

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท และ 3) เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจะนำผลเสนอผลของการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง และเพศชายในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ส่วนใหญ่อายุ 21 - 30 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า และมีระยะเวลาการทำงานกับโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท 1 - 5 ปี
2. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท พบว่า มีระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านความถนัดในงานที่ทำ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร ตามลำดับ

2.1 ด้านค่าตอบแทน พบว่า ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ มีสวัสดิการที่พึงอาศัยอย่างเหมาะสม ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ได้รับค่าบริการหรือค่าเชอร์วิสชาติอย่างเหมาะสม และมีสวัสดิการด้านการประกันสุขภาพอย่างเพียงพอ ตามลำดับ

2.2 ด้านความถนัดในงานที่ทำ พบว่า ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ ด้วยความราบรื่น ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมงานในแผนกที่ทำอย่างต่อเนื่อง งานในแผนกที่ทำมีความมั่นคง และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม ตามลำดับ

2.3 ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ ด้วยความราบรื่น ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การฝึกอบรมงานในแผนกที่ทำอย่างต่อเนื่อง งานในแผนกที่ทำมีความมั่นคง และปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมตามลำดับ

2.4 ด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่า ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ คือ ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือดีในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ลักษณะงานมีความท้าทายและหลากหลาย ยินดีเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อผลสำเร็จของงาน ความยุติธรรมจากการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับ

2.5 ด้านหัวหน้างาน พบว่า ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความสำคัญพนักงานทุกแผนกอย่างเท่าเทียมกัน มีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบงาน จัดให้มีรางวัลพนักงานดีเด่นแต่ละแผนกเป็นประจำ และเปิดโอกาสให้พนักงานรับรู้เป้าหมายของทางโรงแรม ตามลำดับ

2.6 ด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร พบว่า ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของลูกจ้างอย่างจริงจัง โรงแรมแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของคนในสังคมโรงแรม มีมาตรการในการให้บริการอย่างเด่นชัด และมีรูปแบบการตลาดเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตามลำดับ

3. ผลการเปรียบเทียบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท จาแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า โดยรวมอายุมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้ อายุมีความแตกต่างกันด้านความถนัดในงานที่ทำ ส่วนเพศ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ด้านความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่จะเสนอแนะในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน และเงินเดือน ซึ่งประเด็นที่มีผู้เสนอแนะมากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ต้องการให้ปรับปรุงเปอร์เซ็นต์การให้ค่าเชอร์วิสชาร์จและการประกันค่าเชอร์วิสชาร์จ เบื้องต้นต้องการให้ปรับฐานเงินเดือนของพนักงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ต้องการให้มีการบริหารจัดการให้พนักงานแต่ละแผนกประสานงานกันด้วยดี ต้องการให้หัวหน้างานเป็นกันเองกับลูกน้อง สื่อสารดีและให้คำแนะนำได้ และต้องการให้มีการอนุโลมเรื่องการมาสาย การหักเงินเดือนอย่าเข้มงวดจนเกินไป

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล เกี่ยวกับระดับการศึกษาของพนักงาน โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท พบว่าพนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่าเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ปัญญาสิทธิ์ (2558) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมบูติกในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้พนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับการศึกษาของวิชชุพล สิงหะพล (2557) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกรณีศึกษา โรงแรม ฮอลิเดย์อินน์ รีสอร์ท ภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และอายุงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งระดับการศึกษานี้เป็นไปทิศทางเดียวกับระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของพนักงาน โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คือจบการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือเทียบเท่า ซึ่งแตกต่างจากโรงแรมใหญ่ ๆ ที่มีพนักงานส่วนใหญ่จะจบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท เป็นโรงแรมขนาดกลางกึ่งรีสอร์ท พนักงานส่วนใหญ่ของแต่ละแผนกจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และที่สำคัญนโยบายของทางโรงแรมในด้านการรับพนักงานเข้าทำงานไม่ได้จำกัดที่วุฒิทางการศึกษาแต่จะพิจารณาด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการทำงานโรงแรมมากกว่า ดังนั้น ด้วยสาเหตุนี้จึงส่งผลให้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานด้านการศึกษามีผลดังที่ปรากฏ ส่วนการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีนั้น ทางโรงแรมก็ได้สนับสนุนให้พนักงานทุกคนที่ต้องการจะศึกษาต่ออย่างเต็มที่ โดยปัจจุบันก็มีพนักงานที่กำลังศึกษาในระดับ

ปริญญาโทอยู่แล้วบางส่วน และกำลังวางแผนจะศึกษาต่ออีกหลายราย ซึ่งนโยบายด้านการสนับสนุน การศึกษาทางโรงแรมได้เล็งเห็นว่าเป็นการให้ออกาสพนักงาน และเป็นการสร้างความจงรักภักดี ต่อโรงแรมทางอ้อม และจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกรักและผูกพันต่อโรงแรมในที่สุด

2. ผลการศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท โดยรวม พบว่าพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญ ด้านค่าตอบแทนมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากถึง 4.04 สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกร ปะวะโก (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยทรีดีไมท์ จำกัด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันค่าครองชีพในเกาะสมุยค่อนข้างจะสูงมาก ซึ่งของอุปโภค บริโภคในเกาะล้วนแล้วแต่มีราคาแพงกว่าพื้นที่ปกติทั้งนั้น ถึงแม้ว่าทางโรงแรมจะให้สวัสดิการ ด้านที่พักและอาหารแก่พนักงานโรงแรม แต่วันไหนที่เป็นวันหยุดงาน หรือวันที่ออกไปสู่สังคม ภายนอกโรงแรม พนักงานย่อมจะต้องเผชิญกับค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ดังนั้น จึงอาจจะเป็นสาเหตุ ให้พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนมากเป็นพิเศษ เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ ต่อการดำรงชีพของพนักงาน ดังผลงานวิจัยของกิงพร ทองใบ (2545) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจให้ลูกจ้างปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของดุจพร ปิยะพันธ์ (2555) เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบัญชี กองคลัง สำนักพระราชวัง ผลการศึกษา พบว่า ค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง ซึ่งนโยบายการจ่าย ค่าตอบแทนของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ทนั้น ทางโรงแรมมีมาตรการด้านการจ่ายค่าตอบแทน ที่เป็นตัวเงิน โดยจะพิจารณาจากฐานเงินเดือนเดิมของพนักงาน และจะเพิ่มขึ้นให้ตามผลงาน ของพนักงานแต่ละคนเป็นราย ๆ ไป ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนของสำนักงานข้าราชการ และพลเรือน (2560) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) คือ เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงาน และประโยชน์หรือบริการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร ควรกำหนดระดับของค่าตอบแทนให้มีเหตุผล และสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน ควรยึดถือหลักที่ทำงานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน และ หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยมีประเด็นที่จะอภิปรายข้อแยกย่อยของปัจจัย ความสำเร็จ ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาด้านค่าตอบแทน พบว่า พนักงานของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญในเรื่องของการมีสวัสดิการที่พึงอาศัย สอดคล้องกับงานวิจัยของธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ในอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลของการวิจัยด้านการจ่าย ค่าตอบแทนและให้สวัสดิการอย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า บ้านเช่าหรือห้องเช่าในเกาะสมุย ไม่ว่าจะเป็นเช่าแบบรายวันหรือรายเดือน ส่วนใหญ่มีราคาสูงมาก โดยเฉพาะห้องเช่าที่อยู่ในเขตชุมชน ดังนั้นอาจเป็นสาเหตุให้พนักงานต้องการ

มีสวัสดิการด้านที่พักเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเสียไปกับค่าเช่าที่อยู่อาศัย ส่วนการให้สวัสดิการด้านที่พักของพนักงานในปัจจุบัน ทางโรงแรมจัดให้พนักงานพักในสถานที่ไม่ไกลจากโรงแรมมากนัก เป็นห้องพักแบบแยกโซนชายหญิง โดยทางโรงแรมจะไม่เก็บค่าที่พักแต่จะให้พนักงานรับผิดชอบค่าน้ำ ค่าไฟกันเอง ซึ่งแนวปฏิบัติของโรงแรมนี้เป็นแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับโรงแรมไว้ สอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮอร์ซเบิร์ก (อ้างใน อำนวยชัย บุญศรี 2556) คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) เป็นสภาพของการทำงานทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน และทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน

2.2 ผลการศึกษาด้านความถนัดในงานที่ทำ พบว่าพนักงานของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญกับข้อย่อยในด้านนี้อยู่ในระดับมากทุกข้อ แต่จะให้ความสำคัญเรื่องการมีโอกาสนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีความภูมิใจในวิชาความรู้ของตนเองและต้องการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งถึงแม้ว่าพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ส่วนใหญ่จะไม่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ดังที่กล่าวไปแล้ว แต่พนักงานกลุ่มดังกล่าวก็ผ่านการศึกษาทางด้านการโรงแรม หรืออย่างน้อยก็มีประสบการณ์มาจากโรงแรมแห่งอื่น ส่วนพนักงานส่วนหน้าหรือพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จะจบการศึกษาสาขาเกี่ยวกับการโรงแรมโดยตรง ดังแนวคิดของศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ (2559) ที่ว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรใด ๆ ย่อมมีทั้งความรู้ มีทั้งความชำนาญ มีทั้งประสบการณ์ มีทั้งเครือข่าย มีทั้งความผูกพัน มีทั้งความหวงแหนทะนุถนอม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถตีราคามูลค่าเป็นเงินได้ แต่แท้จริงแล้วมีมูลค่ามหาศาลยิ่งนัก องค์กรขนาดเดียวกันมีสินทรัพย์และคนเท่ากัน มีเครือข่ายทางการตลาดเท่า ๆ กัน อาจแตกต่างกันคือ แตกต่างกันตรงที่คนองค์กรไหนมีคนเก่า มีประสบการณ์ มีความผูกพันหวงแหนทะนุถนอมมากกว่า องค์กรนั้นย่อมเหนือกว่า พนักงานโรงแรมก็เช่นกัน แม้จะเป็นพนักงานในแผนกเดียวกัน แต่ทุกคนก็มีความถนัดไม่เหมือนกัน คนแต่ละคนย่อมมีตัวตนของตนเองย่อมมีความถนัดที่แน่นอนด้านใดด้านหนึ่งของตนเอง

2.3 ผลการศึกษาด้านความมั่นคงในงาน พบว่าพนักงานโรงแรมเดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญเรื่องความมั่นคงในงานเช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยมากถึง 4.34 สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชชุพล สิงหะพล (2557) มีผลการศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อความมั่นคงในงาน เพราะงานโรงแรมนอกจากจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ในแผนกของตนเองแล้วยังจะต้องมีการประสานงานกับแผนกอื่น ๆ อยู่เสมอ ฉะนั้นถ้าพนักงานไม่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน หรือไม่ได้รับความร่วมมือจากแผนกอื่นก็จะส่งผลให้พนักงานคนนั้นปฏิบัติงานไม่ราบรื่น และไม่มีความสุขกับการทำงานได้ แต่ถ้าพนักงานทุกแผนกทำงานร่วมกันได้ดีก็จะมีประโยชน์ ทำให้ได้รับผลสำเร็จของการทำงานที่มีคุณภาพ และยังมีประโยชน์ต่อความมั่นคงในการทำงานด้วย

เนื่องจากพนักงานบางคนเพิ่งเข้ามาทำงานจะรู้สึกหวั่นวิตกว่าจะเข้ากับเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่นได้ยาก แต่หากได้รับความร่วมมือที่ดีจากแผนกอื่น ๆ ก็จะทำให้ความวิตกกังวลเหล่านี้หมดไป และเมื่อต้องทำงานติดต่อประสานงานกันอยู่เรื่อย ๆ ได้พบเจอได้พูดคุยกับทุกคนโดยไม่ต้องกลัวว่าจะเข้ากับใคร คนใดคนหนึ่งไม่ได้ก็จะเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ดังการศึกษาของสุริย์ภรณ์ เลิศวัชรสกุล และ จารุวรรณ บัวบึง (2554) เรื่องการพัฒนาบุคลากรด้วยแนวคิด ความสุข และความพึงพอใจในการทำงาน โดยการศึกษาปัจจัยและกิจกรรมที่มีผลต่อ ความพึงพอใจในงานความสุขและคุณภาพชีวิตของบุคลากร สาธารณสุข จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ต่อสัมพันธภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน และการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ด้วยสาเหตุนี้ จึงทำให้พนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าเรื่องอื่น ๆ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ อับราฮัม เอ็ม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1943 ซึ่งกล่าวความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ว่าเป็นความต้องการทางด้านความปลอดภัยในการทำงานและความต้องการ ความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานภาพทางสังคม

2.4 ผลการศึกษาด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่าพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญเรื่องความก้าวหน้าในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวรจนา ชูเชิดรัตน์ (2558) เรื่องแรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจด้านการวางแผนความก้าวหน้า ของอาชีพส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็น เพราะว่าถ้าพนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในงานแผนกที่ทำอยู่ รู้สึกว่างานมีประสิทธิภาพมีคุณภาพ ก็จะทำให้พนักงานคนนั้นเกิดความรู้สึกคาดหวังกับความก้าวหน้าในงานแผนกนั้น ๆ ตามไปด้วย สาเหตุนี้จึงทำให้พนักงานให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือในการทำงานเช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานข้าราชการและพลเรือน (2560) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้า ทางอาชีพ (Career Development) นอกจากเป็นการเพิ่มโอกาสในการก้าวไปสู่ความสำเร็จแล้ว ยังเป็นการพัฒนาตนเองให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กร หากต้องการความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างที่มีหวังไว้ ควรมีแบบแผนการพัฒนาอาชีพที่ดี และ มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน กระบวนการพัฒนา โดยมีการวางแผนการพัฒนาอาชีพให้เหมาะสม

2.5 ผลการศึกษาด้านหัวหน้างาน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญในเรื่องหัวหน้างาน หรือเจ้าของโรงแรมเห็นความสำคัญของพนักงานทุกแผนกอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับแนวคิด ของทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2553) กล่าวว่า ผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม มีความเสมอภาคในการตัดสินใจโดยที่ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และการศึกษาของนันท์ธนาดา

สวามิวัสสุกิจ (2559) เรื่องหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงจูงใจในงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการดำรงรักษาคนเก่งของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งในปัจจุบันการบริหารงานของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท เป็นการบริหารงานแบบครอบครัว คือเป็นการสร้างความรู้สึกให้แก่พนักงานว่าเราเป็นครอบครัวเดียวกัน ในด้านกฎระเบียบบางอย่างจึงอาจจะดูไม่เคร่งครัด และอาจจะมีการเหลื่อมล้ำในด้านของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่อยู่บ้าง แม้ทางผู้บริหารจะวางนโยบายไว้ในมาตรฐานเดียวกัน แต่ก็อาจจะทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกว่าไม่ได้รับความเท่าเทียมกัน เช่น ฐานเงินเดือน ระบบการให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานบางแผนก เพื่อให้เหมาะสมกับระบบการบริหาร และผลลัพธ์ในด้านการให้บริการของโรงแรม เป็นต้น หรืออีกทางหนึ่ง พนักงานอาจคิดว่าการให้ความเท่าเทียมกันจะเกิดประโยชน์แก่โรงแรมในด้านการปกครองและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ จึงทำให้พนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ทให้ความสำคัญกับเรื่องความเท่าเทียมกันมากกว่าเรื่องอื่น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของประภาพร พฤกษ์ศรี (2557) เรื่องปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมากและตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนด้านงาน และค่าตอบแทนทางความภาคภูมิใจ

2.6 ผลการศึกษาด้านความมีชื่อเสียงขององค์กร พบว่าพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องของลูกค้าอย่างจริงจังเพราะกระทบกับชื่อเสียงขององค์กร ที่เป็นเช่นนั้น อาจเป็นเพราะว่า พนักงานได้ตระหนักถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มาใช้บริการ ซึ่งการร้องเรียนของลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของโรงแรมโดยตรง แต่จะส่งผลในทางบวกหรือทางลบนั้นก็ขึ้นอยู่กับ การแก้ไขปัญหาหรือการสนองตอบข้อร้องเรียนของลูกค้า นั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรุ่งนภา พิตรปรีชา (2551) กล่าวว่า ชื่อเสียงขององค์กรจะเกิดขึ้นจากการมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งการมีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะเป็นการเพิ่มทรัพย์สินให้แก่องค์กรและจะส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้า นอกจากนี้ชื่อเสียงขององค์กรยังสามารถหมายถึงรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปรากฏในใจของสาธารณชนได้เช่นกัน ซึ่งโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท เป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงได้รับรางวัลจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศมากมาย เช่น เป็นโรงแรม 1 ใน 99 ที่คนนิยมทั่วโลก จาก Holiday check, โรงแรมที่ถูกคำหลายพันคนพึงพอใจจาก ITS, ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสถานประกอบการที่พักรีสอร์ท จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ติดอันดับตัวแทนโรงแรม 2016 Schauinsland Relsen, โรงแรมที่สนับสนุนโครงการเรียนรู้โดยใช้การทำงาน

เป็นฐานจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นต้น และจากคามมีชื่อเสียงขององค์กรนี้เอง จึงเป็นสาเหตุให้พนักงานให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวมากกว่าด้านอื่น ๆ สำหรับการแก้ปัญหาในข้อร้องเรียนของแชนั้น ในปัจจุบันทางโรงแรมได้มีการจัดทำบันทึกเหตุการณ์ปัญหาต่าง ๆ ของแขกที่มาใช้บริการ และวิธีแก้ปัญหาของแขกแต่ละราย เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าในกรณีที่เกิดเหตุการณ์แบบเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อให้แขกเกิดความพึงพอใจและจะได้กล่าวถึงชื่อเสียงของโรงแรมในทางที่ดี ดังที่ วิมลพรรณ อาภาเวท (2546) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรมีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นการส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กรเกิดผลประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้า (Customer) ที่มีค่าที่สุด เปรียบเสมือนเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงชีวิตธุรกิจให้อยู่รอด

3. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี มีความคิดเห็นด้านความถนัดในงานที่ทำแตกต่างจากกลุ่มอายุอื่น ๆ นั้น เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท แตกต่างกัน เนื่องจากอายุของพนักงานโรงแรมจะสัมพันธ์กับความถนัดกับงานที่ทำมากหรือน้อยก็ย่อมขึ้นอยู่กับความอาวุโสในวัยวุฒิและระยะเวลาในการทำงาน คือ เมื่อมีอายุมากขึ้นและระยะเวลาในการทำงานมากขึ้นจะทำให้ ความถนัดในงานที่ทำเพิ่มมากขึ้นด้วย เช่น งานด้านบริการ งานแม่บ้าน งานสวน งานต้อนรับ เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้เป็นงานที่เกิดจากความถนัดในงานที่ทำเมื่อทำเป็นเวลานานหลายปี ในงานด้านเดียว ก็จะทำให้พนักงานโรงแรมเพิ่มความถนัด ทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานนั้นมากขึ้นและทำได้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ดังแนวคิดของศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ (2559) กล่าวว่า พนักงานที่ทำงานในองค์กรใด ๆ ย่อมมีทั้งความรู้ มีทั้งความชำนาญ มีทั้งประสบการณ์ แม้จะเป็นพนักงานในแผนกเดียวกัน แต่ทุกคนก็มีความถนัดไม่เหมือนกัน คนแต่ละคนย่อมมีความถนัดในด้านใดด้านหนึ่งของตนเอง เมื่อถนัดในเรื่องใดย่อมมีความพึงใจและความเพียรพยายามและปรับปรุงพัฒนาในเรื่องนั้น และสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ยิ่งใหญ่ในเรื่องนั้น ๆ ได้ ซึ่งความถนัดเช่นนี้เป็นเรื่องนอกเหนือคุณวุฒิ การศึกษา หรือสิ่งที่ปรากฏด้วยตาภายนอก แต่เป็นสิ่งที่สามารถหยั่งได้ รู้ได้ เห็นได้ ซึ่งความถนัดในงานที่ทำจะสัมพันธ์กับอายุดังที่ได้อภิปรายไว้ข้างต้น และตามสมมติฐานที่ว่าอายุของพนักงานที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท แตกต่างกัน

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะด้านสวัสดิการและเงินเดือน และที่สำคัญต้องการให้ปรับปรุงเรื่องค่าเชอร์วิสชาร์จมากที่สุด ซึ่งปัจจุบันการจ่ายค่าเชอร์วิสชาร์จของ โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท จะพิจารณาจาก

หลาย ๆ ด้าน เช่น กำไรของโรงแรม ต้นทุนของโรงแรม ฐานเงินเดือนของพนักงาน ตำแหน่งงาน และแผนงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทน ให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรม และเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน และยังต้องมีการสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบข้อมูลที่สำคัญที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการโรงแรม หรือผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงแรม หลายประเด็น ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเป็นรายด้าน ดังนี้

ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการโรงแรมและผู้บริหารงานโรงแรม

สำหรับข้อมูลที่จะนำเสนอต่อผู้ประกอบการโรงแรมและผู้บริหารงานโรงแรมนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากผลการศึกษาความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ซึ่งผู้วิจัยเองอยู่ในฐานะเจ้าของโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท จะได้นำผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่าพนักงานให้ความสำคัญด้านค่าตอบแทนสูงกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้ประกอบการโรงแรม หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวมากเป็นพิเศษ โดยฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญในด้านนี้อย่างละเอียดอ่อน เพราะลักษณะงานของพนักงานโรงแรม ไม่ใช่มีเฉพาะเรื่องที่ต้องทำตามหน้าที่ แต่หมายถึงตั้งแต่การกำหนดลักษณะงาน ค่าของงาน การวัดผลการทำงาน ตลอดจนถึงการบริหารสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ทางโรงแรมกำหนดให้เป็นผลตอบแทนการทำงานรวมถึงการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงินหรือการจัดให้พนักงานได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนของพนักงาน โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท หรือโรงแรมอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องมี การวางแผน การจัดระบบงานการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนตามผล การปฏิบัติงานที่พนักงานได้ทุ่มเทให้แก่โรงแรม ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานนั้น ผู้วิจัยมีแนวทาง คือ

1.1 กำหนดค่าตอบแทนโดยใช้หลักความเป็นธรรมภายในโรงแรม ก็คือการจ่ายค่าจ้างจะต้องมีความเป็นธรรมในการจ่าย เพราะการที่พนักงานแต่ละคนในโรงแรมจะมีค่าจ้างเงินเดือนที่ไม่เท่ากันนั้นก็ต้องมาจากค่าของงาน คือความยากง่ายของงานในตำแหน่งที่ทำอยู่ และผลงานที่ทำได้ ซึ่งถ้าพนักงานทำผลงานได้ดีก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรางวัลที่แตกต่างกันออกไปตามผลงานที่ทำได้

1.2 กำหนดค่าตอบแทนโดยหลักการแข่งขันภายนอก คือการนำข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรมอื่น ๆ มาเป็นตัวเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของโรงแรม ทั้งนี้ก็เพื่อให้อัตราค่าตอบแทนของโรงแรมสามารถแข่งขันโรงแรมแห่งอื่นได้ ไม่ได้จ่ายมากไปหรือน้อยไป แต่จ่ายในลักษณะที่สามารถแข่งขันได้นั่นเอง

1.3 กำหนดค่าตอบแทนโดยหลักการจูงใจ คือการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานด้วยการสร้างผลงานให้ดีขึ้นทุก ๆ ปี โดยอาศัยเครื่องมือที่เป็นค่าตอบแทน ซึ่งก็คือการขึ้นเงินเดือนตามผลงานประจำปี และการให้รางวัลผลงานหรือที่เรียกกันว่าโบนัส เป็นการสร้างระบบการขึ้นเงินเดือน และการให้โบนัสที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องในการสร้างผลงานให้กับโรงแรม ระบบนี้โดยหลักการก็คือ ใครที่ทำผลงานได้ดีก็ได้รางวัลมากกว่าคนที่ทำผลงานได้น้อยกว่านั่นเอง

2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี มีความคิดเห็นด้านความกดดันในงานที่ทำแตกต่างจากกลุ่มอายุอื่น ๆ นั้น ผู้ประกอบการโรงแรมควรคำนึงถึงเรื่องนี้เป็นพิเศษ เพราะพนักงานที่ไม่มีความกดดันในหน้าที่ตนเอง หรือพนักงานที่มีความกดดันในงานหลาย ๆ ด้าน จะส่งผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถ้าหากพนักงานสามารถปรับตัวเองให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ พนักงานก็ย่อมจะได้รับความร่วมมือ ได้รับความยอมรับและความช่วยเหลือต่าง ๆ ในการทำงานจากแผนกอื่น รวมทั้งการได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโรงแรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในแผนกและแผนกอื่น ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งการพัฒนาทักษะหรือความสามารถในที่ทำงาน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งที่สอนงานได้ไม่ยาก ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้กับพนักงานทุก ๆ แผนก ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทาง คือ

2.1 สร้างกลยุทธ์ให้พนักงานคิดแต่ทางบวก โดยปรับความคิด ทักษะคติของพนักงานให้มองโลกในทางบวกไว้เสมอไม่ว่าจะเป็นกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องในแผนก หรือแม้กระทั่งกับแขกที่เข้ามาใช้บริการของโรงแรม

2.2 ส่งเสริมให้เกิดการยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างความประทับใจในการทำงานด้วยรอยยิ้ม จะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข และทำให้พนักงานพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการมีสติ สมาธิ และปัญญาในการวางแผนงานและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.3 ธรรมชาติให้เกิดความจริงใจกันต่อกันในหมู่พนักงานการช่วยเหลือการทำงาน โดยที่พนักงานไม่จำเป็นต้องรอให้บุคคลอื่นมาร้องขอให้ช่วยก่อน แต่จะต้องอาสาช่วยเหลือในการทำงานในแผนกของตนและต่างแผนกเมื่อพนักงานว่าง หรือการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ เพราะความจริงใจที่พนักงานแสดงออกมานั้นย่อมสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดีจากบุคคลรอบข้าง

2.4 สร้างความสามัคคี ด้วยการประนีประนอมแน่อนว่าการทำงานร่วมกันนั้นย่อมต้องมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งอาจเนื่องมาจากทัศนคติและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรเป็นผู้ทำให้เกิดความสามัคคีด้วยการสร้างความประนีประนอมระหว่างกัน เพื่อลดสถานการณ์ตึงเครียด ด้วยการสร้างสถานการณ์ในลักษณะของ (Win Win Situation) คือ ไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้เปรียบหรือเสียเปรียบ

2.5 การเน้นการสื่อสารให้ชัดเจน เพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาเป็นลักษณะพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่จำเป็น ซึ่งพึงตระหนักไว้เสมอว่าข้อมูลที่พนักงานกำลังสื่อสารออกไปนั้น ควรจะต้องชัดเจน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพราะบางครั้งข้อมูลที่สื่อสารอาจจะเป็นประโยชน์หรือมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานของแผนกอื่น

3. ผลการศึกษาจากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าพนักงาน โรงแรม เดอะ แพรี่เฮาส์ บีช รีสอร์ท ต้องการให้มีการปรับปรุงถึงระบบของการจ่ายค่าเชอร์วิสชาร์จมากที่สุด ดังผลการศึกษาของพนักร สิมะขจรบุญ (2554) เรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจโรงแรมประเภทแฟรนไชส์ : กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่าโรงแรมบางแห่งไม่มีการรับประกันค่าเชอร์วิสชาร์จขั้นต่ำให้แก่พนักงาน พนักงานมีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคของค่าตอบแทนและสวัสดิการได้แก่ จำนวนพนักงานที่มีผลต่อเชอร์วิสชาร์จ รายได้ของโรงแรมไม่ถึงตามมาตรฐานที่กำหนด ชั่วโมงการทำงานเป็นชั่วโมงไม่ปกติการให้สวัสดิการไม่สม่ำเสมอ การจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามสัญญา จากความสำคัญของค่าเชอร์วิสชาร์จนี้ ซึ่งผู้วิจัยเองเป็นเจ้าของและผู้บริหารโรงแรมได้ใส่ใจในเรื่องนี้มาโดยตลอด และอาจจะกล่าวได้ว่าระบบการจ่ายค่าเชอร์วิสชาร์จของโรงแรมนั้นเป็นความลับ แต่ก็สามารถเปิดเผยได้บางส่วน เพราะระบบการคิดค่าเชอร์วิสชาร์จ ทางโรงแรมจะพิจารณาจากองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้านรวมกัน และมีบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายรับรายจ่ายของโรงแรม รวมถึงกลยุทธ์เป้าหมายทางการบริหารโรงแรมด้วย และอาจทำให้พนักงานไม่เข้าใจในจุดนี้ โดยผลกระทบดังกล่าวหรือปัญหาดังกล่าวนี้อาจจะเกิดขึ้นกับโรงแรมแห่งอื่น ๆ ด้วย เนื่องจากเชอร์วิสชาร์จก็คือรายได้อีกทางหนึ่งของพนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนประจำจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อพนักงานที่คาดหวังจากรายได้ในส่วนนี้ และมีผลต่อประสิทธิภาพและการทุ่มเทในการทำงานมากหรือน้อยได้ ดังการศึกษาของ ธีระวุฒิ ตรีประสิทธิ์ชัย (2558) ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการโรงแรม

ระดับ 5 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีรายได้และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ การให้สวัสดิการและผลตอบแทนที่ชัดเจน มีความมั่นคงในตำแหน่งงาน และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเรื่องเซอร์วิสชาร์จมาพิจารณาว่า ถึงแม้โรงแรมในเกาะสมุยจะมีการเรียกเก็บเซอร์วิสชาร์จจากแขกมากในอัตรา 10% ที่เท่ากัน แต่ไม่มีกฎหมายใด ๆ กำหนดระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินส่วนนี้ไว้ให้โรงแรมปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน สาเหตุนี้จึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำกันในการจ่ายค่าเซอร์วิสชาร์จให้แก่พนักงาน ซึ่งนอกจากราคาห้องพักและราคาสินค้าและบริการต่าง ๆ ของโรงแรมที่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานด้านการตลาดและการขายก็ส่งผลต่อรายได้ของโรงแรมและเซอร์วิสชาร์จที่แตกต่างกันแล้ว ซึ่งผู้วิจัยได้มีแนวทางในการบริหารจัดการเรื่องนี้ เนื่องจากเชื่อว่าพนักงานคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ในการทำให้การบริหารธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จ และความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็คือความสำเร็จขององค์กร ดังแนวคิดของอานันท์ ชินบุตร (2554) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายและการบรรลุวัตถุประสงค์ให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับค่าเซอร์วิสชาร์จของโรงแรม ผู้บริหารจึงควรให้ความรู้ในด้านนี้แก่พนักงานโรงแรม เพื่อให้พนักงานรู้ว่าทำไมทางโรงแรมจึงจ่ายค่าเซอร์วิสชาร์จต่างจากโรงแรมอื่น ๆ อันจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานโรงแรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

1. ควรศึกษาถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. ควรศึกษาถึงปัญหาและผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี
3. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม เดอะ แพร่เฮาส์ บีช รีสอร์ท อำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี
4. ควรศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทำงานโรงแรมของประชาชนในอำเภอกะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี