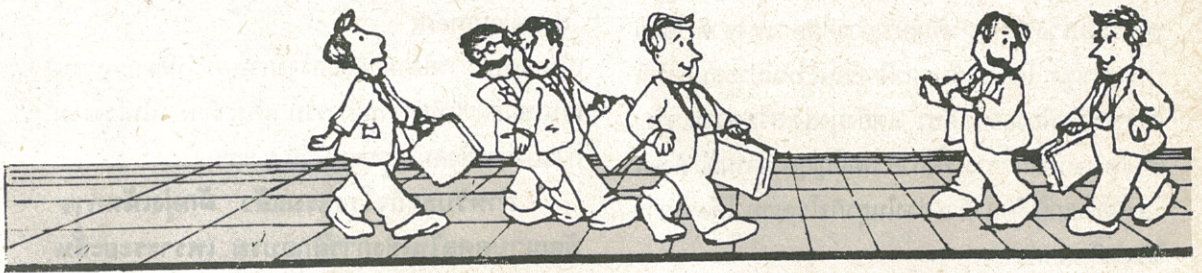




ทักษะ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการ พัฒนารัฐกิจโรงแรม

*ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
ทง ทองเต็ม
จงดี เดชาสกุลสม



และมีประสิทธิภาพในการวางแผน บริหารงาน ปรับปรุงระบบงานและการให้บริการ ให้เป็นโรงแรมที่ทันสมัยเพียบพร้อมด้วยความสะดวกต่าง ๆ แก่แขกผู้มาพักและใช้บริการทั้งหลาย ยิ่งธุรกิจโรงแรมแข่งขันกันสูงมากขึ้นเพียงใด การพัฒนาบุคลากรในโรงแรมยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นทุกวันนี้ความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โรงแรมจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ การพัฒนาพนักงานยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลไปถึงการเพิ่มผลผลิตของทางโรงแรมเป็นส่วนรวมในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน แก่ลูกค้าผู้มาพัก และผู้ใช้บริการทุกคน ทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ แก่ตัวพนักงาน ที่รู้สึกว่าการจัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หรือหัวหน้างานให้ความสนใจ เอาใจใส่ตัวเขา เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานในโอกาสเหมาะสม เห็นได้ว่าความรับผิดชอบเหล่านี้ต่อพนักงานผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่เป็น

ความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายบุคคลของทางโรงแรมเท่านั้น หากยังเป็นของผู้บริหารทุกระดับในโรงแรมด้วย **หลุมพรางของการสรรหาพนักงาน ที่มีต่อการพัฒนาบุคคล**

ปกติ การสรรหาพนักงานเข้าทำงานในโรงแรมมักเน้นคุณสมบัติตาม

1. การกำหนดตำแหน่งงาน
2. การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และตำแหน่งงาน (Position Description)

หลักการทั้งสองข้อนี้จะช่วยให้ทราบว่า ตำแหน่งนี้มีฝ่ายหรือแผนกใดเป็นต้นสังกัด โดยดูได้จากผังขององค์การ (Organization Chart) ในโรงแรม ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ คือ การสรรหาพนักงานเข้าทำงานในโรงแรมโดยไม่ปฏิบัติตามหลักการทั้งสองข้างต้น และยังรวมถึง ระบบในการคัดเลือกได้แก่ แบบทดสอบการสอบสัมภาษณ์งานที่ไร้ประสิทธิภาพ การมีผู้สมัครงาน

ในตำแหน่งที่เปิดรับน้อยเกินไป หรือ การใช้ระบบเส้นสายเพื่อฝากคนเข้าทำงาน ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างปัญหาให้กับทางโรงแรม เนื่องจากได้พนักงานที่ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอันจะก่อให้เกิดความสูญเสีย เรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลในภายหลัง

การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล : ธุรกิจโรงแรมควรใช้รูปแบบใด ?

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เราสามารถใช้รูปแบบ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

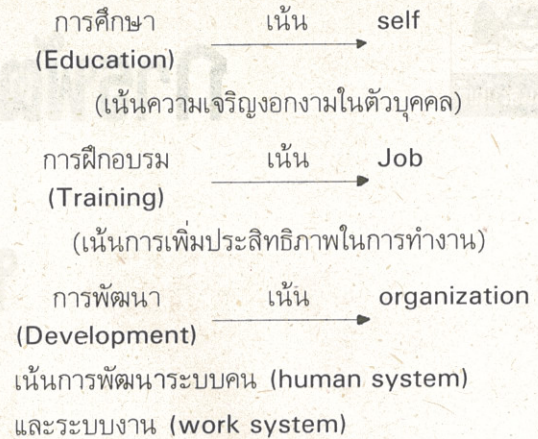
การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการในช่วงเวลายาวนาน เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ ใช้งบประมาณสูง โดยไม่เน้นการฝึกทักษะให้มีประสบการณ์ในวิชาชีพเพียงอย่างเดียว แต่ยังมุ่งส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการ ทั้งกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจแก่ผู้เรียน ตัวอย่างในธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การให้ทุนศึกษาต่อ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่สั้นกว่าการศึกษา มุ่งเน้นการเสริม หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานด้วยความมั่นใจ และตัดสินใจได้ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ในงานนั้น ได้แก่ การจัดโครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น การให้บริการ การใช้ภาษาอังกฤษ ในธุรกิจโรงแรม ฯลฯ

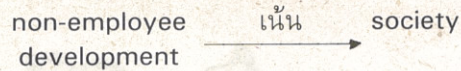
การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบระยะยาวต่อเนื่อง ในการเสริมหรือเพิ่มพูน ปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน โดยให้เกิดพัฒนาการทั้งกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การในอันปลาย ทั้งนี้การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการพัฒนาทั้งระบบคน (human system) และระบบงาน (work system)

เราสามารถสรุป รูปแบบการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล ทั้ง 3 ประเภท ได้ดังนี้



นอกจาก 3 รูปแบบดังกล่าว ยังมี



เน้นการบริการสังคม และสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อมหาชน เช่น ชมสถานที่ทำงาน การรับ นครมาฝึกงานในโรงแรม การบริการสังคมในรูปแบบอื่น ๆ ฯลฯ

สำหรับธุรกิจโรงแรมแล้ว มักมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลในเชิงการฝึกอบรม เพราะระยะสั้น ต้องการเห็นผลโดยเร็ว เพื่อการปรับตัวต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจประเภทนี้

โดยทั่วไป รูปแบบในการฝึกอบรมของทางโรงแรม มักแบ่งออกเป็น

1. Training activities
2. Non-Training activities

Training activities

1. **functional courses** คือหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่

- services for hospitality business
- effective house-keeping / F&B / Front-office, etc.
- how to know your products / your customers / your competitors, etc.

2. **special development courses** เป็นหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติมเพื่อเสริมทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- effective presentation
- English / French / Japanese, etc.

conversation

- computer in hotel business, etc.

3. management development program

คือโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างานผู้จัดการ
แผนกผู้จัดการฝ่าย ได้แก่

- Job Instruction Techniques
- Counselling Techniques
- managerial skills for supervisors / managers
- effective meeting
- time management
- team development
- management psychology
- strategic management, etc.

Non-Training activities

เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ใช่รูปแบบของ
การฝึกอบรม โดยตรง ได้แก่

- การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation)
- การให้วิชาการแทน (Understudy)
- การสอนแนะ (Coaching)
- การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน (Committee assignments)
- การให้เป็นตัวแทนร่วมประชุม (representative)
- การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)
- การช่วยปฏิบัติงานเฉพาะกิจ (Job posting) หรือ (Mobile Team)
- การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment)

การขยายเนื้อหางาน (Job Enlargement)

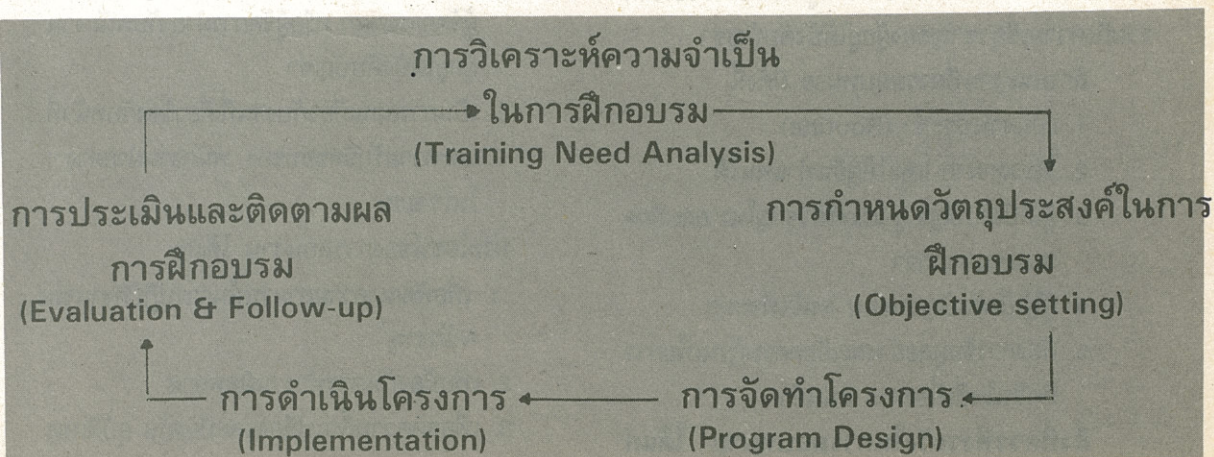
นอกจากนี้ ยังรวมถึงกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ ที่ทาง
โรงแรมจัดขึ้น ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่
พนักงาน ผู้บริหารและสังคม เช่น การแข่งกีฬาภายใน
การร่วมงานกุศล การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การทอด-
ผ้าป่าประจำปี การจัด Birthday Party ประจำเดือน
การจัดวันเกิดประจำปีของโรงแรม

สำหรับรูปแบบในการจัดฝึกอบรม จะอยู่ใน
ลักษณะ

1. การจัดฝึกอบรมภายในโรงแรม (In-House Training)
2. การฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายนอก (Out-House Training)
3. การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training)
4. การมอบหมายงาน (Delegation)
5. การฝึกอบรมโดยการสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
6. การให้คำปรึกษา (Employee Counselling)
7. การสอนงาน (Job Instruction)

กระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาบุคคลในโรงแรม

กล่าวโดยเฉพาะ สำหรับธุรกิจโรงแรมแล้ว กระ-
บวนการและขั้นตอนของการพัฒนาบุคคลในโรงแรม
สามารถสรุปด้วยแผนภูมิ ดังต่อไปนี้



การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงานและ การสอนงาน : เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคคลในธุรกิจโรงแรม

การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training)

นิยมกันมาก เพราะเป็นการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานจริง ๆ โดยการใช้สถานที่และเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมจริง ๆ เป็นหลักสูตรระยะสั้น และมีผู้เข้ารับการอบรมน้อย มักจะเน้นกับพนักงานระดับล่าง

โดยยึดถือหลักการดังนี้

1. เป็นการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานจริง ๆ ใช้ อุปกรณ์ของจริง
2. มีการวิเคราะห์ ส่วนประกอบของงานแต่ละอย่าง ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นโดยละเอียด
3. กำหนดหลักสูตรว่า ผู้เข้ารับการอบรม ควรรู้อะไร โดยวิธีใด
4. กรณีที่งานเกี่ยวข้องกับเครื่องจักร เครื่องยนต์ หรือเครื่องมือที่สลับซับซ้อนต้องสอนทีละขั้น
5. หากผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจ ต้องอธิบายซ้ำ
6. ตรวจสอบเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ

การมอบหมายงาน (Delegation) คือการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปฏิบัติดำเนินการ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจให้แนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรอบรู้ในลักษณะของงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะงานที่ควรมอบหมาย มีดังนี้

1. เป็นงานประจำ (Routine)
2. ใช้เวลามาก และให้ผู้อื่นทำแทนได้
3. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ และเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงานมากกว่า
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบ สนใจที่จะทำ
5. ต้องการข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนเพื่อการตัดสินใจที่เที่ยงตรง แม่นยำ

สิ่งที่ควรพึงระวังในการมอบหมาย ได้แก่

งานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือโรงแรมสูงมาก จนไม่อาจเสี่ยงให้เกิดการผิดพลาดได้ ไม่ควรมอบหมายงาน

การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม หลายด้านโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบในลักษณะงานที่เคยทำไปเป็นลักษณะงานใหม่

สิ่งที่ควรพิจารณาในการสับเปลี่ยนงาน มีดังนี้

1. มีการศึกษาถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากงานใหม่ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาพนักงานผู้นั้น
2. มั่นใจว่า จะไม่ก่อให้เกิดปัญหา ความยุ่งยาก ภายหลัง
3. ชี้แจงให้พนักงานยอมรับและเข้าใจ
4. ต้องเข้าใจว่า การสับเปลี่ยนงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ที่ควรใช้ประกอบกับรูปแบบการฝึกอบรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสม
5. สามารถใช้พัฒนาพนักงานระดับล่าง ให้เตรียมตัวเป็นหัวหน้างานต่อไป

การสอนงาน (Job Instruction)

การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนงานขึ้น เพื่อให้พนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

องค์ประกอบของการสอนงานในโรงแรม มีดังนี้

1. เป็นเรื่องของการเรียนรู้
2. เป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการฝ่าย กับพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการสอนเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของ พนักงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงแรม

ประโยชน์ของการสอนงาน ได้แก่

1. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด
3. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกัน อุบัติเหตุ

ในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน
5. เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่ปฏิบัติงานแทนผู้บริหาร
7. เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวางแผนการสอนงาน ผู้สอนงานต้องเตรียมการในสิ่งต่อไปนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์การสอนงาน
- ทำการซอยงาน (Job break down)
- วิเคราะห์ผู้เรียนงาน
- กำหนดระยะเวลา-สถานที่
- กำหนดวิธีการสอนงาน
- จัดเตรียม วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้
- จัดทำแผนการสอนงาน

วิธีการสอนงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 : **เตรียม** ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อม (Prepare

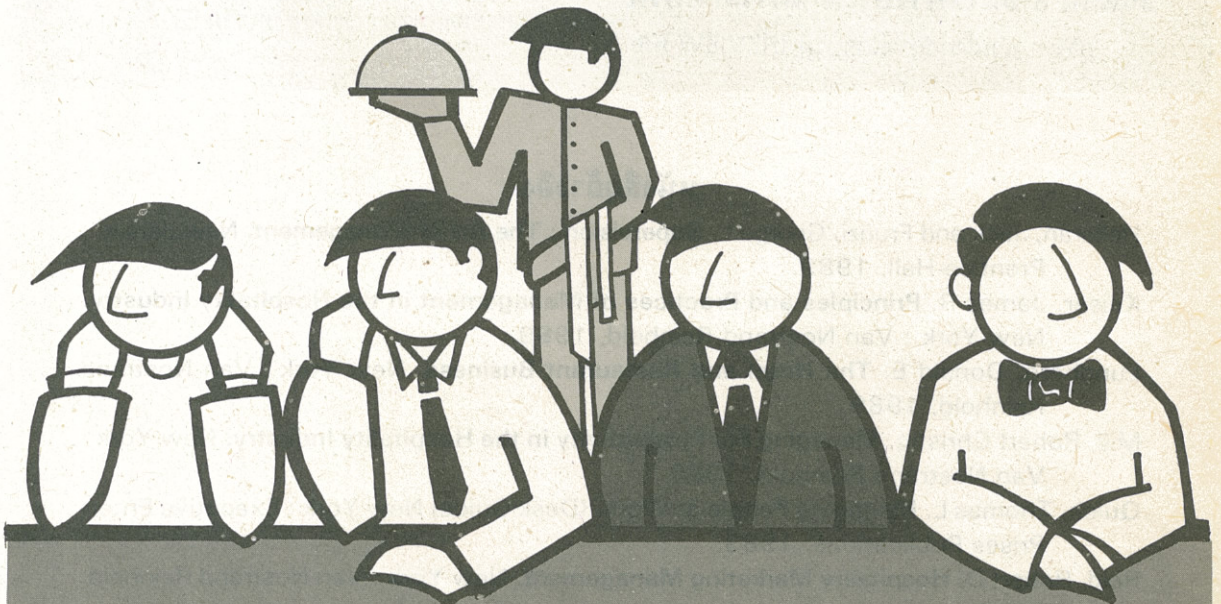
the worker)

ขั้นที่ 2 : **สอน** วิธีการทำงาน (Present the operation)

ขั้นที่ 3 : **ให้ผู้ปฏิบัติงาน ลงมือทำ** (Let the worker Perform)

ขั้นที่ 4 : **ตรวจสอบ** ติดตามผลหลังจากจัดให้มีการฝึกฝน (Follow up, check, provide for practice)

ธุรกิจทั้งหลายที่มุ่งแสวงหาความเป็นเลิศในการประกอบการ ต่างยอมรับและเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร เหตุนี้แนวคิดในการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเปลี่ยนไป กล่าวคือมองการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุน (investment) ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย (cost) ผู้บริหารโรงแรมทั้งหลายจำเป็นต้องลงทุนพัฒนาคนของตนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ายิ่ง ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KUSA) ตรงตามที่โรงแรมต้องการเท่านั้น แต่ยังได้รับการพัฒนาเพื่อเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานควบคู่กับการเติบโตของธุรกิจโรงแรมนั้นอีกด้วย. ■



พนักงานจะเริ่มต้นปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (RIGHT) ได้อย่างไร?

- R RIGHT . preparation การเตรียมพร้อมที่ถูกต้อง
- เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานทุกคน
 - วางแผนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้พนักงานทราบ
- I IMPRESS the need for safety เน้นย้ำความจำเป็นเพื่อความปลอดภัย
- อธิบายกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย
 - ตอกย้ำเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ
 - ระบุความรับผิดชอบของพนักงาน
- G GENERATE confidence สร้างความเชื่อมั่น
- อธิบายกฎระเบียบของพนักงาน
 - นำพนักงานชมโรงงาน สถานที่ปฏิบัติงาน
 - ให้คำแนะนำเบื้องต้นที่จำเป็น
- H HAVE interest in the employee ให้ความสนใจต่อพนักงาน
- ให้พนักงานทำงานด้วยความสะดวก
 - สนทนากับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องที่พวกเขาสนใจ
- T TRAIN with a follow - up plan ฝึกอบรมพร้อมด้วยแผนติดตามผล

ขั้นตอน 6 ขั้นในการประเมินการฝึกอบรม

การทบทวนโครงการฝึกอบรม (REVIEW the

program)

- R REVIEW the training method ทบทวนวิธีการฝึกอบรม
- โครงการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
- E EVALUATE worker performance ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่
- V VISUALIZE change for improvement สร้างภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุง
- จะปรับปรุงการฝึกอบรมได้อย่างไร
- I IMPLEMENT new ideas ลงมือปฏิบัติแนวคิดใหม่
- อย่างลัวที่จะทดลองความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ
- E EXAMINE the results ตรวจสอบผล
- ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่
- W WEIGH the overall result พิจารณาผลโดยส่วนรวม
- พิจารณาจากความคิดเห็นในการที่จะปรับปรุงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยส่วนรวม □

หนังสืออ้างอิง

- Halloran, Jack and Frunzi, George L. **Supervision : The Art of Management.** New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Lundberg, Donald E. **The Hotel and Restaurant Business.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Mill, Robert Christic. **Managing For Productivity in the Hospitality Industry.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Quick, Thomas L. **Managing People at Work.** (Desk Guide) New York : Executive Enterprises Publications, 1983.
- Reid, Robert D. **Hospitality Marketing Management.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Robinson, Kenneth R. **A Handbook of Training Management.** London : Kogan Page, 1985.