

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทที่ผ่านมาเป็นการกล่าวถึงทฤษฎีการจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มโดยทั่วไป และ
บทนี้เป็นการศึกษาการจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยเฉพาะในโรงแรมชั้นพิเศษในกรุงเทพฯ
โดยทำการสำรวจ และสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมพิเศษ จำนวน 12
แห่ง ในช่วงเวลาดังแต่เดือนธันวาคม 2528 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2529 แล้วนำมาวิเคราะห์ใน 2
ลักษณะ คือ

1. ลักษณะทั่วไปของโรงแรมที่สำรวจ
2. ลักษณะการจัดการด้านอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ

1. ลักษณะทั่วไปของโรงแรมที่สำรวจ ลักษณะทั่วไปในการศึกษานี้จะได้แก่

- 1.1 ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ
- 1.2 จำนวนห้องพักของโรงแรมที่สำรวจ
- 1.3 จำนวนห้องอาหาร ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ
- 1.4 จำนวนพนักงาน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ

1.1 ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ

จากการสำรวจโรงแรมทั้งสิ้น 12 แห่ง พบว่า ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการต่าง
กัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงระยะเวลาเปิดดำเนินการ

ระยะเวลา	จำนวนกิจการ	จำนวนร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	3	25.00
5 - 10 ปี	-	0
11 - 15 ปี	4	33.33
16 - 20 ปี	4	33.33
มากกว่า 20 ปี	1	8.33
รวม	12	100.00

จากตาราง แสดงว่าโรงแรมส่วนใหญ่ เปิดดำเนินการในช่วง 11 - 15 ปี และ 16 - 20 ปี คือมีจำนวนแต่ละช่วงถึงร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ เปิดดำเนินการน้อยกว่า 5 ปี จำนวนร้อยละ 25 แต่ไม่มีโรงแรมใดที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วง 6 - 10 ปีที่ผ่านมาเลย แสดงให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เปิดดำเนินการมาแล้วประมาณ 11 - 20 ปี คือเปิดในช่วง พ.ศ.2509-2518 ซึ่งในระยะนี้เป็นระยะที่รัฐบาลได้ให้การสนับสนุนการลงทุนในธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาในการเปิดดำเนินการของโรงแรมไม่มีผลต่อการเปิดห้องอาหารและเครื่องดื่ม และห้องจัดเลี้ยงของโรงแรมเลย

1.2 จำนวนห้องพักของโรงแรมที่สำรวจ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนห้องพักของโรงแรมชั้นพิเศษที่สำรวจ

จำนวนห้องพัก	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ต่ำกว่า 400 ห้อง	2	16.67
400 - 800 ห้อง	9	75.00
สูงกว่า 800 ห้อง	1	8.33
รวม	12	100.00

โรงแรมส่วนใหญ่ที่สำรวจมีจำนวนห้องพักอยู่ระหว่าง 400 - 800 ห้อง จำนวนถึงร้อยละ 75 อีก 2 แห่ง มีห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง และอีก 1 แห่ง หรือร้อยละ 8.33 มีจำนวนห้องพักสูงกว่า 800 ห้อง

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับโรงแรมชั้นนำพิเศษในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 20 แห่ง ที่อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเดียวกันแล้ว

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนห้องพักของโรงแรมชั้นนำพิเศษในกรุงเทพมหานคร

จำนวนห้องพัก	จำนวนกิจการ	ร้อยละ
ต่ำกว่า 400 ห้อง	6	30.0
400 - 800 ห้อง	13	65.0
สูงกว่า 800 ห้อง	1	5.0
รวม	20	100.0

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นว่าสัดส่วนจำนวนห้องพักของโรงแรมทั้งหมด แบ่งเป็นกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กจำนวนต่ำกว่า 400 ห้อง กลุ่มโรงแรมจำนวน 400 - 800 ห้อง และกลุ่มมากกว่า 800 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 30 65 และ 5 ตามลำดับ ซึ่งนับได้ว่าสัดส่วนของกลุ่มโรงแรมที่ได้สำรวจเปรียบเทียบกับโรงแรมชั้นนำพิเศษทั้งหมดใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนโรงแรมที่มีห้องฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ โดยแบ่งกลุ่มตามจำนวนห้องพัก

จำนวนโรงแรม (แห่ง) คิดเป็น ร้อยละของทั้งหมด (%)	Coffee Shop	Room Service	Specialty Restaurant			Entertainment			Banquet	Others
			Grill Room	Chinese Rest.	Japanese Rest.	N/C	C/L	L/B		
โรงแรมที่มีจำนวน ห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง	2 16.67	2 16.67	2 16.67	- -	- -	2 16.67	2 16.67	1 8.33	2 16.67	- -
โรงแรมที่มีจำนวน ห้องพัก 400 - 800 ห้อง	9 75.00	9 75.00	9 75.00	6 50.00	6 50.00	8 66.67	8 66.67	8 66.67	9 75.00	7 58.33
โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก สูงกว่า 800 ห้อง	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33	1 8.33
รวม	12 100.00%	12 100.00%	12 100.00%	7 58.33%	7 58.33%	11 91.67%	11 91.67%	10 83.33%	12 100.00%	8 66.67%

1.3 จำนวนห้องฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ

จากตารางที่ 4.4 ห้องอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมชั้นพิเศษจะประกอบด้วยหน่วยที่สำคัญ คือ คอฟฟี่ชอป บริการในห้องพัก (Room Service) ภัตตาคารประเภทต่าง ๆ (Specialty Restaurant) ห้องดำนันทึ่ง (Entertainment) ฝ่ายจัดเลี้ยง (Banquet) และอื่น ๆ

คอฟฟี่ชอป และ บริการในห้องพัก เป็นหน่วยที่จำเป็นที่สุด และมีอยู่ในทุกโรงแรมชั้นพิเศษ

ภัตตาคารประเภทต่าง ๆ กลุ่มที่ได้รับความนิยมในโรงแรม ได้แก่ ห้องกริล ภัตตาคารอาหารจีน และภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น เป็นต้น ห้องกริล เป็นห้องที่ได้รับความนิยมสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าชาวยุโรปในโรงแรมมีความนิยมใช้บริการในห้องกริลกันมาก

ห้องดำนันทึ่ง ได้แก่ ไนต์คลับ ค็อกเทลเลานจ์ และลอบบี้บาร์ จะเห็นว่า ค็อกเทลเลานจ์ เป็นห้องที่โรงแรมนิยมกันมากที่สุดถึงร้อยละ 91.67 เพราะการลงทุนในสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ มีราคาต่ำกว่าไนท์คลับ ซึ่งหนักไปในด้านเครื่องเสียงและสถานที่เต้นรำ ส่วนลอบบี้บาร์ซึ่งเป็นมุมขายเครื่องดื่มในห้องโถง (Lobby) ของโรงแรมเป็นส่วนที่โรงแรมนิยมลงทุนสร้างน้อยที่สุด เพราะมักจะมีจำนวนลูกค้าไม่มาก และไม่ค่อยมีลูกค้าประจำ

ด้านจัดเลี้ยง ทุกโรงแรมชั้นพิเศษในปัจจุบันมีความนิยมในห้องจัดเลี้ยงมากเพราะสามารถทำรายได้สูงให้แก่โรงแรม ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีตั้งแต่ห้องเล็กจ 10 - 20 คนได้ จนถึงห้องใหญ่เป็นพันคนมากกว่าโรงแรมละ 1 ห้องจัดเลี้ยงขึ้นไป

นอกจากนั้น ห้องอื่น ๆ เช่น ภัตตาคารอาหารไทย ภัตตาคารอาหารอิตาเลียน ภัตตาคารอาหารทะเล หรือมุมขายเครื่องดื่ม ชา กาแฟ เป็นต้น จะเป็นห้องที่มีเฉพาะในบางโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักอย่างน้อยที่สุด 400 ห้องขึ้นไป ทั้งนี้เนื่องจากต้องใช้สถานที่และการลงทุนจำนวนมาก ซึ่งในโรงแรมขนาดเล็กมีจำนวนลูกค้าน้อยไม่สามารถทำรายได้คุ้มค่ากับการลงทุน

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนห้องอาหารและจำนวนที่นั่งในห้องอาหาร โดยแบ่งกลุ่มตามจำนวนห้องพัก

จำนวน โรงแรม (แห่ง)	คิดเป็นร้อยละ ของทั้งหมด (%)	โรงแรมที่มีจำนวน ห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง		โรงแรมที่มีจำนวน ห้องพัก 400- 800 ห้อง		โรงแรมที่มีจำนวน ห้องพักสูงกว่า 800 ห้อง		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
Coffee Shop	≥ 100 (seats)	-	-	1	8.3	-	-	
	101 - 200	2	16.7	6	50.0	-	-	
	< 200	-	-	2	16.7	1	8.3	
Specialty Restaurant	Grill	≥ 100	1	8.3	5	41.7	1	8.3
		101 - 200	1	8.3	3	25.0	-	-
		< 200	-	-	1	8.3	-	-
	Chinese	≥ 100	-	-	1	8.3	-	-
		101 - 200	-	-	5	41.7	-	-
		< 200	-	-	-	-	1	8.3
	Japanese	*	-	-	2	16.7	-	-
		≥ 100	-	-	1	8.3	-	-
		101 - 200	-	-	3	25.0	-	-
	< 200	-	-	-	-	1	8.3	
Entertainment	Night Club	*	-	-	2	16.7	-	-
		≥ 100	1	8.3	1	8.3	-	-
		101 - 200	1	8.3	3	25.0	-	-
		< 200	-	-	2	16.7	1	8.3
	Cocktail lounge	*	-	-	2	16.7	-	-
		≥ 100	1	8.3	4	33.3	-	-
		101 - 200	1	8.3	1	8.3	1	8.3
		< 200	-	-	1	8.3	-	-
	Lobby Bar	≥ 100	1	8.3	5	41.7	1	8.3
101 - 200		-	-	3	25.0	-	-	
< 200		-	-	-	-	-	-	
Others	≥ 100	-	-	2	16.7	-	-	
	101 - 200	-	-	2	16.7	-	-	
	< 200	-	-	3	25.0	1	8.3	
Banquet	≥ 1,000 (sq.m.)	2	16.7	2	16.7	-	-	
	1,001 - 3,000	-	-	6	50.0	-	-	
	< 3,000	-	-	1	8.3	1	8.3	

* ห้องอาหารที่โรงแรมไม่ได้เป็นผู้ดำเนินงานเอง

และจากตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนที่นั่งในห้องอาหาร โดยแบ่งกลุ่มตามจำนวนห้องพักพบว่า โรงแรมกลุ่มที่มีห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง จะมีจำนวนที่นั่งในห้องอาหารประเภทคอฟฟี่ชอป 101 - 200 ที่นั่ง ส่วนในห้องอาหารอื่น ๆ ในโรงแรม จะมีที่นั่งตั้งแต่น้อยกว่า 100 ที่นั่ง จนถึง 200 ที่นั่ง และมีพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงน้อยกว่า 1,000 ตารางเมตร

กลุ่มโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 400 - 800 ห้อง ส่วนใหญ่จะมีที่นั่งในห้องอาหารทั่วไป ประมาณ 101 - 200 ที่นั่ง พื้นที่ห้องจัดเลี้ยงประมาณ 1,001 - 3,000 ตารางเมตร

กลุ่มโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักสูงกว่า 800 ห้อง ส่วนใหญ่จะมีที่นั่งในห้องอาหารมากกว่า 200 ที่นั่ง และมีพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงมากกว่า 3,000 ตารางเมตร

โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมาก จำเป็นต้องมีห้องอาหารและจำนวนที่นั่งมากพอเพียงกับความต้องการของลูกค้าจำนวนมากที่พักอยู่ในโรงแรม และจากตารางที่ 4.4 และ 4.5 จะเห็นได้ว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมาก ส่วนใหญ่จะมีจำนวนห้องอาหารและจำนวนที่นั่งมากตามไปด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า จำนวนห้องอาหารและจำนวนที่นั่งในห้องอาหาร จะมีปริมาณมากขึ้นตามจำนวนห้องพักของแต่ละโรงแรม

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



1.4 จำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยแบ่งกลุ่มตามจำนวนห้องพัก

จำนวนพนักงาน จำนวนห้องพัก	ไม่เกิน 200 คน	204-400 คน	401-600 คน	มากกว่า 600 คน	รวม
น้อยกว่า 400 ห้อง	2	-	-	-	2
401 - 800 ห้อง	1	6	2	-	9
มากกว่า 800 ห้อง	-	-	-	1	1
รวม	3	6	2	1	12
คิดเป็นร้อยละ	25.0	50.0	16.67	8.33	100

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่าโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 401 - 800 ห้อง จะมีพนักงานจำนวน 201 - 400 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ของโรงแรมทั้งหมด โดยที่จำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะมีมากขึ้นไปตามจำนวนห้องพักของโรงแรมตามลำดับ และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าจำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมโดยเฉลี่ยแล้วจะมีเป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด

โรงแรมที่มีขนาดต่ำกว่า 200 ห้อง ทั้ง 2 แห่ง จะมีลักษณะการจัดประเภทของห้องอาหารเหมือนกัน คือ มีเฉพาะหน่วยที่จำเป็นและเป็นที่ยอมรับของลูกค้าในโรงแรม นอกจากนี้ยังมีจำนวนพนักงานใกล้เคียงกันคือ มีจำนวนไม่เกิน 200 คนเหมือนกัน ส่วนในโรงแรมขนาด 400 - 800 ห้อง จะมีบางโรงแรมที่มีนโยบายในการบริการในด้านอาหารและเครื่องดื่มมากเป็นพิเศษ โดยเฉพาะบริการด้านห้องจัดเลี้ยงก็จะมีพนักงานจำนวนมาก และโรงแรมในขนาดใกล้เคียงกันมีบางแห่งจำเป็นต้องจำกัดการบริการในด้านอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากทำเลพื้นที่ของโรงแรมไม่สามารถขยายออกไปได้ ซึ่งจำนวนพนักงานของโรงแรมในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในระหว่าง 201-400 คน นอกจากนี้ โรงแรมที่ใช้พนักงานจำนวน 401 - 600 คน ยังอาจสันนิษฐานได้ว่าโรงแรมมีพนักงานมากเกินไป หรือไม่สามารถใช้พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

2. ลักษณะการจัดการด้านอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจ

ลักษณะการบริหารงาน

ตารางที่ 4.7 แสดงลักษณะการบริหารงาน

การบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมที่อยู่ในเครือข่ายการบริหารงานของต่างประเทศ	3	25
โรงแรมที่ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายการบริหารงานของต่างประเทศ	9	75
รวม	12	100

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ที่ทำการสำรวจถึงร้อยละ 75 ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายการบริหารงานของต่างประเทศ มีเพียง 3 แห่ง หรือร้อยละ 25 ของทั้งหมด ที่อยู่ในเครือข่ายการบริหารงานของต่างประเทศ คือ โรงแรมตะวันนาเซอรატัน อยู่ในเครือข่ายของเซอรატัน โรงแรมรอยัล ออคิดเซอรატัน อยู่ในเครือข่ายการบริหารงานของเซอรატันเช่นกัน และโรงแรมไฮแอทเซ็นทรัลพลาซ่า บริหารงานโดยทีมงานจากไฮแอท-อินเตอร์เนชั่นแนล

ตารางที่ 4.8 แสดงสัญชาติของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

สัญชาติ	จำนวน	ร้อยละ
ไทย	8	66.67
ต่างประเทศ	4	33.33
รวม	12	100.00

ในจำนวนโรงแรมทั้ง 12 แห่งนี้ ร้อยละ 66.67 ของทั้งหมด มีผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นชาวไทย ซึ่งแสดงว่า คนไทยก็มีความชำนาญและความสามารถในการบริหารงานด้านอาหารและเครื่องดื่ม ไม่แพ้ชาวต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อลูกค้าทางด้านอาหารและเครื่องดื่มของแต่ละโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นคนไทย ดังนั้นการบริหารงานโดยคนไทยจะสามารถเข้าใจถึงลักษณะความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ได้ดีกว่า ส่วนที่บางโรงแรมยังมีผู้จัดการเป็นชาวต่างประเทศนั้น เนื่องจากเป็นโรงแรมที่เป็นเครือข่ายการบริหารงานของต่างประเทศ และแห่งหนึ่งเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งต้องการความรู้ความสามารถแบบต่างประเทศ เข้าช่วยบริหารงาน อีกแห่งหนึ่งเป็นโรงแรมที่ต้องการปรับปรุงมาตรฐาน การดำเนินงานด้านอาหารและเครื่องดื่มให้ดีเท่าเทียมกับโรงแรมชั้นนำในต่างประเทศ

ความสำคัญของการจัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

รายได้หลักของโรงแรมแต่ละแห่งนั้นจะได้มาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ

1. ห้องพัก
2. อาหารและเครื่องดื่ม

ซึ่งในปัจจุบันนี้ จะพบว่า รายได้จากอาหารและเครื่องดื่มมีความสำคัญสำหรับกิจการโรงแรมต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เพราะมีเป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของรายได้ทั้งหมด

ตารางที่ 4.9 แสดงรายได้ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเปรียบเทียบกับรายได้จากห้องพัก

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
อาหารและเครื่องดื่มมากกว่าห้องพัก	4	33.33
อาหารและเครื่องดื่มเท่ากับห้องพัก	5	41.67
อาหารและเครื่องดื่มน้อยกว่าห้องพัก	3	25.0
รวม	12	100.0

จากตารางที่ 4.9 โรงแรมที่สำรวจจำนวนถึงร้อยละ 75 ที่มีรายได้ด้านอาหารและเครื่องดื่มมากกว่าหรือเท่ากับรายได้จากด้านห้องพัก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของแต่ละโรงแรมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง

โรงแรมซึ่งเปิดดำเนินการมานานกว่า 10 ปีขึ้นไปนั้น จุดมุ่งหมายในด้านรายได้ในระยะแรก จะมุ่งไปที่ห้องพักเป็นส่วนใหญ่ อาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมเป็นสิ่งซึ่งจำเป็นต้องจัดขึ้นเพื่อเป็นบริการสำหรับลูกค้าที่มาพัก และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โรงแรมทุกแห่งที่เปิดดำเนินการมานานแล้วเหล่านี้ ต่างพยายามเปลี่ยนจุดมุ่งหมายด้านรายได้มายังด้านอาหารและเครื่องดื่มด้วย โดยที่ได้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และเพิ่มเติม ในด้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการที่โรงแรมที่เปิดใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ได้มีการเตรียมพร้อมในด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มทั้งในห้องอาหารต่าง ๆ และงานจัดเลี้ยง

จากสาเหตุที่เศรษฐกิจโดยทั่วไปค่อนข้างซบเซา และลักษณะของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไป โดยมีกำลังซื้อลดน้อยลงในการใช้จ่ายใช้สอยทั่วไป รวมทั้งการใช้บริการในโรงแรม นอกจากนี้โรงแรมสำหรับนักท่องเที่ยวได้เพิ่มจำนวนมากขึ้น ประกอบกับการที่ละหารรายได้จากห้องพักนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับฤดูกาลเป็นสำคัญ โรงแรมต่าง ๆ จึงพากันหันมาหาตลาดลูกค้าภายในประเทศ ซึ่งใช้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยที่รายได้ในส่วนนี้ โรงแรมสามารถที่จะทำได้เรื่อย ๆ ตลอดปี ไม่จำกัดอยู่กับฤดูกาลท่องเที่ยว ในปัจจุบันทุกโรงแรมที่ทำการสำรวจรายได้ด้านอาหารและเครื่องดื่มได้มาจากลูกค้าในประเทศร้อยละ 60-80 ส่วนที่เหลือเป็นรายได้จากลูกค้าที่พักโรงแรม ซึ่งมักจะรับประทานอาหารเช้าเข้าในโรงแรม

การเปลี่ยนแปลงด้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งในโรงแรมที่เปิดดำเนินการมานานแล้วปรับปรุงใหม่ และโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่ ๆ ต่างก็พยายามเตรียมห้องอาหารหรือห้องจัดเลี้ยง ในลักษณะที่ตรงกับสภาพความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ทั้งรูปแบบของห้อง บรรยากาศภายในลักษณะการบริการและอาหาร ความแตกต่างของโรงแรมที่เพิ่งปรับปรุงด้านอาหารและเครื่องดื่ม และโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่ ๆ คือ ความพร้อมมูลในด้านสถานที่ โรงแรมที่เปิดใหม่จะมีการเตรียมตัวตั้งแต่เริ่มสร้างแล้วว่า ต้องการจะมีห้องอาหารหรือจัดเลี้ยงจำนวนที่ถือการวางรูปแบบของครัวศูนย์รวม ซึ่งสะดวก ประหยัด และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากที่สุด จะสามารถเตรียมให้พร้อมได้ตั้งแต่ในระยะแรกของการดำเนินงาน ต่างกับโรงแรมที่นำของเก่ามาปรับปรุงใหม่ มักจะติดขัดในด้านการวางรูปแบบที่เหมาะสมที่ต้องการ เพราะสถานที่ไม่อำนวย นอกจากนั้น ด้านการบริการภายในคือ ครัว อาจจะต้องสิ้นเปลืองการก่อสร้างครัวจำนวนหลายครัว การ

ควบคุมอาหาร และความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากไม่สามารถจักรั่วได้จุดเดียวกันอย่างเหมาะสมได้ ต้องแยกครัวสำหรับแต่ละห้องอาหาร

จะเห็นได้ว่า แม้จะทราบข้อเสียของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่ทว่า แต่ละโรงแรมก็พยายามอย่างยิ่งที่จะกระทำ เนื่องจากรายได้ค่านอาหารและเครื่องดื่มนั้นสามารถทำได้เป็นจำนวนสูงพอที่โรงแรมจะยึดเป็นรายได้หลักในการดำเนินกิจการได้และมีขีดจำกัดในด้านปริมาณน้อยกว่าห้องพัก กล่าวคือ ถ้าโรงแรมมีห้องพักจำนวน 400 ห้อง ก็ไม่สามารถจะขายได้เกินกว่า 400 ห้องแน่นอน แต่ค่านอาหารและเครื่องดื่ม สามารถที่จะขายได้ในปริมาณที่ไม่จำกัด ทรายใดที่โรงแรมมีความพร้อมเพียงในการเตรียมตัว ด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร เช่น การจัดเลี้ยงนอกสถานที่ หรือการนำห้องพักมาดัดแปลงเป็นห้องประชุมย่อย ๆ หรือห้องอาหารเล็ก ๆ ในกรณีที่ห้องอาหารในโรงแรมเต็มหมดแล้ว แต่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในการขยายตัว ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมที่สำรวจได้ลดลง ด้านการลงทุน จะเป็นไปในลักษณะการปรับปรุงสภาพของห้องอาหาร ห้องจัดเลี้ยง และปรับปรุงสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปให้ดีขึ้น และนอกจากนี้เป็นการเน้นในด้านการตลาด และบุคลากร เพื่อแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่ รักษาลูกค้าเก่าไว้ และการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่ประทับใจของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันทุกโรงแรมต่างมีการแข่งขันกันทั้งในด้านคุณภาพและบริการของอาหารและเครื่องดื่ม

การจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ ด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยทั่วไปของโรงแรมที่สำรวจพอจะสรุปได้ดังนี้
คือ

1. การบริการแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม และลูกค้าภายนอก
2. การบริการเพื่อมุ่งหวังผลกำไร
3. การบริการอย่างดีที่สุด

1. การบริการแก่ลูกค้าที่พักในโรงแรม และลูกค้าภายนอก

โรงแรมถือว่า การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มภายในโรงแรม เป็นบริการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อความสะดวกสบายแก่ลูกค้าที่มาพัก ในปัจจุบันนี้ลูกค้าจากภาย

นอกมีความนิยมในการใช้บริการห้องอาหารในโรงแรมมากยิ่งขึ้น โรงแรมจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการจัดเตรียมบริการด้านห้องอาหาร และห้องจัดเลี้ยงต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

2. การบริการเพื่อมุ่งหวังผลกำไร

ในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป จะต้องคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นควบคู่กันไปกับรายได้ที่เกิดขึ้น การบริการอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมก็เช่นเดียวกัน จัดให้มีขึ้นเพื่อต้องการกำไรในการดำเนินกิจการ อย่างไรก็ตามการบริการอาหารและเครื่องดื่มบางประเภทโรงแรมก็จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นโดยไม่ได้อำนาจหวังผลกำไร แต่เพื่อการบริการลูกค้าอย่างแท้จริง เช่น การบริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพัก โรงแรมที่สำรวจจะมีบริการประเภทนี้ทุกแห่ง

3. มีการให้บริการอย่างดีที่สุด

โรงแรมต้องมีการจัดเตรียมบุคลากรที่มีคุณภาพ และมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้ลูกค้าประทับใจในการบริการอย่างเป็นกันเอง การบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมปัจจุบัน ทั้งในด้านห้องพักและห้องจัดเลี้ยงมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งก็แข่งขันกันในการหาลูกค้า ลูกค้ามีโอกาสที่เลือกใช้บริการที่ใดก็ได้ ในระดับราคาใกล้เคียงกัน ดังนั้น การบริการที่ถูกต้อง และประทับใจแก่ลูกค้า จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการกลับมาใช้บริการอีกครั้งของลูกค้าแต่ละคน และยังเป็น การสร้างชื่อเสียงให้กับกิจการอีกด้วย

โรงแรมที่ทำการสำรวจ 2 ใน 3 แห่งของโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินการมาน้อยกว่า 5 ปี มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการดำเนินการด้านอาหารและเครื่องดื่มคือ ต้องการตลาดลูกค้า ประชุมสัมมนาระดับชาติ โรงแรมได้มีการสร้างห้องประชุมสัมมนาขนาดใหญ่เตรียมไว้ โดยหวังว่าลูกค้าที่มาประชุมสัมมนา นอกจากจะใช้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแล้ว ยังเป็นลูกค้าที่ใช้บริการด้านห้องพักอีกส่วนหนึ่งด้วย

วัตถุประสงค์ของกิจการทุกแห่ง จะถูกกำหนดโดยคณะกรรมการของบริษัท ตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการ โดยที่วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินงานมักไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยนักจะมีเพียงการปรับปรุงเพื่อให้ทันสมัย และตามสภาพของธุรกิจเท่านั้น ในจำนวนโรงแรมที่ทำการสำรวจที่เปิดดำเนินการมานานกว่า 10 ปีทุกแห่ง จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยหันมามุ่งเน้นการบริการนี้กันมากขึ้น ตามสภาพความต้องการของลูกค้า และเปลี่ยนแปลงมากขึ้นตามความเอื้ออำนวย และความพร้อมของธุรกิจ ทั้งในด้านสถานที่และการลงทุน

การวางเป้าหมาย และการวางแผนงาน

ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางเป้าหมายในการดำเนินงาน และการวางแผนงานด้านอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมที่สำรวจ จะแตกต่างกันไป พอจะจำแนกได้เป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้คือ

ตารางที่ 4.10 แสดงผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและวางแผน

ผู้รับผิดชอบ	จำนวน	ร้อยละ
1. คณะกรรมการกำหนดเป้าหมาย และผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเสนอแผนงาน	3	25.00
2. ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มและผู้จัดการทั่วไปรวมกัน	3	25.00
3. ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม	5	41.67
4. โรงแรมที่ไม่ให้รายละเอียด	1	8.33
รวม	12	100.00

โรงแรมที่ทำการสำรวจถึงร้อยละ 41.67 มีผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานของแต่ละปี และวางแผนงานเสนอให้คณะกรรมการของบริษัท เพื่ออนุมัติตามโครงการที่วางไว้นั้น นอกนั้นยังมีโรงแรมที่คณะกรรมการของบริษัทเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ และให้ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเสนอโครงการและแผนงานตามเป้าหมายนั้น เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาให้การอนุมัติต่อไป คิดเป็นร้อยละ 25 ของทั้งหมด อีกกรณีหนึ่ง คือ ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้จัดการทั่วไปของบริษัทเป็นผู้ร่วมมือกันในการปรึกษา และเสนอเป้าหมายและแผนการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 25 ของโรงแรมที่สำรวจ อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่า เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น จะนำไปใช้ปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทแล้วทั้งสิ้น

การวางเป้าหมาย และแผนงานของแต่ละโรงแรม จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ

1. ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงาน
2. ระยะเวลาในการวางแผนงาน
3. ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงาน



ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงาน

1. ข้อมูลทางการตลาด จะเป็นข้อมูลหลักในการกำหนดวางแผนด้านอื่น ๆ คือ เป็นข้อมูลที่ฝ่ายการตลาดของโรงแรม รวบรวมปริมาณห้องพักที่คาดว่าจะขายในปีหน้า ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะทราบว่า อย่างน้อยที่สุดจะขายอาหารมื้อเช้าได้เป็นจำนวนเท่าไร และอาหารมื้ออื่นที่คาดว่าจะขายได้จากลูกค้าห้องพักเป็นเท่าไร
2. ข้อมูลจากฝ่ายบัญชี แจ้งรายการที่ผ่านมาในรอบปีว่า จากสถานการณ์ที่ผ่านมาฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มสามารถทำรายได้และรายจ่ายเป็นจำนวนเท่าไร และข้อมูลการวิเคราะห์รายได้รายจ่ายจากฝ่ายบัญชี จะแสดงข้อสังเกตที่ต้งขึ้นสำหรับรายการแต่ละรายการ
3. แนวโน้มของสถานการณ์ทางการตลาดในช่วงปีหน้า ซึ่งอาจได้จากการคาดหมายของภาครัฐบาลหรือเอกชนก็ตาม ความต้องการของตลาดที่คาดว่าจะ เป็น แนวความเปลี่ยนแปลงด้านรสนิยมของลูกค้า
4. ดัชนีราคาค่าครองชีพ ทำให้ทราบถึงแนวโน้มรายได้ของประชาชนทั่วไป ซึ่งหมายถึงปริมาณการเปลี่ยนแปลงในด้านรายได้จากลูกค้าทั่วไป ทั้งทางด้านราคาหรือปริมาณลูกค้า และยังหมายถึง ความเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายพนักงาน
5. ข้อมูลจากฝ่ายบุคลากร สถานการณ์ด้านแรงงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่โรงแรมคาดว่าจะเพิ่มจุดการขาย จำเป็นต้องใช้พนักงานมากขึ้น จะต้องมีการพิจารณาทั้งคุณภาพ และค่าแรงงานของพนักงานที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น และข้อมูลจากแต่ละจุดการขายเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่ต้องการในปีหน้า
6. ข้อมูลจากฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายต้นทุน แนวโน้มของราคาสินค้าในตลาดโดยทั่วไปที่มีมักจะขยับสูงขึ้นทุกปี ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายต้นทุน สามารถช่วยเหลือในการหาข้อมูลมาแจกแจงเป็นรายละเอียดได้ว่า ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นจำนวนเท่าไร
7. ข้อมูลทั่วไปจากรัฐบาลเกี่ยวกับการสาธารณสุขโรค เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าเชื้อเพลิงต่าง ๆ เป็นต้น
8. โครงการต่าง ๆ ที่ผู้จัดการในแต่ละจุดการขาย ทำเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาประกอบในการวางแผนงาน เฉพาะสำหรับแต่ละจุดขายนั้น ๆ

ระยะเวลาในการวางแผนงาน

จากโรงแรมที่สำรวจทุกแห่ง จะมีการวางแผนเป้าหมายและแผนการดำเนินงานเป็นตัวเลขอย่างละเอียด โดยเริ่มทำตั้งแต่ช่วงเดือนสิงหาคมของปีก่อน จนถึงเดือนมกราคมของปีที่จะวางแผน การวางแผนเป้าหมายและแผนงานของทุกโรงแรม จะเป็นการทำแผนงานที่คาดการณ์ในช่วงเวลา 1 ปี เท่านั้น เนื่องจากการบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวตัวเร็วมาก การที่จะวางแผนไว้ในช่วงระยะเวลานาน ๆ ข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี จะทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ดังนั้น การวางแผนงานจึงมีการวางแผนในระยะสั้นเท่านั้น

ขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมาย และวางแผนงาน

1. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จะทำการรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกโรงแรม เพื่อกำหนดเป็นตัวเลขวัดกันรายได้ รายจ่ายของปีหน้า โดยสรุปรวมทั้งปี และแยกรายละเอียดเป็นของแต่ละเดือน เพื่อสะดวกในการพิจารณาเป็นรายเดือน
2. เมื่อได้แผนงานรายไ้รายจ่ายที่เป็นตัวเลขแล้ว ก็จะต้องมีการร่างรายละเอียดประกอบว่าจะมีโครงการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ได้รายได้ตามที่กำหนดไว้ เช่น แยกเป็นรายละเอียดว่าเป็นลูกค้าภายใน และภายนอกโรงแรมจำนวนเท่าไร และกำหนดประเภทของงานเทศกาลที่จัดขึ้นตามโอกาสต่าง ๆ
3. การแจกแจงรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ ว่ามีรูปแบบของงานเป็นอย่างไรบ้าง ส่วนประกอบที่สำคัญ หรือแผนงานโดยละเอียดของแต่ละโครงการ มักจะมีการเสนอเพิ่มเติมก่อนหน้างานโครงการนั้น ๆ ประมาณ 2 - 4 เดือน
4. การกำหนดแผนงานด้านการตลาด วิธีการทางการตลาดที่จะนำมาใช้ในปีหน้า การกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการ การส่งเสริมการขาย และแนวทางการโฆษณาของโรงแรม
5. การวางแผนงานด้านบุคลากร การเตรียมพนักงานสำหรับแต่ละหน่วยงาน แผนการฝึกอบรมพนักงาน การดูแลในด้านรายได้ และสวัสดิการของพนักงาน
6. จำนวนเงินทุนที่คาดว่าจะต้องใช้กับโครงการพิเศษ เช่น การตกแต่ง ปรับปรุงหรือเพิ่มเติมบางส่วน เพื่อให้ฝ่ายคณะกรรมการพิจารณาประกอบในการเตรียมหาแหล่งเงินทุนด้วย
7. เป้าหมายในการดำเนินงานและแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้ว จะมีการปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ตามระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละปี เช่น ปรับปรุงในช่วงเดือนมิถุนายน หรือกรกฎาคม เพื่อให้ตัวเลข และรายละเอียดแผนงานในช่วงครึ่งปีหลังเหมาะสม และใกล้เคียงความ

เป็นจริงมากยิ่งขึ้น

การจัดโครงสร้างของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

การจัดโครงสร้างของโรงแรมที่สำรวจ ต่างก็เป็นการจัดแบ่งตามลำดับบังคับบัญชาให้ฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานเฉพาะด้าน เช่น แบ่งเป็นฝ่ายห้องพัก ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายช่าง ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น การกำหนดโครงสร้างจะกระทำโดยคณะกรรมการของบริษัท ตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการเป็นต้นมา ความเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างที่เกิดขึ้น จะมีเพียงในรายละเอียดปลีกย่อย เช่น รายละเอียดในแต่ละฝ่าย การเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่บางประการ การเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบในฝ่าย ในด้านโครงสร้างของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ทุกโรงแรมที่สำรวจจะมีการจัดแบ่งตามลำดับบังคับบัญชาให้หน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานของตน แต่ในรายละเอียดจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในการดำเนินงานของโรงแรม และความนิยมของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มนั้น ในโรงแรมที่สำรวจ 12 แห่ง มี 1 แห่ง ไม่ได้ให้รายละเอียดข้อมูลโครงสร้างของโรงแรม จึงคิดเป็นโรงแรมที่สำรวจด้านโครงสร้างของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม 11 แห่ง ซึ่งจะได้ลำดับลักษณะที่สำคัญของโครงสร้างได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม 10 แห่งที่สำรวจ อยู่ในสายงานบังคับบัญชาโดยตรงของผู้จัดการทั่วไป อีก 1 แห่ง ขึ้นตรงกับกรมการบริหารของบริษัท
2. สายงานบังคับบัญชาที่สำคัญจะประกอบด้วยผู้จัดการแผนกภัตตาคาร (RESTAURANT MANAGER) ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง (CATERING MANAGER) ผู้จัดการงานจัดเลี้ยง (BANQUET MANAGER) พอครัว (CHEF) หน่วยงาน (STEWARD)
3. ในแต่ละจุดการขาย (OUTLET) ซึ่งขึ้นตรงกับผู้จัดการแผนกภัตตาคารหรือผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง จะประกอบไปด้วย หัวหน้างาน (SUPERVISOR) กัปตัน (CAPTAIN) พนักงานบริการ (WAITER/WAITRESS) และพนักงานบัสบอย (BUS BOY)
4. ตำแหน่งงานที่น่าสนใจในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม คือตำแหน่งฝ่ายขายด้านอาหารและเครื่องดื่ม (FOOD AND BEVERAGE SALES/BANQUET SALES) พบว่ามีโรงแรมที่ฝ่ายขายด้านอาหารและเครื่องดื่มอยู่ในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 7 แห่ง อีก 4 แห่ง ตำแหน่งนี้จะอยู่ในฝ่ายการตลาดและการขาย (SALES AND MARKETING DEPARTMENT)

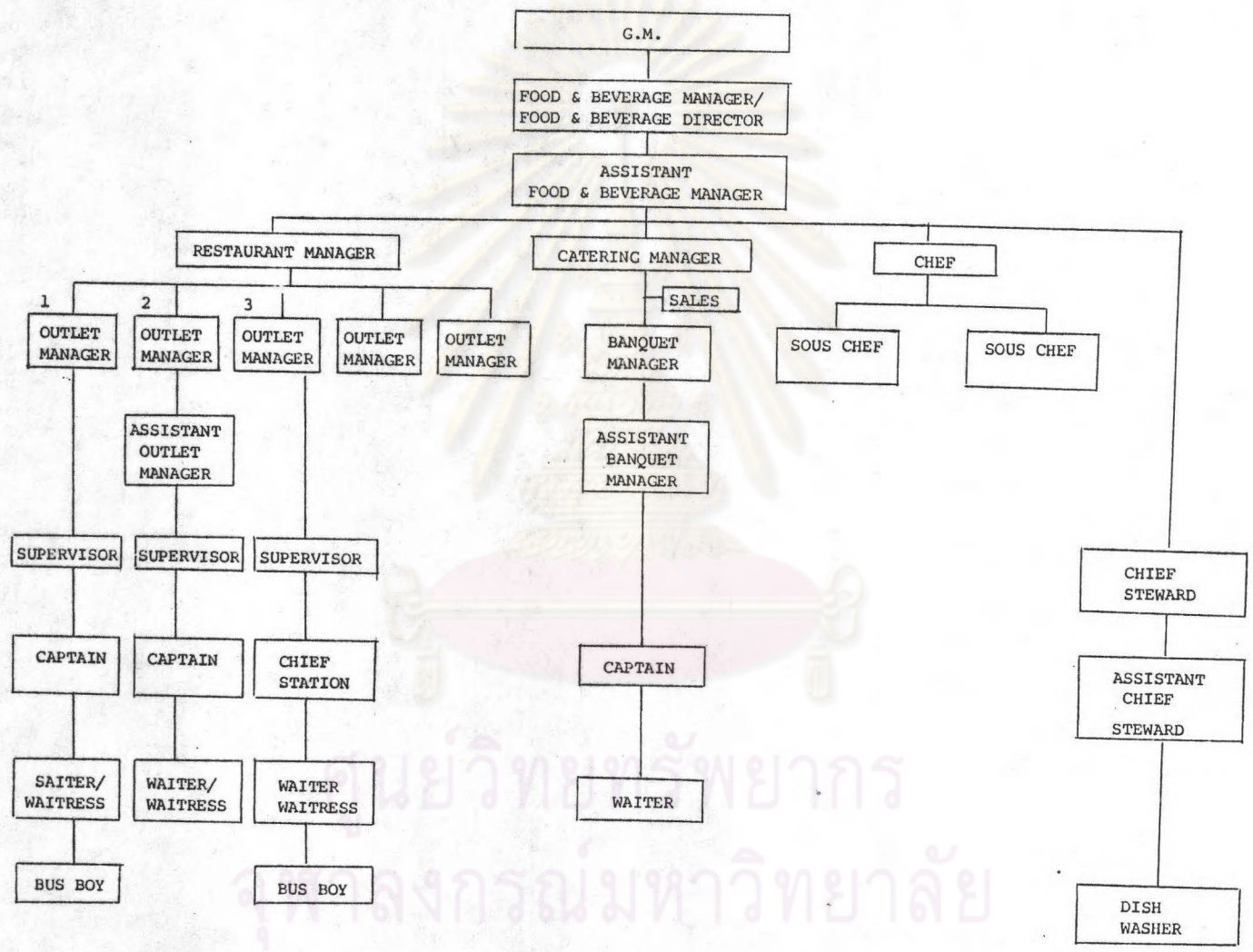
จากโรงแรมที่สำรวจ 11 แห่ง ได้มีการแบ่งลักษณะโครงสร้างได้ดังต่อไปนี้คือ

1. โครงสร้างของโรงแรมที่มีลักษณะคล้ายกัน พอจะรวมเป็นกลุ่มได้ 5 โรงแรมจากโรงแรมที่สำรวจ 11 แห่ง มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 4.1 โครงสร้างของโรงแรมที่มีลักษณะคล้ายกัน



จากรูปที่ 4.1 ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยจะแบ่งงานด้านบริการให้แกผู้จัดการแผนกภัตตาคาร รับผิดชอบในจุดการขายทั้งหมดในโรงแรม และผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง รับผิดชอบงานด้านจัดเลี้ยง ซึ่งถ้าโรงแรมใดไม่มีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยก็จะรับผิดชอบในจุดการขายต่าง ๆ โดยตรง นอกจากนี้ในด้านการวิจัยมีพ่อครัว และหัวหน้าหน่วยสจวตเป็นผู้รับผิดชอบงาน

การจัดโครงสร้างในลักษณะนี้ ควรจะเหมาะสมกับโรงแรมที่มีขนาดกลาง แต่เน้นการขายจัดเลี้ยงมาก เพราะมีผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงรับผิดชอบเฉพาะงานจัดเลี้ยงโดยเฉพาะ และในจุดการขายต่าง ๆ จะมีเป็นจำนวนไม่มากนัก ซึ่งผู้จัดการแผนกภัตตาคารสามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง โครงสร้างในรูปที่ 1 นี้ เป็นลักษณะของโรงแรมหลายแห่งที่คล้ายคลึงกัน แต่ถาลองมาพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ของโรงแรมแต่ละแห่งเป็นดังต่อไปนี้ คือ

1. โรงแรมที่ 1 เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็กอยู่ในกลุ่มจำนวนห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง จากโครงสร้างไม่มีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร และในแต่ละจุดการขายมีลำดับการบังคับบัญชาแบบที่ 1 ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยสามารถดูแลจุดการขายต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ดังนั้นโครงสร้างในส่วนนี้จะ เป็นลักษณะที่มีความเหมาะสมแต่ในด้านการจัดเลี้ยงผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง เป็นผู้ดูแล และมีพนักงานขายขึ้นตรงกับผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงอีกทีหนึ่ง แทนที่จะรวมอยู่ในฝ่ายการตลาดและการขาย เพื่อขายห้องพักควบคู่กับขายจัดเลี้ยง ถ้าพิจารณาถึงขนาดของโรงแรมแล้ว การใช้พนักงานในระดับนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วย ควรจะสามารถบังคับบัญชาผู้จัดการงานจัดเลี้ยงได้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงก็ได้ นอกจากนี้ผู้ช่วยผู้จัดการงานจัดเลี้ยงยังเป็นตำแหน่งที่เห็นว่าไม่จำเป็นเท่าไรนัก สำหรับโรงแรมในขนาดนี้

2. โรงแรมที่ 2 เป็นโรงแรมขนาดกลางมีจำนวนห้องพักอยู่ในกลุ่ม 400-800 ห้อง ในโครงสร้างไม่มีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร และในแต่ละจุดการขายมีลำดับการบังคับบัญชาเป็นแบบที่ 1 นอกจากนี้ในจุดการขายที่มีความสำคัญรองลงมาจะมีตำแหน่งสูงสุดเพียงหัวหน้างานหรือ กัปตันเท่านั้น ถ้าพิจารณาตามขนาดของโรงแรมและจำนวนจุดการขายแล้ว ควรจะมีผู้จัดการแผนกภัตตาคารรับผิดชอบในด้านห้องอาหาร และผู้จัดการแผนกการบันเทิงหรือผู้จัดการแผนกเครื่องดื่ม (ENTERTAINMENT MANAGER/BEVERAGE MANAGER) รับผิดชอบจุดการขายประเภทที่มีดนตรี เช่น โน้ตคลับ หรือ ค็อกเทลเลานจ์ เป็นต้น เพื่อแบ่งเบาความรับผิดชอบในการดูแลให้ทั่วถึงขึ้น ซึ่งถ้าพิจารณาถึงจำนวนพนักงานของโรงแรมประกอบแล้วจะเห็นว่า ใช้พนักงานอยู่ในกลุ่มจำนวน

400 - 600 คน ซึ่งการที่ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยคูลเลอร์ขายต่าง ๆ โดยตรงทำให้เกิดการดูแลไม่ทั่วถึง พนักงานทำงานแบบหย่อนประสิทธิภาพ ทำให้ต้องใช้พนักงานจำนวนมากผิดปกติในด้านจัดเลี้ยง เนื่องจากโรงแรมมีนโยบายเน้นการขายจัดเลี้ยง การมีผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงคูลเลอร์คนนี้ และมีพนักงานขายอยู่ในความรับผิดชอบแม้จะทำให้ใช้พนักงานในส่วนนี้มากขึ้น แต่ก็ทำให้การทำงานคล่องตัวและสะดวกมากกว่าการที่พนักงานขายจะอยู่ในฝ่ายการตลาดและการขายโครงสร้างส่วนนี้จึงจัดว่าเหมาะสมแล้ว

3. โรงแรมที่ 3 เป็นโรงแรมขนาดกลางมีจำนวนห้องพักอยู่ในกลุ่ม 400 - 800 ห้อง ลำดับการบังคับบัญชาของแต่ละจุดการขายเป็นแบบที่ 2 คือ มีผู้ช่วยผู้จัดการห้อง (ASST. OUTLET MANAGER) และไม่มีพนักงานบัสบอย นอกจากนี้ในส่วนของผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงไม่มีพนักงานขาย เนื่องจากรวมอยู่ในฝ่ายการตลาดและการขาย ถ้าพิจารณาถึงจำนวนพนักงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมด้วยแล้ว นับว่ามีการใช้พนักงานในจำนวนที่มีประสิทธิภาพมาก แต่อย่างไรก็ดี จากแนวทางการดำเนินด้านอาหารและเครื่องดื่ม มีการเน้นในด้านการบินเชิงมากพอสมควร จึงควรที่จะมีผู้จัดการแผนกการบิน เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้จัดการแผนกภัตตาคารลงบ้าง ในด้านการขายถ้าผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยสามารถทำงานประสานกับพนักงานขาย ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด และการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็นับว่าโครงสร้างนี้เหมาะสมกับลักษณะของโรงแรมทั้งยังช่วยให้โรงแรมสามารถประหยัดพนักงานในส่วนนี้ลงได้

4. โรงแรมที่ 4 เป็นโรงแรมขนาดกลาง มีลำดับการบังคับบัญชาในแต่ละจุดการขาย อยู่ในแบบที่ 3 นอกจากนี้หน่วยสจ๊วตยังขึ้นตรงต่อพ่อครัวอีกด้วย และพนักงานขายก็ไม่ได้อยู่ในแผนกนี้เช่นเดียวกัน โรงแรมมีการบริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม โดยให้ความสำคัญกับงานจัดเลี้ยงพอควร ดังนั้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบขนาดและจำนวนพนักงานประกอบแล้ว โครงสร้างของโรงแรมมีความสมดุลกันดีพอสมควร

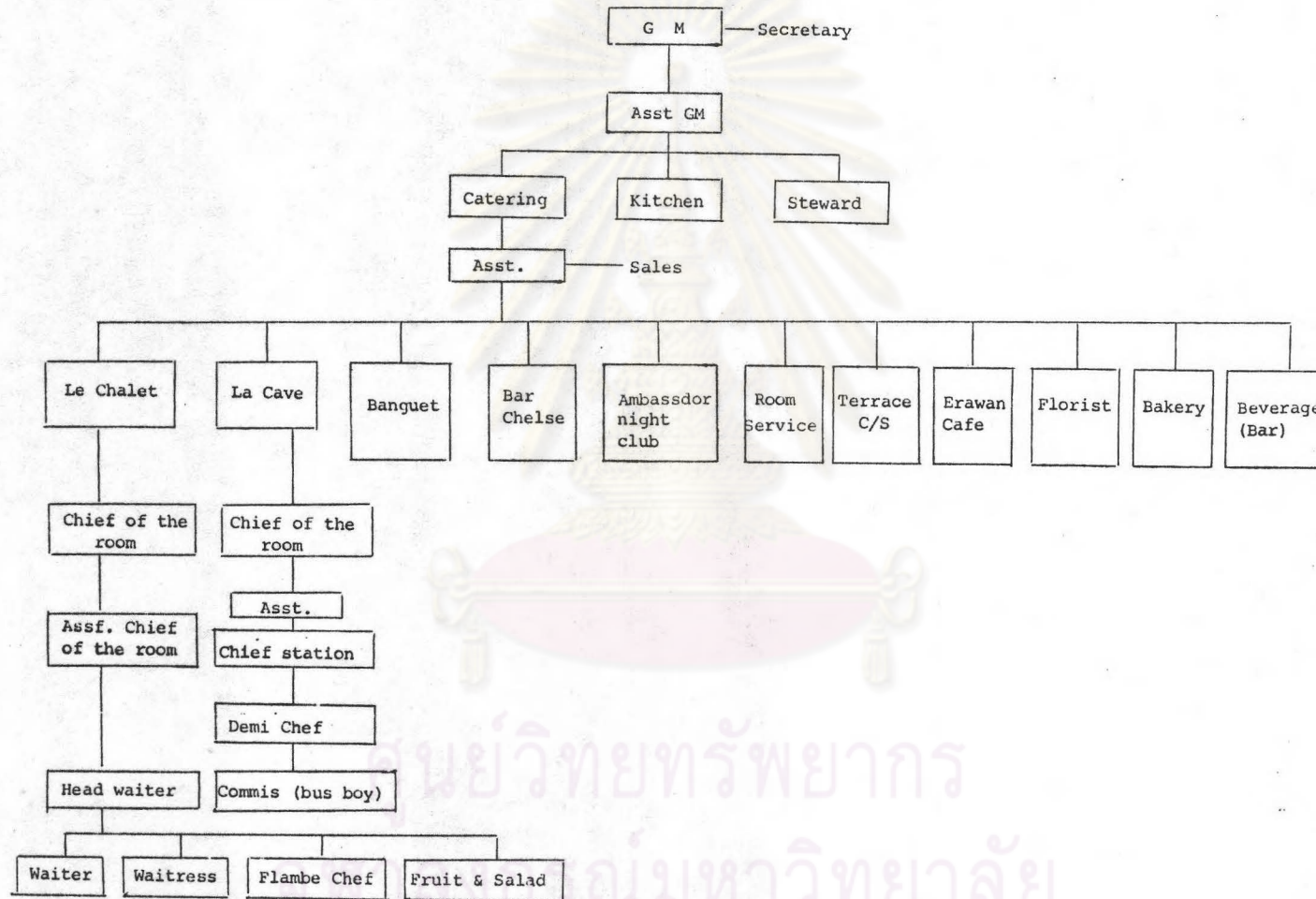
5. โรงแรมที่ 5 เป็นโรงแรมขนาดกลาง มีลำดับการบังคับบัญชาในแบบที่ 1 ไม่มีตำแหน่งผู้จัดการแผนกภัตตาคาร และอีกทั้งพ่อครัวจะขึ้นตรงกับผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมขนาดกลางซึ่งมีจำนวนจุดการขายมากพอสมควร ควรจะมีผู้จัดการแผนกภัตตาคารเป็นผู้ช่วยในการคูลเลอร์ขายต่าง ๆ และถ้าโรงแรมมีการเน้นด้านการบินเชิงมากก็ควรจะมีผู้จัดการแผนกการบินรวมดูแลอีกคนหนึ่งด้วย นอกนั้นโครงสร้างของการจัดการ จำนวนพนักงาน และขนาดของโรงแรมนี้มีความเหมาะสมกันดี

2. โครงสร้างของโรงแรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะค่อนข้างแตกต่างกันไป แต่ยังมีลักษณะโดยส่วนรวมคล้ายกับโครงสร้างในรูปที่ 4.1 คือ โรงแรมที่ 6 โดยมีโครงสร้างตามรูปที่ 4.2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 4.2 โครงสร้างของโรงแรมที่ 6

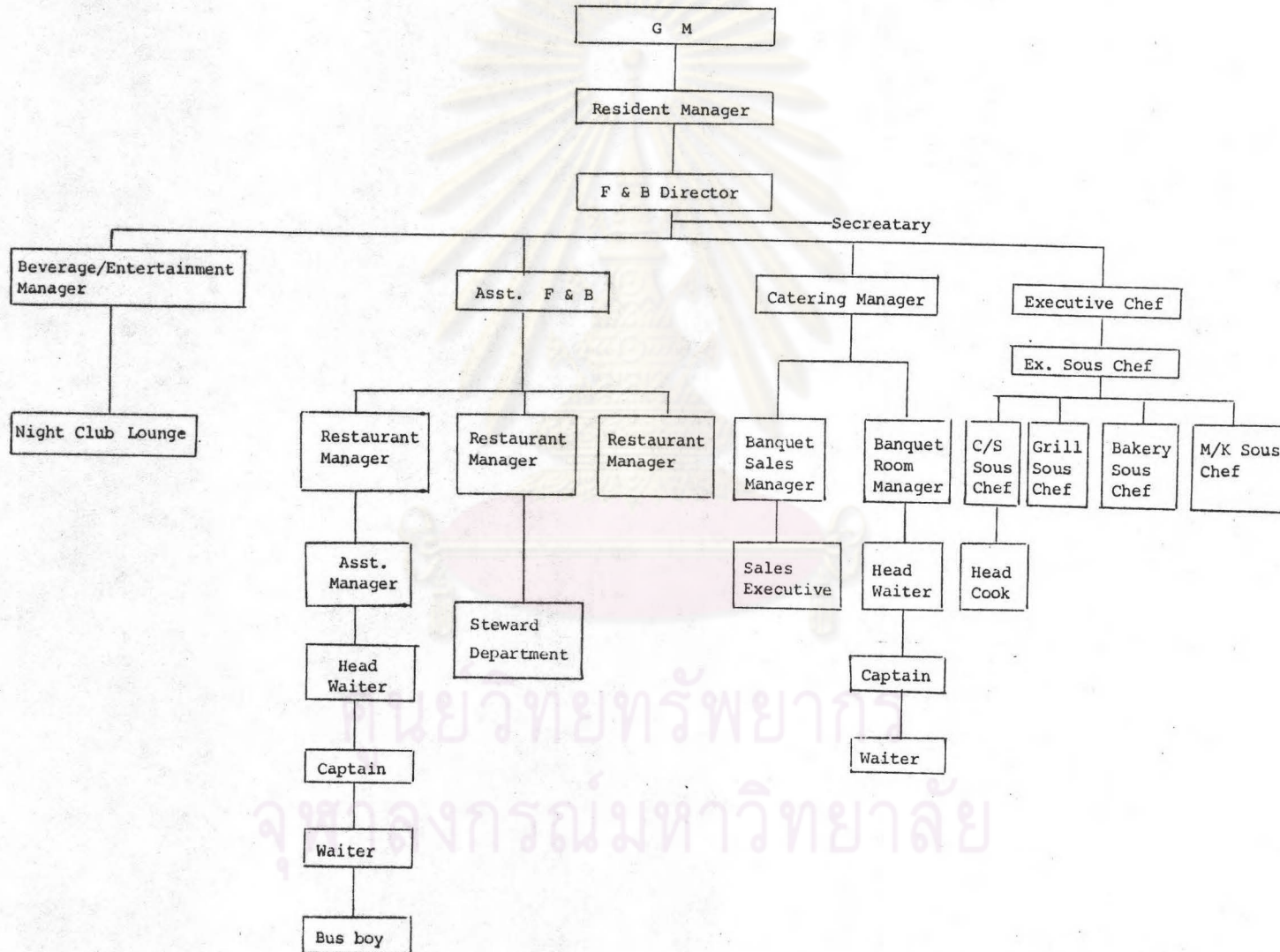


จากรูปที่ 4.2 โรงแรมที่ 6 ซึ่งเป็นโรงแรมขนาดเล็กจะใช้ชื่อฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มต่างกับโรงแรมอื่นคือ CATERING DEPARTMENT โดยมีส่วนประกอบคือ หน่วยอาหารและเครื่องดื่ม (CATERING) หน่วยครัวและหน่วยสจ๊วตทั้งหมดอยู่ในลำดับการบังคับบัญชาของผู้จัดการทั่วไป เนื่องจากลักษณะของโรงแรมมีขนาดเล็กที่สุดในบรรดาโรงแรมที่สำรวจ การจัดโครงสร้างเป็นแบบยุโรปแบบเก่า แต่ก็มีความคล้ายคลึงกับการจัดโครงสร้างของโรงแรมอื่น ๆ จะแตกต่างกันมากก็ในชื่อที่เรียก เช่น CATERING MANAGER จะหมายถึงผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม หัวหน้าห้อง (CHEF OF THE ROOM) หมายถึง ผู้จัดการห้อง เป็นต้น ลักษณะการจัดโครงสร้างของโรงแรมโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมกับขนาดและจำนวนพนักงานของโรงแรมอยู่แล้ว ยกเว้น พนักงานขายซึ่งไม่มีความจำเป็นต้องมีอยู่ในแผนก ควรจัดรวมอยู่ในฝ่ายการตลาดและการขายของโรงแรมได้ เพื่อเป็นการประหยัดพนักงาน

3. ตามรูปที่ 4.3 โรงแรมที่ 7 เป็นโรงแรมขนาดกลางซึ่งเป็นเครือข่ายของโรงแรมในต่างประเทศ มีโครงสร้างแตกต่างไปจากโรงแรมอื่น คือ มีผู้จัดการแผนกการบันเทิง ดูแลในจุดการขายที่มีดนตรีและขายเครื่องดื่ม ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมดี ในจุดการขายอื่น ๆ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะเป็นผู้ดูแลโดยตรง เปรียบเสมือนผู้จัดการแผนกภัตตาคารในโรงแรมอื่น ๆ และในจุดการขายต่าง ๆ มีผู้จัดการแผนกภัตตาคารทำหน้าที่เป็นผู้จัดการห้องในส่วนจัดเลี้ยง มีทั้งผู้จัดการขายงานจัดเลี้ยงและผู้จัดการงานจัดเลี้ยง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงแรมให้ความสำคัญด้านจัดเลี้ยงเป็นอย่างมาก

จากโครงสร้างจะเห็นว่า ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งในที่นี้คือ ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (FOOD AND BEVERAGE DIRECTOR) จะควบคุมงานด้านการบันเทิง ด้านภัตตาคาร ด้านจัดเลี้ยง และครัวโดยตรง ควรที่จะมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มช่วยดูแลทั้งหมดอีกคนหนึ่งด้วย และให้มีผู้จัดการแผนกภัตตาคารดูแลด้านภัตตาคาร แทนที่จะให้ผู้ช่วยผู้จัดการดูแลแต่ด้านภัตตาคารอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งเป็นการแบ่งเบางานของผู้จัดการให้ดูแลได้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

รูปที่ 4.3 โครงสร้างของโรงแรมที่ 7

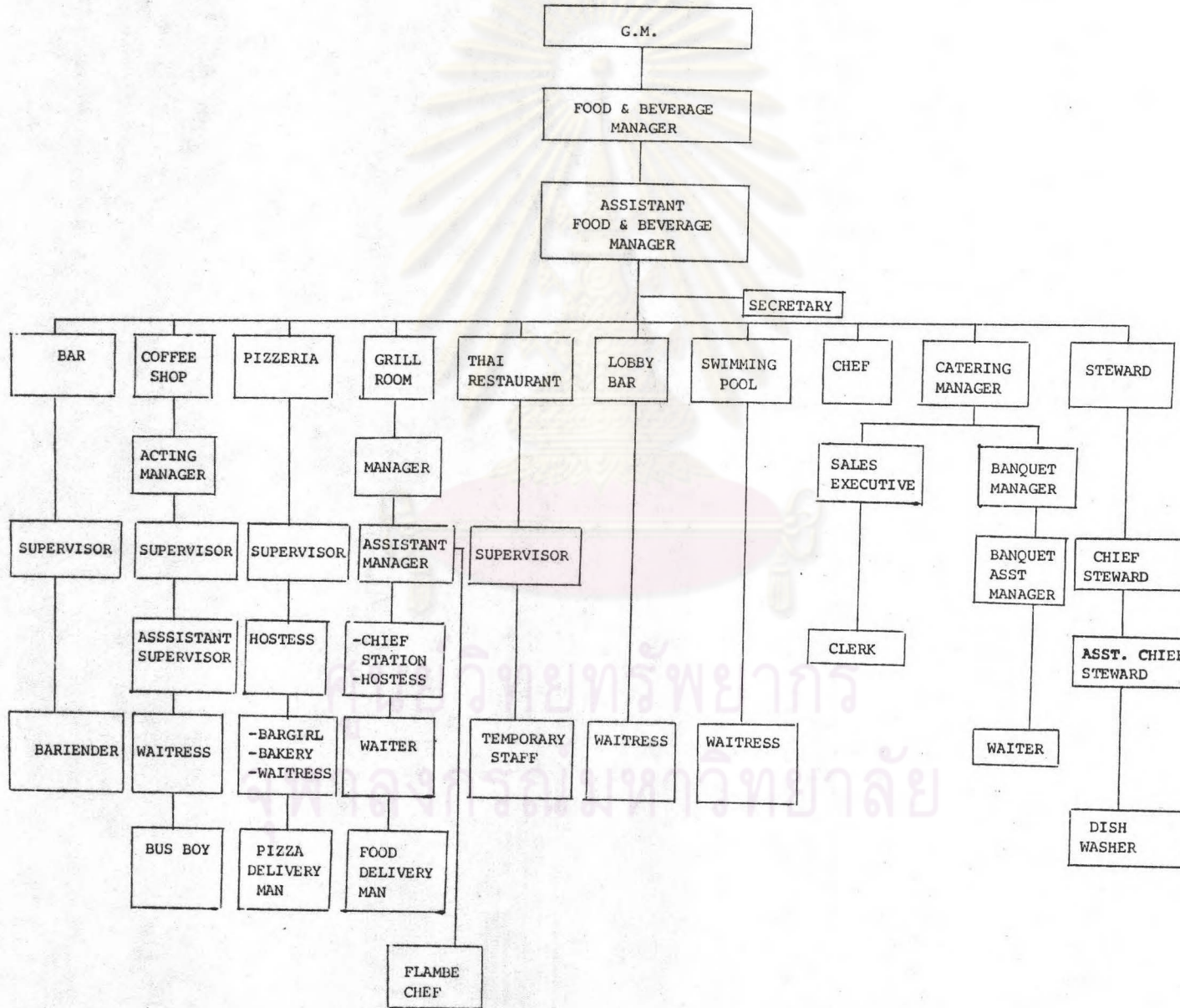


4. รูปที่ 4.4 โรงแรมที่ 8 เป็นโรงแรมขนาดกลาง ซึ่งมีลักษณะการจัดโครงสร้าง โดยพื้นฐานใกล้เคียงกับโรงแรมอื่น ๆ แต่มีรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละจุดการขายแตกต่างจากโรงแรมอื่น ซึ่งทางโรงแรมกำหนดขึ้นโดยใช้หลักเกณฑ์ความสะดวกและเหมาะสมในการทำงาน คือ บางห้องจะมีผู้จัดการดูแล บางห้องมีเพียงหัวหน้างานและบางห้องมีหัวหน้าส่วน (CHIEF STATION) เป็นต้น

ถ้าพิจารณาถึงจำนวนห้องอาหารและจำนวนพนักงานประกอบแล้ว โรงแรมที่ 8 มีจำนวนห้องอาหารไม่มากนัก ดังนั้น อาจจะมีผู้จัดการแผนกภัตตาคารหรือไม่ก็ได้ ครัวที่ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยสามารถดูแลงานได้อย่างทั่วถึง ในส่วนจัดเลี้ยงโรงแรมให้ความสำคัญ มีผู้จัดการงานจัดเลี้ยงและผู้ช่วยผู้จัดการงานจัดเลี้ยง นอกจากนี้ยังมีพนักงานขายระดับบริหาร (SALES EXECUTIVE) ทำหน้าที่ขายอีกด้วย ซึ่งพิจารณาจากขนาดของโรงแรมแล้วน่าจะมีเพียงพนักงานขายธรรมดา และไม่จำเป็นต้องมีผู้ช่วยผู้จัดการงานจัดเลี้ยงก็น่าจะเพียงพอและประหยัดในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 4.4 โครงสร้างของโรงแรมที่ 8

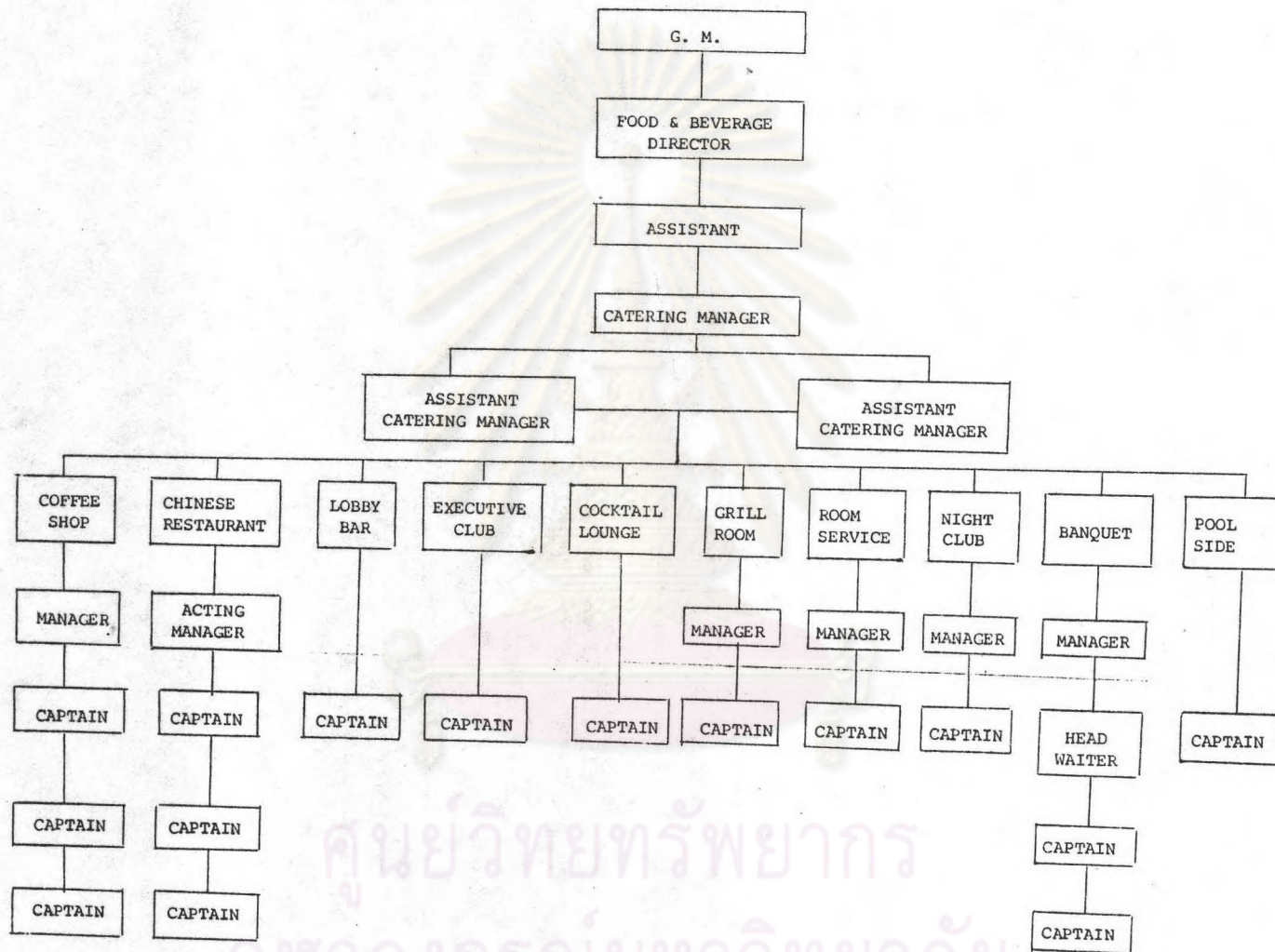


5. รูปที่ 4.5 โรงแรมที่ 9 เป็นโรงแรมขนาดกลางที่มีการจัดโครงสร้างแปลกไปอีกรูปแบบหนึ่ง คือ นอกจากจะมีผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มและผู้ช่วยแล้ว ยังมีผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยง ผู้จัดการขายทั้งหมด รวมทั้งจัดเลี้ยงด้วย โดยที่ผู้จัดการแผนกจัดเลี้ยงจะมีผู้ช่วย 2 คน ช่วยกันดูแลงานทั้งหมด นอกจากนี้ในจุดการขายต่าง ๆ นอกจากผู้จัดการห้องแล้วจะมีเพียงตำแหน่งกัปตันตำแหน่งเดียวทำงานในทุกจุดการขาย โดยที่กัปตันแต่ละคนจะไปแยกแยะหน้าที่การทำงานของตนเองอีกครั้งหนึ่ง

การจัดการโครงสร้างลักษณะนี้ ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม หรือผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มในที่นี้แทบจะไม่ต้องดูแลงานในจุดการขายด้วยตัวเองเลย เพราะมีผู้ช่วยในระดับบริหารทำงานแทนอีกถึง 4 คน ซึ่งนับว่ามากเกินไป ช่องว่างในการควบคุมดูแลระหว่างผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และพนักงานทั่วไปมีมากเกินไป ซึ่งเป็นผลเสียในด้านขวัญกำลังใจของพนักงาน นอกจากนี้การที่ลำดับชั้นตอนในระดับบนนี้มากเกินไป ทำให้การทำงานในการพิจารณาขั้นตอนงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ 4.5 โครงสร้างของโรงแรมที่ 9



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. โรงแรมที่ 10 เป็นโรงแรมขนาดกลางในกลุ่มห้อง 400 - 800 ห้อง มีลำดับการบังคับบัญชาแบ่งเป็น 9 ระดับ ตามแบบโรงแรมในเครือข่ายของต่างประเทศ คือ

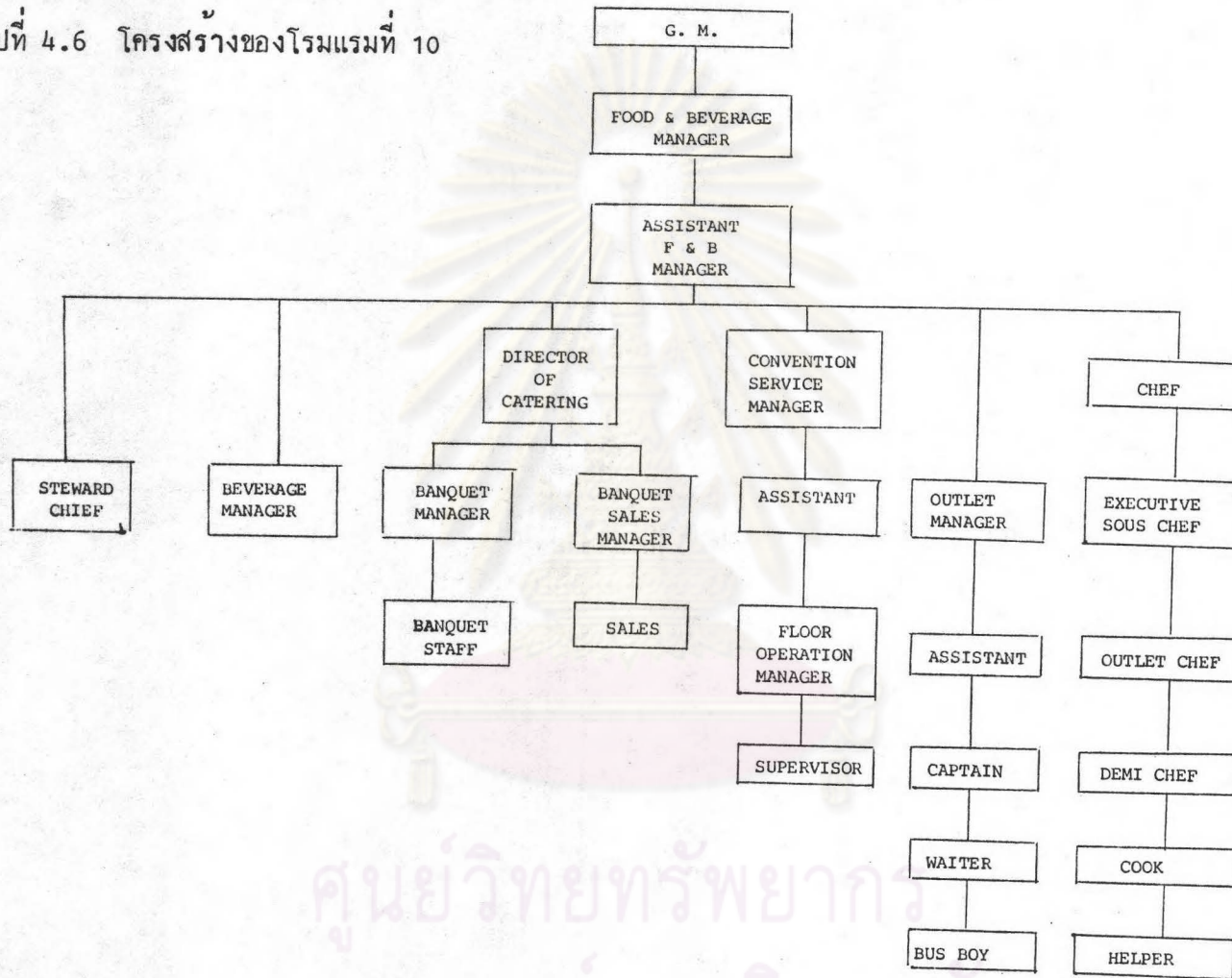
1. หัวหน้าแผนก (DEPARTMENT HEAD)
 2. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (ASSISTANT DEPARTMENT HEAD)
 3. หัวหน้าส่วน (DEVISION HEAD)
 4. เจ้าหน้าที่
- 5-9. ระดับใช้ความชำนาญ น้อยลงไปเรื่อย ๆ

โครงสร้างของการจัดการโรงแรมที่ 10 จะมีตำแหน่งที่ค่อนข้างแปลกไปจากโรงแรมอื่น ๆ ทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วหลายตำแหน่ง เช่น ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริการงานประชุม (CONVENTION SERVICE MANAGER) มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดประชุมและห้องพัก โดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องอาหาร และตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายเตรียมงานประชุม (FLOOR OPERATION MANAGER) จะมีหน้าที่จัดเตรียมรูปแบบของห้องประชุมตามที่ต้องการ และประสานงานกับผู้จัดการจัดเลี้ยง กรณีที่การประชุมและชายห้องพักมีการขายอาหารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งลักษณะโครงสร้างของโรงแรมแห่งนี้บ่งบอกให้เห็นถึงเป้าหมาย และกลุ่มลูกค้าที่ต้องการอย่างมากว่าเป็นลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา ซึ่งโรงแรมได้มีการเตรียมผู้รับผิดชอบในการให้บริการลูกค้าส่วนนี้โดยเฉพาะ

เมื่อพิจารณาขนาดของโรงแรม จำนวนห้องอาหาร และจำนวนพนักงานประกอบกันแล้ว นับว่าโรงแรมนี้มีการจัดโครงสร้างในรูปแบบที่เหมาะสม



รูปที่ 4.6 โครงสร้างของโรมแรมที่ 10



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. ลักษณะโครงสร้างแบบสุดท้ายที่ได้ทำการสำรวจ คือ โรงแรมที่ 11 เป็นโรงแรมขนาดกลางที่มีลักษณะของโครงสร้างแตกต่างจากโรงแรมอื่นโดยสิ้นเชิง

ประธานบริษัท จะเป็นผู้ดูแลฝ่ายที่สำคัญในโรงแรมอย่างใกล้ชิด 4 ส่วนใหญ่ คือ

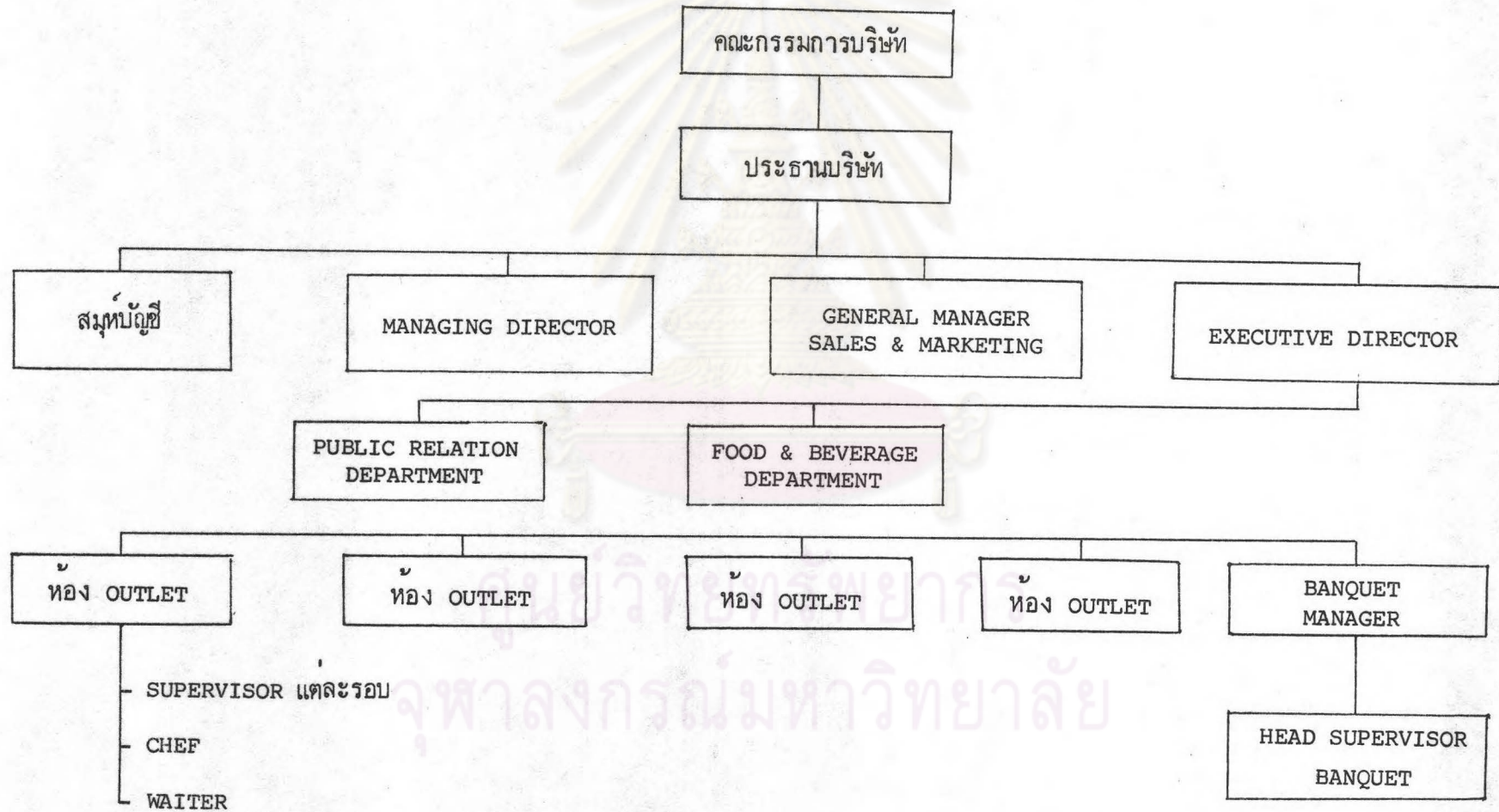
1. ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบการทำงานประมาณและบัญชีการเงินของบริษัท
2. กรรมการผู้จัดการ ดูแลกิจการโดยทั่วไปของบริษัท
3. ผู้จัดการทั่วไป ทำหน้าที่ดูแลฝ่ายการขายและการตลาดทั้งทางห้องพักและฝ่ายอาหารเครื่องดื่ม
4. กรรมการบริหาร รับผิดชอบด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ส่วนลักษณะการลำดับการบังคับบัญชาที่ไม่แตกต่างกับโรงแรมอื่นคือกรรมการบริหาร (EXECUTIVE DIRECTOR) จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดูแลกิจการขายต่าง ๆ โดยที่ไม่มีผู้จัดการห้อง จะมีแต่หัวหน้างานแต่ละรอบ เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในกิจการขายนั้น ๆ และมีพ่อครัว และพนักงานบริการอยู่ในความดูแลของหัวหน้างาน และฝ่ายจัดเลี้ยงมีผู้จัดการงานจัดเลี้ยงและหัวหน้างานจัดเลี้ยงเป็นผู้ดูแล

จะเห็นว่าอำนาจการบังคับบัญชา การดูแล และความรับผิดชอบจะขึ้นตรงกับกรรมการบริหารเพียงคนเดียว เพราะไม่มีแม้กระทั่งผู้จัดการห้อง มีแต่หัวหน้างานแต่ละรอบดูแลงานในแต่ละรอบ ดังนั้น กรรมการบริหารจะไม่สามารถปลีกตัวไปได้เลย ต้องคอยแก้ปัญหาในงานในกิจการขายอยู่ตลอดเวลา เป็นวิธีการทำงานที่สะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจ แต่ความสำเร็จและความผิดพลาดของการทำงานจะขึ้นอยู่กับบุคคลใดคนหนึ่งมากเกินไป และกรรมการบริหารจะมีเวลาน้อยเกินไปในการวางแผนงานอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

8. จากการสำรวจลักษณะโครงสร้างของโรงแรมทั้ง 12 แห่ง ปรากฏว่าโรงแรมที่ 12 ซึ่งมีขนาดใหญ่ที่สุด ไม่มีโครงสร้างการจัดการของโรงแรมเป็นลายลักษณ์อักษร สาเหตุใหญ่เนื่องมาจากการที่เจ้าของกิจการเข้ามามีบทบาท และเกี่ยวข้องในการตัดสินใจโดยตรงในการดำเนินงานและนโยบายทุกเรื่อง มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย คำสั่ง และเป้าหมายต่าง ๆ ตลอดเวลาจนไม่สามารถกำหนดแผนงานแน่แท้ในช่วง 1 ปีได้เลย การวางแผนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุดจะอยู่ในช่วงประมาณ 4 เดือน ซึ่งอีกนัยหนึ่ง การที่โรงแรมมีขนาดใหญ่มีกิจการขายเป็นจำนวนมาก และมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทำให้ไม่สามารถจัดโครงสร้างขององค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้

รูปที่ 4.7 โครงสร้างของโรงแรมที่ 11



ผลดีของการทำงานในลักษณะนี้ คือ จะมีความคล่องตัวในการทำงานในระดับนโยบาย เป็นอย่างมาก เพราะเจ้าของสามารถตัดสินใจทุกเรื่องได้เองทันทีที่ต้องการ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมของโรงแรมให้ใหม่แปลกอยู่เสมอ

ในด้านผลเสีย คือ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการลงทุนจะสูงกว่าปกติ เพราะไม่มีการเตรียมการวางแผนงานไวล่วงหน้าทั้งด้านสถานที่และกำลังคน ในด้านการปฏิบัติงานจะไม่มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นระเบียบ ดังนั้น ความสับสนและอุปสรรคในการทำงานจะมีมากขึ้น พนักงานไม่รู้ขั้นตอนการทำงานของตน และไม่มีหัวหน้างานที่มีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น พนักงานจะทำงานอย่างไม่คล่องแคล่วและขาดประสิทธิภาพ ในด้านขวัญกำลังใจของพนักงานย่อมรู้สึกเกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน พนักงานขาดโอกาสที่จะแสดงความสามารถ หรือความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ

จากการสำรวจพบว่า ลักษณะการทำงานโดยทั่วไปจะมีผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยดูแลทุกจุดการขายในกิจการ แต่ละจุดการขายจะมีผู้จัดการหรือหัวหน้างานรับผิดชอบอยู่ บางจุดการขายที่มีขนาดเล็ก และตั้งอยู่ใกล้กันก็อาจจะมีผู้จัดการหรือหัวหน้างานคนเดียว เป็นผู้ดูแล ไม่ปรากฏว่ามีผู้จัดการ แผนกภัตตาคารหรือผู้จัดการด้านการบันเทิง ดังนั้น ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และผู้ช่วยจะต้องทำงานหนักในการดูแลจุดการขายทุกแห่ง รวมทั้งห้องจัดเลี้ยงด้วย ซึ่งเวลาที่ใช้ในแต่ละวันจะหมดไปกับการแก้ไขปัญหาประจำวัน โดยไม่สามารถหาเวลาวางแผนงานหรือเตรียมงานอื่นได้เลย การทำงานในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารระดับสูงย่อมเกิดความเบื่อหน่ายกับงานจุกจิกไม่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ฝีมือการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมแต่ละคนน่าจะทำงานอยู่เป็นเวลาคนละน้อยปี

โครงสร้างการจัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของ แต่ละโรงแรมที่สำรวจโดยส่วนใหญ่ จะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของโครงสร้าง ตามลักษณะการดำเนินงานของโรงแรมและความสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยนั้นแต่ละโรงแรมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเสมอตามความเหมาะสมของเหตุการณ์และหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งเมื่อได้มีการพิจารณาโครงสร้างดังกล่าว ประกอบกับจำนวนจุดการขาย จำนวนที่นั่ง และจำนวนพนักงานในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมแล้ว พอจะจำแนกลักษณะโครงสร้างการจัดการของโรงแรมที่สำรวจออกเป็นกลุ่มได้ดังนี้คือ

1. กลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งมีห้องพักต่ำกว่า 400 ห้อง จะมีจุดการขายด้านอาหารและเครื่องดื่มประมาณ 4-5 จุด และโดยส่วนใหญ่จะมีจำนวนที่นั่งไม่เกินจุดละ 100 ที่นั่ง ยกเว้นคอฟฟี่ชอป ซึ่งเป็นจุดการขายหลักจะจุนั่งอยู่ในช่วง 101-200 ที่นั่ง จำนวนพนักงานด้านอาหารและเครื่องดื่มมีไม่เกิน 200 คน และในคานห้องจัดเลี้ยงมีพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงทั้งหมดไม่เกิน 1,000

ตารางเมตร

โครงสร้างของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็ก ในส่วนที่มีลักษณะเด่นชัดคือ งานด้านบริการ ไม่มีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร เนื่องจากจำนวนจุดการขายไม่มีมากนักและแต่ละจุดก็ไม่ใหญ่มาก ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มสามารถจัดการและดูแลเองได้อย่างทั่วถึง โดยที่มีหัวหน้าห้องหรือผู้จัดการห้องเป็นผู้รับผิดชอบงานในจุดการขายนั้น ๆ ส่วนในงานด้านการตลาด กลุ่มโรงแรมขนาดเล็กที่สำรวจ มีการจัดโครงสร้างของการตลาดจัดเลี้ยง ในลักษณะที่เน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านนี้เป็นอันมาก คือ นอกจากจะมีผู้จัดการฝ่ายจัดเลี้ยงเพื่อรับผิดชอบงานด้านจัดเลี้ยงโดยเฉพาะแล้วยังมีพนักงานขายทำหน้าที่ขายงานจัดเลี้ยง โดยเฉพาะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งถ้าพิจารณาขนาดพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงที่ขายในโรงแรมขนาดเล็ก สามารถลดจำนวนพนักงานขายส่วนนี้ให้อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายขายและการตลาดของโรงแรมได้

2. กลุ่มโรงแรมขนาดกลาง มีห้องพักจำนวน 401-800 ห้อง มีจุดการขายอาหารและเครื่องดื่มประมาณ 6-9 จุด มีจำนวนที่นั่งในแต่ละจุดการขายส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 101-200 ที่นั่ง จำนวนพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มส่วนใหญ่ประมาณ 201-400 คน และมีพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงอยู่ในช่วง 1,001 - 3,000 ตารางเมตร

โครงสร้างทางดำเนินงานบริการของกลุ่มโรงแรมขนาดกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดมีจำนวนถึงร้อยละ 65 ของโรงแรมชั้นพิเศษทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร มีความแตกต่างของโครงสร้างตามรูปแบบของการบริหารงาน คือโรงแรมกลุ่มนี้จะมีทั้งโรงแรมที่เป็นเครือข่ายของต่างประเทศมีการบริหารงานแบบหลักสากล โรงแรมที่ไม่ได้เป็นเครือข่ายของต่างประเทศ แต่ใช้นักบริหารมืออาชีพเข้าช่วยการบริหารแบบสากล และโรงแรมที่มีการบริหารแบบระบบครอบครัว ซึ่งใช้หลักการบริหาร ส่วนใหญ่ตามหลักสากล แต่ยังมีวิธีการบริหารบางส่วนที่ใช้วิธีการตามความสะดวกและเหมาะสมในการควบคุมการดำเนินงานของตนเอง จึงมีลักษณะโครงสร้างบางส่วนแตกต่างจากโรงแรมในกลุ่มเดียวกันโดยสิ้นเชิง เช่น โครงสร้างของโรงแรมที่ 11 เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างหลักของแต่ละโรงแรมขนาดกลางจะเห็นว่าส่วนใหญ่ก็มีลักษณะใกล้เคียงกัน เช่นส่วนหนึ่งจะไม่มีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร แต่อีกส่วนหนึ่งจะมีผู้จัดการแผนกภัตตาคาร เพื่อดูแลจุดการขายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ส่วนทางด้านการตลาด ส่วนหนึ่งของโรงแรมกลุ่มนี้ จะมีพนักงานขายอยู่ในบังคับบัญชาของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และอีกส่วนหนึ่งพนักงานขายจัดเลี้ยงนี้อยู่ในความดูแลของฝ่ายขายและการตลาดของโรงแรม

3. กลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีจำนวนห้องพักมากกว่า 800 ห้อง มีจุดการขายอาหาร และเครื่องคั่วมากกว่า 9 จุด พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมากกว่า 600 คน มีจำนวนที่นั่งในจุดการขายส่วนใหญ่มากกว่า 200 ที่นั่ง และมีพื้นที่ห้องจัดเลี้ยงมากกว่า 3,000 ตารางเมตร

จากการสำรวจกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่ มีจำนวนโรงแรมตัวอย่าง 1 แห่ง จากจำนวนโรงแรมชั้นพิเศษขนาดใหญ่ที่อยู่ในเกณฑ์การสำรวจทั้งหมด 1 แห่ง ปรากฏว่า ไม่สามารถศึกษารายละเอียดของโครงสร้างที่ชัดเจนได้

ความซับซ้อนของโครงสร้างของแต่ละโรงแรม จะต้องพิจารณาประกอบกันทั้งปริมาณจุดการขาย ปริมาณลูกค้า จำนวนพนักงาน พื้นที่การจัดเลี้ยง และแนวทางหลักในการบริหารงานประกอบกันไป จึงจะกล่าวได้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ในโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ๆ

การดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

การศึกษาการจัดการของโรงแรมที่สำรวจ ได้ผ่านขั้นตอนที่ศึกษาตามลำดับแนวทางการจัดการ คือ

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม
2. การวางเป้าหมายในการดำเนินงาน และการวางแผนงาน
3. ศึกษาโครงสร้างการจัดการตามลำดับสายการบังคับบัญชา

และในขั้นตอนต่อไปนี้จะเป็นการศึกษาวิธีการดำเนินงานโดยเน้นแนวทางตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้คือ

1. คำนการตลาด
2. คำนบุคลากร
3. คำนต้นทุน

เนื่องจากกการดำเนินงาน 3 ด้านนี้มีประสิทธิภาพจะมีส่วนประสานและส่งเสริมให้ธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ และนโยบายที่ได้วางไว้ คือ กำไรในระยะยาว

การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด

การดำเนินงานด้านการตลาดของแต่ละโรงแรม ต่างก็เพื่อให้มีลูกค้ามาใช้บริการ และเพื่อชื่อเสียงของโรงแรมเป็นที่รู้จักและนิยมสำหรับลูกค้าโดยทั่วไป โรงแรมแต่ละแห่งต่างมีวิธีการในการหาลูกค้าต่างกันไป พอจำแนกเป็นวิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การส่งเสริมการขาย และโฆษณาประชาสัมพันธ์
2. การใช้ราคาเป็นเครื่องดึงดูดราคา
3. การสร้างลูกค้า และการหาลูกค้า

1. การส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์

ถ้ากล่าวถึงการส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ในโรงแรมแล้ว จะต้องคำนึงถึงวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธี คือ

1. การทำการส่งเสริมการขาย (PROMOTION) ในรูปต่าง ๆ เช่น การจัดเทศกาลอาหาร การจัดงานในวันหยุดพิเศษ
2. การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ทางโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ

วิธีการเหล่านี้ จะต้องรวมอยู่ในการวางแผนงานในแต่ละปีของโรงแรมด้วยเสมอ เพราะรายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้นในกรณีนี้เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง และเป็นโครงการที่มักจะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี การส่งเสริมการขายและการโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไป เช่น ถ้าจัดเทศกาลงานอาหารฝรั่งเศสขึ้นมา จะต้องทราบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำลังมองหาอยู่ที่ไหน กลุ่มแรกก็จะเป็นลูกค้าที่พักในโรงแรม ซึ่งสามารถชักชวนหรือแนะนำให้มาใช้บริการของโรงแรมได้ง่าย โดยใช้วิธีออกข่าวโฆษณาในโทรทัศน์ของโรงแรม แผ่นข่าวแจกตามห้องพักหรือแผ่นโฆษณาติดในบริเวณโรงแรม อีกกลุ่มหนึ่งคือ ลูกค้าภายนอกโรงแรม ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ ส่งข่าวไปยังสถานทูตฝรั่งเศส เพื่อเชิญชวนให้มาใช้บริการและส่งข่าวถึงตัวแก่ลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ

การจัดงานเพื่อส่งเสริมการขายแต่ละครั้ง บางโรงแรมมีนโยบายที่จะจัดเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงแรมโดยเฉพาะ โดยไม่ได้หวังผลกำไรจากงาน เพราะค่าใช้จ่ายในการโฆษณาแต่ละครั้งอาจสูงถึงร้อยละ 50 ถึง 70 ของรายได้จากงานนั้น ๆ แต่จะถือว่าเป็นการโฆษณาให้

การศึกษาการดำเนินงานด้านการตลาด

การดำเนินงานด้านการตลาดของแต่ละโรงแรม ต่างก็เพื่อให้มีลูกค้ามาใช้บริการ และเพื่อชื่อเสียงของโรงแรมเป็นที่รู้จักและนิยมสำหรับลูกค้าโดยทั่วไป โรงแรมแต่ละแห่งต่างมีวิธีการในการหาลูกค้าต่างกันไป พอจำแนกเป็นวิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การส่งเสริมการขาย และโฆษณาประชาสัมพันธ์
2. การใช้ราคาเป็นเครื่องดึงดูดราคา
3. การสร้างลูกค้า และการหาลูกค้า

1. การส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์

ถ้ากล่าวถึงการส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ในโรงแรมแล้ว จะต้องคำนึงถึงวิธีการใหญ่ ๆ 2 วิธี คือ

1. การทำการส่งเสริมการขาย (PROMOTION) ในรูปต่าง ๆ เช่น การจัดเทศกาลอาหาร การจัดงานในวันหยุดพิเศษ
2. การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ ทางโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ

วิธีการเหล่านี้ จะต้องรวมอยู่ในการวางแผนงานในแต่ละปีของโรงแรมด้วยเสมอเพราะรายได้และรายจ่ายที่เกิดขึ้นในกรณีนี้เป็นจำนวนเงินค่อนข้างสูง และเป็นโครงการที่มักจะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี การส่งเสริมการขายและการโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไป เช่น ถ้าจัดเทศกาลงานอาหารฝรั่งเศสขึ้นมา จะต้องทราบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่กำลังมองหาอยู่ที่ไหน กลุ่มแรกก็จะเป็นลูกค้าที่พักในโรงแรม ซึ่งสามารถชักชวนหรือแนะนำให้มาใช้บริการของโรงแรมได้ง่าย โดยใช้วิธีออกข่าวโฆษณาในโทรทัศน์ของโรงแรม แผ่นข่าวแจกตามห้องพักหรือแผ่นโฆษณาติดในบริเวณโรงแรม อีกกลุ่มหนึ่งคือ ลูกค้าภายนอกโรงแรม ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษ ส่งข่าวไปยังสถานทูตฝรั่งเศส เพื่อเชิญชวนให้มาใช้บริการและส่งข่าวถึงตัวแก่ลูกค้าที่เคยมาใช้บริการ

การจัดงานเพื่อส่งเสริมการขายแต่ละครั้ง บางโรงแรมมีนโยบายที่จะจัดเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงแรมโดยเฉพาะ โดยไม่ได้หวังผลกำไรจากงาน เพราะค่าใช้จ่ายในการโฆษณาแต่ละครั้งอาจสูงถึงร้อยละ 50 ถึง 70 ของรายได้จากงานนั้น ๆ แต่จะถือว่าเป็นการโฆษณาให้

ลูกค้าทั่วไปรู้จักโรงแรม และทราบความเคลื่อนไหวภายในโรงแรม

ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมในแต่ละปีทุกโรงแรมที่สำรวจจะมีจำนวนเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2 ถึง 5 ของรายได้จากค่าอาหารและเครื่องดื่มในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ทำภายในประเทศจะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม แต่ถ้าเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในต่างประเทศ จะคิดเป็นค่าใช้จ่ายของห้องพัก ค่าใช้จ่ายนี้จะตั้งเป็นงบประมาณสำหรับแต่ละปี โดยที่ไม่สามารถเฉลี่ยออกมาเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือนได้ เพราะวิธีการและเวลาที่ใช้ในการโฆษณาไม่ได้สม่ำเสมอจนตลอดปี

วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในอดีต โรงแรมส่วนใหญ่จะจัดการเองทั้งสิ้น ตั้งแต่การหาสื่อที่จะโฆษณาเป็นต้นไป แต่ในปัจจุบันบริษัทรับทำโฆษณาที่มีฝีมือดีมีอยู่เป็นจำนวนมาก โรงแรมจำนวนร้อยละ 66.67 ของโรงแรมที่สำรวจ ได้มีการใช้บริการจากบริษัทรับทำโฆษณาเหล่านี้ ทำให้ได้มีการแสดงความคิดเห็นในการโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ กันออกมา เพื่อให้เงินที่ใช้ในการโฆษณาได้ผลคุ้มค่าตรงกลุ่มลูกค้าที่โรงแรมต้องการมากที่สุด ทั้งยังสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายนี้ให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบริษัทรับทำโฆษณาจะเป็นผู้แบ่งเบาภาระในการวางแผนงานโฆษณาตลอดทั้งปี ตามงบประมาณที่โรงแรมกำหนดไว้

2. การใช้ราคาเป็นเครื่องดึงดูดลูกค้า

ระดับราคาอาหารและเครื่องดื่มที่โรงแรมตั้งไว้ จะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะกำหนดประเภทของลูกค้า อาหารที่มีราคาไม่แพงนักสามารถจะดึงดูดลูกค้าได้ทุกระดับ ถ้าคุณภาพและบริการดีด้วย อย่างไรก็ตาม ราคาอาหารก็จะเป็นสิ่งเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาทดลองอยู่แล้วต่างกับกับอาหารที่ตั้งราคาไวสูง จะดึงดูดลูกค้าได้เมื่อมีคุณภาพอาหาร รสชาติอาหาร และการบริการดีเยี่ยม อีกทั้งลูกค้าที่มาใช้บริการจะเป็นประเภทที่มีระดับรายได้ค่อนข้างสูงขึ้นไปเท่านั้น

ห้องอาหารต่าง ๆ ในโรงแรม ในปัจจุบันจัดขึ้นเพื่อบริการลูกค้าภายนอกโรงแรมด้วย ซึ่งทุกแห่งจะมีห้องอาหารตั้งแต่ราคาปานกลางจนถึงห้องที่ขายอาหารราคาแพงมาก นอกจากนี้ทุกโรงแรมยังมีห้องชายเครื่องดื่มและมีดนตรี ปัจจุบันลูกค้ามีความนิยมในการใช้บริการห้องอาหารและเครื่องดื่มเหล่านี้ในโรงแรมขึ้นพิเศษกันมากขึ้น เพราะมีสถานที่ใหญ่โตหรูหรา สะอาด และราคาใกล้เคียงกับห้องอาหารประเภทเดียวกัน ซึ่งเปิดบริการอยู่ทั่วไป ทั้งยังมีความสะดวกเรื่องจอดรถและค่อนข้างปลอดภัยในเรื่องการทะเลาะวิวาทในห้องอาหารดังกล่าว

ห้องอาหารที่มีระดับราคาอาหารปานกลางในโรงแรมที่สำรวจ คือ คอฟฟี่ชอป (COFFEE SHOP) รูปแบบการจัดห้องอาหารคอฟฟี่ชอป มักจะเป็นแบบเรียบง่ายแต่สวยงามใช้วัสดุไม้พวงนั้ก อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ก็เป็นแบบธรรมดาไม่พิเศษหรือหรูหรามาก ลูกค้าที่ใช้บริการเป็นประเภทไม่พิถีพิถันมาก ต้องการรับประทานอาหารแบบสบาย ๆ ไม่มีพิธีรีตรอง มีการพูดคุยเฮฮาได้ คามสบาย อาหารที่ขายในห้องนี้ เป็นอาหารปรุงง่าย ค่อนข้างเร็วแบบอาหารที่มีขายในท้องตลาดทั่วไป มีตั้งแต่ถ้วยเดียวราคาจนถึงเสตคเนื้อสัน

ห้องอาหารอีกประเภทหนึ่ง คือ ห้องกริล (GRILL ROOM) เป็นห้องอาหารที่ขายอาหารราคาสูง ประเภทอาหารย่าง และอาหารอื่น ๆ ตามแบบยุโรปที่นิยมมากมักเป็นอาหารฝรั่งเศส ห้องกริลจะเป็นห้องที่มีความพิถีพิถันมาก ตั้งแต่การตกแต่งภายในห้องให้มีบรรยากาศหรูหรา วัสดุที่ใช้ตกแต่ง ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ทุกชิ้นในห้องมีราคาแพงทั้งสิ้น เช่น ช้อน ส้อม มีด เป็นเงินแท้ แก้ว เจียรระนัย เป็นต้น บรรยากาศการรับประทานในห้องจะมีระเบียบ เป็นพิธีการมาก ทั้งผู้รับประทานและผู้บริการ อาหารที่ขายจะมีวิธีการปรุงแบบวิจิตรพิสดาร และตกแต่งอาหารอย่างสวยงาม ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการแสดงการปรุงให้ลูกค้าดูด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกค้าตื่นเตนในการรับประทานมากยิ่งขึ้น บริการทุกคนในห้องอาหารจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีทั้งการต้อนรับ และการบริการลูกค้าให้สมกับ ความหรูหราของห้องอาหารและราคาอาหารที่แพงมาก จากลักษณะของห้องก็จะทำให้มองเห็นถึงประเภทของลูกค้าที่จะใช้บริการจะเป็นลูกค้าที่มีรายไ้สูง มีรสนิยมดีในการรับประทานและชอบบรรยากาศที่มีความเป็นระเบียบอยู่ตลอดเวลา

นอกจากการบริการในห้องอาหารและเครื่องดื่มแล้ว ในโรงแรมที่สำรวจทุกแห่งยังมีการบริการในห้องจัดเลี้ยง ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นการขายอาหารโดยที่มีการเตรียมการล่วงหน้าได้แน่นอน ทั้งจำนวนลูกค้า ประเภทอาหาร การเตรียมจัดสถานที่ เตรียมพนักงานต้อนรับ พนักงานบริการ และกำหนดเวลาการบริการ อีกทั้งเวลาในการบริการเป็นช่วงสั้น ๆ แต่รายได้เป็นกอบเป็นกำ และจากการที่ทุกโรงแรมมีการบริการห้องจัดเลี้ยง โดยที่บางโรงแรมถือเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินกิจการ จึงทำให้มีการแข่งขันกันในการหาลูกค้า วิธีการหนึ่งที่ได้ผลในการดึงดูดลูกค้าคือ การเสนอราคาที่ถูกกว่าพอใจ

วิธีการตั้งราคาของแต่ละโรงแรมนั้นแตกต่างกันไป บางแห่งจะมีจุดยืนของตนว่าต้องการราคาอาหารที่ต้นทุนระดับที่ต้องการร้อยละ 30 หรือ 35 จึงตั้งราคาอาหาร แต่บางแห่งจะใช้วิธีดูราคาของโรงแรมที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นมาตรฐาน ว่าต้องให้อยู่ในระดับใกล้เคียงหรือระดับเดียวกับโรงแรมที่ต้องการเป็นแบบ จึงตั้งราคาที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งไม่ว่าจะตั้งราคาไว้เท่าใด

ก็ตาม โดยเฉพาะกรณีราคาอาหารงานจัดเลี้ยงหรืองานประชุมสัมมนา ปรากฏว่ามักจะขายในราคา
ที่ต่ำกว่าที่ตั้งไว้แทบทั้งสิ้น นอกจากนั้นก็มีการเสนอบริการหรือของแถมอย่างเต็มที่เพื่อดึงดูดลูกค้า
อีกด้วย การที่ขายงานจัดเลี้ยงและงานประชุมสัมมนาต่าง ๆ ในราคาที่ยืดหยุ่นได้นี้ แต่ละโรงแรมมี
เหตุผลพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การจัดงานประชุมสัมมนา มีการใช้บริการห้องพักด้วยก็จำเป็นต้องลดราคาลงมาเพื่อ
เป็นส่วนลดให้ลูกค้าเห็นว่า เป็นลูกค้าพิเศษที่ใช้บริการหลายประเภทจึงลดราคาได้ นอกจากนี้ลูกค้า
ที่ใช้บริการห้องพักมักจะใช้บริการห้องอาหารอย่างน้อยที่สุดมือเข้า ทำให้โรงแรมมีรายได้เพิ่มขึ้นทั้ง
จากห้องพักอาหารเครื่องดื่ม และการประชุมด้วย

2. ลูกค้ามีความตั้งใจในการใช้บริการของโรงแรม แต่มีเงินงบประมาณค่าใช้จ่ายไม่
เพียงพอ แต่เมื่อโรงแรมพิจารณาแล้วว่าอยู่ในระดับที่พอจะทำได้ ก็รับจัดงานนี้ให้ ซึ่งโรงแรมจะ
ลดต้นทุนอาหารบางส่วนลง เพื่อให้เหมาะสมกับราคา

3. โรงแรมมีห้องจัดเลี้ยงที่ยังว่างอยู่ ทั้งคาดว่าไม่สามารถจะหาลูกค้าสำหรับวันนั้น ๆ
ได้แล้ว เนื่องจากเป็นช่วงระยะเวลา 1 - 7 วันข้างหน้า และกำลังพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถใช้
ประโยชน์ได้ ดังนั้น แม้จะรับงานในราคาต่ำไปเล็กน้อย ก็ยังมีรายได้ดีกว่าปล่อยให้ห้องว่างเฉย ๆ
ทั้งยังต้องเสียค่าใช้จ่าย ค่าพนักงานอีกด้วย

4. ในภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดี กำลังซื้อของลูกค้ามีไม่มากนัก เมื่อโรงแรมหนึ่งสามารถ
ยืดหยุ่นราคาลงมาได้ ดังนั้น โรงแรมอื่นก็ควรมีการยืดหยุ่นได้เช่นกัน ขณะที่ลูกค้ามีที่เลือกในการใช้
บริการหลายแห่ง แห่งที่เสนอสิ่งทีลูกค้าต้องการมากที่สุด ทั้งราคาและบริการก็จะได้รับงานนั้นไป

แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าทุกโรงแรมสามารถเลือกลูกค้าได้ตามชอบใจ ก็ยินดีเลือกลูกค้าใน
ระดับราคาปานกลางหรือราคาสูง เพื่อการบริการที่ดีกว่า และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายต่าง ๆ น้อยกว่า
การที่ลดราคาลงมาได้รับงานมากขึ้น รายได้สูงขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นคือ กำลังพนักงานจำนวน
มากขึ้น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การแตกหักเสียหาย และต้นทุนอาหารสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้
อาจจะเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว ถ้าโรงแรมไม่ได้มีการเตรียมตัวไว้เพื่อรับสถานการณ์เช่นนี้

เป็นที่น่าสังเกตจากการสัมภาษณ์คือ การที่ทุกโรงแรมสามารถยืดหยุ่นราคาลงได้เหมือน
กัน แต่ก็ไม่มีโรงแรมใดเลยที่กล่าวว่าเป็นการลดเพื่อตัดราคากัน โดยกล่าวว่า ไม่ได้มีนโยบายการ
ตัดราคาแข่งขันกับโรงแรมอื่น เพียงแต่ยืดหยุ่นเพื่อความพอใจของลูกค้า และความเหมาะสมของ
สภาพเหตุการณ์เท่านั้น

3. การสร้างลูกค้า และการหาลูกค้า

นอกจาก 2 วิธีดังกล่าวข้างต้น ทั้งการส่งเสริมการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์และวิธีการใช้ราคาดึงดูดเพื่อเป็นการหาลูกค้าแล้ว แต่ละโรงแรมก็ยังมีวิธีการอื่น ๆ ในการสร้างลูกค้า และหาลูกค้า ซึ่งรวบรวมได้ดังนี้ คือ

1. การให้ข้อมูลถึงตัวลูกค้า เช่น การส่งข่าวสารข้อมูลของโรงแรมให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นประจำ หรือหมั้นแวะไปเยี่ยมลูกค้า เช่น ลูกค้างานจัดเลี้ยงประเภทบริษัท ให้ข้อมูลราคาและความเปลี่ยนแปลงภายในโรงแรม ให้รู้สึกว่าเป็นโรงแรมที่ลูกค้าคุ้นเคยเป็นอย่างดี
2. แสวงหาลูกค้าใหม่ โดยดูจากข่าวธุรกิจ หรือข่าวสังคมในหนังสือพิมพ์ ส่งข่าวสารเกี่ยวกับโรงแรมไปให้ เข้าไปขอพบเพื่อแนะนำตัว และให้ข้อมูลของโรงแรม ต่อจากนั้นก็แวะเยี่ยมบ่อย ๆ ติดตามข่าวทุกระยะที่ลูกค้าจะตัดสินใจจัดงาน
3. การบริการภายในโรงแรม ต้องทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ เช่น การที่พนักงานระดับหัวหน้าทำความคุ้นเคยกับลูกค้าจํารายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ชอบอาหารแบบใด ทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ และอยากกลับมาใช้บริการใหม่ นอกจากนี้การฝึกอบรม พนักงานบริการทั่วไป ให้เป็นพนักงานขายที่ดีด้วย คือ เสนออาหารแบบต่าง ๆ อย่างสุภาพ ให้ลูกค้าสนใจ และเลือกรับประทานได้ นอกจากนี้ทำให้ลูกค้ารู้สึกอร่อยกับอาหารแล้ว ยังรู้สึกว่าการบริการดีอีกด้วย

ปัญหาการดำเนินงานด้านการตลาด

1. วิธีทางในการหาลูกค้าทางการตลาด การแนะนำให้ลูกค้าทำความรู้จักกับโรงแรมต่างก็เป็นนโยบายทางการตลาดที่พบบ่อยขึ้นเพื่อผลได้สุดท้าย คือ การเพิ่มทุนรายได้ให้แก่กิจการแต่จะต้องมีการคำนึงอยู่เสมอว่าต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ลงไปเหมาะสม หรือสามารถจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือไม่

การที่ทุกโรงแรมทำการส่งเสริมการขาย หรือการโฆษณาในโครงการใดโครงการหนึ่งของโรงแรม บางครั้งผลได้ที่กลับคืนมาในรูปรายได้ อาจไม่มากเท่าที่ต้องการ โดยเฉพาะกรณีการโฆษณา ถ้ามีการนำค่าใช้จ่ายโฆษณามารวมในโครงการที่พบบ่อย อาจจะไม่สมควรแก่การลงทุน เพราะไม่สามารถหารายได้พอเพียงกับค่าโฆษณา แต่อย่างไรก็ดี ทุกโรงแรมที่สำรวจต่างก็ยินดีในการลงทุนค่าใช้จ่ายประเภทนี้ เพราะถือว่าการลงทุนในระยะยาวที่ทำให้ลูกค้ารู้จักโรงแรมมากขึ้น เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีในสายตาลูกค้า แม้ว่าจะเป็นแนวความคิดที่ขัดกับวิธีการ

ประหยัดค่าใช้จ่ายและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การลงทุนค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายและโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก็เป็นวิธีการทางการตลาดที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทุกโรงแรม จำเป็นต้องใช้ ต่างกันแต่เพียงว่า โรงแรมใดสามารถเลือกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลคุ้มค่าที่สุดเท่านั้น

2. ลักษณะโครงสร้างการจัดการทางการตลาดของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม 7 แห่งที่สำรวจ ฝ่ายการตลาดด้านอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมอยู่ในสายงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม แต่อีก 4 แห่ง อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายขายและการตลาด ส่วนโรงแรมอีก 1 แห่ง ไม่ได้ให้รายละเอียดด้านโครงสร้าง

แต่ละโรงแรมต่างให้เหตุผลในข้อดี ซึ่งเหมาะสมกับสภาพการทำงานในโรงแรมดังต่อไปนี้ คือ

ก. โรงแรมที่มีหน่วยงานการตลาดอยู่ในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ให้ความเห็นว่าเป็นการสะดวกในการทำงาน พนักงานสามารถรู้รายละเอียดข้อมูลที่จะให้แก่ลูกค้าได้ดีกว่า ถ้ามีปัญหาในการทำงานก็ติดต่อกับผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มได้ทันที เมื่อรับงานมาก็สามารถจะสื่อสารกันในฝ่ายได้อย่างสะดวก และถ้ามีการติดต่อลูกค้าที่ต้องการทราบรายละเอียดด้านห้องพัก ก็ยังสามารถแนะนำให้ฝ่ายขายห้องพักได้ทันที แม้ว่าจะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงาน แต่จะทำให้การทำงานมีความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะทุกวันนี้ปัญหาหนึ่งซึ่งทุกกิจการมักประสบอยู่เสมอ คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานมักจะมีการสื่อสารข้อมูลผิดพลาดหรือไม่ครบถ้วนเสมอ ซึ่งทำให้การทำงานต้องล่าช้าผิดพลาดเป็นที่ไม่พอใจของลูกค้า

ข. โรงแรมที่มีฝ่ายการตลาด ด้านอาหารและเครื่องดื่ม อยู่ในฝ่ายการขายและการตลาด ซึ่งหมายถึง เจ้าหน้าที่ขายแต่ละคนจะทำหน้าที่ขายทั้งห้องพัก และอาหารเครื่องดื่ม งานจัดเลี้ยงด้วยในเวลาเดียวกัน หรือแยกหน้าที่ขายห้องพักและจัดเลี้ยงในแต่ละคนก็ตาม เมื่อรับงานด้านจัดเลี้ยงจากลูกค้าจะมีการถ่ายทอดให้ฝ่ายจัดเลี้ยงอีกต่อหนึ่ง โรงแรมที่มีโครงสร้างเช่นนี้ก็คิดว่าสะดวกในการทำงาน โดยเฉพาะการขายห้องพักและจัดเลี้ยงในเวลาเดียวกัน โดยที่ไม่ต้องจ้างพนักงานหลายคน เพียงแต่พนักงานรับทราบนโยบายและราคาค่าจัดเลี้ยงมาเท่านั้น อย่างไรก็ตามก็มีการประชุมหารือของฝ่ายขายและฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเสมอ เพื่อหาข้อประสาน และแก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในการสื่อสารงานระหว่างฝ่าย ซึ่งทุกโรงแรมได้มีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว

การดำเนินงานคานบุคลากร

ในการดำเนินงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม การบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทุกโรงแรมคำนึงถึงและพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ การบริการจะดีหรือไม่มันขึ้นอยู่กับหัวใจสำคัญคือ พนักงาน การที่จะได้พนักงานที่ดี มีความสามารถ และมีหัวใจของการบริการอยู่ด้วยนั้น โรงแรมจะต้องพิถีพิถันตั้งแต่การเริ่มจัดหา คัดเลือก ก่อนที่จะรับเข้ามาเป็นพนักงานของโรงแรม

โรงแรมแห่งหนึ่ง ได้มีการคำนวณอย่างหยาบๆ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานแต่ละคนตั้งแต่ ค่าพิมพ์ใบสมัคร ค่าพิมพ์เวียนประวัติ ค่าใช้จ่ายการสัมภาษณ์ และค่าใช้จ่ายโฆษณา คิดเป็นเงินประมาณคนละ 100 บาท ยิ่งเมื่อได้มีการรับเข้าเป็นพนักงานแล้ว โรงแรมยังต้องจัดให้มีเครื่องแบบพนักงาน การฝึกอบรม และอื่น ๆ ซึ่งคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายได้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนอย่างละเอียดพอสมควรก่อนที่จะรับเข้ามาเป็นพนักงาน ดีกว่ารับเข้ามาทำงานช่วงสั้นแล้วต้องให้ออกไป

การรับพนักงานของแต่ละโรงแรม โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีประกาศรับ โดยประกาศตามหน้าหนังสือพิมพ์ มีเพียงบางโรงแรมที่ประกาศเพียงภายใน และมีการบอกต่อ ๆ กันออกไปนอกโรงแรม นอกจากนั้นก็ยังมีวิธีการคัดเลือกจากรายชื่อผู้ที่เคยมาสมัครไว้

ต่อจากนั้นก็เป็นการคัดเลือกโดยการสอบด้วยคำถามพื้นฐานเกี่ยวกับโรงแรม และการสัมภาษณ์ ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ก็เป็นแบบปกติ เช่นการรับสมัครพนักงานขององค์กรอื่น ๆ

ปัจจุบันงานในโรงแรมชั้นพิเศษโดยทั่วไป เป็นงานที่ได้รับความสนใจมากโดยเฉพาะงานพนักงานบริการ เพราะมีรายได้และสวัสดิการดี เนื่องจากเป็นกิจการขนาดใหญ่ นอกจากนั้นยังเป็นการทำงานในสภาพแวดล้อมที่สวยงาม จากการสำรวจพนักงานโรงแรม โดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจำนวน 302 คน ถึงสาเหตุจุดใจในการสมัครเข้าทำงาน ปรากฏว่า

ตารางที่ 4.11 แสดงสาเหตุจูงใจในการสมัครเข้าทำงาน

สาเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
- ตำแหน่งที่รับสมัคร ตรงกับคุณสมบัติของตัวพนักงานเอง	114	37.75
- ขนาดของโรงแรม เป็นองค์กรขนาดใหญ่	50	16.56
- ชื่อเสียงของโรงแรม ในด้านการให้อัตราเงินเดือน และสวัสดิการดี	149	49.34
- ต้องการทำงานในโรงแรมที่มีการจัดระบบของกิจการ และการวางแผนงานที่ดี	109	36.09
- อื่น ๆ	50	16.56

จากสาเหตุประการต่าง ๆ ซึ่งพนักงานเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ พนักงานจำนวน ร้อยละ 49.34 ของพนักงานที่สำรวจ 302 คน มีสาเหตุจูงใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ นอกนั้น สาเหตุอื่นที่มีพนักงานให้ความสนใจรองลงมา คือ ตำแหน่งงานที่รับสมัครตรงกับคุณสมบัติ ของตน และผู้สมัครต้องการทำงานที่มีการจัดระบบของกิจการ และการวางแผนงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 37.75 และ 36.09 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ความสำคัญด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ยังเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจูงใจในการทำงานของพนักงาน

กิจการโรงแรมที่สำรวจในปัจจุบัน เริ่มเห็นความสำคัญในการรับพนักงานที่มีคุณวุฒิและ ระดับการศึกษาสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อความสะดวกในการดำเนินตามนโยบายในการจูงใจพนักงาน ประการหนึ่งคือ มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ การคัดเลือกตำแหน่ง หัวหน้า หรือผู้จัดการหน่วยจากพนักงานภายในที่มีความสามารถ ซึ่งถ้าพนักงานมีพื้นฐานการศึกษาที่ดี ประกอบกันด้วย ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าได้อย่างสะดวก จากการสำรวจระดับการศึกษาของพนักงาน จำนวน 10 โรงแรม ปรากฏว่า

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับการศึกษาของพนักงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ม.ศ.3 หรือต่ำกว่า	48	15.9
ม.ศ.5 หรือ ปวช.	199	65.9
ปวส. หรืออนุปริญญา	23	7.6
ปริญญาตรี	29	9.6
ไม่ตอบ	3	1.0
รวม	302	100.0

พนักงานแผนกบริการของโรงแรมที่สำรวจส่วนใหญ่ จะมีระดับการศึกษา ม.ศ.5 หรือ ปวช. ถึงร้อยละ 65.9 ส่วนระดับ ม.ศ.3 หรือต่ำกว่า มีถึงร้อยละ 15.9 นอกนั้นเป็นระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี เพียงร้อยละ 7.6 และ 9.6 ตามลำดับ ซึ่งการที่พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาประมาณ ม.ศ.5 นี้ ก็นับได้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งงานขึ้นไปสูง ๆ ย่อมต้องเป็นผู้มีความสามารถและขยันขันแข็งในการทำงานเป็นอย่างมาก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานและระดับการศึกษาของพนักงาน

จำนวนนับ (คน) ร้อยละของทั้งหมด (%)		ระดับการศึกษา				รวม
		ม.ศ.3 หรือ ต่ำกว่า	ม.ศ.5/ปวช.	ปวส./ อนุปริญญา	ปริญญาตรี	
ตำแหน่ง งาน	บัสบอย	7 คน 2.4%	21 คน 7.1%	2 คน 0.7%	6 คน 2.0%	36 คน 12.2%
	พนักงาน บริการ	23 คน 7.7%	105 คน 35.5%	12 คน 4.1%	7 คน 2.4%	147 คน 49.7%
	กัปตัน	15 คน 5.1%	47 คน 15.9%	9 คน 3.0%	10 คน 3.4%	81 คน 27.4%
	หัวหน้างาน	2 คน 0.7%	24 คน 8.1%	- -	6 คน 2.0%	32 คน 10.8%
รวม		47 คน 15.9%	197 คน 66.5%	23 คน 7.8%	29 คน 9.8%	296 คน 100.0%

ตารางที่ 4.13 นี้ เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานและระดับการศึกษาของพนักงาน พบว่า ในจำนวนพนักงานที่สำรวจร้อยละ 49.7 เป็นพนักงานบริการ และร้อยละ 66.5 ของพนักงานทั้งหมดมีความรู้อยู่ในระดับ ม.ศ.5 หรือ ปวช. ซึ่งในจำนวนเหล่านี้คิดเป็นพนักงานร้อยละ 35.5 ของทั้งหมดที่เป็นพนักงานบริการ และมีการศึกษาระดับ ม.ศ.5 หรือ ปวช. รองลงมาเป็นกัปตันและหัวหน้างาน ร้อยละ 15.9 และ 8.1 ของทั้งหมดตามลำดับ ที่มีความรู้ในระดับ ม.ศ.5 หรือ ปวช. เช่นกัน

เป็นที่น่าสังเกตคือ มีพนักงานที่มีความรู้ระดับปริญญาตรีร้อยละ 2.0 และ 2.4 ทำงานอยู่ในตำแหน่งบัสบอย และพนักงานบริการ ตามลำดับ ซึ่งจากการตรวจสอบแล้วพบว่ามีจริง ซึ่งพนักงานในกลุ่มนี้ ถ้าไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในโอกาสอันสมควร หรือพนักงานไคงานที่ใหม่ คาดว่าจะมีการลาออกในไม่ช้าแน่นอน



จากการทดสอบความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานและระดับการศึกษาของพนักงาน โดยการทดสอบแบบไคกำลังสอง (Chi - Square) เพื่อทดสอบความเป็นอิสระของค่าแห่งความเป็นอิสระเป็น 9 ไคกำลังสองเป็น 17.2¹ และที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 และ 0.05 ไคกำลังสองเป็น 14.7 และ 16.9 ซึ่งแสดงว่าตำแหน่งงานและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กัน แม้จะไม่มากนักก็ตาม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ในอดีตการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน จะพิจารณาตามความสามารถและประสบการณ์ แต่ในระยะหลังพนักงานมีจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ในการรับพนักงานจะพิจารณาระดับการศึกษา ประกอบกับประสบการณ์การทำงาน และความสามารถด้วย เพื่อความสะดวกและความเหมาะสม ตามที่ไคกล่าวมาแล้วข้างต้น

ตารางที่ 4.14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับประสบการณ์การทำงาน

จำนวนนับ (คน) ร้อยละของทั้งหมด(%)	ประสบการณ์การทำงาน					รวม
	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 3 ปี	3 - 6 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
บัสบอย	12 คน 4.0%	12 คน 4.7%	5 คน 1.7%	4 คน 1.3%	1 คน 0.3%	36 คน 12.0%
พนักงาน บริการ	18 คน 6.0%	49 คน 16.4%	35 คน 11.7%	29 คน 9.7%	17 คน 5.7%	148 คน 49.5%
กัปตัน	1 คน 0.3%	13 คน 4.3%	20 คน 6.7%	23 คน 7.7%	25 คน 8.4%	82 คน 27.4%
หัวหน้างาน	1 คน 0.3%	2 คน 0.7%	4 คน 1.3%	7 คน 2.3%	19 คน 6.4%	33 คน 11.0%
รวม	32 คน 10.7%	78 คน 26.1%	64 คน 21.4%	63 คน 21.1%	62 คน 20.7%	299 คน 100.0%

¹ดูตัวอย่างการคำนวณในภาคผนวก ข.

จากตารางประสบการณ์ของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 1 - 3 ปี นอกนั้นจะมีประสบการณ์มากกว่า 3 ปีขึ้นไป คือร้อยละ 21.5 มีประสบการณ์ 3 - 6 ปี ร้อยละ 21.2 และ 20.9 มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี ตามลำดับ

พนักงานบริการจำนวนร้อยละ 16.2 มีประสบการณ์ 1 - 3 ปี ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดที่สำรวจ นอกนั้นพนักงานบริการที่มีประสบการณ์มากขึ้นจะมีจำนวนน้อยลงตามลำดับ คือประสบการณ์ 3 - 6 ปี 6 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีจำนวนร้อยละ 11.6 9.6 และ 5.6 ตามลำดับ

พนักงานบัสบอย จะมีประสบการณ์อยู่ในระหว่าง 1 - 3 ปี และน้อยกว่า 1 ปี เป็นจำนวนร้อยละ 4.6 และ 4.0 ของทั้งหมด

ส่วนพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ ที่มีจำนวนมากคือ ตำแหน่งกับตัน ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และลดลงมาตามลำดับประสบการณ์คือ ร้อยละ 8.3 7.6 6.6 4.3 และ 0.3 ตามลำดับ ตำแหน่งหัวหน้างาน ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันคือ จำนวนพนักงานที่มีประสบการณ์ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี และลดลงมาตามลำดับคือ ร้อยละ 6.3 2.3 1.3 0.7 และ 0.3 ตามลำดับ

และจากการทดสอบความเป็นอิสระ โดยวิธีไคกำลังสอง ท้องศาแห่งความเป็นอิสระ 9 ไคกำลังสองเป็น 83.42 และที่ระดับนัยสำคัญ 0.1 และ 0.05 มีไคกำลังสองเป็น 14.7 และ 16.9 แสดงว่า ประสบการณ์การทำงานมีความสำคัญกับตำแหน่งงานเป็นอันมาก พนักงานระดับหัวหน้างานและกับตัน ส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์การทำงานมาเป็นเวลานานับ 10 ปี ส่วนพนักงานบริการจะมีประสบการณ์ระหว่าง 1 - 3 ปีขึ้นไป และบัสบอยจะมีประสบการณ์ในช่วงไม่เกิน 3 ปี และพนักงานบัสบอยนี้ มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนให้เป็นพนักงานบริการได้ เพราะทำงานควบคู่กันไปอยู่แล้ว

จากตอนต้นได้กล่าวไว้แล้วว่า การทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบันและการเลื่อนตำแหน่ง ต้องอาศัยทั้งระดับความรู้และประสบการณ์การทำงานของพนักงานเป็นพื้นฐานในการพิจารณา ซึ่งตารางที่ 4.13 และ 4.14 นี้ สามารถเป็นข้อมูลยืนยันนโยบายดังกล่าวได้

ตารางที่ 4.15 แสดงลำดับแห่งที่การทำงานของพนักงาน

แห่งที่	จำนวน	ร้อยละ
แห่งที่ 1	115	38.1
2 - 4	160	53.0
5 - 8	25	8.3
แห่งที่ 9 ขึ้นไป	2	0.7
รวม	302	100.0

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พบว่าโรงแรมนิยมรับพนักงานที่เคยผ่านงานมาบ้างแล้ว เพื่อความสะดวกในการฝึกอบรมและการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่ จะรับพนักงานที่เข้าผ่านงานมาแล้ว เพราะเข้ามาทำงานได้ทันทีเมื่อโรงแรมเปิดบริการ เพราะทราบระเบียบและวิธีการทำงานมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานที่เข้ามาสมัครงานส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนที่เพิ่งจบการศึกษามาใหม่ ๆ ทั้งนี้ ซึ่งโรงแรมก็มักจะรับเข้าทำงานเป็นจำนวนมาก ๆ

จากการสำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่จะผ่านงานมาบ้างแล้ว โดยทำงานที่โรงแรมปัจจุบันเป็นแห่งที่ 2 - 4 คิดเป็นร้อยละ 53.0 ส่วนพนักงานที่ทำงานที่โรงแรมนี้เป็นแห่งแรกมีจำนวนร้อยละ 38.1 ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าพนักงานมีการย้ายงานกันตามสมควร แต่ยังไม่อาจนับเป็นการย้ายงานบ่อยเพราะส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในลำดับที่ 1 - 4 เท่านั้น

การฝึกอบรมพนักงาน

วิธีการฝึกอบรมพนักงาน พอจะจำแนกได้เป็นกลุ่มใหญ่ได้ 2 กลุ่ม คือ

1. พนักงานใหม่
2. พนักงานเก่า

1. พนักงานใหม่

ในโรงแรมที่เพิ่งเปิดดำเนินการใหม่ จะมีการเตรียมการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่เริ่มก่อนเข้าทำงานจริง ซึ่งโรงแรมจะรับพนักงานเข้ามาเตรียมอบรมตั้งแต่ก่อนที่โรงแรมจะเปิด แต่โรงแรมที่เปิดดำเนินการไปแล้ว การอบรมพนักงานเข้าใหม่จะใช้วิธีการอบรมหลักเกณฑ์เบื้องต้นก่อนเข้าทำงาน เช่น การแนะนำสถานที่ทำงาน แนะนำขั้นตอนการปฏิบัติ แนะนำวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น ต่อจากนั้นก็เป็นการฝึกโดยการทดลองปฏิบัติจริง โดยที่จะกำหนดให้พนักงานเก่าที่มีความสามารถเป็นที่เลี้ยงคอยอบรม แนะนำ และตักเตือนในการทำงาน พนักงานที่เลี้ยงจะคอยติดตามดูวิธีการทำงาน จนกระทั่งแน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง และการเข้าห้องเรียนอบรมหลังเลิกงาน ซึ่งทางโรงแรมจะมีการจัดให้หัวหน้าหรือฝ่ายอบรมเป็นผู้อบรมวิธีการทำงาน แนะนำส่วนต่าง ๆ ของโรงแรม ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงแรมอย่างละเอียด

2. พนักงานเก่า

ในด้านพนักงานที่ทำงานมานานแล้ว โรงแรมจะจัดให้มีการอบรมเพื่อเป็นการจูงใจ และกระตุ้นเตือนการทำงานให้กระฉับกระเฉงขึ้น แนะนำสิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยโรงแรมจะมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้ามาพูดอบรม หรือเล่าประสบการณ์ที่น่าสนใจต่าง ๆ เช่น เทคนิคในการเรียนรู้งาน เทคนิคการสอนงาน วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ พนักงานที่ทำงานมานานยังมีการอบรมจากฝ่ายบริหาร โดยผู้จัดการจะมีการประชุมอบรมเป็นประจำ โดยเน้นที่การทำงานประจำวัน ข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข ซึ่งเป็นการติดตามการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป และเป็นการประสานงานในฝ่ายด้วย

บางโรงแรมได้จัดให้มีกิจกรรมอื่น ๆ ของพนักงาน เช่น การจัดแข่งขันกีฬา การจัดงานรื่นเริงนอกสถานที่ การจัดการอบรมนอกสถานที่ ซึ่งนอกจากจะสามารถสอดแทรกการอบรมพนักงานโดยทั่วไปแล้ว ยังเป็นการผ่อนคลายของพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน และการปรับตัว เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น

การจูงใจพนักงาน

การที่จะทำให้พนักงานทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่มีนั้น รายได้และสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ เพราะเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตของตัวพนักงานและครอบครัว ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก จากตาราง แสดงสาเหตุการเข้าทำงานข้างต้น ย่อมเป็นสิ่งสนับสนุนเหตุผลนี้ได้ และจากการสำรวจความพอใจในด้านรายได้และสวัสดิการของพนักงาน

ตารางที่ 4.16 แสดงความพอใจในรายได้และสวัสดิการ

ความพอใจ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจ	185	61.3
ไม่พอใจ	104	34.4
ไม่ตอบ	13	4.3
รวม	302	100.0

ปรากฏว่า พนักงานร้อยละ 61.3 มีความพอใจในรายได้และสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อาชีพพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นอาชีพที่พนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจในรายได้และสวัสดิการ

ตารางที่ 4.17 แสดงระดับรายได้ของพนักงาน

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2,300 บาท	29	9.6
2,301 - 3,000 บาท	55	18.2
3,001 - 4,000 บาท	85	28.1
มากกว่า 4,000 บาท	133	44.0
รวม	302	100.0

ปรากฏว่า พนักงานร้อยละ 44 มีรายได้มากกว่า 4,000 บาท นอกนั้นพนักงานมีรายได้ 3,001 - 4,000 บาท และต่ำลงมาตามลำดับ มีจำนวนร้อยละ 28.1 18.2 และ 9.6 ตามลำดับ นับว่างานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นงานที่สามารถทำได้ไม่น้อยกว่าอาชีพอื่น ๆ เช่นเดียวกัน และจากการทดสอบความสัมพันธ์ของระดับรายได้ของพนักงานกับความพอใจในรายได้โดยวิธีทดสอบแบบไคกำลังสอง ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันจริง

จากการที่รายได้และสวัสดิการ เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดพนักงานให้ทำงานอยู่ในโรงแรม จึงได้มีการเปรียบเทียบภาระหน้าที่ของพนักงานในการทำงาน กับรายได้ที่ได้รับ

ตารางที่ 4.18 แสดงความเห็นเปรียบเทียบภาระหน้าที่กับรายได้

ความเห็น	จำนวน	ร้อยละ
ภาระหน้าที่การงานมากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับ	88	29.1
ภาระหน้าที่การงานและค่าตอบแทนเหมาะสมกันดี	193	63.9
ได้รับค่าตอบแทนสูง	6	2.0
อื่น ๆ	6	2.0
ไม่ตอบ	9	3.0
รวม	302	100.0

จากตาราง พนักงานถึงร้อยละ 63.9 แสดงความเห็นว่ ภาระหน้าที่การงาน และ ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกันดี พนักงานที่มีความเห็นว่าภาระหน้าที่มากกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมี จำนวนร้อยละ 29.1 นอกนั้นเป็นความเห็นอื่นร้อยละ 7.0 พนักงานส่วนใหญ่มักจะทราบระดับเงินเดือนในตำแหน่งงานของตนตั้งแต่เริ่มแรกที่สมัครงานอยู่แล้ว ดังนั้น ส่วนใหญ่จึงมีความพอใจใน ระดับรายได้ อีกทั้งยังเห็นว่าภาระหน้าที่การงานและรายได้มีความเหมาะสมกันดี ซึ่งจากการ ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเห็น เรื่องภาระหน้าที่เปรียบเทียบกับรายได้ และความพอใจใน รายได้ในเชิงสถิติ โดยวิธีไคกำลังสอง ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันจริง

การลาออกของพนักงาน

เมื่อพนักงานลาออก ฝ่ายบุคคลของโรงแรมจะมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลถึงสาเหตุต่าง ๆ ของการลาออกของพนักงาน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม ต่าง ๆ ปรากฏว่า ในช่วงที่มีโรงแรมเปิดใหม่ทุกโรงแรมจะมีพนักงานลาออกมาก นอกนั้นสาเหตุ อื่น ๆ คือ พนักงานไปทำงานในต่างประเทศ ออกไปประกอบอาชีพส่วนตัวหรือแต่งงาน จำนวน พนักงานลาออกของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของแต่ละโรงแรมอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจากการสำรวจ อัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมต่าง ๆ ในช่วงปี 2528 จาก ตารางที่ 4.19 ปรากฏว่า โรงแรมร้อยละ 50 มีพนักงานลาออกเป็นอัตราร้อยละ 1 - 2 ของ พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม และโรงแรมร้อยละ 33.33 มีพนักงานลาออกเป็นอัตราร้อยละ 2-3 ของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม จากตารางจะสังเกตเห็นได้ว่า โรงแรม ที่มีจำนวนห้องพักมาก มีแนวโน้มที่จะมีอัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มสูงกว่า โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อย แต่อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ของโรงแรมที่สำรวจ ต่างให้ความเห็นอัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของ โรงแรมดังกล่าว ยังไม่ใช่อัตราสูงจนมีผลกระทบต่อการทำงานแต่อย่างใด นอกจากเป็นการ เสียเวลาคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เท่านั้น

ตารางที่ 4.19 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

จำนวนห้องพัก อัตราการลาออก ร้อยละ	น้อยกว่า 1	1 - 2	2 - 3	รวม
น้อยกว่า 400 ห้อง	1	1	-	2
401 - 800 ห้อง	1	5	3	9
มากกว่า 800 ห้อง	-	-	1	1
รวม	2	6	4	12
คิดเป็นร้อยละ	16.67	50.00	33.33	100.00

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นการเปลี่ยนงานในอนาคต

ความคิด	จำนวน	ร้อยละ
ไม่คิดจะเปลี่ยนงาน	52	17.2
คิดจะเปลี่ยนงาน	91	30.1
ยังไม่แน่ใจ	156	51.7
ไม่ตอบ	3	1.0
รวม	302	100.0

จากตารางที่ 4.20 เป็นการสำรวจความเห็นของพนักงานว่าจะมีการเปลี่ยนงานในอนาคตหรือไม่ ปรากฏว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังลังเลใจว่าจะเปลี่ยนงานหรือไม่ในอนาคตถึงร้อยละ 51.7 และร้อยละ 30.1 คิดว่าจะเปลี่ยนงาน ส่วนพนักงานที่คิดว่าจะไม่เปลี่ยนงานมีร้อยละ 17.2 และจากการสำรวจสาเหตุต่างๆ ที่พนักงานไม่คิดจะเปลี่ยนงาน มีพนักงานที่ตอบคำถามนี้ 211 คน และสามารถเลือกได้เกินกว่า 1 คำตอบ ปรากฏว่า

ตารางที่ 4.21 แสดงสาเหตุที่พนักงานไม่คิดจะเปลี่ยนงาน

สาเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจในภาระหน้าที่ และรายได้ที่ได้รับ	65	30.8
งานที่ทำอยู่มีความมั่นคงดี	71	33.6
งานที่ทำอยู่ กำลังก้าวหน้า	36	16.6
พอใจในระบบงานโดยทั่วไปของโรงแรม	25	11.8
พอใจในนโยบายโดยทั่วไปของโรงแรม	69	32.7
พอใจในความสัมพันธ์ที่กระหว่างเพื่อนร่วมงาน	64	30.3
พอใจในความสัมพันธ์ที่กระหว่างผู้บังคับบัญชา	51	24.2
อื่น ๆ	11	5.2

พนักงานคำนึงถึงความมั่นคงเป็นประการสำคัญ และรองลงมาคือมีความพอใจในนโยบายของโรงแรม เช่น การส่งเสริมให้พนักงานที่มีความสามารถมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นเหตุผลเดียวกับที่ฝ่ายจัดการได้ให้ความเห็นว่า โรงแรมมีนโยบายค่านี้นี้เป็นการจูงใจพนักงานด้วย สาเหตุประการอื่น ๆ รองลงมาคือ พนักงานมีความพอใจในงานที่ทำและรายได้ที่ได้รับ และพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

เมื่อสำรวจความเห็นของพนักงานที่คิดว่าจะเปลี่ยนงาน โดยมีจำนวนพนักงานที่ตอบคำถามนี้ 252 คน ปรากฏว่า

ตารางที่ 4.22 แสดงสาเหตุที่พนักงานคิดจะเปลี่ยนงาน

สาเหตุ	จำนวน	ร้อยละ
รายได้	73	29.0
ความก้าวหน้าของงาน	73	29.0
ความมั่นคงของงาน	58	23.0
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	25	9.9
การบริหาร	59	23.4
นโยบายองค์กร	34	13.5
ผู้บังคับบัญชา	34	13.5
ความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน	6	2.4
สวัสดิการ	65	25.8
ต้องการประกอบธุรกิจส่วนตัว	80	31.7
อื่น ๆ	25	9.9

สาเหตุของความคิดที่จะเปลี่ยนงานของพนักงานไม่ใช่จากเรื่องภายในที่เกี่ยวกับโรงแรม คือพนักงานที่คิดจะเปลี่ยนงานส่วนใหญ่ร้อยละ 31.7 เพราะต้องการออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว สาเหตุอื่นๆ ที่มีผู้เลือกมากคือด้านรายได้และความก้าวหน้าของงาน สาเหตุรองลงมาคือ สวัสดิการ และความมั่นคงของงานตามลำดับ

แสดงว่า ยังมีพนักงานบางส่วนไม่พอใจรายได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วเป็นการยากที่จะทำให้ทุกคนพอใจหมด ในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงของงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ ควรจะมีการอบรมและชี้แจงให้พนักงานทราบว่า นโยบายของโรงแรมยินดีส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถและขยันขันแข็งเสมอ แนะนำให้รู้จักพนักงานตัวอย่างที่มีคุณสมบัติดังกล่าว เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความเห็นทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ ที่พนักงานมีส่วนร่วมอยู่ด้วย

การให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาค้นหาในค่านพนักงานประการหนึ่ง ทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จด้วย ไม่ใช่เป็นเพียงแต่แรงงานเล็ก ๆ ที่ได้รับค่าจ้างไปเดือนหนึ่ง ๆ เท่านั้น การที่ให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นนี้ ยังทำให้ความสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นไปแบบใกล้ชิดกันมากขึ้น ฝ่ายจัดการมีโอกาสที่จะได้ทราบปัญหาเล็กน้อยในการทำงานซึ่งควรแก้ไข พนักงานเองอาจจะเป็นผู้แนะนำวิธีแก้ไขปัญหาก็คได้ เพราะทำอยู่เป็นประจำ ทราบข้อบกพร่องได้ดีกว่า การให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นนี้ควรจะทำทั้งแบบที่เป็นพิธีการ (FORMAL) และแบบไม่เป็นพิธีการ (INFORMAL)

แบบที่เป็นพิธีการ จะอยู่ในรูปของการประชุมกลุ่มย่อยในหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มจะต้องรับฟัง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และนำเสนอให้ฝ่ายจัดการรับทราบอีกต่อหนึ่ง อีกวิธีการหนึ่ง คือ ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในแบบฟอร์มหรือแบบสอบถามที่ฝ่ายจัดการจัดไว้

แบบไม่มีพิธีการ เป็นการที่ฝ่ายจัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานคลุกคลีอยู่กับพนักงานทั่วไปเสมอ ๆ มีการพูดคุยถามปัญหาในการทำงานเสมอ ๆ การทำความคุ้นเคยทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือขอเสนอแนะได้เมื่อมีโอกาส

การดำเนินงานด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งของการดำเนินกิจการ คือ การแสวงหากำไร นอกจากธุรกิจจะคำนึงถึงรายได้ที่เกิดขึ้นแล้ว จำเป็นต้องมี การพิจารณาถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการควบคุมให้อยู่ในระดับที่ต้องการ วิธีการที่จะให้กำไรสูงขึ้น ขณะที่รายได้อยู่ในระดับสูงสุดเต็มความสามารถของกิจการ คือการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายลง การเพิ่มรายได้ขึ้นหน่วยหนึ่งนั้น ยังไม่สามารถทำให้ธุรกิจได้กำไรเพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วย เพราะยังมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นจากรายได้แต่ละหน่วยนั้น แต่ขณะที่รายได้คงเดิม ธุรกิจสามารถประหยัดต้นทุนหนึ่งหน่วย ย่อมหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้นหนึ่งหน่วยนั่นเอง ในธุรกิจโรงแรมก็เช่นกัน ทุกแห่งที่สำรวจให้ความสำคัญกับการดูแลต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด มีหน่วยควบคุมต้นทุน (COST CONTROL) ในการดูแลต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่มอย่างใกล้ชิด หน่วยควบคุมต้นทุนนี้ แม้ว่าจะอยู่ในความดูแลของฝ่ายบัญชีก็ตาม แต่ก็มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มอยู่ตลอดเวลา

หน่วยควบคุมต้นทุน จะทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มทุกประเภทที่ซื้อมาขายไป ยอดรายได้และต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละวัน สรุปรูปเป็นรายอาทิตย์ หรือรายเดือน และกระจายต้นทุนของแต่ละจุดการขายในแต่ละเดือน

หน่วยงานต่าง ๆ ที่หน่วยควบคุมต้นทุนจะต้องติดต่อประสานงาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

1. ฝ่ายบัญชี เพื่อเก็บรวบรวมยอดขายในแต่ละวัน
2. ฝ่ายจัดซื้อ จะแจ้งความเคลื่อนไหวของราคาสินค้า ยอดสินค้าวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ซื้อเข้ามาในแต่ละวัน
3. ฝ่ายคลังสินค้า ตรวจสอบจำนวนสินค้า วัตถุดิบที่เบิกใช้และคงเหลือ โดยมีการนับจำนวนสินค้าที่คงเหลือจริงทุก 1 เดือนถึง 3 เดือน
4. ฝ่ายครัวและฝ่ายเครื่องดื่ม จะมีหน้าที่เพื่อควบคุมอัตราการใช้วัตถุดิบต่าง ๆ ตามปริมาณหรือสูตร (RECIPE) ของอาหารและเครื่องดื่มที่ได้กำหนดไว้ ควบคุมปริมาณวัตถุดิบที่เบิกและใช้ไปจริง นอกจากนี้ ยังมีรายการวัตถุดิบที่โอนจากหน่วยหนึ่งไปอีกหน่วยหนึ่ง เช่น จากครัวใหญ่ไปครัวพนักงาน หรือจากครัวห้องอาหารไปแผนกเครื่องดื่ม เป็นต้น

เมื่อหน่วยควบคุมต้นทุนได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนทั้งสิ้น เปรียบเทียบกับรายได้อีก จะทำเป็นรายงานส่งให้ผู้รับผิดชอบในการดูแลต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม โดยในรายงานนอกจากจะมีการแสดงต้นทุนเปรียบเทียบกับรายได้ในแต่ละวัน หรือแต่ละเดือน ยังนิยมที่จะแสดงยอดคงกล่าวในวันเดียวกันของปีที่ผ่านมา เพื่อเปรียบเทียบให้ดู ในรายงานหัวหน้าหน่วยควบคุมต้นทุน (COST CONTROLLER) ยังสามารถแสดงความคิดเห็นหรือข้อสังเกตประกอบในการพิจารณาอีกด้วย โดยรายงานดังกล่าวนี้จะส่งให้บุคคลต่อไปนี้ คือ

1. สมุหบัญชีหรือหัวหน้าหน่วยควบคุมต้นทุน ซึ่งเป็นหัวหน้าโดยตรงของหน่วยควบคุมต้นทุน
2. ผู้จัดการทั่วไป
3. ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม
4. ในบางโรงแรมที่สำรวจ ได้ส่งรายงานต้นทุนนี้ให้แก่ฝ่ายเจ้าของกิจการด้วย โดยส่งเฉพาะรายงานประจำเดือน หรือประจำอาทิตย์

อย่างไรก็ดี การดำเนินงานด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านอาหารและเครื่องดื่ม นอกจากจะให้ความสนใจในด้านค่าวัตถุดิบประเภทอาหารดิบและค่าเครื่องดื่มแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการดูแลเรื่องอื่นในการดำเนินงานด้านต้นทุนด้วย คือ

1. การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในขั้นตอนของการบริการ นอกจากจะทำให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการใช้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดด้วย

ขั้นตอนที่กล่าวนี้ เป็นขั้นตอนของการบริการ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ลูกค้าเริ่มเข้ามาใช้บริการในห้องอาหาร เมื่อลูกค้าสั่งอาหาร พนักงานที่รับคำสั่งจะต้องกระทำอย่างละเอียดรอบคอบ และถูกต้องและแจ้งให้พ่อครัวทราบ ตรวจสอบอาหารที่รับจากครัวว่าถูกต้องตามที่สั่งเพื่อไม่ให้ลูกค้าไม่พอใจ หรือขอเปลี่ยนแปลงถ้ามีการผิดพลาดในการรับคำสั่งของบริการ นอกจากจะเสียหายในด้านบริการแล้ว ยังเสียต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการปรุงให้ลูกค้าใหม่ด้วย

ด้านการรักษาความสะอาดของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ถ้าอยู่ในสภาพที่เรียบร้อย ก็จะเป็นที่พอใจของลูกค้า แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าลูกค้าพบว่าเครื่องมือเครื่องใช้ไม่สะอาดพอ นอกจากจะเสียลูกค้าแล้ว ยังต้องเสียเวลาในการเปลี่ยนของใหม่ให้ลูกค้า และนำของเก่าไปทำความสะอาดใหม่อีกครั้ง ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นเสมอ ๆ ค่าใช้จ่ายด้านการทำความสะอาดจะสูงขึ้นมากกว่าปกติ

2. การควบคุมมาตรฐานของอาหารและเครื่องดื่ม เมื่อได้มีการปรุงอาหารและเครื่องดื่มในแบบที่ดีที่สุดแล้ว จะมีการกำหนดสูตรและวิธีการปรุง เพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับพ่อครัวทุกคนที่จะปรุงให้ลูกค้า และยังเป็นการสะดวกสำหรับฝ่ายควบคุมต้นทุนในการบันทึกต้นทุนของอาหารแต่ละจานด้วย

อาหารทุกชนิดที่บริการให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะปรุงโดยพ่อครัวคนใดก็ตามก็จะมีรสชาติและปริมาณเท่ากันเสมอ เพราะมาจากสูตรและวิธีการปรุงแบบเดียวกัน

3. รายการอาหาร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการขายอาหารและเครื่องดื่มที่ฝ่ายจัดการจะต้องคอยตรวจตราเสมอว่า อาหารรายการใดที่ขายไม่ได้ หรือลูกค้าตำหนิว่าราคาแพงเกินไป ก็ควรมีการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสมอ นอกจากนั้นยังควรเพิ่มเติมรายการอาหารพิเศษ ๆ เสมอ เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเป็นประจำรู้สึกว่ามีบริการปรับปรุงดูแลอยู่ตลอดเวลา

ในด้านราคา จะต้องมีการทบทวนอยู่เสมอว่าเป็นราคาที่เหมาะสม โดยพิจารณาต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการประกอบอาหารควบคู่กันไปด้วย การปรับปรุงรายการอาหารนี้

ฝ่ายจัดการอาหารและเครื่องดื่มของทุกโรงแรมที่สำรวจจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งรายการ และราคาอาหารทุก 6 เดือน ถึง 1 ปี กรณีรายการอาหารงานจัดเลี้ยง มักมีการปรับปรุงทุก 1 ถึง 2 ปี เสมอ ๆ

4. ฝ่ายจัดซื้อ เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญในการควบคุมต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มเป็นอันมากจะเป็นผู้จัดซื้อหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนอาหารดิบต่าง ๆ ดังนั้น วิธีการจัดหาวัตถุดิบและของใช้ที่มีคุณภาพดีในแผนกจัดซื้อ จึงควรได้รับความสนใจและประสานงานกับฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มอย่างมาก

ฝ่ายจัดซื้อ จะเป็นผู้แนะนำสินค้าใหม่ ๆ ให้กับฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเพื่อทดลองใช้ เช่น ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบเพื่อให้อัตนุนต่ำลง ฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่แสวงหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี แต่ราคาถูก นอกจากนั้นระยะเวลาในการซื้อเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบางครั้งฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีการขายแบบเร่งด่วน เช่น งานจัดเลี้ยง ซึ่งรับแบบกระทั่หมั้น จะต้องประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อว่าสามารถซื้อหาอุปกรณ์ และอาหารดิบทุกชนิดที่ต้องการได้ทันเวลาจึงจะรับได้ เป็นต้น

5. การดูแลรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีหน่วยสจ๊วต เป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมจำนวนอุปกรณ์การเบิกใช้ในแต่ละห้องอาหาร การเก็บรักษา ตลอดจนการดูแลทำความสะอาดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ หน่วยรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้นี้จะจัดบันทึกจำนวนอุปกรณ์ทั้งสิ้นที่มีในโรงแรม จำนวนที่อยู่ตามห้องอาหารต่าง ๆ และจำนวนที่แตกหักเสียหายไป โดยมีการสำรวจจำนวนคงเหลือทุก 3 เดือน

เมื่อฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีการขายและใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้มากเท่าไร ความเสียหายที่เกิดขึ้นก็มากขึ้นตามลำดับ ซึ่งหน่วยสจ๊วตนี้จะต้องประสานงานกับหน่วยงานห้องอาหารต่าง ๆ ในการอบรมพนักงานถึงวิธีบำรุงรักษา การใช้ และการเก็บรักษาเครื่องมือ เครื่องใช้ให้มีอายุยืนนาน ในหน่วยสจ๊วตเองก็เช่นกัน จะต้องมีการจัดเก็บอุปกรณ์อย่างมีระเบียบ มีการอบรมพนักงานให้อยู่ในความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องของค้พพนักงานสจ๊วตถึงวิธีทำความสะอาด เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และสะอาดถูกหลักอนามัยมากที่สุด นอกจากนี้ หน่วยสจ๊วตจะต้องคอยสำรวจจำนวนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ให้อยู่ในระดับจำนวนที่กำหนด (PAR STOCK) ของแต่ละชนิด เพื่อให้เพียงพอในการใช้ โดยเฉพาะกรณีที่มีการใช้เต็มกำลังทุกหน่วยงาน เมื่อเครื่องมือชนิดใดลดปริมาณลงก็จำเป็นต้องทำรายงานเสนอฝ่ายจัดซื้อ เพื่อเตรียมจัดหาให้พร้อมเสมอ การตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ของอุปกรณ์เป็นสิ่งที่จะต้องอยู่ในสภาพที่พร้อมที่จะใช้ได้ทั้งอุปกรณ์และภาชนะ เช่น รถเข็น ถาด ต้องมีสภาพที่จะไม่ทำให้เครื่องมือเครื่องใช้เสียหาย

ไปรษณีย์

จากโรงแรมที่สำรวจ ปรากฏว่า ปริมาณของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่แตกหักเสียหายหรือสูญหายของแต่ละโรงแรม ทางโรงแรมมีนโยบายที่จะควบคุมให้อยู่ในระดับร้อยละ 0.5 ของยอดขาย แต่ผลที่ออกมาจริงปรากฏว่า ประมาณ 10 แห่งอยู่ในระดับร้อยละ 0.5 ถึงร้อยละ 1 มีโรงแรม 1 แห่ง ที่มีค่าเสียหายอยู่ในระดับร้อยละ 1 ถึง 2 ของยอดขาย และอีก 2 แห่ง ที่มีค่าเสียหายเกิดขึ้นถึงร้อยละ 2.5 - 3

ต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม

จากการสำรวจโรงแรมทั้ง 12 แห่ง ปรากฏว่าต้นทุนโดยเฉลี่ยค่านอาหารจะอยู่ในระดับร้อยละ 38 - 40 ส่วนค่านเครื่องดื่มอยู่ในระดับร้อยละ 21 - 30

ตารางที่ 4.23 แสดงต้นทุนอาหารคิดเป็นร้อยละของยอดขาย

ต้นทุนอาหารร้อยละของยอดขาย	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
ร้อยละ 25 - 37 ของยอดขาย	3	25.00
ร้อยละ 38 - 40 ของยอดขาย	6	50.00
มากกว่าร้อยละ 40 ของยอดขาย	2	16.67
ไม่ตอบ	1	8.33
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.24 แสดงต้นทุนเครื่องคั้มีคิดเป็นร้อยละของยอดขาย

ต้นทุนเครื่องคั้มีร้อยละของยอดขาย	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
ต่ำกว่าร้อยละ 20	2	16.67
ร้อยละ 21 - 25	4	33.33
ร้อยละ 26 - 30	3	25.00
มากกว่าร้อยละ 30	2	16.67
ไม่ตอบ	1	8.33
รวม	12	100.00

โรงแรมจำนวนครึ่งหนึ่งของที่สำรวจ จะมีต้นทุนอาหารอยู่ในระดับร้อยละ 38 - 40 ของยอดขาย ซึ่งในจำนวนนี้จะประกอบไปด้วยต้นทุนจากห้องอาหารต่าง ๆ ซึ่งบางห้องอาจจะมีต้นทุนสูง เช่น ในคอฟฟี่ชอป ราคาอาหารจะไม่สูงมากนัก แต่ในห้องกริลอาหารราคาสูง ต้นทุนจึงต่ำกว่า เป็นต้น

ในคานเครื่องคั้มีจะพบว่า ต้นทุนเครื่องคั้มีของแต่ละโรงแรมมีความแตกต่างกันมาก จากการสำรวจพบว่า โรงแรมแห่งหนึ่งที่มีต้นทุนต่ำกว่าร้อยละ 20 มีสาเหตุจากราคาขายเครื่องคั้มีสูงมาก ส่วนโรงแรมที่มีต้นทุนสูงกว่าร้อยละ 30 สาเหตุเนื่องจากราคาขายไม่สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องคั้มีประเภทเบียร์ที่ขายในคอฟฟี่ชอป มีต้นทุนสูงมาก ยิ่งขายมากก็ยิ่งทำให้ต้นทุนเฉลี่ยของทั้งโรงแรมสูงตามไปด้วย

การที่ต้นทุนอาหารและเครื่องคั้มีความเคลื่อนไหว ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องคั้จะต้องเป็นผู้ติดตามหาสาเหตุและหาทางแก้ไข ไม่ว่าจะต้นทุนจะสูงขึ้นหรือต่ำลง จะต้องมีสาเหตุที่จะต้องสำรวจหาเสมอ ซึ่งถ้ามีการผิดปกติของต้นทุนเมื่อเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมา หรือเทียบกับเวลาเดียวกันนี้ในปีที่แล้ว สิ่งผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องคั้จะต้องพิจารณา คือ

1. สำรวจความถูกต้องของตัวเลข จากหน่วยควบคุมต้นทุนอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการรวบรวมตัวเลขข้อมูลครบถ้วนแน่นอน

2. ตรวจสอบวัตถุดิบที่มีปริมาณการใช้สูง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงต้นทุนราคาหรือไม่ โดยขอข้อมูลจากฝ่ายจัดซื้อ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงราคาก็จะได้อะไรเหมือนกันทางแก้ไข เช่น เปลี่ยนแปลงชนิดหรือคุณภาพ เพื่อความเหมาะสม เปลี่ยนบริษัทผู้ขาย เป็นต้น
3. สํารวจรายการอาหารว่ามีราคาใดไม่เหมาะสมกับต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงหรือไม่
4. หาเหตุพิเศษที่เกิดขึ้น เช่น คุ้เย็นอุณหภูมิไม่เย็นพอ ทำให้อาหารคิบเสียเป็นจำนวนมาก เป็นต้น
5. เหตุการณ์อื่น ๆ เช่น งานจัดเลี้ยงจำนวนมาก ขายราคาต่ำกว่าปกติเพราะสาเหตุต่าง ๆ ก็ทำให้ต้นทุนสูงขึ้นได้

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

1. การคำนวณต้นทุน ต้องใช้ความถี่ถี่ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดมาก และต้องทำให้ทันต่อเวลาเสมอ ปัญหาปลีกย่อยต่าง ๆ เช่น การโอนต้นทุนระหว่างหน่วยงาน มักเป็นรายละเอียดที่จะต้องคอยติดตามให้ได้มากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันทุกโรงแรมที่สำรวจกำลังพยายามหาวิธีการเก็บข้อมูล เพื่อคำนวณต้นทุนอย่างถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด
2. สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างประหยัด มักเกิดขึ้นกับโรงแรมที่เปิดดำเนินการมานานแล้ว และมีการขยายการดำเนินงานด้านอาหารและเครื่องดื่มภายหลัง การที่มีได้มีการเตรียมแผนงานตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการ ทำให้สภาพของห้องอาหารหรือครัวที่ต่อเติมในภายหลังมักขัดต่อการทำงาน เช่น ครัวใหญ่อยู่ไกลเกินกว่าจะปรุงอาหารบริการห้องอาหารต่าง ๆ ได้ การที่แยกครัวแต่ละห้องอาหารต่างหากจากกัน มักจะเกิดปัญหาในการควบคุมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอาหารคิบจะมีการใช้อย่างไม่ประหยัดมากกว่าการดูแลจากจุดเดียว หรือการที่ครัวอยู่ห่างจากห้องอาหารเกินไป ทำให้ต้องใช้พนักงานมากขึ้นในการบริการ หรือเพิ่มที่อุ่นอาหารในการเตรียมอาหารก่อนการบริการ สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นเพราะสภาพพื้นที่ของโรงแรมไม่อำนวย และการลงทุนในการปรับปรุงสูง การแก้ไขจึงจำเป็นต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
3. การติดตามความเคลื่อนไหวของต้นทุน เป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มที่จะต้องคอยติดตามว่าหน่วยขายหน่วยใด ทำการควบคุมไม่ดีพอ ต้นทุนสูง ซึ่งในโรงแรมต่าง ๆ ที่สำรวจต่างพยายามอบรมหัวหน้าหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบในการดูแล ติดตามการ

เคลื่อนไหวในหน่วยงานของตนมากขึ้น โดยการวางนโยบายและมอบหมายอำนาจในการดูแลตัดสินใจให้หัวหน้าหน่วยงานแก้ไขปัญหาของหน่วยงานตนเองให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มนำเวลาที่ใช้ในการติดตามแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไปวางแผนงาน เพื่อหารายได้ให้แก่ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมากขึ้น

การควบคุมการดำเนินงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

การควบคุมและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งอาจจะมีการมอบหมายการควบคุมและการวิเคราะห์บางส่วนนี้ ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการดูแลตนเอง และรายงานผลความเคลื่อนไหวให้ผู้จัดการทราบอีกครั้งหนึ่ง การควบคุมและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนี้จะทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การควบคุมจากตัวเลข
2. การควบคุมโดยการดูแลตรวจตราด้วยตนเอง

1. การควบคุมจากตัวเลข เป็นวิธีการที่โรงแรมที่มีการดำเนินงานแบบสากลนิยมใช้ และเน้นการควบคุมโดยตัวเลขมาก จากการสำรวจพบว่าทุกโรงแรมก็มีการควบคุมโดยการดูตัวเลขจากรายงานต่าง ๆ เช่นกัน แต่โรงแรมอื่น ๆ นอกจากที่กล่าวแล้วให้ความสำคัญด้านตัวเลขไม่เท่ากับการดูแลด้วยตนเอง

ตัวเลขที่กล่าวถึงนี้ หมายถึงรายงานต่าง ๆ ตั้งแต่งบประมาณรายได้รายจ่ายที่ตั้งไว้ งบกำไรขาดทุน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ออกมาจริง ซึ่งจะมีการเปรียบเทียบทุกเดือน เพื่อหาผลแตกต่างที่เกิดขึ้น และหาสาเหตุของความแตกต่างนั้น

นอกจากนี้ก็เป็นรายงานต้นทุนอาหารและเครื่องดื่ม ค่าใช้จ่ายในการแตกหักเสียหายของแต่ละเดือน รายงานค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ค่าพนักงานพิเศษ หรือจำนวนพนักงานที่เข้าออกแต่ละเดือน ยอดขายเฉลี่ยต่อลูกค้าแต่ละคน (AVERAGE CHECK) สำหรับพนักงานแต่ละคนว่ามีความสามารถในการบริการ และเชิญชวนลูกค้าได้มากแค่ไหน เหล่านี้เป็นข้อมูลที่ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะต้องทราบทั้งตัวเลขและเหตุผล

2. การควบคุมโดยการตรวจตราด้วยตนเอง เป็นการดูแลเพื่อประโยชน์ที่สำคัญ คือ รักษาคุณภาพการบริการ คุณภาพอาหารเครื่องดื่ม การรักษาสีของ เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เสียหายน้อยที่สุด

ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานทุกประเภทในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องรู้อย่างละเอียด โดยการส่งส่งคู่มือการทำงานของพนักงานบริการ การปรุงอาหารให้ได้มาตรฐาน การคัดเลือกสินค้า วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ราคาถูกมาใช้ เพื่อลดต้นทุนอาหาร การดูแลความเรียบร้อยของห้องอาหาร ห้องครัว ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมแก่การบริการอย่างดี

การที่ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มตรวจตราการทำงานด้วยตนเอง จะทำให้ทราบความเป็นไป และเหตุผลของความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ได้ ถ้ามีการตรวจตราอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้พบสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นได้โดยง่าย และสามารถหาทางป้องกันหรือแก้ไขได้ทันที่ นอกจากนี้ การพูดคุยเพื่อซักถามข้อมูลต่าง ๆ จากลูกค้าจะทำให้ทราบถึงการบริการและความต้องการของลูกค้าด้วย

การประสานงาน

จากการสำรวจโรงแรมทั้ง 12 แห่ง พบว่ามีวิธีการหนึ่ง ซึ่งทุกโรงแรมใช้กันมากในการดำเนินงาน มีส่วนในการสนับสนุนและประสานงาน คือ การประชุม ซึ่งใช้ตั้งแต่ การวางแผน การอบรม การแก้ไขปัญหา และการควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น จึงมีการจัดประชุมตั้งแต่กลุ่มเล็กจนถึงกลุ่มใหญ่ดังต่อไปนี้ คือ

1. การประชุมดำเนินงาน หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายจะรวมประชุมกับผู้จัดการ เพื่อหารือการดำเนินงานโดยทั่วไป ทุกเช้า
2. การประชุมในหน่วยงานแต่ละรอบทุกวัน โดยหัวหน้าหน่วยงานหรือหัวหน้ารอบ จะประชุมพนักงานในหน่วยงานของตน เพื่อแก้ไขและชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวาน แจงแผนงานของวันนี้ และเตรียมงานสำหรับวันต่อ ๆ ไป
3. การประชุมฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม โดยผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม พ่อ-ครัวใหญ่ และหัวหน้าหน่วยห้องอาหารต่าง ๆ ประชุมกัน 1 - 2 อาทิตย์ต่อครั้ง เพื่อแจ้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ชี้แจงเหตุผลของแต่ละหน่วยงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงานกันเอง และครัว การวางแผนและเตรียมงานต่อไป
4. การประชุมหัวหน้าแผนก ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะร่วมประชุมกับผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายอื่น เพื่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องติดต่อกัน โดยที่ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องติดต่อกับฝ่ายต่อไปนี้ คือ



- ก. ฝ่ายครัว
- ข. ฝ่ายแม่บ้าน ด้านความสะอาดเรียบร้อย หรือการตกแต่งสถานที่
- ค. ฝ่ายช่าง เพื่อการดูแลซ่อมแซมสถานที่และอุปกรณ์ และตกแต่งสถานที่
- ง. ฝ่ายบุคคล ด้านการพนักงานเข้า - ออก กฎระเบียบ ความประพฤติพนักงาน และจำนวนพนักงาน
- จ. ฝ่ายรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ (STEWARD) เรื่องการเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ
- ฉ. ฝ่ายจัดซื้อ ด้านการสั่งซื้อ อาหาร เครื่องดื่ม และอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบการ
- ช. ฝ่ายคลังสินค้า
- ซ. ฝ่ายควบคุมต้นทุน
- ด. ฝ่ายรับของและสินค้า เพื่อควบคุมคุณภาพสินค้า

5. นอกจากนั้น เป็นการประชุมของฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งถ้ามีเรื่องที่เกี่ยวข้องก็จะเชิญผู้รับผิดชอบในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มเข้ามามีส่วนช่วย

ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในด้านตัวเลข มีข้อสังเกตประการหนึ่งคือทุกโรงแรมที่สำรวจสามารถทำรายได้กระจายในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น แม้ว่าบางปีจะต้องประสบกับสภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง หรือสถานการณ์ทางการเมืองที่มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวก็ตาม ก็ยังสามารถทำได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเรื่องนี้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรมหลาย ๆ แห่ง ปรากฏว่า ผู้ที่รับผิดชอบจะใช้วิธีกำหนดเป้าหมายรายได้และงบประมาณรายจ่ายแบบที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด คือระดับที่คาดว่าจะทำได้แน่นอน ไม่ใช่ระดับที่ต้องใช้ความพยายามเต็มความสามารถ วิธีการเช่นนี้จะเป็นผลดีทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าความสำเร็จสามารถทำได้อย่างแน่นอน และถ้าสามารถทำได้เกินกว่าเป้าหมายก็ยังสร้างความรู้สึกที่ดีแก่คณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้นบริษัทอีกด้วย

แนวความคิดด้านการจัดการและงานของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ในทัศนะของผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มแต่ละแห่ง

จากการสำรวจพบว่า สิ่งที่ทุกโรงแรมเน้นให้ความสำคัญมากที่สุดคือ คุณภาพของการบริการ ซึ่งคิดว่าจะเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้าให้พอใจ และกลับมาใช้บริการอีกในโอกาสข้างหน้า นอกจากนี้คือคุณภาพและรสชาติของอาหารที่ทำให้ลูกค้าติดใจ และกล่าวถึงอยู่เสมอ

ทุกโรงแรมที่สำรวจมีการอบรมพนักงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด แม้ว่าทุกแห่งจะคิดว่า การทำงานของพนักงานของตนอยู่ในมาตรฐานที่ใช้ได้ แต่ก็ยังไม่มีที่ใดพอใจ ทุกที่พยายามหาผู้ที่มีความสามารถ และวิธีการต่าง ๆ มาอบรมเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

แนวความคิดเรื่องการบริการ โรงแรมส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ถ้ามีการบริการแบบเป็นกันเองกับลูกค้ามากที่สุด จะทำให้ลูกค้าติดใจ แม้ว่าโรงแรมจะมีขนาดใหญ่จำนวนพนักงานมาก แต่มีการทำงานโดยมีการดูแลเป็นส่วนอยู่แล้ว ดังนั้น จึงเป็นการไม่ยากที่จะฝึกให้พนักงานมีการบริการแบบเป็นกันเองกับลูกค้าได้

ด้านการแข่งขันราคาค่าน้ำอาหารและเครื่องดื่ม โดยเฉพาะงานจัดเลี้ยง แม้ว่าทุกแห่งจะออกตัวว่า ไม่ใคร่รวมอยู่ด้วยในตลาดการแข่งขันดังกล่าว แต่ก็ได้แสดงความเห็นว่า ในอนาคตการแข่งขันทางค่าน้ำราคาก็คงจะยังมีต่อไปเรื่อย ๆ แต่จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่มีรูปแบบที่ตีมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นสำคัญ ซึ่งผลดีของการแข่งขันก็คือ ทำให้ลูกค้ามีที่เลือกมากขึ้น แต่ละแห่งต้องพยายามปรับปรุงคุณภาพของอาหารและการบริการให้ดีขึ้นอยู่เสมอ จึงจะดึงดูดลูกค้าไว้ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย