

แนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร

Guideline on Decreasing Staff Turnover Rates of Five Stars Hotel in Ratchaprasong Area, Bangkok

อรรจนา เกตุแก้ว (Aunjana Katekaew)* ดร.อัฐมา นิลนพคุณ (Dr.Attama Nilnoppakun)**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลหลักคือพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว ตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 5 คน จาก 5 โรงแรมย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พนักงานโรงแรมในย่านราชประสงค์มีอัตราการเปลี่ยนงานในระดับปานกลาง และพบว่าผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนงาน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมควรให้ความสำคัญในด้านของการสื่อสารข้อมูลในองค์กรและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ทำเพิ่มขึ้น มีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ทางโรงแรมควรมีการนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า งานที่ปฏิบัติโดยได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญได้มากที่สุดนอกจากนี้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรให้ความเอาใจใส่พนักงานเพิ่มขึ้น

ABSTRACT

This study aims for guideline on decreasing staff turnover rates of five stars hotel in Ratchaprasong area in Bangkok. The survey was distributed to a sample group of 5 staff who works in supervisor level of hotel in the area. In-depth interview is the tools used in this research for data collection. The result of the study showed the decision to change the job in the medium for turnover rate. It also found that compensation and benefits are an important factor in turnover as well. The informant comments that communication within the organization and right candidate to qualify for the job is important, training program about promoting between work and personal life for employees. As well, organization should provide mentor program as the results showed that a practice that contributes to the experience and expertise at the highest level. Therefore, it should be encouraging staff's passion and commitment to the organization, more attention on employees, these are still assured executives and human resources to consider.

คำสำคัญ: พนักงาน โรงแรม ความพึงพอใจในงาน

Key Words: Hotel staff, Job satisfactory

* นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

** อาจารย์ สาขาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของหลายประเทศเนื่องจากนำเงินตราเข้าประเทศจากนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางธุรกิจของประเทศ จึงมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาเยือนมากเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเทียบกับภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศ ในปี 2555 ที่ผ่านมาเป็นปีทองของการท่องเที่ยวกรุงเทพฯเนื่องจากมีหลายปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุน อาทิ ความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยวกรุงเทพฯ ที่กลับคืนมาในหมู่นักท่องเที่ยวต่างชาติ เมื่อปราศจากภัยจากการชุมนุมทางการเมือง และภัยธรรมชาติ ประกอบกับการขยายตัวของธุรกิจการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคเอเชียรวมทั้งการเพิ่มเที่ยวบินตรงจากตลาดท่องเที่ยวสำคัญของไทยมากรุงเทพฯ (ศูนย์วิจัยกิจการไทย, 2556) สืบเนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำให้มีการขยายตัวและการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมเพิ่มมากขึ้นจากสถิติของการท่องเที่ยวในจังหวัดเขตกรุงเทพมหานคร ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในปี 2552-2556 สามารถแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยว มีผลให้ธุรกิจบริการที่พักและโรงแรมมีการแข่งขันในด้านต่างๆสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็น การให้บริการและการพัฒนาบุคลากร

จากข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี 2555 ทั่วประเทศมีโรงแรมและที่พักจำนวนทั้งสิ้น 9,865 แห่ง ในจำนวนนี้ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภาคใต้ ประมาณร้อยละ 37.5 รองลงมาตั้งอยู่ในภาคกลาง ประมาณร้อยละ 24.4 โรงแรมและเกสต์เฮาส์ ที่ตั้งอยู่ในภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีประมาณ ร้อยละ 19.5 และ 11.7 ตามลำดับ ส่วนที่ตั้งอยู่ใน กรุงเทพมหานครมีสัดส่วนต่ำสุดประมาณร้อยละ 6.9

สำหรับผู้เข้าพักในโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในปี 2554 มีจำนวนทั้งสิ้น 93.8 ล้านคน ในจำนวนเข้าพักในโรงแรมและเกสต์เฮาส์ในภาคใต้มากที่สุด ประมาณ 29.3 ล้านคน หรือร้อยละ 31.2 รองลงมาเข้าพักในภาคกลางและกรุงเทพมหานครประมาณ 24.8 และร้อยละ

18.9 ตามลำดับ สร้างรายได้รวมกว่า 150,534 ล้านบาท ต่อปี

บุคลากรทำงานในโรงแรมและเกสต์เฮาส์ทั่วประเทศมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 265,906 คน โดยเป็นคนทำงานที่ไม่ได้รับค่าจ้างเงินอื่น ได้แก่ นักศึกษาฝึกงานและผู้จัดการฝึกหัดประมาณ 10,248 คน หรือร้อยละ 3.8 เป็นลูกจ้างหรือมีการจ้างงานประมาณ 255,658 คน หรือร้อยละ 96.2 ซึ่งในจำนวนนี้ ส่วนใหญ่ (140,267 คนหรือร้อยละ 54.9) เป็นลูกจ้างที่ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้เทคนิค รองลงมาเป็นลูกจ้างที่ใช้เทคนิคระดับกลางประมาณร้อยละ 31.4 ที่เหลือเป็นระดับรองหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และระดับผู้บริหาร ประมาณ ร้อยละ 7.9 และร้อยละ 5.8 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนคนทำงานในแต่ละภาค พบว่า โรงแรมและเกสต์เฮาส์ในภาคใต้มีคนทำงานมากที่สุด ประมาณ 97,760 คนหรือร้อยละ 36.8 ด้านการจ้างงานพบว่า โรงแรมในภาคใต้มีลูกจ้างมากที่สุดคือ 94,603 คน หรือร้อยละ 37.0 รองลงมาคือภาคกลาง มีลูกจ้างประมาณ 63,838 คนหรือร้อยละ 25.0 สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลูกจ้างน้อยที่สุดคือ 15,964 คน หรือร้อยละ 6.2

งานด้านการบริการจากการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พบว่า ผู้ทำงานด้านโรงแรมและภัตตาคารเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 6.3 ในปี 2549 เป็นร้อยละ 7.0 ในปี 2553 แม้สัดส่วนการทำงานด้านนี้จะน้อยเมื่อเทียบกับด้านเกษตรกรรมที่เป็นอาชีพหลักของคนไทยแต่ก็นับเป็นอาชีพที่ทำเงินได้ไม่น้อย จากข้อมูลการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ ของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า ผู้ที่ทำงานด้านนี้มีรายได้ในแต่ละปีเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกันโดยเพิ่มขึ้นจาก 14.5 ล้านบาทในปี 2546 เป็น 27.5 ล้านบาทในปี 2552 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555)

บริษัทอิววิทแอสโซซิเอทส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรระดับโลกที่ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ รายงานว่าในปี 2553 ตัวเลขประมาณ

การอัตราการลาออกจากงาน (Turnover Rate) ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะอยู่ที่ร้อยละ 15 ถึงร้อยละ 21 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆที่เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 8

สี่แยกราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร เป็นจุดศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพมหานคร เป็นจุดตัดของถนนเพลินจิตและถนนราชดำริ เป็นย่านธุรกิจการค้าที่สำคัญทั้งในด้านการท่องเที่ยว และเศรษฐกิจการค้าที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาใช้บริการได้ถึงวันละประมาณ 250,000 คนต่อวัน รวมทั้งยังเป็นพื้นที่สำคัญที่ชาวต่างชาติหลายประเทศเข้ามาดำเนินงานและติดต่อเจรจาธุรกิจ ดังนั้นการเติบโตของธุรกิจโรงแรมในย่านนี้จึงเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม 5 ดาวซึ่งต้องการแรงงานที่มีคุณภาพสูงจำนวนมาก ข้อมูลของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกระทรวงแรงงาน ได้กล่าวถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรมว่าโรงแรมมีการขยายตัวร้อยละ 3-5 ต่อปี ทำให้บุคลากรในการทำงานขาดแคลนซึ่งนักศึกษาจบใหม่สาขาการโรงแรมในแต่ละปีก็มีจำนวนกว่า 10,000 คน แต่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรมไม่ถึงร้อยละ 50 การเติบโตของธุรกิจโรงแรมทำให้ความต้องการบุคลากรที่มีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญในด้านงานบริการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งแรงงานที่มีประสบการณ์ก็มีทางเลือกที่จะทำงานในโรงแรมที่ให้ผลตอบแทนสวัสดิการที่ดีกว่า อาทิ ค่าบริการ (Service Charge) สิทธิประโยชน์ด้านการรักษาพยาบาล และส่วนสมทบของนายจ้างในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้นซึ่งส่งผลให้เกิดการหมุนเวียนแรงงานในธุรกิจโรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์อย่างมากและมีอัตราแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีระหว่างปี 2555 – 2557 ข้อมูลโดยอ้างอิงจากการโทรศัพท์สอบถามข้อมูลแผนกทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 โรงแรม

การลดอัตราการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในโรงแรมเพราะการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของบุคลากรโรงแรมนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กร

คือ ต้องสูญเสียงบประมาณในการสรรหา คัดเลือกฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการที่ดีของโรงแรม รวมทั้งยังส่งผลให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมนั้น ชะงัก เสียระบบขาดความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพการทำงานลดลง (ปกรณ, 2555)

การศึกษานโยบายและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนงานของพนักงานจะทำให้ได้แนวทางการแก้ไขและป้องกันปัญหาดังกล่าวเพื่อลดอัตราการเปลี่ยนงานซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคของสถานประกอบการรวมถึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษามูลค่าให้ยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (ปกรณ, 2555)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการเปลี่ยนงานของพนักงาน โรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเสนอแนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงาน โรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการเก็บข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักคือ พนักงานตำแหน่งหัวหน้างานของโรงแรมระดับ 5 ดาวในย่านราชประสงค์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดกรอบแนวคิดจากเนื้อหาทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยคำถามมี 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เรื่องปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรปัจจัยจิตใจในสถานทำงาน ด้านคุณภาพชีวิตในการการทำงาน ลักษณะระบบงานในองค์กรได้แก่ งานที่รับผิดชอบงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาส

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์ในส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับการปัจจัยแวดล้อมและการตัดสินใจเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสัมภาษณ์ในส่วนเกี่ยวกับการปัจจัยแวดล้อม เช่น หัวหน้างาน โอกาสความก้าวหน้าสวัสดิการผลตอบแทนและข้อเสนออื่นๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลหลัก มีอายุระหว่าง 36-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมมาไม่น้อยกว่า 5-10 ปี ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในส่วนปฏิบัติการส่วนหน้า

ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยจิตใจในสถานที่ทำงานและคุณภาพชีวิตในการการทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นว่าโรงแรมที่ตนทำงานมีสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับดีมาก แต่โรงแรมควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลในองค์กรและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ทำมากขึ้น ควรมีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานแก่พนักงาน ในด้านการงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าตนได้รับความรับผิดชอบในงานที่

เหมาะสมกับตำแหน่ง และงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสัมภาษณ์ในส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับการปัจจัยแวดล้อมและการตัดสินใจเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรม

พบว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี และตนมีความภาคภูมิใจในองค์กรและรู้สึกว่ามีหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร รูปแบบการจัดการบริหารในองค์กร ผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนงาน เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานมีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ องค์กรมีจำนวนพนักงานที่พอเพียงกับปริมาณงาน และคิดว่าพนักงานมีความคิดที่จะเปลี่ยนงานอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสัมภาษณ์ในส่วนเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม เช่น หัวหน้างาน ความก้าวหน้าสวัสดิการผลตอบแทนและข้อเสนออื่นๆ

พบว่าปัจจัยจิตใจการทำงานกับโรงแรมนั้นๆ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าการมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานด้านอื่นๆนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านผู้นำในองค์กรพบว่าสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมและปฏิบัติอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับ และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญคุ้มครองและรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

ด้านสวัสดิการผลตอบแทน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงานมาก โดยเฉพาะความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ

อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงาน โรงแรม 5 ดาวย่านราชประสงค์

กรุงเทพมหานครในด้านคุณภาพชีวิตในการการทำงานพบว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของโรงแรมนั้นคืออยู่แล้ว สิ่งที่โรงแรมควรให้ความสำคัญมากขึ้นคือการสื่อสารข้อมูลในองค์กรที่ดี เช่น เพิ่มช่องทางการสื่อสารกับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงแรมเพิ่มขึ้น

สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งคือ การคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม และมีขั้นตอนที่ทดสอบคุณสมบัติที่ดี

เนื่องจากงานบริการในโรงแรม 5 ดาวส่วนใหญ่เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุด ปัจจัยแรงงานมีสัดส่วนที่สูงและมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมจึงเป็นการสมควรที่ต้องพิจารณาให้ความสำคัญต่อความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและครอบครัวการลาหยุดงานเพื่อกิจจำเป็นของครอบครัว เป็นต้น ควรมีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

นอกจากนี้ทางโรงแรมควรมีการนำระบบที่เลี้ยงในการทำงานมาใช้ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่างานที่ปฏิบัติโดยได้รับคำแนะนำจากพี่เลี้ยงก่อให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญได้มากที่สุด

สำหรับด้านโอกาสความก้าวหน้าในโรงแรมควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนรับผิดชอบงานด้านอื่นๆนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่ เนื่องจากพนักงานเห็นว่าเป็นโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานสอดคล้องกับ Mowday, Porter, and Steers (อ้างถึงในสันติ, 2550. หน้า 18.) ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ ลักษณะงานที่ทำ (Job or Role-related) ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการ

บริหารงาน โอกาสความก้าวหน้า ความมีอิสระในการทำงาน ส่วนส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

ด้านลักษณะความเป็นผู้นำในองค์กรนั้นผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรมและปฏิบัติอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน จะส่งผลให้เกิดความร่วมมือและการยอมรับ รวมถึงผู้บังคับบัญชาต้องให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบงานที่มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรคัดเลือกหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะดังกล่าว เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและตั้งใจทำงาน ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงานลดลงได้

สำหรับด้านสวัสดิการผลตอบแทนโรงแรมให้ความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพแก่พนักงานในระดับมาก โรงแรมที่ให้สวัสดิการและผลตอบแทนที่ดียอมทำให้พนักงานพึงพอใจและไม่อยากย้ายงานสอดคล้องกับ Cooper 1958, pp. 31-33 อ้างถึงใน (กฤษฎาธาร, 2552) กล่าวถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการได้แก่ ทำงานที่เขาสนใจ อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นอกจากปัจจัยภายในต่างๆที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นองค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยภายนอกในด้านต่างๆซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงานของพนักงานได้ เช่น ความไม่สงบทางการเมืองและผลกระทบทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553) นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไป เช่นมีระยะเวลาการเข้าพักจำนวนคืนที่น้อยลง ทำให้โรงแรมมีจำนวนลูกค้าเข้าพักน้อยลง ซึ่งทำให้รายได้ของโรงแรมลดลงด้วย ซึ่งก็หมายความว่ารายได้จาก Service charge ของพนักงานลดลงแต่พนักงานก็ยังคงต้องรักษามาตรฐานการบริการเหมือนเดิม

การปรับธุรกิจให้รองรับการให้บริการกลุ่มลูกค้ารายวันที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก็ทำให้มีผู้ประกอบการ Service Apartment ที่มีบริการอย่าง

ครบวงจรเหมือนโรงแรม 5 ดาว ทำให้การขยายตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททขาดการเตรียมพร้อมด้านแรงงานส่งผลให้เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพและประสบการณ์ความต้องการแรงงานที่สูงเป็นการสร้างอำนาจต่อรองให้แก่แรงงานที่มีน้อยกว่าความต้องการ ทำให้อัตราการเปลี่ยนงานของแรงงานในธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ผ่านมาจะอยู่ในอัตราที่สูงเนื่องจากเกิดมีการซื้อตัวบุคลากรจากโรงแรม 5 ดาวที่มีคุณภาพและประสบการณ์เพื่อไปบริหารงานให้ได้รูปแบบการจัดการอย่างโรงแรม 5 ดาว หรือแม้กระทั่งต้องยอมใช้แรงงานที่ไม่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ส่งผลต่อคุณภาพงานบริการ

ในขณะที่เดียวกันการปฏิบัติตามข้อตกลง ASEAN Economic Community (AEC) ที่จะเกิดขึ้น ด้านแรงงานไทยในธุรกิจโรงแรมนั้นยังขาดทักษะการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศและการเลือกปฏิบัติงานซึ่งอาจจะทำให้มีการจ้างแรงงานต่างชาติที่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น แรงงานชาวพม่า แรงงานชาวกัมพูชา แรงงานชาวฟิลิปปินส์ เป็นต้น ซึ่งแรงงานต่างชาติส่วนใหญ่จะทำงานที่เน้นการใช้แรงงานในส่วนของการปฏิบัติงานโดยไม่เลือกงาน หรือต่างชาติที่มีความได้เปรียบทางด้านภาษาต่างประเทศก็สามารถทำงานในส่วนหน้าที่ต้องติดต่อกับแขกโดยตรงได้ กลุ่มแรงงานต่างชาตินี้ได้เปรียบด้านต้นทุนค่าแรงต่ำและมีแรงงานจำนวนมากแต่ส่วนใหญ่ยังเป็นแรงงานทักษะระดับล่างซึ่งอาจจะยังส่งผลกระทบต่อไม่มากในธุรกิจการโรงแรมที่ต้องการประสบการณ์และความชำนาญ แต่โรงแรมและรีสอร์ทขนาดใหญ่ก็ไม่ควรมองข้ามปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานโรงแรม 5 ดาวในอนาคต

สำหรับการตัดสินใจเปลี่ยนงานของพนักงานโรงแรมนั้นผลการศึกษาพบว่า ความคิดที่จะเปลี่ยนงาน อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในขั้นที่ไม่สูงมากนัก แต่ทั้งนี้ผู้บริหารไม่ควรนิ่งนอนใจ ควรมีการ

ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความเอาใจใส่พนักงาน อีกทั้งยังพบว่าผลตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนงานเช่นกัน โดยองค์กรจะต้องรักษาให้พนักงานนั้นคงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เนื่องจากการที่พนักงานลาออกนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อในหลายๆ ด้านตามมา สอดคล้องกับแนวคิดของมอเบิลท์และคณะ (Mobley, 1982) ที่มองว่าการเปลี่ยนงานของพนักงานนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านของการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมหากคนที่ลาออกเป็นผู้ที่มีความชำนาญหรือมีความสามารถสูงก็จะถูกผลกระทบจากการปฏิบัติงานขององค์กรและอาจทำให้มาตรฐานการบริการของโรงแรมลดลง

เอกสารอ้างอิง

กฤษฎาธาร สิรินาตย์. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วารสารการเงิน การลงทุน และการบริหารธุรกิจ. 2552;3(4).

ปกรณ์ ลឹมโยธิน. ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย. (ปรัชญา คุชฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์; 2555.

สุนัย วิจัยกสิกรไทย. Econ Analysis. KResearch, 19(2327); 2556.

สันติ ฤทัยลิมวิรัตน์. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; 2550.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ผลการศึกษาสถานการณ์ธุรกิจโรงแรม และ

ที่พักในพื้นที่เขตกรุงเทพและจังหวัดชลบุรี
(พัทยา); 2553.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. การสำรวจการประกอบการ
ธุรกิจโรงแรมและเกสต์เฮาส์; 2555

Mobley, W. H. Employee Turnover: Causes,
Consequences, and Control. MA: Addison-
Wesley; 1982.