

บทที่ 3
หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน
(Executive Housekeeper)

- ✓ ข้อควรคำนึงในฐานะผู้จัดการแผนกแม่บ้าน
- ✓ หน้าที่หลักของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน
- ✓ ความรับผิดชอบด้านการจัดการของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive Housekeeper) เหมือนกับผู้จัดการแผนกอื่น ๆ ในโรงแรม ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยผู้บริหารระดับสูง ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รวมทั้งแรงงานจากทรัพยากรบุคคล เงิน เวลา วิธีการทำงานต่าง ๆ วัตถุดิบ พลังงาน และเครื่องมือต่าง ๆ ทรัพยากรเหล่านี้มีจำนวนจำกัด และผู้จัดการแผนกแม่บ้านทั้งหลายยอมรับว่า พวกเขาแทบจะไม่มีทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตนต้องการ ดังนั้น ส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของงานของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน คือ การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่จำกัดอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่โรงแรมตั้งเอาไว้และคุ้มค่าที่สุด

ผู้จัดการแผนกแม่บ้านนำเอาเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยผู้จัดการทั่วไป มาเป็นแนวทางในการวางแผนในรายละเอียดมากขึ้น อีกทั้ง จะต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ เช่น บอกถึงรายละเอียดในหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำความสะอาดของแผนก และวางระบบการทำความสะอาดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนกจะบอกถึงชนิดของงานทำความสะอาด และความบ่อยมากน้อยแค่ไหนที่จะทำความสะอาด

✓ ข้อควรคำนึงในฐานะผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

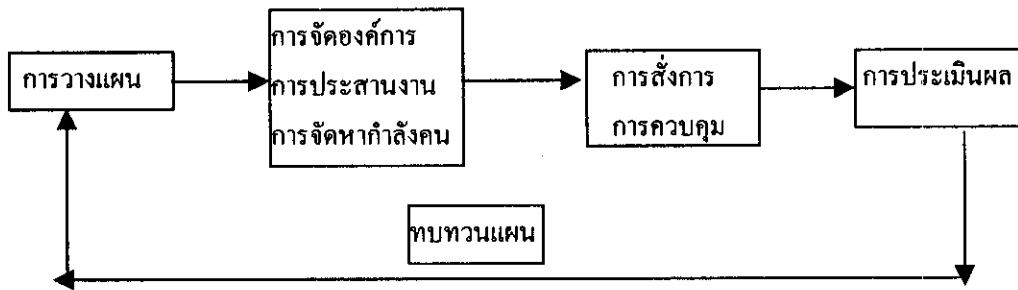
ในตำแหน่งหน้าที่ Executive Housekeeper หรือผู้จัดการแผนกแม่บ้านของโรงแรมนั้นจะอยู่ในโครงสร้างขององค์กรในโรงแรมในลักษณะของหัวหน้าแผนก (Department Head) ตำแหน่งและขอบข่ายความรับผิดชอบสำหรับโรงแรมจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภทและการแบ่งงานของผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการแผนกแม่บ้านของโรงแรมหนึ่งอาจมีขอบข่ายและอำนาจในการบริหารงานมากกว่าหรือน้อยกว่าหัวหน้าแผนกก็ได้ ส่วนใหญ่แล้วผู้จัดการแผนกแม่บ้านนั้นจะเป็นผู้บริหารระดับกลาง (Middle management) ในหลาย ๆ โรงแรมอาจให้ผู้จัดการแผนกแม่บ้านเป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารระดับสูง (Top Management) และเปิดโอกาสให้สามารถได้เต้าขึ้นมาในระดับผู้จัดการทั่วไปหรือผู้บริหารระดับสูงตำแหน่งอื่นได้

หน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะผู้จัดการของแผนกหนึ่งในโรงแรมนั้นจำเป็นต้องสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่วางไว้ได้ ดังนั้น ในฐานะที่ผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีกำลังคนอยู่ในแผนกมากที่สุดในโรงแรม จึงควรที่จะมีคุณสมบัติและทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง และต้องคำนึง

ถึงผลผลิตการทำงานของแผนกและบุคลากร รวมทั้ง สามารถประสานงานกับผู้คนในสถานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่หลักของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

หน้าที่หลักของผู้จัดการแผนกแม่บ้านนั้นเสมือนกับผู้จัดการในธุรกิจอื่นเช่นกัน ดังนั้น หน้าที่หลัก ๆ ของผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะประกอบด้วยหน้าที่ตามขั้นตอนต่อไปนี้ (ตามรูปข้างล่าง)



1. การวางแผนของแผนกแม่บ้าน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดีอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้ในภายหลัง เนื่องจากแผนกแม่บ้านเป็นแผนกที่ใหญ่ และผู้จัดการแผนกแม่บ้านอาจเดินหลงทางไปกับงานที่ไม่สำคัญ และทำให้ไม่สามารถบรรลุจุดประสงค์ของโรงแรมที่ตั้งเอาไว้ ผลเสียที่ตามมาคือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานเสีย ลดผลผลิตในการทำงาน และเพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับแผนก

● ขั้นตอนในการวางแผน

- 1) การจัดทำบัญชีรายการพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ (Area Inventory Lists) เริ่มต้นด้วยการใช้บัญชีรายการว่าแผนกแม่บ้านต้องรับผิดชอบ และทำความเข้าใจในบริเวณใดบ้าง เพื่อให้แน่ใจว่าการวางแผนในการทำงานได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ เมื่อมีการเตรียมบัญชีรายการพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบของห้องพักแขก ควรจะทำขั้นตอนที่ใช้ในการตรวจมาใช้ในขั้นตอนของการทำความสะอาด และการตรวจตราทำความสะอาดโดยหัวหน้าด้วย เช่น จากบนลงล่าง หรือ ขวามาซ้าย

- 2) การจัดทำตารางความถี่ในการทำงาน (Frequency Schedules) เพื่อที่จะตรวจสอบว่าการทำความสะอาดจะต้องทำบ่อยมากน้อยแค่ไหน เช่น ทุกวัน อาทิตย์ละครั้ง เดือนละครั้ง ซึ่งตารางความถี่ในการทำงานจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการทำความสะอาดปกติ (General Cleaning Program) และโครงการทำความสะอาดพิเศษ (Special Cleaning Project) ซึ่งผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะได้มีการวางแผนการใช้กำลังคนที่จะมาทำความสะอาดได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังควรมีการนำเอาปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามาประกอบด้วย เช่น การทำความสะอาดในห้องพักแขกควรทำในช่วงที่เป็น Low season หรือ มีความยืดหยุ่นไปกับแผนกอื่นด้วย เช่น แผนกช่างควรมีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้ความสะดวกพร้อมกัน การวางแผนที่ดีและระมัดระวังจะมีผลดีต่อโรงแรม เพราะจะรบกวนต่อเข้าพักของแขก หรือทำให้แขกรู้สึกไม่สะดวกสบายน้อยที่สุด
- 3) การตั้งมาตรฐานการทำงาน (Performance Standard) ผู้จัดการแผนกแม่บ้านควรมีการพัฒนามาตรฐานการทำงาน โดยการใช้คำถามนี้เป็นหลักในการตั้งมาตรฐานในการทำงาน : "อะไรที่ควรจะทำบ้างเพื่อที่จะทำให้บริเวณนั้นสะอาดและดูดีอยู่เสมอ?" นอกจากนี้ ยังควรมีการระบุด้วยว่าวิธีการทำงานควรทำอย่างไร เหตุผลหลักอีกอย่างหนึ่งของการวางแผน คือ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีขั้นตอนในการทำงานเหมือนกันและตรงกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถกระทำได้โดยผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบ นอกจากนี้ ยังต้องมีการตรวจสอบว่าการฝึกอบรมได้ผลหรือไม่ โดยการตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการแผนกแม่บ้านควรมีการทบทวนมาตรฐานในการทำงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 4) การตั้งมาตรฐานผลผลิตในการทำงาน (Productivity Standard) พนักงานควรมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานแต่ละประเภทตามขั้นตอนของมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตามงบประมาณของโรงแรม ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมี

มาตรฐานผลผลิตในการทำงานแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการ เฉพาะ และสิ่งจำเป็นของแต่ละโรงแรม สิ่งที่เป็นที่ผู้จัดการแผนก แม่บ้านต้องรู้อย่างแรก คือ พนักงานใช้เวลาานเท่าไรในการทำงาน แต่ละประเภท เช่น การทำความสะอาดห้องพักแขกค่าเฉลี่ยระดับชาติ ของสหรัฐอเมริกาประมาณ 13 - 20 ห้องต่อ 8 ชั่วโมงการทำงาน ดังนั้น ในแต่ละโรงแรมอาจกำหนดมาตรฐานให้พนักงานทำความสะอาดห้องพักจะต้องทำความสะอาดห้องพักแขกให้ได้จำนวนกี่ห้อง สำหรับ 8 ชั่วโมงการทำงาน ทั้งนี้ ต้องอาศัยปัจจัยในเรื่องขนาดของ ห้องพัก การตกแต่ง และอุปกรณ์ที่มีอยู่ภายในห้องพักในการพิจารณา

5) การตั้งระดับการใช้ของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ (Equipment and Supply Inventory Level) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

- Recycled Inventories ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เช่น แก้วน้ำ กาน้ำ ผ้า ประเภทต่าง ๆ ที่เชียบูหรี
- Non-recycled Inventories ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เช่น วัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผงซักฟอก น้ำยาเคมีภัณฑ์ ไยขัดและฟองน้ำ

โดยการจัดตั้ง minimum quantity และ maximum quantity (รายละเอียดเพิ่มเติมในส่วน Inventory Control ในบทที่ 9)

นอกจากนี้ หน้าที่ที่สำคัญในการวางแผนของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน คือ การวางแผนงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ ของแผนก งบประมาณนี้จะคาดคะเนถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของแผนกในปีถัดไป ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ คือ แรงงาน ผ้า ค่าใช้จ่ายของการซักรีด วัสดุในการทำความสะอาด เครื่องมือเครื่องใช้บางชนิด และของจำเป็น การประเมินค่าใช้จ่ายในขั้นตอนแรกจะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากแผนกบัญชีและการเงิน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายแต่ละเดือนของปีที่ผ่านมาและปีปัจจุบัน รวมทั้งการคาดคะเนของระดับการเข้าใช้บริการของแขกที่เข้าพัก (Occupancy Level) ในแต่ละเดือนของปีถัดไป เมื่อทำงบประมาณเสร็จต้องนำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณากับจุดประสงค์ทางการเงินของโรงแรมในปีถัดมา เจ้าของโรงแรม ผู้จัดการทั่วไป และ

ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบัญชี จะพิจารณาร่วมกันในขั้นตอนสุดท้ายของงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงแรมต่อปี จากนั้น งบประมาณที่ผ่านการพิจารณาแล้ว จึงส่งผ่านมายังผู้จัดการแผนกต่าง ๆ รวมทั้งผู้จัดการแผนกแม่บ้าน พร้อมกับแผนการดำเนินงานต่าง ๆ แบบเดือนต่อเดือน

2. การจัดองค์การของแผนกแม่บ้าน (Organizing)

การจัดองค์การ หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่จะเป็นผู้จัดโครงสร้างของพนักงานในแผนก และแบ่งงานให้กับทุกคนในแผนกให้เท่า ๆ กัน เพื่อที่จะให้งานต่าง ๆ เสร็จให้ทันในเวลาที่ต้องการ

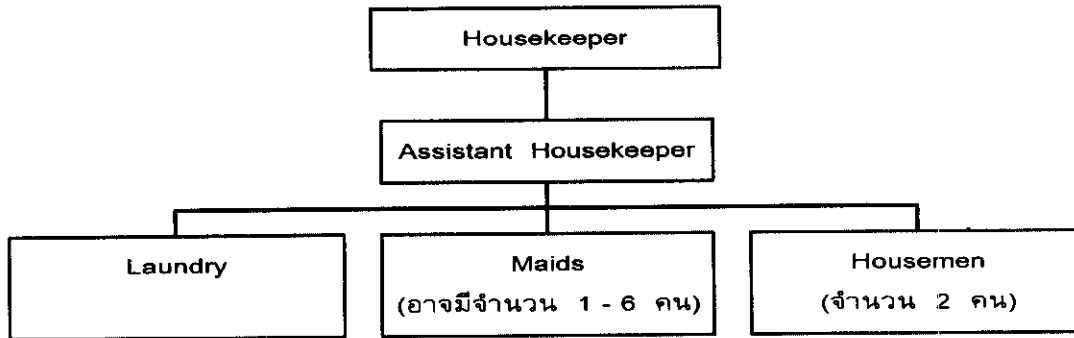
การจัดโครงสร้างให้กับพนักงานในแผนก (Structuring) หมายถึง การสร้างสายอำนาจในการสั่งการ และช่องทางของการสื่อสารภายในแผนก หลักสำคัญสองประการที่จะนำมาใช้ คือ พนักงานหนึ่งคนควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น และหัวหน้าควรมีอำนาจในการสั่งการ รวมทั้งให้ข้อมูลที่จำเป็นในการที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ภายใต้การชี้นำของตน

ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะมอบอำนาจให้กับหัวหน้าและต้องแน่ใจด้วยว่าพนักงานแต่ละคนทราบว่า ตนเองอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร ถึงแม้ว่า ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะมีการมอบหมายอำนาจลงไปแล้ว แต่ไม่สามารถที่จะมอบหมายความรับผิดชอบทั้งหมดได้ เพราะผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะรับผิดชอบต่อการกระทำของหัวหน้าทั้งแผนกนั่นเอง ดังนั้น ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจึงมีหน้าที่ต้องแจ้งให้กับหัวหน้าทราบเกี่ยวกับนโยบายของโรงแรม ชั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน และข้อจำกัดของอำนาจในการสั่งการของหัวหน้าแต่ละคน

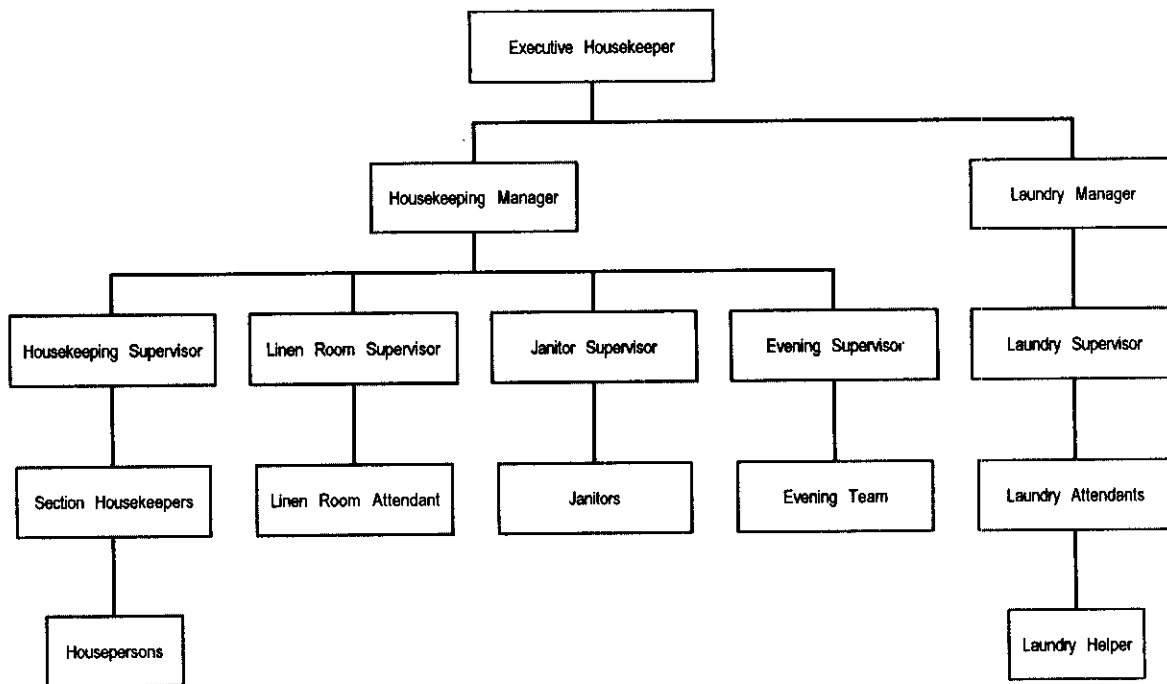
วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของสายอำนาจในการสั่งการ และช่องทางของการสื่อสารภายในแผนก คือ การใช้แผนผังโครงสร้างของแผนก (Department Organization Chart) ซึ่งวิธีนี้ไม่เพียงแต่ทำให้เห็นถึงระบบการสั่งการที่เป็นระเบียบแล้ว ยังสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถูกสั่งการมากเกินไป เพราะบุคคลนั้นจะสามารถทราบจากแผนผังโครงสร้างของแผนกว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการตนเองแต่เพียงผู้เดียว นอกจากนี้ ควรมีการนำเอาแผนผังโครงสร้างของแผนก ติดเอาไว้ในบริเวณที่พนักงานในแผนกแม่บ้านสามารถเห็นได้ทั่วทั้งแผนก

ตัวอย่าง

แผนผังโครงสร้างองค์การของแผนกแม่บ้านในโรงแรมขนาดเล็ก



แผนผังโครงสร้างองค์การของแผนกแม่บ้านในโรงแรมขนาดกลาง



Job Lists and Job Descriptions (JD)

ถ้าผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีการวางแผนที่มีระเบียบแบบแผนที่ดี มาตั้งแต่ในขั้นตอนแรก งานในส่วนนี้เป็นงานที่ค่อนข้างง่าย ไม่สลับซับซ้อนมาก เพราะสามารถที่จะใช้ข้อมูลจากการวางแผนในตอนต้น เพื่อมาแจกแจงจำนวน และชนิดของตำแหน่งที่

ต้องการ อีกทั้งสามารถพัฒนา Job Lists และ Job Descriptions สำหรับในแต่ละตำแหน่ง

Job Lists คือ รายการของงานที่จะต้องกระทำโดยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นภายในแผนก ซึ่งจะสะท้อนความรับผิดชอบในงานทั้งหมดของพนักงาน แต่อย่างไรก็ตาม รายการเหล่านี้ไม่ควรจะมีการย่อยของขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานนั้น ๆ จะต้องกระทำเพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จ Job Lists ควรจะบอกแค่ว่าพนักงานจะต้องสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อจะทำงานนั้น ๆ ได้

Job Descriptions (JD) จะเพิ่มข้อมูลที่เหมาะสมกับ Job Lists ข้อมูลเหล่านี้ควรจะประกอบด้วย

- I. จะรายงานต่อใคร
- II. ความรับผิดชอบที่เพิ่มเติม
- III. ลักษณะสภาพของสถานที่ ๆ ต้องทำงาน
- IV. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบในการทำงาน

และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพควรมีการทำ Job Descriptions ตามความต้องการในการดำเนินงานของแต่ละโรงแรม ดังนั้น รูปแบบและเนื้อหาของ Job Descriptions จึงแตกต่างกันในแต่ละแผนกแม่บ้านในแต่ละโรงแรม ขอบข่ายของงานและความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกแม่บ้านในแต่ละขนาดของโรงแรมจะแตกต่างกันมาก เหตุผลก็เนื่องจาก ถ้าเป็นโรงแรมขนาดเล็ก หรือ Economy/Limited Service Hotels งานแม่บ้านจะกระทำโดยผู้จัดการใหญ่เอง แต่ในกรณีของ Chain-affiliated Hotels งานเหล่านี้จะทำโดยพนักงานที่ส่งมาจากสำนักงานใหญ่ และเพราะ Job Descriptions อาจไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายที่เปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงควรมีการทบทวน Job Descriptions ใหม่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การเขียน Job Descriptions ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะช่วยผ่อนคลายความเครียดของพนักงาน โดยการระบุถึงความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องการสำหรับงานของพวกเขา พนักงานควรมีส่วนร่วมในการเขียน และทบทวนใน Job Descriptions สำหรับในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง พนักงานในแผนกแม่บ้านควรได้รับการแจก Job Descriptions สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ อีกทั้ง Job Descriptions ควรมีการแจกให้กับผู้ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานรอบสุดท้ายทุกคนก่อนที่จะมีการเสนอการจ้างงาน ผลดี คือ ป้องกันมิให้ผู้ที่ถูกคัดเลือกแล้ว เข้ามา

ทำงานโดยที่ไม่รู้ว่าสิ่งที่จำเป็นในการทำงานนั้นมีอะไรบ้าง และรู้ภายหลังว่าตนไม่เหมาะสมกับงานนั้น

Job Lists และ Job Descriptions เป็นแบบฟอร์มพื้นฐานในการนำมาพัฒนา Job Breakdowns ซึ่งนั่นคือ ขั้นตอนเฉพาะ และเป็นลำดับในการทำงานหนึ่งให้สำเร็จ แผนการฝึกอบรมต่าง ๆ และแบบฟอร์มการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง **Job Description ของ Executive Housekeeper**

POSITION DESCRIPTION
<p><u>Executive Housekeeper</u></p> <p>Basic Functions: The executive housekeeper controls and directs the housekeeping department, planning and organizing operations to most effectively achieve and maintain the established standards of cleanliness in guest rooms and public and employee areas.</p> <p>Prime responsibility consists of controlling labor, linen, and guest supply costs, maintaining high employee morale, and ordering and controlling cleaning supplies. Authority is delegated to the assistant housekeeper and inspectress/inspector in the performance of these tasks. Housekeeping objectives are to be accomplished through proper training of all personnel and effective motivation of the housekeeping department.</p> <p>Principal Duties and Responsibilities:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Coordinate and oversee all daily housekeeping functions.2. Establish and maintain standards and procedures for cleaning. Initiate new procedures to increase efficiency of labor and product use.3. Forecast payroll expense on a monthly basis.4. Maintain adequate staff for house occupancy. Control labor cost relative to such occupancy.5. Interview and hire new personnel. Maintain proper attitude and atmosphere for department.6. Maintain proper training for all new housekeeping personnel.7. Assure proper communication within department by conducting regular meetings with all personnel.8. Order supplies and materials for departmental operation. Maintain cost-control procedures for all materials.9. Recommend and follow through remodeling, refurbishing, and decorating guest rooms. See to the repair of all "out of order" rooms as soon as possible. <p>Relationships: Reports to executive assistant manager, rooms division. Works closely with front office and engineering departments.</p>

3) การประสานงาน และการจัดหากำลังคน (Coordinating and Staffing)

การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการบริหาร โดยนำเอาผลของการวางแผนและการจัดองค์การมาใช้ในกิจกรรมของแผนกแม่บ้าน แบบวันต่อวัน

ในแต่ละวัน ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจำเป็นต้องประสานงานในเรื่องตารางการทำงานและการมอบหมายงาน รวมทั้งตรวจสอบให้แน่ใจว่า เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ ในการทำความสะอาด ผ้าลินินต่าง ๆ รวมทั้งวัสดุจำเป็นอื่น ๆ นั้น พนักงานในตำแหน่งนั้นมีครบถ้วน เพื่อเขาจะได้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

การจัดหากำลังคน (Staffing) คือ การรับสมัคร และคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง รวมถึงการจัดตารางการทำงานของพนักงาน เนื่องจากค่าแรงงานเป็นค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดของแผนกแม่บ้าน ดังนั้น การจัดตารางการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน คือ ความรับผิดชอบในการบริหารที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

Robert J. Martin ได้กล่าวเกี่ยวกับหลักการจัดกำลังคนในแผนกแม่บ้าน¹ ให้เหมาะสมกับการทำงานแต่ละวันนั้นมีความจำเป็นมาก และแผนกแม่บ้านมีงานมากมายที่จะต้องกระทำในแต่ละวัน จึงถือว่าต้องทำงานแข่งขันกับเวลาและผลของการทำงานจะต้องสามารถตรวจสอบถึงประสิทธิภาพการทำงานที่ได้ตามมาตรฐานกำหนด การทำงานของพนักงานในแผนกแม่บ้านนั้น ส่วนใหญ่จะทำงานตามเวลาสำนักงานและในแต่ละวันจะทำงาน 8 ชั่วโมง อาทิตย์ละ 5 – 6 วัน ในโรงแรมขนาดเล็กนั้น การแบ่งงานและจัดตารางการทำงานมักไม่ค่อยยุ่งยากนัก เพราะมีจำนวนห้องพักน้อยและพนักงานน้อย แต่ในกรณีโรงแรมที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนห้องพักมาก จำเป็นที่ผู้จัดการแผนกแม่บ้านต้องทำหน้าที่ในการแบ่งงานและจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับความต้องการ ซึ่งความต้องการกำลังคนจะวัดได้จากระดับการเข้าพักของแขก หรือ Occupancy rate ระบบการทำงานมักนิยมใช้วิธีการทำงานเป็นทีม มอบหมายพื้นที่ที่รับผิดชอบและขอข่วยการทำงานที่แน่นอนเหมือนกันทุกวัน ข้อดีของการทำงานเป็นทีมนั้นมีทั้งต่อตัวพนักงานเองและโรงแรมเนื่องจากก่อให้เกิดความเป็นอันเดียวกัน ความสามัคคี ความเป็นเจ้าของร่วมกัน และ

¹ Robert J. Martin and Thomas J.A. Jones, Professional Management Housekeeping Operations, (New York : John Wiley & Sons Inc., 1992) pp.34-36

ขวัญกำลังใจของพนักงานนั้นเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยลดอัตราการขาดงานของพนักงานได้

ในแต่ละทีมจะประกอบด้วยหัวหน้าประจำทีม และพนักงานทำความสะอาดห้องพัก ซึ่งเราสามารถคำนวณจำนวนแรงงานที่ต้องการในแต่ละวัน ในกรณีที่มีระดับการเข้าพักของแขก จำนวน 100% สมมติว่า โรงแรมมีจำนวนห้องพักทั้งหมด 450 ห้อง และมาตรฐานผลผลิตการทำงาน (Productivity Standard) ของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก คือ 18 ห้องต่อวัน พนักงานทุกคนทำงานในหนึ่งวันจำนวน 8 ชั่วโมง 5 วันต่อสัปดาห์ และมีวันหยุด 2 วันต่อสัปดาห์

จำนวนพนักงานทำความสะอาดห้องพักที่ต้องการในแต่ละวัน

$$= 450 \text{ ห้อง} \div 18 \text{ ห้องต่อวัน} = 25 \text{ คน}$$

ถ้ากำหนดให้แต่ละทีมมีจำนวนพนักงาน 5 คน ดังนั้น ในแต่ละวันต้องใช้

พนักงาน 5 ทีม ($25 \div 5 = 5$ ทีม) และจำนวนของหัวหน้าประจำทีมในแต่ละทีมมี 1 คน จึงมีหัวหน้าประจำทีมทั้งหมด 5 คนเช่นกัน

แต่แผนกแม่บ้านยังมีส่วนประกอบอื่นในการทำงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในส่วนของซักรีด พนักงานทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะที่ช่วยเหลือในการทำความสะอาดบริเวณสาธารณะห้องพักหรือให้ช่วยเหลือในการทำความสะอาดที่จำเป็นและอำนวยความสะดวกแก่พนักงานทำความสะอาดห้องพัก จึงจำเป็นต้องนำเอาพนักงานเหล่านี้มาคำนวณในแรงงานทั้งหมดด้วย อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ พนักงานทุกคนจะมีวันหยุด 2 วัน จึงต้องมีการทดแทนและสลับหน้าที่ในวันหยุดด้วย ดังนี้

ในแต่ละวันต้องใช้พนักงาน = พนักงานทำความสะอาดห้องพัก 25 คน + พนักงานซักรีด 4 คน + พนักงานทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ 3 คน

$$\therefore \text{จำนวนแรงงานทั้งหมดในแต่ละวัน} = 25 + 4 + 3 = 32 \text{ คน}$$

ในหนึ่งสัปดาห์ต้องใช้แรงงาน = $32 \text{ คน} \times 7 \text{ วัน} = 224 \text{ คนต่อสัปดาห์}$ แต่เนื่องจากพนักงานทำงาน 5 วันต่อสัปดาห์ เพราะฉะนั้น จำนวนพนักงานที่ต้องใช้จริงในแต่ละวัน คือ $224 \text{ คน} \div 5 \text{ วัน} = 44 \text{ คน}$ ผลที่ได้ คือ

$$\text{จำนวนทีมพนักงานใหม่} = 44 \text{ คน} \div 5 \text{ คนต่อทีม} = 9 \text{ ทีม}$$

$$\text{จำนวนหัวหน้าประจำทีม} = 9 \text{ คน}$$

$$\text{จำนวนพนักงานในแต่ละทีม} = 5 \text{ คน}$$

การทำงานในแต่ละอาทิตย์ของพนักงานจะกระทำได้อ้างนี้

จำนวนของทีมพนักงานทำความสะอาดห้องพัก	5	ทีม
จำนวนของทีมพนักงานแผนกซักกรีด	1	ทีม
จำนวนของทีมพนักงานทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ	1	ทีม
จำนวนของทีมพนักงานที่หยุดทำงาน (Swing Team)	2	ทีม

∴ จำนวนของทีมพนักงานทั้งหมด = 9 ทีม

ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับตัวอย่างการคำนวณที่แสดงข้างบนนี้ ยังไม่รวมพนักงานแผนกแม่บ้านในหน้าที่อื่น เช่น ห้องผ้า สำนักงานแผนกแม่บ้าน พื้นที่สาธารณะอื่น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการแบ่งงานเป็นรายบุคคล โดยอาจนำเอาตารางด้านล่างนี้ ที่เรียกว่า “Staffing Guide” มาช่วยแจกแจงตำแหน่งในแผนกต่าง ๆ ในแผนกให้มีความแม่นยำ เกี่ยวกับจำนวนแรงงานทั้งหมดของแผนกที่สามารถปรับให้เหมาะสมตามระดับของการเข้าพักของแขก เช่น ในกรณีที่ระดับการเข้าพักของแขกอยู่ที่ 100% อาจต้องใช้แรงงานเต็มจำนวนที่มีอยู่ แต่หากระดับการเข้าพักของแขกลดลง 80% จะสามารถลดจำนวนแรงงานลงได้ ซึ่งตารางต่อไปนี้จะช่วยให้เห็นถึงภาพรวมแรงงานได้ดีขึ้น

POSITION NO.	TITLE	NAME ASSIGNED
<i>Management Team</i>		
1	Executive housekeeper	_____
2	Housekeeping manager	_____
3	Laundry manager	_____
<i>Fixed Team</i>		
4	Linen room supervisor	_____
5	Linen room attendant	_____
6	Senior housekeeping aide (public area supervisor)	_____
7	Public area housekeeper 1 (male)	_____
8	Public area housekeeper 2 (female)	_____
9	Public area housekeeper (relief)	_____
<i>Evening team</i>		
10	Night supervisor	_____
11	Night section housekeeper	_____
12	Night housekeeping aide	_____
13	Night (public area) housekeeper 1 (male)	_____
14	Night (public area) housekeeper 2 (female)	_____
15	Night (public area) housekeeper (relief)	_____
<i>Regular Rooms Cleaning Teams:</i>		
<i>Red Team</i>		
16	Senior housekeeper (supervisor)	_____
17	Section housekeeping aide	_____
18	Section housekeeper 1	_____
19	Section housekeeper 2	_____
20	Section housekeeper 3	_____
21	Section housekeeper 4	_____
22	Section housekeeper 5	_____
<i>Yellow Team</i>		
23	Senior housekeeper (supervisor)	_____
24	Section housekeeping aide	_____
25	Section housekeeper 6	_____
26	Section housekeeper 7	_____
27	Section housekeeper 8	_____
28	Section housekeeper 9	_____
29	Section housekeeper 10	_____
<i>Swing Team 1</i>		
51	Senior housekeeper (swing supervisor)	_____
52	Section housekeeping aide (ST-A)	_____
53	Section housekeeper A-1	_____
54	Section housekeeper A-2	_____
55	Section housekeeper A-3	_____
56	Section housekeeper A-4	_____
57	Section housekeeper A-5	_____
<i>Swing Team 2</i>		
58	Senior housekeeper (swing supervisor)	_____
59	Section housekeeping aide (ST-B)	_____
60	Section housekeeper B-1	_____
61	Section housekeeper B-2	_____
62	Section housekeeper B-3	_____
63	Section housekeeper B-4	_____
64	Section housekeeper B-5	_____

ตารางที่ 3 - 1

ตารางแสดงการแบ่งพื้นที่และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานใน

HO 305

แผนกแม่บ้าน

31

PERCENT OF OCCUPANCY	NUMBER OF ROOMS	NUMBER OF HOUSEKEEPERS PER DAY	HOUSEKEEPER HOURS/DAY	HOUSEKEEPER HOURS/WEEK	HOUSEKEEPER HOURS/28 DAY PERIOD
100	353	20	160	1120	4480
99	350	20	160	1120	4480
98	346	20	160	1120	4480
97	343	20	160	1120	4480
96	339	19	152	1064	4256
95	336	19	152	1064	4256
94	332	19	152	1064	4256
93	329	19	152	1064	4256
92	325	19	152	1064	4256
91	322	18	144	1008	4032
90	318	18	144	1008	4032
89	315	18	144	1008	4032
88	311	18	144	1008	4032
87	308	18	144	1008	4032
86	304	17	136	952	3808
85	300	17	136	952	3808
84	297	17	136	952	3808
83	293	17	136	952	3808
82	290	17	136	952	3808
81	286	16	128	896	3584
80	283	16	128	896	3584
79	279	16	128	896	3584
78	276	16	128	896	3584
77	272	16	128	896	3584
76	269	15	120	840	3360
75	265	15	120	840	3360
74	262	15	120	840	3360
73	258	15	120	840	3360
72	255	15	120	840	3360
71	251	14	112	784	3136
70	248	14	112	784	3136
69	244	14	112	784	3136
68	241	14	112	784	3136
67	237	14	112	784	3136
66	234	13	104	728	2912
65	230	13	104	728	2912
64	227	13	104	728	2912
63	223	13	104	728	2912
62	220	13	104	728	2912
61	216	12	96	672	2688
60	212	12	96	672	2688
59	209	12	96	672	2688
58	205	12	96	672	2688
57	203	12	96	672	2688
56	199	12	96	672	2688
55	195	11	88	616	2464

ตารางที่ 3 - 2 ตัวอย่างตารางแสดงจำนวนพนักงานที่ต้องการในแต่ละระดับของจำนวนแขกที่เข้าพัก (Occupancy rate) สำหรับโรงแรมขนาด 353 ห้อง และ productivity standard ของพนักงานทำความสะอาดห้องพัก คือ 18 ห้องต่อวัน

4) การสั่งการ และการควบคุม (Directing and Controlling)

การสั่งการ (Directing) คือ ทักษะการบริหารที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งจะนำมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง การบังคับบัญชา (Supervising) การกระตุ้นใจ (Motivation) การฝึกอบรม (Training) และการควบคุมกฎระเบียบ (Disciplining)

การกระตุ้นใจให้กับพนักงานแผนกนี้เป็นทักษะที่มีความสำคัญมาก และจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน เนื่องจากทัศนคติ และนิสัยในการทำงานของผู้บังคับบัญชาจะถูกส่งผ่านไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้นำของผู้จัดการแผนกแม่บ้านนั่นเอง ผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีความสามารถ จะแสดงความสนใจในการทำงานของทุกคน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นใจได้ คือ ไม่ลำเอียง ไม่ชอบใครเป็นพิเศษ มีความยุติธรรมในการปกครอง การกระตุ้นใจนั้นไม่ควรกระทำกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง แต่ควรเน้นในเรื่องการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมแทน

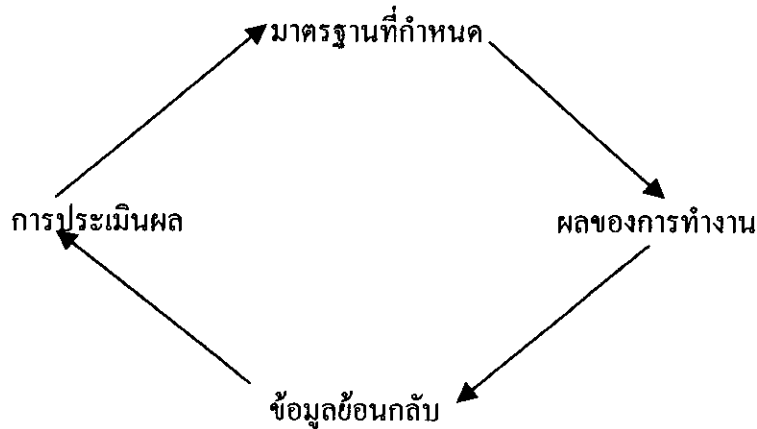
หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนใดขาดทักษะหรือความรู้ที่เหมาะสมในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการแผนกแม่บ้านในการสอดส่องติดตามและพิจารณาว่า พนักงานผู้นั้นจำเป็นต้องเพิ่มการฝึกอบรมหรือเพิ่มเติมความรู้ใดบ้างที่เหมาะสมกับงานที่กระทำอยู่ และดำเนินการฝึกอบรมให้กับพนักงานคนนั้นต่อไป

การควบคุมระเบียบวินัยควรที่กระทำอย่างสม่ำเสมอ และเป็นหน้าที่ของผู้จัดการแผนกแม่บ้านในการชี้แจงให้ทราบถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของโรงแรมก่อนการเข้ามาทำงาน โดยทั่วไปจะมีการแจกคู่มือพนักงานให้กับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อให้บุคคลคนนั้นทราบการปฏิบัติตนและระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตาม หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับระเบียบวินัยของพนักงานแม่บ้านเกิดขึ้น ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจำเป็นต้องดำเนินการในการจัดการและแก้ไขปัญหานั้น

ดังนั้น ทักษะของผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการนั้นจะต้องรวมเอาทักษะทั้ง 4 อย่างนั้นมาประกอบกันทั้งหมด

การควบคุม (Controlling) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกแม่บ้านอีกอย่างที่สำคัญ จุดประสงค์เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย

ในขั้นตอนของการควบคุม² จะมีการวัดผลของการทำงานจริงต่อมาตรฐานการทำงานและมาตรฐานผลผลิตที่ได้สร้างขึ้นในขั้นตอนการวางแผนมาใช้ วงจรการควบคุมจะเริ่มต้นจากมาตรฐานที่กำหนดขึ้น การทำงานจริงที่เกิดขึ้น ข้อมูลย้อนกลับที่มาจากหลาย ๆ แหล่ง และการประเมินผลที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น (ดังรูปข้างล่างนี้)



นอกจากนี้ การควบคุมยังหมายถึงการสร้างขั้นตอนต่าง ๆ ขึ้นเพื่อเป็นการป้องกันทรัพย์สินอันมีค่าของโรงแรม โดยการใช้ขั้นตอนสำหรับการเบิก-จ่ายกุญแจ ผ้าลินินต่าง ๆ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้ง เครื่องมือเครื่องใช้ประเภทต่าง ๆ

5) การประเมินผล (Evaluating)

การประเมินผล คือ หน้าที่การบริหารเพื่อประเมินว่า ส่วนไหนของการทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่โรงแรมได้ตั้งเอาไว้แล้วบ้าง เครื่องมือในการประเมินผลที่สำคัญสำหรับผู้จัดการแผนกแม่บ้าน คือ งบประมาณประจำเดือนที่จัดทำโดยแผนกการเงินและบัญชี รายงานนี้จะนำเสนอข้อมูลที่เป็นช่วงเวลาในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนกแม่บ้าน โดยเฉพาะค่าแรงงาน ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจะใช้รายงานนี้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ถูกคาดคะเนไว้ก่อนหน้า ถ้าค่าใช้จ่ายมีความแตกต่างกันมากจึงจำเป็นต้องมีการนำมาพิจารณาใหม่โดยผู้จัดการแผนกแม่บ้าน

² Matt A. Casado, Housekeeping Management (New York : John Wiley & Sons, Inc.), pp. 34 - 35

นอกจากนี้ ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจำเป็นต้องทราบข้อมูลในแต่ละวัน เพื่อที่จะได้สามารถประเมินผลการทำงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของแผนกได้อย่างใกล้ชิด ซึ่งการประเมินผลเหล่านี้จะเริ่มต้นจาก Performance และ Productivity Standard ที่กล่าวมาแล้ว รายงานการตรวจตราในแต่ละวัน และผลการประเมินการทำงานทุก 3 เดือน จะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาว่า พนักงานแต่ละคนมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับ Performance และ Productivity Standard

✓ **ความรับผิดชอบด้านการจัดการของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน**

นอกเหนือจากหน้าที่หลักของผู้จัดการแผนกแม่บ้านที่มีดังกล่าวไปแล้วข้างต้นแล้ว ผู้จัดการแผนกแม่บ้านจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและกระทำในการจัดการแผนกในด้านอื่น ๆ³ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดการเวลา (Time management)

เวลาเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับแผนกแม่บ้าน เพราะขอข่ายความรับผิดชอบของแผนกแม่บ้านนั้นมีมากมายที่ต้องกระทำในแต่ละวัน ดังนั้น การจัดการเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญและเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกแม่บ้าน จึงจำเป็นต้องมีการจัดการในเรื่องเวลาสำหรับการทำงานที่เหมาะสมและให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด วิธีการจัดการเรื่องเวลาที่ดีสำหรับแผนกแม่บ้านนั้นสามารถกระทำร่วมกับการวางแผนการทำงาน และแบ่งเวลาในการทำงานออกมาเป็น 3 ระยะ ได้ดังต่อไปนี้

- ระยะสั้น อาจเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องกระทำในทุก ๆ วัน และต้องการใช้ความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เนื่องจากจำนวนของงานที่ต้องกระทำมีจำนวนมากและต้องกระทำให้เสร็จภายในระยะเวลาเดียวกัน เช่น งานทำความสะอาดห้องพักรักษาตัว ที่ต้องรีบกระทำให้เสร็จเพื่อให้สามารถรองรับแขกรายต่อไป หรือการทำความสะอาดบริเวณพื้นที่สาธารณะ เป็นต้น

³ Matt A. Casado, Housekeeping Management
(New York: John Wiley & Sons Inc., 1999), pp.34 -35

- ระยะกลาง อาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการวางแผนและการจัดองค์การที่มีความจำเป็นในการสร้างเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความมีประสิทธิภาพของแผนกให้เกิดขึ้น เช่น การอบรมและพัฒนาบุคลากร การเตรียมความพร้อมสำหรับความคาดหวังของแรงงานในอนาคต
- ระยะยาว อาจเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนในอนาคตเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการจัดเตรียมงบประมาณประจำปีของแผนก

ผู้จัดการแผนกแม่บ้านสามารถจัดการเวลาได้โดยการใช้ปฏิทินหรือสมุดไดอารี่หรือการเขียนแผนงานต่าง ๆ ตามช่วงเวลาบนกระดาน จะช่วยให้สามารถเห็นภาพของรายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องกระทำในแต่ละช่วงเวลา ในปัจจุบันมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดการเวลาของแผนกแม่บ้านได้ด้วย เช่น โปรแกรม Microsoft Schedule เป็นต้น

2. การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (Problem solving)

ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเป็นคุณสมบัติหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดี ปัญหาส่วนใหญ่ที่จำเป็นต้องมีการแก้ไชนั้น จะไม่สามารถกำหนดหรือคาดเดาได้ก่อนล่วงหน้า และเป็นสิ่งที่ขัดขวางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการแผนกแม่บ้านอย่างหนึ่ง ขั้นตอนแรกสำหรับการแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องสามารถระบุถึงปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร เพราะการรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงจะสามารถมองปัญหาได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะนำมาในขั้นตอนต่อไป คือ สามารถหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง สำหรับการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาอาจให้ผู้จัดการแผนกเป็นผู้แก้ไขปัญหา หรืออาจใช้ความคิดเห็นจากหลาย ๆ คน โดยวิธีการระดมสมองก็ได้ ในสถานประกอบการบางแห่งปัจจุบันจะให้อำนาจกับผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา โดยไม่จำเป็นต้องส่งมาให้ผู้บริหารพิจารณา เพราะฉะนั้น จะทำให้การแก้ปัญหามีความรวดเร็วและทันเหตุการณ์

3. การจัดการคุณภาพรวม (Total quality management)

ในอดีตการควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยเห็นความชัดเจนมากนัก แต่ทุกวันนี้เรื่องของคุณภาพทวีบทบาทสำคัญขึ้น ไม่ว่าจะในภาคอุตสาหกรรมการผลิต หรือในอุตสาหกรรมบริการ คุณภาพในโรงแรมสามารถวัดคุณภาพได้จากทั้งตัวสินค้าและบริการ

หลักการของการควบคุมคุณภาพรวม นำมาใช้ในการทำงานของแผนกแม่บ้าน ได้แก่ ความเข้าใจความต้องการของแขก การวัดผลของความพึงพอใจของแขก การส่งอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ได้บังคับบัญชา และการเน้นย้ำของการพัฒนาของคุณภาพที่ต่อเนื่อง เช่น ความสะอาด ความแข็งแรงนุ่มสบายของที่นอน ผ้าขนหนูนุ่มนึ่งของใช้ที่จำเป็น และการบริการที่เป็นมิตร เป็นต้น การนำเอาหลักการของการควบคุมคุณภาพมาใช้ในโรงแรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ และมีผู้นำในอุตสาหกรรมโรงแรมที่นำเอาหลักการนี้มาใช้ เช่น โรงแรม Ritz Carlton ที่เป็นโรงแรมระดับหรูหรรหามีราคาห้องพักสูง วิธีการที่นำมาใช้ คือ การพยายามลดข้อผิดพลาดหรือความไม่พึงพอใจของแขกให้น้อยที่สุด มีการกำหนดเป้าหมายข้อผิดพลาดว่าควรจะมีในแต่ช่วงเวลา เพื่อให้สามารถควบคุมในเรื่องของคุณภาพ นอกจากนี้ ยังมีการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถทำงานได้ในทุกตำแหน่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของแขกได้ในทุกหน้าที่ และทุกแห่งในโรงแรม

4. การเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน (Ethical Values)

ผู้จัดการแผนกแม่บ้านมีหน้าที่ในการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมในแผนก แต่อาจเกิดปัญหาได้ในกรณีที่แผนกมีพนักงานที่มาจากต่างเชื้อชาติและศาสนากัน เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมอาจมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้จัดการแผนกแม่บ้านอาจกระทำได้โดยการปลูกฝังค่านิยมที่นิยมกันในวงกว้าง เช่น ความเสมอภาค การคุกคามทางเพศ สิทธิความเป็นส่วนตัว เป็นต้น

แนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ประกอบด้วย

1. มีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น
2. เสริมสร้างความเป็นคนในที่ทำงาน
3. เคารพพนักงานอื่นเสมือนเขาเป็นมนุษย์คนหนึ่ง

4. เข้าใจความต้องการของพนักงาน
5. กระทำตามกฎเกณฑ์หรือกฎหมายที่กำหนดไว้
6. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
7. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นผู้จัดการ
8. มีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน
9. แสดงความเที่ยงตรงในการทำงาน

คุณธรรมของผู้จัดการแผนกมีผลต่อชื่อเสียงในเรื่องจริยธรรมของโรงแรมได้ ผู้จัดการแผนกจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการทำงาน เพื่อมิให้กระทบต่อชื่อเสียงของ โรงแรม แขกที่เข้าพัก และผู้ได้บังคับบัญชา

5. การตัดสินใจ (Decision-making)

การตัดสินใจ คือ การเลือกจากแนวทางหลาย ๆ ทางมาเพียงหนึ่งทาง หนึ่งในหน้าที่หลักของผู้จัดการแผนกแม่บ้านคือการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการลำดับเหตุการณ์ที่ต้องกระทำว่าสิ่งใดควรกระทำก่อนและหลัง ใครจะเป็นผู้กระทำ ที่ไหนและอย่างไร ขั้นตอนสำหรับการตัดสินใจควรจะเริ่มต้นจากการระบุถึงสิ่งที่ต้องการจะกระทำ ค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ การประเมินแนวทางที่เป็นไปได้ สุดท้ายคือการเลือกและนำเอาแนวทางที่ดีที่สุดมาใช้ ผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่รวดเร็วโดยปราศจากการไตร่ตรอง เพราะอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย วิธีการในการเพิ่มการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น อาจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ในการตัดสินใจด้วย วิธีนี้จะช่วยให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย