

การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติก ในจังหวัดเชียงใหม่

A Comparative Study of Human Resource Management Strategies During the Economic Crisis Between 4-5 Star Hotels and Boutique Hotels in Chiangmai.

นายอรุณโรจน์ พวงสุวรรณ*
Arunroj Pwongsuwan Mr.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ จากกลุ่มประชากรการวิจัยทั้งหมดจำนวน 35 โรงแรม และสามารถเก็บข้อมูลได้จากโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 11 โรงแรมและโรงแรมบูติกจำนวน 15 โรงแรม จากผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใน 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ กลยุทธ์การ

จ้างและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และกลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, วิกฤติเศรษฐกิจ, โรงแรมระดับ 4-5 ดาว, โรงแรมบูติก

Abstract

This research is a comparative study of human resource management strategies during the economic crisis between 4-5 star hotels and boutique hotels in Chiangmai province. It is a qualitative research with the total population of 35 hotels. Data was

* นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



collected from 11 four-five star hotels and 15 boutique hotels through in-depth structured interviews. The sample group are the general managers, the hotel managers, the human resource managers and the training managers dealivp with the 4 strategies: human resource management strategies during the economic crisis, pre-hiring and hiring strategies during the economic crisis, motivation and human resource nurturing during the economic crisis and job termination strategies during the economic crisis.

Keywords : Human resource management strategies, Economic crisis, 4-5 star hotels, Boutique hotels

บทนำ

สถานการณ์วิกฤติเศรษฐกิจและความขัดแย้งทางการเมืองภายในประเทศ ในช่วงปลายปี พ.ศ.2552-2553 เกิดจากการชุมนุมของกลุ่มประชาชนที่มีความเห็นแตกต่างกันอย่างยาวนาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของชาวต่างชาติในการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยซบเซาลง รวมถึงนักท่องเที่ยวชาวอังกฤษ สหภาพยุโรป และญี่ปุ่นส่วนใหญ่ชะลอแผนการเดินทางท่องเที่ยวแทน การเดินทางข้ามทวีปมาเที่ยวยังประเทศไทย นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้จะมียอดการใช้จ่ายต่อวันสูงเฉลี่ยราว 4,000 บาทต่อวัน เข้าพักในโรงแรมราคาแพง รับประทานอาหารในภัตตาคาร ใช้จ่ายเพื่อกิจกรรมสันทนาการ และซื้อสินค้าต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก (วรกรรณ์ สามโกเศศ, 2551) โดยมีระยะเวลาการพำนักระหว่าง 13 วัน ดังนั้นเมื่อนักท่องเที่ยวกลุ่มตลาดหลักกระبحการเดินทาง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยจึงมีความเสี่ยง

ที่จะถดถอยลง ปัจจุบันจากแนวโน้มที่เกิดขึ้นนี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจโรงแรม โดยผลสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ประสาน หงษ์ทอง, 2553) ได้คาดการณ์ว่าภายในปี พ.ศ.2553 แรงงานในภาคบริการ ธุรกิจโรงแรม และที่พักมีความเสี่ยงที่จะตกงานถึง 260,000 คน โดยแรงงานที่อยู่ในภาคบริการ ธุรกิจโรงแรมและที่พักที่มีแรงงานจำนวน 50-200 คน มีอัตราการจ้างงานลดลงจาก 133,000 คน เหลือเพียง 100,000 คน ส่วนธุรกิจที่มีแรงงานไม่เกิน 50 คน การจ้างงานลดลงจาก 99,000 คน เหลือเพียง 70,000 คน

จากอัตราความต้องการบุคลากรภาคบริการที่ชะลอตัว ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติตกต่ำเช่นสถานการณ์ในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องยากที่จะบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนจำกัดขณะที่ภาระงานมีจำนวนเท่าเดิม และที่ยากไปกว่านั้นคือ การทำให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดได้ และปลดบุคลากรให้น้อยที่สุด ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการแรงงานของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติกได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจใดก็ตาม

วิธีการดำเนินการวิจัย

การรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่เป็นลักษณะกำหนดคำถามที่แน่นอนแบบปลายเปิด (Open Ended Question) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติของธุรกิจโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติก มีประชากรในการวิจัย

คือ โรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัด เชียงใหม่ จากการแบ่งประเภทโรงแรมที่เป็นสมาชิก สมาคมโรงแรมภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ และสมาชิก สมาคมผู้ประกอบการบูติก โฮเต็ล จังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งเป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว จำนวน 17 แห่ง และ โรงแรมบูติก จำนวน 18 แห่ง ทั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างแบบ บังเอิญที่ยินดีให้สัมภาษณ์ในส่วนของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวจำนวน 11 โรงแรม และโรงแรมบูติกจำนวน 15 โรงแรม รวมทั้งสิ้น 26 โรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ในครั้งนี้ ได้กำหนดโดยอาศัยวิธีการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และบรรยายเนื้อหาของข้อความ หรือเอกสาร ในด้านข้อมูลพื้นฐานของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ใช้ความถี่และ ค่าร้อยละ ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะวิเคราะห์ตามเนื้อหาที่ได้จากประเด็นสำคัญของการ ศึกษาวิจัยตามความถูกต้องของข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แต่ละชุด

ผลการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะ วิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในจังหวัด เชียงใหม่

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะ วิกฤติเศรษฐกิจ จะดำเนินการใช้มาตรการต่าง ๆ ดังนี้ กลยุทธ์การรัดเข็มขัด การวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ การกำหนดแผนกำลังคน ในสภาวะวิกฤติ การดำเนินนโยบายเพื่อป้องกันปัญหา ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแรงงานและจากพนักงาน การประชุมทำความเข้าใจระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน ในทุกระดับ นอกจากนี้ ยังมีการใช้มาตรการในส่วนของการ แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการเกิดวิกฤติ

เศรษฐกิจ การป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาความรุนแรงและ การทุจริตขึ้นในโรงแรม การลดระดับความรุนแรงหรือ การจำกัดขอบเขตของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงแรม โดยไม่ให้มีผลกระทบต่อการให้บริการแก่แขกที่เข้ามาใช้ บริการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โรงแรมโดยตรง เช่น การตัดสวัสดิการ การลดเงินเดือน ของผู้บริหาร อีกทั้งยังมีการหยุดการก่อสร้างโรงแรมหรือ การลงทุนโครงการใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ยังมีการปรับ ลดจำนวนพนักงานให้เหลือเท่าที่จำเป็นโดยอาจรวมถึง การให้พนักงานออกในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจด้วย

กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงาน ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่มีนโยบายในการจ้างงานใหม่ แต่คำนึงถึงความจำเป็นต้องการพนักงานที่จะรับเพิ่มเติม เข้ามาทดแทน การตัดสินใจจากฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการ ทั่วไปให้อนุมัติในการสรรหาพนักงานจะพิจารณาถึง ความเหมาะสม ความจำเป็น และความสำคัญของตำแหน่ง งานที่ต้องรับเข้ามาทดแทนเป็นหลัก รวมถึงการจำกัด จำนวนพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศ ทั้งนี้ กรณีที่พนักงาน ปัจจุบันลาออกนั้น จะไม่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามา ทดแทน พนักงานที่ลาออกไป แต่ในกรณีที่พนักงาน ระดับหัวหน้างานลาออกจะพิจารณาระหว่างฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ รวมกับผู้บริหารในเรื่องการตัดสินใจ รับหัวหน้างานใหม่ หรืออาจจะพิจารณาให้พนักงานระดับ รองหัวหน้างานรักษาการแทน ทั้งนี้ การดำเนินนโยบาย การไม่รับพนักงานใหม่นั้นต้องปรับเปลี่ยนได้ตามความ เหมาะสมตลอดเวลา เช่น การปรับเวลาการทำงานให้กับ พนักงาน การรับพนักงานแบบชั่วคราวตามสถานะการณ์ และการรับนักศึกษาฝึกงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป ด้วยความราบรื่นในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยการตรวจสอบ และวางแผนกำลังคนที่มีอยู่ในโรงแรม เพื่อให้เพียงพอ กับการปฏิบัติงานนั้น สามารถพิจารณาจากการพยากรณ์ รายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Revenue Forecast) ร่วมกันในหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรายได้



ในอนาคต และการพยากรณ์อัตราการเข้าพักของแขก (Occupancy Forecast) เป็นรายเดือนหรือเป็นรายสัปดาห์

ด้านการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะพิจารณาการสลับหมุนเวียนพนักงานในส่วนหน้า (Front of the House) ให้เข้ามาเรียนรู้และปฏิบัติงานแทนเพื่อสนับสนุนการทำงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) รวมถึงการให้ใช้วันหยุดลาพักร้อน การลาโดยไม่รับเงินเดือน (Leave without pay) การจัดทำโครงการ DIY (Do It Yourself) การปรับลดพนักงานในส่วนสัญญาจ้างจากบริษัทอื่น Outsourced ที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำของโรงแรม โดยให้พนักงานประจำของโรงแรมเป็นผู้ดำเนินงานเอง อีกทั้งยังมีการพิจารณาว่าจ้างพนักงานจากโรงแรมอื่น ๆ เข้ามาทำงานชั่วคราวเป็นรายวัน และการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาทำงานเพื่อทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยการให้โอกาสในการฝึกงานหรือเรียนรู้การอบรมการปฏิบัติงานในชั้นพื้นฐานควบคู่กันไป นอกจากนี้ในกรณีที่ต้องมีการยุบรวมหน่วยงานภายในโรงแรมนั้น จะมีการยุบรวมงานในแผนกเดียวกันเท่านั้น เช่น การให้พนักงานในแผนกจัดเลี้ยงไปทำงานในห้องอาหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องแทน โดยที่ผู้บริหารโรงแรมระดับ 4-5 ดาวควรทำการชี้แจงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรมและมุ่งเน้นการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้พนักงานเกิดการยอมรับในการปรับใช้นโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจะมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของพนักงาน ในด้านต่าง ๆ เช่น การกำหนดกิจกรรมของพนักงานโรงแรมที่สอดคล้องกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การให้คำปรึกษาและจิตใจของพนักงาน การสร้างทัศนคติ

ใหม่แก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การกำหนดโครงการ “ทุกวันที่ผ่านไปจะดีกว่าวันวาน” การกระตุ้นและสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานโรงแรม การสร้างแรงกระตุ้นแก่พนักงานที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การลดความเสียหายการทำงานให้น้อยลงเป็นต้น อีกทั้งยังมีการใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัดในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ การลดสวัสดิการด้านอาหารของพนักงาน การจัดโครงการ “ลดพุง ลดน้ำตาล พนักงานโรงแรมสวยหล่อ ไร้พุง” ด้วยเช่นกัน

ด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่และนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-ดาวนั้น ไม่มีความแตกต่างกับสภาวะการปกติแต่อย่างใด โดยจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศพนักงานใหม่และพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อน โดยการเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม โดยจะพิจารณาความจำเป็นของพนักงานที่ต้องเข้ารับการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ รวมถึงการอาศัยวิธีการพัฒนาใช้ช่องทางอื่น ๆ แทนการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมในห้องเรียนย่อยรวมถึงการพัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ทางโรงแรมพบในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นก่อนและหลังในการกำหนดการฝึกอบรม และการศึกษาปัญหาประเภทใดที่ควรใช้วิธีการฝึกอบรมและจะฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องอะไรร่วมด้วย ทั้งนี้ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวได้มีการดำเนินนโยบายการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะเพื่อให้มีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skill) และการพัฒนาทักษะการสอนงาน (On the Job Training) ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในหน่วยงานภายใต้โครงการ “Department Trainer” มุ่งเน้นหลักสูตรการจัดอบรม เช่น การอบรมเทคนิคการประเมินผล

พนักงาน แต่จะต้องคำนึงถึงความพร้อมของหัวหน้างานในแต่ละแผนกและนโยบายของผู้บริหารในแต่ละแผนกเป็นหลัก

ในส่วนของกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรมในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ไม่ได้มีการดำเนินนโยบายการช่วยเหลือให้กับพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโดยตรง แต่ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดกิจกรรมให้ความรู้การใช้จ่ายเงินอย่างประหยัดในช่วงสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ในการใช้จ่ายอย่างประหยัด บริเวณส่วนของพนักงาน การจัดกิจกรรมเปิดท้ายขายของ การจัดกิจกรรมกาดมั่ว การอบรมและพัฒนาธรรมชาติแก่พนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การอบรมเรื่องการทำบัญชีครัวเรือน เป็นต้น อีกทั้งยังมุ่งให้ความสำคัญกับบทบาทภาวะผู้นำของโรงแรม เพื่อเป็นการแสดงความเสียสละและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงในโรงแรม เช่น การจัดโครงการ Take and Give คือแนวคิดการเริ่มต้นแสดงความเสียสละให้พนักงานในโรงแรมเห็นจากผู้บริหารโรงแรมก่อน โดยการขอลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหารระดับสูงในโรงแรม หลังจากนั้นจึงขอความร่วมมือจากพนักงานทุกคนตามสัดส่วนที่เหมาะสม แต่ทั้งนี้เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ กลับเข้าสู่สภาวะปกติทางโรงแรมควรจะดำเนินนโยบายอย่างตรงไปตรงมา เพื่อปรับคืนเงินเดือนแก่พนักงานและรวมถึงการพิจารณาให้โบนัสรายปีด้วย

ด้านการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวนั้น ได้มีการดำเนินนโยบายการบริหารค่าตอบแทนเช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา และค่าบริการ ด้วยการปรับลดเงินเดือนโดยใช้การลาแบบไม่รับเงินเดือน (Leave without Pay) การปรับลดเงินเดือนผู้บริหารลงคิดเป็นร้อยละ 30 การปรับลดค่าบริการ (Service

Charge) ลงคิดเป็นร้อยละ 20 การกำหนดให้พนักงานใช้วันหยุดให้หมดเร็วกว่ากำหนด เป็นต้น เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายและลดภาระต่าง ๆ ในโรงแรม ทั้งนี้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารควรตอบคำถามอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบถึงสถานะการณ์ปัจจุบันของโรงแรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและทางออกให้กับโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอีกทางหนึ่งด้วย ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ได้มีการปรับลดสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการด้านที่พักพนักงานจะมีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางและค่าเช่าห้องพักพนักงานรายเดือนโดยการตัดจากบัญชีเงินเดือน และการเรียกเก็บค่าน้ำและค่าไฟฟ้าที่ใช้ตามอัตราการใช้จริงของห้องพักพนักงาน รวมถึงได้มีการจำกัดพนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศที่มีสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานชาวไทย อีกทั้งได้ดำเนินนโยบายการบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายของนายจ้างและลูกจ้างตามประกาศของรัฐบาลเกี่ยวกับการลดเก็บเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมลงเหลือร้อยละ 3 และการลดการเก็บเงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพลงร้อยละ 2 อีกทั้งยังพิจารณำเงินสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพออกมาให้พนักงานที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินนำไปใช้

ด้านการจัดกิจกรรมพนักงาน กิจกรรมกีฬา การจัดเลี้ยงเพื่อนันทนาการเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวจะเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของงบประมาณ เช่น การงดกิจกรรมพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมนอกโรงแรม (Outing) การงดจัดกีฬาในโครงการ Hotelympic การจัดกีฬาระหว่างพนักงานภายในแทนโดยใช้พื้นที่ในโรงแรม อีกทั้งยังมีการขอสนับสนุนของรางวัลแก่พนักงานบางส่วนจากร้านค้าหรือผู้ค้าส่ง (Supplier) การการแลกเปลี่ยนบัตรอภินันทนาการ



ห้องพัก (Voucher) ระหว่างโรงแรมเป็นต้น แต่นโยบายการสนับสนุนให้พนักงานโรงแรมที่มีผลงานและมีความประพฤติดีเด่นได้รับการยกย่องนั้น ได้คงรูปแบบการมอบรางวัลพนักงานดีเด่นเหมือนสภาวะปกติเพราะถือว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ ทั้งนี้ จากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้นได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนับสนุนพนักงานตามความเหมาะสมและงบประมาณที่ลดลง เช่น การมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปีเป็นการเข้าพักในโรงแรมฟรี

กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ มีการดำเนินนโยบายและกลยุทธ์การบริหารการเลิกจ้างพนักงานเป็นอันดับแรกโดยได้กำหนดแนวทางต่าง ๆ ไว้ ดังนี้ การใช้มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยความร่วมมือของพนักงาน เช่น มาตรการลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร การรณรงค์นโยบายประหยัดพลังงาน การลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารดำเนินการด้านเอกสาร การลดต้นทุนต่าง ๆ ที่จำเป็น มาตรการลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงาน โดยการลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นสวัสดิการต้องพิจารณาผลกระทบต่อพนักงานน้อยที่สุด แต่ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานขึ้นในโรงแรมนั้นจะต้องมีการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างพนักงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายเป็นหลัก โดยได้มีการกำหนดโครงการสมัครใจลาออกโดยให้เงินช่วยเหลือตามที่กฎหมายกำหนดก่อนเป็นอันดับแรก รวมถึงการนำผลที่ได้จากการประเมินผลพนักงานประจำปีเพื่อประกอบการพิจารณาเลิกจ้างพนักงาน เช่น การพิจารณาพนักงานที่เข้าทำงานหลังสุดก่อน การพิจารณาพนักงานโรงแรมที่มีประวัติการลา ขาดงาน มาสายมาก หรือฝ่าฝืนข้อบังคับในการทำงานมากที่สุดก่อน การพิจารณาพนักงานที่มีความสามารถและผลงานน้อยที่สุดก่อน รวมถึงการกำหนดมาตรการยกเลิกสัญญาจ้างของพนักงานชั่วคราวและพนักงานรายวัน เป็นต้น แต่ได้มีการหมุนเวียนพนักงานประจำปัจจุบันมาทำงานในตำแหน่งหน้าที่เลิกจ้างนั้นแทน โดยมีการชี้แจงให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงวิกฤติการณ์

ที่เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานเสียขวัญและกำลังใจ ในกรณีที่มีการเลิกจ้างเกิดขึ้นนั้น จะมีการเน้นบทบาทของผู้จัดการทั่วไปและพนักงานในระดับหัวหน้างานในแผนกเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และมุ่งเน้นการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา โดยการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารโรงแรม พนักงานระดับหัวหน้างาน คณะกรรมการตัวแทนพนักงาน และพนักงานโรงแรมทั้งหมดเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานโรงแรมในทุกระดับ อีกทั้งยังสามารถป้องกันการต่อต้านจากพนักงานด้วย

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ได้มีการดำเนินมาตรการต่าง ๆ ดังนี้ การใช้มาตรการรัดเข็มขัด การให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานกับโรงแรมยาวนานที่สุด โดยการเรียกประชุมพนักงานทุกระดับเพื่อสื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน อีกทั้งมีการร่วมกันค้นหานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ มาดึงดูดแขกที่เข้ามาใช้บริการในอนาคต ทั้งนี้จากสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมบูติก เนื่องจากโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก โดยทั้งนี้ ไม่มีนโยบายการจัดสรรงบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในสภาวะการณ์ปกติและในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอยู่ก่อนแล้ว จึงสะดวกในการปรับเปลี่ยนนโยบายที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินนโยบายการจ้างงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่หากมีพนักงานปัจจุบันลาออกในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น

จะมีการทำความเข้าใจกับพนักงานโรงแรมปัจจุบันในการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบภาระหน้าที่ที่นอกเหนือจากงานของตนเอง รวมถึงการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนเวลาการทำงานแทน โดยมีวิธีการวางแผนกำลังคนให้เพียงพอกับการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรม บุติก็จะพิจารณาจากการพยากรณ์รายได้ของโรงแรมในอนาคต และการพิจารณาอัตราการเข้าพักของแขกในอนาคตด้วย

ด้านกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะไม่มีความแตกต่างกับกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการณปกติแต่อย่างใด แต่ในกรณี ที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จะมีการพิจารณาถึงความสำคัญกับความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานที่จำเป็นเป็นอันดับแรก กอปรการพิจารณางบประมาณ และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการรับสมัครพนักงานใหม่ รวมถึงปริมาณงานจากภายในโรงแรมเป็นหลัก ทั้งนี้การรับพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจะพิจารณาการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่น้อยกว่าในสภาวะปกติ ในอัตราร้อยละ 10-15 รวมถึงจะพิจารณาพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานและความสามารถของพนักงานใหม่ที่มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ เป็นหลัก

ด้านการดำเนินกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ไม่มีนโยบายการยุบรวมหน่วยงานภายในเนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็ก ทำให้ไม่มีนโยบายการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงาน ไม่มีการจ้างพนักงานใหม่ แต่มีการให้พนักงานปัจจุบันใช้สิทธิการลาพักร้อนและงดจ้างพนักงานชั่วคราวที่ยังไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานโรงแรมเพื่อความเหมาะสมของปริมาณงานที่มีในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยจะมีการหมุนเวียนพนักงานประจำเพื่อปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ภายในโรงแรมแทน เช่น การจัดกิจกรรมทำความสะอาด

(Deep Clean) และการบำรุงรักษาและซ่อมแซมในส่วนของห้องพัก (Maintenance) เป็นต้น

กลยุทธ์การจูงใจและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ จากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น ทำให้งบประมาณเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมของพนักงาน และปริมาณงานในลดลง เช่น มีการจำกัดต้นทุนอาหารพนักงาน การจำกัดรายการอาหารในมื้อหลัก และการงดการจัดกิจกรรมวันเกิดของพนักงาน เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาหารพนักงาน แต่หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานจะมีบทบาทสำคัญในการปรับทัศนคติใหม่ของการทำงานในสภาวะวิกฤติ และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของพนักงานในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมวางแผนรวมและการกำหนดการขอบเขตของทรัพยากรในองค์กร การกำหนดสวัสดิการ และการคุ้มครองบุคลากรรวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรที่โปร่งใสตรงไปตรงมา

ด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่และนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติคั้น ไม่มีความแตกต่างกับสภาวะการณปกติแต่อย่างใด แต่จากงบประมาณในแผนกฝึกอบรมและพัฒนาควบที่ลดลงนั้น ได้มีการจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาโครงการต่าง ๆ แก่พนักงานในโรงแรม เช่น การปลูกฝังวิธีการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ และการจัดโครงการกำจัดขยะครบวงจรภายในโรงแรม รวมถึงมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้พนักงานระดับหัวหน้างานโดยเฉพาะ ทั้งนี้ พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือ Department Head จะรับผิดชอบการจัดหัวข้อและจัดเวลาการฝึกอบรมให้แก่พนักงานภายในแผนกภายใต้โครงการ Shift Training Record และมีการเก็บหลักฐานการอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือที่ผู้จัดการทั่วไปด้วยผู้บริหารและหัวหน้างานมีบทบาทในการเป็นผู้สอนแนะ



(Coaching) พร้อมกับการส่งเสริมให้ พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง

ด้านกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในโรงแรมบูติคนั้น ไม่มีมาตรการโดยตรงจากทางโรงแรมในการช่วยเหลือพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งนี้จะมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรู้คุณค่า และใช้เงินรายได้ที่มีการปรับลดเนื่องจากสภาวะวิกฤติให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจผ่านพนักงานระดับหัวหน้างานและการให้ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ภายในส่วนของพนักงาน และด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้ นโยบายการบริหารค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนนั้น จะมีการจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนดระยะเวลา มีการจ่ายเงินเดือนพนักงานเป็นเงินสดแทนการโอนผ่านบัญชีธนาคารเพื่อเป็นการประหยัดค่าธรรมเนียม รวมถึงการปรับลดการจ่ายเงินเดือนลงร้อยละ 10 ต่อเดือน โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไป และกำหนดเป็นหนังสือสัญญาที่ระบุระยะเวลาในการปรับลดที่ชัดเจน อีกทั้งได้มีการจัดสรรให้พนักงานเก็บค่าชั่วโมงล่วงเวลาเป็นวันหยุดแทนการจ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินสด และด้านค่าบริการรายเดือนนั้น ได้มีการจ่ายเงินค่าบริการไม่เต็มตามจำนวนของแขกที่มาใช้บริการ

กลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ไม่มีการดำเนินนโยบายเลิกจ้างพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่มีการดำเนินโครงการลดค่าใช้จ่ายภายในโรงแรม เช่น การรณรงค์การลดการใช้น้ำของพนักงานในโรงแรม การรณรงค์การติดต่อสื่อสารผ่านทาง E-Mail รวมถึงการให้โอกาสพนักงานโรงแรมลาศึกษาต่อแต่มีการตกลงจ่ายค่าจ้างในรูปของเงินเดือนใหม่ที่ไม่ต่ำกว่าค่าจ้างขั้นต่ำ เพื่อเป็นการบรรเทาการเลิกจ้างเบื้องต้นเป็นอันดับแรก ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงาน

ในโรงแรมบูติคนั้น จะดำเนินนโยบายการเลิกจ้างพนักงานจะมีการขอความร่วมมือจากพนักงานโรงแรมเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการทำงาน โดยได้ดำเนินนโยบายการเลิกจ้างพนักงาน ดังนี้ มีการดำเนินโครงการ “จำใจจากกันด้วยดี” โดยการพิจารณาพนักงานที่มีอายุมาก เกษียณอายุงานก่อนกำหนดรวมถึงเปิดโอกาสให้มีการสมัครใจลาออก ทั้งนี้ยังมีการพิจารณาการเลิกจ้างจากพนักงานที่มีปัญหาสุขภาพ ด้านความประพฤติ จะพิจารณาจากพนักงานที่ผลงานหรือขาดงานบ่อยรวมด้วย อีกทั้งพิจารณาพนักงานที่เข้ามาทำงานล่าสุดที่ยังไม่ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำด้วย ส่วนการป้องกันไม่ให้เกิดต่อต้านจากพนักงานในโรงแรมบูติคเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายการเลิกจ้างงานนั้น จะมุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานในโรงแรมที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหลัก โดยการจัดการประชุมชี้แจงข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทั้งนี้การดำเนินนโยบายการเลิกจ้างในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ได้นำนโยบายการเลิกจ้างพนักงานตามหลักยุติธรรมเป็นสำคัญ และตามกรอบของกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างงานมาปรับใช้

สรุปและอภิปรายผล

การเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ โรงแรมระดับ 4-5 ดาวมุ่งให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การรัดเข็มขัดและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่ายในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นหลัก เช่น การลดชั่วโมงการทำงาน การลดสวัสดิการพนักงานบางส่วน รวมถึงการลดปริมาณการใช้พลังงานภายในโรงแรม เพราะเป็นหนทางเดียวในการควบคุมค่าใช้จ่ายภายในโรงแรม อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจำกัดจำนวนของพนักงานในสภาวะวิกฤติ

ที่ส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนการดำเนินการของโรงแรม และให้ความสนใจกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับโรงแรมในอนาคต เพราะโรงแรมระดับ 4–5 ดาว ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานทั้งหมดมากกว่า 250 คน อาจเกิดการต่อต้านนโยบายใหม่ของผู้บริหารโรงแรมที่นำมาใช้ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น หรืออาจส่งผลต่อการรวมตัวนัดหยุดงานประท้วงในอนาคตก็เป็นได้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา นันทาวิวัฒน์ (2550) ที่กล่าวว่า ธุรกิจที่ประสบสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ได้ดำเนินการใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อการลดค่าใช้จ่ายและมีให้กระทบต่อการเลิกจ้างพนักงาน แต่ขณะเดียวกันหลายองค์การดำเนินการเลิกจ้างพนักงานไปท่ามกลางการต่อต้านของพนักงานหรือทำให้พนักงานเสียขวัญกำลังใจ เกิดมุ่นอาฆาตมาดร้ายต่อนายจ้าง

การเปรียบเทียบกลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4–5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นโยบายการจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโรงแรมระดับ 4–5 ดาว และโรงแรม บูติกในจังหวัดเชียงใหม่ นั้นไม่มีนโยบายการจ้างงานหรือรับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ในส่วนของโรงแรมระดับ 4–5 ดาว จะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนการรับสมัครและจ้างงานของพนักงานใหม่เป็นหลัก รองลงมาคือคุณสมบัติที่เหมาะสมของพนักงานใหม่ว่าเป็นไปตามความต้องการหรือข้อกำหนดของมาตรฐานโรงแรมหรือไม่ ด้านโรงแรมบูติกที่มีข้อจำกัดในเรื่องของเงินงบประมาณการดำเนินงานเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว กลับมีความกังวลในนโยบายการสรรหาและจ้างงานพนักงานใหม่จากประเด็นที่อาจจะไม่เป็นที่รู้จักของตลาดแรงงาน ทำให้เกิดการเข้าถึงแรงงานในอนาคตได้ยาก อีกทั้งโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มุ่งเน้นจุดขายที่เป็นโรงแรมประเภทแนวคิด (Concept Boutique Hotel) จึงทำให้เกิดความยากลำบากในการสรรหาและจ้างงานพนักงานใหม่ที่มีจุดเด่น มีความแตกต่างเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้เข้า

กับแนวคิดและวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นรูปแบบเฉพาะของโรงแรมบูติกได้ มีคล้อยกับแนวคิดของชัยทวี เสนะวงศ์ (2547:38) ที่กล่าวว่า องค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป โดยอาจจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงลักษณะขององค์กรดังกล่าวเอาไว้ด้วย ส่วนกรณีที่มีพนักงานปัจจุบันลาออกนั้นโรงแรมระดับ 4–5 ดาวและโรงแรมบูติกจะดำเนินนโยบายเดียวกันคือไม่รับพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนพนักงานเดิมที่ได้ลาออกไปในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยจะอาศัยกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบแทน ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของนโยบายที่เกิดขึ้น จำเป็นที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และทำให้เกิดการยอมรับในพนักงานทุก ๆ ระดับของโรงแรม แต่โรงแรมระดับ 5 ดาว จะพิจารณาถึงความเหมาะสมและความจำเป็นก่อนเป็นอันดับแรกโดยอาศัยปัจจัยจากงบประมาณและมาตรฐานการให้บริการของแขกที่ใช้บริการในโรงแรมเป็นหลัก ทั้งนี้ในกรณีที่จำเป็นในกรณีที่ ต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4–5 ดาวและโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันคือ การเลือกใช้กลยุทธ์การพิจารณาพนักงานภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก เพราะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการคัดเลือกและสรรหาพนักงานได้ดีกว่าการเริ่มต้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับพนักงานในปัจจุบันด้วยเช่นกัน

ด้านกระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่ในกรณีที่ ต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4–5 ดาว และโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ การเลือกใช้กลยุทธ์การพิจารณาพนักงานภายในโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก เพราะสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย



จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการคัดเลือกและสรรหาพนักงานได้ดีกว่าการเริ่มต้นกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับพนักงานในปัจจุบันด้วยเช่นกัน ทั้งนี้จะขั้นตอนและกระบวนการคัดเลือกพนักงานในสภาวะการณ์ปกติกับในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ โดยพิจารณาความสำคัญด้านปัจจัยงบประมาณเป็นสำคัญ รวมถึงความสามารถของพนักงานใหม่ที่จะรับเข้ามาทำงานว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงใดในการปฏิบัติงาน ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคที่จะบรรจุเข้าทำงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะมีความแตกต่างจากคุณสมบัติของพนักงานที่จะบรรจุเข้าทำงานในสภาวะการณ์ปกติในเรื่องของการกำหนดคุณสมบัติ ของพนักงานที่จะรับบรรจุเข้าทำงานเป็นหลัก โดยการกำหนดอัตราจ้างอยู่ในระดับที่ต่ำ เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ ตลอดจนใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนาในระยะสั้นแต่ในสภาวะการณ์ปกตินั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติค จะเปิดโอกาสให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานเข้าร่วมงานในโรงแรมได้ด้วย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ กนก สุวรรณวิสุตร์ (2551) ที่ระบุว่า ไม่สามารถรับนักศึกษาจบใหม่เข้าทำงานในธุรกิจโรงแรมได้ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

ด้านกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติคมีการดำเนินการหาจากสถานศึกษาเป็นหลัก โดยทำการเปิดรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาเรียนรู้งาน รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งจากภายในเพื่อเรียนรู้งานระหว่างแผนกก่อนเป็นการทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง ในกรณีที่มีความต้องการพนักงานเข้ามาทดแทนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาวจะดำเนินการกลยุทธ์การกำหนดอัตราค่าจ้างคนจากภายในโรงแรมก่อน จากนั้นจะแสวงหาพนักงานโดยกำหนดรูปแบบพนักงานอัตราจ้าง

ในลักษณะจ้างรายวันหรือรายเดือน เพื่อให้มีพนักงานเพียงพอกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นอย่างกะทันหัน แต่ในส่วนของโรงแรมบูติคนั้น จะพิจารณาการเลื่อนวันหยุด หรือเพิ่มชั่วโมงการทำงานแทน เพื่อให้มีพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าวโดยไม่มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่มเติมด้วย หรือในกรณีที่มีความจำเป็นต้องยุบรวมหน่วยงานภายในนั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาวจะดำเนินการพิจารณายุบรวมงานในแผนกเดียวกันเท่านั้น โดยมีการจัดสรรพนักงานในส่วนงานที่ถูกยุบรวมตามความสามารถไปอยู่ในแผนกที่มีความต้องการกำลังคนเป็นหลัก ทั้งนี้การปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่จะมีการอบรมทักษะการทำงานให้แก่พนักงาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา นันตาภิวัฒน์ (2550:6) ที่กล่าวว่า การลดขนาดขององค์กรนั้น ถือเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และทำให้ธุรกิจขับเคลื่อนต่อไปได้หรือทำให้ธุรกิจฟื้นตัวขึ้นได้ในอนาคต แต่ในโรงแรมบูติคนั้น จะไม่มีนโยบายยุบรวมหน่วยงาน เพราะเป็นโรงแรมขนาดเล็กอาจเกิดปัญหาพนักงานไม่เพียงพอในอนาคตอีกด้วย รวมถึงการจัดสรรกำลังคนในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการกำหนดอัตราส่วนพนักงานบริการส่วนหน้า (Front of the House) กับพนักงานในส่วนสนับสนุน (Back of the House) ไว้ในอัตราที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากปริมาณอัตราการเข้าพักของแขกเป็นเกณฑ์ รวมถึงการหมุนเวียนให้พนักงานที่มีอยู่เข้าไปเรียนรู้และปฏิบัติหน้าที่แทน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก

การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจ้างและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่จากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ส่งผลกระทบ

ต่อการจัดสรรงบประมาณที่ลดลง ทำให้มีการพิจารณาปรับลดรูปแบบของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับพนักงานโรงแรมลดลงตามไปด้วย ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติก จะมีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน โดยทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายฝึกอบรมจะพัฒนาจะมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษา กระตุ้นกำลังใจ และปรับทัศนคติในการทำงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจให้กับพนักงานโรงแรม เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง

ด้านการปฐมนิเทศพนักงานใหม่และการฝึกอบรมและพัฒนาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรม 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกนั้น ไม่มีแตกต่างกันกับการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในสภาวะการณปกติ เพราะทุกโรงแรมให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาทำงานให้ได้รับรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนภาระและหน้าที่ของตนเองก่อนการเริ่มงาน รวมถึงความสำคัญของเทคนิคการปรับตัวของพนักงานใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมด้วย แต่นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจะมีความแตกต่างจากสภาวะการณปกติ เนื่องด้วยข้อจำกัดของงบประมาณและการจัดหลักสูตรในการฝึกอบรมให้เป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของพนักงาน และให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตของประเด็นที่จะจัดฝึกอบรมก่อนหลังเพื่อให้สอดคล้องกับโยกย้ายพนักงานไปทำงานในหน่วยงานใหม่ แต่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมพื้นฐานตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานให้กับพนักงานโรงแรมไว้ด้วย เช่น การซ้อมดับเพลิง หรือการซ้อมหนีไฟ ส่วนโรงแรมบูติกนั้น จะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติการให้บริการของพนักงาน และจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนา คุณภาพชีวิต

ของพนักงาน รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกที่มาใช้บริการ และให้พนักงานสามารถหมุนเวียนตำแหน่งการทำงานได้ด้วยเป็นสำคัญ ทั้งนี้พนักงานโรงแรมในระดับหัวหน้างานในโรงแรม 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกนั้น จะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานภายในแผนก โดยจะมีการฝึกอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานให้มีความรู้ความสามารถ และเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอนงานก่อน

ด้านกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติกนั้น ไม่มีการประกาศเป็นนโยบายใด ๆ ขึ้นมาเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แต่มีเพียงการจัดกิจกรรมพิเศษขึ้นเท่านั้น เช่น การจัดกิจกรรมเปิดท้ายขายของ การจัดกิจกรรมธรรมะ หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายเงินในชีวิตประจำวัน เป็นต้น โดยที่โรงแรมระดับ 4-5 ดาวนั้น จะมุ่งเน้นความสำคัญกับผู้บริหารโรงแรมเป็นหลักโดยนำกลยุทธ์ Take and Give มาปรับใช้ โดยเป็นการขอความร่วมมือให้เป็นแบบอย่างในการเสียสละ ทั้งในส่วนของ การปรับลดเงินเดือน การลดสวัสดิการของผู้บริหาร หรือการไม่ปรับขึ้นเงินเดือน แต่ในส่วนโรงแรมบูติกนั้น จะมุ่งเน้นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เฉพาะตัว โดยอาศัยความผูกพันระหว่างพนักงานในโรงแรมเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน จึงเป็นเรื่องง่ายในการสร้างความเข้าใจและสร้างกำลังใจให้แก่กันและกันในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี

ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของพนักงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรม บูติก ได้ดำเนินกลยุทธ์ให้พนักงานใช้วันหยุดโดยไม่รับเงินเดือน โดยขึ้นอยู่กับตำแหน่งและฐานเงินเดือน เงินเดือนของพนักงานแต่ละคน เช่น การให้ลาโดยไม่รับเงินเดือนตั้งแต่ 1-8 วันต่อเดือน ทั้งนี้อาจพบการจ่ายเงินเดือนล่าช้า และการจ่ายค่าบริการที่เรียกเก็บจากแขก



แก่พนักงานไม่เต็มตามจำนวน ส่วนค่าล่วงเวลานั้นทั้งโรงแรม 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคนั้น มีการดำเนินกลยุทธ์ที่เหมือนกันคือ การไม่จ่ายค่าล่วงเวลาเป็นเงินรายได้ แต่จะจ่ายในรูปของวันหยุดวันลาให้กับพนักงานที่ทำงานเกินเวลาปกติแทน แต่ในกรณีที่มีการปรับลดค่าใช้จ่ายของโรงแรมนั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาวจะดำเนินนโยบายตามหลักความเสมอภาคและหลักความยุติธรรม โดยมุ่งเน้นการสื่อสารรวมถึงความเครียดที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจต่อการแก้ไขปัญหา เพราะการใช้กลยุทธ์การปรับลดเงินเดือนของพนักงานสามารถแม้จะสามารถกระทำได้อย่างง่ายแต่ปัญหาเรื่องความไม่เข้าใจในนโยบายของพนักงานที่ทางโรงแรมนำมาใช้อาจจะส่งผลกระทบต่อตามมาภายหลังด้วยเช่นกัน ในส่วนโรงแรมบูติคนั้น มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในโรงแรมเช่นกัน เนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็กและมีพนักงานไม่มากนัก จึงมุ่งพยายามทำความเข้าใจแบบคนในครอบครัวมากกว่า เพื่อการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือของพนักงาน โรงแรมให้ความยินยอมร่วมมือในเรื่องดังกล่าว

การเปรียบเทียบกลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคในจังหวัดเชียงใหม่ การดำเนินกลยุทธ์ในการบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานโรงแรมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวนั้น จะมุ่งเน้นการเข้ามาตรึงการลดค่าใช้จ่ายภายใต้ความร่วมมือของพนักงานโรงแรมเป็นหลัก เช่น การประหยัลดพลังงาน การลดวันทำงานของพนักงานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการของพนักงาน รวมถึงการเข้ามาตรึงการยุบรวมหน่วยงานในกรณีที่เป็น ในส่วนโรงแรมบูติคนั้น ไม่ได้รับผลกระทบจากการลาออกของพนักงานมากนัก อีกทั้งมีการสนับสนุนให้พนักงานโรงแรมลาศึกษาต่อเพื่อลดค่าใช้จ่ายของพนักงานอีกทางหนึ่ง

แต่ทั้งนี้ การพิจารณาเลิกจ้างพนักงานในโรงแรม

ระดับ 4-5 ดาว จะดำเนินนโยบายบนพื้นฐานของความยุติธรรมเป็นหลัก เช่น การพิจารณาเลิกจ้างพนักงานที่เข้ามาทำงานหลังสุดก่อนเป็นอันดับแรก การพิจารณาพนักงานที่มีประวัติการมาทำงานสาย การขาดงานบ่อย แต่ในโรงแรมบูติคนั้น จะดำเนินกลยุทธ์การการเลิกจ้างโดยความสมัครใจและพิจารณาให้พนักงานเกษียณอายุก่อนเวลา ทั้งนี้ ช่วงอายุเฉลี่ยของพนักงานในโรงแรมบูติคอยู่ระหว่าง 24-30 ปี โดยพิจารณาความสมัครใจของพนักงานที่มีอายุเกิน 35 ปีขึ้นไปให้เข้าร่วมโครงการดังกล่าว โดยมีการออกหนังสือการบอกเลิกจ้างพนักงาน และการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานโรงแรมที่ถูกเลิกจ้างตามอายุการทำงานบนพื้นฐานของกฎหมายแรงงานและหลักมนุษยธรรมด้วยเป็นหลัก ส่วนการป้องกันไม่ให้มีการต่อต้านจากพนักงานภายในโรงแรมนั้น โรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานจากบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารรวมถึงพนักงานในระดับหัวหน้างานและคณะกรรมการสวัสดิการพนักงานด้วยทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือและสื่อสารนโยบายเลิกจ้างพนักงานที่ทางฝ่ายบริหารนำมาใช้กับพนักงานในแผนกโดยควรจัดให้มีการจัดประชุมชี้แจงข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาด้วย แต่ทั้งนี้ในโรงแรมบูติคนั้นไม่พบปัญหาในเรื่องข่าวลือและการต่อต้านของพนักงานเนื่องจากเป็นโรงแรมขนาดเล็กสามารถสื่อสารกับพนักงานในโรงแรมแบบตัวต่อตัวโดยตรงได้สะดวกกว่าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาความขัดแย้งต่อนโยบายการเลิกจ้างพนักงาน ทั้งนี้ การดำเนินนโยบายการเลิกจ้างที่เกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมายขึ้นในอนาคตของโรงแรมระดับ 4-5 ดาวและโรงแรมบูติคนั้น ได้มุ่งเน้นความสำคัญกับการเลิกจ้างบนพื้นฐานของกฎหมายแรงงานที่นำมาปรับใช้ที่สำคัญ ตามแนวคิดของปรีชา นันทาภิวัฒน์ (2550) ที่เสนอว่า การดำเนินการที่ให้ความเป็นธรรม

และสอดคล้องกับกฎหมายนั้น ผู้บริหารและหัวหน้างาน ตลอดจนนักบริหาร ทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญถึงขั้นตอนการปฏิบัติและคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ เพื่อให้เป้าหมายการลดขนาดองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลประสบความสำเร็จ และสามารถพลิกฟื้นธุรกิจ ในสภาวะวิกฤติการณ์ได้ในที่สุด และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของธนิภา ฉัตรกุล ณ อยุธยา (2550) ที่กล่าวว่า การฟื้นสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเป็นการจากกันด้วยดี มีความผูกพันและเอื้ออาทรต่อกัน และองค์กรควรให้สิ่งตอบแทนแก่ทรัพยากรมนุษย์ตามสิทธิพึงได้รับจากการทำงานอย่างเต็มศักยภาพให้กับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

การดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติก ควรให้ความสำคัญกับใช้มาตรการรัดเข็มขัดเป็นอันดับแรก และควรมีการจัดการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร โรงแรมบูติกและพนักงานทุกระดับเพื่อร่วมกันหาหนทางลดการบริการใหม่ ๆ มาดึงดูดแขกที่จะเข้ามาใช้บริการในอนาคต เนื่องจากเป็นโรงแรมบูติกส่วนใหญ่ในจังหวัด เชียงใหม่เป็นโรงแรมขนาดเล็กจึงไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมมากนัก

การดำเนินกลยุทธ์ก่อนการจ้างงานและกลยุทธ์การจ้างงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมบูติก ที่เหมาะสมควรดำเนินนโยบายไม่รับพนักงานใหม่เข้ามาในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น ควรมีการพิจารณาการจ่ายเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่น้อยกว่าในสภาวะปกติ ในอัตราร้อยละ 10-15 รวมถึงจะพิจารณาพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานและความสามารถของพนักงานใหม่ที่มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อส่วนงานอื่น ๆ เป็นหลัก

การดำเนินกลยุทธ์การจูงใจและบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในโรงแรมบูติก ที่เหมาะสมควรมีการพิจารณาการจัดการอบรมและพัฒนาให้ต่อเนื่องภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดจากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการปรับทัศนคติใหม่ ของการทำงานในสภาวะวิกฤติ และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพและรักษามาตรฐานการทำงานของพนักงานในโรงแรม ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมควรพิจารณาปรับลดงบประมาณด้านการจัดกิจกรรมและสวัสดิการของพนักงานโรงแรมควบคู่กันด้วย และการดำเนินกลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงกลยุทธ์การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์และการจัดสวัสดิการพนักงานของโรงแรมบูติกในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่เหมาะสมนั้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างรู้คุณค่าผ่านป้ายประชาสัมพันธ์ภายใน ส่วนของพนักงาน และขอความร่วมมือและทำความเข้าใจจากพนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปในการปรับลดการจ่ายเงินเดือนลงร้อยละ 10 ต่อเดือน ผ่านการการประชุมเพื่อชี้แจงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมอย่างตรงไปตรงมา

การดำเนินกลยุทธ์การให้ออกจากงานในสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของโรงแรมบูติก ที่เหมาะสม คือ ควรจัดทำโครงการลดค่าใช้จ่ายภายในโรงแรมเพื่อบรรเทาการเลิกจ้างพนักงานก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ ในกรณีที่มีการเลิกจ้างพนักงานในโรงแรมนั้น ควนพิจารณาจากพนักงานที่มีความสมัครใจลาออกก่อน โดยผ่านการดำเนินโครงการเกษียณอายุงานก่อนกำหนด และควรคำนึงถึงการเลิกจ้างพนักงานตามหลักยุติธรรมเป็นสำคัญ และดำเนินการตามกรอบของกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างงานนำมาปรับใช้



บรรณานุกรม

- กนก สุวรรณวิสูตร. อนาคตการท่องเที่ยวจังหวัดเชียงใหม่. <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/business/20090828/72947/.html> (28 สิงหาคม 2552).
- ชัยทวี เสนะวงศ์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต, 2547.
- ธนิกา ฉัตรกุล ณ อยุธยา. **หนทางสู่ HPO (High Performance Organization)**. กรุงเทพฯ : กระดาษทอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2550.
- ประสาน หงษ์ทอง. “รายงานสถิตินักท่องเที่ยวประจำปี พ.ศ.2552 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย”. **จุลสารการท่องเที่ยว**. 28, 2 (เมษายน – มิถุนายน) : 45 – 47.
- ปรีชา นันทาภินัน. คำพิพากษาศาลฎีกาคดีแรงงาน รวม ฎ. ไตรมาสแรก มกราคม – มีนาคม 2554. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล, 2554.
- วรกรณ์ สามโกเศศ. “บทบรรณาธิการ” **มติชนรายสัปดาห์**. 31, 11163 (25 ธันวาคม 2551) : 2.