

ถอดบทเรียน “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม”

ผู้ที่ดูแลด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันนั้น ไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ในส่วนของเอกสารต่างที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็น การให้เงินเดือน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน แล้วนั้น ในปัจจุบันนี้ถือได้ว่า งานในส่วนของทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งตำแหน่งที่ทำให้องค์กรนั้นขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น

การบริหารงานส่วนต่างๆของโรงแรม แบ่งออกเป็น 6 ฝ่ายหลักๆ ดังนี้ Room / Food & Beverage/ Finance / Human Resources / Sale & Marketing / Chief Engineering การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและสร้างผลกำไรสูงสุดให้องค์กรนั้น เกิดจากการทำงานร่วมกันของแผนกต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพนักงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องรู้ข้อมูลของแต่ละแผนก และกระจายข้อมูลนั้นสู่แผนกอื่น

หน้าที่หลักๆของHR ได้แก่ ความได้มาซึ่งบุคคลที่มีฝีมือ (Talent Acquisition) ,จัดการพัฒนาบุคคลให้เข้ากับองค์กร(Talent Management) , พัฒนาความเป็นผู้นำ (Leadership Development) ซึ่งทั้งสามสิ่งนี้ก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีต่อบริษัทหรือองค์กร

การทำHRM จะมีวงจรเรียกว่า HR life cycle เริ่มจาก

-**Workforce planning** ประกอบด้วย Job Analysis และ HR planning ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 โครงสร้าง คือ Organization Chart , Position title ใช้กำหนดฐานเงินเดือน, Position Level (ระดับของตำแหน่งงาน) โดยมีผลต่อสวัสดิการ, Reporting Line (การบังคับบัญชาแบบแผน), Benefit Package สวัสดิการที่ออกแบบมาให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งLevel, HR Policy and Procedures (นโยบายและระเบียบข้อบังคับของโรงแรม และ Associate Handbook (คู่มือพนักงาน *กฎหมายบังคับ*) การทำ HR planning จะมีการทำ Job Descriptions ที่ระบุขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบงานตำแหน่งงานนั้นๆและ Job competencies เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการประสบความสำเร็จของพนักงาน

-**Recruit and selection** แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ Searching>>Shortlist>>Interview>>Selection>>ออกเอกสารจ้างงาน โดยมีการคัดกรองเอาคนที่มีความสามารถที่สุดผ่านกระบวนการต่างๆในแต่ละขั้น

-**Engagement and Retention** ประกอบไปด้วย แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งการจะทำได้นั้นHRจะต้องรู้กฎหมายพื้นฐานเพื่อการทำที่ปรับตัวและรู้สิทธิ์ผลประโยชน์พื้นฐานที่พนักงานควรจะได้, การปรับเปลี่ยนสายงาน และการเลิกจ้าง, งานบริหารความปลอดภัยและสุขอนามัย, การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ

-**Performance Management** โดยทั่วไปจะแบ่งได้เป็น 2 ช่วง คือ การประเมินช่วงทดลองงานกับการประเมินผลต่อปี โดยจะแบ่งออกเป็น Mid-Year Review และ Year-End review ในบางองค์กรอาจจะมีการให้พนักงานเข้ามาประเมินตนเองก่อน (self assessment) และการประเมินจากJob/task/competencies

assessment ที่ใช้ดูว่าจะผ่าน Pro หรือมีประสิทธิภาพพอที่จะ Promote ใหม่ การประเมินแบบ 360 องศาทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินพนักงานได้อย่างรอบด้าน มีความยุติธรรม เพราะการประเมินนี้จะมาจาก 4 ด้านด้วยกัน คือ 1. หัวหน้างาน 2. พนักงานในแผนกเดียวกัน 3. พนักงานต่างแผนกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรา และ 4. ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

-Training and Development มีขั้นตอนเป็นวงกลมดังนี้ สังเกต วางแผน กระตุ้น แก้ปัญหา การสอน งาน การทดสอบและวนกลับไปทำการสังเกตใหม่ ซึ่งจะมีการวัดผลว่าดีไหมจาก ระดับที่ 1 วัดที่ความรู้สึกระดับที่ 2 ดูว่าพนักงานเปลี่ยนทัศนคติหรือไม่ ระดับที่ 3 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรีเปลา ระดับที่ 4 ดูผลประกอบการ ส่วนการพัฒนาจะการดูเรื่อง Talent Management, Succession Plan, Career Path และ Diversity Management ที่จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ ไม่เกิดความขัดแย้งกันในบริษัท

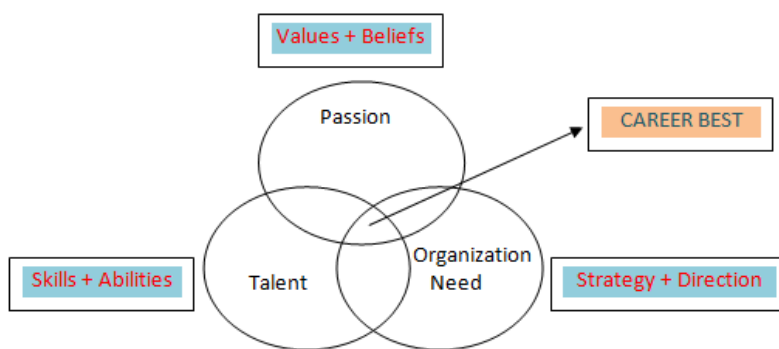
ในการจัดการและบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงแรม ถือได้ว่ามีความครอบคลุมในทุกๆด้านจนเกือบสมบูรณ์ ทั้งนี้ เพราะมีการยึดหลักการที่สร้างความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ ได้อย่างสิ้นเชิง คือ

Not only..... “Put the Right Man to the Right Job”

But also..... “Hiring Attitude, Train for Skills”

“นอกจากจะต้องคัดเลือกคนให้เหมาะกับงานแล้ว ยังต้องคำนึงถึงว่า บุคคลที่เลือกมานั้น จะต้องเป็นคนที่มีทัศนคติ ความสามารถ ที่สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถ และมีศักยภาพที่สูงขึ้นได้” โดยหลักการที่เป็นจุดเด่นที่ทางโรงแรมนำมาใช้ คือ

การทำ Career Best



Career Best คือ หลักที่ใช้ในการประเมินตนเอง เพื่อให้ทราบถึงงานที่เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งในแง่ของผู้ประกอบการในการคัดเลือกผู้สมัครงาน หรือในการเลือกบริษัทที่จะสมัครงานก็ได้ โดย Career Best จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. Talent หมายถึง เป็นผู้ที่ มีทักษะและความสามารถในการงานนั้นๆ skills + Abilities = “What I’m good at”
2. Passion หมายถึง เป็นผู้ที่ เห็นคุณค่า และมีความชื่นชอบ เชื่อมั่นในงานนั้นๆ Values + Beliefs = “What I enjoy”
3. Organizational Needs หมายถึง เป็นผู้ที่ มีคุณสมบัติตรงตามกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร เป็นผู้ที่ องค์กรต้องการ Strategy + Direction = “What the company good are”

ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะกำหนดสิ่งที่ต้องการ ระดับ ความมาก-น้อยต่างกันออกไป รวมถึงทำให้ผู้ที่ จะเข้าสมัครเป็น พนักงานขององค์กรนั้น ได้ตระหนักถึงความเหมาะสมของตนกับความต้องการองค์กรหรือไม่ เพราะ career best ของแต่ละคน แต่ละองค์กรนั้น แตกต่างกัน

Career Path VS Training Road Map

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) หมายถึง แนวทางที่แสดงให้เห็นว่าคนทำงานในแต่ละ ตำแหน่งจะมีโอกาสเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปไหนได้บ้าง และต้องใช้ระยะเวลาานานกี่ปี ซึ่ง เส้นทางความก้าวหน้านี้ไม่ใช่เครื่องการันตีว่าทุกคนต้องเดินไปตามเส้น ทางที่กำหนดไว้ เพราะการที่ใครจะ ก้าวหน้าไปไหน ขึ้นเร็วแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน

เส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม (Training Road Map) หมายถึง แนวทางในการฝึกอบรมให้ คนทำงานมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะทำงานได้ ทำงานดีขึ้นและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะการเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการทั้ง Career Path และ Training Road Map ให้มีความก้าวหน้าและดำเนินควบคู่ไปด้วยกัน เพราะจะเห็นได้ว่า ทั้ง 2 อย่าง คือ เครื่องมือหรือระบบในการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บุคลากร สามารถเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ ดังนั้นองค์กรต้องรู้จักวางแผน เตรียมระบบการทำงานในองค์กร ทั้งนี้ ยังต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความสามารถที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งในระบบขององค์กรไป พร้อมๆกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์กรที่แข็งแกร่ง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและสามารถนำพาให้องค์กรก้าว ไกลในอุตสาหกรรมได้อย่างสมบูรณ์ เปรียบเสมือนว่า “ในการที่เราจะเดินทางไปยังเส้นทางหนึ่ง เราต้องตัดสินใจ ว่าเรากำลังจะเดินทางไปไหน เส้นทางนั้นมีระยะทางเท่าไร และจะไปถึงเป้าหมายในเวลาไหน ในขณะที่เดียวกัน

เราจะต้องเตรียมการต่างๆสำหรับเดินทาง เช่น ตรวจสอบสภาพรถ เตรียมเสบียง เติมน้ำมันเมื่อไหร่บ้าง ปริมาณเท่าไร จึงจะเหมาะสมกับการเดินทางในครั้งนั้นๆ เป็นต้น”

Recruitment & Selection มีขั้นตอน ดังนี้

1. Searching (สรรหา) -Internal:เคลื่อนย้ายบุคลากรภายในเครือหรือองค์กรเดียวกัน (Hot Move) และ -External: บริษัทคู่แข่ง สถาบันการศึกษา องค์กรจัดหางาน อินเทอร์เน็ต เป็นต้น
2. Shortlist (คัดกรอง) ว่าใครควรได้เข้ารับการสัมภาษณ์หรือพิจารณาต่อไปหรือใครสัมภาษณ์ก่อน-หลังโดยคัดกรองจากข้อมูลพื้นฐานหรือเอกสารอื่นๆประกอบ
3. Interview (สัมภาษณ์)
 - Panel Interview: การสัมภาษณ์รวมเป็นกลุ่ม เป็นโอกาสในการพบผู้บริหาร ใช้เฉพาะองค์กรเคร่งๆ
 - Fact Finding: ถามข้อมูลข้อเท็จจริง
 - Behavior Interview:ถามเชิงลึกขึ้น โดยเพิ่มความเข้มข้นและความกดดัน ใช้กับเฉพาะบางตำแหน่ง

Behavior interview question (STAR)

Situation เหตุการณ์ :บอกเล่าสถานการณ์หรือปัญหาที่ผู้ถูกสัมภาษณ์เคยเผชิญ

Task ลักษณะงาน :งานที่เคยได้รับมอบหมายและรวมถึงรายละเอียดของงาน ถามเพื่อความแน่ใจตามที่เคยได้ปฏิบัติจริงมาก่อน

Action พฤติกรรม :อธิบายการกระทำเมื่อเจอกับปัญหาเหล่านั้น และบอกเหตุผลของการกระทำนั้นได้ว่ามีวิธีการจัดการอย่างไร

Result ผลลัพธ์ :ผลที่เกิดขึ้นจากการทำตามวิธีที่วางแผนไว้ ประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้เรียนรู้อะไรจากเหตุการณ์นั้นและสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับอย่างอื่นได้อย่างไร

4. Selection (คัดเลือก): “Put the Right Man to the Right Job”>Hiring Attitude,Train for Skill

5. Recruitment (จ้างงาน) : เช็คอัตรากำลังพลว่ามีกำลังจ้างหรือไม่ >ออกใบขอบุคลากร(PR)> ใบขออนุมัติดำเนินการงานบุคคล(PAF)> สัญญาจ้าง

HRM&HRD Calendar ปฏิทินการทำงานของ HRM โดยหลักการทำงานใน HRM&HRD Calendar นั้นได้อธิบายไว้ว่า การเริ่มทำงานขององค์กรจะเริ่มขึ้นในเดือนมีนาคม เพราะว่าการประเมินผลปลายปีเกิดขึ้นในเดือนธันวาคม และเมื่อทราบผลการประเมินแล้วองค์กรก็ต้องหาจุดบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำงานของปีที่แล้วเพื่อหาวิธีการแก้ไข และตั้งเป้าหมายการทำงานใหม่ของปีถัดไปในช่วงระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ก่อนที่จะเริ่มงานในเดือนมีนาคม และในเดือนมิถุนายนก็จะมีการประเมินผลกลางปีเกิดขึ้นเพื่อหาข้อบกพร่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และหากพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานนั้น HR ก็จะทำหน้าที่ในการสอนงานและให้คำแนะนำในเรื่องของการทำงานใหม่อีกครั้ง จนกระทั่งในช่วงเดือนกันยายนองค์กรจะเปิดโอกาสให้มีการประเมินผลแบบ 360 องศาซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถประเมินหัวหน้างานได้และให้เพื่อนร่วมงานประเมินกันเอง และก่อนที่จะถึงการประเมินผลปลายปีอีกครั้ง ทางองค์กรจะจัดให้มีการประเมินผลการทำงานของตัวเองขึ้นในช่วงระหว่างเดือนกันยายนกับเดือนธันวาคม





