

พฤติกรรมของผู้บริหารต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้าน
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะ
ท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานี
Executive Behaviors towards Human Resource Risk Management
Planning Process of Small-sized and Medium-sized Hotels
in Touristic Islands of Surat Thani Province

พงษ์จันทร์ คล้ายอุดม* เทิดชาย ช่วยบำรุง
Pongchan Klaiudom, Therdchai Choibamroong

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการผู้บริหารทั่วไป หรือเป็นทั้งผู้ประกอบการและผู้บริหารทั่วไปของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเกาะสมุย เกาะพะงันที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน และจำนวนห้องไม่เกิน 50 ห้อง จำนวน 141 คน สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย ใช้แบบสอบถามและ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติค่อนข้างน้อย โดยขั้นตอนการเตรียมการวางแผน การประเมินแผนระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติค่อนข้างน้อย สำหรับการร่างแผน การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับแผน และการทบทวนและปรับปรุงแผนระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติต่ำ

คำสำคัญ: การจัดการความเสี่ยง กระบวนการวางแผน โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This research aimed at studying executives' behavior in human resource risk management planning process of small and medium sized hotels in touristic islands of Surat Thani Province. The sample size was 141 consisting of entrepreneurs, general managers or those with both roles among small and medium sized hotels in Samui and Phangan islands with 50 employees or less and 50 rooms or less. The sample size was yielded from simple random sampling techniques. A questionnaire and semi-structured interview were employed to gather the data. The research results revealed that the overall executive behavior towards human resource risk management planning process was at the somewhat low practice level. In particular, the preparation and the evaluation process were at somewhat low practice level; while, the formulation process, the implementation process, the monitoring process, and the revision and adjustment process were at the low practice level.

Keywords: Risk management, planning process, Small and Medium Sized Hotels

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่ประเทศจากจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติเดินทางท่องเที่ยวในประเทศมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจในช่วงโซ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างเติบโตตามไปด้วย เช่น ธุรกิจโรงแรมที่พัก ร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจขายของที่ระลึก เป็นต้น แต่ Maditinos, (2008) พบว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวต่อปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น แม้เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้นมิได้เกิดขึ้นในประเทศโดยตรงแต่ผลที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่ว่าจะเกิดจากภายนอกธุรกิจหรือที่เกิดจากภายในธุรกิจเองต่างมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนของสภาพภูมิอากาศโลก หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ฯลฯ ต่างส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในระบบการท่องเที่ยวส่งผลให้เกิดความเสี่ยงแก่ธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในระบบการท่องเที่ยวการจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการในการป้องกัน หลีกเลี่ยง ลดโอกาส ควบคุม การถ่ายโอน การสูญเสียทรัพย์สินของกิจการก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นล่วงหน้า และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการความเสี่ยงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสมแก่องค์กรนั้น ๆ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่มีผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เนื่องจากมีการจ้างงานทั้งแรงงานที่ไร้ฝีมือ แรงงานที่มีทักษะ ตลอดจนแรงงานระดับผู้บริหารเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ ค่าใช้จ่ายมากกว่า ร้อยละ 25 เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ดังนั้นธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคลากรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (จิตตินันท์ นันทไพบลย์, 2555)

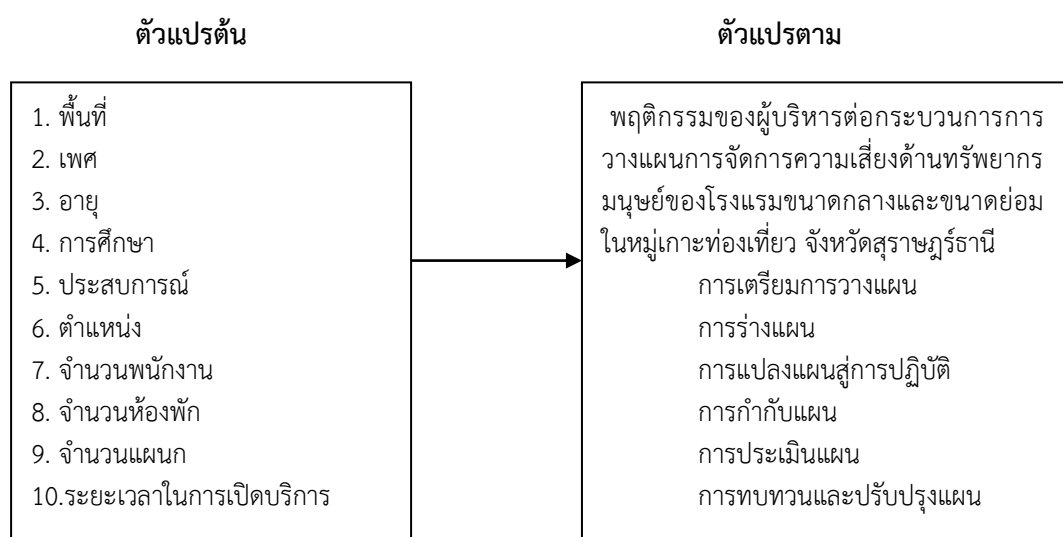
ในปัจจุบันปัญหาการลาออกของพนักงานยังเป็นสาเหตุที่สำคัญของการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรม กำลังคนในระดับปฏิบัติงาน (Wang, 2007) และกำลังคนในธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นพนักงานชั่วคราว (พวงเพ็ญ ชูรินทร์, 2551) นอกจากนี้ปัญหาการขาดแผนกำลังคนในธุรกิจโรงแรมกำลังเป็นปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถประมาณการแผนกำลังคนที่แน่นอนได้ เพราะปัญหาดังกล่าวข้างต้นประกอบกับธุรกิจนี้มีความอ่อนไหวมาก รวมทั้งกำลังคนที่จบปริญญาตรียังขาดคุณลักษณะด้านภาษา ด้านคอมพิวเตอร์ มีความรู้และทักษะไม่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโรงแรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) การเผชิญกับปัญหาอัตราการเข้าออกพนักงานสูง การขาดแรงงานคุณภาพ การขาดการวางแผนกำลังคน ต่างเป็นความเสี่ยงทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นธุรกิจในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวของประเทศและกำลังเผชิญปัญหาความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการที่พนักงานมีอัตราการเข้าออกงานสูง หรือการขาดแคลนแรงงานหรือพนักงานที่มีอยู่มีมาตรฐานต่ำกว่าที่ต้องการ จำเป็นที่ธุรกิจโรงแรมต้องมีการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกัน หลีกเลี่ยง ลดโอกาส ควบคุม ถ่ายโอนการสูญเสียของโรงแรม นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมในหมู่เกาะท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานี กำลังเผชิญกับปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความเสี่ยง ขาดการวางแผนการจัดการความเสี่ยง คงปล่อยให้เหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วใช้กลยุทธ์การตลาดเข้ามาแก้ปัญหาหรือใช้วิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ (กฤษณา พรหมเกาะ, 2556) สอดคล้องกับ รณชิต มหัทธนะพฤทธิ (2551) ว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมไทยก็มีความตื่นตัวและเริ่มนำวิธีการจัดการความเสี่ยงไปใช้บางส่วนตามความเหมาะสมของ

โรงแรมแต่ละแห่ง แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทั้งนี้ เกิดจากปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงการขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจเรื่องนี้ แต่การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์จะเหมาะสมแก่ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีกระบวนการวางแผนที่ดีที่เหมาะสม จากการขาดกระบวนการวางแผนที่เหมาะสมดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

พฤติกรรมของผู้บริหารต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้บริหารที่เป็นผู้ประกอบการผู้บริหารทั่วไป หรือเป็นทั้งผู้ประกอบการและเป็นผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เกาะสมุยและเกาะพะงันที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน และจำนวนห้องไม่เกิน 50 ห้อง จำนวน 218 คน ผู้วิจัยทำการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจำนวน 141 คนโดยใช้สูตรทาร์โรว์ ยามาเน่ ที่เป็นผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานไม่เกิน 50 คน และจำนวนห้องไม่เกิน 50 ห้อง โดยผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้สถิติพรรณนา เพื่อแสดงผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อแสดงผลพฤติกรรมของผู้บริหารการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยวจังหวัดสุราษฎร์ธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ที่เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือโดยการ

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและดำเนินการสัมภาษณ์ เบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อคำถาม จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงแรมที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง และการหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค และข้อมูลเชิงคุณภาพโดยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสนับสนุนการวิจัยเชิงปริมาณโดยประชากร คือ ผู้บริหารที่เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารทั่วไป หรือเป็นทั้งผู้ประกอบการและเป็นผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เกาะสมุยและเกาะพะงันผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง จากกลุ่มตัวอย่าง 40 คน และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป

พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่เกาะสมุย ร้อยละ 59.6 และเกาะพะงัน ร้อยละ 40.4 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.7 และเพศชาย ร้อยละ 43.3 มีอายุระหว่าง 34 ถึง 42 ปี ร้อยละ 34.8 รองลงมาได้แก่กลุ่มอายุระหว่าง 43 ถึง 51 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.5 ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ร้อยละ 53.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และร้อยละ 16.3 สำเร็จการศึกษามากกว่าปริญญาตรีประสบการณ์ในการบริหารโรงแรมระหว่าง 9 ถึง 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมา ร้อยละ 36.9 มีประสบการณ์ในการบริหารโรงแรมไม่เกิน 8 ปี ตำแหน่งผู้บริหารโรงแรมร้อยละ 46.1 กลุ่มถัดไปคือเจ้าของโรงแรมร้อยละ 31.2 เป็นโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ระหว่าง 11 ถึง 20 ห้อง ร้อยละ 34.75 กลุ่มรองลงมาคือกลุ่มที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 21 ถึง 30 ห้อง ร้อยละ 25.53 มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 9 คน ร้อยละ 51.8 กลุ่มถัดไปคือจำนวนพนักงานระหว่าง 10 คน ถึง 19 คน ร้อยละ 24.1 มีจำนวนแผนก ระหว่าง 4 ถึง 7 แผนก ร้อยละ 47.5 กลุ่มถัดไปคือจำนวนแผนกไม่เกิน 3 แผนก ร้อยละ 46.8 และระยะเวลาในการเปิดให้บริการของโรงแรมไม่เกิน 8 ปี ร้อยละ 34.8 กลุ่มถัดไปคือ 9 ถึง 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.6

**พฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร
โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี**

จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 3.61$ S.D. = 1.41) โดยขั้นตอนกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวางแผน

ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานีในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 3.79$ S.D. = 1.42) ขั้นตอนการเตรียมการวางแผนประกอบด้วย 13 ขั้นตอน สามารถจำแนกผลระดับพฤติกรรมเป็น 3 ระดับคือ 1) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติน้อย** ได้แก่ ขั้น การระบุความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.54$ S.D. = 1.57) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมอย่างละเอียด ($\bar{X} = 3.53$ S.D. = 1.64) และการเสริมความรู้ในกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.52$ S.D. = 1.62) 2) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างน้อย** ได้แก่ ขั้นตอนการสร้างแรงบันดาลใจและ

ความไว้วางใจในการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.70$ S.D. = 1.49) การประเมินสมรรถนะของพนักงานโรงแรม ($\bar{X} = 3.95$ S.D. = 1.59) เสริมสร้างสมรรถนะแก่พนักงาน ($\bar{X} = 4.13$ S.D. = 1.50) กิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน ($\bar{X} = 3.79$ S.D. = 1.63) สร้างและพัฒนาฐานข้อมูลขององค์กร ($\bar{X} = 3.89$ S.D. = 1.57) ทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.68$ S.D. = 1.61) การทำความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงแก่พนักงาน ($\bar{X} = 3.78$ S.D. = 1.61) การจัดกลุ่มความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.65$ S.D. = 1.62) การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.61$ S.D. = 1.65) และ 3) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างมาก** ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจ ($\bar{X} = 4.61$ S.D. = 1.69)

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน

ผลการวิจัยพบระดับพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในขั้นตอนการวางแผนมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติน้อย ($\bar{X} = 3.54$ S.D. = 1.56) โดยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนย่อย ผลการวิจัยสามารถจำแนกผลระดับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น 2 ระดับคือ 1) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติ** ได้แก่ ขั้นตอนการเสริมความรู้ในการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.44$ S.D. = 1.62) การสร้างแผนงาน โครงการในการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.56$ S.D. = 1.69) การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.57$ S.D. = 1.69) การทำแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.56$ S.D. = 1.67) การทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.48$ S.D. = 1.68) และพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.32$ S.D. = 1.54) และ 2) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างน้อย** ได้แก่ ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงแรมโดยพนักงานมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.79$ S.D. = 1.53) กำหนดพันธกิจของโรงแรมโดยพนักงานมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.68$ S.D. = 1.59) กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงแรมโดยพนักงานมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.83$ S.D. = 1.65) และการจัดทำแผนงานลดความเสี่ยงของโรงแรม ($\bar{X} = 3.72$ S.D. = 1.73)

ขั้นตอนที่ 3 การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

ผลการวิจัยพบว่าระดับพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในขั้นตอนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติพบว่าผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติน้อย ($\bar{X} = 3.48$ S.D. = 1.50) โดยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนย่อย ผลการวิจัยสามารถจำแนกผลระดับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น 2 ระดับ คือ 1) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติ** ได้แก่ ขั้นตอนการระบุผู้มีส่วนได้เสียในการทำแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.24$ S.D. = 1.54) การสื่อสารแก่บุคลากรภายในโรงแรมในการจัดการความเสี่ยง ด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.42$ S.D. = 1.56) การระบุบุคคลผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.51$ S.D. = 1.59) และการทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.53$ S.D. = 1.58) และ 2) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างน้อย** ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนงานการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.66$ S.D. = 1.60)

ขั้นตอนที่ 4 การกำกับแผน

ผลการวิจัยพบระดับพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานีในขั้นตอนการกำกับแผนผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติน้อย ($\bar{X} = 3.60$ S.D. = 1.60) โดยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ผลการวิจัยสามารถจำแนกผลระดับพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น 2 ระดับคือ 1) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติน้อย** ได้แก่ การมอบหมายผู้ดูแลแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.52$ S.D. = 1.60) และการหมายให้พนักงานปฏิบัติงานพร้อมผู้ชำนาญ ($\bar{X} = 3.60$ S.D. = 1.67) และ 2) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างน้อย** ได้แก่ ขั้นการมอบหมายผู้บริหารในการกำกับดูแลพนักงานในการดำเนินการแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.65$ S.D. = 1.73)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินแผน

ผลการวิจัยพบว่าระดับพฤติกรรมกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในการประเมินแผนผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติค่อนข้างน้อย ($\bar{X} = 3.63$ S.D. = 1.55) โดยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนย่อย ผลการวิจัยสามารถจำแนกผลระดับพฤติกรรมออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติน้อย** ได้แก่ ขั้นการแต่งตั้งบุคคลประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการดำเนินการแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.40$ S.D. = 1.68) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.30$ S.D. = 1.69) การสื่อสารแก่บุคลากรภายในโรงแรมในการประเมินจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.60$ S.D. = 1.71) และการมีส่วนร่วม ในการประเมินแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน ($\bar{X} = 3.45$ S.D. = 1.69) และ 2) **ระดับพฤติกรรมปฏิบัติค่อนข้างน้อย** ได้แก่ การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.10$ S.D. = 1.59) และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 4.23$ S.D. = 1.77)

ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนและปรับปรุงแผน

ผลการวิจัยพบว่าระดับพฤติกรรมกระบวนการในการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานีในขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุงแผนผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมรวมปฏิบัติน้อย ($\bar{X} = 3.36$ S.D. = 1.54) โดยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย และผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมในการทบทวนและปรับปรุงแผนในระดับ**พฤติกรรมปฏิบัติ**น้อยทั้ง 4 ขั้น คือ การจัดให้มีการทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.48$ S.D. = 1.58) การดำเนินการตามข้อตกลงใหม่เมื่อมีการทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.53$ S.D. = 1.62) การมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน ($\bar{X} = 3.48$ S.D. = 1.62) และการเสริมความรู้ในการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ($\bar{X} = 3.42$ S.D. = 1.63)

จากผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า ผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีจำนวนห้อง 1 ถึง 9 ห้อง 10 ถึง 19 ห้อง ต่างมีพฤติกรรมต่อกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีจำนวนห้อง 20 ถึง 49 ห้อง ทั้งนี้ พบว่าผู้บริหารของ

โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีจำนวนห้อง 1 ถึง 9 ห้อง 10 ถึง 19 ห้องต่างมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน

จากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างพบว่า หลายโรงแรมไม่ได้มีการจัดทำกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมอย่างเป็นระบบผู้บริหารหลายคนกล่าวว่าโรงแรมเป็นโรงแรมเล็ก ๆ มีลักษณะเป็นธุรกิจครอบครัวจึงไม่ได้ทำเป็นระบบ เมื่อมีปัญหา จะแก้ตามปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นการทำงานแบบง่าย ๆ ทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานและให้ผลตอบแทนเขาจนเขาพอใจและทำให้ดีที่สุดในแต่ละวัน ดังตัวอย่างจากบทสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...เราเป็นโรงแรมเล็ก ๆ เราไม่ได้ทำขนาดนั้น เราทำแค่การประเมิน กำกับดูแล และการเข้าไปแก้ไข...” “...ไม่เคยพูดเรื่องนี้เลย...” “...ไม่ได้ทำ เราทำแบบครอบครัว...” “...ก็ยังไม่เชิงถึงกระบวนการ แต่เราทำวันนี้ให้ดี เราไม่ได้ใช้หลักการบริหารเหมือนโรงแรมใหญ่...” “...ไม่ เพราะเราเป็นธุรกิจครอบครัว เราจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า...” “...ไม่มี เพราะอยู่กันแบบครอบครัวมากกว่า...” “...ไม่ อยู่แบบครอบครัว ...” “...เป็นโรงแรมขนาดเล็ก การบริหารงานจะมีผู้จัดการพนักงานต้อนรับ และแผนกเล็ก ๆ ทุกคนจะช่วยกัน อยู่กันแบบครอบครัว ...”

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการประยุกต์ใช้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ในการวางแผนจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังจะเห็นได้ว่า ภาพรวมของพฤติกรรมผู้บริหารต่อกระบวนการวางแผนจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ขั้นตอนในระดับปฏิบัติค่อนข้างน้อยโดยทั้ง 6 ขั้นตอน มีพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับน้อยและค่อนข้างน้อย โดยขั้นตอนที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ได้แก่ การเตรียมการวางแผนและการประเมินแผน สำหรับขั้นตอนที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับน้อย ได้แก่ การร่างแผน การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ การกำกับแผน และการทบทวนและปรับปรุง

จากผลการวิจัยที่ระบุว่าผู้บริหารของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีพฤติกรรมการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติน้อย และปฏิบัติค่อนข้างน้อยนั้น เกิดจากการบริหารจัดการด้วยระบบครอบครัว ผู้บริหารขาดทักษะการวางแผน และมักจะแก้ไขปัญหาในทันที นอกจากนั้นผู้บริหารเหล่านี้มักให้ความสำคัญกับฝ่ายการตลาดมากกว่างานด้านอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยและการศึกษาการจัดการความเสี่ยง พบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กละเลยการวางแผน การจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับระบบการวางแผนธุรกิจโดยเจ้าของหรือผู้จัดการเพียงลำพัง และเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนและจัดการความเสี่ยง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กละเลยการพัฒนาที่ดี Jayathilake (2012) ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารแบบธุรกิจครอบครัวมักจะมีการตัดสินใจโดยเจ้าของคนเดียว และขาดระบบในการวางแผนและการจัดการ Peters and Buhalis (2004) ซึ่งสอดคล้องกับ Ogawa (1994) และ Zimmerer and Scarborough (2008) ที่ระบุว่าธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีโครงสร้างการบริหารอย่างไม่เป็นทางการ และไม่มีระบบ ขาดประสิทธิภาพ จึงทำให้ธุรกิจเหล่านี้ต้องเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ภายในองค์กรเนื่องจากเจ้าของไม่มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง Scarborough (2012) เช่นเดียวกับ รณชิต มหัทธนะพุทธิ (2551) ที่กล่าวว่าการจัดการความเสี่ยงในโรงแรม เช่น การมีแผนการจัดการโรงแรม ควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ

ซึ่งส่วนใหญ่โรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กมักจะไม่ใช่วิธีการที่ไม่เป็นทางการและไม่มีระบบแบบแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ Jayathilake (2012)

เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละขั้นตอนพบว่าในขั้นตอนการเตรียมการวางแผนในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจมีการปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 4.61$ S.D. = 1.69) เนื่องจาก ในการจัดทำธุรกิจทั่วไป ผู้บริหารต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจเพื่อทราบสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ Parnell A (2014) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรมารวมกัน และอธิบายในการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ ประโยชน์ของเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ประเด็นหนึ่งคือทำให้การรับรู้ในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเนื้อหากลยุทธ์ โอกาสและอุปสรรคเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจได้ถูกต้อง (Aldehayyat et al, 2011)

ข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการประยุกต์ใช้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้จากข้อค้นพบการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเตรียมการวางแผนการจัดการความเสี่ยงในระดับน้อยที่สุด ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจโรงแรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศต่างมีการแข่งขันสูง มีการเข้าออกของพนักงานสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีพฤติกรรมวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น และในการวิจัยต่อควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านอื่น ๆ ของธุรกิจโรงแรม และควรมีการศึกษาการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านอื่น ๆ ของธุรกิจโรงแรม

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่องรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารในกระบวนการวางแผนการจัดการความเสี่ยงด้านการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่เกาะท่องเที่ยว จังหวัดสุราษฎร์ธานี : นางพงษ์จันทร์ คล้ายอุดม นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- รณชิต มหัทธนะฤทธิ์. (2551). ข้อเสนอแนะถึงแนวคิดกระบวนการจัดการความเสี่ยง กับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. วารสารบริหารธุรกิจ นิตา, 4, 109-114.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). รายงานผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการกำลังคนของกลุ่มอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- พวงเพ็ญ ชูรินทร์. (2551). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจจากงาน และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการคงอยู่ของผู้บริหารโรงแรมในเขตภาคใต้ตอนบน. ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Aldehayyat, Jehad S. et al. (2011). The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*. 34 (4), 477-490.

- Maditinos, Z. and Vassiliadis, C. (2008). *Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen Locally- Affect globally*. MIBES E-Book.
- Mudiyanse, Pradana, and Jayathilake Bandula. (2012). Risk Management Practices in Small and Medium Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2 (July), 226-234.
- Ogawa, Eiji. (1994). *Small Business Management Today*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Parnell, John A. (2014). *Strategic Management Theory and Practice*. (4th ed). The United States of America. SAGE Publications, Inc.
- Peters Mike and Buhalis Dimitrios. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. 46, 406-415.
- Scarborough M. N. (2012). *Effective Small Business Management An Entrepreneurial Approach*. (10th ed). New Jersey: Pearson Education.
- Wang, Jinzhao. (2007). *Innovations of Human Resource Management in Lodging Industry*. *Can SocSci*. 3(December): 58-63.
- Zimmerer, W., T and Scarborough M., N. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. (5th ed). New Jersey: Pearson Education.