

บทที่ 3

การบริหารงานบุคคลและการฝึกอบรม ในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

ธุรกิจบริการ เป็นธุรกิจที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการโดยตรงกับลูกค้า โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็น ธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality) ที่ให้ความสำคัญกับแรงงานที่เข้ามาให้บริการ ซึ่งต้องเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ เพราะเป็นธุรกิจที่มีการให้บริการทั้งส่วนหน้าและส่วนหลัง บุคลากรที่อยู่ส่วนหน้าจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้พบกับสภาวะต่างๆ จากลูกค้า และต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างดี บุคลากรที่อยู่ส่วนหลังก็ต้องมีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในงานที่ตนเองกระทำอยู่ เนื้อหาในบทนี้จะว่าด้วยการบริหารงานบุคคล โดยบุคลากรทั้งสองส่วนจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญของการเป็นผู้ให้บริการ 4 ประการ ดังนี้

คุณสมบัติสำคัญของการเป็นผู้ให้บริการที่ดี

1. มีความชำนาญในสายงานบริการของตนอย่างแท้จริง
2. มีความชำนาญในสินค้าที่ตนจะต้องบริการ
3. มีความเป็นนักขายอยู่ในตัวของผู้นับบริการตลอดเวลา
4. มีจิตวิทยาในการให้บริการสูง

คุณสมบัติสำคัญทั้ง 4 ประการ จะต้องมีในตัวบุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือ พนักงาน เพราะเป็นคุณสมบัติที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จอย่างแท้จริง

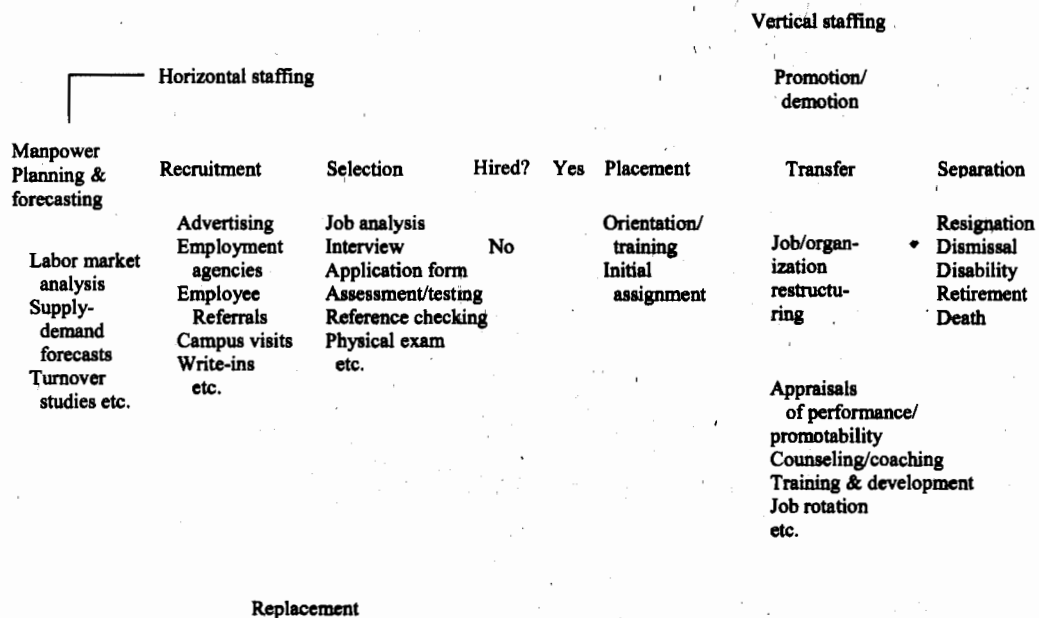
ลำดับขั้นตอนและหลักการบริหารงานบุคคลในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของโรงแรมจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และหากเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าทางฝ่ายบริหารของโรงแรม ยิ่งต้องเพิ่มความใส่ใจในทรัพยากรบุคคลนั้นๆ มากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมึนโยบายให้ฝ่ายบุคคลดูแลเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ เพื่อให้พนักงานของแผนกต่างๆ ของโรงแรมเกิดรักในองค์กร มีความสามัคคีในหมู่คณะ และไม่รู้สึกว่าถูกนายจ้างเอารัดเอาเปรียบจนเกินไป กระบวนการเหล่านี้จะทำให้อัตราการลาออกของพนักงานลดลง และโรงแรมสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้ได้

พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ที่เข้ามาทำงานใหม่ ส่วนมากจะลาออกก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นพนักงานประจำ เนื่องจากงานด้านอาหารและเครื่องดื่ม เป็นงานที่ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและเป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทน ดังนั้น ผู้บริหารของฝ่ายฯ จะต้องคำนึงถึง ลำดับขั้นตอนและหลักการบริหารงานบุคคลทั่วไป ดังรายละเอียดตามแผนภูมิต่อไปนี้¹

แผนภูมิที่ 3.1 ลำดับขั้นตอนและหลักการบริหารงานบุคคลทั่วไป



¹June Payne – Palacio and Monica Theis. *Introduction to Food Service*, New Jersey : Upper Saddle River, 2005, p.494.

1. การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning)

ผู้บริหารของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจะต้องกำหนดจำนวนพนักงานทั้งหมด โดยคำนวณจากจำนวนพนักงานระดับสูง ระดับกลาง และ ระดับล่าง เพื่อประโยชน์ในการ จัดอัตรากำลังคนลงบรรจุในสายงานต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

ผู้บริหารของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะต้องวิเคราะห์งานของห้องอาหารแต่ละ ห้องภายในโรงแรมได้ โดยอาศัยความแตกต่างทางคุณลักษณะเฉพาะของห้องอาหารนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการเสิร์ฟ วิธีการจัดโต๊ะ วิธีการเคลียร์โต๊ะ ฯลฯ เป็นเกณฑ์ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของห้องอาหารไทย ห้องอาหารญี่ปุ่น ห้องอาหารจีน ห้องอาหารอิตาเลียน ห้องบุฟเฟต์ ห้องจัดเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องวิเคราะห์งานเหล่านี้ได้ เพื่อประโยชน์ ในการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับลักษณะเฉพาะของงานที่มีอยู่ หลักการวิเคราะห์ที่คุณลักษณะเฉพาะของงานมี 3 ประการสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 ข้อกำหนดงาน (Job Specification)

คือการวิเคราะห์ หน้าที่ (Function) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) ตลอดจนคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) เพื่อนำไปสู่การกำหนด ตำแหน่งงาน (Job Title)

2.2 ข้อกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standard)

เมื่อได้ตำแหน่งงานแล้วก็ต้องพิจารณาถึง เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environment Conditions) ของตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของ งาน และ แผนคำนวณการใช้บุคลากร (Manpower Planning & Forecasting)

2.3 การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

เมื่อสามารถกำหนดตำแหน่งงาน และมาตรฐานของงานได้แล้ว จะสามารถ ประเมินค่าของงานนั้นออกมาเป็นเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการที่ผู้บรรจุในตำแหน่งดังกล่าว สมควรจะได้รับ ซึ่งการประเมินค่าในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินโดยผู้บริหารของฝ่ายฯ

ยกตัวอย่างเช่น ในห้องอาหารไทยมี ข้อกำหนดงาน (Job Specification) ว่า จะจัดอัตรากำลังพ่อครัวไทยไว้ 3 ตำแหน่ง โดยมี มาตรฐานของงาน (Job Standard) ว่า พ่อครัวไทยจะต้องมาปฏิบัติงานได้ในช่วงกลางวันตั้งแต่ 6.30 - 20.30 น. และจะต้องมี

ความสามารถในการประกอบอาหารไทยรสชาติดีได้ทุกประเภท โดยมี การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นเงินเดือนและสวัสดิการจำนวน 30,000.00 บาท / ตำแหน่ง

ดังนั้น หากตำแหน่งพ่อครัวไทยว่างลง จะต้องสรรหามุคผลมาบรรจุ โดยอาจจะใช้วิธีการสรรหาจากบุคคลากรในฝ่าย หรือรับสมัครจากบุคคลภายนอก หากบุคคลนั้นผ่านการทดสอบซึ่งพิจารณาจากหลักเกณฑ์การสรรหามุคผลากร ตามมาตรฐานของฝ่ายฯ ดังกล่าวแล้ว บุคคลนั้นก็ได้รับการบรรจุในตำแหน่งพ่อครัวไทย โดยมีการต่อรองเงินเดือนและสวัสดิการในภายหลัง

3. การสรรหามุคผลากร (Recruitment)

โดยทั่วไป เมื่อมีอัตราว่างลง ทางฝ่ายบุคคลก็จะดำเนินการสรรหามุคผลมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างนั้น โดย การรับสมัครพนักงาน (Application) ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ การติดต่อกับกรมแรงงาน การรับสมัครตรงจากสำนักจัดหางาน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ตลอดจนพิจารณาจากใบสมัครที่ทิ้งไว้ที่ฝ่ายบุคคลของโรงแรม

จากนั้นทางฝ่ายบุคคลของโรงแรม ก็จะดำเนินการ คัดเลือก (Selection) โดยจะต้อง วิเคราะห์งาน (Job Analysis) ด้วยการกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยจะคัดเลือกพนักงานด้วย การสัมภาษณ์ (Interview) ว่ามี ความพร้อม ทางจิตใจ (Psychological Readiness) มากน้อยเพียงใดที่จะทำงานในฝ่ายนี้ มี การพิจารณาจากใบสมัคร (Application Form) เพื่อ ตรวจสอบวุฒิทางการศึกษา (Education) มี การทดสอบความรู้ ความสามารถ(Knowledge and Abilities Testing) และ ทักษะ (Skill Testing) เช่น ฝ่ายครัว (Kitchen) พ่อครัว (Cook) จะต้องมีการทดสอบการประกอบอาหารชนิดต่างๆ รวมทั้งการทดสอบรสชาติและสุนทรีย์ ตามที่ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มต้องการ และหากว่าผู้มาสมัครงานได้อ้างว่าเคยปฏิบัติงานมาแล้ว จึงต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ มี ประสบการณ์ (Experience) ทางฝ่ายบุคคลก็ควรจะมี การตรวจสอบจากแหล่งเดิม (Reference Checking) ว่าได้เคยปฏิบัติหน้าที่จริงหรือไม่ มีความประพฤติเป็นอย่างไร นอกจากนี้ อาจจะมี การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (Physical Exam) ก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้ร่างกายมีความพร้อมในกรณีที่ต้องปฏิบัติงานหนัก หลังจากผู้มาสมัครงานผ่านกระบวนการเหล่านี้แล้ว ทางฝ่ายบุคคลก็จะทำ การบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่างอยู่ (Placement) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสรรหามุคผลากร

4. การจ้างงาน (Hiring)

การจ้างงานเป็นขั้นที่เกิดขึ้นหลังจาก การสรรหาบุคลากร (Recruitment) ผู้บริหารงานพึงจำไว้ว่า การจ้างงานต้องทำให้เป็นระบบ เพราะระบบการจ้างงานที่ดี จะอำนวยความสะดวกประโยชน์ครอบคลุมทั้งผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะนายจ้างและพนักงานซึ่งอยู่ในฐานะลูกจ้าง ให้เกิดความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย ดังรายละเอียดต่อไปนี้²

4.1 ตารางการทำงาน (Schedules of Work)

การทำงานโรงแรมโดยเฉพาะฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มักจะเป็นการทำงานเป็นช่วงหรือที่เรียกเป็นภาษาพูดว่า “ทำงานเป็นกะ” โดยขึ้นอยู่กับงานของฝ่ายอื่นๆ ที่ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดเลี้ยงจะทำงานช่วง 15.00 – 23.00 น. แต่ถ้าเป็นงานเลี้ยงช่วงกลางวัน พนักงานจะต้องมาช่วง 10.00 – 14.00 น. หรือ ห้องอาหารต่างๆ มักจะเปิดบริการ 11.00 น. ถึง 14.00 น. จากนั้น จึงจะหยุดพักและเข้าทำงานอีกครั้ง ช่วง 17.00 น. ถึง 22.00 น. ดังนั้น พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดเลี้ยง และ ห้องอาหาร อาจจะถูกแบ่งออกทำงานเป็น 2 กะ หรือ 3 กะ ตามความเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดตารางการทำงานที่แน่นอนและต้องมีความเหมาะสมกับพนักงาน โดยพิจารณาจากปริมาณงานและอัตราเงินเดือนรวมกับสวัสดิการ

4.2 เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wages) และ สวัสดิการ (Welfare)

ด้วยเหตุที่พนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม มีเป็นจำนวนมาก ทั้งพนักงานประจำและพนักงานรายวัน เนื่องจากฝ่ายจัดเลี้ยง (Catering Department) บางครั้งมีงานจำนวนมาก จำเป็นต้องจ้างพนักงานรายวันเพิ่ม จึงทำให้งบประมาณมากในการจ้างพนักงาน และมีความจำเป็นที่ต้องควบคุมงบประมาณให้ตรงตามการวางแผนไว้ในแต่ละปี ดังนั้น อัตราเงินเดือนที่ให้แก่พนักงานประจำ ในแต่ละตำแหน่ง จะต้องลดหลั่นกันไปตามระดับตำแหน่งและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นในการจ้างพนักงานรายวัน ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรตกลงเรื่องอัตราเงินเดือน ค่าจ้างและสวัสดิการ รวมทั้งการปรับขึ้น / ลด ให้ชัดเจนเมื่อแรกรับพนักงานเข้ามาทำงาน

² June Payne – Palacio and Monica Theis. *Introduction to Food Service*, Ibid, P. 492.

4.3 ผลประโยชน์ของพนักงาน (Benefits)

พนักงานโรงแรมโดยเฉพาะในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม จะมีผลประโยชน์ของพนักงาน (Benefits) หลายอย่าง เช่น พนักงานทุกระดับในฝ่ายฯ ต้องมียูนิฟอร์ม และได้รับค่าตอบแทนการบริการ (Service Charge) ซึ่งทางโรงแรมส่วนมากจะคิด 10% จากการมาให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคารใด หรือ การเข้ามาจัดงานเลี้ยงต่างๆ เช่น งานแต่งงาน งานจัดเลี้ยงแสดงความยินดี ตลอดจน การประชุม สัมมนาต่างๆ เป็นต้น โดยมักจะมีการคิดเงิน โดยพูดกันทั่วไปว่า ++ ซึ่ง + แรกหมายถึง ค่าตอบแทนการบริการ และ + หลัง คือ ภาษี Tax 7% ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานควรตกลงเรื่องผลประโยชน์ของพนักงาน ให้ชัดเจนเมื่อแรกรับพนักงานเข้ามาทำงาน

4.4 การคุ้มครองความเป็นพนักงาน (Security in Employment)

การเป็นพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของโรงแรม จะมีการคุ้มครองความเป็นพนักงานในด้านต่างๆ เช่น การประกันความมั่นคงในการทำงาน โดยหัวหน้างานไม่สามารถไล่พนักงานออกเองได้ เมื่อไม่พอใจการทำงาน ฝ่ายบุคคลจะต้องรับทราบความผิดของพนักงานผู้นั้น และมีการตักเตือนเป็นลำดับขั้น ก่อนที่จะมีการตัดเงินเดือน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และไล่ออก การคุ้มครองความเป็นพนักงานนี้ หมายรวมถึง การประกันทางสังคมต่างๆ เช่น การประกันชีวิต การเบิกค่ารักษาพยาบาลยามป่วยไข้ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารต้องแจ้งพนักงาน ให้ทราบถึงสิทธิการคุ้มครองความเป็นพนักงาน ตามระดับตำแหน่งของพนักงานนั้นๆ ให้ชัดเจน เมื่อแรกรับพนักงานเข้ามาทำงาน

5. การปฐมนิเทศ (Orientation)

ปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักองค์กร งานที่ต้องทำ เพื่อนร่วมงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เร็วขึ้น³ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้เบื้องต้นในเรื่องขององค์กรนั้นๆ เช่น เรียนรู้เรื่องโครงสร้าง ผู้บริหาร กฎระเบียบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละแผนก ตลอดจน

³ชินรัตน์ สมสืบ, การบริหารงานบุคคลและการจัดการความปลอดภัยในโรงแรม ใน การจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรม, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539) หน้า 398.

สวัสดิการที่พนักงานควรจะได้รับ เป็นต้น การปฐมนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบ

เมื่อฝ่ายบุคคลรับพนักงานเข้ามาทำงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ทางแผนกจะต้องส่งพนักงานไปปฐมนิเทศ ที่ทางฝ่ายบุคคลของโรงแรมจัดขึ้น หรือ ทางโรงแรมมอบหมายให้แต่ละแผนกจัดทำการปฐมนิเทศขึ้นเอง สำหรับหัวข้อเรื่องที่นิยมปฐมนิเทศประกอบไปด้วย

5.1 งานที่ต้องทำ (The Job)

พนักงานจะต้องทราบถึงลักษณะงานที่จะต้องทำว่ามีรายละเอียดอะไรบ้าง เช่น เป็นพนักงานเสิร์ฟอาหารในห้องพัก (Room Service) ผู้ที่ทำหน้าที่ปฐมนิเทศจะอธิบายให้พนักงานใหม่ทราบถึงหน้าที่ของพนักงานเสิร์ฟอาหารในห้องพัก และอาจจะพาไปดูสถานที่ทำงานจริงด้วย เพื่อให้พนักงานสามารถเห็นภาพกว้างๆ ของการทำงานในตำแหน่งนั้นได้

5.2 เพื่อนร่วมงาน (Fellow workers)

ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่แนะนำเพื่อนร่วมงานให้กับพนักงานใหม่ เพื่อสร้างความสนิทสนมในองค์กร และทำให้ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่รู้สึกอบอุ่น

5.3 การดำเนินงานของโรงแรม (The Operation)

ในแต่ละแผนกจะมีการทำงานที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับงานแต่ละตำแหน่งก็มีการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้ที่มาทำหน้าที่ปฐมนิเทศจะต้องอธิบาย และทำให้ผู้เข้าร่วมปฐมนิเทศเกิดความเป็นกันเอง เช่น การพาชมสถานที่ เข้า-ออก ของพนักงาน ห้องอาหารของพนักงาน ฝ่ายบุคคลเมื่อแจกคู่มือการปฐมนิเทศ มีการแจกวันหยุดประจำปี และสิ่งอื่นๆ ที่พนักงานควรทราบ⁴

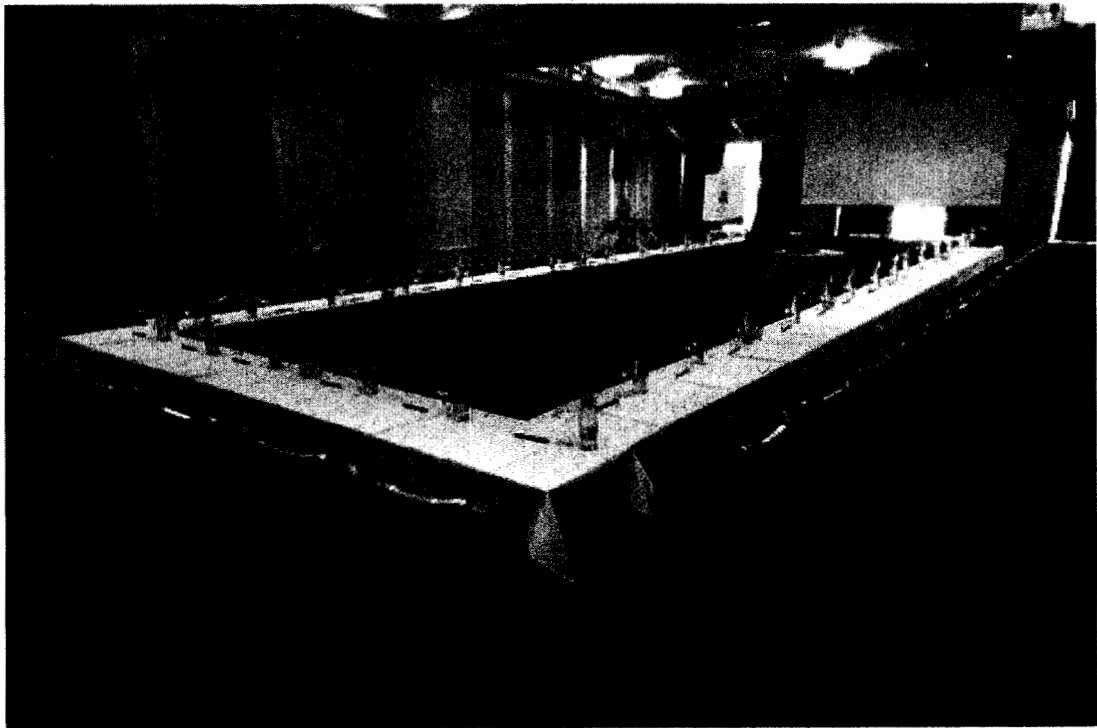
เมื่อพนักงานได้รับการปฐมนิเทศจะทำให้เกิดความรู้ มีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เร็วขึ้น เกิดความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น และหากฝ่ายบุคคลจัดการปฐมนิเทศได้ดี พนักงานก็จะยิ่งเกิดความประทับใจในระบบการจัดการขององค์กรและมีทัศนคติที่ดีกับโรงแรม เมื่อพนักงานมาปฏิบัติงานจริง

⁴ ชินรัตน์ สมสืบ, การบริหารงานบุคคลและการจัดการความปลอดภัยในโรงแรม ใน การจัดการและเทคนิคการบริการในโรงแรม, อ่างแล้ว, หน้า 399.

ก็จะทำให้ปฏิบัติงานด้วยความมีประสิทธิภาพและได้ปริมาณงานมากขึ้น ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี

6. การมอบหมายหน้าที่ (Placement) และ การมอบหมายงาน (Initial Assignment)

เมื่อรับพนักงานเข้ามาเป็นพนักงานของแผนก หัวหน้างานจะต้องมี การมอบหมายหน้าที่ (Placement) ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าตนเองอยู่ในหน้าที่อะไร เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานขนของ เป็นต้น เมื่อรู้หน้าที่แล้ว ก็จะต้องมีการมอบหมายงาน (Initial Assignment) ที่จะรับผิดชอบว่าจะต้องทำอะไร มีหน้าที่ทำอะไรบ้างในแต่ละวัน เช่น พนักงานทำความสะอาดคนที่ 1 ต้องทำความสะอาดบริเวณใดบ้าง พนักงานขนของคนที่ 1 ต้องขนส่งสัมภาระของลูกค้ายบริเวณใดบ้าง เป็นต้น การมอบหมายหน้าที่และการมอบหมายงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา เมื่อถึงขั้นตอนนี้เท่ากับว่า โรงแรมได้รับบุคคลนั้นเข้าเป็นพนักงานของฝ่ายอย่างเต็มตัวแล้ว



ที่มา www.keloplaza-sapporo.co.jp

7. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนได้รับและพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดทักษะ ความคิด กฎเกณฑ์ หรือทัศนคติ เพื่อเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงาน⁵

7.1 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม มีความสำคัญอย่างมากในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้ความสำคัญด้านการบริการของพนักงานมากกว่าความสำคัญของตัวสินค้า จึงมีความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และความชำนาญ เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร กล่าวคือ

ในด้านความสำคัญของการฝึกอบรมต่อพนักงาน ถือเป็นการเตรียมความพร้อมในการทำงาน เพราะพนักงานบางคนไม่เคยทำงานในตำแหน่งนี้มาก่อน เมื่อได้รับการฝึกอบรม จะทำให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ การฝึกอบรม จะทำให้พนักงานมีความรู้กว้างขึ้นและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของระบบได้ เช่น โรงแรม อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เช่น มีการปิดห้องอาหารบางห้อง เนื่องจากธุรกิจอาหารประเภทนั้นอาจไม่เหมาะกับโรงแรมนั้น พนักงานจำเป็นต้องย้ายหน้าที่ไปอยู่หน้าที่อื่น เนื่องจากห้องอาหารนั้นปิด พนักงานจะต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้น เมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะมีความรู้ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น เมื่อพนักงานมีความรู้ แล้วปฏิบัติงานนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ก็จะทำให้เกิดความชำนาญ ทำให้พนักงานมีความผิดพลาดในงานนั้นๆ น้อยลง

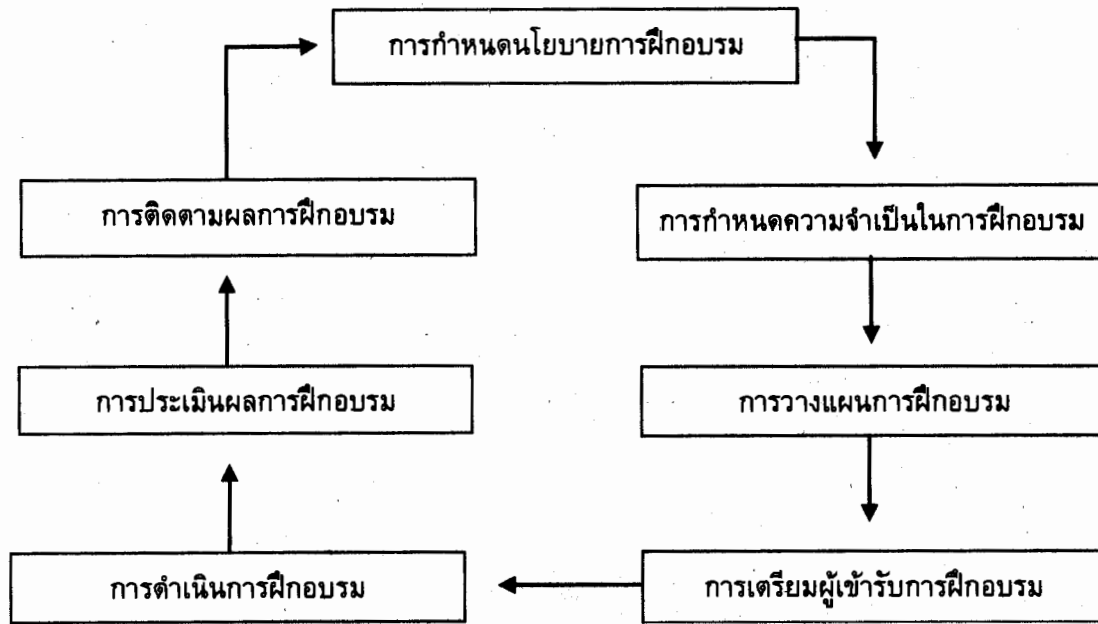
ในทางกลับกันการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้จนเกิดความชำนาญ ย่อมเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะส่งผลดีต่อองค์กรในลำดับต่อไป

⁵ ชินรัตน์ สมสืบ, กระบวนการและเทคนิคการฝึกอบรมในงานโรงแรมและภัตตาคาร ใน การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540) หน้า 287.

7.2 กระบวนการฝึกอบรมในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม

การฝึกอบรม จะต้องมีส่วนที่ถูกต้อง เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ และได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดทำ สำหรับกระบวนการฝึกอบรม ลิวอิส ซี ฟอร์เรสต์ จูเนียร์ (Lewis C. Forrest, Jr.) ได้จัดกระบวนการไว้ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้⁶

แผนภูมิที่ 3.2 กระบวนการฝึกอบรม



⁶ ชินรัตน์ สมสืบ, กระบวนการและเทคนิคการฝึกอบรมในงานโรงแรมและภัตตาคาร ใน การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร, อ่างแลว, หน้า 299.

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดนโยบายการฝึกอบรม (Establish Training Policy)

ในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรม จะต้องมีการวางนโยบายการฝึกอบรม เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางการวางแผน ขอบเขตและเป้าหมายในการฝึกอบรม แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งควรจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในนโยบายหลักขององค์กรเช่น โรงแรมขนาดเล็กบางโรงแรม อาจมีภัตตาคารภายในโรงแรมประมาณ 10 ภัตตาคาร ก็ย่อมมีนโยบายการฝึกอบรมต่างจากโรงแรมขนาดใหญ่ ซึ่งอาจมีภัตตาคารภายในโรงแรมเพียง 5 ภัตตาคาร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Define Training Needs)

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในแต่ละโรงแรม มีความจำเป็นในการฝึกอบรมแตกต่างกัน เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละภัตตาคารนั้นแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดการฝึกอบรม เพื่อให้ภัตตาคารของเราได้รับการยอมรับและมีมาตรฐานสากล โดยแบ่งออกเป็น

2.1 ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

เมื่อมีการเปิดภัตตาคารใหม่ขึ้นในโรงแรม จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเมื่อมีอุปกรณ์เครื่องมือใหม่เข้ามา ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้เรียนรู้การใช้อุปกรณ์อย่างถูกต้อง เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน พนักงานทุกคนจะต้องรู้มาตรฐานของโรงแรมหรือห้องอาหารที่รับผิดชอบ จะทำให้พนักงานไม่มีทัศนคติในทางลบกับองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสมควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อได้ทราบถึงปัญหา และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนเอง เมื่อมีการอบรมพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มแล้ว พนักงานมีการพัฒนาดีขึ้น ควรจะมีการทำการฝึกอบรมอีกครั้ง เพื่อให้ตรงตามกำหนดของคุณภาพการฝึกอบรม

2.2 เทคนิคสำหรับกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขณะพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มปฏิบัติงาน เช่น พนักงานเสิร์ฟ หัวหน้างานจะต้องสังเกตพฤติกรรมการเสิร์ฟว่าถูกต้องตามที่เคยได้ฝึกอบรมไว้หรือเปล่า ทางหัวหน้างานและฝ่ายฝึกอบรมจะต้องทำงานร่วมกันในการสำรวจว่าควรจะมีการอบรมใน

เรื่องใดบ้าง มีการสอบถามความรู้สึกของพนักงานในการปฏิบัติงานว่าต้องการจะพัฒนาอย่างไร เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน

2.3 เครื่องชี้วัดความจำเป็นในการฝึกอบรม

ระบบงานเป็นเรื่องสำคัญในแผนกอาหารและเครื่องดื่มอย่างมาก เช่น งานจัดเลี้ยงที่มีแขก 1,000 คน ถ้าพนักงานทำงานอย่างไม่มีระบบจะเกิดความวุ่นวาย ยากต่อการควบคุม พนักงานไม่ทราบว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง ทำให้แขกที่มาในงานและเจ้าภาพไม่พอใจ ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ดังนั้น สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องชี้วัดความจำเป็นในการฝึกอบรมของแผนกอาหารและเครื่องดื่มเป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 3 วางแผนการฝึกอบรม (Training Plan)

ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผนการฝึกอบรม บางโรงแรมจะมี แผนการฝึกอบรมตลอดปี (Training Year Plan) เพื่อเสนอให้กับผู้บริหารอนุมัติงบประมาณ บางโรงแรมจะมีการวางแผนการฝึกอบรมเป็นช่วงเวลา การวางแผนการฝึกอบรมที่ดี จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งการเลือกวิธีการฝึกอบรม ระบุผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 เตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Prepare The Employees)

เมื่อฝ่ายฝึกอบรมได้มีการวางแผนหัวข้อการฝึกอบรมแผนกอาหารและเครื่องดื่มเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ ผู้บริหารฝ่ายฯ จะต้องให้ความร่วมมือในการส่งพนักงานเข้าฝึกอบรม เมื่อมีการเปิดอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง และจะต้องคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องส่งไปฝึกอบรม เช่น ฝ่ายฝึกอบรมต้องการอบรมเรื่องมารยาทในการต้อนรับ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ควรจะส่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้าและพนักงานเสิร์ฟ เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ในส่วนของพนักงาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ต้องเตรียมสภาพทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจให้พร้อมเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct the training)

การฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การดำเนินการเป็นเรื่องสำคัญ นอกเหนือจากนโยบายและการวางแผนที่ดี ดังนั้น จึงควรพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

5.1 เนื้อหาในการฝึกอบรม

เนื้อหาในแต่ละเรื่องที่จัดการฝึกอบรม จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และถูกต้อง เช่น การฝึกอบรมเรื่องเมนู (Menu) อาหารตะวันตก เนื้อหาต้องเป็นการอธิบาย

รายละเอียดของอาหารตะวันตกแต่ละชนิด โดยต้องอธิบายให้พนักงานใหม่เข้าใจอย่างถูกต้อง เพื่อให้พนักงานสามารถนำไปอธิบายและตอบข้อซักถามของลูกค้าได้ด้วย

การเลือกวิทยากร

วิทยากรที่ฝ่ายฝึกอบรมคัดเลือกมา จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสอน มีความรู้อย่างแท้จริงในหัวข้อที่ฝึกอบรม มีใจรักในการถ่ายทอดวิชา รู้จักการสื่อสารกับผู้ที่เข้ารับฟังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับใด และปรับวิธีการสอนให้เข้ากับระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.3 การจัดสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม

สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย เนื่องจากเป็นสิ่งจูงใจอย่างมากในการเข้าร่วมการฝึกอบรม สถานที่ควรมีขนาดที่เหมาะสม มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีระบบแสงเสียงที่ดี นอกจากนี้ การจัดโต๊ะเก้าอี้ในการฝึกอบรม ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึง ไม่ว่าจะเป็นรูปตัววี รูปตัวที หรือรูปตัวโอ ล้วนมีผลต่อบรรยากาศในการฝึกอบรมทั้งสิ้น ผู้เข้าอบรมจะมีความตั้งใจรับในสิ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมวางแผนไว้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของห้องอบรม ถ้าสภาพห้องหรือจัดห้องไว้ในบริเวณที่ไม่เหมาะสม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมย่อมเกิดความเบื่อหน่าย มีความสนใจในเนื้อหาน้อยลง ที่สำคัญ ทางโรงแรมไม่ควรสร้างความรู้สึกที่พนักงานถูกบังคับให้เข้ารับการอบรม ทางผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานให้เข้าใจถึงคุณค่าของการฝึกอบรมว่า มีความสำคัญต่อหน้าที่การงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน บางโรงแรมจะมีการผ่านการอบรมประมาณ 200 ชั่วโมงก่อน ถึงจะได้รับพิจารณาขั้นเงินเดือน หลักการนี้ทำให้พนักงานพยายามที่จะเข้ามารับการฝึกอบรม เพื่อให้ครบตามกฎเกณฑ์ทางโรงแรมตั้งไว้

5.4 ตารางการฝึกอบรม

การฝึกอบรมควรแจ้งตารางการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมทราบถึงขั้นตอนและเนื้อหาในการฝึกอบรม

5.5 วิธีการอบรม

อารมณ์และความรู้สึกของพนักงานผู้เข้าอบรม เป็นสิ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมต้องคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ฝ่ายฝึกอบรมควรมีการละลายพฤติกรรมในช่วงแรกของการฝึกอบรม หากผู้เข้ารับการอบรมมาจากแผนกต่างๆ การละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศในการอบรมให้ดีขึ้น จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนการฝึกอบรมตามกระบวนการเฉพาะของหัวเรื่องการอบรมนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลหลังการฝึกอบรม (Training Evaluation)

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาเปรียบเทียบ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมกับสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น⁷ ดังนั้น ภายหลังจากการฝึกอบรมจึงต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อทดสอบว่า พนักงานผู้เข้ารับการอบรมสัมฤทธิ์ผลในหัวข้อการอบรมนั้นหรือไม่ เช่น การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ในการสั่งอาหาร หลังการฝึกอบรมควรมีการประเมินผล โดยการทำข้อสอบหรือการปฏิบัติงานจริงกับเครื่องคอมพิวเตอร์ หากพนักงานสามารถปฏิบัติได้จริงก็จะมีผลการออกประกาศนียบัตร เป็นการรับรองว่าพนักงานผู้นั้นผ่านการอบรมในหัวข้อนี้มาแล้ว การประเมินผลหลังการฝึกอบรมนี้จะเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงมาก

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลการฝึกอบรม (Training Following Up)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม คือ การติดตามผลหลังการฝึกอบรม ซึ่งมักจะนิยมใช้เทคนิคการสอนแนะ (Coaching) ขั้นตอนนี้อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมแต่ละประเภท การฝึกอบรมประเภทหนึ่งสิ้นสุดลงที่การประเมินผลหลังการอบรม แต่การฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่ง เช่น การฝึกอบรมหัวข้อ “การพัฒนาภาษาอังกฤษ” พนักงานอาจจะต้องนำความรู้ที่ได้จากการอบรม ไปใช้ปฏิบัติงานจริงประมาณ 3 เดือน แล้วจึงกลับมารายงานผล หรือฝ่ายฝึกอบรมในบางโรงแรม จะมีฝ่ายนิเทศก์การอบรม ติดตามไปสังเกตการณ์พนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนการติดตามผลการฝึกอบรมนี้ หัวหน้างานจะต้องควบคุมและแนะนำให้พนักงานสนทนากับลูกค้าชาวต่างชาติ เพื่อให้ได้ตรงตามมาตรฐาน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ และคอยติดตามสังเกตว่าพนักงานของตนได้พัฒนาความรู้จากการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

7.3 เทคนิคการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

เทคนิคการฝึกอบรมพนักงาน มีหลายรูปแบบด้วยกัน โดยทั่วไปแบ่งเทคนิคการอบรม เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

⁷ ชินรัตน์ สมสืบ, กระบวนการและเทคนิคการฝึกอบรมในงานโรงแรมและภัตตาคาร ใน การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร, อ่างแล้ว, หน้า 309.

ประเภทที่ 1 การคำนึงถึงจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์
แบ่งออกเป็น 2 วิธีด้วยกัน คือ

1 การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (Group Training Methods)

เป็นการฝึกอบรมในหัวข้อเกี่ยวกับนโยบาย กฎข้อบังคับของบริษัท เป็นต้น ใช้หลักการบรรยาย การสาธิต การสัมมนา การประชุม การฝึกอบรมชนิดนี้จะประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา เนื่องจากหัวข้อในการฝึกอบรมเป็นหัวข้อเดียวกัน ทำให้ผู้ฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องมาบรรยายหลายครั้ง^๑

2 การฝึกอบรมเฉพาะบุคคล (Individualized Training Method)

เป็นการฝึกอบรมในสถานการณ์ที่มีผู้สอน 1 คน และผู้เข้ารับการฝึกอบรม 1 คน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มนิยมการฝึกอบรมประเภทนี้ เพราะในการปฏิบัติงานในของแต่ละห้องอาหาร จะมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้น หลักการต่างๆ ย่อมจะต้องมีผู้สอนและแนะนำตลอดจนติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อความถูกต้อง การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การศึกษาอิสระ (Independent Study) การสอนแบบควบคุมผู้เรียน (Learner Controlled Instruction) การศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Courses) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกอบรมในงาน (On - The Job Training) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) แบบเฉพาะบุคคล (Individualized Instruction) เป็นต้น

ประเภทที่ 2 การยึดเอาพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

แบ่งออกเป็น 2 วิธีด้วยกัน คือ

1 การฝึกอบรมในพื้นที่ (On the job training)

เทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ เป็นการปฏิบัติต่อหน้าอุปกรณ์จริง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการ Check-in Check-out หรือ การเก็บเงิน (Cashier) การจัดอุปกรณ์การรับประทานอาหารแบบ Set-Menu เป็นต้น ลักษณะการฝึกอบรมชนิดนี้เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้มากในโรงแรม โดยเฉพาะฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม แต่ข้อควรระวังของการฝึกชนิดนี้ คือ ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการถ่ายทอด และมีความรู้ในหัวข้อการฝึกอบรมนั้น การฝึกอบรมประเภทนี้จึงจะเป็นการฝึกอบรมที่จะได้ผลอย่างมาก และทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถปฏิบัติได้จริงอย่างรวดเร็ว

^๑ ชินรัตน์ สมสืบ, กระบวนการและเทคนิคการฝึกอบรมในงานโรงแรมและภัตตาคาร ใน การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร, อ่างแล้ว, หน้า 316.

2 การฝึกอบรมนอกพื้นที่ (Off-the job training)

เทคนิคประเภทนี้เป็น การฝึกอบรมแบบจำลองงาน (Vestibule Training or Simulation) การบรรยาย กรณีศึกษา การสอนแบบสำเร็จรูป วิธีการนี้มักจะจำลองสถานการณ์ แล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็น จากนั้นผู้ฝึกอบรมก็จะสรุปสถานการณ์จำลองและการแสดงความคิดเห็นทั้งหมดว่าถูกต้องหรือไม่ รวมถึงเสนอข้อแนะนำเพิ่มเติมในการฝึกอบรม

ประเภทที่ 3 การยึดประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 วิธีด้วยกัน คือ

1 การฝึกอบรมที่รับจากประสบการณ์ตรง (Experiential training Techniques)

เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ (Learn by Doing) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) กรณีศึกษา (Case Study) บทบาทสมมติ (Role playing) และการจำลองพฤติกรรม (Behavior Modeling) การอบรมประเภทนี้มีการจำลองสถานการณ์ เช่น กรณีเกิดไฟไหม้ขึ้นในภัตตาคาร พนักงานจะต้องทำอะไรบ้าง หรือกรณีลูกค้ารับประทานอาหารและมีเส้นผมติดอยู่ ผู้เข้ารับการอบรมจะปฏิบัติอย่างไร ควรจะพูดกับลูกค้าอย่างไร ผู้สอนจะเป็นผู้อบรมวิธีการตอบลูกค้าที่ถูกต้องให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม

2 การฝึกอบรมที่ไม่ได้รับจากประสบการณ์ตรง (Non-Experiential Training Techniques)

วิธีการฝึกอบรมประเภทนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเป็นฝ่ายรับฟังเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การบรรยาย (Lecturer) การสอนสำเร็จรูป (Program Instruction) และคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction) เป็นต้น

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตน หลังจากได้รับมอบหมายหน้าที่แล้ว ตามเวลาที่กฎหมายของแต่ละประเทศกำหนด พนักงานทุกคนจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างานของตนเอง บางบริษัทให้เพื่อนร่วมงานประเมินผลร่วมด้วย บางบริษัทให้พนักงานแต่ละคนประเมินผลตัวเองด้วย ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละโรงแรม เพื่อให้ทราบว่าพนักงานผู้นั้น ปัจจุบันมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร ทักษะที่ต้องงานและเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงให้ประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละคนดีขึ้น เพื่อให้งานดำเนินไปในทางเดียวกัน

9. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

พนักงานทุกคนในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ต้องมีการคาดหวังว่าเมื่อตนเองเข้าไปทำงานในแผนกนี้ จะต้องได้รับการพัฒนาตนเองให้มีตำแหน่งหน้าที่ที่ดีขึ้น หรือเงินเดือนต้องสูงขึ้น ซึ่งในโรงแรมระดับนานาชาติ มักจะมีการพัฒนาระดับบุคลากรโดยพนักงานที่ทำงานครบตามต้องการ และไม่มีประวัติขาด, สาย, ลา เกินกว่าที่บริษัทกำหนด โดยจะได้รับ การพัฒนาและส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น (Promotion) การตอบแทนที่ดีขึ้น (Compensation) มี การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation) เมื่อพนักงานทำงานไประยะหนึ่ง ผู้บริหารโรงแรมมักมีนโยบายให้พนักงานเปลี่ยนแผนกการทำงาน เพื่อไม่ให้เกิดการจำเจ หรือบุคลากรบางท่านต้องการเปลี่ยนแผนกไปทำในสิ่งที่ตนยังไม่เคยทำมาก่อน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเอง หรือ การย้ายแผนกตามที่พนักงานต้องการ (Transfer) เป็นต้น

10. การแยกจากกัน (Separation)

การแยกจากกันเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ เช่น การลาออก (Resignation) เมื่อพนักงานทำงานและมีการลาออก ทางโรงแรมมีกฎข้อบังคับว่า ให้พนักงานที่มีความประสงค์จะลาออก ต้องแจ้งล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างน้อยเป็นเวลา 1 เดือน หรือ การปลดพนักงานโดยนายจ้างจ่ายค่าจ้าง (Dismissal) จะเกิดขึ้นโดยทางผู้บริหารของโรงแรมได้พิจารณาว่า พนักงานคนนี้ไม่สมควรทำงานต่อไป เพราะจะสร้างความเสียหายให้กับโรงแรม ทางฝ่ายบุคคลจะต้องจ่ายเงินเดือนให้พนักงานตามสัญญาจ้างงานและมีผลทันที หรือ พนักงานที่ไร้สมรรถภาพ (Disability) ไม่สามารถทำงานต่อไปได้ ทางโรงแรมจำเป็นต้องจ้างคนใหม่มาแทน เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ หรือ การเสียชีวิต (Death) เมื่อมีพนักงานเสียชีวิตจากสาเหตุใดๆ ก็ตาม ฝ่ายบุคคลจะต้องมีหน้าที่หาบุคลากรมาทดแทนผู้ที่จากไป เพื่อให้ส่วนประกอบของระบบบุคลากร (Components of Integrated Staffing System) มีความสมบูรณ์

บุคลากรของฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดสามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานของโรงแรมประสบความสำเร็จ ลูกค้ายูที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง ดังนั้น ลำดับขั้นตอนและหลักการบริหารงานบุคคลในฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทางโรงแรมจะต้องคำนึงถึงตลอดไป