกำหนดการฝึกอบรมและการศึกษาปัญหาประเภทใดที่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและจะฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องอะไร รวมถึงความจำเป็นในจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤติ

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 6 โรงแรม ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมต่อการจัดหลักสูตรการอบรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจแก่พนักงานโรงแรมว่า ทางโรงแรมมีโครงการพัฒนานุเคราะห์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและปลูกฝังการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยสร้างทักษะที่หลากหลายแก่พนักงาน เช่น พนักงานทำเบเกอรี่ที่มีความสามารถด้านดนตรี ก็รับสองตำแหน่งควบคู่ไปเวลาโรงแรมมีกิจกรรมที่ต้องใช้นักดนตรี หรือหากพนักงานมีความรู้เรื่องช่างหรือสามารถพัฒนาทักษะงานขาย Package Tour ได้ก็จะลดต้นทุนและสร้างรายได้เพิ่มกลับสู่โรงแรม เมื่อพนักงานเรียนรู้การใช้ชีวิตอย่างประหยัดและพอเพียงมากขึ้น สิ่งที่ไม่ได้สอนแต่เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเองก็คือ การไม่มองข้ามสิ่งต่าง ๆ ไป ของทุกอย่างในโรงแรมจะถูกนำกลับมาใช้อย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์สูงสุด จุดนี้เองที่ทางผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้นำมาปรับใช้เป็นโครงการสำคัญที่ คือ โครงการกำจัดขยะครบวงจร ขยะที่สามารถรีไซเคิลได้ถูกแยกออกไปขาย นำรายได้มาหล่อเลี้ยงโรงแรม แม้ไม่ใช่เงินจำนวนมากนัก แต่ภายในโรงแรมเต็มไปด้วยพื้นที่สีเขียว มีกิ่งไม้ เศษใบไม้ ที่เกิดจากการตัดแต่งจำนวนมาก จากที่เคยทิ้งไปอย่างเปล่าประโยชน์ ก็นำมาทำเป็นปุ๋ยหมัก เพื่อทดแทนปุ๋ยเคมีที่ใช้บำรุงต้นไม้ในโรงแรม สามารถประหยัดเงินส่วนนี้ได้เป็นจำนวนมาก กิ่งไม้ขนาดใหญ่ยังเหลือก็สร้างเตาเผาเพื่อทำถ่านไม้คุณภาพดี ขยะเปียกจากเศษอาหาร สิ่งของเหลือใช้ในครัว ก็นำมาผลิตแก๊สชีวภาพ เพื่อใช้ในการทำอาหารเลี้ยงแขกที่เข้ามาใช้บริการ ลดต้นทุนด้านพลังงาน สิ่งที่ทางโรงแรมได้ไม่ใช่คาดหวังให้มีรายได้มาจ่ายให้แก่พนักงาน แต่เป็นผลทางจิตวิทยา ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้กล่าวสรุปว่า “นี่คือการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานโรงแรม ให้ได้รู้สึกถึง ถึงไม่มีแขกมาใช้บริการ พนักงานก็จะยังไม่อดตาย เพราะอย่างน้อยก็ยังมิข้าวให้กิน” ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก พบว่า มีโรงแรมบูติก จำนวน

4 โรงแรม ที่ไม่ได้มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเลย

สามารถสรุปได้ว่า หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมบูติกในสภาวะวิกฤติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปลูกฝังวิธีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และการจัดโครงการกำจัดขยะครบวงจรภายในโรงแรมอีกด้วย

6. การอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ผู้บริหารโรงแรม 4 – 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า พนักงานคือหัวใจของการให้บริการ ทางโรงแรมจึงมีการลงทุนในการพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจไม่มีนโยบายการให้พนักงานออกจากงาน ในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงแรมเองควรทำให้ธุรกิจอยู่รอดโดยไม่มีนโยบายให้พนักงานพักงานหรือลาออก และเพื่อที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอด ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม ได้แก้ไขสถานการณ์ด้วยการหันมาเน้นการสร้างยอดขายในส่วนของห้องอาหารแทนรายได้จากห้องพัก เนื่องจากพนักงานมีการฝึกอบรมมาโดยตลอด ทำให้การปรับเปลี่ยนทักษะของพนักงานจากการให้บริการห้องพักมาเป็นการให้บริการในห้องอาหารสามารถทำได้ง่ายขึ้น และแขกที่เข้ามาใช้บริการห้องอาหารที่นี้มีมากขึ้น โดยผู้ที่รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกย้ายแผนกคือหัวหน้างานในแผนกนั้น ๆ เป็นผู้ดูแลโดยตรง ทั้งนี้ มีโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ที่ไม่ได้มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงแรมแต่อย่างใด

จึงสรุปได้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีการดำเนินนโยบายในการอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบหรือโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การลงทุนพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะของพนักงานให้สามารถทำได้ง่ายขึ้น การกำหนดให้ผู้ที่มีรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกย้ายแผนกคือหัวหน้างานในแผนกนั้น ๆ

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกันว่า โรงแรมภายใต้การบริหารงานที่ตั้งมั่นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่มีความใส่ใจในทุกรายละเอียด จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานโรงแรมเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกที่มาใช้บริการ ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก พบว่า โรงแรมบูติก จำนวน 11 โรงแรม ไม่ได้มีการจัดการฝึกอบรมพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะพนักงานโรงแรมทุกคนเป็นเสมือนเจ้าของบ้านที่พร้อมจะต้อนรับแขกเข้าสู่บ้านตลอดเวลา โดยมีความใส่ใจในทุกรายละเอียด

ไม่แบ่งแยกระดับหรือตำแหน่งงาน ชุดพนักงานในโรงแรมบูติกทุกตำแหน่งจะเป็นแบบเดียวกัน เพื่อให้แขกที่มาใช้บริการเกิดความรู้สึกว่า พนักงานทุกคนเป็นทีมงานเดียวกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม กล่าวว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น การฝึกอบรมพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับการจัดการอบรมในสภาวะปกติ และเป็นหน้าที่ของพนักงานในระดับหัวหน้างานในการรับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรม

สามารถสรุปได้ดังนี้ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติกไม่มีการดำเนินนโยบายในการอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบหรือโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น

7. การพัฒนาทักษะการสอนงาน (On the Job Training) สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้แสดงทัศนะว่าทางโรงแรมมีการจัดให้พนักงานในระดับหัวหน้างานรับผิดชอบต่อการฝึกอบรมในแผนกเบื้องต้นอยู่แล้ว โดยการจัดตารางการฝึกอบรมนั้นจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของหัวหน้างานในแผนกนั้น ๆ เองว่า จะกำหนดหัวข้อที่น่าสนใจ วัน เวลา และสถานที่ขึ้นมาเอง แต่จะส่งหลักฐานการเข้าร่วมการอบรมของพนักงานในแผนกมายังฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเก็บไว้เป็นหลักฐาน ด้านการอบรมเฉพาะของพนักงานในระดับหัวหน้างานนั้น โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม ได้จัดการฝึกอบรมให้แก่หัวหน้างานโดยใช้ชื่อโครงการว่า “Department Trainer” ทางโรงแรมได้มีการจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skill) เทคนิคการประเมินผลพนักงานในแผนก ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับ เทคนิคการสอนงานพื้นฐานสำหรับพนักงานหรือที่เรียกว่า On the Job Training (OJT) ด้วยเช่นกัน โดยหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรมในแผนกนั้นจะขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารในแต่ละแผนกที่จะจัดสรรเรื่องใดเป็นสำคัญ เช่น การให้ความสำคัญกับเทคนิคการให้บริการหรือ Sequence of Service เป็นหลัก โดยการจัดให้มีการแสดงบทบาทสมมติหรือ Role Play ขึ้น และการกำหนดหัวข้อที่เกี่ยวกับทักษะการทำงานทั่ว ๆ ไป เช่น Product Knowledge

กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ คือ มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ให้มีความพร้อมในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือการสอนงาน (On the Job Training) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานปัจจุบันของหน่วยงานในโครงการ “Department Trainer” โดยเน้นหลักสูตรการจัดอบรมด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skill) รวมถึงการฝึกอบรมหัวหน้างานในแผนกเบื้องต้น เช่น การอบรมเทคนิคการประเมินผลพนักงาน การอบรมเทคนิคการสอนงานพื้นฐาน On the Job Training (OJT) ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับความพร้อมของหัวหน้างานในแผนก โดยมีการจัดทำเอกสารเข้ารับการอบรมของ

พนักงานในแผนกไว้เป็นหลักฐาน และการจัดหัวข้อการฝึกอบรมในแผนกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้อำนวยการในแต่ละแผนกเป็นหลัก

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 7 โรงแรม กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานระดับหัวหน้างานนั้น เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้จัดการทั่วไป เนื่องจากในโรงแรมบูติกมีพนักงานระดับหัวหน้างานไม่มาก โดยเฉลี่ยอยู่ที่โรงแรมละ 4 – 6 คน ทำให้ผู้จัดการทั่วไปสามารถจัดการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม พบว่าได้มีการอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะ โดยทางโรงแรมจะมีการถ่ายทอดเทคนิคต่าง ๆ จากผู้จัดการทั่วไปเป็นการสอนงานแทน และจากนั้นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือ Department Head จะรับผิดชอบการจัดหัวข้อและเวลาการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน และทำการเก็บหลักฐานการอบรมไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือที่ผู้จัดการทั่วไป ทางโรงแรมบูติกแห่งนี้ใช้ชื่อโครงการว่า Shift Training Record

กล่าวโดยสรุปว่า พนักงานโรงแรมบูติกในระดับหัวหน้างานจะมีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหัวหน้างาน โดยเฉพาะ โดยเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้จัดการทั่วไปในการอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้ พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือ Department Head จะรับผิดชอบการจัดหัวข้อและเวลาการฝึกอบรมให้แก่พนักงานภายในแผนก และมีการเก็บหลักฐานการอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือที่ผู้จัดการทั่วไปในโครงการ Shift Training Record

8. นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า ในสภาวะเศรษฐกิจนี้ทำให้ผู้บริหารโรงแรมแต่ละแห่งต้องเร่งสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากขวัญกำลังใจจะนำมาซึ่งผลการทำงานที่ดีและเป็นไปตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ บทบาทและความสามารถของผู้จัดการทั่วไป หรือผู้บริหารระดับสูง เป็นเรื่องสำคัญ กลยุทธ์ที่จะควรปรับทิศทางความคิดใหม่ให้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารโรงแรมมีความเข้าใจในการบริหารและดูแลพนักงาน โรงแรมมากขึ้นมากกว่าการใช้เวลาเพื่อบริหารงานประจำวันเท่านั้น การมีจริยธรรมจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่สำคัญและโรงแรมจะต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้น ซึ่งจริยธรรมของผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องมีในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อาจรวมถึง

จิตสำนึกความประหยัด คำว่าประหยัดในที่นี้คือ การรู้จักใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอย่างคุ้มค่า ไม่ว่าจะเป็นในด้านตัวบุคคล เงิน หรือวัสดุอุปกรณ์ที่มี ผู้จัดการโรงแรม ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

ในระดับหัวหน้างานเอง จะต้องคิดและใส่ใจในการวางแผนเพื่อบริหารความคุ้มค่าของทรัพยากร เหล่านั้นมากกว่าการคิดเพียงแค่ว่าจะขอทรัพยากรเพิ่มขึ้น เช่น กำลังคนไม่พอกับปริมาณงาน หรือขอ งบประมาณเพิ่มขึ้นเพื่อการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ประจำปี เป็นต้น ดังนั้นจุดเริ่มต้นของการมีจิตสำนึก ของความประหยัคนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเริ่มตรวจสอบทรัพยากรทุกอย่างที่มีว่าสามารถ บริหารความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นเพียงพอหรือไม่ หลังจากนั้น จึงวางแผนเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ว่า จะทำอย่างไรให้ทรัพยากรที่มีมีความคุ้มค่ามากกว่าเดิม อันจะส่งผลให้เกิดความศรัทธาและการยอมรับ จากพนักงาน โรงแรม และความศรัทธาที่เกิดขึ้นนี้เองย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

ด้านการบริหารค่าตอบแทนนั้น โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม จะใช้การปรับ ลดเงินเดือนโดยใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน (Leave Without Pay) แทน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบด้วย เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะได้ใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน 8 วัน ทำการปกติ และวันหยุดประจำเดือนอีก 4 วัน ทำให้ภายในเดือนนั้น จะได้วันหยุดเพิ่มเป็น 12 วัน และวันมาทำงานปกติ 18 วันเท่านั้น ในตำแหน่งระดับรองอย่างผู้จัดการแผนก หรือพนักงานในระดับ หัวหน้างาน อาจจะได้ใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน 4 วันต่อเดือน

นอกจากนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเสมอภาคในการบริหารค่าตอบแทน ให้กับพนักงานโรงแรมทุกคนทั้งในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจหรือสภาวะการถดถอย ซึ่งค่าตอบแทนเป็น ปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งที่พนักงานต้องการ แต่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นจะมุ่งให้ความสำคัญกับ การบริหารค่าใช้จ่ายของโรงแรมที่เกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานเพื่อลดต้นทุนเป็นหลัก ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องตรวจสอบว่านโยบายของโรงแรมได้ให้ความเสมอภาคในการ จ่ายค่าตอบแทนหรือไม่

ด้านผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม ซึ่งมีฐานลูกค้าหลักเป็นแขกที่มา ใช้บริการเป็นหมู่คณะ (Group Tour) เป็นส่วนใหญ่ กล่าวเพิ่มเติมว่า การดำเนินธุรกิจได้รับผลกระทบ จากแขกที่เข้ามาใช้บริการลดลงกว่าร้อยละ 50 เช่นกัน ขณะที่ค่าใช้จ่ายประจำรายเดือนประมาณ 3 – 5 ล้านบาทต่อเดือน เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา และเงินเดือนพนักงาน ส่งผลให้โรงแรมต้อง ดำเนินนโยบายการปรับลดเงินเดือนผู้บริหารลงคิดเป็นร้อยละ 30 และปรับลดค่าบริการ (Service Charge) ลงคิดเป็นร้อยละ 20 อีกทั้งยังขอความร่วมมือให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด ด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 2 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า เนื่องจากโรงแรมเป็น โรงแรมประเภทเครือข่ายบริหารจากต่างประเทศ (International Hotels Chain) การชะลอตัวของแขกที่ เข้ามาใช้บริการในสถานะวิกฤติขณะนี้ ทำให้พนักงานโรงแรมทุกแห่งล้วนได้รับผลกระทบด้าน

รายได้จากค่าบริการที่ลดลง โดยที่ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ไม่มีนโยบายจะลดเงินเดือนพนักงานหรือการเลิกจ้าง แต่จะใช้แผนการลดค่าใช้จ่ายด้วยการให้พนักงานลาพักร้อน โดยใช้วันหยุดให้หมด และการขอความร่วมมือให้พนักงานลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้าง (Leave Without Pay) แต่ยังคงสถานภาพของพนักงานไว้ ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับความเห็นชอบและอนุมัติของพนักงานในระดับหัวหน้างานโดยตรง เพราะจะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนของพนักงานในแต่ละแผนกด้วยเช่นกัน อีกทั้ง ยังมีการส่งพนักงานไปทำงานในโรงแรมเครือข่ายที่จะเปิดใหม่ในต่างประเทศ ที่ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีฝีมือ อาทิ ในตะวันออกกลาง ซึ่งโรงแรมที่รับพนักงานไปทำงานชั่วคราว ก็จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในรูปของเงินเดือนแทน ทำให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจได้ และยังสามารถคงจำนวนบุคลากรไว้ได้หากสถานการณ์กลับเข้าสู่สภาวะการปกติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การปรับลดเงินเดือนโดยใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน (Leave without pay) การพิจารณาความเสมอภาคในการบริหารค่าตอบแทนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ การปรับลดเงินเดือนผู้บริหารลงคิดเป็นร้อยละ 30 การปรับลดค่าบริการ (Service Charge) ลงคิดเป็นร้อยละ 20 การกำหนดให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด และการส่งพนักงานไปทำงานในโรงแรมเครือข่ายที่จะเปิดใหม่ในต่างประเทศ

นโยบายการจ่ายเงินเดือนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น พบว่าในส่วนของโรงแรมบูติกจำนวน 3 โรงแรม ได้มีการจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาการจ่ายเงินปกติของโรงแรม เช่น ปกติในรอบบัญชีของโรงแรม พนักงานจะได้รับเงินเดือนในวันที่ 28 ของทุกเดือน แต่ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นมีการจ่ายเงินเดือนล่าช้าไป 2-3 วัน ทั้งนี้ ในโรงแรมบูติกที่ขาดสภาพคล่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจยังเลือกที่จะจ่ายเงินเดือนให้พนักงานในรูปของเงินสดมากกว่าการโอนผ่านบัญชีธนาคารตามปกติด้วย

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 10 โรงแรม กล่าวว่า นโยบายการจ่ายค่าล่วงเวลานั้น โรงแรมบูติกไม่มีนโยบายดังกล่าวในช่วงสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่ในกรณีที่มิ้งงานเข้ามาเร่งด่วน ก็จะจัดสรรให้พนักงานโรงแรมเก็บค่าชั่วโมงล่วงเวลาเป็นวันหยุดให้แทน

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 3 โรงแรม ได้กำหนดนโยบายการจ่ายค่าบริการประจำเดือน หรือ Service Charge ไว้ว่า โรงแรมบูติกจะเรียกเก็บจากแขกที่มาใช้บริการเต็มจำนวนอยู่ที่ร้อยละ 10 ของค่าใช้จ่ายในโรงแรม และจ่ายให้พนักงานตามความเป็นจริง แต่ทั้งนี้พบว่า โรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม มีนโยบายการจ่ายเงินค่าบริการไม่เต็มตามจำนวนของแขกที่มาใช้บริการในเดือนนั้น ๆ โดยทำการจ่ายแก่พนักงานเพียงร้อยละ 70 ของเงินค่าบริการที่เรียกเก็บได้เท่านั้น โดยที่ผู้บริหาร

โรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม พิจารณาใช้นโยบายการจ่ายอัตราค่าบริการคงที่แก่พนักงานเท่ากันทุกเดือนเช่น 2,000 บาทต่อคนต่อเดือน ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น โรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ไม่ได้มีการจ่ายค่าบริการหรือค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานเลย แต่จะทำการจ่ายให้เฉพาะเงินเดือนแก่พนักงานโรงแรมเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติกจำนวน 11 โรงแรม พบว่า ได้ขอความร่วมมือจากพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารโรงแรม เพื่อปรับลดการจ่ายเงินเดือนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจลงร้อยละ 10 ต่อเดือน และกำหนดเป็นหนังสือสัญญาที่ระบุระยะเวลาในการปรับลดที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจและเตรียมวางแผนการใช้จ่ายเงินแก่พนักงานในระดับหัวหน้างานและผู้บริหารในขณะที่มีการปรับลดการจ่ายเงินเดือน

เมื่อสรุปแล้วพบว่า โรงแรมบูติกมีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน คือมีการจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาการจ่ายเงินปกติของโรงแรม มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานในรูปของเงินสดมากกว่าการโอนผ่านบัญชีธนาคารเพื่อเป็นการประหยัดค่าธรรมเนียมธนาคารและการขอความร่วมมือจากพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารโรงแรม เพื่อปรับลดการจ่ายเงินเดือนลงร้อยละ 10 ต่อเดือน โดยกำหนดหนังสือสัญญาที่ระบุระยะเวลาในการปรับลดที่ชัดเจน ด้านค่าล่วงเวลา ได้มีการจัดสรรให้พนักงานโรงแรมเก็บค่าชั่วโมงล่วงเวลาเป็นวันหยุดแทนการจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินสด และด้านค่าบริการรายเดือน มีการจ่ายค่าบริการไม่เต็มตามจำนวนของแขกที่มาใช้บริการในเดือนเป็นต้น

9. กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือจากการปรับลดอัตราค่าจ้างของพนักงานโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้ให้ความคิดเห็นว่าการสร้างความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมให้ทราบถึงสถานการณ์ที่โรงแรมกำลังประสบอยู่นั้นเป็นเรื่องสำคัญ การสร้างจิตสำนึกความเสมอภาค และการให้ความเท่าเทียมหรือความยุติธรรมกับพนักงานโรงแรมทุกคนจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของโรงแรม จึงมีการใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย ลดภาระต่าง ๆ ในโรงแรม แต่สิ่งที่ทางผู้บริหารโรงแรมไม่อยากดำเนินการแต่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ คือ การลดขนาดของหน่วยงาน และการลดเงินเดือนพนักงาน กลยุทธ์ที่ทางผู้บริหารโรงแรมนำมาใช้ในช่วงเวลาที่ธุรกิจเองถูกบีบบังคับนั้น ทางผู้บริหารโรงแรมเองควรแจ้งให้พนักงานในโรงแรมทุกคนได้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของโรงแรม โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 6 โรงแรม แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่า ควรแจ้งกำหนดเวลาที่ควรลดเงินเดือนเพื่อให้พนักงานในโรงแรมมีโอกาสได้เตรียมตัว มีการขอความร่วมมือผู้บริหารระดับสูงให้ลดเงินเดือนและผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม เห็นควรให้ชะลอการเลื่อนตำแหน่งในสภาวะวิกฤติ และการลดขนาดของหน่วยงานในโรงแรมนั้นถึงแม้จะมีความจำเป็นแต่ก็ถือเป็นเรื่อง

ที่ละเอียดอ่อนมาก ทางผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ เพราะการแก้ปัญหาได้เรื่องหนึ่งนั้น อาจจะส่งผลให้เกิดปัญหาใหม่อีกเรื่องหนึ่งตามมาก็เป็นได้

ผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงทัศนะว่า พินิจวิกฤติเศรษฐกิจทำให้หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรดำเนินการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และบนพื้นฐานของความไม่ประมาท เพราะพนักงานโรงแรมทุกคนมีส่วนสำคัญในการร่วมต่อสู้ และฟันฝ่าวิกฤติไปพร้อมกับโรงแรม ในสภาวะการณ์เช่นนี้ การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่างพนักงานโรงแรม ผู้บริหาร และทุก ๆ ฝ่ายในโรงแรม ถือเป็นกลไกสำคัญในการเอาชนะอุปสรรค

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เพราะการสื่อสารภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทำให้พนักงานทุกคนในโรงแรมรับทราบถึงสถานการณ์ของโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ เป็นการพูดคุยทำความเข้าใจ ซึ่งพนักงานสามารถซักถามข้อสงสัยได้ ในขณะที่ผู้บริหารควรตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา อธิบายให้พนักงานเข้าใจชัดเจน เช่น พนักงานอาจสงสัยว่า โรงแรมมีการลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดกำลังคน ลดค่าล่วงเวลา แต่ยังจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง ยังลงโฆษณาทางโทรทัศน์ที่มีราคาแพง ยังคงพาสื่อมวลชน ตัวแทนจำหน่าย หรือนายหน้า บริษัททัวร์ เข้ามาใช้บริการฟรี แล้วผู้บริหารบอกว่ากำลังประสบปัญหาได้อย่างไร ผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับพนักงานว่า กิจกรรมทางการตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับแขกที่มาใช้บริการและตัวแทนจำหน่าย เพราะหากโรงแรมหยุดการดำเนินการทุกอย่างแล้ว แขกที่เข้ามาใช้บริการก็จะหายไป ตัวแทนจำหน่ายห้องพักของโรงแรมก็อยู่ไม่ได้ การตลาดจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกระตุ้นการขายได้ ทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้พนักงานรู้ว่าโรงแรมเห็นคุณค่าและความสามารถของพวกเขาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของโรงแรม และร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางออกให้กับโรงแรม

สามารถสรุปได้ดังนี้ กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงานในการให้ความยินยอมในเรื่องการปรับลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมโดยเลือกพิจารณาการปรับลดอัตราค่าจ้างของผู้บริหารและพนักงานในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย การลดภาระต่าง ๆ ในโรงแรม การแจ้งให้พนักงานในโรงแรมทุกคนได้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของโรงแรม การให้พนักงานในโรงแรมทราบถึงสถานการณ์ของโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ การแจ้งกำหนดเวลาที่ควรลดเงินเดือน การมีการขอความร่วมมือผู้บริหารระดับสูงให้ลดเงินเดือน การชะลอการเลื่อนตำแหน่งในสภาวะวิกฤติ การเน้นการสื่อสารภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารควร

ตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา และการร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางออกให้กับโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ผู้จัดการโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญในการสื่อสารภายในโรงแรมเป็นหลัก โดยผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 3 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมในแนวทางเดียวกันว่า เนื่องจากพนักงานโรงแรมบูติกมีจำนวนน้อย จึงทำให้พนักงานทุกคนรู้จักกันเป็นอย่างดี เปรียบเสมือนคนในครอบครัว ผู้จัดการโรงแรมเองควรเน้นการเอาใจใส่ดูแลทั้งเรื่องสวัสดิการ ความเป็นอยู่ สุขภาพกายและใจไปพร้อมกัน

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่ใช้สร้างความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงานในการให้ความยินยอมในเรื่องการปรับลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมบูติก คือ การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในโรงแรมเป็นหลัก

10. กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น จะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละโรงแรมเป็นหลัก และการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ถือเป็นสวัสดิการที่พนักงานโรงแรมควรจะได้รับ ไม่ใช่ในลักษณะที่ผู้บริหารลดค่าใช้จ่าย และตัดเรื่องกิจกรรมออกไป พนักงานโรงแรมก็จะหมดกำลังใจที่จะสู้ต่อไปเรื่อย ๆ กับผู้บริหาร ถึงแม้จะงดจัดกิจกรรมท่องเที่ยวประจำปี โดยมีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับการปรับรูปแบบกิจกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ แต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เป็นงานสังสรรค์เล็ก ๆ แต่อบอุ่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงานได้ ทั้งนี้ ในช่วงเวลาสภาวะวิกฤติ ทางออกที่ผู้บริหารโรงแรมมองหาอาจเกิดจากมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่ทางที่คุ้นเคย ฉะนั้นถ้าจะให้พนักงานทุกคนฝ่าวิกฤติไปได้ ต้องกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กร เปลี่ยนแปลงตนเองครั้งยิ่งใหญ่ กล้าทำในสิ่งที่ไม่เคยทำ กล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง หนีออกจากกฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่ยึดติดให้ได้ ที่สำคัญควรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานและผู้บริหารโรงแรมทำร่วมกัน จะลำบากก็ลำบากด้วยกัน จะสำเร็จก็สำเร็จด้วยกัน เป็นการร่วมมือร่วมใจกันครั้งยิ่งใหญ่

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทภาวะผู้นำของโรงแรมเป็นหลักในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรม โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้เสนอการใช้กลยุทธ์ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ คือ Take and Give

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ให้สัมภาษณ์โครงการ Take and Give

ผู้สัมภาษณ์ “โครงการ Take and Give คืออะไร”

ผู้บริหาร “คือแนวคิดการเริ่มต้นเสียสละจากผู้บริหารโรงแรมก่อน”

ผู้สัมภาษณ์ “เริ่มต้นอย่างไร”

ผู้บริหาร “ผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมต้องแสดงความเสียสละให้พนักงานในโรงแรมเห็น โดยการขอความร่วมมือปรับลดเงินเดือนก่อน”

ผู้บริหาร “ในฐานะผู้บริหารโรงแรมจะเป็นผู้เริ่มต้นก่อนทุกครั้ง ถ้าไม่มีการเริ่มต้นก่อน แล้วจะขอความช่วยเหลือจากพนักงานโรงแรมได้อย่างไร”

ผู้สัมภาษณ์ “โครงการมีกระบวนการอย่างไร”

ผู้บริหาร “การแสดงความเสียสละตั้งแต่ขอลดเงินเดือนควรลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมและผู้บริหารคนอื่น ๆ ก็ขอความร่วมมือลดเงินเดือนตามไปด้วย หลังจากนั้นจึงขอความร่วมมือจากพนักงาน หากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในอนาคตอีก ซึ่งไม่มีใครรู้ได้ว่าจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่ แต่ทั้งนี้ เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ กลับเข้าสู่สภาวะปกติทางโรงแรมควรจะดำเนินนโยบายอย่างตรงไปตรงมา เพื่อปรับคืนเงินเดือนแก่พนักงานและรวมถึงการพิจารณาให้โบนัสรายปีด้วย”

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม กล่าวในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงแรมควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง หากต้องการให้พนักงานประหยัดค่าใช้จ่ายภายในโรงแรม ผู้บริหารเองก็ควรประหยัดให้พนักงานทั้งโรงแรมเห็นด้วย ถ้าพนักงานถูกลดค่าล่วงเวลา ไม่มีการจ่ายโบนัส ไม่มีการปรับเงินเดือนขึ้น ผู้บริหารโรงแรมก็ควรเสียสละ ยอมลดเงินเดือนตัวเอง เพื่อให้พนักงานโรงแรมในระดับล่างอยู่ได้ ไม่รับโบนัส ไม่ใช้รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น ถ้าผู้บริหารทำให้พนักงานเห็นว่าพร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือโรงแรมด้วยเช่นกัน ความร่วมมือร่วมใจเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อผู้บริหารโรงแรมและพนักงานช่วยกันทุกฝ่ายก็จะประคับประคองให้สามารถผ่านวิกฤติเศรษฐกิจนี้ไปได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรมในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน การปรับรูปแบบกิจกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานและผู้บริหารโรงแรมทำร่วมกัน การให้ความสำคัญกับบทบาทภาวะผู้นำของโรงแรมเป็นหลัก การแสดงความเสียสละของผู้บริหารระดับสูงในโรงแรม การจัดโครงการ Take and Give และการที่ผู้บริหารโรงแรมควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 9 โรงแรม กล่าวว่า เมื่อเกิดวิกฤติหมายถึง บ้านหลังนี้กำลังมีปัญหา โรงแรมขอความช่วยเหลือและขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนอย่างจริงจังในการลดเงินเดือนลงตามสัดส่วน (ขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือน) ก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะพนักงานที่รู้สึกผูกพันยังอยู่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้น ผู้บริหารโรงแรมเองก็ได้เห็นสิ่งต่าง ๆ ได้เห็นอะไรมากมาย เช่น ความรัก ความเสียสละ ความผูกพันต่อกัน และน่าจะเป็น

การตอบย้่าว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงแรม บุติขขนาดเล็กที่อยู่ด้วยกันแบบที่แบบนึ่งนั้นมีความเหมาะสม พนักงานหลายคนในโรงแรมจะรู้บทบาท ช่วยกันลดค่าใช้จ่าย ช่วยกันเป็นหูเป็นตา โดยไม่ต้องบังคับ ไม่บอกกันมาก ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบุติข พบว่า มี 6 โรงแรม ที่ไม่มีกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรมบุติขในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ คือ การขอความช่วยเหลือและขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนอย่างจริงจังในการลดเงินเดือนลงตามสัดส่วน โดยขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคนเป็นหลัก

11. นโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วในด้านธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาวนั้นจะมีฐานเงินเดือนที่ไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับวุฒิการศึกษา สิ่งหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานด้านธุรกิจบริการเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไปคือ เรื่องของสวัสดิการที่แต่ละโรงแรมนำมาเป็นเงื่อนไขหรือข้อเสนอพิเศษให้กับผู้ที่สนใจร่วมงานกับบริษัทด้านธุรกิจบริการ งานด้านโรงแรมและธุรกิจร้านอาหารในบางที่จะมีการกำหนดอัตราค่าบริการหรือ Service Charge อยู่ที่ร้อยละ 10 ของอัตราค่าบริการทั้งหมดที่แขกมาใช้บริการ และทางโรงแรมจะเป็นผู้คำนวณเงินค่าบริการประจำเดือนนั้น ๆ จ่ายให้กับพนักงานเพิ่มเติมในแต่ละเดือนโดยรวมกับเงินที่ได้ประจำอยู่แล้ว ด้านผลประโยชน์ตอบแทนนั้น ในแต่ละโรงแรมก็จะมีจุดเด่นที่แตกต่างกันทั้งในรูปของตัวเงินและสวัสดิการต่าง ๆ โดยโรงแรมจะมีการให้บริการห้องอาหารของพนักงาน การบริการซักรีดชุดพนักงาน รถรับส่งระหว่างที่พักและโรงแรม รวมถึงการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่เป็นเสมือนการร่วมกันออมเงินระหว่างนายจ้างและตัวพนักงาน โรงแรมให้มีหลักประกันด้านการเงินหลังจากออกจางานแล้ว โดยส่วนมากจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงของโรงแรมที่ได้ทำเป็นสัญญากับพนักงานว่าจะสมทบเงินเข้ากองทุนในอัตราร้อยละเท่าใด ด้านการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและการกำหนดอัตราเรียกเก็บเงินเข้ากองทุนจากพนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนในอัตราร้อยละ 3 ของเงินเดือน และในส่วนของโรงแรมที่ถือเป็นนายจ้างก็จะจ่ายเงินเข้ากองทุนในอัตราเต็มจำนวนเท่ากับพนักงานที่สมทบเงินเข้ากองทุน แต่ทางโรงแรมก็จะกำหนดเงื่อนไขการจ่ายเงินให้กับพนักงานว่า ถ้าทำงานเกิน 3 ปี จะได้รับเงินปันผลในอัตราร้อยละ 50 ของเงินที่สมทบเข้ากองทุน และจะได้รับในอัตราร้อยละ 75 เมื่อทำงานเกิน 5 ปี หรือทำงานเกิน 7 ปี ก็จะได้รับเงินปันผลกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในอัตราร้อยละ 100 ของเงินสะสมในกองทุน

ในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทางโรงแรมได้มีการจัดประชุมพนักงานทั้งหมดโดยมีผู้จัดการทั่วไปและผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อธิบายการจัดสรรสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางโรงแรมจะจัดสรรให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม

ได้มีการจำกัดพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศที่สวัสดิการค่าใช้จ่ายต่อคนสูงให้ไปทำงานยังโรงแรมหรือค่ายอื่น ๆ ในต่างประเทศ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม กล่าวว่า ในส่วนของพนักงานคนไทยนั้น ทางรัฐบาลได้มีการประกาศลดการเก็บเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมทั้งของพนักงานและนายจ้างลงเหลือร้อยละ 3 ของเงินเดือนเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่าย ทั้งนี้พนักงานจำนวนหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นให้นำเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาให้พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินได้นำไปใช้ หรือลดการเก็บเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ทั้งนี้ทางฝ่ายบริหารไม่ได้เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม กล่าวว่า เรื่องของสวัสดิการในสถานการณ์ปกติแล้ว ทางโรงแรมได้จัดสรรบ้านพักในส่วนของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางพร้อมพนักงานทำความสะอาดให้เป็นสวัสดิการ มีบริการซักรีด มีสวัสดิการการใช้ห้องอาหารของโรงแรมในการรับประทานอาหาร และรถรับส่งระหว่างบ้านพักมายังโรงแรม และมีห้องพักรับพนักงานโรงแรมที่ไม่ใช่คนในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และลำพูนเข้าพักโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทางโรงแรมได้ดำเนินนโยบายปรับลดสวัสดิการด้านที่พัก โดยให้ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเข้ามาพักในส่วนของห้องพักพนักงานทั้งหมด โดยขอความร่วมมือในการงดการใช้สวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดสรรให้ทั้งหมด เช่น การบริการซักรีดทางโรงแรมจะรับเฉพาะชุดทำงานเท่านั้น งดการรับประทานอาหารในห้องอาหารของโรงแรม และงดบริการรถรับส่ง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการ สวัสดิการด้านที่พักที่ทางโรงแรมอำนวยความสะดวกโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายนั้น ทางโรงแรมได้กำหนดค่าใช้จ่ายรายเดือนทั้งค่าเช่าส่วนกลาง และค่าเช่าห้องพักเป็นรายเดือนเพื่อเรียกเก็บกับพนักงานที่พัก โดยการตัดจากบัญชีเงินเดือน และยังรวมในส่วนของการใช้น้ำและค่าไฟฟ้าที่ใช้ตามอัตราการใช้จริงในแต่ละห้องพักด้วย

ในส่วนของสวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดสรรให้แก่ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวต่างประเทศโดยเฉพาะนั้น การมีผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าพนักงานชาวไทยมาก เนื่องจากสัญญาจ้างจะเป็นลักษณะที่เรียกว่า Package มีที่พักสำหรับผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศพร้อมครอบครัว ตัวโดยสารเครื่องบินในการเดินทางไปและกลับ รวมถึงสวัสดิการที่ทางโรงแรมควรเป็นผู้รับผิดชอบด้านการศึกษาในกรณีที่ผู้บริหารชาวต่างประเทศมีบุตรในรูปของค่าเทอมต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงการจ้างแรงงานชาวต่างประเทศว่า อันที่จริงแล้วอยากจ้างพนักงานคนไทยมากกว่า แต่เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว พนักงานชาวไทยยังขาดความต่อเนื่อง ทำรายงานเฉพาะช่วงทดลองงานแต่ชาวต่างชาติทำรายงานทุกเดือน ดังนั้น จึงเลือกจ้างชาวต่างชาติ เพราะทำงานมีคุณภาพมากกว่า นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวไทยเริ่มต้นทำงานจากระดับปฏิบัติการ และใช้วิธีการหางานใหม่

ด้วยการเขียนประวัติการทำงานให้ดี แต่ประสบการณ์การทำงานไม่มากเท่าที่ควร เมื่อทางโรงแรมไปแทรกแซงมากก็ลาออก แต่ผู้บริหารชาวต่างประเทศจะเขียนขึ้นตอนการทำงานและทำตามนโยบาย จึงจ้างชาวต่างประเทศเพื่อให้ได้เรียนรู้งานและมาปรับใช้กับทางโรงแรม แต่ในช่วงสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นทางโรงแรมจำเป็นต้องจำกัดจำนวนพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการรวมถึงอัตราการจ่ายเงินเดือนอีกทางหนึ่งด้วย

สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินนโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น มีความแตกต่างกับนโยบายสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะการปกติของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ มีการจำกัดพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศเพื่อเป็นการลดงบประมาณด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานชาวไทย การลดเก็บเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมของพนักงานและนายจ้างเหลือร้อยละ 3 การลดการเก็บเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพและนำเงินสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาให้พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินนำไปใช้ การปรับลดสวัสดิการด้านที่พัก เช่น การเรียกเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางและค่าเช่าห้องพักพนักงานรายเดือนโดยการตัดจากบัญชีเงินเดือน และการเรียกเก็บค่าน้ำและค่าไฟฟ้าที่ใช้ตามอัตราการใช้อิงจริงของห้องพักพนักงาน รวมถึงการงดการใช้สวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดสรรให้ทั้งหมด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 13 โรงแรม พบว่า สวัสดิการที่ทางโรงแรมบูติกให้กับพนักงานนั้น จะเป็นสวัสดิการพื้นฐานให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงานพื้นฐาน ไม่ได้มีการจัดสรรเรื่องที่พักหรือหอพักพนักงานให้แก่พนักงานแต่อย่างใด และยังไม่มีการแข่งขันโดยการใช้สวัสดิการพิเศษอื่น ๆ ของโรงแรมเป็นจุดขายในการรับสมัครพนักงาน ทั้งนี้ โรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรมไม่มีนโยบายรับพนักงานเป็นชาวต่างประเทศเนื่องจากมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่สูงกว่าพนักงานชาวไทยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 50 อีกด้วย โดยผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม กล่าวว่า รูปแบบการดำเนินนโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจและสภาวะการปกติไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินนโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมบูติกนั้น ไม่มีความแตกต่างสภาวะการปกติ เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก และการจัดสวัสดิการพนักงานโรงแรมขึ้นพื้นฐานเป็นไปตามกฎหมายแรงงานเป็นหลัก

12. การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น การจัดกิจกรรมพนักงาน กิจกรรมกีฬา การจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์

ด้านการจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมพนักงาน กิจกรรมกีฬา การจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการกับพนักงาน จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ได้มีการงดกิจกรรมพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมนอกโรงแรม (Outing) เช่น กิจกรรม Team building กิจกรรม Walk Rally เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย อีกทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมนันทนาการประจำปีแก่พนักงาน (Staff Party) ที่ในสถานการณ์ปกติทางโรงแรมจะหาสถานที่จัดงานภายนอกโรงแรม และเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ทางโรงแรมได้จัดกิจกรรมดังกล่าวขึ้นภายในห้องประชุมและสัมมนาของโรงแรมแทน รวมถึงของรางวัลที่มอบให้แก่พนักงานโรงแรมในงานนั้น โดยปกติจะเป็นงบประมาณโดยตรงของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ทางโรงแรมได้ทำการขออนับสนุนของรางวัลแก่พนักงานบางส่วนจากร้านค้า หรือผู้ค้าส่ง (Supplier) ที่ทางโรงแรมได้สั่งซื้อสินค้าแทน อีกทั้งยังมีการแลกเปลี่ยนบัตรอภินันทนาการห้องพัก (Voucher) หรือบัตรรับประทานอาหารระหว่างโรงแรมด้วยกัน โดยไม่มีค่าใช้จ่ายอีกด้วย ด้านกิจกรรมกีฬาและส่งเสริมสุขภาพนั้น ในกลุ่มโรงแรมระดับ 5 ดาว จะมีการแข่งขันกีฬาขึ้นในโครงการ Hotelympic โดยเป็นการรวมกลุ่มระหว่างโรงแรม 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรมในช่วงสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นได้มีการงดจัดกิจกรรมดังกล่าวแต่ในแต่ละโรงแรมจะมีการจัดกีฬาระหว่างพนักงานเป็นการภายในแทนโดยจะใช้พื้นที่ในโรงแรมเองทั้งหมด

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้สะท้อนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงแรมว่า ทางโรงแรม มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและความผูกพันกับโรงแรมในช่วงสภาวะการปกติดีอย่างหลากหลายและเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน โรงแรม และสังคมภายนอก เพื่อกล่อมเกลาคความมีคุณธรรมจริยธรรม จุดที่น่าสนใจ คือ พนักงานเรียนรู้การเป็นคนดี มีคุณธรรม พุทธิ ปฏิบัติดี ทั้งต่อครอบครัว และต่อพนักงานในโรงแรมด้วยกันอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น พนักงานในระดับหัวหน้างานจึงมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานซึ่งช่วยส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีต่อกันภายในแผนกด้วยตนเอง

ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะมีรูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำทุก ๆ ปี เช่น การมอบเงินสนับสนุนบ้านเด็กกำพร้า ในจังหวัดเชียงใหม่ มอบเงินสนับสนุนบ้านพักคนชรา หรือแม้แต่การจัดเลี้ยงอาหารแก่เด็กด้อยโอกาสต่าง ๆ รูปแบบกิจกรรมในสภาวะวิกฤตินั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ เช่น จากปกติทางโรงแรมจะสนับสนุนอุปกรณ์กีฬา อาหารกลางวัน และมีการจัดกิจกรรม

ระหว่างการบริจาคสิ่งของ ได้ปรับเปลี่ยนเป็นการจัดเลี้ยงไอศกรีมแก่เด็กด้อยโอกาสเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 2 โรงแรม ที่งดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดในขณะที่เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

สามารถกล่าวโดยสรุปว่า ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทางโรงแรมได้จัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมพนักงาน กิจกรรมกีฬา การจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การงดกิจกรรมพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมนอกโรงแรม (Outing) การขอสับสนุนของรางวัลแก่พนักงานบางส่วนจากร้านค้าหรือผู้ค้าส่ง (Supplier) การการแลกเปลี่ยนบัตรอภินันทนาการห้องพัก (Voucher) ระหว่างโรงแรม การงดจัดกีฬาในโครงการ Hotelympic การจัดกีฬาระหว่างพนักงานภายในแทนโดยใช้พื้นที่ในโรงแรม การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ และงดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดในขณะที่เกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นต้น

ผู้บริหารโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม กล่าวไปในแนวทางเดียวกันว่า การจัดสรรสวัสดิการแก่พนักงานในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะปรับรูปแบบโดยเน้นถึงประหยัด ความคุ้มค่าของกิจกรรมเป็นอันดับแรก เช่น การจัดกิจกรรมการจัดเลี้ยงพนักงานประจำปี โรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม ได้จัดให้มีกิจกรรมการจัดเลี้ยงในเทศกาลพิเศษเพียง 1 วัน เท่านั้น เช่น วันขึ้นปีใหม่ โดยมีการจัดทำอาหารกลางวันพนักงานพิเศษขึ้นจากเดิม ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 2 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นประจำทุก ๆ ปี เช่น การมอบเงินสนับสนุนบ้านเด็กกำพร้าในจังหวัดเชียงใหม่ การมอบเงินสนับสนุนบ้านพักคนชรา หรือแม้แต่การจัดเลี้ยงอาหารแก่เด็กด้อยโอกาสต่าง ๆ ในภาวะวิกฤตินั้น รูปแบบกิจกรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ เช่น จากปกติทางโรงแรมจะสนับสนุนอุปกรณ์กีฬา อาหารกลางวัน และมีการจัดกิจกรรมระหว่างการบริจาคสิ่งของ ได้ปรับเปลี่ยนเป็นการจัดเลี้ยงไอศกรีมแก่เด็กด้อยโอกาสเพียงอย่างเดียว ด้านกิจกรรม CSR ในโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้ทำโครงการสนับสนุนเงินสมทบแก่บ้านเด็กกำพร้า แต่เงินในการบริจคนั้นจะเป็นเงินที่ทางโรงแรมได้หักจากการเข้าใช้บริการของแขกที่เข้าพักต่อครั้ง ครั้งละ 30 บาท เมื่อทำการรวบรวมได้ในระดับหนึ่งแล้ว ทางโรงแรมก็จะนำไปบริจาคแก่บ้านเด็กกำพร้า โดยกิจกรรมดังกล่าวได้จัดขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนสังคม แต่ทั้งนี้ทางโรงแรมก็ไม่ได้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นมาแต่อย่างใด

ด้านการจัดกิจกรรมกีฬาภายในโรงแรมนั้น พบว่า โรงแรมบูติก จำนวน 11 โรงแรม ไม่มีนโยบายการจัดกิจกรรมกีฬาขึ้นในโรงแรมในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมีโรงแรมบูติก จำนวน

4 โรงแรม ที่ส่งพนักงานเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาภายใต้การจัดกิจกรรมของสมาคมโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่ เท่านั้น

เมื่อสรุปแล้วพบว่า ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติกได้ให้ความสำคัญกับการจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ดังนี้ ด้านกิจกรรมพนักงานและการจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงแรม ได้มีการปรับรูปแบบโดยเน้นถึงความประหยัดความคุ้มค่าของกิจกรรมเป็นอันดับแรก และการจัดเลี้ยงในเทศกาลพิเศษเพียง 1 วัน ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม เน้นเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ และการบริจาคนั้นจะเป็นเงินที่ทางโรงแรมได้หักจากการเข้าใช้บริการของแขกที่เข้าพักต่อครั้ง และด้านกิจกรรมกีฬา มีการส่งพนักงานเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาภายใต้การจัดกิจกรรมของสมาคมโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่เป็นต้น

13. การสนับสนุนพนักงานโรงแรมที่มีผลงานดีเด่นให้ได้รับการยกย่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม พบว่า นโยบายการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานดีเด่นของโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นยังมีรูปแบบคงเดิม เพราะถือว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ แต่จะปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมตามงบประมาณที่ได้รับเช่น ในสถานการณ์ปกติพนักงานที่ได้รับรางวัลพนักงานงานดีเด่นประจำปีหรือ Colleague of the Years จะได้รับบัตรที่พกพร้อมตัวเดินทางไปกลับจากเชียงใหม่ไปยังโรงแรมเครือข่ายในต่างประเทศ เช่น โรงแรมเครือข่ายเดียวกันในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ หรือในเกาะฮ่องกง เป็นเวลา 3 วัน 2 คืน พร้อมเงินรางวัลพิเศษ (Pocket Money) และวันหยุดพิเศษเพิ่มเติมในระยะเวลาที่เดินทาง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานขึ้นระหว่างปีนั้น ๆ โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมว่า ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับใช้นโยบายการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเป็นการเข้าพักในโรงแรมภายในประเทศฟรีแทนเพื่อลดค่าใช้จ่าย โดยเป็นโรงแรมเครือข่ายเดียวกัน หรือโรงแรมพันธมิตรอื่น ๆ แต่ยังคงหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำปีรูปแบบเดิม

คุณสมบัติของพนักงานที่จะได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานดีเด่นประจำปีนั้นควรเป็นพนักงานประจำที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันที่ 31 ธันวาคม ของปีที่ได้รับการคัดเลือก (การนับเวลาให้นับอายุแบบต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มงานทุกระดับ) เป็นผู้ไม่เคยถูกลดโทษทางวินัยหรืออยู่ระหว่างถูกสอบสวนทางวินัย และเป็นผู้ที่ได้ประพฤดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี และมีผลงานดีเด่นสมควรได้รับการยกย่อง

ส่วนวิธีการคัดเลือกมีขั้นตอน คือ พนักงานในระดับหัวหน้างานสามารถส่งชื่อได้อย่างน้อย 1 คนในแผนก ให้ผู้จัดการแต่ละแผนกทำการคัดเลือก ประเมินผลงานโดยให้ค่าคะแนนตามหลักเกณฑ์

ที่กำหนดและทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดทำแบบประวัติพร้อมผลงาน และแบบประเมินการคัดเลือกพนักงานดีเด่นเสนอไปยังผู้บริหารโรงแรมหรือผู้จัดการทั่วไปเพื่อพิจารณาเพียง 1 คนเท่านั้นที่จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานดีเด่นประจำปี ทั้งนี้ มีโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรมที่ยังยึดถือรูปแบบการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเช่นเดียวกับสถานการณ์ปกติ เพราะถือเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญกับพนักงานโรงแรม และมีเพียงผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรมเท่านั้นที่จะไม่มีการจัดกิจกรรมดังกล่าวขึ้นเลยในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

สามารถสรุปได้ดังนี้ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทางโรงแรมมีนโยบายในการสนับสนุนให้พนักงานโรงแรมที่มีผลงานและมีความประพฤติดีเด่นให้ได้รับการยกย่องและเป็นแบบอย่างแก่พนักงานโรงแรมคนอื่นอย่างไรในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การคงรูปแบบการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นเหมือนสภาวะปกติเพราะถือว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ การปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมตามงบประมาณที่ได้รับและการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเป็นการเข้าพักในโรงแรมภายในประเทศฟรี

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม กล่าวว่า ในสถานการณ์ปกตินั้น ทางโรงแรมมีการจัดกิจกรรมมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือ Employee of the Month ขึ้น โดยการมอบรางวัลและใบประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นประจำเดือน และมีการจัดรายการอาหารเป็นเมนูพิเศษในวันดังกล่าวด้วย งบประมาณที่ทางโรงแรมใช้ต่อการจัดกิจกรรมดังกล่าวอยู่ที่ 2,600 บาทต่อเดือน ทั้งนี้ ในระหว่างเกิดสภาวะวิกฤติขึ้นทางโรงแรมได้เปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนเป็นการมอบรางวัล 2 ครั้งต่อปีแทน โดยใช้ชื่อรางวัลว่า Employee of the First Half Year และ Employee of the Second Half Year ขึ้นแทน ทั้งนี้ โรงแรมบูติก จำนวน 11 โรงแรม งดการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลให้แก่พนักงานดีเด่นในสภาวะวิกฤติ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายของทางโรงแรม

สามารถสรุปได้ว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติกมีการเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนเป็นการมอบรางวัล 2 ครั้งต่อปี เพื่อสนับสนุนให้พนักงานที่มีผลงานและมีความประพฤติดีเด่นให้ได้รับการยกย่องและเป็นแบบอย่างแก่พนักงานโรงแรม

14. บทบาทของคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม พบว่า บทบาทของคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานของโรงแรมหรือ Staff Welfare Committee ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในการจัดกิจกรรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมระหว่าง

พนักงานโรงแรมภายใต้ข้อจำกัดของการใช้กลยุทธ์รัดเข็มขัดเป็นหลัก โดยบทบาทของคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานในโรงแรมนั้น จะทำงานสนับสนุนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการหารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม ด้านผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันว่า การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะมีพนักงานระดับหัวหน้างานเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมด้วยส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ โดยรูปแบบการสรรหาคณะกรรมการสวัสดิการในโรงแรมนั้นจะดำเนินภายใต้กฎหมายแรงงาน โดยทางผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้กำหนดบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ไว้ ดังนี้ “ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ปี 2541 มาตรา 96 ได้กำหนดให้สถานประกอบการที่มีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปจะต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ 1 คน มีสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน กรณีที่นายจ้างมีสำนักงานสาขาหรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่ต่างหากและมีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปก็จะต้องมีคณะกรรมการสวัสดิการ 1 คณะ ในหน่วยงานหรือสาขานั้น ๆ ด้วย หากสถานประกอบการใดที่มีคณะกรรมการลูกจ้างตาม พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์อยู่แล้ว คณะกรรมการลูกจ้างทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการสวัสดิการ”

ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 5 ดาว ท่านหนึ่ง ได้อธิบายถึงหลักเกณฑ์การเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานในโรงแรมไว้โดยได้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานขึ้นปีละ 1 ครั้ง โดยใช้สถานที่ของห้องอาหารพนักงานในการจัดการเลือกตั้งคณะกรรมการขึ้น โดยมีกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

ผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้ง และผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง คือพนักงาน โรงแรมทุกคนทุกระดับ

ขั้นตอนในการดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน จำนวน 3 ขั้นตอน คือ

1. นายจ้างแต่งตั้ง “คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้ง” โดยแต่งตั้งจากพนักงานที่ไม่ประสงค์จะสมัครรับเลือกตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน เพื่อเป็นผู้ดำเนินการเลือกตั้ง
2. คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้ง กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการเลือกตั้งกรรมการสวัสดิการ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาในการรับสมัครผู้ที่สมัครลงเลือกตั้งต่อนายจ้าง และเจ้าพนักงานแรงงาน
3. นายจ้างประกาศการเลือกตั้งคณะกรรมการสวัสดิการให้ลูกจ้างทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วันก่อนวันเลือกตั้ง

หน้าที่ของนายจ้างหรือผู้บริหาร โรงแรมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดทำแผนหรือป้ายสำหรับผู้สมัครรับเลือกตั้งประกาศหาเสียงภายในสถานประกอบการไม่น้อยกว่า 2 แห่ง

2. จัดทำบัญชีรายชื่อลูกจ้างทุกคนในสถานประกอบการนั้น จำนวน 2 ชุด ชุดหนึ่งมอบให้แก่คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้ง ก่อนวันเลือกตั้งไม่น้อยกว่า 3 วัน ส่วนอีกชุดหนึ่งปิดประกาศไว้ให้ลูกจ้างตรวจดูรายชื่อก่อนการเลือกตั้งไม่น้อยกว่า 3 วัน

3. จัดอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเลือกตั้งตามที่คณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้งร้องขอ

4. ปิดประกาศรายชื่อและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการโดยเปิดเผยเพื่อให้ลูกจ้างทราบ ณ ที่ทำการของนายจ้างที่มีคณะกรรมการดังกล่าว

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการ ให้บริษัทปิดประกาศรายชื่อภายใน 30 วันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลง การประกาศจะต้องปิดไว้อย่างน้อย 15 วัน

โดยอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานในโรงแรมตามคู่มือคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานโรงแรมนั้น จะประกอบไปด้วย การร่วมหารือกับผู้บริหารโรงแรมเพื่อจัดสวัสดิการแก่พนักงาน การให้คำปรึกษาหารือและเสนอแนะความเห็นแก่ผู้บริหารโรงแรมในการจัดสวัสดิการสำหรับพนักงาน การควบคุมดูแลการจัดสวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดให้แก่พนักงานและการเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงานโรงแรมต่อคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ทั้งนี้ วาระของคณะกรรมการสวัสดิการคราวละ 1 ปี ส่วนการพ้นตำแหน่งกรณีอื่น ๆ ที่มีใช้การพ้นตามวาระประกอบด้วย การเสียชีวิต การลาออก การเป็นคนไร้ความสามารถ หรือคนเสมือนไร้ความสามารถ และการได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำ โดยประมาทหรือลหุโทษ

ด้านโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ที่ไม่มีการจัดคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน หรือ Staff Welfare Committee นั้น จะมีผู้จัดการทั่วไป และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ร่วมกำหนดกิจกรรมของพนักงานขึ้น และรูปแบบการจัดกิจกรรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นก็คำนึงถึงงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีการปรับรูปแบบกิจกรรมให้มีความเหมาะสมขึ้นแทน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว พบว่า มีโรงแรมที่ไม่มีคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานเลย จำนวน 3 โรงแรม โดยการจัดกิจกรรมด้านสวัสดิการพนักงานนั้นทางโรงแรมได้ซื้อสื่อการจัดสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายแรงงานให้กับพนักงานเป็นหลัก อีกทั้งยังเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และเจ้าหน้าที่ในแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานในโรงแรมทั้งหมดด้วย

โดยสรุปดังนี้ โรงแรมระดับ 4-5 ดาว ที่มีคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานจะมีบทบาทต่อการจัดกิจกรรมอย่างไรในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ คือ บทบาทในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมระหว่างพนักงานโรงแรมภายใต้ข้อจำกัดของการใช้กลยุทธ์รัดเข็มขัดเป็นหลัก การสนับสนุนฝ่าย

บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการหารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม และการกำหนดให้พนักงานระดับหัวหน้างานเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมด้วย

ด้านโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวที่ไม่มีคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานให้ถือเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไป และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกที่เป็นผู้ร่วมกำหนดกิจกรรมของพนักงาน หรือกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และเจ้าหน้าที่ในแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมของพนักงานในโรงแรม และการจัดกิจกรรมคำนึงถึงงบประมาณอย่างจำกัดในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การจัดสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายแรงงานเป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 12 โรงแรม กล่าวว่า ในจังหวัดเชียงใหม่ ยังไม่มีการรวมตัวดำเนินกิจกรรมในรูปแบบสหภาพแรงงานขึ้นภายในโรงแรม ซึ่งการดำเนินกิจกรรมในรูปของสหภาพแรงงานพนักงานในโรงแรมนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมบูติกท่านหนึ่งกล่าวว่า บทบาทของคณะกรรมการสหภาพแรงงานพนักงานจะมีอำนาจในการเรียกร้อง และต่อรองผลประโยชน์กับทางฝ่ายผู้บริหารพนักงานโรงแรมมากกว่าคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน โดยเฉพาะในบางโรงแรมที่คณะกรรมการสวัสดิการพนักงานมาจากการแต่งตั้งของทางฝ่ายบริหารเอง กรณีโรงแรมที่ไม่มีคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน และสหภาพแรงงานพนักงานนั้น การสร้างกลไกการปรึกษาหารือและการร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโรงแรมให้เกิดขึ้นนั้น โดยทั่วไปกระบวนการที่นำมาใช้อย่างค่อนข้างแพร่หลายในสถานประกอบการจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม โดยจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องได้ผู้แทนจากพนักงานโรงแรมที่มีความชอบธรรม ที่มาจากการเลือกตั้งที่เป็นอิสระและได้รับการยอมรับทั่วไป และสำหรับโรงแรมที่ยังไม่พร้อมที่จะมีคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม อาจเริ่มต้นจากการให้ตัวแทนพนักงานโรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาต่าง ๆ ในระดับพื้นฐานก่อน อีกทั้งยังพบว่า โรงแรมบูติก จำนวน 3 โรงแรม มีรูปแบบการจัดกิจกรรมและสวัสดิการของพนักงาน โดยมีผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดำเนินการ

จากข้อมูลสรุปได้ว่า โรงแรมบูติกไม่มีคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงาน แต่การจัดสวัสดิการพนักงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้ ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมีการจัดรูปแบบกิจกรรมโดยให้ตัวแทนพนักงานโรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาต่าง ๆ ในระดับพื้นฐาน

15. มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม กล่าวว่า ได้มีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ในเรื่องการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยจัดทำป้าย

ประชาสัมพันธ์ขึ้นในบริเวณส่วนของพนักงาน เช่น บริเวณห้องอาหารพนักงาน บริเวณห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าพนักงาน เป็นต้น ในส่วนของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 3 โรงแรม ได้มีการสนับสนุนให้พนักงานจัดกิจกรรมเปิดท้ายขายของ โดยให้พนักงานโรงแรมที่มีความสนใจนำสินค้ามาขายในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้เล็ก ๆ น้อย ๆ ตลอดจนเป็นกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง โดยมีสินค้าประเภท เสื้อผ้า เครื่องประดับสตรี รวมถึงอาหารที่พนักงานแต่ละคนได้เตรียมกันมาขายในลักษณะกาดมั่ว

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้นำเสนอโครงการอบรมและพัฒนา ธรรมชาติพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โครงการอบรมธรรมชาติให้พนักงาน ดังแก่นของธรรมชาติสอนให้พนักงานเข้าใจการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง มีโครงการอบรมเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้การวางแผนรายได้และค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัวได้อย่างลงตัว ทั้งนี้ ผลที่ตามมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางโรงแรมได้ช่วยเหลือพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจคือ สามารถเชื่อมโยงพนักงานให้กลายเป็นหนึ่งเดียวกันได้ซึ่งถือเป็นกุญแจของความสำเร็จของพนักงาน เพื่อก้าวไปสู่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าพอเพียง ทั้งนี้ มีเพียงโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 1 โรงแรมเท่านั้น ที่ไม่ได้มีการจัดมาตรการช่วยเหลือใด ๆ ให้กับพนักงานโรงแรมเลยในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว คือ การจัดกิจกรรมให้ความรู้การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ในการใช้จ่ายอย่างประหยัด บริเวณส่วนของพนักงาน การจัดกิจกรรมเปิดท้ายขายของ การจัดกิจกรรมกาดมั่ว การอบรมและพัฒนาธรรมชาติพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การอบรมเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน และไม่ได้มีการจัดมาตรการช่วยเหลือใด ๆ ให้กับพนักงานโรงแรมเลยในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 13 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันว่า ความสำคัญในการช่วยเหลือพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ไม่มีการประกาศนโยบายโดยตรงจากทางโรงแรม แต่ทั้งนี้กิจกรรมหรือข้อมูลที่ทางผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ร่วมมือทำก็คือ การให้พนักงานโรงแรมแต่ละคนวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรู้คุณค่า และใช้เงินรายได้ที่ได้ลดลงเนื่องจากสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ โดยการไม่ก่อหนี้ใหม่ และงดการซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น โรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม อาศัยการสื่อสารผ่านทางพนักงานระดับหัวหน้างาน และการให้ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ภายในของโรงแรม ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมเองยังต้องทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมด้วยว่า ในขณะที่

ทางโรงแรมมีมาตรการช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจนั้น โรงแรมก็ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจไม่มากไม่น้อยไปกว่าพนักงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงแรมบูติกจำนวน 2 โรงแรม ไม่มีการดำเนินการช่วยเหลือพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเลย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า โรงแรมบูติกไม่มีมาตรการโดยตรงจากทางโรงแรมให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ แต่มีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานโรงแรมวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรู้คุณค่า และใช้เงินรายได้ที่ได้ลดลงเนื่องจากสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยการสื่อสารผ่านทางพนักงานระดับหัวหน้างาน และการให้ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ภายในบริเวณห้องอาหารพนักงานโรงแรม

กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม พบว่า ได้แสดงความคิดเห็นต่อมาตรการบรรเทาการเลิกจ้างในโรงแรมไว้ดังนี้ เนื่องจากการพิจารณามาตรการการบรรเทาการเลิกจ้างนั้นเป็นเสมือนการกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้จัดการทั่วไป และผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยมาตรการดังกล่าวจะต้องพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในสภาวะวิกฤติของทางโรงแรม ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม กล่าวในแนวทางเดียวกันว่า เพื่อให้การเลิกจ้างพนักงานโรงแรมหรือการยกเลิกสัญญาจ้างเป็นทางออกสุดท้ายของผู้บริหาร ทางผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดแนวทางต่าง ๆ เพื่อบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรม โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม ได้ดำเนินการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือของพนักงานโรงแรม เช่น มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร ซึ่งเป็นมาตรการที่ผู้บริหารโรงแรมพิจารณานำมาเป็นอันดับแรก เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อพนักงานให้น้อยที่สุด เช่น การรณรงค์นโยบายประหยัดพลังงาน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร ดำเนินการด้านเอกสาร รวมทั้งลดต้นทุนต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น เป็นต้น อีกทางหนึ่งคือ มาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงาน โดยต้องเลือกมาตรการที่มีผลกระทบต่อพนักงานให้น้อยที่สุดมาใช้ก่อน คือลดหรือยกเลิกการทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุด ให้พนักงานโรงแรมใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่ ได้สับเปลี่ยนวันหยุดโดยเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงแรม พนักงานในระดับหัวหน้างาน และพนักงานเอง การลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันหรือลดจำนวนวันในแต่ละสัปดาห์ ให้สิทธิการลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน แต่ยังคงได้รับสวัสดิการตามปกติ ลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการที่มีผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุดก่อน อย่างเช่น การจัดกีฬาภายในโรงแรม การสังสรรค์ประจำปี

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม ได้พิจารณาการใช้มาตรการปรับปรุงการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ของพนักงานเพื่อวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม มีการพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพิ่มขวัญกำลังใจ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงแรม รวมทั้งการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงกรณีหน่วยงานเดิมอาจต้องถูกยุบเลิก ทั้งนี้ มีผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ที่ได้พิจารณากเลิกล้างงานของพนักงานชั่วคราวทั้งหมดในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อสะดวกต่อการบริหารจัดการด้านงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดของทางโรงแรม ทั้งนี้ จะพิจารณาดรับพนักงานใหม่ การกำหนดโครงการเกี่ยยก่อนกำหนด รวมถึงโครงการลาออกโดยสมัครใจ โดยได้รับเงินช่วยเหลือตามที่กฎหมายกำหนดด้วย

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมว่า หลายโรงแรมดำเนินการเลิกจ้างพนักงานไปท่ามกลางการต่อต้านของพนักงาน หรือทำให้พนักงานเสียขวัญและกำลังใจ เกิดมุงอาชญากรรมร้ายต่อผู้บริหารที่ไม่มีการแจ้งหรือบอกให้พนักงานได้ทราบและได้เตรียมตัวก่อนการถูกเลิกจ้างส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน โรงแรมคนนั้น หรือมีหน้าเข้าบางโรงแรมมีการเลิกจ้างพนักงานไปโดยจ่ายค่าจ้าง หรือค่าชดเชยที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ยอมจ่าย ยิ่งกลายเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร โรงแรมและพนักงานมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็มีอีกหลายโรงแรมได้ดำเนินการหลากหลายวิธีการที่จะไม่เลิกจ้างพนักงานหรือหากจะเลิกจ้างก็จะเป็นวิธีสุดท้าย และได้มีมาตรการที่หลากหลายที่ทำให้พนักงานได้เข้าใจ ยอมรับและร่วมมือกันที่จะลดค่าใช้จ่ายหรือร่วมกันพัฒนาโรงแรมให้พ้นจากสถานการณ์วิกฤติได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ถือว่า การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) มีบทบาทค่อนข้างมากทีเดียว การบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีบทบาทค่อนข้างมากในการดำเนินนโยบาย หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อการลดขนาดทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพราะเป้าหมายของการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โรงแรม หรือระหว่างพนักงานโรงแรมด้วยกัน ซึ่งความเข้าใจที่ดีต่อกันนั้น ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การยอมรับไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การสร้างความเข้าใจ จะต้องใช้ “การสื่อสาร” เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กิจกรรมการสื่อสาร จะต้องมีการมุ่งหมายเพื่อการอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือของพนักงาน เช่น มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร การลดแรงจูงนโยบายประหยัดพลังงาน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารดำเนินการด้านเอกสาร การลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จำเป็น มาตรการลดค่าใช้จ่าย

ทางด้านพนักงาน ทั้งนี้การลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสวัสดิการต้องพิจารณาผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุดก่อน

ด้านนโยบายแรงงานและการจ้างงาน จะพิจารณายกเลิกทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุด โดยให้พนักงานใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่และลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันหรือลดจำนวนวันในแต่ละสัปดาห์ การลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน การพิจารณายกเลิกสัญญาจ้างงานของพนักงานชั่วคราวทั้งหมดในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การพิจารณาควบพนักงานใหม่ การกำหนดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดและโครงการลาออกโดยสมัครใจโดยได้รับเงินช่วยเหลือตามที่กฎหมายกำหนด

ทั้งนี้ จะมีการโยกย้ายหน้าที่ของพนักงานเพื่อวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม การพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเพื่อเปลี่ยนแผนกรณีหน่วยงานเดิมอาจต้องถูกยุบเลิกในอนาคต เป็นต้น

ผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 9 โรงแรม กล่าวว่า เนื่องจากทางโรงแรมไม่ได้ดำเนินนโยบายเลิกจ้างพนักงาน เนื่องจากเป็น โรงแรมขนาดเล็ก และมีอัตราการเข้าออกของพนักงาน ไม่สูงมาก จึงไม่ได้รับผลกระทบ แต่ถ้ามีการใช้มาตรการบรรเทาการเลิกจ้างแก่พนักงาน โรงแรมขึ้นจริง โรงแรมบูติกทั้ง 15 โรงแรม จะพิจารณาการลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมเป็นหลักก่อน เช่น มาตรการลดการใช้น้ำของพนักงานในโรงแรม มาตรการติดต่อสื่อสารผ่านทาง E – Mail แทนการพิมพ์เอกสารลงกระดาษ เป็นต้น ทางผู้บริหาร โรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้กล่าวถึงการให้โอกาสพนักงานโรงแรมลาศึกษาต่อเพิ่มเติม แต่ยังคงสภาพการเป็นพนักงานโรงแรมอยู่ ทั้งนี้ พนักงานไม่ต้องมาทำงานในวันที่ไปศึกษา เป็นการลดจำนวนพนักงานที่จะมาทำงาน และทางโรงแรมไม่ต้องรับภาระในเรื่องค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ ส่วนการจ่ายค่าจ้างในรูปของเงินเดือนอาจจะมีการตกลงใหม่ แต่จะลดให้ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำไม่ได้ด้วยเช่นกัน

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ไม่ได้ดำเนินนโยบายเลิกจ้างพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่มีการดำเนินโครงการลดค่าใช้จ่ายภายในโรงแรม เช่น การรณรงค์การลดการใช้น้ำของพนักงานในโรงแรม การรณรงค์การติดต่อสื่อสารผ่านทาง E – Mail รวมถึงการให้โอกาสพนักงานโรงแรมลาศึกษาต่อแต่มีการตกลงจ่ายค่าจ้างในรูปของเงินเดือนใหม่โดยไม่ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ เป็นต้น

2. กลยุทธ์การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 10 โรงแรม พบว่า หากมีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานในโรงแรมลง ทางฝ่ายบริหารและฝ่ายบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาการเลิกจ้างโดยยึดหลักความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย โดยอาจจะรับพนักงานใหม่เพิ่ม จัดโครงการเกษียณก่อนอายุที่กำหนด หรือโครงการสมัครใจลาออก โดยให้เงินช่วยเหลือตามที่ตกลงกัน หรือเป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งผู้จัดการ โรงแรมจะต้องคำนึงถึงระยะเวลาให้พนักงานหางานใหม่ด้วย

ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 7 โรงแรม กล่าวว่า ทางโรงแรมได้พิจารณาถึงมาตรการหากต้องเลิกจ้างจริง ๆ ขึ้นในโรงแรม จะทำการพิจารณาเลิกจ้างพนักงานที่เข้าทำงานหลังสุดก่อน โดยที่ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม จะพิจารณาพนักงานโรงแรมที่มีประวัติการลา ขาดงาน มาสายมาก หรือที่ฝ่าฝืนข้อบังคับในการทำงานมากที่สุด พนักงานที่มีพฤติกรรมและอุปนิสัยที่เป็นผลเสียต่อการทำงาน พนักงานที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุด และพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางครอบครัวน้อยที่สุด เป็นต้น

ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม เลือกลำมาตรการการยกเลิกสัญญาจ้างของพนักงานชั่วคราว และพนักงานรายวันทั้งหมดของโรงแรม รวมถึงการใช้นโยบายเกษียณอายุงานก่อนเวลา โดยจะมีการหมุนเวียนพนักงานประจำปัจจุบันมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ แทน โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ทั้งนี้ หากทางผู้บริหาร โรงแรมได้มีการชี้แจงให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งนี้อย่างจริงจัง และร่วมมือร่วมใจกันทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ช่วยกันลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น รวมถึงผู้บริหาร โรงแรมมีการบริหารจัดการด้วยความไม่ประมาทแล้วนั้น จะสามารถผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจและอุปสรรคในที่เกิดขึ้นครั้งนี้ไปได้ในที่สุด อีกทั้ง การเลิกจ้างงานนั้นทางผู้บริหาร โรงแรมและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องพิจารณาประเด็นทางกฎหมายเป็นหลักด้วย ว่าการเลิกจ้างที่เกิดขึ้นจะต้องจ่ายค่าชดเชยหรือไม่ หรือเป็นการเลิกจ้างที่เป็นธรรมหรือไม่ การเลิกจ้างที่เป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่ายคือ กรณีที่พนักงานถูกเลิกจ้างโดยไม่มีความผิด หากมีความผิดก็ต้องเป็นกรณีที่ร้ายแรงตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น โดยหลักที่ทางผู้บริหาร โรงแรมและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องถือปฏิบัติคือ การเลิกจ้างโดยไม่มีความผิดจะต้องจ่ายค่าชดเชย ตามมาตรา 119 กฎหมายคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

สามารถสรุปได้ดังนี้ ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานขึ้นในโรงแรมนโยบายในการพิจารณาการเลิกจ้างพนักงานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การพิจารณาดังรับพนักงานใหม่เป็นหลัก กรณีที่มีการเลิกจ้างทางโรงแรมมีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด การกำหนดโครงการสมัครใจลาออก โดยให้เงินช่วยเหลือตามที่กฎหมายกำหนด การประเมินผลประจำปีเพื่อเลิกจ้างพนักงาน เช่น พิจารณาพนักงานที่เข้าทำงานหลังสุด การพิจารณาพนักงานโรงแรมที่มีประวัติการลา ขาดงาน มาสายมาก หรือที่ฝ่าฝืนข้อบังคับในการทำงานมากที่สุด การพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุด รวมถึงการกำหนดมาตรการยกเลิกสัญญาจ้างของพนักงานชั่วคราวและพนักงานรายวัน

โดยหมุนเวียนพนักงานประจำปัจจุบันมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นแทน และมีการชี้แจงให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย

ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้เสนอพิจารณาการใช้โครงการ “จำใจจากกันด้วยดี” มาใช้เป็นกลยุทธ์ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานขึ้นในโรงแรม โดยเป็นมาตรการให้พนักงานโรงแรมเลือกที่จะเกษียณอายุงานก่อนกำหนด และยังถือเป็นการใช้มาตรการการลดกำลังคนในโรงแรมโดยวิธีสมัครใจ เพราะอาจจะเกิดความยากลำบากในการพิจารณาการเลิกจ้างที่ไม่รู้ว่าจะเลิกจ้างพนักงานในส่วนใดดี โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมัครใจก่อน หรืออาจพิจารณาจากพนักงานที่มีอายุมากแล้วควรที่จะพักผ่อน เพราะสมรรถนะการทำงานลดลง โดยผู้บริหารโรงแรมบูติกได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ช่วงอายุในการทำงานในส่วนของโรงแรมบูติก อาจจะแตกต่างจากโรงแรมอื่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป ทั้งนี้ ช่วงอายุของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า และแผนกบริหารอาหารและเครื่องดื่ม จะมีอายุของพนักงานในระดับปฏิบัติการเฉลี่ยระหว่าง 24 – 30 ปี การเกษียณอายุในโรงแรมบูติกในแผนกดังกล่าวอาจจะกำหนดอายุของพนักงานไว้ที่เกิน 35 ปีขึ้นไป โรงแรมบูติก จำนวน 6 โรงแรม เลือกการพิจารณาพนักงานโรงแรมบางคนที่มีปัญหาสุขภาพ ต้องลางานหรือขาดงานบ่อย ทำให้มีเวลาทำงานให้กับโรงแรมไม่เต็มที่เป็นอันดับแรกในการเลิกจ้างพนักงาน โดยโรงแรมบูติก จำนวน 9 โรงแรม จะเลือกพิจารณาการเลิกจ้างพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ จากพนักงานที่เข้ามาทำงานล่าสุดที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ หรือพนักงานที่มีอายุน้อยที่สุดก่อน เช่น ระยะเวลาการทำงานยังไม่ครบ 1 ปีเป็นอันดับแรก

สามารถสรุปได้ว่า ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานขึ้นในโรงแรมบูติก นโยบายหรือกลยุทธ์ในการพิจารณาการเลิกจ้างพนักงาน คือ การดำเนินโครงการ “จำใจจากกันด้วยดี” โดยใช้มาตรการพิจารณาจากพนักงานที่มีอายุมากแล้วควรที่จะพักผ่อนเลือกเกษียณอายุงานก่อนกำหนด รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครใจลาออกก่อน และการพิจารณาพนักงานโรงแรมบางคนที่มีปัญหาสุขภาพ ด้านความประพฤติของพนักงานนั้น จะพิจารณาพนักงานที่ลางานหรือขาดงานบ่อย อีกทั้ง พิจารณาพนักงานที่เข้ามาทำงานล่าสุดที่ยังไม่ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำหรือพิจารณาพนักงานที่มีอายุน้อยที่สุดก่อนอีกด้วย

3. กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการเสียชีวิตและกำลังใจในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม พบว่า ไม่ได้มีการกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้พนักงานในโรงแรมรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานที่ชัดเจน เพราะถือว่าเป็นทัศนคติส่วนบุคคล อีกทั้งได้แสดงความคิดเห็นในแนวทางที่สอดคล้องกัน เกี่ยวกับการดำเนินนโยบายดังกล่าวในการทำงานอันเนื่องมาจากมาตรการการเลิกจ้างพนักงานว่าในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในโรงแรมที่พนักงานทุกคนพบเจอนั้น ส่งผลกระทบเป็นเสมือนคลื่นใต้น้ำ

ที่พร้อมจะทำให้เสียขวัญกำลังใจ และลดประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงาน โรงแรมได้เป็นอย่างมาก

ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 5 โรงแรม กล่าวว่า โรงแรมที่พร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ จะต้องมีการกำหนดที่คอยด้านงานแรงกระหน่ำของวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น บทบาทของผู้จัดการทั่วไป พนักงานในระดับหัวหน้างาน ที่ถือเป็นผู้นำในแผนก จะต้องไม่มีสิทธิและไม่มีหน้าที่ที่จะสร้างสถานะเสียขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในแผนก แต่จะต้องคิดว่าจะทำให้พนักงานในโรงแรมมีความสุขให้ได้ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม พบว่า จะยึดถือการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเป็นหลัก โดยเอาเรื่องจริงมาพูด ผลประกอบการดีหรือไม่ดีก็ว่ากันไปตามตรง โดยบอกกับพนักงานในโรงแรมอย่างชัดเจนว่า ทางโรงแรมไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน แต่อาจจะลดค่าล่วงเวลาลง ลดสวัสดิการบางรายการลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายในโรงแรม และลดค่าใช้จ่ายอย่างอื่นลงไป โดยการปรับลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ ต้องไม่เป็นไปในแบบ “ขอความร่วมมือ” แต่ควรเป็น “สร้างการมีส่วนร่วม” จากพนักงานโรงแรมในทุกระดับ ทำให้เห็นถึงภาวะวิกฤติที่โรงแรมได้รับ และจะกระทบกับพนักงานทั้งหมดโดยตรง ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือช่วยกัน ไม่ใช่ในรูปของการใช้นโยบายที่บังคับ แต่เป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกัน

จึงสรุปได้ว่า ไม่ได้มีการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เสียขวัญและกำลังใจ ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น แต่ได้มีการเน้นบทบาทของผู้จัดการทั่วไปและพนักงานในระดับหัวหน้างานในแผนกเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานโรงแรมในทุกระดับ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 11 โรงแรม พบว่า ไม่มีมาตรการป้องกันการเสียขวัญและกำลังใจพนักงานโรงแรมในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่ชัดเจน เพราะถือเป็นทัศนคติส่วนบุคคล ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบูติก จำนวน 4 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกันกับการดำเนินนโยบายของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว กล่าวคือ การขอความร่วมมือจากพนักงานโรงแรมทุกคน เพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการทำงาน และป้องกันการเสียขวัญกำลังใจของพนักงานในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ที่มักจะทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน รู้สึกไม่มั่นคงกับชีวิตและหน้าที่การงาน ผลลัพธ์โดยตรงก็คือ งานที่ไม่ได้ตามเนื้องาน ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพการให้บริการแขกที่เข้ามาใช้บริการ และประสิทธิภาพการทำงานย่อมลดลงตามไปด้วย

สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมบูติกไม่ได้มีการดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานหรือเสียขวัญและกำลังใจแต่อย่างใด ทั้งนี้ ในกรณีที่

การเลิกจ้างพนักงานเกิดขึ้น จะมีการขอความร่วมมือจากพนักงานโรงแรมเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการทำงานเท่านั้น

4. กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม พบว่า การป้องกันการต่อต้านจากพนักงานในโรงแรมเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างได้ดีที่สุดคือ การสื่อสารด้านแรงงานสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจผ่านคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน การที่ผู้บริหารฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานโรงแรมมีทัศนคติ ความรู้สึกที่ดี เข้าใจเหตุผลและการดำเนินการของอีกฝ่ายหนึ่ง และมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน หากมีข้อขัดแย้งหรือการแสดงข้อเรียกร้องของฝ่ายพนักงานผ่านคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสนองความต้องการ ก็มีกระบวนการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งหรือความต้องการให้สามารถคลี่คลายหรือยุติลงได้ด้วยความเข้าใจหรือเป็นที่ยอมรับกันได้

แต่ในทางกลับกัน หากฝ่ายผู้บริหารหรือฝ่ายพนักงานโรงแรมมีทัศนคติในทางลบต่อกัน และไม่มีวิธีการที่จะคลี่คลายแก้ไขปัญหา การไม่สนองตอบต่อความต้องการหรือข้อเรียกร้องของอีกฝ่ายหนึ่ง กลายเป็นความขัดแย้ง ความไม่ร่วมมือ และเกิดการรังเกียจต่อกัน นอกจากนี้ ปัญหาทางด้านนโยบายการเลิกจ้างที่มีผลมาจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ อาจจะมีที่มาจากการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม การมีอคติ ลำเอียง การให้ข้อมูลเท็จหรือปิดบังข้อมูล การกลั่นแกล้งหรือการบีบบังคับทางด้านจิตใจหรือทางกาย จนทำให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้างไม่อาจจะทนทำงานต่อไปได้ การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน พฤติกรรมเหล่านี้กลายเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างฝ่ายผู้บริหาร โรงแรมกับพนักงาน การแสดงออกที่สื่อถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่น พนักงานโรงแรมไม่พอใจผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีทัศนคติที่ไม่ดี เกิดการต่อต้าน ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย อันจะเป็นที่มาของความไม่ร่วมมือ เกิดการตำหนิ คำว่า วิจารณ์โรงแรมและ ผู้บริหารให้เกิดความเสียหาย การใช้มาตรการบีบบังคับ เมื่อได้ยื่นข้อเรียกร้องให้ผู้บริหารโรงแรมดำเนินการ แต่ไม่ดำเนินการตามที่ต้องการ จึงเกิดการประท้วง ทำให้งานเสียหาย สุดท้ายคือ ปัญหาข่าวลือ ข่าวที่ไม่เป็นความจริง ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจผิด หวาดระแวง หวาดกลัว ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในโรงแรมในช่วงภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเป็นผลมาจากการประกาศใช้นโยบายต่าง ๆ ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่อาจจะส่งผลให้เกิดข่าวลือ และการต่อต้านจากพนักงาน เช่น นโยบายการย้ายโรงแรมของพนักงาน ทำให้ได้รับความเดือดร้อน การออกคำสั่งยุบหน่วยงาน การขึ้นเงินเดือนที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นธรรม การกระทำที่พนักงานโรงแรมมีความคิดว่าเป็นการเลือกปฏิบัติหรือไม่เสมอภาค การดำเนินการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงแรม การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสภาพการจ้างโดยไม่บอกกล่าวล่วงหน้าให้พนักงาน

ทราบ การบีบบังคับให้พนักงานทํางานไม่ได้ และข่าวลือต่าง ๆ เช่น โรงแรมกำลังจะปลดพนักงาน ผู้บริหารในส่วนของเจ้าของโรงแรมกำลังประกาศขายหุ้นหรือขายกิจการ

ผู้บริหารโรงแรม 4 – 5 ดาว จำนวน 1 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในมุมมองของพนักงานต่อนโยบายการประหยัดในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนี้ว่า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เอง ควรเข้าใจสถานะการถูกบีบบังคับของพนักงานโรงแรมที่ทํางานภายใต้สภาวะความกดดัน เพราะไม่มีพนักงานโรงแรมคนใดต้องการถูกเลิกจ้าง กลัวการตกงาน ทํางานต่ออย่างไม่มั่นคง หรือแม้แต่พนักงานที่ถูกเลิกจ้างบางส่วนต้องการให้โรงแรมเลิกกิจการ เพราะหวังว่าจะได้รับค่าชดเชย ตนเองจะได้หางานใหม่ และเตรียมการหางานใหม่

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาด้านข่าวลือ และป้องกันการต่อต้านของพนักงานในโรงแรมในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เมื่อสถานการณ์ของโรงแรมเผชิญกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ การดำเนินการซึ่งอาจจะมีผลต่อนโยบายต่าง ๆ จะต้องมีการจัดเตรียมการโดยใช้เครื่องมือ โดยผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 4 โรงแรม มีแผนงานทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแผนที่เน้นด้านการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในโรงแรมให้เห็นว่า โรงแรมมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างไร มีขั้นตอนที่จะสื่อสารอย่างไร มีแผนงานการป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีแผนงานที่จะให้พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ในโรงแรม ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างความเข้าใจ หรือกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ด้านผู้บริหารโรงแรมเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติตัดสินใจในสถานการณ์ที่สำคัญ ควรจะได้รับการให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับมาตรการหรือวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม ถูกต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย ด้านผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 9 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การให้บทบาทหน้าที่พนักงานในระดับหัวหน้าแผนก ในการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของลูกน้องหรือพนักงานในบังคับบัญชาในแผนกของตน อาศัยการสื่อสารทำความเข้าใจ ให้กำลังใจ การจัดสรรกำลังคนในแผนก การเคลื่อนย้ายกำลังคนทดแทน การสอนงานพัฒนาความรู้แก่พนักงานในโรงแรมที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ การประเมินผลงาน หรือกำหนดพนักงานกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะถูกเลิกจ้างงาน บทบาทของคณะกรรมการพนักงาน หรือคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานนั้นจะต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบข้อมูล สถานการณ์ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในโรงแรม มีหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังพนักงานทุกคน การสอบถามประเด็นปัญหาข้อสงสัยกับผู้บริหารโรงแรม

ทั้งนี้ สามารถลดการต่อต้านจากการใช้นโยบายในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยผ่านกิจกรรมของพนักงานในโรงแรม เช่น การจัดประชุมผู้บริหารโรงแรม พนักงานระดับหัวหน้างาน เพื่อรับทราบสถานการณ์ต่าง ๆ การจัดประชุมคณะกรรมการตัวแทนพนักงาน การจัดประชุมพนักงานทั้งหมด ในกรณีที่โรงแรมมีพนักงานจำนวนไม่มาก การออกประกาศ จดหมายข่าว ข้อมูลแถลงการณ์ต่าง ๆ

โดยตรงไปตรงมา การรับฟังปัญหาความรู้สึก ความต้องการของพนักงานและโครงการรับความคิดเห็นของพนักงาน การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการของพนักงาน ตอบคำถาม หรือชี้แจงข้อสงสัยแก่พนักงาน

จึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งหรือการต่อต้านจากพนักงานในโรงแรมเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างงานของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การเน้นการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจผ่านคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน และการที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจสถานะการถูกบีบบังคับของพนักงานที่ทำงานภายใต้ความกดดัน เพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ การกำหนดบทบาทของคณะกรรมการพนักงานหรือคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานต้องให้พนักงานระดับหัวหน้าแผนกดำเนินการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบังคับบัญชา เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและป้องกันการต่อต้านจากพนักงานโดยผ่านกิจกรรมในโรงแรม อีกทั้งยังมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารโรงแรม พนักงานระดับหัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน และพนักงานโรงแรมทั้งหมดด้วย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นว่า เนื่องจากโรงแรมบูติกเป็นโรงแรมที่มีจำนวนพนักงานไม่มาก จึงสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานในโรงแรมได้ทั้งหมดอย่างไม่ยากนัก อีกทั้ง การปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานโรงแรมบูติกกับผู้บริหารนั้นอาศัยแนวคิดที่ว่า การทำงานเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน พนักงานทุกคนจึงมีความเข้าใจและการรับรู้ในสถานการณ์ที่ทางโรงแรมกำลังดำเนินนโยบายในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี

สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งหรือการต่อต้านจากพนักงานในโรงแรมบูติกเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างงานนั้น เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงมุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานในโรงแรมที่ปฏิบัติงานร่วมกันให้เปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวเป็นหลัก

5. กลยุทธ์การป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จำนวน 11 โรงแรม ได้แสดงความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันว่า การป้องกันการฟ้องร้องทางกฎหมายกรณีพนักงานถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมนั้น ทางที่ดีที่สุดคือ การดำเนินการเลิกจ้างให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก ทั้งนี้ทางโรงแรมโดยผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้การที่โรงแรมเลิกจ้างพนักงานที่ไม่มีความผิด แต่ไม่จ่ายค่าชดเชยใด ๆ หรือจ่ายไม่ครบถ้วน รวมทั้งการบีบบังคับให้พนักงานคนนั้นลาออกในขณะที่โรงแรมกำลังประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ถือว่าเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม หากโรงแรมมีการเลิกจ้างงานที่ไม่เป็นธรรมจริง เป็นผลให้พนักงาน

นำเรื่องไปร้องเรียนต่อพนักงานตรวจแรงงานของกรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงาน ผู้บริหารโรงแรมก็อาจจะถูกตรวจสอบว่า ข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร มีเหตุผลอย่างไร และหากเจ้าหน้าที่กรมแรงงานเห็นว่า เหตุผลของผู้บริหารโรงแรมไม่มีน้ำหนักเพียงพอหรือขัดกับหลักกฎหมายก็จะทำให้ผู้บริหารโรงแรมต้องถูกดำเนินคดี แต่หากทางผู้บริหารโรงแรมยังไม่ปฏิบัติตาม พนักงานที่ถูกเลิกจ้างก็มีสิทธิที่จะนำกรณีดังกล่าวไปฟ้องร้องต่อศาลแรงงานได้ อีกทั้งกรณีที่ทางโรงแรมเลิกจ้างพนักงานที่เป็นธรรมแล้ว แต่พนักงานยังเห็นว่าไม่เป็นธรรม ก็สามารถนำเรื่องเข้าฟ้องร้องต่อศาลแรงงานให้พิจารณาคดีได้ด้วยเช่นกัน หากศาลแรงงานพิจารณาเห็นว่าเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรมแล้ว ศาลก็จะตัดสินตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 คือ ให้รับพนักงานคนนั้นกลับเข้าทำงานตามเดิม หรือจ่ายค่าชดเชยให้ถูกต้อง รวมทั้งอาจจะให้จ่ายค่าเสียหายให้แก่พนักงานอีกด้วย

สามารถสรุปได้ดังนี้ กลยุทธ์ในการป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมายขึ้นในอนาคตของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว คือ การดำเนินการเลิกจ้างให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก

ผู้บริหารโรงแรมบูติก ทั้ง 15 โรงแรม ได้แสดงทัศนะเป็นแนวทางเดียวกันว่า การกระทำการใด ๆ เกี่ยวกับการเลิกจ้างพนักงานในกรณีที่พนักงานไม่ได้มีความผิดหรือทุจริตในการทำงานนั้น ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะการเลิกจ้างพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้นส่งผลให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่โดยส่วนมากมักจะส่งผลกระทบในแง่ลบโดยตรงทั้งต่อตัวพนักงาน ต่อโรงแรมที่ถูกเลิกจ้างเอง และต่อผู้บริหาร โรงแรมด้วย ทางออกที่ดีที่สุดเพื่อป้องกันการฟ้องร้องทางกฎหมาย ทุกฝ่ายในโรงแรมเองทั้งในส่วนของผู้บริหาร โรงแรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานโรงแรมที่ถูกเลิกจ้าง จำเป็นต้องดำเนินนโยบายตามกรอบของกฎหมาย และอาศัยการทำความเข้าใจกับพนักงาน โรงแรม บูติก จำนวน 1 โรงแรม ได้จัดการประชุมชี้แจงข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริง สิ่งทีทางโรงแรมจะดำเนินการ นโยบายที่ทางโรงแรมกำลังดำเนินการในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และการขอความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังมีการเจรจาเพื่อให้เป็นไปตามความยินยอมของพนักงาน โดยผู้บริหารโรงแรมบูติกจำนวน 3 โรงแรม กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารโรงแรมและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้ศึกษาและนำกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างพนักงานในโรงแรมมาปรับใช้ให้เป็นไปตามหลักความยุติธรรมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายแรงงานเสมอ

เมื่อสรุปแล้ว พบว่า กลยุทธ์ในการป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมายขึ้นในอนาคตของโรงแรมบูติก คือ การให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงแรมและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการดำเนินนโยบายตามกรอบของ

กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างงานมาปรับใช้ และการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างตามหลักยุติธรรมเป็นสำคัญ รวมถึงการทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมโดยการจัดการประชุมชี้แจงข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น อีกทั้ง ยังมีการขอความร่วมมือจากพนักงานทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการฟ้องร้องในอนาคตอีกด้วย

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ในส่วนที่ 6 ได้ทำการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ
2. กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
3. กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
4. กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ

1. กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.5 ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการใช้มาตรการรัดเข็มขัด และมาตรการประหยัดให้มากขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นกลยุทธ์หลักเหมือนกัน

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มุ่งเน้นการดำเนินกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดสรรกำลังคนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก คือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดแผนกำลังคนในสภาวะวิกฤติ การดำเนินนโยบายเพื่อป้องกันปัญหาและลดระดับความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นจากการเลิกจ้างพนักงาน ทั้งจากสภาพแรงงานที่ดี หรือจากตัวพนักงานเองก็ดี เป็นหลัก รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการลูกค้า และต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมโดยรวม ในขณะที่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีระยะเวลาการทำงานกับโรงแรมยาวนานที่สุด รวมทั้งการแสดงบทบาทผู้นำในการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในโรงแรมของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.5 กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การใช้มาตรการรัดเข็มขัด	11
2. การวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม	8
3. การกำหนดแผนกำลังคนในสภาวะวิกฤติ	8
4. การดำเนินนโยบายเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแรงงาน และจากพนักงาน	8
5. การประชุมทำความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานในทุกระดับ	8
6. การแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ	8
7. การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความรุนแรงในโรงแรม	8
8. การลดระดับความรุนแรงอาจจะเกิดขึ้นในโรงแรมโดยไม่ให้มีผลกระทบ ต่อการให้บริการแก่แขกที่เข้ามาใช้บริการ	8
9. หยุดการก่อสร้างโรงแรมใหม่ที่จะเกิดขึ้น	5
10. การลดจำนวนพนักงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น	5
11. การให้พนักงานออก	3
12. การลดค่าใช้จ่าย	3
13. การตัดสวัสดิการและเงินเดือนของผู้บริหาร	3
กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การใช้มาตรการรัดเข็มขัด	15
2. การให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถทำงานกับ โรงแรมยาวนานที่สุด	12
3. การที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำหรือเป็นตัวอย่างในการแก้ปัญหาทั้งหมดของ โรงแรม	12
4. การใช้กลยุทธ์การรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในโรงแรม	12
5. การสื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ	7
6. ไม่มีนโยบายที่จะปลดพนักงานเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ พนักงานในโรงแรม	7

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

กลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
7. การเรียกประชุมพนักงานทุกระดับเพื่อร่วมกันค้นหาวิกฤติการบริการใหม่ ๆ	1
8. การร่วมกันหาสินค้าและบริการใหม่ ๆ เข้ามาดึงดูดแขกที่เข้ามาใช้บริการ	1
9. การพัฒนาขีดความสามารถให้กับพนักงานในสถานะวิกฤติ	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2. ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติ

จากตารางที่ 4.6 ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า สถานะวิกฤติที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว โดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในส่วน โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น สถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทางโรงแรม เนื่องจากไม่มีการจัดสรรงบประมาณโดยตรงที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่แล้ว ทั้งในสถานะปกติและสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ สถานะวิกฤติเศรษฐกิจยังส่งผลกระทบต่อโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ในด้านการจัดสวัสดิการและกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในโรงแรม อันเนื่องมาจากการบริหารค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่จำกัด

ตารางที่ 4.6 ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติ

ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ส่งผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	11
2. ส่งผลโดยตรงต่อการจัดสวัสดิการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในโรงแรมโดยตรง	11
3. ส่งผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายงบประมาณสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	11
4. การจำกัดจำนวนพนักงาน	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
5. การตัดสวัสดิการ	5
6. การปรับลดพนักงานในส่วนที่ไม่จำเป็น	5
ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีผลกระทบ เนื่องจากไม่มีงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในสภาวะการณ์ปกติ และสภาวะวิกฤติ จึงสะดวกในการปรับเปลี่ยนนโยบายตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. นโยบายการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวทั้งหมด และ โรงแรมบูติกทั้งหมด ในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีนโยบายในการจ้างแรงงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจแต่อย่างใด แต่ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว หากมีนโยบายในการจ้างงานจะคำนึงถึงการตัดสินใจจากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการทั่วไปให้อนุมัติในการสรรหาพนักงาน รวมถึงพิจารณาตามความเหมาะสมและความจำเป็นในการจ้างพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจด้วย

ตารางที่ 4.7 นโยบายการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นโยบายการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจใน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีนโยบายในการจ้างงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	11
2. การตัดสินใจจากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการทั่วไปให้อนุมัติในการสรรหาพนักงาน พิจารณาถึงความเหมาะสม ความจำเป็น	6
3. การจำกัดพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ และความสำคัญของตำแหน่งงานที่ต้องรับเข้ามาทดแทนเป็นหลัก	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

นโยบายการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจใน โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีนโยบายในการจ้างงานใหม่	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2. การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออกเหมือนกัน

ความแตกต่างคือ กรณีที่พนักงานในระดับหัวหน้างานลาออกนั้น โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะพิจารณากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับหัวหน้างานใหม่ หรือจะพิจารณาให้พนักงานระดับรองหัวหน้างานรักษาการแทนเท่านั้น นอกจากนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มุ่งเน้นการดำเนินนโยบายที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตลอดเวลา รวมถึงการปรับกลยุทธ์การทำงานใหม่ให้กับพนักงานในโรงแรมอีกด้วย แต่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ได้ดำเนินการทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมที่เหลือโดยรวมในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีมากขึ้นในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.8 การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก

การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การไม่รับพนักงานเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไป กรณีที่พนักงานในระดับหัวหน้างานลาออกจะพิจารณากับฝ่ายบริหารในเรื่องการตัดสินใจรับหัวหน้างานใหม่ หรือจะพิจารณาให้พนักงานระดับรองหัวหน้างานรักษาการแทน	9
2. การดำเนินนโยบายที่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตลอดเวลา	9

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
3. การปรับกลยุทธ์การทำงานให้กับพนักงาน	6
4. การรับพนักงานแบบชั่วคราวตามสถานการณ์	3
5. การรับนักศึกษาฝึกงาน	3
การดำเนินนโยบายการไม่รับพนักงานใหม่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออก โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การไม่พิจารณารับพนักงานใหม่เข้ามาในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเลย	15
2. การทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมที่เหลือโดยรวมในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง	15
3. การหาสาเหตุการลาออกของพนักงานว่าเพราะอะไรในขณะที่เกิดวิกฤติ เศรษฐกิจ	1
4. การพิจารณาจากความเหมาะสมความจำเป็นรายกรณีใน	1
5. การรับพนักงานใหม่	1
6. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเวลาการทำงานแทน	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

3. การตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.9 ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวิธีการดำเนินนโยบายการตรวจสอบและวางแผนกำลังคนที่มีอยู่ในโรงแรมเพื่อให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จากการพิจารณาโดยใช้การพยากรณ์รายได้ในอนาคต (Revenue Forecast) ในแผนกที่สร้างรายได้ และการพิจารณาวางแผนกำลังคนจากการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกในอนาคต (Occupancy Forecast) เช่นกัน

แต่ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะมุ่งเน้นการพิจารณาการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกจากปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นระยะเวลาที่สั้นลง คือ การพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกอาจจะเป็นรายเดือน หรือรายสัปดาห์

ตารางที่ 4.9 การตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

การตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11)	จำนวน
1. พิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ในอนาคต (Revenue Forecast) ในแผนกที่สร้างรายได้	11
2. พิจารณาจากการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกในอนาคต (Occupancy Forecast)	11
3. การพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกอาจจะเป็นช่วงระยะสั้นเป็นรายเดือน	11
4. พิจารณาจากอัตราการเข้าพักของแขกเป็นรายสัปดาห์	11
การตรวจสอบและวางแผนกำลังคนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. พิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ในอนาคต (Revenue Forecast) ในแผนกที่สร้างรายได้	15
2. พิจารณาจากการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขกในอนาคต (Occupancy Forecast)	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

4. การพิจารณารับพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า กรณีที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ จะพิจารณาจากความเหมาะสมของตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องรับสมัครในช่วงสถานะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก รวมถึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาพนักงานปัจจุบันในโรงแรมก่อนรับพนักงานจากภายนอก

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะมุ่งเน้นพิจารณาถึงความจำเป็นในการรับพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจในเรื่องการรับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนพนักงานเดิมที่ลาออกไป โดยให้อัตราเงินเดือนและค่าจ้างรวมถึงผลประโยชน์และสวัสดิการน้อยกว่าพนักงานเดิม รวมถึงพิจารณาการปรับตำแหน่งของพนักงานภายในที่มีความพร้อมทั้งในลักษณะของการโอนย้ายภายในตำแหน่งระดับเดียวกัน หรือการปรับตำแหน่งของพนักงานในระดับรองลงมาขึ้นไปปฏิบัติหน้าที่แทน แต่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่จะดำเนินการพิจารณาจากปริมาณงานและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการรับสมัครพนักงานใหม่ของโรงแรมเป็นหลัก ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.10 การพิจารณา招聘人数ใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การพิจารณา招聘人数ใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ความเหมาะสมของตำแหน่งงาน	11
2. การพิจารณาตำแหน่งที่มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการจ้างงานใหม่เข้ามาทดแทน การพิจารณา招聘人数เข้าใหม่มาปฏิบัติงาน โดยให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและสวัสดิการที่เท่ากัน หรือน้อยกว่าพนักงานคนเดิมที่ได้ลาออกไป	11
3. การปรับตำแหน่งของพนักงานภายในที่มีความพร้อมทั้งในลักษณะของการโอนย้ายภายในตำแหน่งระดับเดียวกัน หรือการปรับตำแหน่งของพนักงานในระดับรองลงมาขึ้นไปปฏิบัติหน้าที่แทน	11
4. การพิจารณาจากบุคลากรภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก	9
การพิจารณา招聘人数ใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การให้ความสำคัญกับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องรับสมัครในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	15
2. การให้ความสำคัญกับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานที่จำเป็นต้องรับสมัครในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	15
3. การพิจารณางบประมาณและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการรับสมัครพนักงานใหม่	10
4. การจ้างพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยพิจารณาการจ่ายเงินเดือนน้อยกว่าในสภาวะปกติ ในอัตราร้อยละ 10 – 15	5
5. การพิจารณาปริมาณงานจากภายในโรงแรมเป็นหลัก การประกาศตำแหน่งงานว่างหรือที่ต้องการโดยพิจารณาจากภายในก่อน	2

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

5. ข้อแตกต่างของการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.11 ข้อแตกต่างของการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ข้อแตกต่างของการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. มีความแตกต่างกับสภาวะปกติ	11
2. การอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาประกอบการตัดสินใจคัดเลือกพนักงานในสภาวะวิกฤติ การพิจารณางบการเงินและงบประมาณ	11
3. การให้โอกาสพนักงานจากภายในโรงแรมก่อน	11
4. การพิจารณาข้อจำกัดด้านเวลาในการสรรหาพนักงานใหม่	11
5. การพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน	11
6. การพิจารณาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย	10
7. การพิจารณาพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่า	10
ข้อแตกต่างของการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	ร้อยละ
1. ไม่มีความแตกต่างกัน	15
2. พิจารณาความสามารถของพนักงานใหม่ที่มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ ของโรงแรม	9

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.11 ข้างต้นพบว่า ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้นเลือกพิจารณาพนักงานใหม่จากความสามารถที่หลากหลายและมีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ ของโรงแรมเหมือนกัน

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาจากงบประมาณของโรงแรมเป็นหลัก และเนื่องด้วยระยะเวลาที่จำกัด ทำให้มีการพิจารณาพนักงานจากภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก รวมถึงการพิจารณาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถหลากหลายและมีประสบการณ์ทำงานควบคู่กันไปด้วย ในขณะที่โรงแรมบูติกนั้น พบว่า ขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการปกติกไม่มีความแตกต่างกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

6. ข้อแตกต่างของคุณสมบัติพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสภาวะการณ่ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.12 สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และ โรงแรมบูติก ส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญเห็นในแนวทางเดียวกันว่า การกำหนด คุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะพิจารณาจาก ประสิทธิภาพการทำงานมาแล้วเป็นหลัก ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ยังให้ความสำคัญกับ คุณสมบัติของพนักงานใหม่จากสามารถทำงานได้ในหลายหลากหน้าที่ (Multi – Skilled) ด้วย

ตารางที่ 4.12 ข้อแตกต่างของคุณสมบัติพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสภาวะการณ่ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ข้อแตกต่างของคุณสมบัติพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสภาวะการณ่ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. พิจารณาจากประสิทธิภาพการทำงานมาแล้ว	11
2. พิจารณาจากสามารถทำงานได้ในหลายหลากหน้าที่ (Multi – Skilled)	11
3. การเปิดโอกาสให้กับพนักงานใหม่ที่ยัง ไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงาน	1
ข้อแตกต่างของคุณสมบัติพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสภาวะการณ่ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. พิจารณาจากประสิทธิภาพทำงาน	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

7. การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.13 การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาทำงานเพื่อทดแทน	10
2. การพิจารณาโอกาสในการฝึกงานเรียนรู้การปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน	10
3. การพิจารณาโอกาสให้นักศึกษาฝึกงานสมัครเข้าร่วมงานกับโรงแรม	10

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
4. การจัดโครงการฝึกอบรมการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานแก่นักศึกษาตาม สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการโรงแรม	10
5. การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะพิจารณาให้พนักงานในระดับผู้ช่วย รักษาการแทน	4
6. การให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมใน การร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม	1
การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การโยกย้ายพนักงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งเป็นการชั่วคราว แทนการเลื่อนตำแหน่ง	15
2. การโอนย้ายพนักงานโดยการจัดโครงการ Cross Training เพื่อสนับสนุน การโยกย้ายพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.13 ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในกรณีที่พนักงานประจำลาออกในระหว่างเกิดสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะทำการสรรหาพนักงานทดแทนจากสถาบันการศึกษาและนักศึกษาฝึกงาน โดยให้ความสำคัญกับโครงการฝึกอบรมและพัฒนา นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาด้านการโรงแรมและการบริการเป็นหลักเพื่อสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น โดยการจัดเป็นโครงการร่วมระหว่างโรงแรมที่เป็นสถานประกอบการกับสถานศึกษาต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสพิจารณารับนักศึกษาฝึกงานให้สามารถสมัครเข้าร่วมงานกับโรงแรมนั้น ๆ ในอนาคตได้อีกด้วย ในส่วนของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ กลับให้ความสำคัญกับการโยกย้ายพนักงานระหว่างแผนกเป็นการภายในชั่วคราวแทนการเลื่อนตำแหน่งในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

8. กลยุทธ์การแสวงหาพนักงานเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น จะพิจารณาการจ้างพนักงานรายวันเฉพาะงานเหมือนกัน โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวมีการจ้างงานจากพนักงานโรงแรมอื่น ๆ ที่มีความสามารถโดยเฉพาะพนักงานแผนกแม่บ้าน และพนักงานแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดอัตรากำลังคน และพิจารณาการทำงานของพนักงานเดิมเวลางานปกติ รวมถึงการรับนักศึกษาเข้ามาทำงานด้วย แต่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีการแสวงหาพนักงานเพิ่มขึ้นให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันจากการงดใช้วันหยุดวันลาพักร้อนประจำปีของพนักงาน พิจารณาเลื่อนวันหยุดวันลาประจำสัปดาห์ และเพิ่มชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันให้มากขึ้น โดยทั้งนี้ จะพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนในรูปของวันหยุดวันลาเพิ่มเติมแทนการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาให้กับพนักงานโรงแรม

ตารางที่ 4.14 กลยุทธ์การแสวงหาพนักงานเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน

กลยุทธ์การแสวงหาพนักงานเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การกำหนดอัตรากำลังคน	11
2. การกำหนดเวลาการทำงานของพนักงานเดิมจำนวน	11
3. การว่าจ้างพนักงานจากโรงแรมอื่น ๆ เข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นรายวัน	11
4. การรับพนักงานในลักษณะจ้างนักศึกษาเข้ามาทำงานเป็นพนักงานรายวัน	10
5. การพิจารณาจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและรายได้ของโรงแรม	3
กลยุทธ์การแสวงหาพนักงานเพื่อให้เพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหันโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การเลื่อนวันหยุด	15
2. การเพิ่มชั่วโมงการทำงาน	15
3. การงดใช้วันหยุดและวันลาพักร้อนประจำปีของพนักงาน	15
4. การจ่ายผลตอบแทนในรูปของวันหยุดวันลาเพิ่มเติมเป็นค่าล่วงเวลา	15
5. การจ้างพนักงานรายวันเข้ามาเฉพาะงาน	8

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

9. การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.15 ทำให้สังเกตได้ว่า การกำหนดอัตราส่วนพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ให้มีอัตราที่เหมาะสมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

โรงแรมระดับ 4-5 ดาว มุ่งเน้นการใช้มาตรการการหมุนเวียนพนักงานภายในระหว่างแผนกก่อนเป็นหลักโดยจะดำเนินการลดพนักงานในส่วนสนับสนุนลงโดยจะสลับพนักงานในส่วนหน้าเข้ามาเรียนรู้งานแทน และพิจารณาให้พนักงานใช้วันลาพักร้อนประจำปีและใช้วันหยุดโดยไม่รับเงินเดือน (Leave without pay) รวมถึงจะอาศัยการพิจารณาความเหมาะสมตามสายงานในแต่ละแผนกเป็นหลักด้วย ในขณะที่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ เน้นการจัดกิจกรรมการทำความสะอาดครั้งใหญ่ (Big cleaning day) และจัดโครงการซ่อมบำรุงประจำปี (Maintenance) ขึ้นภายในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรม

ตารางที่ 4.15 การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้ากับพนักงานในส่วนสนับสนุนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้ากับพนักงานในส่วนสนับสนุนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การหมุนเวียนการทำงานในแต่ละแผนกเพื่อทดแทนกำลังคน	11
2. การสลับหมุนเวียนพนักงานในส่วนหน้า (Front of the House) เข้ามาเรียนรู้และปฏิบัติงานแทนเพื่อสนับสนุนการทำงานของทั้งสองส่วน	9
3. การพิจารณาถึงความเหมาะสมของพนักงานทั้งสองส่วน	9
4. การให้ใช้วันหยุดลาพักร้อน	9
5. การลาโดยไม่รับเงินเดือน (Leave without pay)	9
6. การลดอัตราส่วนของพนักงานส่วนสนับสนุน	4
7. การจัดทำโครงการ DIY (Do It Yourself)	3
8. การปรับลดพนักงานในส่วนสัญญาจ้างจากบริษัทอื่นที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำของโรงแรม	3
9. การยกเลิกสัญญาจ้างงานแบบ Outsourced โดยให้พนักงานประจำของโรงแรมเป็นผู้ดำเนินงานเอง	3

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้ากับพนักงานในส่วน สนับสนุนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
10. การหมุนเวียนพนักงานประจำของโรงแรมในแผนกต่าง ๆ เข้ามาทำงาน แทนพนักงานรายวันที่ถูกเลิกจ้าง	3
การกำหนดอัตราส่วนของพนักงานบริการส่วนหน้ากับพนักงานในส่วน สนับสนุนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การพิจารณาความเหมาะสมของปริมาณงานที่มีในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นหลัก	12
2. การจัดกิจกรรมทำความสะอาด (Deep clean)	7
3. การบำรุงรักษาและซ่อมแซมในส่วนของห้องพัก (Maintenance)	7

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

10. การจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานใหม่กรณีมีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม

ตารางที่ 4.16 การจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานใหม่กรณีมีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม

การจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานใหม่กรณีมีการยุบรวมหน่วยงานภายใน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. มีการยุบรวมงานในแผนกเดียวกันเท่านั้น	6
2. การให้พนักงานในแผนกจัดเลี้ยงไปทำงานในห้อยอาหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แทน	6
3. การตัดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของพนักงาน	2
4. การชี้แจงทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม	2
5. การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับ	2
การจัดสรรบุคลากรในหน่วยงานใหม่กรณีมีการยุบรวมหน่วยงานภายใน โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีนโยบายยุบรวมหน่วยงาน	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

จากตารางที่ 4.16 ข้างต้นพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การบูรรวมหน่วยงานภายในจากสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรม และวิธีการในการจัดสรรบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวนั้น จะพิจารณานโยบายบูรรวมหน่วยงานในแผนกเดียวกันที่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน เช่น การบูรรวมแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่มกับแผนกงานจัดเลี้ยง โดยให้พนักงานทั้งสองแผนกเป็นพนักงานชุดเดียวกัน หรือการบูรรวมแผนกขายและการตลาด โดยเฉพาะโรงแรมเครือข่ายที่มีหลายสาขาในประเทศไทย ให้มีสำนักงานขายและการตลาดประจำที่โรงแรมใดโรงแรมหนึ่งโดยเฉพาะแทน ในส่วนของโรงแรมบูติกนั้น ไม่มีนโยบายในการบูรรวมหน่วยงานภายในจากสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เนื่องจากโรงแรมบูติกส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและการแบ่งสายงานไม่ซับซ้อนมากนัก ดังนั้น การบูรรวมหน่วยงานจึงแทบเป็นไปได้ไม่ได้

11. รูปแบบการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.17 ระบุว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานจากสถานะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะ พิจารณางดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้บรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำของโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก โดยไม่มีนโยบายการไล่พนักงานออก รวมถึงได้กำหนดให้พนักงานโรงแรมใช้วันหยุดวันลาพักร้อนประจำปีล่วงหน้าเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโรงแรม

แต่ส่วนที่แตกต่างกันคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ยังไม่มีนโยบายรับพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศเข้ามาทำงานเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายต่อคนสูงมากเมื่อเทียบกับพนักงานชาวไทย ในขณะที่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น รวมถึงไม่มีนโยบายการจ้างพนักงานใหม่ และไม่มีนโยบายการลดเงินเดือนของพนักงานในช่วงวิกฤติด้วยเช่นกัน

ตารางที่ 4.17 รูปแบบการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

รูปแบบการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้บรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำ	11
2. การให้พนักงานใช้สิทธิการลาพักร้อนในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ	11
3. ไม่มีนโยบายการจ้างงานพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ	11

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

รูปแบบการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
4. การพิจารณาการจ้างงานเท่าที่จำเป็น	4
5. การพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถหลากหลายเป็นอันดับแรก	4
รูปแบบการจ้างงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน	15
2. ไม่มีการจ้างพนักงานใหม่	15
3. ไม่มีนโยบายการลดเงินเดือน	15
4. การให้พนักงานใช้สิทธิลาพักร้อนให้หมดเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ	10
5. ไม่มีการไล่พนักงานออก แต่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานโดยลดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานโรงแรม	4

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

กลยุทธ์การจ้างและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ และสถานะปกติของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่ และ โรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ไม่มีความแตกต่างกันเลย โดยโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการอบรมพนักงานใหม่เป็นหลัก

ตารางที่ 4.18 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีความแตกต่างกับการปฐมนิเทศพนักงานในสภาวะการปกติ	11
2. การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการปฐมนิเทศพนักงาน	3
3. การให้ความสำคัญกับการปรับตัวของพนักงานใหม่	1

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

การปฏิรูประบบนิเทศพนักงานใหม่ในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีความแตกต่างกัน	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตาม

2. นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.19 สามารถสังเกตได้ว่า การดำเนินนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ไม่มีความแตกต่างกันกับในสถานะปกติแต่อย่างใด แต่ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวจะมุ่งเน้นที่การพิจารณาความจำเป็นและความคุ้มค่าในการจัดการฝึกอบรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยพิจารณาเลือกจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด เช่น การพิจารณาการฝึกอบรมในห้องเรียนให้น้อยลง รวมถึงการหาช่องทางอื่น ๆ ในการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย

ตารางที่ 4.19 นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีความแตกต่างกันในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจกับสถานะปกติ	10
2. การพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมในสถานะวิกฤติ	9
3. การพิจารณาเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดในสถานะวิกฤติ	9
4. การพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการฝึกอบรม	9
5. การพิจารณาการฝึกอบรมในห้องเรียนให้น้อยลง	9
6. การพิจารณาช่องทางอื่น ๆ ในการฝึกอบรม	9
7. การพิจารณาความจำเป็นของพนักงานที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล	5
8. การพิจารณาวิธีการพัฒนาอื่น ๆ แทนการอบรมพนักงาน	5
9. การพิจารณาถึงความต้องการเป็นหลัก	4

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีความแตกต่างกันในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจกับสภาวะปกติ	13
2. พิจารณาจากงบประมาณในแผนกฝึกอบรมและพัฒนาควบคู่ไป	5
3. การกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้โดยใช้บริการการฝึกอบรมกับ บริษัทที่มีชื่อเสียงด้านการปรับทัศนคติการให้บริการของพนักงาน	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

3. กระทบต่อการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.20 ระบุว่า ผลกระทบที่เกิดจากการปรับลดงบประมาณด้านกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ลงในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะส่งผลให้มีการปรับลดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน และ ส่งผลโดยตรงต่อการปรับลดสวัสดิการของพนักงานในโรงแรมลงตามความเหมาะสม เช่น การปรับลดสวัสดิการด้านอาหาร การจัดโครงการ “ลดพุง ลดน้ำตาล พนักงานโรงแรมสวย หล่อ ไร้พุง” ฯลฯ โดยโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวยังมีการจัดกิจกรรมสำหรับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจอยู่ แต่มีการปรับลดกิจกรรมให้มีความเหมาะสมกับงบประมาณที่จำกัดลง เช่น พิจารณาการจัดกิจกรรมภายในระยะเวลาครึ่งวันถึงหนึ่งวันเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย รวมถึงการพิจารณามอบใบประกาศนียบัตรรางวัลพนักงานดีเด่นในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจแทนของรางวัล

ตารางที่ 4.20 กระทบต่อการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

กระทบต่อการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การพิจารณามอบใบประกาศนียบัตรรางวัลพนักงานดีเด่นในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจแทนของรางวัล	8
2. การจัดกิจกรรมกีฬาพนักงานโรงแรมภายในเวลาครึ่งวัน	8
3. การงดจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์	8

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

กระทบต่อการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
4. การลดสวัสดิการด้านอาหารของพนักงาน การจัดโครงการ “ลดหุง ลดน้ำตาล พนักงานโรงแรมสวยหล่อ ไร้พุง”	5 2
5. ไม่มีการปรับลดกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานโรงแรมลงเลย	
กระทบต่อการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การงดการจัดกิจกรรมวันเกิดของพนักงาน	7
2. การควบคุมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยใช้วิธีการจำกัดรายการอาหารในมื้อหลัก	4
3. ไม่มีนโยบายการปรับลดกิจกรรมของพนักงานในสถานะวิกฤติเนื่องจากเป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็ก	4
4. การจำกัดต้นทุนอาหารพนักงาน	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

4. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.21 สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากรโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น มีประเด็นที่สอดคล้องกันคือ การสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ รวมถึงการปรับทัศนคติการทำงานภายใต้สถานะวิกฤติเศรษฐกิจแก่พนักงาน อีกทั้งยังได้กำหนดการสร้างแรงจูงใจจะลอกใหม่ภายใต้โครงการพิเศษเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น โครงการ “ทุกวันที่ผ่านไปจะดีกว่าวันวาน” ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ยังให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับสถานะวิกฤติ และการให้คำปรึกษาดูแลจิตใจของพนักงานด้วยอีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 4.21 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานใน
สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การกำหนดกิจกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับสภาวะวิกฤติ	9
2. การให้คำปรึกษาและจิตใจของพนักงาน	9
3. การสร้างทัศนคติใหม่แก่พนักงานในสภาวะวิกฤติ	9
4. การกำหนดโครงการ “ทุกวันที่ผ่านไปจะดีกว่าวันวาน”	9
5. การกระตุ้นและสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติ การสร้างแรงกระตุ้นแก่พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	9
6. ลดความเสียหายการทำงานให้น้อยลง	4
7. การใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัดในสภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4
การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การปรับทัศนคติใหม่ในการทำงานในสภาวะวิกฤติของพนักงาน	12
2. การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	12
3. การสร้างแรงจูงใจระลอกใหม่ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในสภาวะวิกฤติ	12

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

5. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.22 ทำให้ตั้งข้อสังเกตได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรในการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นที่แตกต่างกัน ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มุ่งเน้น หลักสูตรที่เกี่ยวกับปัญหาที่ทางโรงแรมพบในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น หลักสูตรการให้คำปรึกษาและจิตใจของพนักงาน โดยพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการกำหนดการฝึกอบรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ส่วนโรงแรมบูติกนั้น เน้นหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การปลูกฝังวิธีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และการจัดโครงการกำจัดขยะครบวงจร เป็นต้น

ตารางที่ 4.22 หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การศึกษาปัญหาที่ทางโรงแรมพบในปัจจุบัน	8
2. การศึกษาถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการกำหนดการฝึกอบรม	8
3. การศึกษาปัญหาประเภทใดที่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและจะฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องอะไร	5
4. การพิจารณาถึงความจำเป็นในจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในสถานะวิกฤติ	5
หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	6
2. การปลูกฝังวิธีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเหมาะสมกับสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ	6
3. การจัดโครงการกำจัดขยะครบวงจร	6
4. ไม่ได้มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น	4

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

6. การอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.23 สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า มีการดำเนินนโยบายในการอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบหรือโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ที่สอดคล้องกันคือ มีการดำเนินนโยบายในการอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่องและหลากหลาย ทั้งนี้ ได้กำหนดความรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกย้ายแผนกคือหัวหน้างานในแผนกนั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการ

แต่ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ให้ความสำคัญกับการลงทุนพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ในขณะที่โรงแรมบูติกนั้น ไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์การอบรมกลยุทธ์การอบรม และการพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นอย่างชัดเจน แต่ถ้ามีการจัดการฝึกอบรมจะเป็นหน้าที่ของพนักงานระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

ตารางที่ 4.23 การอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในสภาวะวิกฤติ
เศรษฐกิจ

การอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การลงทุนพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลาย	8
2. การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะของพนักงานสามารถทำได้ง่ายขึ้น	8
3. การกำหนดให้ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกย้ายแผนกคือหัวหน้างานในแผนกนั้น ๆ	4
4. ไม่ได้มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงแรมแต่อย่างใด	1
การอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ	11
2. ดำเนินนโยบายในการอบรมและพัฒนาพนักงานที่ถูกเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบหรือโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น	4
3. ดำเนินการจัดการอบรมที่คล้ายคลึงกับสภาวะปกติ	2
4. เป็นหน้าที่ของพนักงานในระดับหัวหน้างานในการรับผิดชอบดำเนินการฝึกอบรม	2

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำถาม

7. การพัฒนาทักษะการสอนงาน (On the Job Training) สำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.24 พบว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาความพร้อมของพนักงานในระดับหัวหน้างานให้มีความพร้อมในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเหมือนกัน โดยจัดการอบรมหลักสูตรเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างานเพื่อเตรียมความพร้อมในแผนก

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้เน้นให้พนักงานระดับหัวหน้าแผนกจัดการฝึกอบรมภายในแผนกเบื้องต้นเป็นปกติอยู่ก่อนแล้ว รวมถึงการจัดให้มีการอบรมเทคนิคการสอน

งานพื้นฐาน (On the Job Training) โดยการจัดหัวข้อการฝึกอบรมในแผนกต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารในแต่ละแผนกด้วย ในส่วนของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่บางแห่งนั้น ไม่มี การจัดโครงการพัฒนาความพร้อมของพนักงานระดับหัวหน้างานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเลย

ตารางที่ 4.24 การพัฒนาทักษะการสอนงานสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การพัฒนาทักษะการสอนงานสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การจัดการฝึกอบรมในแผนกเบื้องต้นอยู่แล้ว	10
2. การจัดตารางการฝึกอบรมนั้นจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของหัวหน้างานในแผนก	10
3. การอบรมเทคนิคการสอนงานพื้นฐาน On the Job Training (OJT)	7
4. การจัดหัวข้อการฝึกอบรมในแผนกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารในแต่ละแผนก	7
5. การจัดทำเอกสารเข้ารับการอบรมของพนักงานในแผนกไว้เป็นหลักฐานการจัดทำโครงการ “Department Trainer”	5
6. การจัดการอบรมด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skill)	5
7. การอบรมเทคนิคการประเมินผลพนักงาน	5
การพัฒนาทักษะการสอนงานสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีโครงการพัฒนาความพร้อมของพนักงานในระดับหัวหน้างาน	7
2. การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานระดับหัวหน้างาน	7
3. เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้จัดการทั่วไปในการอบรมพนักงานระดับหัวหน้างาน	1
4. การจัดการอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะ	1
6. พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือ Department Head จะรับผิดชอบการจัดหัวข้อและเวลาการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน	1
7. การเก็บหลักฐานการอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	1
8. การจัดโครงการ Shift Training Record	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

8. นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.25 สามารถตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับนโยบายการบริหารค่าตอบแทนของโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะดำเนินนโยบายการปรับลดอัตราค่าบริการ Service Charge ลงร้อยละ 20 หรือการจ่ายค่าบริการไม่เต็มตามจำนวนของแขกที่มาใช้บริการในแต่ละเดือนเหมือนกัน

แต่ความแตกต่างคือโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด อีกทั้งยังไม่มีนโยบายจะลดเงินเดือนพนักงานหรือการเลิกจ้างในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในขณะที่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มุ่งเน้นการดำเนินนโยบายการบริหารค่าตอบแทน ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมในการปรับลดอัตราเงินเดือนลงร้อยละ 10 ต่อเดือน ทั้งนี้ จะกำหนดหนังสือสัญญาที่ระบุระยะเวลาในการปรับลดที่ชัดเจน อีกทั้งทางโรงแรมบูติกไม่มีนโยบายการจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงานโดยให้เก็บค่าชั่วโมงล่วงเวลาเป็นวันหยุดแทน

ตารางที่ 4.25 นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีนโยบายจะลดเงินเดือนพนักงานหรือการเลิกจ้าง	10
2. การกำหนดให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด	10
3. การปรับลดเงินเดือนโดยใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน (Leave without pay)	4
4. ไม่มีนโยบายจะลดเงินเดือนพนักงานหรือการเลิกจ้าง	
5. การกำหนดให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด	10
6. การปรับลดเงินเดือนโดยใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน	10
7. การพิจารณาความเสมอภาคในการบริหารค่าตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	4
8. การปรับลดเงินเดือนผู้บริหารลงคิดเป็นร้อยละ 30	4
9. การปรับลดค่าบริการ (Service Charge) ลงคิดเป็นร้อยละ 20	2
10. การส่งพนักงานไปทำงานในโรงแรมเครือข่ายที่จะเปิดใหม่ในต่างประเทศ	2

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงแรมเพื่อปรับลดการจ่ายเงินเดือนลงร้อยละ 10 ต่อเดือน	11
2. การกำหนดหนังสือสัญญาที่ระบุระยะเวลาในการปรับลดที่ชัดเจน	11
3. ไม่มีนโยบายการบริหารค่าตอบแทนในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	10
4. การจัดสรรให้พนักงาน โรงแรมเก็บค่าชั่วโมงล่วงเวลาเป็นวันหยุด	10
5. การจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลาการจ่ายเงินปกติ	3
6. การจ่ายเงินเดือนพนักงานในรูปของเงินสดมากกว่าการโอนผ่านบัญชีธนาคาร	3
7. การจ่ายเงินค่าบริการไม่เต็มตามจำนวน	3

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

9. กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือจากการปรับลดอัตราค่าจ้างของพนักงานโรงแรม

จากตารางที่ 4.26 พบว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่ และโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดกลยุทธ์การสร้างการเข้าใจกับผู้บริหารและพนักงานของโรงแรมที่ถูกปรับลดค่าตอบแทน โดยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในโรงแรมให้มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการปรับลดอัตราค่าจ้างของผู้บริหารและพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการลดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจถึงสถานะของโรงแรมปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมจะตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา และเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางออกให้กับโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างพนักงานทุกคนในโรงแรม ในขณะที่โรงแรมบูติกนั้นมีขนาดเล็กจึง มุ่งเน้นการสื่อสารภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.26 กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือจากการปรับลดอัตราค่าจ้างของพนักงานโรงแรม

กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือจากการปรับลดอัตราค่าจ้างของพนักงาน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การใช้กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่าย ลดภาระต่าง ๆ ในโรงแรม	11
2. การแจ้งให้พนักงานในโรงแรมทุกคนได้ทราบถึงสถานะปัจจุบัน	11
3. การเน้นสื่อสารภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ	10
4. การให้พนักงานใน โรงแรมทราบถึงสถานการณ์ของ โรงแรม	10
5. การที่ผู้บริหารควรตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา	10
6. การเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	10
7. การร่วมกันระดมสมองเพื่อหาทางออกให้กับ โรงแรม	6
8. การแจ้งกำหนดเวลาที่ควรลดเงินเดือน การมีการขอความร่วมมือ ผู้บริหารระดับสูงให้ลดเงินเดือน การชะลอการเลื่อนตำแหน่ง	6
กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือจากการปรับลดอัตราค่าจ้าง ของพนักงานโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. เน้นการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

10. กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.27 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัด เชียงใหม่ มีการดำเนินกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโรงแรมที่แตกต่างกันในช่วง สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้มุ่งเน้นให้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม กับงบประมาณที่ลดลง แต่ยังคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานใน โรงแรม ทั้งนี้ ได้มีการดำเนินกลยุทธ์การสร้างภาวะผู้นำของพนักงานระดับหัวหน้างาน เพื่อสร้าง ขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในบังคับบัญชา เพราะพนักงานมีความใกล้ชิดและเข้าใจปัญหา ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวของพนักงานในบังคับบัญชามากกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงการปรับ รูปแบบกิจกรรมให้เข้ากับสถานการณ์ และความร่วมมือของผู้บริหาร โรงแรมและพนักงานทุกคน โดยมีแนวคิด ว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามนโยบายในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในส่วนของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่นั้น ได้ดำเนินกลยุทธ์การขอร่วมมือจากพนักงานทุกคน

อย่างจริงจังในการลดเงินเดือนลงตามสัดส่วน ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน อีกทั้ง โรงแรมบูติกที่มีขนาดเล็กนั้น ไม่มีกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่ชัดเจนแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.27 กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน	11
2. การให้ความสำคัญกับบทบาทภาวะผู้นำของโรงแรมเป็นหลัก	10
3. การแสดงความเสียสละของผู้บริหารระดับสูงในโรงแรม	10
4. การปรับรูปแบบกิจกรรมให้เข้ากับสถานการณ์	8
5. การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานและผู้บริหารโรงแรม ทำร่วมกัน	8
6. การที่ผู้บริหารโรงแรมควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง	7
7. การจัดโครงการ Take and Give	1
กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การขอความช่วยเหลือและขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนอย่าง จริงจังในการลดเงินเดือนลงตามสัดส่วน (ขึ้นอยู่กับอัตราเงินเดือน)	9
2. ไม่มีกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรม	6

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

11. นโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.28 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินนโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจที่สอดคล้องกันคือ การไม่มีนโยบายรับชาวต่างประเทศเข้ามาทำงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจเนื่องจากมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่สูงกว่าพนักงานชาวไทย

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ให้ความสำคัญกับการปรับลดการให้สวัสดิการแก่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานโรงแรม เช่น งดการให้บริการรถรับส่งพนักงาน การเรียกเก็บค่าใช้จ่าย

ส่วนกลางและค่าเช่าห้องพักพนักงานรายเดือน โดยการตัดจากบัญชีเงินเดือน อีกทั้งยังมีการปรับลดการเก็บเงินเข้ากองทุนประกันสังคมตามประกาศช่วยเหลือผู้ประกอบการของรัฐบาล รวมถึงการนำเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาให้พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินนำไปใช้เป็นต้น แต่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จะดำเนินนโยบายการจัดสวัสดิการแก่พนักงานตามพื้นฐานกฎหมายแรงงานเป็นหลักเท่านั้น

ตารางที่ 4.28 นโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

นโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การจำกัดพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ	10
2. การลดเก็บเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมของพนักงานและนายจ้างเหลือร้อยละ 3	9
3. การนำเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาให้พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินนำไปใช้	9
4. การเก็บเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การปรับลดสวัสดิการด้านที่พัก การงดการใช้สวัสดิการที่ทางโรงแรมจัดสรรให้ทั้งหมด	9
5. การเรียกเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางและค่าเช่าห้องพักพนักงานรายเดือนโดยการตัดจากบัญชีเงินเดือน	9
6. การเรียกเก็บค่าน้ำและค่าไฟฟ้าที่ใช้ตามอัตราการใช้จริงของห้องพักพนักงาน	9
นโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การจัดสวัสดิการพนักงานพื้นฐานให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน	13
2. การดำเนินนโยบายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และสภาวะการณ่ปกติไม่มีความแตกต่างกัน	2
3. ไม่มีนโยบายรับพนักงานเป็นชาวต่างประเทศเนื่องจากมีต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่สูงกว่าพนักงานชาวไทย	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

12. การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น การจัดกิจกรรมพนักงาน กิจกรรมกีฬา การจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์

จากตารางที่ 29 พบว่า ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ จะปรับรูปแบบการจัดกิจกรรมโดยเน้นความประหยัด ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเหมือนกัน

ความแตกต่าง คือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้มีการงดกิจกรรมพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมนอกโรงแรม (Outing) ทั้งหมด แต่ได้ดำเนินการขอสนับสนุนของรางวัลแก่พนักงานบางส่วนจากร้านค้าหรือ ผู้ค้าส่ง (Supplier) และการแลกเปลี่ยนบัตรอภินันทนาการห้องพัก (Voucher) ระหว่างโรงแรมด้วยกัน เพื่อประหยัดงบประมาณในการจัดหาของรางวัลพิเศษแก่พนักงาน ในส่วนของโรงแรมบูติกนั้น มีการปรับรูปแบบโดยเน้นถึงความประหยัดความคุ้มค่าของกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ รวมถึง โรงแรมบูติกที่มีขนาดเล็กจะ ไม่มีนโยบายการจัดกิจกรรมกีฬาขึ้นในโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเลย

ตารางที่ 4.29 การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การงดกิจกรรมพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมนอกโรงแรม (Outing)	9
2. การขอสนับสนุนของรางวัลแก่พนักงานบางส่วนจากผู้ค้าส่ง	9
3. การแลกเปลี่ยนบัตรอภินันทนาการห้องพักระหว่างโรงแรม	9
4. การงดจัดกีฬาในโครงการ Hotelympic การจัดกีฬาระหว่างพนักงานภายในแทนโดยใช้พื้นที่ในโรงแรม	4
5. งดการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดในขณะเกิดสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	2
6. การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ CSR จะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ	1
การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การปรับรูปแบบโดยเน้นถึงความประหยัดความคุ้มค่าของกิจกรรม	15
2. ไม่มีนโยบายการจัดกิจกรรมกีฬาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	11
3. การจัดเลี้ยงในเทศกาลพิเศษเพียง 1 วัน	4

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

การจัดสรรสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
4. ด้านกิจกรรมกีฬา ส่งพนักงานเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาภายใต้การจัดกิจกรรมของสมาคมโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่	4
5. ด้านกิจกรรมเพื่อสังคม เน้นเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ	2
6. การบริจาคมูลค่าเงินที่ทางโรงแรมได้หักจากการเข้าใช้บริการของแขกที่เข้าพักต่อครั้ง	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

13. การสนับสนุนพนักงานโรงแรมที่มีผลงานดีเด่นให้ได้รับการยกย่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.30 สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินกลยุทธ์การสนับสนุนให้พนักงานโรงแรมที่มีผลงานและมีความประพฤติดีเด่นให้ได้รับการยกย่องและเป็นแบบอย่างแก่พนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้มีการคงรูปแบบการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นเหมือนสภาวะปกติ เพราะถือว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ แต่ทั้งนี้จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของรางวัลให้มีความเหมาะสมของงบประมาณในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเป็นการเข้าพักในโรงแรมภายในประเทศฟรี แทนการมอบเงินรางวัล ในส่วนของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ไม่มีการมอบรางวัลให้พนักงานโรงแรมที่มีผลงานและมีความประพฤติดีเด่นในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.30 การสนับสนุนพนักงานโรงแรมที่มีผลงานดีเด่นให้ได้รับการยกย่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

การสนับสนุนพนักงานโรงแรมที่มีผลงานดีเด่นให้ได้รับการยกย่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การคงรูปแบบการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นเหมือนสถานะปกติเพราะถือว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ	10
2. การปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมตามงบประมาณที่ได้รับ	10
3. การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเป็นการเข้าพักใน โรงแรมภายในประเทศฟรี	7
4. ไม่มีการจัดกิจกรรมดังกล่าวขึ้นเลยในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ	1
การสนับสนุนพนักงานโรงแรมที่มีผลงานดีเด่นให้ได้รับการยกย่องในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. จัดการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลให้แก่พนักงานดีเด่น	11
2. การเปลี่ยนรูปแบบการจัดกิจกรรมการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเดือนเป็นการมอบรางวัล 2 ครั้งต่อปี	4

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

14. บทบาทของคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.31 สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 คาวบางแห่ง และ โรงแรมบูติกทั้งหมดนั้น ไม่มีคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน

ความแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 คาวบางแห่งที่มีคณะกรรมการการจัดสวัสดิการพนักงาน จะดำเนินงานจัดกิจกรรมโดยประสานงานกับแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักและมีพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินงานจัดกิจกรรม ทั้งนี้ การจัดกิจกรรมต่างๆ นั้น จะคำนึงถึงงบประมาณที่จำกัดในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก ในขณะที่โรงแรมบูติกนั้น มีผู้จัดการโรงแรมและพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการพนักงาน แต่ไม่ได้อยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการการจัดสวัสดิการพนักงาน

ตารางที่ 4.31 บทบาทของคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

บทบาทของคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การกำหนดให้พนักงานระดับหัวหน้างานเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม	8
2. ด้านโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวที่ไม่มีการจัดสวัสดิการพนักงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทั่วไป และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ร่วมกำหนดกิจกรรมของพนักงานขึ้น	8
3. การจัดกิจกรรมที่คำนึงถึงงบประมาณอย่างจำกัดในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	8
4. โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว มีคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานจะมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมระหว่างพนักงานโรงแรมภายใต้ข้อจำกัดของการใช้กลยุทธ์รัดเข็มขัดเป็นหลัก	7
5. การสนับสนุนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการหารูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม	3
6. การกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และเจ้าหน้าที่ในแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมของพนักงานในโรงแรม	3
7. การจัดสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายแรงงาน	
บทบาทของคณะกรรมการจัดสวัสดิการพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. โรงแรมบูติกที่ไม่มีการจัดสวัสดิการพนักงาน การจัดสวัสดิการพนักงานเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกเป็นผู้ดำเนินการ	12
2. การให้ตัวแทนพนักงานโรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมเสนอแนะปัญหาต่าง ๆ ในระดับพื้นฐาน	3

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

15. มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.32 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีมาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงาน โรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นที่การให้ความรู้ในการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด การวางแผนรายได้ การใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิต การลดการก่อหนี้ใหม่ การบริหารภาระหนี้ที่มีอยู่ในปัจจุบันและการวางแผนค่าใช้จ่ายแก่พนักงานเป็นสำคัญ ผ่านการจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ในบริเวณส่วนของพนักงาน ทั้งนี้ มีโรงแรมบูติกบางส่วนที่ไม่มีมาตรการช่วยเหลือโดยตรงแก่พนักงาน โรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจเลยแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.32 มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ

มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบ จากวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การจัดกิจกรรมให้ความรู้การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด	10
2. การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ขึ้นในบริเวณส่วนของพนักงาน	10
3. การจัดกิจกรรมเปิดท้ายขายของ	3
4. การจัดกิจกรรมกาดมั่ว	3
5. การอบรมและพัฒนาธรรมชาติแก่พนักงานโรงแรม	1
6. การอบรมเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน	1
7. ไม่ได้มีการจัดมาตรการช่วยเหลือใด ๆ ให้กับพนักงานโรงแรมเลยใน สภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ	1
มาตรการให้ความช่วยเหลือพนักงานโรงแรมที่ได้รับผลกระทบ จากวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีมาตรการโดยตรงจากทางโรงแรม	15
2. การให้พนักงานวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรู้คุณค่า และใช้เงินรายได้ที่ ได้ลดลงเนื่องจากสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด	13
3. การอาศัยการสื่อสารผ่านทางพนักงานระดับหัวหน้างาน	4
4. การให้ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ภายในของโรงแรม	4

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

1. กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

จากตารางที่ 4.33 พบว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์ในการบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่สอดคล้องกันคือ การพิจารณาการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโรงแรม การรณรงค์การลดการใช้น้ำ และการลดการติดต่อสื่อสารผ่านทางกระดาษภายใน โรงแรม เป็นต้น ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ได้ดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงาน เช่น มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านการรณรงค์นโยบายประหยัดพลังงาน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารดำเนินการด้านเอกสาร การลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมถึงมาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก เช่น การยกเลิกทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุด การให้พนักงานใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่ การลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวันหรือลดจำนวนวันในแต่ละสัปดาห์ การลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการแต่ต้องมีผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุดก่อน

ในขณะที่โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่บางแห่งนั้น ไม่มีนโยบายการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจแต่อย่างใด

ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือของพนักงาน	10
2. มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านบริหาร	10
3. การรณรงค์นโยบายประหยัดพลังงาน	10
4. การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารดำเนินการด้านเอกสาร	10
5. การลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จำเป็น	10
6. มาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงาน	10
7. การยกเลิกทำงานล่วงเวลาหรือการทำงานในวันหยุด	10
8. การให้พนักงานใช้วันลาตามสิทธิที่มีอยู่	10
9. การลดชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน	10
10. การลาหยุดโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือได้รับค่าจ้างบางส่วน	10

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
11. การลดค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นสวัสดิการที่มีผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุดก่อน	10
12. การปรับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ของพนักงานเพื่อวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรม	5
13. การพัฒนาศักยภาพและทักษะการทำงานของพนักงาน	5
14. การเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแผนกรณีหน่วยงานเดิมอาจต้องถูกยุบเลิก	5
15. การพิจารณายกเลิกสัญญาจ้างงานของพนักงานชั่วคราวทั้งหมด	1
16. การพิจารณาดรับพนักงานใหม่ การกำหนดโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด	1
17. การกำหนดโครงการลาออกโดยสมัครใจโดยได้รับเงินช่วยเหลือตามที่กฎหมายกำหนด	1
18. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)	1
กลยุทธ์การบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสถานะวิกฤติเศรษฐกิจ โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การลดค่าใช้จ่ายของโรงแรม	15
2. การรณรงค์การลดการใช้น้ำของพนักงานในโรงแรม	15
3. การรณรงค์การติดต่อสื่อสารผ่านทาง E – Mail	15
4. ไม่ได้ดำเนินนโยบายเลิกจ้างพนักงาน	9
5. การให้โอกาสพนักงานโรงแรมลาศึกษาต่อ	1
6. การจ่ายค่าจ้างในรูปของเงินเดือนอาจจะมีการตกลงใหม่แต่จะลดให้ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

2. กลยุทธ์การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงาน

จากตารางที่ 4.34 สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกได้ดำเนินนโยบายและกลยุทธ์การเลิกจ้างพนักงาน โรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยการพิจารณาจากพนักงานโรงแรมที่มีอายุน้อยที่สุด โดยอาจรวมถึงพนักงานโรงแรมที่ยังไม่ผ่านการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำก่อน ทั้งนี้ จะทำการพิจารณาพนักงานจากประวัติการทำงานเป็นอันดับแรก โดยอาศัยข้อมูลการประเมินผลพนักงานประจำปีเกี่ยวกับการมาสาย การขาดงาน และพนักงานที่มีใบเตือนควบคู่กันเป็นอันดับแรก รวมถึงการกำหนดใช้นโยบายเกษียณอายุก่อนกำหนดเวลาภายใต้โครงการ “จำใจจากกันด้วยดี” โดยโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวบางแห่งจะรับพนักงานใหม่ในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงาน

การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงาน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การงดรับพนักงานใหม่	10
2. การกำหนดโครงการเกษียณก่อนอายุการกำหนดโครงการสมัครใจ	10
3. การพิจารณาเลิกจ้างพนักงานที่เข้าทำงานหลังสุด	7
4. การพิจารณาพนักงานที่มีประวัติการลา ขาดงาน มาสาย	5
5. การพิจารณาพนักงานที่มีพฤติกรรมและอุปนิสัยที่เป็นผลเสียต่อการทำงาน	5
6. การพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุด	5
7. การกำหนดมาตรการยกเลิกสัญญาจ้างของพนักงานชั่วคราวและพนักงานรายวัน	5
8. การหมุนเวียนพนักงานประจำปัจจุบันมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นแทน	1
9. การชี้แจงให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น	1
10. การพิจารณาการเลิกจ้างให้เป็นไปตามกฎหมาย	1
การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การพิจารณาพนักงานที่มีอายุน้อยที่สุดก่อน	9
2. การพิจารณาพนักงานโรงแรมบางคนที่มีปัญหาสุขภาพ	6
3. การพิจารณาพนักงานที่ลางานหรือขาดงานบ่อย	6
4. การพิจารณาพนักงานที่เข้ามาทำงานล่าสุดที่ยังไม่ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำ	6

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

การพิจารณาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
5. การดำเนินโครงการ “จำใจจากกันด้วยดี”	1
6. การใช้มาตรการให้พนักงานเลือกเกษียณอายุงานก่อนกำหนด	1
7. การเปิดโอกาสให้ผู้สมัครใจลาออก	1
8. การพิจารณาจากพนักงานที่มีอายุมากแล้วควรที่จะพักผ่อน	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

3. กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการเสียชีวิตและกำลังใจในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

จากตารางที่ 4.35 พบว่า การดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานปัจจุบันเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เสียขวัญและกำลังใจในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และ โรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ไม่มีการกำหนดมาตรการป้องกันการเสียชีวิตและกำลังใจของพนักงาน โรงแรมที่ชัดเจน แต่ได้มีการขอความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงาน โรงแรมในทุกระดับเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการทำงานแทน

ทั้งนี้ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวนั้น มุ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาภายในโรงแรม เพื่อให้พนักงาน โรงแรมทุกคนทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ในส่วนของ โรงแรมบูติกนั้น ได้ดำเนินการขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในโรงแรมเพื่อป้องกันผลกระทบถึงความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานที่จะเกิดขึ้นกับการทำงาน

ตารางที่ 4.35 กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการเสียชีวิตและกำลังใจในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการเสียชีวิตและกำลังใจในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่ได้มีการกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้พนักงานใน โรงแรมรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานที่ชัดเจน	8
2. การเน้นบทบาทของผู้จัดการทั่วไปและพนักงานในระดับหัวหน้างานที่ถือเป็นผู้นำในแผนกในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน	5
3. การสื่อสารที่ตรงไปตรงมา	4
4. สร้างการมีส่วนร่วมจากพนักงานโรงแรมในทุกระดับ	4

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการเสียชีวิตและกำลังใจในกรณีที่มีการเลิกจ้าง พนักงานโรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. ไม่มีการดำเนินนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อป้องกันไม่ให้นักงาเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เสียขวัญและกำลังใจ	11
2. มีการขอความร่วมมือจากพนักงานโรงแรม เพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการทำงาน	4
3. การป้องกันการเสียชีวิตกำลังใจของพนักงานในสภาวะวิกฤติ	4

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

4. กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

จากตารางที่ 4.36 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่และโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการดำเนินกลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ หรือการต่อต้านจากพนักงานในโรงแรมในกรณีที่มีการเลิกจ้างงานขึ้นในโรงแรม โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาภายในโรงแรมเป็นหลักเหมือนกัน

ข้อแตกต่างคือ โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว จะพิจารณาให้พนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้ควบคุมพนักงานในแผนกของตนเอง เพราะง่ายต่อการสื่อสาร อีกทั้งยังมุ่งเน้นการสื่อสารผ่านคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์อีกช่องทางหนึ่ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข่าวลือ และการต่อต้านจากพนักงานในโรงแรม ต่อนโยบายการเลิกจ้างงานที่เกิดขึ้นในโรงแรม โดยดำเนินการขอความร่วมมือจากพนักงานโรงแรมในทุกระดับผ่านการจัดประชุมขึ้นภายในโรงแรมด้วย เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้สอบถามประเด็นต่างๆ โดยตรงกับผู้บริหารด้วยเช่นกัน ขณะที่ โรงแรมบูติกนั้น จะพิจารณาถึงการสื่อสารภายในโรงแรมที่เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน เนื่องจากเป็น โรงแรมที่มีขนาดเล็กและมีพนักงานจำนวนไม่มาก จึงสะดวกต่อการป้องกันการเกิดข่าวลือและสามารถสร้างความเข้าใจกับพนักงานถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงแรมได้ง่าย

ตารางที่ 4.36 กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. การสื่อสารด้านแรงงานสัมพันธ์	11
2. การสร้างความเข้าใจผ่านคณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน	11
3. การให้บทบาทหน้าที่พนักงานในระดับหัวหน้าแผนกในการควบคุมดูแล พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบังคับบัญชา	9
4. การกำหนดบทบาทของคณะกรรมการพนักงานให้ได้รับการสื่อสารถึง ทราบสถานการณ์ข้อเท็จจริงในโรงแรม	9
5. การสอบถามประเด็นปัญหาข้อสงสัยกับผู้บริหาร โรงแรม	9
6. การป้องกันการต่อต้านจากโดยผ่านกิจกรรมของพนักงานในโรงแรม	9
7. การจัดประชุมผู้บริหาร โรงแรมและพนักงานระดับหัวหน้างาน	9
8. การจัดประชุมคณะกรรมการตัวแทนพนักงาน	9
9. การจัดประชุมพนักงานทั้งหมด	9
10. การป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้น	4
11. การให้พนักงานในโรงแรมทำหน้าที่ในการเสริมสร้างความเข้าใจ	4
12. การกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า	4
13. การกำหนดให้ผู้บริหารรับการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับมาตรการที่ เหมาะสมถูกต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย	4
14. การที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจสภาวะการถูกบีบ บังคับของพนักงานที่ทำงานภายใต้ความกดดัน	1
กลยุทธ์การป้องกันไม่ให้เกิดการต่อต้านในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน โรงแรมบูติก (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานในโรงแรม	15
2. การปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงานกับผู้บริหารเปรียบเสมือนครอบครัว เดียวกัน	15

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

5. กลยุทธ์การป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน

จากตารางที่ 4.37 สามารถสรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาวส่วนใหญ่และโรงแรมบูติคส่วนใหญ่ ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมายขึ้นในอนาคตเหมือนกัน คือ ผู้บริหารโรงแรม ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานในโรงแรม จะดำเนินนโยบายการเลิกจ้างที่เป็นธรรม และอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานเป็นหลัก ทั้งนี้ โรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงแรมหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดประชุมเพื่อชี้แจงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างตรงไปตรงมาด้วย

ตารางที่ 4.37 กลยุทธ์การป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน

กลยุทธ์การป้องกันความไม่เป็นธรรมในการเลิกจ้างพนักงาน โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว (จำนวน 11 โรงแรม)	จำนวน
1. ดำเนินนโยบายการเลิกจ้างที่เป็นธรรมภายใต้ข้อกำหนดกฎหมายแรงงาน	11
กลยุทธ์การป้องกันการฟ้องร้องทางกฎหมายขึ้นในอนาคต ในโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ (จำนวน 15 โรงแรม)	จำนวน
1. การดำเนินนโยบายตามกรอบของกฎหมายแรงงาน	15
2. การการทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรม	15
3. การให้ความสำคัญกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงแรม	3
4. การนำกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างงานมาปรับใช้และการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างตามหลักยุติธรรม	3
5. การจัดการประชุมชี้แจงข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงในสภาวะวิกฤติ	1
6. การขอความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	1

หมายเหตุ ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบได้มากกว่า 1 คำถาม

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว และโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ ในบทที่ 4 ข้างต้นนั้น ทำให้สรุปได้ว่า โรงแรมระดับ 4 – 5 ดาว ส่วนใหญ่มีการใช้นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมากกว่าโรงแรมบูติค ทั้งนี้ นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ นั้นมีทั้งที่เหมือนกันและที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวในบทต่อไป