

บทที่ 6

บทสรุป ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ

การท่องเที่ยวนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นตัวนำเงินใหม่เข้าสู่ระบบเงินตราในประเทศ นอกจากแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นตัวดึงดูดนักท่องเที่ยวแล้ว โรงแรมยังเป็นตัวหลักในการรองรับนักท่องเที่ยวที่เข้าสู่ประเทศ และเป็นตัวทำให้เกิดผลกระทบทวีคูณ (Multiplier effect) จากเงินของนักท่องเที่ยว เนื่องจากโรงแรมเป็นแหล่งที่มีการใช้แรงงานจำนวนมาก และธุรกิจบริการต้องการความมีชีวิตจิตใจที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้ ซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องจักรมาทดแทนแรงงานคนได้ในอุตสาหกรรมนี้ ประกอบกับโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องลงทุนในสินทรัพย์สูงมาก ฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องศึกษาให้ดี เพื่อเป็นตัวทำให้เกิดความประทับใจจากลูกค้าที่ใช้บริการในทุกรูปแบบที่โรงแรมมีบริการอยู่ และเพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำในบริการนั้น ๆ ของโรงแรมต่อไปในอนาคต อาจกล่าวได้ว่าการศึกษานี้เป็นเพียงบางส่วนในการทำความเข้าใจลักษณะการดำเนินงานด้านบุคคลของโรงแรมในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งควรได้มีการศึกษาเพิ่มเติมและเจาะลึกมากขึ้น เพื่อให้การศึกษานี้สมบูรณ์แบบมากขึ้น

การเสนอผลการศึกษาในบทนี้จะมีลักษณะการเสนอบทสรุปของงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษา บทวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ

บทสรุปและบทวิจารณ์

บุคลากรในองค์การนับเป็นทรัพยากรอันมีค่าขององค์การ ซึ่งในอดีตไม่ค่อยเห็นความสำคัญของบุคลากรเท่าใดนัก แต่ในปัจจุบันมีการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์อย่างกว้างขวางทำให้เกิดความเข้าใจคนมากขึ้น และได้มีตัวอย่างปรากฏให้เห็นอยู่บ่อยที่แม้ว่าองค์การจะมีแผนงานในด้านการตลาด การเงิน หรือการบริหารที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม แต่ถ้าบุคลากรในองค์การไม่ร่วมมือด้วยแผนทั้งหลายก็ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ โดยในการศึกษานี้มุ่งเน้นถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศนับได้ว่าเป็นอันดับแรก ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทยขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- ศึกษารูปแบบและการจัดการโรงแรม
- ศึกษาโครงสร้างของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
- ศึกษาแนวทางการปฏิบัติและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม

โรงแรม

การศึกษานี้ทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการโรงแรม และเกิดการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้มีกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมถึงการออกแบบงาน การกำหนดทักษะและความสามารถของพนักงาน การวางแผนอาชีพ การวิเคราะห์การสูญเสีย และระบบการจ่ายผลตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ

ปัญหาที่พบโดยทั่วไปเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การวางแผนอาชีพ การสรรหาและการคัดเลือก และการอบรมและการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีการกำหนดพันธกิจและทิศทางของธุรกิจในระยะยาวด้วย

การศึกษานี้ได้ตั้งปัญหาของการศึกษาไว้ 3 ประเภท

1. รูปแบบของโรงแรมชั้นนำของไทยเป็นอย่างไร

1.1 ประเภท

1.2 ขนาด

1.3 ลักษณะการบริหาร

2. โครงสร้างบุคลากรเป็นอย่างไร

2.1 แหล่งสรรหามูลากร

2.2 ประสิทธิภาพของบุคลากร

2.3 เพศของบุคลากร

3. การปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร

3.1 การสรรหาและการคัดเลือก ความรับผิดชอบในการสรรหาและการ

คัดเลือก วิธีการที่ใช้

3.2 การเก็บรักษาพนักงาน การอบรมและการพัฒนา แผนพัฒนา การ

จ่ายผลตอบแทนและประโยชน์ต่าง ๆ การวิเคราะห์การสูญเสีย

3.3 ปัญหาและประเด็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.4 การสำรวจข้อมูลสะท้อนกลับจากแขกที่พักรวม

การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยเลือกตัวอย่างตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้ คือ เป็นโรงแรมชั้นนำในภาคเหนือที่จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ภาคกลางที่กรุงเทพมหานคร ชลบุรี-พัทยา ภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี-สมุย ภูเก็ต และสงขลา จำนวน 53 ตัวอย่าง จากตัวอย่างที่กำหนดไว้ 65 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 81.5 โดยการเสนอผลการศึกษาอยู่ในรูปตารางและการคำนวณ หนึ่งการศึกษานี้ไม่ได้กำหนดสมมติฐานใด ๆ ไว้ล่วงหน้า

ผลการศึกษาได้พิจารณาเป็น 3 ด้าน คือ ลักษณะและรูปแบบของโรงแรม โครงสร้างพนักงาน และการปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมถึงข้อมูลสะท้อนกลับจากแขกที่พักรวม และข้อเสนอแนะด้วย

1. ลักษณะและรูปแบบของโรงแรม

1.1 ทำเลที่ตั้ง

โรงแรมชั้นนำของประเทศไทยจะมีลักษณะที่เป็นโรงแรมในเมือง และโรงแรมในสถานตากอากาศ โดยโรงแรมในเมืองจะตั้งอยู่ที่กรุงเทพเป็นส่วนใหญ่และมีตามเมืองใหญ่ ๆ ที่มีแหล่งท่องเที่ยวมาก เช่น เชียงใหม่ เป็นต้น โรงแรมในสถานตากอากาศจะอยู่ตามชายทะเลเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากภูมิประเทศของไทยมีชายฝั่งที่ยาวไกลและสวยงามมากและมีเกาะอีกหลายแห่ง โดยมีโรงแรมที่ตั้งตามดอยและภูเขาอยู่บ้างในภาคเหนือ ซึ่งมีปริมาณไม่มากนักเมื่อเทียบกับโรงแรมในสถานตากอากาศที่เป็นชายทะเล แต่ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมในเมือง หรือโรงแรมในสถานตากอากาศก็ตาม มักเป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่าง ๆ เพื่อนักท่องเที่ยวต่างชาติมากกว่านักท่องเที่ยวไทย เนื่องจากผลการศึกษาพบว่าแขกส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นชาวต่างชาติมากกว่าชาวไทย ไม่ว่าจะชาวไทยจากจังหวัดอื่น ๆ หรือชาวไทยในจังหวัดนั้น ๆ โดยแทบจะไม่มีแขกพักรวมเป็นชาวไทยในจังหวัดที่ตั้งของโรงแรมเลย

1.2 วัตถุประสงค์ของนักท่องเที่ยว

จากการศึกษาพบว่านักท่องเที่ยวที่พักรมในโรงแรมในเมืองมีวัตถุประสงค์เพื่อธุรกิจ ขณะที่นักท่องเที่ยวที่พักรมในโรงแรมในสถานตากอากาศมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อน ซึ่งคาดว่านักท่องเที่ยวที่ทำธุรกิจที่พักรมในเมือง มักจะต้องมีประสบการณ์การพักรมในโรงแรมที่มีการบริการระดับที่ได้มาตรฐานมาก่อน เนื่องจากนักธุรกิจทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมักจะเดินทางเพื่อธุรกิจบ่อยอยู่แล้ว ดังนั้นถ้าเป็นเช่นนี้แสดงว่าโรงแรมในเมืองควรต้องมีบริการครบถ้วนในระดับมาตรฐานสากล ขณะเดียวกันโรงแรมในสถานตากอากาศก็ควรต้องมีบริการด้านนันทนาการและการพักผ่อนที่มีมาตรฐานสากลเช่นกัน

1.3 ระดับโรงแรม

โรงแรมชั้นนำส่วนใหญ่ทั้งประเภทในเมืองและในสถานตากอากาศเป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ตามมาตรฐานคุณภาพโรงแรมแบบยุโรป จึงควรต้องมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐานสากล ไม่ว่าจะเป็นการตกแต่งสถานที่และบริการต่าง ๆ ตามแหล่งบริการ (outlets) ที่มีในโรงแรม

1.4 รูปแบบการบริหาร

โรงแรมชั้นนำของไทยส่วนใหญ่มีเจ้าของเป็นคนไทยและบริหารเองมากกว่าการเป็นโรงแรมในเครือนานาชาติ หรือโรงแรมในเครือในประเทศไทย โดยโรงแรมในเครือนานาชาติจะมีการบริหารและการบริการตามรูปแบบที่บริษัทแม่กำหนด เช่น เซอราตัน และฮิลตัน เป็นต้น ส่วนโรงแรมในเครือของประเทศไทย จะมีการบริหารและการบริการตามรูปแบบที่บริษัทแม่พัฒนาขึ้นมาเอง ส่วนโรงแรมที่มีเจ้าของคนไทยดำเนินการเองซึ่งมีจำนวนมากที่สุดนั้น มักเป็นไปได้ที่จะพัฒนารูปแบบการให้บริการตามแนววัฒนธรรมไทย ซึ่งโดยปกติแล้วระดับการบริการตามวัฒนธรรมไทยนั้นนับว่าเป็นเลิศในด้านของความนุ่มนวล เชื้ออาหาร เอาใจใส่ และห่วงใยในความทุกข์สุขของแขกอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ควรต้องตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งคุ้นเคยกับความสะดวก ความสบาย และที่สำคัญคือในเรื่องของสุขอนามัยในด้านที่พักและอาหาร

1.5 ขนาดของโรงแรม

โรงแรมในกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาได้กำหนดไว้ในขอบเขตการศึกษาว่าเป็นโรงแรมชั้นนำของไทย ดังนั้นจึงเป็นโรงแรมที่มีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่ โดยส่วนมากจะมีจำนวนห้องพักมากกว่า 200 ห้อง และมีห้อง suite มากกว่า 10 ห้อง แต่การมีขนาดของโรงแรมใหญ่เล็กอย่างไร้ก็มักไม่เกี่ยวกับคุณภาพของการบริการ เพราะ

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง ได้เคยพบโรงแรมขนาดปานกลางที่มีการบริการดีเลิศ เนื่องจากมีการบริการเจาะกลุ่มเฉพาะลูกค้าชั้นเลิศเท่านั้น ดังนั้นน่าจะเหมาะสมกว่าที่โรงแรมควรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

1.6 ระยะเวลาพำนักของแขก

แขกที่พักในโรงแรมจะมีระยะเวลาพำนักโดยส่วนใหญ่ระหว่าง 2-7 วัน จากการที่แขกพักค้างแรมเช่นนี้แสดงว่า อย่างน้อยเขาจะต้องใช้บริการในส่วนของโถงรับแขก (lobby) ของโรงแรม การให้บริการขึ้นลงระหว่างชั้น ห้องอาหาร และความสะอาดสบายในห้องพัก ฯลฯ ดังนั้นต้องคอยตรวจสอบดูแลอยู่เสมอให้การบริการต่าง ๆ มีความต่อเนื่องคงที่ตลอดเวลา หรือต้องไม่ให้เกิดข้อบกพร่องต่างไปจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

1.7 พันธกิจของโรงแรม

โรงแรมชั้นนำของไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคั้งนี้ ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเขียนพันธกิจของโรงแรมไว้อย่างชัดเจน แต่จะเป็นการกล่าวถึงการดำเนินการของโรงแรมในลักษณะกว้าง ๆ โดยระบุถึงการบริการของโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ และมีการกล่าวถึงการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาพนักงานบ้าง ซึ่งในการกล่าวถึงลักษณะการดำเนินการอย่างกว้าง ๆ นี้ ทำให้ไม่สามารถชี้้นำการปฏิบัติการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจนนัก โดยส่วนใหญ่จะพูดถึงการบริการที่เป็นเลิศ คุณภาพระดับโรงแรม 5 ดาว มุ่งเน้นกำไร การทำงานเป็นที่งานที่ดี พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การเติบโตคู่กับท้องถิ่นและประเทศชาติ มุ่งเน้นการอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีไทย ซึ่งเป็นความต้องการในเชิงปฏิบัติการค่อนข้างมาก โดยเป็นลักษณะในเชิงพฤติกรรมมากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำให้แปลความเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การอบรม การพัฒนา การเลื่อนขั้น และการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างยาก

2. โครงสร้างพนักงาน

พนักงานในโรงแรมส่วนใหญ่เป็นคนท้องถิ่น ซึ่งมีประสบการณ์งานโรงแรมมาก่อน โดยการมีพนักงานท้องถิ่นอาจดีในระดับหนึ่งคือมีความเข้าใจและทราบประวัติแหล่งท่องเที่ยวดีกว่าคนนอกพื้นที่ แต่ปัญหาคือคนท้องถิ่นอาจมีสังคมไม่กว้างขวางเท่าคนต่างถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งความเจริญจะกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีพนักงานจากต่างถิ่นผสมผสานในกลุ่มพนักงาน เพื่อให้เกิดความหลากหลายและความรอบรู้กว้างขึ้น นอกจากนี้ในบางตำแหน่ง โดยเฉพาะพนักงานส่วน

หน้า ซึ่งต้องพบปะแขกมาก อาจต้องการความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่นุ่มนวลมากกว่า ประสบการณ์งานโรงแรมที่มีอยู่ก็ได้ เพราะประสบการณ์งานโรงแรมที่มีมาก่อนนั้น อาจจะไม่มีความประสิทธิผลมากเท่าที่ควรจะเป็นก็ได้ แต่บางครั้งโรงแรมจำเป็นต้องสรรหาพนักงานจากท้องถิ่น เนื่องจากคนต่างถิ่นไม่คุ้นเคยกับทำเลที่ตั้ง ทำให้ไม่สามารถทำงานอยู่ต่างถิ่นได้นานนัก ทำให้เกิดการหมุนเวียนแรงงานสูง

พนักงานส่วนมากไม่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน เนื่องจากในอุตสาหกรรมบริการ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญค่อนข้างมาก ฉะนั้นเจ้าของโรงแรม/ผู้บริหารระดับสูง จึงดูแลพนักงานค่อนข้างดีอยู่แล้ว ทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องให้สหภาพแรงงานเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมโรงแรม

โรงแรมชั้นนำของไทยมีพนักงานเพศชายมากกว่าเพศหญิง สังคมไทยไม่เคยมีปัญหาการแบ่งเพศในที่ทำงานมาเป็นเวลาหลายสิบปีแล้ว ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าผู้หญิงมีโอกาสในการทำงานได้มากเท่าเทียมกับผู้ชาย จากการศึกษาที่บ่งชี้ว่าเพศชายทำงานโรงแรมมากกว่าเพศหญิงนั้น เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานที่ต้องทุ่มเทมาก โดยไม่ว่าจะเป็นเวลากลางวันหรือกลางคืน โรงแรมจะทำงานตลอดเวลาในหลายส่วน ซึ่งการทำงานกลางคืนอาจไม่ค่อยเหมาะกับเพศหญิงนัก เนื่องจากต้องดูแลครอบครัว ไม่ใช่เพราะสาเหตุของการแบ่งเพศในที่ทำงาน

ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทโรงแรมกับจำนวนพนักงานในแผนกต่าง ๆ พบว่าจำนวนพนักงานแผนกบริหารและแผนกแม่บ้านไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประเภทโรงแรมพอที่จะสรุปผลได้ เนื่องจากจำนวนพนักงานในทั้ง 2 แผนกนี้ จะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรมมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ฉะนั้นในส่วนของความสัมพันธ์นี้สรุปได้ตามตารางที่ 6-1

ตารางที่ 6-1 : ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทโรงแรมกับจำนวนพนักงานแผนกต่าง ๆ

ประเภทของโรงแรม	จำนวนพนักงาน (คน)		
	แผนกครัว	แผนกบริการ	แผนกต้อนรับ
กรุงเทพมหานคร	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30
ชายฝั่งทะเล	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 20
ในเมือง	มากกว่า 30	มากกว่า 30	11-20 และมากกว่า 30*
อื่น ๆ	น้อยกว่า 10 และมากกว่า 20**	มากกว่า 30	น้อยกว่า 20

หมายเหตุ * จำนวนแตกต่างกัน เพราะขึ้นอยู่กับระดับของโรงแรม

** จำนวนแตกต่างกัน เพราะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรม

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงแรมกับจำนวนพนักงานในแผนกต่าง ๆ สามารถสรุปผลได้ตามตารางที่ 6-2

ตารางที่ 6-2 : ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดโรงแรมกับจำนวนพนักงานแผนกต่าง ๆ

ขนาดโรงแรม (ห้อง)	จำนวนพนักงาน (คน)				
	แผนกบริหาร	แผนกครัว	แผนกแม่บ้าน	แผนกบริการ	แผนกต้อนรับ
น้อยกว่า 100	น้อยกว่า 10	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	น้อยกว่า 20
101-200	น้อยกว่า 20	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	น้อยกว่า 20
มากกว่า 200	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างระดับโรงแรมกับจำนวนพนักงานในแผนกต่าง ๆ พบว่า พนักงานบริหารจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับระดับโรงแรม เนื่องจากจำนวนผู้บริหารจะมากน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงแรมเป็นสำคัญ ดังนั้นค่าทางสถิติจึงไม่ปรากฏผลความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างจำนวนพนักงานบริหารกับระดับของโรงแรม โดยความสัมพันธ์นี้สรุปได้ตามตารางที่ 6-3

ตารางที่ 6-3 : ความสัมพันธ์ระหว่างระดับโรงแรมกับจำนวนพนักงานแผนกต่าง ๆ

ระดับของโรงแรม	จำนวนพนักงาน (คน)			
	แผนกครัว	แผนกแม่บ้าน	แผนกบริการ	แผนกต้อนรับ
5 ดาว	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30
4 ดาว	มากกว่า 30	มากกว่า 30	มากกว่า 30	น้อยกว่า 20
3 ดาว	น้อยกว่า 20	น้อยกว่า 30	น้อยกว่า 30	น้อยกว่า 10

3. การปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานในด้านบุคคลสมัยนี้ส่วนใหญ่จะเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” มากกว่า “การบริหารงานบุคคล” ดังนั้นในการศึกษาวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษา “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ที่ไม่ได้อยู่ในสายวิชาชีพนี้ จึงขอกล่าวถึงความแตกต่างระหว่าง 2 คำนี้ คือ “การบริหารงานบุคคล” เป็นกาปฏิบัติหน้าที่งานด้านบุคคลตามลำดับขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรม การจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ ซึ่งรับผิดชอบเฉพาะในหน้าที่งานต่าง ๆ ข้างต้นเฉพาะหน้าที่ของตนเองเท่านั้น โดยมีความสัมพันธ์กับแผนกอื่น ๆ นอกหน้าที่ของตนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และวัดผลสำเร็จของงานจากการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของตนได้ถูกต้องครบถ้วนเท่านั้น ส่วน “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นกาปฏิบัติตามลำดับขั้นของหน้าที่งานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็จริง แต่การกระทำดังกล่าวเพื่อให้หน้าที่งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความครอบคลุมครบถ้วนในงานบุคคลขององค์การและที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนในความหมายของคำทั้ง 2 นั้น คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเน้นถึงความต้องการในอนาคต 2) เป็นการรวมหน้าที่งานบุคคลโดยสัมพันธ์หน้าที่งานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในหน้าที่งานบุคคล 3) ผลสำเร็จของงานวัดจากผลได้ขององค์การ ดังนั้นพันธกิจที่กำหนดจะบอกถึงลักษณะของการจัดกิจกรรมด้านบุคคล ซึ่งมีผลถึงกลยุทธ์และทิศทางของกิจการ ซึ่งจากผลการศึกษาปรากฏว่าโรงแรมส่วนมากจะปฏิบัติหน้าที่มาตรฐานของงานบุคคลเท่านั้น โดยไม่มีการเชื่อมโยงถึงพันธกิจและกลยุทธ์ของกิจการ

โรงแรมชั้นนำที่ทำการสำรวจส่วนมากมีผู้ชำนาญการด้านบุคคล และมีการใช้ประโยชน์จากรายละเอียดและคุณสมบัติของงาน คู่มือพนักงาน และคู่มือนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งนับว่าเป็นการเริ่มต้นของการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าจะให้เกิดผลดีโดยภาพรวมของอุตสาหกรรมโรงแรมของไทยแล้ว ควรมีการใช้ให้แพร่หลายมากกว่านี้ เนื่องจากสัดส่วนของการมีผู้ชำนาญการด้านนี้ และการใช้คู่มือประกอบการสรรหาและคัดเลือกนั้นมีประมาณร้อยละ 67.9 และร้อยละ 79.2 ตามลำดับ โดยโรงแรมระดับ 5 ดาวจะมีการดำเนินงานในด้านนี้มากกว่าโรงแรมระดับอื่น

วิธีการสรรหาที่นิยมใช้กันมากในโรงแรมชั้นนำเรียงลำดับตามปริมาณการใช้ คือ การสรรหาโดยวิธีจากเพื่อน/ญาติ โดยการอ้างอิงของพนักงานปัจจุบัน วิธีการบอกต่อ และวิธีการโฆษณา ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่ใช้ได้ผลดีพอสมควร แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาตามมาได้ในอนาคต เนื่องจากพนักงานในโรงแรมเป็นญาติกันมากเกินไป ฉะนั้นควรได้มีการทดลองใช้วิธีการอื่น ๆ ซึ่งน่าจะได้ผลดีขึ้นกว่าเดิมได้ และโดยส่วนใหญ่แล้วโรงแรมต่าง ๆ จะใช้วิธีการสรรหาทั้ง 3 ดังกล่าวแล้วร่วมกันมากกว่าการใช้แยกกันเดียว ๆ

ผู้รับผิดชอบในการสรรหาและการคัดเลือกส่วนใหญ่ในโรงแรมชั้นนำจะเป็นแผนกบุคคล ซึ่งนับว่าดีอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นผู้ชำนาญการมากที่สุดในองค์การในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว โดยวิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้มากที่สุด คือ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบการปฏิบัติระหว่างช่วงทดลองงาน และการทดสอบตามลำดับ โดยส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีการคัดเลือกร่วมกันทุกวิธี คือ มีการสัมภาษณ์ร่วมกับการทดสอบ เพื่อน/ญาติของพนักงาน การตรวจร่างกายและการตรวจสอบระหว่างช่วงทดลองงาน

จากผลการศึกษาพบว่า การคัดเลือกโดยดูผลการตรวจร่างกายด้วยนั้น เป็นที่นิยมใช้ยังไม่ทั่วทุกแห่งทั้ง ๆ ที่ในงานบางส่วนจำเป็นต้องมีการตรวจร่างกายเป็นสำคัญ คือ พนักงานที่ติดต่อกับแขกโดยตรง ได้แก่ พนักงานในส่วนหน้าของโรงแรม งานแม่บ้านและที่สำคัญคือพนักงานครัว ดังนั้นควรให้มีการใช้วิธีนี้เพิ่มขึ้น

หน้าทำงานบางประเภทในโรงแรมจำเป็นต้องมีการทดสอบการปฏิบัติ (Aptitude test) เช่น พ่อครัว งานสำนักงาน และงานส่วนหน้า ในกรณีที่การจ้องห้องพักใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย ดังนั้นในกรณีนี้จำเป็นต้องทดสอบการปฏิบัติ และอาจใช้การตรวจสอบจากผู้อ้างอิงได้ด้วย

ในเรื่องการเก็บรักษาพนักงานนั้น จะเห็นได้ว่าปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การหมุนเวียนแรงงานสูง ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียเปลืองสิ้นนั้น จะสามารถแก้ไขได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการสรรหาและการคัดเลือก โดยควรมีการตรวจสอบคุณสมบัติ การสัมภาษณ์เบื้องต้น การตรวจสอบบุคคลอ้างอิง และกฎดูแลระหว่างช่วงทดลองงานให้เข้มงวดมากขึ้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมจริง ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ในส่วนขององค์การเองควรต้องตรวจสอบระบบการพัฒนาบุคคล การจ่ายผลตอบแทน การให้ผลประโยชน์ และการให้รางวัลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับสภาพค่าครองชีพของท้องถิ่นที่ตั้งโรงแรม

การจะมีการบริการที่ดีเลิศของโรงแรมได้นั้นขึ้นอยู่กับกิจกรรมการพัฒนาบุคคล ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าโรงแรมต่าง ๆ ส่วนมากมีการพัฒนาพนักงานโดยวิธีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน และการปฐมนิเทศงาน ตามลำดับ ในการใช้วิธีนี้ต้องตระหนักถึงความเอาใจใส่ของการกำกับดูแลพนักงานที่อยู่ระหว่างการฝึกอบรมดังกล่าว วิธีการนี้จึงจะได้ผลดี ไม่ใช่ให้เขาฝึกทดลองผิดลองถูกไปเอง จะทำให้เกิดการสูญเสียเปลืองสิ้น และยังไม่ทำให้งานของผู้อื่นเสียเวลาไปด้วย

การพัฒนาทักษะ การหมุนเวียนงาน และการพัฒนาการบริหาร เป็นวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ปานกลาง โดยมีประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้วิธีการทั้ง 3 นี้ โดยวิธีการพัฒนาการบริหารและการพัฒนาทักษะนี้ มักเป็นที่เข้าใจว่าจะต้องมีต้นทุนในการจัดการค่อนข้างสูง ซึ่งอันที่จริงสามารถทำได้โดยไม่ต้องทำการพัฒนาออกหน้าทำงาน (Off-the-job training) ก็ได้ โดยใช้การหมุนเวียนงานก็สามารถทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและการพัฒนาการบริหารได้ และนอกจากนั้นการหมุนเวียนงานยังสามารถช่วยทดแทนแรงงานได้ด้วยเมื่อพนักงานคนใดป่วยหรือไม่สามารถมาทำงานได้ โดยโรงแรมยังสามารถคงความมีมาตรฐานตามต้องการได้อีกด้วย เนื่องจากพนักงานที่มาทดแทนนั้นได้ผ่านการทำงานนั้น ๆ มาก่อนจากการหมุนเวียนงาน ขณะเดียวกันการหมุนเวียนงานยังมีผลต่อการทำแผนอาชีพ และแผนทดแทนกำลังคนได้อีกด้วย โรงแรมต่าง ๆ มักนิยมใช้วิธีการพัฒนาหลายวิธีผสมรวมกันมากกว่าการใช้วิธีการพัฒนาพนักงานวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว

โรงแรมส่วนมากไม่นิยมทำแผนอาชีพให้พนักงาน นอกจากโรงแรมในกรุงเทพมหานครที่มีการจัดทำแผนอาชีพมากที่สุด แต่มีการทำแผนทดแทนกำลังคนมากกว่า โดยมีครึ่งหนึ่งของโรงแรมในกลุ่มตัวอย่างที่มีแผนทดแทนกำลังคน ซึ่งมีมากกว่าแผนอาชีพถึง 2 เท่าตัว แต่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกือบทุกโรงแรม ซึ่งผลการประเมินสามารถนำ

ไปใช้ประโยชน์ในการออกแบบงาน การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การอบรม การพัฒนา แผนอาชีพ แผนทดแทนกำลังคน ระบบการจ่ายผลตอบแทน การให้ผลประโยชน์ และระบบการให้รางวัล ฉะนั้นในการทำกาประเมินผลการปฏิบัติงานควรต้องให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกาประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าเพื่อเป็นการปรับปรุงและพัฒนา ไม่ใช่การจับผิดหรือการลงโทษพนักงาน และถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนในเป้าหมาย วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความต่อเนื่องคงที่ และยุติธรรมแล้ว จะช่วยให้พนักงานมีความทุ่มเทและเต็มใจทำงานมากขึ้น และยังเป็นกาลดความสูญเปล่าที่อาจเกิดขึ้นจากการหมุนเวียนแรงงานได้อีกด้วย

โดยส่วนใหญ่แล้วโรงแรมชั้นนำนอกจากจะจ่ายผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนให้กับพนักงานในระดับเดียวกันกับโรงแรมอื่น ๆ แล้วยังมีการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น โบนัส บริการรถรับ-ส่ง และอาหาร เป็นต้น และยังมีแผนการยกย่องพนักงานอีกด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าโรงแรมชั้นนำของไทยค่อนข้างจะตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นมนุษย์ของพนักงานค่อนข้างมาก แต่ขณะเดียวกันก็เป็นการทำให้เกิดการแข่งขันกันให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน ทำให้เกิดผลเสียตามมาได้ คือ มีต้นทุนค่าจ้างและผลประโยชน์สูงเกินความจำเป็น

โรงแรมส่วนมากมีการวิเคราะห์การสูญเปล่าที่เกิดจากการหมุนเวียนแรงงานและขณะเดียวกันก็มีการสัมภาษณ์ก่อนลาออกของพนักงานสูงมากเช่นกัน แต่การสัมภาษณ์ก่อนลาออกจะมีปริมาณสูงกว่าการวิเคราะห์การสูญเปล่า แสดงว่ามีบางโรงแรมที่ทำการสัมภาษณ์ก่อนลาออกแล้วไม่ได้ทำการวิเคราะห์การสูญเปล่า โดยอาจจะเพียงทำการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่มีปัญหาเท่านั้น แต่โรงแรมส่วนใหญ่เมื่อทำการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้วได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ทำการสำรวจข้อมูลจากแขกที่พักแรมโดยใช้วิธีการกรอกแบบฟอร์มสอบถามตามความสมัครใจของแขกที่ได้จัดเตรียมไว้ตามห้องพักของแขก แต่ปกติแล้วต้องมีการกระตุ้นให้แขกกรอกแบบฟอร์ม ดังนั้นจึงใช้วิธีการสอบถามโดยตรงจากแขกเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ในกาที่จะสอบถามได้ นอกจากนี้ยังมีการสอบถามจากพนักงานที่พบปะกับแขกบ่อย เช่น แม่บ้าน และต้อนรับ เป็นต้น และมีบางโรงแรมที่สอบถามจากพนักงานประชาสัมพันธ์ โดยผลลัพธ์จากการสำรวจข้อมูลสะท้อนกลับดังกล่าวนี้จะได้นำไปใช้ในการปรับปรุง และการพัฒนาบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับแขกของโรงแรมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การที่แขกพักแรมในโรงแรมในเมืองมีวัตถุประสงค์เพื่อทำธุรกิจ และแขกที่พักแรมในโรงแรมในสถานตากอากาศมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนนั้น ทำให้โรงแรมในเมืองควรมีการจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกตามที่นักธุรกิจพึงจำเป็นต้องใช้ให้ครบถ้วน เช่น มีศูนย์ธุรกิจที่มีบริการเลขารับ-ส่งเอกสาร ระบบเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เครื่องมือในการติดต่อ การสื่อสารครบถ้วน

จากการที่มีแขกเป็นชาวต่างชาติมากกว่าชาวไทยและยังเป็นนักท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เพื่อธุรกิจ จึงเชื่อได้ว่านักท่องเที่ยวกลุ่มนี้น่าจะได้เคยพักแรมในโรงแรมที่มีบริการระดับมาตรฐานสากลมาแล้ว ดังนั้นโรงแรมในเมืองจึงควรมีมาตรฐานการให้บริการที่ดีเลิศระดับนานาชาติ แต่ทั้งนี้ควรดำรงไว้ซึ่งการบริการที่มีลักษณะเป็นไทย ที่มีมารยาทที่ดีและมีความนุ่มนวล เอื้ออาทร ซึ่งประเทศในแถบตะวันตกจะหาได้ยากในเรื่องนี้ และยิ่งถ้าทำให้มีการตกแต่งและบริการที่เป็นเอกลักษณ์ตามวัฒนธรรมและประเพณีไทย ซึ่งหาที่อื่นในโลกไม่ได้ยิ่งจะเป็นการจูงใจและทำให้เกิดความประทับใจกับแขกได้ เช่น โรงแรมโอเรียนเต็ล ส่วนนักท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนในโรงแรมในสถานตากอากาศ ซึ่งเป็นชาวต่างชาติมากกว่าคนไทยเช่นกัน ก็ต้องการการบริการที่เหมือนกัน เนื่องจากแขกทุกระดับจะต้องการบริการที่ดีที่สุดเช่นกัน แต่สิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องการคงต้องมีต่างกันอยู่บ้าง เช่น สำหรับแขกที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพักผ่อนคงต้องมีบริการสันทนาการ การตัดภาระการติดต่อและการถูกตามตัวจากหน่วยงาน ดังที่โรงแรม Club Med ปฏิบัติอยู่

การจ้างแรงงานส่วนใหญ่มาจากท้องถิ่นนั้น น่าจะได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้มากขึ้น เนื่องจากแรงงานของโรงแรมควรมีความหลากหลายในภูมิสำเนา ถิ่นที่อยู่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจชีวิตความเป็นอยู่ที่กว้างขวางมากขึ้น โดยการได้ศึกษาจากกันและกันของพนักงานขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมประสบการณ์ให้กันได้อีกด้วย

พันธกิจที่กำหนดของโรงแรมค่อนข้างกว้างเกินไป ทำให้ไม่สามารถชี้้นำการปฏิบัติในเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเด่นชัดนัก

การสรรหาพนักงานส่วนมากมาจากการอ้างอิงของพนักงานปัจจุบัน ซึ่งจะมีปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามมาว่าพนักงานเป็นญาติกันมากเกินไป ทำให้ควบคุมดูแลมีความยุ่งยากขึ้น ดังนั้นน่าจะได้มีการใช้วิธีการสรรหาจากแหล่งอื่น ๆ เช่น สถาบันการศึกษาให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ตำแหน่งสูงได้รวดเร็ว

และดีขึ้น และยังถ้าเป็นนักเรียนนักศึกษาจากสถาบันที่มีการสอนด้านการโรงแรมอยู่แล้ว ยิ่งจะช่วยให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบของโรงแรมได้มากขึ้น

การคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครทั้งหลาย โดยปัจจุบันใช้วิธีการสัมภาษณ์ การตรวจสอบปฏิบัติงานระหว่างช่วงทดลองงาน และการทดสอบ ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้อยู่แล้ว แต่ปรากฏว่ายังคงมีปัญหาว่าได้บุคลากรที่ยังไม่ดีพอ ดังนั้นจึงควรมีการเสริมด้วยการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร การสัมภาษณ์เบื้องต้นก่อนการสมัครและการควบคุมกำกับการในวิธีการตรวจสอบระหว่างช่วงทดลองงานที่เข้มงวดมากขึ้น เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการได้รับพนักงานที่เหมาะสมมากขึ้น นอกจากนี้ควรเน้นเรื่องการตรวจร่างกายผู้สมัครก่อนการบรรจุเป็นพนักงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ความจริงแล้วเรื่องนี้ควรถือเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติทุกโรงแรม เนื่องจากสุขอนามัยควรเป็นสิ่งควบคู่กับอุตสาหกรรมโรงแรม

เนื่องจากโรงแรมต่าง ๆ ยังขาดการมีแผนอาชีพในระดับที่น่าพอใจ ดังนั้นจึงควรเริ่มที่การพัฒนาทักษะ การพัฒนาการบริหาร และการหมุนเวียนงาน ซึ่งนับว่าทั้ง 3 วิธีนี้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาแผนอาชีพ และแผนทดแทนแรงงาน ซึ่งถ้าได้มีการปฏิบัติในด้านนี้ให้มากขึ้นจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน และเป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนา "คนใน" ของโรงแรมมากกว่าการนำเอาบุคคลจากภายนอกมาดำรงตำแหน่งของโรงแรม

การมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์มาช่วยรับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กร นับเป็นความคิดที่ดีที่จะทำให้ต้นทุนดำเนินการลดลงได้ โดยการทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น และสามารถจูงใจพนักงานได้ สิ่งที่ตามมาคือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ มาตรฐานงานดี การหมุนเวียนแรงงานต่ำ ต้นทุนจากการสูญเสียลดลง เสถียรภาพการจ่ายผลตอบแทนดีขึ้น การบริหารงานมั่นคง พนักงานมีความเต็มใจทำงานเต็มที่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ปฏิบัติอยู่ยังเป็นเพียงการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเท่านั้น โดยมีการเริ่มการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้างในการมีคู่มือพนักงาน และคู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่ได้อยู่แล้ว ฉะนั้นจึงควรเน้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นความต้องการในอนาคต และจัดทำแผนระยะยาว และมุ่งผลสำเร็จโดยรวมขององค์กรมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

สรุป

การศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศไทย ทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงกาปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเชื่อมโยงถึงความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการให้บริการของโรงแรม โดยการศึกษาได้พบว่า ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นเพียงการนำเอาหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์มาใช้ เนื่องจากยังขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว โดยการกำหนดพันธกิจของโรงแรม รวมถึงการทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของแผนอาชีพ แผนทดแทนกำลังคน และการออกแบบงานยังมีน้อยอยู่มากในโรงแรมชั้นนำของประเทศ

โรงแรมชั้นนำในกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจโดยทั่วไปมีลักษณะเป็นทั้งโรงแรมในเมืองและโรงแรมในสถานตากอากาศ เป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาวมากกว่าระดับ 3 ดาว มีเจ้าของคนไทยเป็นผู้บริหารเอง โดยเป็นโรงแรมขนาดใหญ่มากกว่า 200 ห้อง และมีห้อง suite มากกว่า 10 ห้อง มีแขกพักแรมเป็นชาวต่างชาติมากกว่าชาวไทย ทั้งโรงแรมในเมืองที่เป็นนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ และโรงแรมในสถานตากอากาศที่มีนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อน ดังนั้นโรงแรมในไทยควรมีรูปแบบมาตรฐานการบริการในโรงแรมชั้นนำที่เป็นมาตรฐานสากล ตามความคาดหวังระดับนานาชาติของผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ที่เป็นชาวต่างชาติ โดยอาจมีการผสมผสานวัฒนธรรมประเพณีไทยเข้าไปด้วย

พนักงานส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นคนท้องถิ่น ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน และมีประสบการณ์การทำงานโรงแรมจากที่อื่นมาก่อน และพนักงานส่วนมากเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

โดยส่วนมากแล้วโรงแรมชั้นนำจะมีผู้ชำนาญการด้านงานบุคคลรับผิดชอบงานด้านนี้ โดยมีการใช้รายละเอียดและคุณสมบัติของงาน คู่มือพนักงาน และคู่มือนโยบายระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นแนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จริง แต่ยังเป็นไปในลักษณะของการบริหารงานบุคคล ซึ่งขาดการเจาะลึกถึงสัมฤทธิ์ผลและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนอาชีพ แผนทดแทนกำลังคน และการออกแบบงาน ดังนั้นจึงควรมีการดำเนินการในเรื่องเหล่านี้มากขึ้น

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาถึงการจ่ายผลตอบแทน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ แผนการให้รางวัล การให้การยกย่องสรรเสริญพนักงาน และการวิเคราะห์การสูญเสียเปล่า โดยอาศัยการศึกษาผลการสัมภาษณ์ก่อนการลาออกของพนักงาน อาจช่วยลดอัตราการหมุนเวียนแรงงาน และการทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าทำงานต่าง ๆ ด้านการบริหารงานบุคคลได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งในที่สุดจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจของพนักงาน และท้ายที่สุดคือการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมได้