

การศึกษาแนวทางการจัดการวัตถุดิบคลังแผนกห้องครัว
กรณีศึกษา โรงแรม ABC

พัทธ์ชนุตม์ ปัญญาสกุลวงศ์

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

THE WAY OF MANAGING INGREDIENT IN TRESURY
A CASE STUDY OF ABC HOTEL

Patchanuch Panyasakulwong



A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Executive Enterprise Management

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2015

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาแนวทางการจัดการวัดคุณภาพคลังแผนก

ห้องครัว กรณีศึกษา โรงแรม ABC

โดย

พัทธ์ชนุตม์ ปัญญาสกุลวงศ์

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. รัชมัย เจียรกุล

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. รัชมัย เจียรกุล)

พัทธ์ชนุตม์ ปัญญาสกุลวงศ์ : การศึกษาแนวทางการจัดการวัตถุดิบคลังแพนก์ห้องครัว
กรณีศึกษา โรงแรม ABC. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ธัญมัย เจียรกุล, 68 หน้า.

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีการกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษา คือ (1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของอาหารสด และอาหารแห้งของห้องครัวของโรงแรมคอนวีเลียม สุวรรณภูมิ และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรมคอนวีเลียม สุวรรณภูมิ เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และคำสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องของกลุ่มตัวอย่างต่างๆ ผู้วิจัยจึงสามารถกำหนดสมมติฐานของการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การบริหารจัดการวัตถุดิบที่มีค่าใช้จ่ายผันแปรสูงที่สุดสองอันดับของอาหารสดและอาหารแห้ง จะทำให้การจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรมคอนวีเลียม สุวรรณภูมิ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

ปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายนั้น เกิดปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาของการเน่าเสีย และปัญหาจากการตรวจสอบข้อมูลจากการทำงานของแผนกครัว ที่ยังขาดความรอบคอบ ขาดความรู้ และขาดทักษะในการบริหารจัดการคลังสินค้าประเภทอาหารสด และอาหารแห้ง อีกทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสั่งซื้อ ซึ่งจะพบว่า ภายหลังที่ซื้อวัตถุดิบอาหารแห้งมาแล้ว เมื่อนำไปเก็บไว้ในสถานที่จัดเก็บ กลับพบว่า มีวัตถุดิบประเภทอาหารแห้งชนิดเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เกิดความผิดพลาดจากระบบการสั่งซื้อ หรือเกิดจากความไม่รอบคอบของพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนั้น โรงแรมคอนวีเลียม สุวรรณภูมิ จึงควรมีการจัดทำระบบวัตถุดิบคลัง ประเภทอาหารแห้ง ให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยโรงแรมคอนวีเลียม สุวรรณภูมิ ควรมีการจัดทำโปรแกรมที่จะให้พนักงานได้ลงชื่อ และทำการเบิกวัตถุดิบต่างๆ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนโรงแรมจะต้องมีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน และมีความทันสมัย มาใช้ในการบริหารงาน

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2558

PATCHANUCH PANYASAKULWONG : THE WAY OF MANAGING INGREDIENT
IN TRESURY : A CASE STUDY OF ABC HOTEL. ADVISOR : DR. TANYAMAI
CHIARAKUL, 68 PP.

The objective of this thesis was aimed on learning the management of fresh ingredient and dried ingredient in treasury of Convelenint suvarnabhumi and process of managing the inventory in the kitchen. It was the qualitative learning in the data and analysis from the document and interviewing the audiences. The researcher could create the hypothesis of qualitative learning by using the first two highest variable expenses on fresh and dried ingredient which will be given the best result for making the research.

Fortunately, there were some problems in withdrawal the ingredient from the treasury. First of all the wasted of fresh ingredient and checking in inventory in the kitchen, they were still lacking of knowledge and skill of inventory management. Second, the information of purchasing order that the staff needed to check every day were making some mistakes. There were some ingredients that repeatedly purchase in the treasury. It was shown that the purchasing process have mistake because there were lacking of these skills. Furthermore, Convelient Suvarnabhumi needed to improve the process of managing the inventory by using the program that suitable for the employees to learn and understand the process in order for the easily and clearly understanding. For instance, the program of inventory management needed to be up-to-date which will be helpfully for the working process.

TNI

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ดร. รัชมัย เจียรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักร ดิงศักดิ์ และคณะหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่คอยให้คำปรึกษาแก้ไขตั้งแต่เริ่มต้นในการปรับปรุงหัวข้อการศึกษา การทำงานการศึกษา ติดตามดูแล และรวมถึงการตรวจแก้ไขสารนิพนธ์ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา และขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีในทุกๆ ด้าน จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้ทำการศึกษาขอขอบคุณโรงแรมตัวอย่างที่ได้ให้โอกาสในการศึกษางานวิจัยนี้ รวมถึงพนักงานของโรงแรมตัวอย่างนี้ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ

และท้ายที่สุดขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ที่ได้ให้โอกาสในการศึกษา และขอบคุณเพื่อน อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งผู้ที่กล่าวนามและไม่ได้กล่าวนามใน ณ ที่นี้ผู้เขียนมีความซาบซึ้งในความกรุณาอันดีจากทุกท่านและขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

พัทธ์ชนุตม์ ปัญญาสุกุลวงศ์

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
 บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
กรอบแนวคิด.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	6
 2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ข้อมูลโรงแรม ABC ขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของ	
แผนกห้องครัว	8
แนวคิดเกี่ยวกับผังก้างปลา.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Management)	14
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	
(Total Quality Management : TQM).....	20
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร	24
แนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุดังกล่าวด้วยวิธี ABC	
Analysis	26
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินงาน 31
	การเก็บรวบรวมข้อมูล 31
	ขั้นตอนในการดำเนินงาน 32
	การวิเคราะห์ 34
	แนวทางแก้ไข 34
4	บทสรุป และข้อเสนอแนะ 35
	ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูล 35
	ส่วนที่ 2 ปัญหาการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC 41
	ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของ โรงแรม ABC 51
	ข้อเสนอแนะ 57
	ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 59
	บรรณานุกรม 60
	ภาคผนวก 63
	ภาคผนวก ก. แบบสัมภาษณ์ 64
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ 68

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน	7
2 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (หัวหน้าก๊วกะเช้า)	36
3 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (หัวหน้าก๊วกะบ่าย)	37
4 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (ผู้ช่วยหัวหน้า กะเช้า และกะบ่าย)	38
5 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกรับจองห้องพัก	39
6 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกบัญชีและการเงิน	40
7 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกบัญชีและการเงิน	41
8 ข้อมูลปริมาณการใช้ และมูลค่าวัสดุดิบ	54

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กราฟแสดงรายการค่าใช้จ่ายเฉลี่ย เดือนมกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2554-2555.....	3
2	กรอบแนวความคิด	4
3	โครงสร้างของแผนภาพกังปลา.....	11
4	แผนภูมิแสดงขั้นตอนการสร้างแผนภาพกังปลา	12
5	แผนภาพกังปลาแบบกำหนดรายการของสาเหตุ	13
6	ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาหาแนวทางจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัว	32
7	ผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ABC.....	35
8	ปัญหาวัตถุดิบคงคลังมีมากเกินไป.....	45
9	การจัดวัตถุดิบที่ไม่เป็นระเบียบ	46
10	ปัญหาที่มีของเสียมากเกินไป.....	46
11	ปัญหาสถานที่ไม่เอื้ออำนวย หรืออุปกรณ์จัดเก็บไม่เพียงพอโดยเฉพาะอาหาร ประเภทของสด	47
12	ปัญหาการจัดเก็บที่ไม่มิดชิด	48
13	ปัญหาของแผนกห้องครัว โรงแรม ABC	50



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

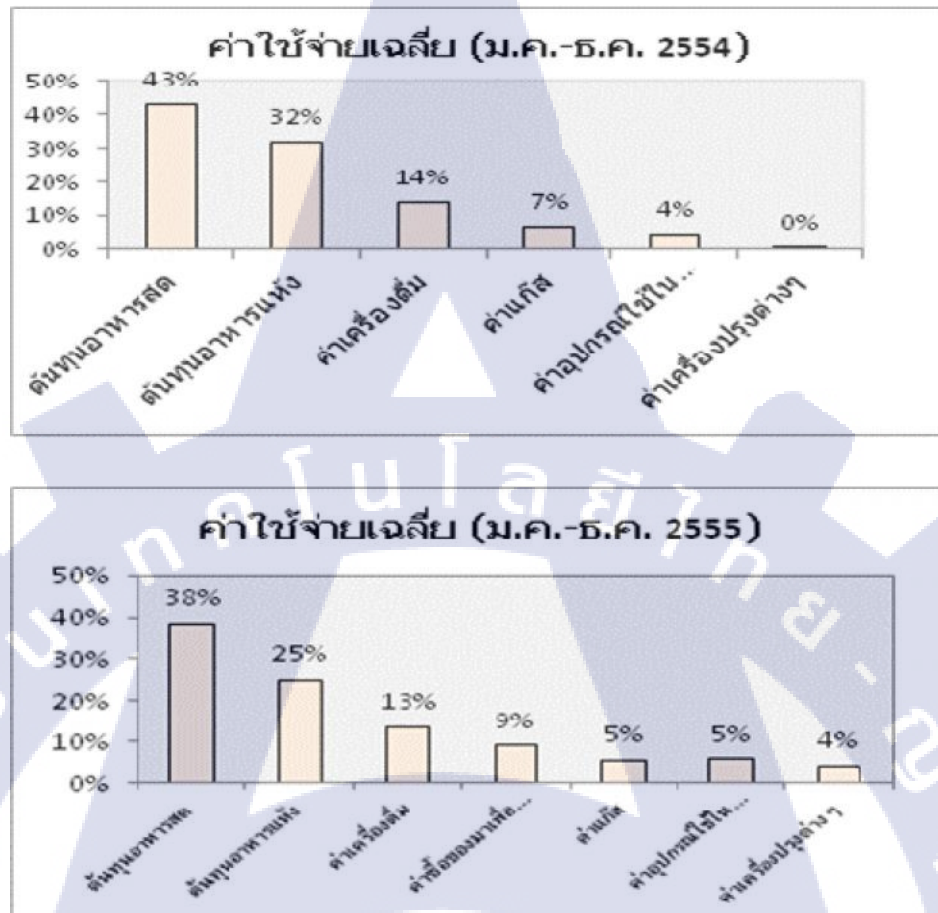
ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยเศรษฐกิจไตรมาสที่สามและแนวโน้มปี 2555-2556 ที่ผ่านมาจากข้อมูลของ (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556) พบว่า เศรษฐกิจไทยในไตรมาสสาม ประจำปีพ.ศ. 2556 มีการขยายตัวร้อยละ 3.0 เทียบกับการขยายตัวร้อยละ 0.4 และร้อยละ 4.4 ในไตรมาสแรก และไตรมาสสองของปี พ.ศ. 2555 ตามลำดับ โดยมีปัจจัยจากการขยายตัวของอุปสงค์ในประเทศที่เร่งตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะการใช้จ่ายของภาคครัวเรือน การใช้จ่ายภาครัฐ และการลงทุนโดยรวม ในด้านการผลิต การขยายตัวมีปัจจัยสนับสนุนจากการขยายตัวของการผลิต นอกภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะสาขาเกษตร การก่อสร้าง การค้าส่งค้าปลีก โรงแรมและภัตตาคาร ที่ขยายตัวสูงต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการศึกษาของ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). 2553) ที่พบว่า ธุรกิจการให้บริการของประเทศไทยนั้น มีอัตราการเจริญเติบโตที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงในภาคธุรกิจหลักที่สำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและระดับโลก ดังจะเห็นได้ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา การค้าบริการระหว่างประเทศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นมาก โดยมูลค่าการค้าบริการของโลกขยายตัวปีละประมาณร้อยละ 8 ในขณะที่การค้าสินค้าขยายตัวประมาณร้อยละ 6 ประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ สิงคโปร์ สามารถพัฒนาธุรกิจบริการให้เป็นธุรกิจข้ามชาติ อันเป็นแรงจูงใจให้อีกหลายๆ ประเทศหันมาให้ความสนใจธุรกิจบริการมากขึ้น ผู้ประกอบการธุรกิจบริการไทยจึงต้องปรับตัวและก้าวให้ทันต่อพลังขับเคลื่อนของกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อก่อให้เกิดเศรษฐกิจใหม่ เช่น การใช้บริการโรงแรม ร้านอาหาร และการท่องเที่ยว เป็นต้น

ธุรกิจด้านการบริการในประเทศไทยมีหลายรูปแบบ โดยเฉพาะธุรกิจการบริการประเภทโรงแรมที่มีแนวโน้มในการขยายตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ได้รับการตอบสนองจากนโยบายทางภาครัฐให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สภาพะการแข่งขันรุนแรง การประกอบการธุรกิจการโรงแรมนั้นต้องเตรียมความพร้อมในการให้บริการลูกค้าโดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 9 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Reception Dept.) แผนกรับจองห้องพัก (Reservation Dept.) แผนกการตลาดและงานขาย (Sales & Marketing Dept.) แผนกบัญชีและการเงิน (Account and Finance Dept.) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) แผนกช่างซ่อมบำรุง (Maintenance Dept.) แผนกรักษาความปลอดภัย (Security Dept.) แผนกห้องอาหาร (Food & Beverage Dept.) และแผนกห้องครัว (Kitchen Dept.) ทุกแผนกถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญต่อการ

ให้บริการที่ดีและต้องมีมาตรฐานสากลในแต่ละระดับของประเภทโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรม ABC (Transit Hotel) ที่เน้นการขายบริการห้องพักสำหรับเดินทางต่อโดยโดยสารด้วยสายการบินระดับ 4 ดาว เพื่อปรับให้เข้ากับลักษณะความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การบริการห้องพักที่สะอาด สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ห้องประชุม ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ เป็นต้น นอกจากนี้โรงแรมประเภทนี้ต้องให้ความสำคัญเรื่องของเวลา การบริการจึงต้องที่อาศัยความรวดเร็ว ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และมูลค่าความเหมาะสมกับราคา และเพื่อเพิ่มความประทับใจ ทางโรงแรมยังให้ความสำคัญเรื่องของอาหารเข้า มีให้เลือกรับประทานหลากหลายประเภท ทั้งอาหารไทย จีน และนานาชาติ นอกจากนี้เรื่องของภาพลักษณ์ของอาหาร ความสด ความสะอาด ปริมาณ และรสชาติของอาหารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของโรงแรมที่สามารถรักษาลูกค้าเก่าและสามารถดึงดูดลูกค้ารายใหม่ๆ ที่เลือกมาใช้บริการกับทางโรงแรมฯ

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการวัตถุดิบแผนกห้องครัว เพราะหากสั่งซื้อวัตถุดิบมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการ ทั้งยังส่งผลต่อต้นทุนส่วนเกินที่เกิดขึ้นมากเกินไปจะขาดแคลนวัตถุดิบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป ทั้งยังสูญเสียรายได้และอาจส่งผลกระทบต่อจิตใจของผู้บริโภคหรือลูกค้าที่เข้ารับบริการ ดังนั้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการอยู่รอดขององค์กร จึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยนาระบบการจัดการ จัดสรรวัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายผันแปรของแผนกห้องครัวของโรงแรม ABC พบว่าค่าใช้จ่ายผันแปรวัตถุดิบอาหารสดและวัตถุดิบอาหารแห้ง ของทั้ง 2 ปี (ปี 2554-2555) มีค่าใช้จ่ายสูงสุดเป็นสองอันดับแรก เนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญ เป็นวัตถุดิบหลักที่มีความจำเป็นในการประกอบอาหารเพื่อบริการ (เสิร์ฟ) ให้กับลูกค้า ดังแสดงในรูปต่อไปนี้



รูปที่ 1 กราฟแสดงรายการค่าใช้จ่ายเฉลี่ย เดือนมกราคม-ธันวาคม พ.ศ. 2554-2555

ที่มา : โรงแรม ABC. (2556). ข้อมูลการควบคุมภายใน. หน้า 27.

จากรูปในที่ 1 จะเห็นว่าค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Cost) ตั้งแต่เดือนมกราคม-เดือนธันวาคม ปีพ.ศ. 2554-2555 มีรายการโดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม โดยกลุ่มต้นทุนอาหารสด มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในปี 2554 ร้อยละ 43 และปีพ.ศ. 2555 ร้อยละ 38 อันดับที่สองเป็นกลุ่มต้นทุนอาหารแห้ง มีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเฉลี่ยปีพ.ศ. 2554 ร้อยละ 32 และปีพ.ศ. 2555 ร้อยละ 25 ซึ่งจากสภาพถือเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายผันแปรสูงสุดสองอันดับแรก จากสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อสร้างการบริการที่ดีและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุดแล้ว และการคำนึงถึงการบริหารจัดการภายในเองก็ต้องให้ความสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ ดังนั้นการมองหาแนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัวที่ดีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่งและยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงแรม

ความมุ่งหมายของการศึกษา

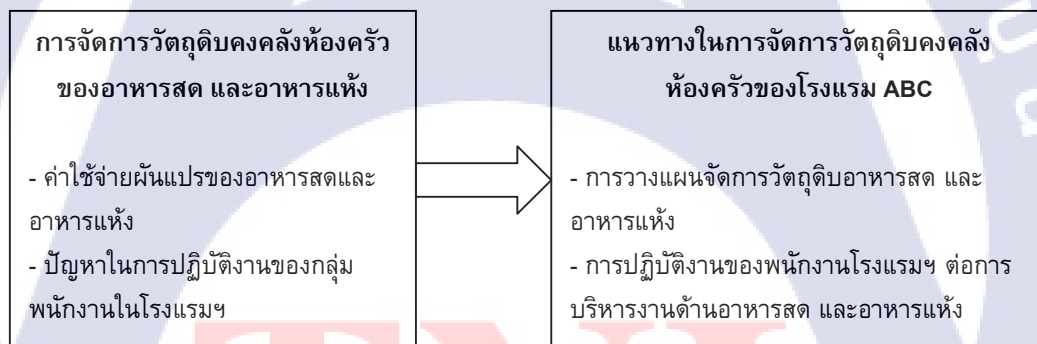
การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC สามารถกำหนดความมุ่งหมายของการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของอาหารสด และอาหารแห้งของห้องครัวของโรงแรม ABC
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC การดำเนินการศึกษาวิจัย คือ ศึกษาค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้นในแผนกห้องครัว ที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดสองอันดับแรกในค่าใช้จ่ายผันแปรรวมทั้งหมดข้อมูล และปัจจัยใดที่เป็นสาเหตุของปัญหา จากการเข้าร่วมสังเกตและมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล ทำการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมฯ ที่มีประสบการณ์ทำงานให้กับโรงแรมตัวอย่าง 4 ปี

กรอบแนวคิด



รูปที่ 2 กรอบแนวคิด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC สามารถกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1. ได้ทราบถึงผลการศึกษากระบวนการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของอาหารสดและอาหารแห้งของห้องครัวของโรงแรม ABC

2. โรงแรม ABC ได้แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรมฯ ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้แผนกห้องครัวของโรงแรมฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงแรมที่ให้บริการห้องพักระหว่างรอการเดินทาง หมายถึง โรงแรมที่ให้บริการห้องพักระหว่างรอการเดินทางโดยสายการบิน โรงแรม ABC มีทำเลที่ตั้งใกล้กับสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ

2. ช่วงระยะเวลาการท่องเที่ยวชะลอตัว หมายถึง ช่วงระยะเวลาสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศ อันเนื่องจาก เป็นฤดูเห็นการเปลี่ยนแปลงทั้งฝนตกบ้างพื้นที่อาจประสบกับคลื่นทะเลที่รุนแรง โดยปกติ จะอยู่ในช่วงเดือนเมษายน-ตุลาคม

3. ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยว หมายถึง ช่วงระยะเวลาซึ่งอิงกับฤดูกาลและความเหมาะสมกับพื้นที่หรือสถานที่นั้นๆ เนื่องจากมีสภาพอากาศปลอดโปร่ง ท้องฟ้าสดใส เหมาะแก่การท่องเที่ยวในทุกภูมิภาค จะอยู่ในช่วงของเดือน พฤศจิกายน-มีนาคม

4. วัตถุดิบคงคลัง หมายถึง วัตถุดิบประเภทอาหารสดและอาหารแห้งที่ใช้ในแผนกห้องครัวของโรงแรม ABC ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายผันแปรที่มีสัดส่วนสูงที่สุดสองอันดับแรก

5. อาหารสด หมายถึง วัตถุดิบที่ไม่ผ่านการปรุงแต่ง อาทิเช่น ประเภทเนื้อสัตว์ต่างๆ กุ้ง ปลา หมู ไก่ และประเภทผักสดต่างๆ กรีนโอ๊ค แครอท มะเขือเทศ เป็นต้น คุณลักษณะของอาหารสดประเภทเนื้อสัตว์ สังกะสีจากผิวต้องมีความสดใหม่ เนื้อแน่น ไม่มีกลิ่นเหม็น กัดแล้วไม่บูม เป็นต้น คุณลักษณะประเภทผักสดและผลไม้ ควรเลือกผักและผลไม้ที่มีน้ำหนัก เนื้อแน่น ไม่เหี่ยว ไม่มีรอยขีด ควรเลือกสีเขียวสด มีการกำหนดอายุในการเก็บรักษาอาหารสด 3 วันนับจากวันที่รับของ นอกจากพิจารณาในด้านคุณภาพต้องดี จำเป็นต้องพิจารณาในด้านราคา การส่งมอบ และความคล่องตัวในการประยุกต์ใช้งาน

6. อาหารแห้ง หมายถึง อาหารที่ผ่านการอบแห้งหรือตากแห้งเพื่อลดปริมาณน้ำในอาหาร เพื่อชะลอการเจริญเติบโตของจุลินทรีย์ที่เป็นสาเหตุของการเสื่อมเสียอาหาร อาทิเช่น ข้าวสาร ถั่วและธัญพืชต่างๆ เห็ดหอม เส้นสปาเก็ตตี้ เป็นต้น คุณสมบัติสำคัญของอาหารแห้ง มีน้ำหนักเบา สามารถเก็บได้นานไม่เน่าเสีย ไม่ต้องแช่เย็น เป็นต้น มีการกำหนดอายุในการเก็บรักษาอาหารแห้งไว้ไม่เกิน 6 เดือน นับจากวันที่ได้รับของ

7. ผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนจำนวนผู้เข้าพัก หมายถึง บุคคลในแผนกต้อนรับห้องพักซึ่งเป็นบุคคลในองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการรับจองห้องพักล่วงหน้าตลอดทั้งปี

8. **หัวหน้าก๊วก** หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยพิจารณาในด้านคุณสมบัติ ความรู้และทักษะ หน้าที่ความรับผิดชอบ และการติดตาม รวมถึงการควบคุมและตรวจสอบ

9. **กระบวนการการปฏิบัติงาน** หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการจัดการวัตถุดิบคงคลังประเภทอาหารสดและอาหารแห้งของห้องครัว โดยพิจารณาในด้านพยากรณ์ การตรวจสอบความต้องการที่แท้จริง การสั่งซื้อ และ FIFO และการเบิกจ่ายวัตถุดิบ

10. **อุปกรณ์และสถานที่เก็บรักษา** หมายถึง พื้นที่เก็บรักษาวัตถุดิบคงคลังประเภทอาหารสดและอาหารแห้งของห้องครัว ซึ่งครอบคลุมถึง ชั้นวางของ ตู้เย็นสำหรับแช่เย็นและตู้แช่แข็งสำหรับแช่อาหารสดจำพวกเนื้อสัตว์โดยทำการแช่แข็งเพื่อถนอมอาหารให้มีอายุมากขึ้น โดยพิจารณาจากพื้นที่เก็บรักษาและการวางผัง อุณหภูมิและความชื้น และความสะอาดภายใน การเข้าถึงและการใช้งาน

แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC ผู้วิจัยมีแผนงานและระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. ดำเนินการศึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องอาหาร โรงแรมฯ โดยใช้วิธีการสังเกต และสัมภาษณ์
2. ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตและกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยผัง Ishikawa ทำให้ได้สาเหตุ 4 ประเด็นหลัก คือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านวัตถุดิบ และด้านอุปกรณ์และสถานที่
4. สร้างแบบสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
5. ทำการวิเคราะห์ สรุปผล และจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง
6. รวมถึงการจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC ในบทนี้ จะกล่าวถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังในแผนกห้องครัวของโรงแรมฯ โดยผู้ศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาและได้นำเสนอตามทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูล โรงแรม ABC ขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกห้องครัว
2. แนวคิดเกี่ยวกับผังก้างปลา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Management)
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Management (TQM)
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร
6. แนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุคงคลังด้วยวิธี ABC Analysis
7. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลโรงแรม ABC ขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกห้องครัว

ชื่อกิจการและสถานที่ตั้ง

โรงแรม ABC ที่อยู่ 1234 ซอยวัดศรีวารีน้อย อำเภอ บางเสาธง จังหวัด สมุทรปราการ 10540

ข้อมูลเบื้องต้น

โรงแรม ABC เป็นโรงแรมบริการห้องพักเพื่อเตรียมต่อเครื่องบิน (Transit Hotel) ซึ่งต่างจากโรงแรมในใจกลางเมือง ทำธุรกิจโรงแรมบริการที่พักระหว่างเครื่องบินที่ไม่มีโรงแรมระดับ 4 ดาว เปิดใกล้บริเวณพื้นที่สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ ส่วนใหญ่เป็นโรงแรมขนาดเล็กซึ่งเป็นโรงแรมกึ่งคอนโดหรือตึกแถว โรงแรมฯที่มีความพร้อมในด้านการบริการบรรยากาศ จำนวนห้องพักที่สามารถต้อนรับลูกค้าได้พร้อมกันครั้งละมากๆ มีจำนวนน้อย และโรงแรมระดับ 5 ดาว ที่มีอยู่ในพื้นที่ก็ราคาแพงเกินไป ความตั้งใจโรงแรม ABC ให้บริการห้องพักที่สะอาด ให้ความสำคัญในด้านบริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ได้แก่ ห้องอาหาร บริการนวดและ สปา ห้องสำหรับเด็กเล็ก สระว่ายน้ำ โซน

หนังสือ โต๊ะสนุก ห้องสัมมนา มีบริการรถรับ-ส่งระหว่างสนามบิน และที่สำคัญตั้งอยู่ในทำเลใกล้สนามบิน เป็นคัน ซึ่งทางโรงแรมฯ เน้นที่การบริการ ห้องพักผ่อน ห้องอาหารที่เน้นรสชาติความอร่อย สด สะอาด ราคาไม่แพง มีจำนวนห้องพักพร้อมให้บริการได้ถึง 158 ห้อง ห้องอาหารจำนวน 1 ห้อง, ห้องสัมมนาจำนวน 2 ห้อง เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าจากหลายประเภท โดยมีแผนกทั้งหมด 9 แผนก ดังนี้

1. แผนกห้องครัว (Kitchen Dept.)
2. แผนกห้องอาหาร (Food & Beverage)
3. แผนกการจองห้องพัก (Reservation Dept.)
4. แผนกต้อนรับ (Reception Dept.)
5. แผนกแม่บ้าน (House Keeping)
6. แผนกบัญชี (Accounting Dept.)
7. แผนกช่างซ่อมบำรุง (Maintenance Dept.)
8. แผนกรักษาความปลอดภัย (Security Dept.)
9. แผนกการตลาดและฝ่ายขาย (Sales & Marketing)

ขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกห้องครัว บุคคลที่เกี่ยวข้อง
ในการผลิตอาหาร (โรงแรม ABC. 2555)

1. หัวหน้าพ่อครัว (Executive Chef/Head Chef)

หัวหน้าพ่อครัวมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุดในการผลิตอาหาร นอกเหนือจากการประสานงานกับหน่วยงานจัดซื้อในการจัดหาวัตถุดิบอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ และหน่วยงานขายในการขายและระบายผลิตภัณฑ์แล้วหัวหน้าพ่อครัวจะต้องทำหน้าที่บริหารทุกเรื่องในหน่วยงานผลิตอาหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ของการผลิตอาหาร และประสบความสำเร็จ และมีหน้าที่และรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1.1 ดูแลการเตรียมอาหารทุกชนิดที่ห้องอาหารให้บริการ โดยกระจายงานให้พ่อครัวตามประเภทต่างๆ ของอาหาร (Sous Chef) เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารญี่ปุ่น อาหารฝรั่ง ที่สามารถแยกย่อยออกไปได้อีก เป็นอาหารประเภทสลัด อาหารจานเย็น (Cold Food) ขนมและของหวาน เป็นต้น

1.2 ควบคุมคุณภาพของอาหารที่ให้บริการ โดยยึดหลักตามสูตรส่วนผสมมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้อาหารที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย รสชาติน่ารับประทาน รวมถึงลดการสูญเสีย และการควบคุมราคาต้นทุน จากการควบคุมปริมาณอาหารต่อหน่วยด้วย

1.3 พัฒนาสูตรส่วนผสมมาตรฐาน ให้ทันสมัยและตรงต่อความต้องการของผู้บริโภคที่อาจเปลี่ยนไปได้ และคิดค้นสูตรใหม่ๆ หรืออาหารพิเศษจานใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาอาหารที่ให้บริการในองค์กร

1.4 ควบคุม ดูแล และพัฒนาบุคลากรในหน่วยการผลิตสินค้าทั้งหมด

2. พ็อคครัว (Sous Chef) ประกอบด้วยพ็อคครัวตามประเภทต่างๆ ของอาหาร เช่น อาหารไทย อาหารจีน อาหารญี่ปุ่น อาหารฝรั่ง เป็นต้น โดยในแต่ละประเภทนั้นก็จะมีทีมพนักงานปรุงอาหาร (Chef) ในจำนวนที่แตกต่างกันตามปริมาณการขายขององค์กร

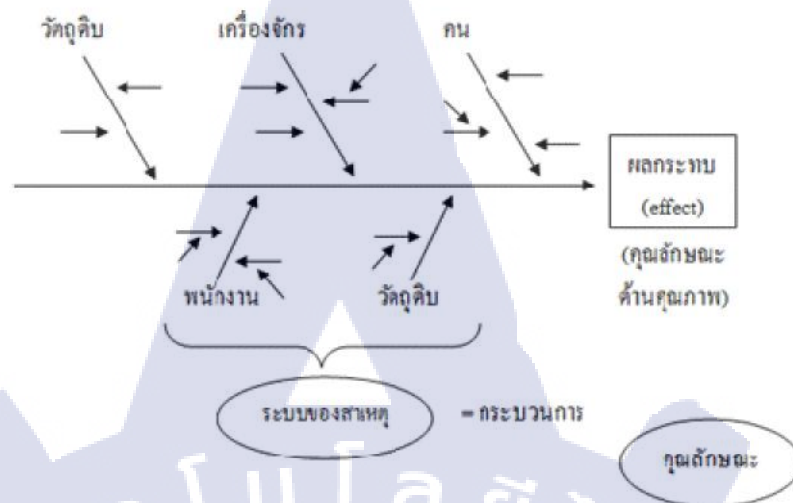
3. สจ๊วต (Steward) สจ๊วต เป็นชื่อของกลุ่มคนที่ทำหน้าที่หลักในการทำความสะอาด อุปกรณ์เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่างๆ ภายในครัว และอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ที่ใช้ในการบริการอาหารในห้องบริการอาหาร (Dining Room) ซึ่งทั้งสองที่นอกจากจะต้องสะอาดและถูกสุขอนามัยแล้ว วัสดุเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการใช้หมุนเวียนตลอดเวลาขณะผลิต และขณะบริการอาหาร จึงต้องหมั่นทำความสะอาดเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทันเวลาหน้าที่ของสจ๊วตในหน้าที่รอง คือ ดูแลความสะอาดของตัวอาคารสถานที่ รวมถึงมีหน้าที่ในการบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ที่ใช้ในครัวและในห้องบริการอาหารด้วย ในธุรกิจอาหาร/ภัตตาคารขนาดกลางขึ้นไป มักจะใช้สจ๊วตในการจัดทำบัญชีควบคุมรายการอุปกรณ์ เครื่องมือ-เครื่องใช้ต่างๆ ในครัว และในห้องบริการอาหารด้วยเช่นกัน

ลูกค้าของโรงแรม ABC

ลูกค้าเป้าหมายในการประกอบธุรกิจของโรงแรม ABC โดยผู้บริหารได้กำหนดกลุ่มลูกค้า สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าทัวร์ต่างๆ กลุ่มลูกค้าเว็บไซต์ และกลุ่มลูกค้าภาครัฐบาลและเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับผังก้างปลา

กระบวนการแก้ไขปัญหา มีความจำเป็นต้องค้นหาถึงสาเหตุรากเหง้าของปัญหาเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหา โดยสาเหตุรากเหง้าดังกล่าวจะต้องได้มาจากการสังเกตการณ์อาการปัญหาและรับทราบถึงสาเหตุเบื้องต้นเพื่อใช้แนวความคิดของการผันแปรผ่านวิธีคิดเชิงสถิติเพื่อกำหนดสมมุติฐานของสาเหตุรากเหง้าสำหรับการดำเนินการพิสูจน์ต่อไป โดยแผนภาพก้างปลา คือ แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์อย่างมีระบบระหว่างผลลัพธ์ที่แน่นอนประการหนึ่ง คือ อาการหนึ่งของปัญหากับสาเหตุที่เกี่ยวข้อง ซึ่งดร. คาโอรุ อิชิคาวะ อดีตศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ได้เสนอแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์อย่างมีระบบระหว่างสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ศึกษาโดย อิชิคาวะ (Ishikawa, 1985 : 63) ได้เรียกระบบของสาเหตุ (ก้างปลา) นี้ว่า กระบวนการดังแสดงในรูปที่ 3 และโดยที่แผนภาพดังกล่าวแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล จึงอาจเรียกชื่อแผนภาพดังกล่าวว่า แผนภาพสาเหตุและผล หรือแผนภาพ CE (Cause-Effect Diagram) และโดยที่ลักษณะของแผนภาพคล้ายๆ กับก้างปลาจึงอาจเรียกแผนภาพดังกล่าวว่า แผนภาพก้างปลา (Fishbone Diagram) และ Dr. Juran ได้เรียกแผนภาพดังกล่าวใน QC Handbook ว่า แผนภาพ Ishikawa



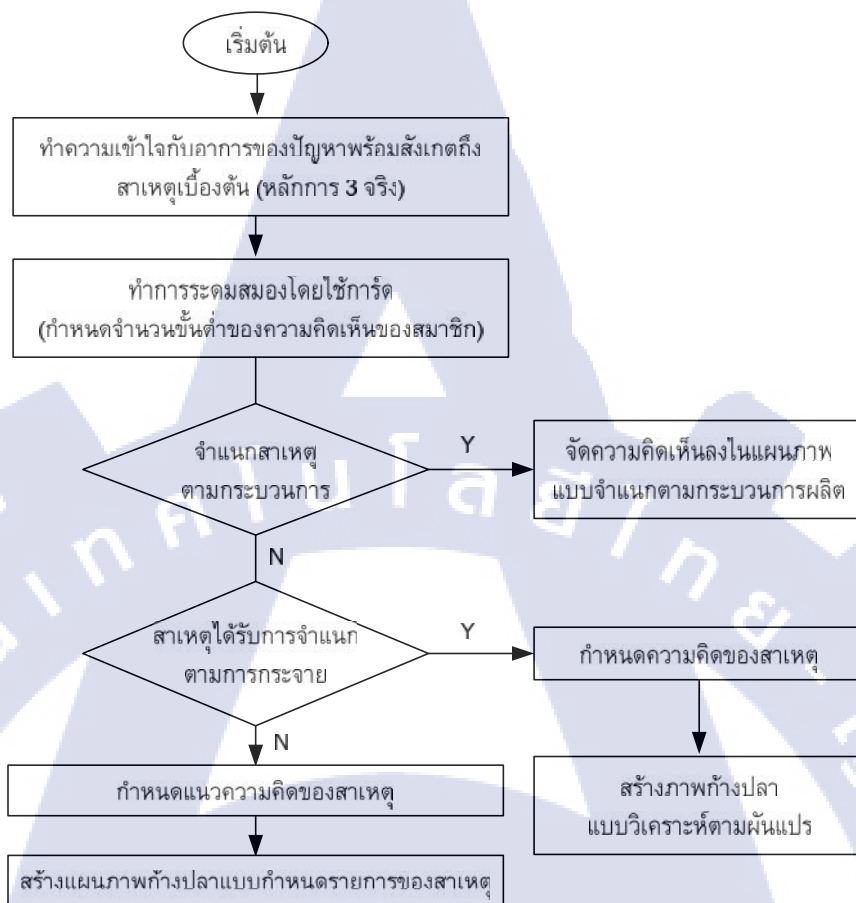
รูปที่ 3 โครงสร้างของแผนภาพกังปลา

ที่มา : กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2550). **หลักการควบคุมคุณภาพ**. หน้า 85.

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแผนภาพกังปลานั้น ข้อมูลที่ใช้ระบุอาการปัญหาจะต้องเป็นข้อมูลเชิงตัวเลขที่มีความผันแปร และผู้วิเคราะห์จะต้องทำการกำหนดปัญหาว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแบบครั้งคราว หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเรื้อรัง เพื่อกำหนดถึงสาเหตุว่าจะมาจากสาเหตุโดยความผิดพลาด หรือสาเหตุจากระบบที่ออกแบบขึ้นตามลำดับ โดย อิชิคาวา (Ishikawa. 1985 : 22-24) ได้แนะนำถึงการสร้างแผนภาพกังปลาว่าขึ้นอยู่กับผู้วิเคราะห์ต้องการจัดองค์กร (Organize) และจัดหมวดหมู่ (Arrange) สาเหตุต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างไร โดย อิชิคาวา เค (Ishikawa. 1985) ได้แนะนำถึงประเภทของแผนภาพกังปลาว่า โดยทั่วไปอาจจะจำแนกออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. แบบวิเคราะห์ความผันแปร (Dispersion Type)
2. แบบกำหนดรายการของสาเหตุ (Cause Enumeration Type)
3. แบบจำแนกตามกระบวนการผลิต (Production Process Classification Type)

และขั้นตอนการสร้างแผนภาพกังปลาแสดงดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 แผนภูมิแสดงขั้นตอนการสร้างแผนภาพก้างปลา

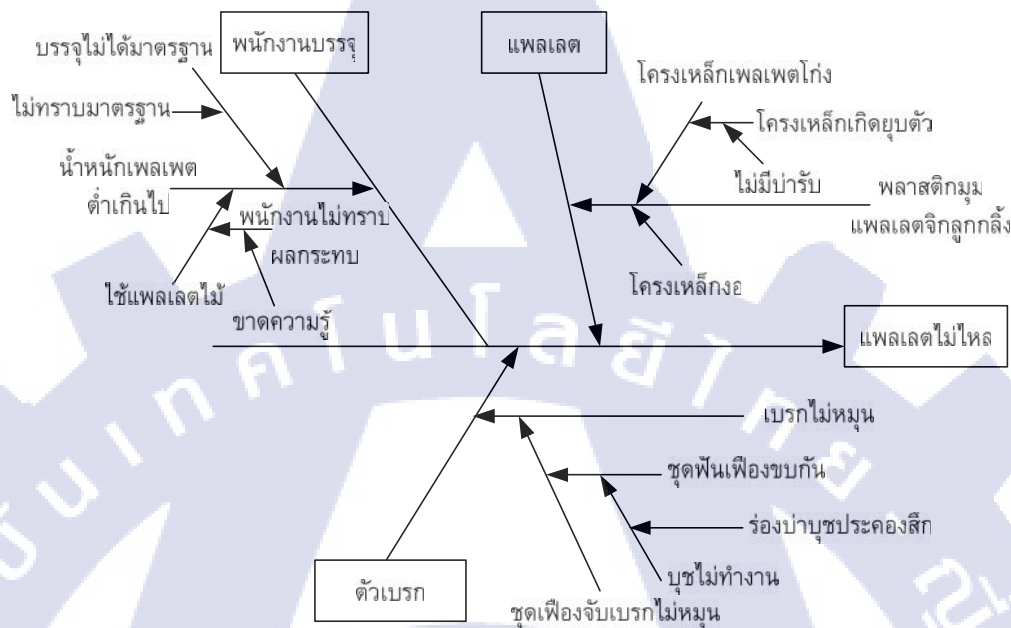
ที่มา : กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2550). หลักการควบคุมคุณภาพ. หน้า 54.

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2550 : 54) ได้แนะนำให้ทำการตรวจสอบแผนก้างปลาด้วยจุดตรวจสอบง่ายๆ 3 ข้อ ดังนี้

1. เมื่อมีการขยับระดับของสาเหตุ (การขยับก้างปลา) จะทำให้ระดับของปัญหา (หัวปลา) เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
2. สามารถกำหนดระดับของสาเหตุในระดับที่ต้องการได้หรือไม่ และที่ผ่านมา ระดับของสาเหตุเคยมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

สำหรับการตรวจสอบดังกล่าวนี้ให้ดำเนินการตามลำดับที่ละข้อ ถ้าพบว่า “ไม่ใช่” เพียงข้อใดข้อหนึ่งแล้ว ก็จำเป็นต้องทบทวนถึงสาเหตุของอาการปัญหาดังกล่าวอีกครั้ง และสามารถแสดงตัวอย่างแผนแผนภาพก้างปลาแบบการวิเคราะห์ความผันแปรของปัญหาการขนถ่าย

แพเลต (Pallet) สำหรับนมเปรี้ยวพร้อมดื่มยี่ห้อหนึ่ง ที่กลุ่มคิวิพบว่าบางครั้งแพเลตก็ไหล บางครั้งแพเลตก็ไม่ไหล



รูปที่ 5 แผนภาพก้างปลาแบบกำหนดรายการของสาเหตุ

ที่มา : กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2550). **หลักการควบคุมคุณภาพ**. หน้า 57.

จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยพบว่า ในการวิเคราะห์สามารถกำหนดรายการของสาเหตุต่างๆ ออกมาได้โดยไม่มุ่งเน้นที่ สาเหตุจากระบบ โดย อิชิกาวา (Ishikawa. 1985 : 24) ได้แนะนำถึงข้อดีของแผนภาพประเภทนี้ว่าสามารถกำหนดรายการสาเหตุได้ครบถ้วน จึงทำให้ไม่มีการตกหล่นประเด็นต่างๆ ของสาเหตุ แต่ก็มีข้อเสีย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างก้างปลา (สาเหตุ) และหัวปลา (ปัญหา) ได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากในการระดมสมองจะใช้วิธีการกำหนดรายการสาเหตุต่างๆ ออกมา ซึ่งแตกต่างจากวิธีการวิเคราะห์ความผันแปรที่มีการวิเคราะห์จากความผันแปรของแต่ละปัจจัย จึงทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปโดยง่ายกว่า

ข้อควรระวัง

แม้ว่าแผนภาพก้างปลาจะได้รับความนิยมและประยุกต์ใช้กันมากในการแก้ปัญหาทางธุรกิจและปัญหาด้านคุณภาพ แต่ก็พบว่าการใช้แผนภาพก้างปลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในที่นี้ขอสรุปถึงประเด็นที่ควรระวังในการประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. ไม่ใช่มาตรการตอบโต้สาเหตุตลอดจนความต้องการของลูกค้าหรือจุดประสงค์ทางธุรกิจมาเป็นสาเหตุ แต่ต้องใช้สภาวะที่ผิดปกติของปัจจัยในกระบวนการทางธุรกิจเท่านั้นมาเป็นสาเหตุของปัญหา

1.1 อย่าใช้ ขาดการอบรม แต่ควรใช้ การขาดความรู้

1.2 อย่าใช้ ขาดการบำรุงรักษา แต่ควรใช้ ความเสื่อมของอุปกรณ์

1.3 อย่าใช้ ลูกจ้างงานกะทันหัน แต่ควรใช้ ไม่ทราบความต้องการของลูกค้า เป็นต้น (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2550 : 173)

2. ไม่ใช่การจำแนกสาเหตุตาม 4M มาเป็นสาเหตุของปัญหาเสมอ แต่ต้องใช้การจำแนกสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับอาการของปัญหาที่พิจารณา ในกระบวนการผลิต อาจจะใช้สาเหตุจาก 4M (คน เครื่องจักร วัตถุดิบ วิธีการ และอาจจะเพิ่มวิธีการวัด) แต่สำหรับในกระบวนการขายอาจจะใช้สาเหตุจากทฤษฎีส่วนผสมของการตลาด คือ 4P (ผลิตภัณฑ์ ช่องทางจำหน่าย ราคา และการส่งเสริมขาย) ในขณะที่กระบวนการด้านการบริการอาจจะใช้สาเหตุจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน (interface) กับลูกค้า คือ 4P (บริการ วิธีการ สถานที่ นโยบาย) เป็นต้น

3. ไม่ใช่แผนภาพกังปลาเป็นจุดประสงค์ในการวิเคราะห์ แต่ต้องใช้แผนภาพกังปลาตามวิธีในการระดมสมอง ซึ่งอาจจำแนกออกเป็นวิธีการ วิเคราะห์ความแปรผันและการกำหนดรายการของสาเหตุ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

ข้อควรระวังที่สำคัญมากอีกประการหนึ่งในการสร้างแผนภาพกังปลา คือ “สมอง” ที่ระดม สำหรับนำมาจัดเป็นสาเหตุในกังปลาจะต้องอยู่ภายใต้ข้อเท็จจริงเสมอซึ่งได้แก่ ความรู้ในเทคโนโลยีเฉพาะ ตลอดจนวิธีคิดเชิงสถิติผ่านหลักการ 3 จริ่งจึงควรระลึกเสมอว่าก่อนการระดมสมอง จะต้องมั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีสมองอย่างเพียงพอต่อการระดมดังกล่าวแล้ว (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. 2548 : 174)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Management)

เสาวนิตย์ จันทนโรจน์ (2551) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการจัดการวัตถุดิบคงคลัง โดยระบุว่า ในอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร จำเป็นต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับการสั่งซื้อ รับซื้อ เก็บรักษาเบิกจ่ายวัตถุดิบ เพื่อเตรียมนำออกไปใช้เป็นอาหารสำหรับการให้บริการภายในห้องอาหารของโรงแรม (Buffet) ซึ่งวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับการนำมาประกอบอาหารที่ต้องจัดซื้อ ประกอบด้วย ผลไม้ ผัก เนื้อสัตว์ และอาหารแห้ง เป็นต้น โดยวัตถุดิบเหล่านี้จำเป็นต้องมีการเลือกซื้ออย่างถูกวิธี ตามมาตรฐานที่กำหนด ต้องมีการเก็บรักษาเพื่อให้วัตถุดิบคงคุณภาพ ไม่ให้เกิดการเสื่อมสภาพ และปลอดภัยจากการถูกขโมย และเมื่อผู้ประกอบอาหารต้องการวัตถุดิบก็สามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ไม่เสียเวลา และจะต้องมีการให้ความสำคัญกับ

1. มาตรฐาน (Standard) ที่เป็ณคุณลักษณะที่ต้องการเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และตัดสินใจ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดจัดตั้งขึ้นมาโดยระบุถึงรายละเอียดวิธีการเตรียมหรือวิธีการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตามต้องการ

2. มาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) ที่เป็นการกำหนดจัดระดับคุณภาพของวัตถุดิบที่นำมาเพื่อเตรียมเป็นอาหาร ซึ่งจำเป็นต้องจัดตั้งคุณภาพสำหรับวัตถุดิบแต่ละอย่าง ที่สั่งซื้อ

3. มาตรฐานของปริมาณ (Quantity Standard) ที่เป็นการชั่งวัดตวงวัตถุดิบ ตามสูตรวิธีการจัดเตรียม เพื่อให้แน่ใจว่าการเตรียมวัตถุดิบแต่ละครั้งผู้ได้รับบริการจะได้ปริมาณที่เท่ากัน และมีความสม่ำเสมอทั้งเครื่องปรุงร้งต้องเท่ากัน

4. มาตรฐานของวิธีการผลิต (Standard Procedure) ที่เป็ณวิธีการผลิตที่ถูกตองในการเตรียมอาหารที่ต้องการ ซึ่งทุกครั้งที่ผลิตจำเป็นต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามวิธีขั้นตอนการปรุงอาหารที่ระบุไว้

5. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้ (Predetermined Standard) ที่เป็ณแนวทางการดำเนินงานทั้งหมดของการปฏิบัติงานก่อนลงมือทำงาน โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ วางแผนการดำเนินงาน และทำการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ได้วางแผนไว้

ดังนั้น การควบคุมที่ดีจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งระบบควบคุมที่ดีสามารถพิสูจน์ได้จากงบกำไรขาดทุนในแต่ละเดือน ถ้าหากบางเดือนมีกำไรสูง ในขณะที่เดือนขาดทุน แสดงว่าระบบควบคุมยังมีข้อบกพร่อง ซึ่งอาจหมายถึงการเสียต้นทุนไปโดยไม่ได้รับผลตอบแทน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหา โดยการจักระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย ซึ่งการควบคุมต้นทุนของอาหาร (Food Cost Control) วิธีการควบคุมต้นทุนต้องทำการบันทึกข้อมูลตัวเลขต่างๆทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจในการควบคุมและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนและผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ การควบคุมต้นทุนของอาหารจำเป็นต้องควบคุมปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ การสั่งซื้อ (Purchasing) การรับของ (Receiving) การเก็บรักษา (Storing) การเบิกจ่าย เคลื่อนย้ายวัตถุดิบ (Issuing, Transfers) และการผลิต (Production) เป็นต้น

นอกจากนี้ ตามการศึกษาข้างต้น พบว่า สินค้าคงคลัง (Inventory) คือ วัสดุหรือสินค้าที่มีไว้เพื่อขาย หรือมีไว้ใช้ในอนาคต สินค้าคงคลังนี้อาจเป็นไปได้หลายอย่างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ เช่น สินค้าคงคลังของโรงงาน ได้แก่ วัตถุดิบ ชิ้นส่วนอะไหล่ สินค้าคงคลังของห้างสรรพสินค้า ได้แก่ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ของเล่น เป็นต้น สินค้าคงคลังของห้องอาหาร ได้แก่ วัตถุดิบอาหารสดและอาหารแห้ง (เสาวนิตย์ จันทนโรจน์. 2551 : 139) ประกอบกับสินค้าคงคลัง (Inventory) ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่รอการเปลี่ยนจากสภาวะหนึ่งไปอีกสภาวะหนึ่ง เช่น วัตถุดิบที่รอการแปรรูปเป็นสินค้า หรือสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บอยู่ในคลังสินค้าเพื่อรอการจำหน่าย หรือ

สินค้าที่อยู่ในกระบวนการผลิต หรืออะไหล่ที่รอการเบิกจ่าย (เกติณี วิฑูรชาติ; และคณะ. 2550) ดังนั้น สินค้าคงคลังเป็นแหล่งรวมต้นทุนส่วนหนึ่งของบริษัท ซึ่งมีมูลค่าสูงถึง 40% ของมูลค่าทรัพย์สินทั้งหมดของบริษัท ซึ่งสินค้าคงคลังเริ่มมาจากระบวนการสั่งซื้อของเข้ามา หรือจากการสั่งผลิตขึ้นมา จะขึ้นอยู่กับปริมาณความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญในความต้องการ บางครั้งอาจจะมีทั้งคงที่และไม่คงที่ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สินค้าคงคลังยังถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ของบริษัทที่ให้ทั้งประโยชน์และโทษ ประโยชน์ก็คือ การทำให้การผลิตไม่หยุดชะงัก มีสินค้าขายให้ลูกค้าตลอดเวลา ส่วนโทษก็คือ การที่มีสินค้าคงคลังมากเกินไปความจำเป็นจะมีผลทำให้เงินทุนหมุนเวียนติดขัด หรือขาดทุน ถ้าสินค้าเหล่านั้นไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อีก (จันทร์จิรา ใจทับทิม. 2552)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) หมายความว่า ถึงการเก็บทรัพยากรไว้ในปัจจุบันหรือในอนาคต เพื่อให้ดำเนินการกิจการไปได้อย่างราบรื่น ผ่านการวางแผนกำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม และการจัดการคลังสินค้า เป็นการจัดการในการรับ การจัดเก็บ หมายถึง การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหาร ดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการให้เป็นระบบให้คุ้มกับการลงทุน การควบคุมคุณภาพของการเก็บการหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด

หน้าที่ของสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลังมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับการปฏิบัติการของบริษัท โดยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. เพื่อทำให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการผลิตเป็นอิสระต่อกัน เช่น ในกรณีของอัตราการได้รับวัตถุดิบ มีความไม่แน่นอนหรือไม่คงที่ การมีสินค้าคงคลังอาจมีความจำเป็นเพื่อป้องกันปัญหาเหล่านี้
 2. เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงความต้องการ รวมทั้งเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า
 3. เพื่อสร้างความได้เปรียบจากส่วนลดการสั่งซื้อ เนื่องจากการสั่งซื้อในปริมาณที่สูง อาจได้ราคาต่อหน่วยที่ลดลงในส่วนของต้นทุนวัตถุดิบ หรือค่าใช้จ่ายในการส่งมอบสินค้า
 4. ป้องกันกรณีการเกิดภาวะเงินเฟ้อ หรือ ภาวะการเปลี่ยนแปลงราคาของสินค้า
- (จันทร์จิรา ใจทับทิม. 2552)

ประเภทของสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลังสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทที่สำคัญ คือ

1. สินค้าคงคลังประเภทวัตถุดิบ (Raw Material Inventory) หมายถึง สิ่งที่ต้องการจัดซื้อหรือจัดหา เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความแปรผันจาก

ผู้จัดหาวัตถุดิบในส่วนของคุณภาพ ปริมาณ หรือระยะเวลาในการส่งมอบ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

2. สินค้าคงคลังประเภทงานระหว่างทำ Work-in-Process Inventory (WIP) หมายถึง วัสดุหรือวัตถุดิบที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแล้ว แต่ยังไม่เป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยสมบูรณ์ งานระหว่างทำเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เนื่องจากในการผลิต เนื่องจากในการผลิตนั้น จะมีรอบเวลาในการผลิต (Cycle time) เกิดขึ้น ดังนั้น การลดรอบเวลาในการผลิต ซึ่งเห็นได้ว่า 95% ของรอบเวลานั้น เป็นช่วงเวลาของสินค้าคงคลังประเภทงานระหว่างทำทั้งสิ้น

3. สินค้าคงคลังประเภทอะไหล่สำหรับการซ่อมบำรุง (Maintenance/Repair/Operating : MROs) หมายถึง วัสดุหรืออะไหล่ที่มีสำรองไว้ เพื่อการซ่อมบำรุง และการซ่อมแซม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดภาวะอะไหล่ขาดแคลน หรือจัดหาไม่ได้ในยามที่เครื่องมือหรืออุปกรณ์ชำรุดเสียหาย

4. สินค้าคงคลังประเภทผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished Goods Inventory) หมายถึง สินค้าที่ผ่านกระบวนการผลิตขั้นสุดท้ายออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์ และรอคอยการส่งมอบให้กับลูกค้าต่อไปผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป อาจถูกจัดเป็นสินค้าคงคลัง เนื่องจากความต้องการของลูกค้าในอนาคตไม่แน่นอน ผู้ผลิตจำเป็นต้องมีสินค้าจำนวนหนึ่งสำรองไว้ (จันทร์จิรา ใจทับทิม. 2552)

การจัดการสินค้าคงคลัง

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการมีหน้าที่สร้างระบบสำหรับการจัดการสินค้าคงคลัง โดยมีข้อพิจารณา 2 ประการได้แก่ (1) จะจัดแบ่งประเภทของสินค้าคงคลังได้อย่างไร หรือการแบ่งประเภทสินค้าคงคลังตามฐานกิจกรรม และ (2) การบันทึกรายการสินค้าคงคลังจะสามารถรักษาความถูกต้องแม่นยำไว้ได้อย่างไร (จันทร์จิรา ใจทับทิม. 2552)

การควบคุมสินค้าคงเหลือ (Inventory Control) เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการควบคุมสินค้าหรือวัตถุดิบที่ได้จัดซื้อเข้ามาโดยให้มีการเบิกจ่ายอย่างถูกต้องและต้องมีสินค้าหรือวัตถุดิบสำรองในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดจากวัตถุดิบขาดมือ (Stock Out) แต่ก็อาจส่งผลต่อต้นทุนในการเก็บรักษาวัตถุดิบให้สูงตามไปด้วย ในทางกลับกันหากวัตถุดิบคงคลังขาดมือก็ทำให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับโรงแรมและอาจเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งได้ในอนาคต

หน้าที่หลักของวัตถุดิบคงคลัง (Functions of Inventories)

วัตถุประสงค์ในการเก็บรักษาวัตถุดิบคงคลังที่มีความหลากหลายแตกต่างกันสามารถจำแนกออกตามหน้าที่ได้ 5 ลักษณะ ตามการศึกษาของ (โรงแรม ABC. 2555) คือ

1. วัตถุดิบคงคลังแบบส่งผ่าน (Transit Inventories) เป็นวัตถุดิบคงคลังที่อยู่ระหว่างเตรียมการเคลื่อนย้ายจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่อื่น

2. วัตถุดิบคงคลังแบบป้องกัน (Buffer Inventories) หรือวัตถุดิบที่ปลอดภัย (Safety Stock) เป็นวัตถุดิบเพื่อป้องกันเหตุการณ์ไม่แน่นอนของปริมาณวัตถุดิบและความต้องการใช้งาน โดยการป้องกันปัญหาวัตถุดิบขาดมือ (Stock Out) และสั่งซื้อกลับคืน (Backorder) ทั้งนี้เพื่อให้ห้องครัวหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

3. วัตถุดิบคงคลังแบบล่วงหน้า (Anticipation Inventories) เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามสถานการณ์ความไม่แน่นอน เช่นวัตถุดิบขึ้นราคา (น้ำมัน น้ำตาล เนื้อสัตว์) เทศกาล (เทศกาลกินเจ) หรือความผันผวนตามเศรษฐกิจเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่สะดุดติดขัดสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่ขาดตอนในทุกเทศกาลแม้จะเป็นช่วงเทศกาลหยุดยาว (เทศกาลสงกรานต์, เทศกาลปีใหม่)

4. วัตถุดิบแบบคู่ควบ (Decoupling Inventories) ระบบวัตถุดิบคงคลังที่ช่วยในการหมุนเวียนของวัสดุ และกระบวนการดำเนินงานได้อย่างราบรื่นในอัตราคงที่

5. วัตถุดิบคงคลังแบบวงจรชีวิต (Cycle Inventories) หรือวัตถุดิบคงคลังที่สั่งซื้อ (Lot-Size Inventory) รอบระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบในแต่ละครั้ง เพื่อให้ต้นทุนการสั่งซื้อและการจัดเก็บรักษาวัตถุดิบให้ต่ำที่สุด ซึ่งวัตถุดิบคงคลังแบบวงจรชีวิตจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยบริหารระบบวัตถุดิบคงคลัง ประกอบกับสินค้าคงเหลือในธุรกิจประเภทโรงแรมนั้นมีส่วนประกอบไปด้วย 2 ส่วน

5.1 สิ่งที่มีไว้เพื่อขาย (For Sale) ได้แก่วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการประกอบเป็นอาหาร ได้แก่ เนื้อสัตว์ ผักสด ผลไม้ เครื่องปรุงต่างๆ เป็นต้น ส่วนเครื่องดื่ม ได้แก่ เหล้า เบียร์ น้ำผลไม้ ซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้ถือเป็นต้นทุนที่มีไว้เพื่อขาย

5.2 สิ่งที่มีไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (For Operating) เป็นอุปกรณ์ของใช้เพื่อนำมาใช้ในการจัดเตรียมให้กับลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหาร ได้แก่ อุปกรณ์ในแผนกห้องครัว เป็นต้น ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้ถือเป็นต้นทุนการบริการและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแผนกห้องครัว

ในการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือห้องอาหารในโรงแรมฯ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญควบคุม ดูแลวัตถุดิบคงคลัง เนื่องจากวัตถุดิบคงคลังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินงานกิจการ ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุดิบคงคลังถือเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงที่สุดในกลุ่มของทรัพย์สินหมุนเวียน ดังนั้น สาเหตุที่นำมาซึ่งความล้มเหลวของกิจการส่วนหนึ่งมาจากปัญหาของขาดการควบคุมวัตถุดิบ ถ้าหากวัตถุดิบและวัตถุดิบสิ้นเปลืองอยู่ในคลังวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารหรือความต้องการของลูกค้าที่มารับประทานอาหาร ก็ส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของลูกค้าและอาจมีผลกระทบไปถึงบริษัทคู่ค้าที่ทำหน้าที่นำเที่ยวให้เกิดความไม่พอใจ ในธุรกิจประเภทบริการโรงแรมที่พัก ห้องอาหาร ดนตรี และห้องสัมนา วัตถุดิบที่มีไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการของลูกค้าย่อมไม่เกิดผลดี อาจทำให้เสียโอกาสการทำกำไรและอาจเสียความไว้วางใจ อันเป็นเหตุทำให้เสียลูกค้าได้ในอนาคต แต่ถ้าหากถือครอง

วัตถุดิบคงคลังในปริมาณที่มากเกินไปความจำเป็นก็จะส่งผลเสียต่อต้นทุนในการจัดเก็บรักษาวัตถุดิบคงคลังและเงินทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนราคาวัตถุดิบคงคลัง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับการบริหารคลังสินค้านั้น (โลจิสติกส์ คอเนอร์. 2556) ได้กล่าวว่า การบริหารคลังสินค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งมีการจัดแบ่งรูปแบบในการจัดเก็บสินค้านั้นออกเป็น 6 แนวคิด คือ

1. ระบบการจัดเก็บโดยไร้รูปแบบ (Informal System) เป็นรูปแบบการจัดเก็บสินค้าที่ไม่มีการบันทึกตำแหน่งการจัดเก็บเอาไว้ในระบบ และสินค้าทุกชนิดสามารถจัดเก็บไว้ตำแหน่งใดก็ได้ในคลังสินค้า ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้านั้นจะเป็นผู้รู้ตำแหน่งในการจัดเก็บรวมทั้งจำนวนที่จัดเก็บ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดเก็บนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนสินค้าหรือ SKU น้อย และมีจำนวนตำแหน่งที่จัดเก็บน้อยด้วย สำหรับในการทำงานในนั้นจะมีการแบ่งพนักงานที่รับผิดชอบเฉพาะเป็นโซนๆ โดยที่แต่ละโซนนั้นไม่ได้มีแนวทางการปฏิบัติในเรื่องการจัดเก็บแล้วแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานในโซนนั้นๆ ดังนั้น จึงไม่ได้มีแนวทางที่เหมือนกัน จึงทำให้อาจเกิดปัญหาการจัดเก็บหรือการที่หาสินค้านั้นไม่เจอในวันทำงานที่ประจำในโซนนั้นไม่มาทำงาน ตารางด้านล่างจะแสดงการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสียของรูปแบบการจัดเก็บสินค้าโดยไร้รูปแบบ

2. ระบบจัดเก็บโดยกำหนดตำแหน่งตายตัว (Fixed Location System) เป็นรูปแบบในการจัดเก็บสินค้านี้เป็นแนวคิดที่มาจากทฤษฎีกล่าวคือ สินค้าทุกชนิดหรือทุก SKU นั้นจะมีตำแหน่งจัดเก็บที่กำหนดไว้ตายตัวอยู่แล้ว ซึ่งการจัดเก็บรูปแบบนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่มากและมีจำนวนสินค้าหรือจำนวน SKU ที่จัดเก็บน้อยด้วย โดยจากการศึกษาพบว่าแนวคิดการจัดเก็บสินค้านี้จะมีข้อจำกัดหากเกิดกรณีที่สินค้านั้นมีการสั่งซื้อเข้ามาทีละมากๆ จนเกินจำนวน Location ที่กำหนดไว้ของสินค้านั้นหรือในกรณีที่สินค้าชนิดนั้นมีการสั่งซื้อเข้ามาน้อยในช่วงเวลานั้น จะทำให้เกิดพื้นที่ที่เตรียมไว้สำหรับสินค้าชนิดนั้นว่าง ซึ่งไม่เป็นการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในการจัดเก็บที่ดี

3. ระบบการจัดเก็บโดยจัดเรียงตามรหัสสินค้า (Part Number System) เป็นรูปแบบการจัดเก็บโดยใช้รหัสสินค้า (Part Number) มีแนวคิดใกล้เคียงกับการจัดเก็บแบบกำหนดตำแหน่งตายตัว (Fixed Location) โดยข้อแตกต่างนั้นจะอยู่ที่การเก็บแบบใช้รหัสสินค้า นั้นจะมีลำดับการจัดเก็บเรียงกันเช่น รหัสสินค้าหมายเลข A123 นั้นจะถูกจัดเก็บก่อนรหัสสินค้าหมายเลข B123 เป็นต้น ซึ่งการจัดเก็บแบบนี้จะเหมาะกับบริษัทที่มีความต้องการส่งเข้า และนำออกของรหัสสินค้าที่มีจำนวนคงที่เนื่องจากมีการกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บไว้แล้ว ในการจัดเก็บแบบใช้รหัสสินค้านี้ จะทำให้พนักงานรู้ตำแหน่งของสินค้าได้ง่าย แต่จะไม่มีคามยืดหยุ่นในกรณีที่องค์กรหรือบริษัทนั้นกำลังเติบโตและมีความต้องการขยายจำนวน SKU ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องพื้นที่ในการจัดเก็บ

4. ระบบการจัดเก็บสินค้าตามประเภทของสินค้า (Commodity System) เป็นรูปแบบการจัดเก็บสินค้าตามประเภทของสินค้าหรือประเภทสินค้า (Product Type) โดยมีการจัดตำแหน่งการวางคล้ายกับร้านค้าปลีกหรือตาม Supermarket ทั่วไปที่มีการจัดวางสินค้าในกลุ่มเดียวกันหรือประเภทเดียวกันไว้ ตำแหน่งที่ใกล้กัน ซึ่งรูปแบบในการจัดเก็บสินค้าแบบนี้จัดอยู่ในแบบ Combination System ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บสินค้าคือ มีการเน้นเรื่อง การใช้งานพื้นที่จัดเก็บ มากขึ้น และยังง่ายต่อพนักงาน ในการค้นหาสินค้าทราบถึงตำแหน่งของสินค้าที่จะต้องไปหยิบ แต่มีข้อเสียเช่นกันเนื่องจากพนักงานที่หยิบสินค้าจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องของสินค้าแต่ละชนิดหรือแต่ละยี่ห้อที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกัน ไม่เช่นนั้นอาจเกิดการหยิบจับสินค้าผิดชนิดได้ จากตารางแสดงข้อดีและข้อเสียของการจัดเก็บในรูปแบบนี้

5. ระบบการจัดเก็บที่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว (Random Location System) เป็นการจัดเก็บที่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว ทำให้สินค้าแต่ละชนิดสามารถถูกจัดเก็บไว้ในตำแหน่งใดก็ได้ในคลังสินค้า แต่รูปแบบการจัดเก็บแบบนี้จำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บและติดตามข้อมูลของสินค้าว่าจัดเก็บอยู่ในตำแหน่งใดโดยต้องมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่ตลอดเวลาด้วย ซึ่งในการจัดเก็บแบบนี้จะเป็นรูปแบบที่ใช้พื้นที่จัดเก็บอย่างคุ้มค่า เพิ่ม การใช้งานพื้นที่จัดเก็บและเป็นระบบที่ถือว่ามีความยืดหยุ่นสูง เหมาะกับคลังสินค้าทุกขนาด

6. ระบบการจัดเก็บแบบผสม (Combination System) เป็นรูปแบบการจัดเก็บที่ผสมผสานหลักการของรูปแบบการจัดเก็บในข้างต้น โดยตำแหน่งในการจัดเก็บนั้นจะมีการพิจารณาจากเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของสินค้าชนิดนั้นๆ เช่น หากคลังสินค้านั้นมีสินค้าที่เป็นวัตถุดิบอันตรายหรือสารเคมีต่างๆ รวมอยู่กับสินค้าอาหาร จึงควรแยกการจัดเก็บสินค้าอันตราย และสินค้าเคมีดังกล่าวให้อยู่ห่างจากสินค้าประเภทอาหาร และเครื่องดื่ม เป็นต้น ซึ่งถือเป็นรูปแบบการจัดเก็บแบบกำหนดตำแหน่งตายตัว สำหรับพื้นที่ที่เหลือในคลังสินค้านั้น เนื่องจากมีการคำนึงถึงเรื่องการใช้งานพื้นที่จัดเก็บ ดังนั้น จึงจัดใกล้ที่เหลือมีการจัดเก็บแบบไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว (Random) ก็ได้ โดยรูปแบบการจัดเก็บแบบนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าทุกๆ แบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคลังสินค้าที่มีขนาดใหญ่และสินค้าที่จัดเก็บนั้นมีความหลากหลาย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน เป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ให้มีความยืดหยุ่น

เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ TQM เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยที่มุ่งหวังไว้สูงสุด ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานใน 4 ด้าน คือ

1. ด้านความเหมาะสมกับมาตรฐาน (Fitness to Standard) การกำหนดคุณภาพตามมาตรฐานจะเป็นการกำหนดคุณภาพตามความต้องการของผู้ออกแบบ โดยผู้ควบคุมคุณภาพจะทดสอบว่าผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ และพยายามรักษาคุณภาพจากการตรวจสอบในกระบวนการผลิต

2. ด้านเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use) การสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการใช้งาน จะมีความละเอียดอ่อนในการดำเนินงานที่ทุกกระบวนการในการผลิตโดยการบริการจะต้องเชื่อมโยงและสร้างคุณค่าในการใช้งานแก่ลูกค้า โดยศึกษาความต้องการ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ

3. ด้านเหมาะสมกับต้นทุน (Fitness to Cost) ผู้ที่ผลิตสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพสูง และต้นทุนต่ำจะสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยเฉพาะกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งผู้ผลิตจะใช้เทคนิคการบริหาร กระบวนการ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดความผิดพลาดและอุปสรรคในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด

4. ด้านเหมาะสมกับความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirements) องค์กรค้าธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่เพียงแต่จะต้องสร้างสินค้าและบริการในรูปแบบเดิม แต่จะต้องศึกษา ค้นหา และนำเสนอความต้องการที่ลูกค้ายังไม่ตระหนัก ซึ่งจะสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการเพื่อสร้างความชื่นชมจากลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จให้แก่ธุรกิจ (รัตน สุภาศาสตร์. 2556)

การศึกษาดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์; และคณะ (2545) ที่พบว่า หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการประกอบอาหาร การพิจารณาเลือกแหล่งวัตถุดิบ มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาได้ คือ

4.1 ประเภทวัตถุดิบ

นโยบายองค์กรในการตัดสินใจคัดเลือกอาหารที่จะขายในเมนู (Menu Planning) ว่า จะผลิตอะไร จะผลิตอย่างไร ในปริมาณการขาย และราคาขายที่เท่าไร โดยต้องศึกษาหาข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กร ทั้งเรื่องรสชาติของอาหารและราคาที่เหมาะสม ที่จะทำให้ลูกค้าและเจ้าของธุรกิจพึงพอใจ รวมถึงการศึกษาในเรื่องความต้องการที่อาจเปลี่ยนไปของผู้บริโภคทั้งจากเรื่องสมัยนิยม หรือเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

4.2 ราคา

องค์กรจะมีการกำหนดนโยบายของวัตถุดิบในเรื่องราคาที่จะซื้อได้โดยการเปรียบเทียบจากนโยบายเรื่องราคาขายสินค้าในเมนูขององค์กร ภายใต้แนวความคิดหลักของ

การบริหารธุรกิจอาหารที่ว่า “ของถูกที่สุดไม่ได้แปลว่าจะดีที่สุดเสมอไป” ดังนั้น การคัดเลือกแหล่งขายวัตถุดิบจึงต้องตัดสินใจเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพสัมพันธ์กับราคาเหมาะสมกัน โดยคัดเลือกจากคุณภาพที่ต้องการ สอดคล้องกับราคาที่จะซื้อได้ตามนโยบายขององค์กร และพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างราคาจากราคาตลาด กับราคาแหล่งขายวัตถุดิบนำเสนอให้ราคาซื้อเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีผลต่อต้นทุนของธุรกิจมาก เนื่องจากราคาขายไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างบ่อยนัก ดังนั้น หน่วยการจัดซื้อจะต้องใช้ความระมัดระวังในการตัดสินใจซื้อในเรื่องของราคาให้มาก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ราคาสินค้ามีการเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาจากภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง หากหน่วยการจัดซื้อพบว่าวัตถุดิบชนิดใดมีราคาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะต้องทำการแจ้งให้ผู้บริหารองค์กรทราบทันที เพื่ออาจจะต้องมีนโยบายการปรับราคาขายให้สูงขึ้นในอนาคตต่อไป

4.3 คุณภาพ

ในการจัดซื้อวัตถุดิบจะต้องมีการกำหนดคุณภาพไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการสินค้าที่มีคุณสมบัติโดยละเอียดอย่างไรบ้าง โดยการกำหนดคุณสมบัตินี้จะต้องกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์กร ตามนโยบายเรื่องราคาขององค์กร และผู้ผลิต/พ่อครัว โดยหน่วยการจัดซื้อจะต้องมั่นใจในแหล่งผลิตที่ทำการคัดเลือก ว่าจะสามารถส่งวัตถุดิบตามคุณภาพที่ตกลงกันได้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเท่าที่องค์กรต้องการได้

4.4 ระยะเวลา

หน่วยการจัดซื้อจะต้องมีการกำหนดตารางเวลาการสั่งซื้อและหมายกำหนดที่ควรจะต้องได้รับสินค้า ว่าเมื่อไหร่ เพื่อที่จะได้เป็นการบริหารจำนวนสินค้าคงคลังอย่างถูกต้อง (STOCK CONTROL) โดยคำนึงถึงช่วงการผลิต ว่าในแต่ละวันหรือแต่ละอาทิตย์ จะใช้วัตถุดิบชนิดต่างๆ เหล่านี้ไปอย่างไร และเท่าไร โดยที่สินค้าคงคลังจะต้องไม่ขาด เพราะจะมีผลต่อการขาย หรือไม่มีมากเกินไป ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นโดยไม่มีจำเป็นได้ รวมถึงการคำนึงถึงฤดูกาลที่อาจมีผลทำให้แหล่งผลิตวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระยะเวลาได้เนื่องจากวัตถุดิบบางชนิดเป็นวัตถุดิบที่ขึ้นกับฤดูกาล เช่น ผัก หรือผลไม้บางชนิด เป็นต้น

5. การพยากรณ์

การพยากรณ์ คือ การประมาณ หรือ การคาดคะเนว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การพยากรณ์ยอดขายของ 3 ปีข้างหน้า การพยากรณ์มีบทบาทสำคัญกับทุกด้าน ทั้งหน่วยงานของรัฐบาล และเอกชน รัฐบาลต้องประมาณ หรือ พยากรณ์รายได้ รายจ่ายในปีหน้า เพื่อนำมาวางแผน เอกชนต้องพยากรณ์ยอดขาย เพื่อนำมาวางแผนการผลิต สินค้าคงคลัง แรงงาน เป็นต้น การพยากรณ์แบ่งได้ 2 ประเภท

5.1 การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) เป็นการพยากรณ์ที่ใช้ผู้ที่ที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ เป็นผู้พยากรณ์ โดยไม่ใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ จึง

ตรวจสอบความแม่นยำของการพยากรณ์ได้ยากกว่าการพยากรณ์เชิงปริมาณ การพยากรณ์เชิงคุณภาพประกอบด้วย

5.1.1 การคาดคะเน หรือ ประเมินการ (Judgment) วิธีนี้มักใช้กับธุรกิจขนาดเล็กที่มีเจ้าของคนเดียวหรือหน่วยงานขนาดเล็กที่หัวหน้ามีอำนาจเต็ม เจ้าของหรือหัวหน้างานจะคาดการณ์ยอดขาย หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยประสบการณ์ที่ทำงานในด้านนั้นๆ มาเป็นระยะเวลาพอสมควร

5.1.2 การระดมความคิด (Jury of Executive Operation) วิธีนี้เป็นการระดมความคิด หรือประชุมกลุ่มผู้บริหารของบริษัท เช่น ประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้ทุกคนออกความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดในอนาคต เช่น ยอดขายปีหน้า จะเป็นเท่าใด ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ และผลสรุปจะได้เสียงส่วนใหญ่ของการประชุม แต่วิธีนี้จะมีข้อเสียตรงที่อาจเกิดความเอนเอียง หรือ เกรงใจทำให้ไม่กล้าออกความคิดเห็น ถ้าความคิดเห็นไม่ตรงกับคนอื่น ๆ หรือไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้มีอำนาจมากกว่าหรือผู้ถือหุ้นใหญ่ และมักจะเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้มีอำนาจหรือผู้ถือหุ้นใหญ่

5.1.3 การพยากรณ์ยอดขาย (Sales Force Composite Forecasts) เป็นการพยากรณ์โดยให้แต่ละฝ่าย เช่น ให้หัวหน้าฝ่ายขายตามภาคต่างๆ ประมาณยอดขาย แล้วนำมารวมกันทุกภาคกลายเป็นค่าพยากรณ์ยอดขายรวมของบริษัท หรือให้ตัวแทนขายแต่ละคนประมาณยอดขายของตนเองแล้วนำมารวมกันเป็นยอดขายรวมของบริษัท การพยากรณ์ยอดขายโดยวิธีนี้ค่อนข้างจะแม่นยำ เนื่องจากตัวแทนขายแต่ละคน/หน่วยจะใกล้ชิดกับลูกค้า/ตลาดมาก ทำให้คาดคะเนได้ถูกต้อง

5.1.4 พยากรณ์โดยการสำรวจตลาด (Survey of Expectations and Anticipations) เป็นการพยากรณ์ยอดขายโดยทำการสำรวจลูกค้าหรือผู้ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าเพื่อตรวจสอบว่าในอนาคตลูกค้าต้องการสินค้าอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด ด้วยการทำวิจัยตลาด ซึ่งอาจใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว โทรศัพท์หรือจดหมาย เป็นต้น

5.1.5 การพยากรณ์ด้วยเทคนิคเดลไฟ (Delphi) เทคนิคเดลไฟเป็นเทคนิคที่แก้ข้อเสียของวิธีระดมความคิด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเอนเอียง หรือคล้อยตามผู้อื่น เทคนิคเดลไฟ จึงแก้ปัญหาโดยการไม่ให้ผู้บริหารพบปะกัน หรือมาประชุมกัน หรือระดมความคิดเห็นกัน ซึ่งๆหน้า แต่จะส่งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการพยากรณ์ให้ผู้บริหารทุกคนเขียนตอบมา พร้อมทั้งระบุเหตุผล เช่น ยอดขายปีหน้าควรเป็นเท่าใด ควรออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือไม่ เพราะเหตุใด ดังนั้น โดยวิธีนี้จะได้ความคิดเห็นของทุกคน และไม่มีกรชี้นำ เมื่อได้คำตอบจากทุกคนแล้วให้นำมารวมกัน ซึ่งมักจะพบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป ผู้รวบรวมจะต้องสรุป แล้วส่งกลับไปให้ผู้บริหารทุกคนเป็นรอบที่ 2 เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนได้ข้อสรุปเป็นหนึ่งเดียว

ดังนั้น กระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบจำเป็นต้องทราบจำนวนผู้รับประทานอาหารเพื่อทำการประเมินการสั่งซื้อโดยใช้หลักการพยากรณ์เชิงปริมาณที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงตัวเลข (จำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหาร) การพยากรณ์เชิงปริมาณตามความสัมพันธ์ (Casual Forecasting) เป็นการพยากรณ์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กันระหว่างปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบกับจำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหาร

5.2 การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Methods) เป็นการพยากรณ์ที่ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (ตัวเลข) ในอดีตเพื่อนำมาพยากรณ์ค่าในอนาคต โดยสร้างตัวแบบทางคณิตศาสตร์ การพยากรณ์ประเภทนี้แบ่งออกเป็น 2 เทคนิคย่อย คือ

5.2.1 การพยากรณ์ความสัมพันธ์ (Casual Forecasting) เป็นเทคนิคที่ใช้ปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่จะพยากรณ์ เช่น ถ้าต้องการพยากรณ์ยอดขาย จะพิจารณาหาความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับค่าโฆษณา รายได้ของประชากร สภาพสินค้า เป็นต้น การหาความสัมพันธ์ดังกล่าวจะใช้เทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์

5.2.2 การพยากรณ์อนุกรมเวลา (Time Series Forecasting) เป็นเทคนิคที่ใช้เฉพาะข้อมูลในอดีตของตัวแปรที่ต้องการพยากรณ์ เพื่อพยากรณ์ค่าของตัวแปรนั้นในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารความรู้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือ พฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายทอด เก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้นการสื่อสารไม่เพียงแต่จะทำให้มนุษย์ได้ประโยชน์จากความรู้ที่สั่งสมมาจากอดีตแต่ยังช่วยให้ความต่อเนื่องของความเจริญก้าวหน้านั้นแก่สังคมมนุษย์ในอนาคต (เสนาะ ตีแยว. 2541 : 2-4) และการขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่จะทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรการไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงานการสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนและทำให้กิจกรรมของแต่ละหน่วยงานในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์กรเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งแต่ละคนทำงานร่วมกันโดยอาศัยระบบการจัดอำนาจบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจการติดตามงาน และการแก้ไขงานให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น โดยความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย กระบวนการในการสื่อสารที่เลือกใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใดๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกัน

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ เป็นการแสดงกิริยาอาการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่ดีจะสะท้อนให้เห็นแนวคิดหรือพฤติกรรมบางอย่างของบุคคลซึ่งหากได้มีการติดต่อสื่อสารระยะแรกๆ อาจไม่เข้าใจ แต่เมื่อมีการสื่อสารกันนานๆ เข้าจนเกิดความคุ้นเคยและเรียนรู้พฤติกรรมทางการสื่อสารจึงสามารถคาดคะเนพฤติกรรมและแนวความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งได้

3. การสื่อสารทำให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันนั้นมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

3.1 รูปแบบของการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารที่สำคัญมี 2 อย่าง คือ การสื่อสารโดยใช้คำ เช่น การเขียนหรือการพูด ในลักษณะออกคำสั่งให้ดำเนินงาน การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงาน หรือการเขียนรายงาน จดบันทึก

3.2 การสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (ภาษากาย) เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง ที่พูด กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การจัดโต๊ะเก้าอี้ที่ทำงาน

3.3 สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล ในลักษณะพบหน้ากันระหว่าง 2 คน มีทั้งการสื่อสารกลุ่มย่อย พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการสื่อสารเป็นกลุ่มใหญ่ เป็นการสื่อสารของสมาชิกในองค์กรการกับบุคคลภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ตามการศึกษาของ (เสนาะ ตีแยว. 2541 : 5-7) ยังพบประเด็นที่สำคัญของการสื่อสารกับกิจกรรมขององค์กร คือ องค์กรต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมานั้นเพื่อดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจึงต้องอาศัยเครื่องมือหลายอย่างเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และการสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ กิจกรรมทุกอย่างขององค์กรล้วนอาศัยการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบไปด้วย

1. การตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีความรู้ในการหาข้อมูลมาเป็นส่วนประกอบ ความรู้ความชำนาญทางการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทอย่างมาก จะต้องมีความพร้อม เลือกข้อมูลที่ตรงกับเรื่องที่จะตัดสินใจสามารถวิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูลและประมาณผลของข้อมูลได้อย่างถูกต้องตลอดจนการส่งต่อข้อมูลไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

2. ความเจริญและพัฒนา องค์กรจำเป็นต้องมีความเจริญก้าวหน้าซึ่งเกิดจากการพัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด กระบวนการผลิต การพัฒนาได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แล้วองค์กรก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในการจัดให้มีการอบรม การสอนงานเพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรจึงต้องอาศัยการสื่อสารเป็นสำคัญ โดยจัดหาข้อมูลในรูปแบบต่างๆ

ให้กับบุคลากรตลอดจนมีการแจ้งข่าวสารหรือแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน การสื่อสารจึงเข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากรและเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะแก้ปัญหาต่างได้อย่างเหมาะสม

3. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ลักษณะเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้เป็นส่วนที่ทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างกันจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะเสริมทัศนคติความรู้ด้านดีให้บุคคลเต็มใจและยินดีทำงานที่ตนมีความถนัด และมีความเชี่ยวชาญระบบการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดบรรยากาศความเข้าใจระหว่างกัน ช่วยจิตใจให้เกิดความรู้สึกทางด้านดี เพราะทุกคนรู้ว่าเขาได้รับผลตอบแทนอะไรหากเขาทำดีและเกิดผลเสียอะไรหากไม่ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4. เทคโนโลยี งานขององค์กร คือ การผลิตสินค้าหรือการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการทำงานขึ้นอยู่กับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีทำให้ห้องปฏิบัติการอยู่ในฐานะที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความรู้ทางด้านเทคโนโลยี โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีคู่มือ การแนะแนว และหนังสือเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อเก็บบันทึกความรู้เหล่านี้ไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม การเพิ่มความรู้ทางด้านเทคโนโลยีจะต้องมีความรู้ความชำนาญทางด้านการสื่อสารความหมายจะต้องรู้วิธี การนำเสนอข้อมูล การขยายความ การตีความและการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ

5. การควบคุมและการประสานงาน งานหลักของผู้บริหาร คือ การควบคุมและชักจูงพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นไปตามที่ต้องการ การประสานงานก็เช่นเดียวกันเป็นงานที่ต้องการทำควบคู่ไปกับการควบคุม ผู้บริหารจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การดำเนินงานในหน่วยประสานและสอดคล้องกัน การควบคุมและการประสานงาน จะต้องอาศัยความรู้ทางด้านการสื่อสารจึงจะติดตามงานให้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจ ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้อง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารและประสานงานกันในองค์กร ถือได้ว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการวางแผน และพัฒนา รวมถึงสามารถแก้ไข และช่วยเหลืองานต่างๆ ร่วมกันได้ อันจะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุดังกล่าวด้วยวิธี ABC Analysis

กระบวนการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุดังกล่าวด้วยวิธี ABC Analysis เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการคลังสินค้า ที่จะช่วยในการพิจารณาเพื่อลดภาระทางด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ในการบริหารคลังสินค้าที่เป็นวัตถุดิบประเภทอาหารนั้น กลุ่มธุรกิจต่างๆ จะต้องมีการพิจารณาว่า วัตถุดิบของสถานประกอบการของตน มีเพียงพอต่อการใช้ให้บริการกับลูกค้า

หรือไม่ โดยสามารถพยากรณ์ได้ด้วยวิธีการทางสถิติ หรือการพยากรณ์จากช่วงเวลาหนึ่งไปยังช่วงเวลาหนึ่ง เป็นต้น และรูปแบบที่สำคัญของการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดुकคลังด้วยวิธี ABC Analysis นี้จะ จะมีการพยากรณ์ตามองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (พิภพ ลิตาภรณ์. 2552 : 231-239)

1. การพยากรณ์วัตถุดิบที่มีจำนวนลดลงเหลือน้อยกว่าร้อยละ 20 ตามมาตรฐานกลางของสถานประกอบการกำหนดไว้ ซึ่งหากวัตถุดิบมีต่ำกว่าเกณฑ์ สถานประกอบการสามารถทำการจัดซื้อวัตถุดิบต่างๆ ได้

2. การพยากรณ์วัตถุดิบที่มีมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งหากวัตถุดิบดังกล่าว เป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถเก็บใช้ได้นาน ในการควบคุมวัตถุดิบนั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีการระบายหรือใช้วัตถุดิบต่างๆ ให้ลดลงมากที่สุด เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัย พบว่า ในการจัดสรรหรือการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดुकคลังด้วยวิธี ABC Analysis นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับวัตถุดิบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) วัตถุดิบ A เป็นวัตถุดิบที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ รองลงมา คือ (2) วัตถุดิบ B เป็นวัตถุดิบที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญรองลงมา คือ อยู่ในระดับปานกลาง และ (3) วัตถุดิบ C คือ วัตถุดิบที่สถานประกอบการมีการใช้น้อยที่สุด และเห็นความสำคัญน้อยที่สุด ซึ่งสัดส่วนในการบริหารจัดการหรือการแบ่งวัตถุดิบตามการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดुकคลังด้วยวิธี ABC Analysis นั้น สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. ประเภท A มีวัตถุดิบคงคลังประมาณ 15-20 เปอร์เซ็นต์ของรายการวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด แต่มีมูลค่าสูงสุดประมาณ 60-80 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด

2. ประเภท B มีวัตถุดิบคงคลังประมาณ 20-30 เปอร์เซ็นต์ของรายการวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด แต่มีมูลค่าสูงสุดประมาณ 15-25 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด

3. ประเภท C มีวัตถุดิบคงคลังประมาณ 50-60 เปอร์เซ็นต์ของรายการวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด แต่มีมูลค่าสูงสุดประมาณ 5-10 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าวัตถุดิบคงคลังทั้งหมด

ดังนั้น สถานประกอบการต่างๆ จะต้องมีการพิจารณาและจัดสรรกระบวนการใช้วัตถุดิบต่างๆ ให้ถูกต้อง เหมาะสมกับสภาวะการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ รวมถึง ควรจะต้องมีการตรวจสอบถึงประเภทของวัตถุดิบต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบระหว่างการนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงต่อไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตาภา พระโคตร; และคณะ (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการบริหารงานและการวางแผนการตลาดในธุรกิจร้านอาหาร กรณีศึกษาร้านแซบนัวครวี่อีสาน จังหวัดขอนแก่น โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการบริหารงาน และการศึกษาการวางแผนการตลาดในกลุ่ม

ธุรกิจร้านอาหาร คือ ร้านแซ่บนัวครัวอีสาน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงสาเหตุที่ทำการศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์การดำเนินงานหาสาเหตุของปัญหา และใช้แผนภูมิแกงปลาสาเหตุของปัญหาเกิดจากไม่มีการบันทึกข้อมูลสินค้าคงคลัง ขาดระบบการเบิก-จ่ายสินค้าที่ดี ไม่ทราบจำนวนสินค้าหมุนเวียน ผลการศึกษา พบว่า การเลือกใช้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจ การควบคุมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ มีการบันทึกรายการสินค้า เอกสารการเบิก-จ่ายสินค้า กำหนดระยะเวลาการตรวจนับสินค้าทั้งหมดนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการบริหารงาน

วรพุทธ ศิลจักร์; และคณะ (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กร กรณีศึกษา ร้านบาปี้คิว ฮัท โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาเกิดจากการล่าช้าในการให้บริการเสิร์ฟอาหารในช่วงที่ลูกค้ามาก และเพื่อศึกษาแนวทางการลดปัญหาการให้บริการล่าช้าในการเสิร์ฟอาหาร โดยเป็นการวิจัยแบบคุณภาพ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วย Swot Analysis ผลการศึกษา พบว่า ปริมาณการใช้วัตถุดิบ เพื่อจัดทำแผนประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบ Swot Analysis การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (6W1H) เป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริโภค การวิเคราะห์คู่แข่ง การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (STP) สามารถใช้เป็นแนวทางในการลงมือปฏิบัติจริง และผู้ปฏิบัติงานก็ควรจะต้องมีการให้ความสำคัญกับการบริการ และความรวดเร็วในการบริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ศิรินทร์ มหาพรหมณ์ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง (2) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้เก็บข้อมูลจากผู้จัดการ, รองผู้จัดการ และบุคลากรผู้ดูแลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัส ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างประกอบไปด้วย จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ และจังหวัดตาก จำนวน 240 ราย และ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) ผลการศึกษา พบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้า เทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างโดยภาพรวม อยู่ในระดับดีเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีที่สุด คือ สไตล์ของผู้บริหารด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าอยู่ในระดับดีที่สุด รองลงมาคือ โครงสร้างการบริหารจัดการคลังสินค้า และกลยุทธ์การบริหารจัดการคลังสินค้าและระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า ส่วนในด้านที่มี

การบริหารจัดการคลังสินค้าอยู่ในระดับดี ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า ทักษะในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า และค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า ตามลำดับ โดยมีผลการวิเคราะห์เป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการคลังสินค้าพบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับดีที่สุดเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดีที่สุด เรียงความสำคัญ 3 อันดับแรก หน่วยงานของท่านมีการคำนึงถึงต้นทุนในการบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการตรวจเช็คสินค้าคงคลังทุกๆ 6 เดือนและหน่วยงานท่านมีการวางแผนการบริหารจัดการคลังสินค้าอย่างเป็นระบบและมาตรฐานของเทสโก้โลตัสส่วนในด้านที่มีการบริหารจัดการคลังสินค้าอยู่ในระดับดี ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการกำหนดปริมาณของสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เช่น สินค้าคงคลังไม่ค้างนานจนเกินไป

2. ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการคลังสินค้าพบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับดีที่สุดเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อ พบว่า มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดีที่สุด เรียงความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการจัดวางโครงสร้างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตามกระบวนการของการบริหารคลังสินค้าของเทสโก้โลตัส รองลงมาได้แก่ การให้สิทธิ์และการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการคลังสินค้าและการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ด้านระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า พบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้า เทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับดีที่สุดเมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดีที่สุด 2 ด้าน ได้แก่ มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมต่อการใช้งาน และหน่วยงานของท่านกระบวนการขั้นตอนการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ส่วนประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดี คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดเก็บสินค้าอย่างเป็นระบบ หาให้ง่ายต่อการค้นหาสินค้าหยิบสินค้าและการหาไปใช้ และมีระบบการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ทันสมัย และรวดเร็วถูกต้อง

4. ด้านพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าพบว่าประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับดี เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า เรื่องที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดีที่สุด ได้แก่ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการจัดการคลังสินค้าของเทสโก้โลตัสส่วนประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดี คือ พนักงานมีความกระตือรือร้นในเกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้า ตั้งแต่การรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า และการกระจายสินค้าของเทสโก้

โลตัส และพนักงานมีความเชี่ยวชาญและสามารถให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ คลังสินค้าร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และมีประโยชน์แก่เทสโก้โลตัส

5. ด้านสไตล์ของผู้บริหารด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างด้านสไตล์ของผู้บริหารด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าอยู่ในระดับดีที่สุด เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดแต่ละข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการฯ อยู่ในระดับดีที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความเป็นผู้นำ และสามารถทำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือได้เป็นอย่างดีโดยไม่ลังเลหรือต่อต้านมีความกระตือรือร้นและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี และมีการวางแผนการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ถูกต้องและรวดเร็ว



TNI

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงาน

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีวิธีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นตอนในการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์
4. แนวทางการแก้ไข

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษา เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC จะสามารถกำหนดขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น

1.1 ขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ (1) ตัวแปรทางด้านการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของอาหารสด และอาหารแห้ง คือ กระบวนการผลิต (Work in Process) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การบริหารคลังสินค้า และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control) และตัวแปรทางด้านแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องอาหาร โรงแรมฯ คือ (1) การวางแผนจัดการวัตถุดิบอาหารสด และอาหารแห้ง (2) การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมฯ ต่อการบริหารงานด้านอาหารสด และอาหารแห้ง

1.2 ขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรมฯ จำนวน 7 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์คนที่เกี่ยวข้องโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลังครบทุกคน โดยแบ่งออกเป็น หัวหน้าครัว 2 คน (กะเช้าและกะเย็น), ผู้ช่วยก๊ก 2 คน (กะเช้าและกะเย็น), และสาดท้ายแผนกบัญชีและสโตร จำนวน 2 คน แบ่งออกเป็น หัวหน้าแผนกบัญชี 1 คน ผู้ช่วยบัญชี (แผนกสโตร) 1 คน และหัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก 1 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้สำหรับการศึกษานี้ ผู้วิจัยจะใช้จำนวนทั้งหมด คือ 7 คน เพื่อทำให้เกิดความถูกต้องของข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด

1.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนผันแปรของแผนกห้องครัวย้อนหลัง 12 เดือน ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม ย้อนหลังเป็นระยะเวลา 2 ปี มาทำการวิเคราะห์ ทำการสัมภาษณ์ และประมวลผลข้อมูล สรุปผลและข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

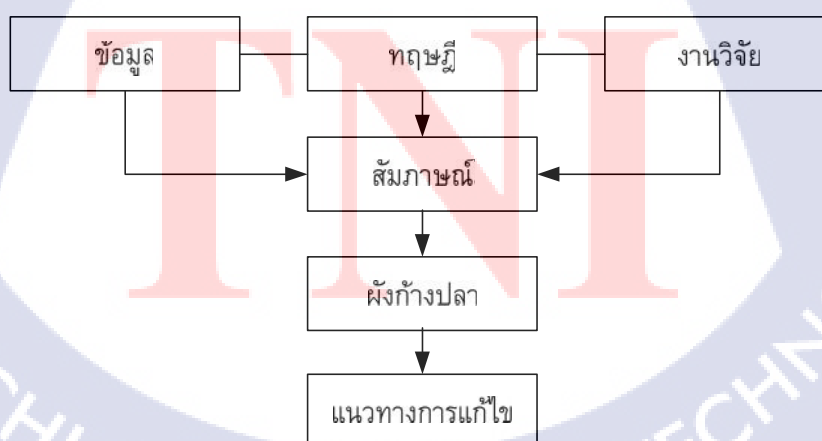
เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภายในโรงแรมฯ ด้วยตัวเลขเชิงสถิติ (อัตราส่วนร้อยละ) โดยรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายเฉลี่ยรวมที่เกิดขึ้นย้อนหลัง พร้อมทั้งการสังเกตและการมีส่วนร่วมในการทำงาน การสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องเป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงออกถึงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่พบของการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างโครงสร้างแผนผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการวัตถุดิบ

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการศึกษาแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัวของโรงแรมฯ มีองค์ประกอบของการศึกษา ประกอบด้วย

1. การศึกษาข้อมูลของบริษัท ทฤษฎี หลักการ/แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน
3. วิเคราะห์ข้อมูลและหาสาเหตุของปัญหา (ผังก้างปลา)
4. การสร้างเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารวัตถุดิบคงคลัง

ของโรงแรมฯ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอตามแผนภาพต่างๆ ดังนี้



รูปที่ 6 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาหาแนวทางจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัว

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลของบริษัท ทฤษฎี หลักการ/แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาข้อมูลของบริษัท ผู้วิจัยทำการสำรวจและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายผันแปรเฉลี่ยห้องครัว เดือน มกราคม-ธันวาคม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2555 พบว่า ลักษณะโครงสร้างค่าใช้จ่ายผันแปร สามารถแบ่งออกเป็น 6 รายการ โดยค่าใช้จ่ายสูงสุดสองอันดับแรก เกิดจากวัตถุดิบอาหารสดและอาหารแห้ง

2. การศึกษาทฤษฎี หลักการ/แนวคิด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ ประกอบด้วย (1) ข้อมูลโรงแรม ABC (2) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (Inventory Management) (3) ขอบเขตการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกห้องครัว (4) การจัดการคลังอาหารสดและอาหารแห้ง โดยเน้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) (5) คุณลักษณะของพื้นที่และสถานที่เก็บรักษา (6) ผังก้างปลา (Ishikawa) และ (8) การสื่อสารภายในองค์กรพบว่า ในการศึกษา เรื่อง แนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัวของโรงแรมฯ ครั้งนี้ จะมีตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่

2.1 ตัวแปรทางด้านการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของอาหารสด และอาหารแห้ง คือ กระบวนการผลิต (Work in Process) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การบริหารคลังสินค้า 6 ประการ และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control)

2.2 ตัวแปรทางด้านแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องอาหาร โรงแรมฯ คือ (1) การวางแผนจัดการวัตถุดิบอาหารสด และอาหารแห้ง (2) การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมฯ ต่อการบริหารงานด้านอาหารสด และอาหารแห้ง

3. การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ (ชนินฐา สกุลเดียว. 2554)

จิตาภา พระโคตร; และคณะ (2551) วรพุทธ ศิลาจันท์; และคณะ (2551) และนักวิชาการท่านอื่นๆ พบว่า ในการบริหารงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังสินค้าประเภทต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญกับ (1) การวิเคราะห์คู่แข่ง (2) การวิเคราะห์ถึงข้อมูลการสั่งซื้อวัตถุดิบ ปริมาณการใช้วัตถุดิบ เพื่อจัดทำแผนประมาณการจัดซื้อวัตถุดิบ SWOT Analysis การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค (6W1H) เป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น และ (3) แนวทางการสร้างแรงจูงใจ การควบคุมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ มีการบันทึกรายการสินค้า เอกสารการเบิก-จ่ายสินค้า อย่างครบถ้วน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

การศึกษาในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องของ โรงแรมฯ โดยเลือกพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลัง ได้แก่

1. หัวหน้าก๊าก (แผนกห้องครัว) จำนวน 2 ท่าน
2. ผู้ช่วยหัวหน้าก๊าก (แผนกห้องครัว) จำนวน 2 ท่าน
3. หัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก จำนวน 1 ท่าน
4. หัวหน้าบัญชี จำนวน 1 ท่าน
5. ผู้ช่วยแผนกบัญชี (สโตร์) จำนวน 1 ท่าน

เครื่องมือในการศึกษา

ในการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์พนักงานแผนกห้องครัว เพื่อศึกษาเก็บข้อมูลในส่วนกระบวนการทำงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการวัตถุดิบคงคลัง อาหารสดและอาหารแห้ง โดยแบบสัมภาษณ์นั้นจะนำมาวิเคราะห์ถึงทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการในการจัดการวัตถุดิบคงคลังอาหารสดและอาหารแห้ง ได้แก่

- สภาพการณ์แข่งขันโดยทั่วไปของผู้ตอบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อที่ 1
- โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่ายรวมของโรงแรม ประกอบด้วย ข้อที่ 2-4
- กระบวนการบริหารจัดการ ปัญหา/แนวทางในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย ข้อที่ 5-8

การจัดระบบข้อมูลที่ได้มาสอดคล้องกับความมุ่งหมายที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

การวิเคราะห์

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากการสังเกต การเข้ามีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์พนักงานในโรงแรมฯ เพื่อหาสาเหตุและปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายวัตถุดิบอาหารสดและวัตถุดิบอาหารแห้งมีต้นทุนสูงสุดสองอันดับแรก

แนวทางแก้ไข

หลังจากการวิเคราะห์จนทราบถึงปัญหาและปัจจัยที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาค้นหาแนวทางการจัดการวัตถุดิบตามหลักการ/แนวคิด และทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาในการทำศึกษาวิจัยครั้งนี้ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของ โรงแรมฯ ตัวอย่างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

บทที่ 4

บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในบทที่ 4 เรื่อง แนวทางในการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะแบ่งวิเคราะห์ผลการการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูล

ส่วนที่ 2 ปัญหาการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC

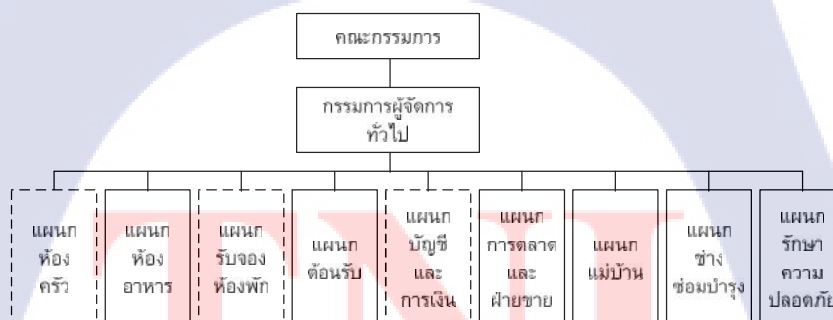
ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวของโรงแรม ABC

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูล

ข้อมูลโรงแรม

โรงแรม ABC เปิดให้บริการห้องพัก ตลอด 24 ชั่วโมง มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ อาทิเช่น ห้องนวดและสปา 24 ชั่วโมง สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย รวมถึงห้องอาหารที่พร้อมให้บริการ โดยกำหนดการให้บริการอาหารเช้า (Buffet) ตั้งแต่ 6.00-10.00 น. และเปิดให้บริการอีกรอบ ตั้งแต่ 16.00-24.00 น.

หน้าที่และความรับผิดชอบ



รูปที่ 7 ผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ABC

ผังโครงสร้างองค์กรของโรงแรมฯ แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งคณะกรรมการมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ โดยตำแหน่งกรรมการผู้จัดการทั่วไปรองลงมาเป็นผู้ดูแลทุกแผนกและมีหน้าที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการ ถัดมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย 9 แผนก โดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการวัตถุดิบอาหารสดและอาหารแห้งเพียง 3 แผนกหลัก ได้แก่

1. แผนกห้องครัว
2. แผนกต้อนรับห้องพัก
3. แผนกบัญชีและการเงิน

การวิเคราะห์รายละเอียดหน้าที่แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์รายละเอียดหน้าที่แต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการทำงานของแต่ละแผนกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ โดยอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำรายละเอียดที่ได้รับมาศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (หัวหน้าก๊วกกะเข้า)

แผนก	ความรับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
ห้องครัว	หัวหน้าก๊วก (กะเข้า)	ตรวจเช็ครายการซื้ออาหารประจำวัน	สำรวจวัตถุดิบคงคลัง	ควบคุมดูแลรายการอาหารให้เป็นไปตามตารางที่กำหนด
		ประกอบอาหารเช้า (บุฟเฟต์)	เตรียมวัตถุดิบ	ควบคุมคุณภาพรสชาติ สี สัน หน้าตาของอาหาร
		สำรวจปริมาณอาหารต่อจำนวนลูกค้า	เดินสำรวจความเรียบร้อย	หัวหน้าก๊วกสอบถามจำนวนลูกค้าที่ยังไม่ลงมารับประทานอาหาร
		ตรวจสอบการทำงาน	ตรวจรายละเอียดความถูกต้อง	เช็คความถูกต้องเนื้อหา ของงานที่ได้มอบให้
		ตรวจสอบความเรียบร้อยในพื้นที่	เดินสำรวจตรวจเช็คภาพรวม	เช็คอุปกรณ์และพื้นที่ให้ถูกสุขลักษณะ สะอาดเรียบร้อย
		ลงบันทึกต้นทุนที่เกิดขึ้น	ตรวจสอบรายละเอียด	บันทึกรายการและปริมาณของวัตถุดิบที่นำมาใช้ในแต่ละวัน
		ตรวจเช็ควัตถุดิบที่มาส่งตามใบสั่งซื้อ	ลงบันทึกรายการวัตถุดิบนอกใบสั่งซื้อ	เช็ครายการวัตถุดิบตามประเภทและจำนวนที่ได้รับตามใบสั่งซื้อและนอกใบสั่งซื้อ

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าพ่อครัว (กะเช้า) พบว่า มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลรายการอาหารให้เป็นไปตามตารางที่กำหนด ควบคุมคุณภาพของรสชาติอาหารให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการกำหนดและจัดตารางเวลาและหน้าที่ของพนักงานได้บังคับบัญชาทำการควบคุมการทำงานของพนักงานในรอบให้เรียบร้อย ใช้อัตตวิสัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และตรวจดูแลห้องครัวและอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่สะอาด ถูกสุขลักษณะเป็นต้น

ตารางที่ 3 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (หัวหน้าก๊วกกะบ่าย)

แผนก	ความรับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
ห้องครัว	หัวหน้าก๊วก (กะบ่าย)	ตรวจเช็ควัตถุดิบ	สำรวจวัตถุดิบคงคลัง	เช็ควัตถุดิบที่จำเป็นในการประกอบอาหาร (ขาย)
		เช็คจำนวนลูกค้าสำหรับวันถัดไป	ประสานงานแผนกรับรองห้องพัก	แผนกรับรองห้องพักส่งใบรายงานจำนวนลูกค้าที่เข้าพักประจำวัน
		กำหนดรายการอาหารสำหรับบุฟเฟต์ตอนเช้าในวันรุ่งขึ้น	เตรียมวัตถุดิบ	จัดเตรียมวัตถุดิบ โดยพยากรณ์ปริมาณของวัตถุดิบให้เพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนลูกค้า และปรับเปลี่ยนรายการอาหารให้มีความหลากหลายไม่ซ้ำติดต่อกัน
		ตรวจสอบการทำงาน	ตรวจรายละเอียดความถูกต้อง	เช็คความถูกต้องเนื้อหา ของงานที่ได้มอบให้ ผู้ปฏิบัติงาน
		ตรวจสอบความเรียบร้อยในพื้นที่	เดินสำรวจตรวจเช็คภาพรวม	เช็คอุปกรณ์และพื้นที่ที่ถูกสุขลักษณะ สะอาดเรียบร้อย
		ลงบันทึกต้นทุนที่เกิดขึ้น	ตรวจสอบรายละเอียด	บันทึกรายการและปริมาณของวัตถุดิบที่นำมาใช้ในแต่ละวัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้าก๊วก (กะบาย) พบว่า กลุ่มพ่อครัวมีหน้าที่สำคัญ คือ การจัดการงานด้านเอกสาร ตรวจสอบวัตถุดิบและอนุมัติใบคำสั่งซื้อวัตถุดิบอาหารสด อาหารแห้งและเครื่องปรุงวันต่อวัน และทำการตรวจเช็คและควบคุมวัตถุดิบคงคลังทั้งอาหารสดและอาหารแห้งให้มีปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอต่อการใช้งานล่วงหน้า รวมถึงการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการ จากแผนก پذیرจองห้องพัก (Reservation Dept.) เป็นต้น

ตารางที่ 4 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกห้องครัว (ผู้ช่วยหัวหน้า กะเข้าและกะบาย)

แผนก	ความรับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
ห้องครัว	ผู้ช่วยหัวหน้า (กะเข้า)	เช็คใบรายงานประจำวัน	ตรวจเช็คใบรายการอื่นที่เกี่ยวข้อง	เช็คใบรายงาน ชื่อรายการอาหารและจำนวนลูกค้า (บุฟเฟต์ตอนเช้า)
		จัดเตรียมวัตถุดิบและอุปกรณ์	สำรวจและตรวจเช็ควัตถุดิบคงคลัง	ล้าง ทำความสะอาดวัตถุดิบ จัดเตรียมวัตถุดิบให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน เช่น แบ่งวัตถุดิบ(สด)เป็นถุง ถุงละ 1 กิโล
		สำรวจปริมาณวัตถุดิบในแต่ละประเภท	บันทึกลงใบรายงาน	เช็คปริมาณคงเหลือของแต่ละประเภทเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบที่ขาดหรือกำลังจะหมด
		ตรวจสอบการความเรียบร้อย	ตรวจรายละเอียดความถูกต้อง	เช็ครายการอาหารที่ปรุงสำเร็จแล้ว หน้าตาของอาหาร
		ทำความสะอาดในพื้นที่	สำรวจตรวจเช็คภาพรวม	ทำความสะอาดอุปกรณ์และพื้นที่ให้ถูกสุขลักษณะสะอาด เรียบร้อย
		ขนย้ายและตรวจเช็ควัตถุดิบที่มาส่งตามใบสั่งซื้อ	จัดเก็บวัตถุดิบวัตถุดิบที่ได้รับ	ขนย้ายและจัดเก็บวัตถุดิบทั้งอาหารสดและอาหารแห้ง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตำแหน่งช่วยหัวหน้าก๊ัก จำนวน 2 ท่าน พบว่า กลุ่มดังกล่าวมีหน้าที่สำคัญ คือ จัดเตรียมวัตถุดิบและอุปกรณ์ในการทำอาหารในแต่ละวัน โดยการคำนวณปริมาณวัตถุดิบที่จะนำมาใช้ให้เพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารประจำวัน และสำรวจปริมาณวัตถุดิบอาหารสดในคลังเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบ รวมถึงทำความสะอาดวัตถุดิบพร้อมจัดเก็บวัตถุดิบในปริมาณที่พอเหมาะ (ถุงละ 1 กิโลกรัม) เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ ตลอดจนตรวจเช็ควัตถุดิบเข้าให้ตรงตามใบสั่งซื้อในแต่ละวัน

ตารางที่ 5 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกต้อนรับห้องพัก

แผนก	ความรับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
รับจองห้องพัก	หัวหน้าประจำแผนก	ตรวจเช็คจำนวนห้องว่าง	เช็คอีเมลล์และเครื่องมือสื่อสารช่องทางอื่น(เช่น Fax, โทรศัพท์)	ทำการยืนยันการรับจองและยืนยันการยกเลิกห้องพักจากลูกค้า
		สรุปจำนวนห้องพักที่ผ่านการรับจองห้องพักในวันนั้น ณ วันปัจจุบัน	ตรวจสอบใบรายงานตามความถูกต้อง	สรุปจำนวน Booking ที่ผ่านการตอบรับพร้อมยืนยันการรับจองห้องพักแล้วจึงต้องงานให้แผนกต้อนรับลูกค้า
		สรุปจำนวนลูกค้าประจำวัน	ประสานงานแผนกห้องครัวส่งใบรายงาน	ส่งให้แผนกห้องครัวตอนเย็น (จำนวนลูกค้าที่ทำการจองเข้ามาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน)

จากการสัมภาษณ์พบว่า แผนกต้อนรับห้องพัก (Reservation Dept.) จะมีหน้าที่ตรวจเช็คจำนวนห้องว่างในแต่ละวันของแต่ละเดือน แล้วทำการยืนยันการรับจองและยืนยันการยกเลิกห้องพักจากลูกค้า ทั้งผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ช่องทางโทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น พร้อมทั้งตรวจเช็คจำนวนห้องพักที่ว่างระหว่างวัน และทำการสรุปจำนวนห้องพักที่ผ่านการรับจองห้องพักในวันนั้น ณ วันปัจจุบัน ประกอบกับสรุปจำนวน Booking ที่ผ่านการตอบรับพร้อมยืนยันการรับจองห้องพักแล้วจึงส่งให้แผนกต้อนรับลูกค้า (Reception Dept.) และจัดทำรายงานประจำวันถึงจำนวนห้องพักในแต่ละกลุ่ม (ทัวร์, FIT, และ In House) และจำนวนลูกค้าแต่ละกลุ่มที่เข้าพักและมีคู่มือรับประทานอาหารเข้าให้กับแผนกห้องครัว เป็นต้น ซึ่งในการพยากรณ์อาหารของแต่ละวันนั้น แผนกต้อนรับห้องพัก (Reservation Dept.) จะมีแนวทาง คือ ทำ

การสรุปจำนวนลูกค้าประจำวัน (จำนวนลูกค้าที่ทำการจองเข้ามาล่วงหน้าอย่างน้อย3วัน)ส่งให้แผนกห้องครัวตอนเย็นเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องสามารถประเมินจำนวนลูกค้ากับวัตถุดิบคงเหลือในคลัง และพยากรณ์จำนวนวัตถุดิบก่อนทำการออกไปคำสั่งซื้อในปริมาณที่เหมาะสมกับจำนวนลูกค้า และตรวจสอบจาก (1) จำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารเช้า (จำนวนลูกค้า Check In) (2) แนวโน้มการจองของลูกค้า (ตรงช่วงเทศกาล หรือตรงกับฤดูกาลท่องเที่ยว (Low, High) (3) กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาพัก (ทัวร์ หรือ Fit) (4) เศรษฐกิจภาพรวมที่ส่งผลกระทบต่อประชากรครัวเรือน (นอก) (5) สถานการณ์ภายในประเทศเอื้ออำนวยหรือส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว (6) พฤติกรรมความชอบการรับประทานอาหารแต่ละชาติมีความแตกต่างกัน (ชาวจีน ชอบรายการอาหารที่เน้นผัดผัด ชาวไทย ชอบอาหารที่มีรสชาติจัดจ้านเป็นต้น) เป็นต้น

ตารางที่ 6 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกบัญชีและการเงิน

แผนก	ความรับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
บัญชีและการเงิน	หัวหน้าประจำแผนก	ทำค่าแรงงานรายวันและรายเดือน	เช็ควันขาด ลา มาสาย	คำนวณค่าแรงของพนักงาน เพื่อจ่ายค่าแรง
		แยกประเภท ลงบันทึกรายรับ-รายจ่าย	ตรวจสอบเอกสารที่ได้รับและแบ่งแยกประเภท	จัดทำงบ รายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงแรม
		ยื่นชำระค่าภาษี	ตรวจสอบเอกสารเพื่อความถูกต้อง	จัดทำเอกสารเพื่อยื่นชำระภาษีในส่วนต่างๆ ของโรงแรมฯ
		คำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายอาหารเช้า (บุฟเฟต์)	ตรวจสอบราคาดัชนีของวัตถุดิบ	จัดทำรายงานต้นทุนการใช้วัตถุดิบอาหารสดและแห้งที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้าบัญชี พบว่า กลุ่มดังกล่าวมีหน้าที่ คือ ตรวจสอบเช็คเอกสารรายรับ-รายจ่าย จัดทำงบการเงินของบริษัท ตรวจสอบเอกสารความถูกต้องรวมถึงจัดทำงบรายงานประจำเดือน และรายงานประจำปี ยื่นเรื่องภาษีกรมสรรพากร และจัดทำงบตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมฯ รวมถึงมีการคำนวณต้นทุน (Cost) ของรายการอาหารเช้า-เย็นประจำวัน

ตารางที่ 7 รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบแผนกบัญชีและการเงิน

แผนก	ความ รับผิดชอบ	หน้าที่หลัก	หน้าที่รอง	รายละเอียด
บัญชีและ การเงิน	ผู้ช่วยบัญชี (สโตร์)	ตรวจเช็ควัตถุดิบ อาหารแห้งภายใน ห้องสโตร์	ตรวจนับวัตถุดิบ	ลงบันทึกข้อมูลรายการ วัตถุดิบแต่ละประเภทแต่ ละแผนก
		ออกคำสั่งซื้อวัตถุดิบ อาหารแห้ง	เปรียบเทียบ ราคาต้นทุนของ วัตถุดิบ	ออกใบคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการ ประกอบอาหาร
		ตรวจเช็คสภาพ วัตถุดิบที่ได้รับ	ลงบันทึกรายการ วัตถุดิบรับเข้า	ตรวจสอบประเภท จำนวน และราคา ตรง ตามใบคำสั่งซื้อที่ได้รับ
		ควบคุมการเบิก-จ่าย วัตถุดิบประจำวัน	การเบิกจ่าย วัตถุดิบ	ลงบันทึก และควบคุม การเบิกจ่ายวัตถุดิบ ตาม รายการที่เบิก

จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยบัญชี (แผนกสโตร์) พบว่า กลุ่มดังกล่าวมีหน้าที่ คือ สั่งซื้อ วัตถุดิบอาหารแห้งตามความจำเป็น ในปริมาณที่พอเหมาะ และตรวจเช็คและประเมินจำนวน วัตถุดิบคงเหลือในคลังมีจำนวนที่พอเพียงในการเบิกใช้หรือไม่เพื่อ พยากรณ์การสั่งซื้อ รวมถึง จัดเก็บวัตถุดิบโดยแยกประเภทของวัตถุดิบตามความเหมาะสม การควบคุมการเบิก-จ่ายวัตถุดิบ ในแต่ละรอบ (จำนวนครั้งในการเบิก) การลงบันทึกรายการรับเข้า-เบิกจ่ายของวัตถุดิบในแต่ละ รอบ การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบที่ได้รับเข้ามาแต่ละครั้ง (อาหารแห้ง) เพื่อให้ตรงตามความ ต้องการของลูกค้า ตลอดจนการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาถูก เพื่อสำรองวัตถุดิบ ยามจำเป็น เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ปัญหาการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC

การศึกษาถึงสภาพปัญหาในการกระบวนการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของ โรงแรมฯ ด้วยกระบวนการสังเกตการณ์ เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์ พนักงานที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปเป็นประเด็นปัญหาที่สำคัญ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัว โรงแรม ABC ที่มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

คำสัมภาษณ์ของหัวหน้าเชฟ (ช่วงเช้า) ได้ระบุว่า ปัญหาที่พบ เช่น (1) ลูกค้าเข้ามาปริมาณไม่เท่ากันแต่ละวัน (2) ลูกค้าเป็นอิสลาม (3) ขาดการบอกจำนวนลูกค้าจากแผนกต้อนรับ หรือความชอบ หรือศาสนา (4) การติดต่อสื่อสารระหว่างกันไม่ดีเท่าที่ควร ส่วนหัวหน้าเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นอุปสรรค คือ (1) ขาดการบอกล่วงหน้าถึงลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรมฯ (2) ตนเองและผู้ช่วย สืบว่ามีวัตถุดิบอยู่แล้ว แต่สั่งซื้อเพิ่ม เพราะไม่ได้ทำดัชนีไว้ ส่วนผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า) และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ได้สรุปว่า เพิ่มเติมจากหัวหน้าเชฟ คือ ปัญหาทางด้านการแพ้อาหารของลูกค้า ซึ่งปัญหาในส่วนนี้ แผนกบัญชีและหัวหน้าแผนกรับรองห้องพัก จะไม่มีการตอบในประเด็นดังกล่าว เป็นต้น ดังนั้น การประเมินสถานการณ์อาหารสด และอาหารแห้งนั้น การจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัว เช่น หัวหน้าพ่อครัว และผู้ช่วยพ่อครัว จะไม่ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเท่าใดนัก เพราะจะมีการนำเอาวัตถุดิบที่กำลังจะหมดอายุมาทำเป็นอาหารบุฟเฟต์เพื่อให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรมฯได้รับประทาน แตกต่างกับแผนกบัญชีที่จะต้องมีการตรวจสอบค่าใช้จ่าย และทำการจัดซื้ออาหารสด และอาหารแห้งตามที่มีการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัว ได้มีการสั่งซื้อมา เป็นต้น

2. ปัญหาด้านงบประมาณของการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัว โรงแรม ABC ที่มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

ต้นทุนอาหารสด อาหารแห้ง ทางแผนกบัญชี จะมีการกำหนดมาแล้ว ซึ่งหัวหน้าเชฟ จะทำเพียงสั่งอาหารสด อาหารแห้งตามที่ต้องการ หรือหมดแล้วเท่านั้น และหัวหน้าเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า ต้นทุนต่างๆ ของอาหารสด อาหารแห้ง ทางโรงแรมจะมีการคนที่เข้ามาจัดส่งอยู่แล้ว ซึ่งต้นทุนที่แท้จริงนั้น จะต้องไปถามแผนกบัญชีต่างๆ ที่ทำหน้าที่อนุมัติ และเบิกจ่ายเงินที่แท้จริง สอดคล้องกับผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า) และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า ทางฝ่ายแผนกห้องครัว จะมีการบริหารจัดการอาหารสด อาหาร เพื่อนำไปประกอบอาหาร และลดความสูญเสียจากอาหารเน่าเสียเท่านั้น ต้นทุนจริงๆ จะแยกส่วนกับหน้าที่ในส่วนนี้ไป และเมื่อพิจารณาจากหัวหน้าแผนกบัญชี ผู้ช่วยบัญชี คนที่ 1 ได้ระบุว่า การบริหารต้นทุนของอาหารสด และอาหารแห้งนั้น แผนกบัญชีจะมีการจัดซื้อมาตามคำสั่งของแผนกห้องครัว ซึ่งการจัดซื้อแต่ละครั้ง ส่วนใหญ่แผนกบัญชีจะทำการจัดซื้อหรือออเดอร์มาทั้งหมด แผนกบัญชีจะทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อบริษัทผู้ค้าที่จะมาจัดส่งอาหารสด และอาหารแห้งให้ และเมื่อบริษัทดังกล่าวมาส่งวัตถุดิบ แผนกห้องครัวก็จะมีตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง แต่ก็ยังมีบางครั้งที่เกิดความผิดพลาดในการจัดส่งวัตถุดิบ แผนกบัญชีก็จะมีการติกลับ และจัดซื้อให้ถูกต้องตามที่แผนกห้องครัวได้ออเดอร์ไว้ ดังนั้น แผนกบัญชีจะมีกระบวนการ คือ (1) รับออเดอร์จากแผนกห้องครัว

(2) พิจารณาริษัต์คู่ค้า (3) จัดซื้อจัดจ้าง (4) ตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่แผนกบัญชีในโรงแรมฯ ได้มีการบริหารจัดการในปัจจุบัน

นอกจากนี้ หัวหน้าเซฟ (ช่วงเช้า) ได้ระบุว่า ในส่วนของรายได้นั้น ตนเองไม่รู้ว่า ได้กำไรมากน้อยเท่าใด แต่ตนเองได้รับแจ้งมาเท่านั้น และการกำหนดราคาอาหาร จะตัวกำหนดจากปริมาณการใช้ของ ความต้องการ ผลกำไรจากการคละวัตฤติบ เป็นต้นเพราะตนมีหน้าที่แค่ระบุลงบันทึกปริมาณการใช้ของวัตฤติบเท่านั้น ซึ่งเท่าที่สังเกต อาหารที่จัดทำหมดบ้าง ไม่หมดบ้าง ดังนั้น รายได้รวมๆ คงจะต้องไปถามที่แผนกบัญชีเอง มีความสอดคล้องกับหัวหน้าเซฟ (ช่วงเย็น) ที่ระบุว่า ปัจจุบันลูกค้าจะมารับประทานในช่วงเช้าที่เป็นอาหารแบบบุฟเฟต์ซึ่งเป็นราคาห้องพักรวมอาหารเช้าอยู่แล้ว อย่างที่ทราบวัตฤติบบ้างชนิดมีอายุสั้น และอาหารแห้งบ้าง ชนิดแผนกสโตร์เบิกมาให้ใช้เพราะใกล้วันหมดอายุ จึงจำเป็นต้องนำประกอบอาหาร และลูกค้าส่วนใหญ่ก็ชอบบุฟเฟต์ เพราะมีความอร่อย สามารถรับประทานได้จนอิ่ม ไม่แพงจนเกินไป แต่ถ้าถามเรื่องผลกำไร ขอให้ไปถามกับฝ่ายบัญชีโดยตรง ซึ่งผู้ช่วยเซฟ (ช่วงเช้า) และผู้ช่วยเซฟ (ช่วงเย็น) ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงสร้างและรายได้โดยรวมของโรงแรมฯ แต่อย่างใด และเมื่อพิจารณาจากหัวหน้าแผนกบัญชี และ ผู้ช่วยบัญชี ได้สรุปว่า ผลกำไรนั้น มีหลายลักษณะ และผลกำไรที่เกิดขึ้นจากอาหารสด อาหารแห้ง ฝ่ายบัญชีจะเป็นคนดำเนินการอยู่แล้ว เช่น อาหารสดที่มีปริมาณใช้วัตฤติบมากที่สุด คือ ไข่ไก่ และนม เนื่องจากเป็นวัตฤติบที่มีความสำคัญ จัดหาได้ง่าย อีกทั้งเป็นวัตฤติบสำหรับประกอบอาหารไทย และอาหารฝรั่ง ประเภทขนมปัง ส่วนอาหารแห้งที่มีปริมาณการใช้มากที่สุด คือ จำพวกเนย แป้ง ข้าวสาร และอื่นๆ เป็นต้น อีกทั้งเมื่อพิจารณาจากการวางแผนถึงราคาต่อหน่วย (บาท) ของอาหารสด และอาหารแห้ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่โรงแรมฯ จะต้องมีการพิจารณาว่า อาหารสด และอาหารแห้ง มีราคาที่ปรับเปลี่ยนขึ้นหรือไม่ และทิศทางของราคาต่างๆ เป็นอย่างไร เพื่อให้โรงแรมฯ สามารถวางแผนในการกำหนดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าใช้จ่ายผันแปรต่างๆ และนำไปสู่การกำหนดเป็นราคาที่เหมาะสมต่อการให้บริการต่อไป และหัวหน้าแผนกรับจองห้องพัก ได้สรุปว่า ลักษณะโครงสร้างรายได้ของโรงแรมฯ ส่วนหนึ่งมาจากการขายห้องพักรวมอาหารเช้าและการที่ลูกค้าเดินเข้ามาซื้อคูปองอาหารเช้าเอง ดังนั้นจึงต้องมีการประสานงานระหว่างแผนกรับจองห้องพักและแผนกห้องครัวให้ทราบถึงจำนวนคน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างและรายได้โดยรวมของโรงแรมฯ แผนกบัญชีจะมีบทบาทที่มากกว่าการจัดการวัตฤติบคลังห้องครัว ซึ่งแผนกบัญชีจะทำหน้าที่ในการวางแผนงาน และทำการจัดซื้อ จึงทำให้จำเป็นต้องมีการศึกษาถึงราคา มีการประเมินราคาจากแหล่งที่จะซื้อมาเสียก่อน เพื่อให้ได้ซื้อวัตฤติบที่เป็นอาหารสด และอาหารแห้งที่ถูก มีต้นทุนที่ต่ำ และสามารถนำไปใช้การจัดการวัตฤติบคลังห้องครัว ประกอบอาหารได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด อีกทั้งการแบ่งค่าใช้จ่ายของการจัดการวัตฤติบคลังห้องครัว สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ อาหารสด และอาหารแห้ง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของหัวหน้าเซฟ (ช่วงเย็น) ผู้ช่วยเซฟ

(ช่วงเช้า) และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ประกอบกับเมื่อพิจารณาจากหัวหน้าแผนกบัญชี พบว่า การแบ่งค่าใช้จ่ายที่จะทำให้เกิดรายได้นั้น จะมีอยู่หลายประการ เช่น ค่าใช้จ่ายจากอาหารสด และอาหารแห้ง รวมถึงต้นทุน ต้นทุนแปรผัน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าแก๊ส และอื่นๆ อีกหลายอย่าง ที่มา เป็นต้นทุน และนำไปคำนวณกับผลกำไรต่อไป และสอดคล้องกับผู้ช่วยบัญชี ได้ระบุว่า ต้นทุนของอาหาร วัตถุดิบ ค่าเครื่องใช้ไฟฟ้าในห้องอาหาร ค่าวัสดุอุปกรณ์ หรือค่าความเสื่อมต่างๆ และ ค่าความเสียหายจากการที่ลูกค้ายาจางแตก และหัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก ได้ระบุว่า ไม่ทราบ ไม่มีข้อมูล

ประกอบกับหัวหน้าเชฟ (ช่วงเช้า) และหัวหน้าเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า ปัจจุบันลูกค้ายาใช้บริการในโรงแรมฯ จะมีการสั่งอาหารขึ้นไปรับประทานในห้องพักอยู่แล้ว ซึ่งจะถือว่า มีความแตกต่างกับการบริหารจัดการแบบบุฟเฟต์ เพราะได้กำไรที่เพิ่มขึ้น เพราะอาหารบางประเภทมีต้นทุนที่ต่ำ แต่สามารถขายได้ราคาสูง เช่น ข้าวหอมมะลิ ข้าวตัน และอื่นๆ เป็นต้น ประกอบกับตามการสัมภาษณ์ของผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า) และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ระบุว่า ไม่มีทางขาดทุน เพราะขายอาหารที่มีต้นทุนต่ำ แต่มีราคาแพง โดยเฉพาะบุฟเฟต์ ที่ขาดทุนยาก นอกจากนี้ หัวหน้าแผนกบัญชี ได้ระบุว่า ไม่ขาดทุน แต่สิ่งที่โรงแรมฯ มีความต้องการมากที่สุด คือ การได้รับผลกำไรที่มากกว่าเดิม ซึ่งจริงๆ ปัญหาบางอย่างเข้าใจหัวหน้าเชฟ และแผนกห้องครัว ว่าอาหารสด อาหารแห้งต้องมีการจัดซื้อมาสสำรองไว้เพื่อลูกค้าสั่ง แต่ถ้ามีวิธีการที่จะทำให้ เกิดการลดความเน่าเสียของอาหารพวกนั้นได้ ก็จะทำให้เกิดผลกำไรที่มากยิ่งขึ้นไปอีก สอดคล้องกับผู้ช่วยบัญชี ได้ระบุว่า ต้นทุนของอาหาร วัตถุดิบ ค่าเครื่องใช้ไฟฟ้าในห้องอาหาร ค่าวัสดุอุปกรณ์ หรือค่าความเสื่อมต่างๆ และ ค่าความเสียหายจากการที่ลูกค้ายาจางแตก และ หัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก ระบุว่า คิดว่าไม่น่าขาดทุน เพราะราคาห้องพักรวมอาหารเช้ามีมูลค่าสูงกว่าราคาห้องพักธรรมดาที่ไม่รวมอาหารเช้า

ดังนั้น ในการบริหารจัดการทางด้านต้นทุน กำไร เพื่อทำให้เกิดการไม่ขาดทุนนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ของโรงแรมฯ จะมีการพิจารณาด้านต้นทุน ผลกำไรต่างๆ อยู่แล้ว จึงทำให้ไม่เกิดปัญหาของการขาดทุนในการบริหารจัดการของแผนกห้องครัวต่อไป

3. ปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่ของการจัดการวัตถุดิบคลังโรงแรมคอนเวเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ที่มาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน

ปัญหาของการบริหารจัดการอาหารสดนั้น ก่อนข้างมีปัญหาคือ เนื่องจากวัตถุดิบต้องจัดเก็บในอุณหภูมิที่เหมาะสมจึงรักษาความสดของวัตถุดิบได้ ตู้แช่แข็งจึงควรนำมาเพิ่มอีกสักตู้ เพราะของสดเรามีปริมาณเยอะ เก็บรักษาไม่ดีก็เน่าเสียต้องทิ้ง เสียขายของ (หัวหน้าก๊าก (ช่วงเช้า)) ซึ่งสอดคล้องกับ (หัวหน้าก๊าก (ช่วงเย็น) และได้เพิ่มเติมว่า วัตถุดิบอาหารสดบางประเภทมีปริมาณมากเกินความจำเป็น ได้สรุปว่า การบริหารจัดการวัตถุดิบอาหารสดหรืออาหารแห้ง จะมีปัญหาในการบริหารจัดการแตกต่างกันอยู่แล้ว เพราะคำว่าของสด คือ สด จะ

เก็บไม่ได้นาน แต่อาหารแห้งก็ไม่ใช่ว่าจะไม่มีปัญหา มีแต่น้อยกว่าอาหารสดมากนัก โรงแรมอื่นๆ ก็มีปัญหานี้ ถ้าจะแข่งกัน คงวัดกันที่ฝีมือมากกว่า ซึ่งสามารถนำเสนอได้ตามแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 8 ปัญหาวัตถุดิบคงคลังมีมากเกินไป

จากรูปที่ 8 ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันห้องจัดเก็บวัตถุดิบ (แผนกสโตร์) มีวัตถุดิบคงคลังมีมากเกินไป ส่งผลให้เกิดปัญหาในการหาของยาก ชับซ้อน และตรวจเช็คลำบาก ไม่แบ่งแยกประเภทของวัตถุดิบ และไม่จัดทำป้ายบอกประเภทของวัตถุดิบ อีกทั้ง ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานคนปัจจุบันที่ไม่ทราบว่ ผู้ปฏิบัติงานคนก่อนหน้า เก็บวัตถุดิบไว้ที่ใด

TNI



รูปที่ 9 การจัดวัตถุดิบที่ไม่เป็นระเบียบ

จากรูปที่ 9 การจัดเก็บวัตถุดิบก็ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย ขาดการตรวจเช็ควัตถุดิบ
เกิดปัญหา วัตถุดิบเก่าที่มีไม่ถูกนำไปใช้ และวัตถุดิบใหม่ก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็น
วัตถุดิบอาหารสดซึ่งมีความจำเป็นต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิที่ถูกต้องเพื่อคงสภาพและคุณภาพ
ให้มีความสดจึงต้องเก็บไว้ในตู้แช่แข็ง



รูปที่ 10 ปัญหาของเสียมากเกินไป

จากรูปที่ 10 วัตถุดิบคงเหลือที่พร้อมใช้ในการปรุงอาหารไม่ได้มีการแยกแยะประเภทของวัตถุดิบอย่างชัดเจนทำให้อาจจะเสียเวลาในการเช็ควัตถุดิบคงเหลือ บรรจุภัณฑ์ของวัตถุดิบคงเหลือไม่ได้มีการนำเอาบรรจุภัณฑ์มาแยกให้เรียบร้อยอาจจะมีผลต่อความเรียบร้อยในการจัดการวัตถุดิบคงเหลือ



รูปที่ 11 ปัญหาสถานที่ไม่เอื้ออำนวย หรืออุปกรณ์จัดเก็บไม่เพียงพอโดยเฉพาะอาหารประเภทของสด

เนื่องจากสั่งซื้อมากเกินความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อการเก็บสินค้าในตู้เย็น และอุปกรณ์ในการเตรียมอาหารไม่ได้มีฝาปิดที่มิดชิดซึ่งอาจจะทำให้วัตถุดิบที่เตรียมไว้ได้รับสิ่งสกปรกโดยตรง และอาจจะมีผลต่อความสะอาดในการปรุงอาหาร



รูปที่ 12 ปัญหาการจัดเก็บที่ไม่มิดชิด

จากรูปที่ 12 พบว่า ตู้เก็บวัตถุดิบแห้งไม่ได้มีการแยกประเภทวัตถุดิบให้ชัดเจน วิธีการจัดเก็บ การเก็บรักษาไม่ปลอดภัยไม่มิดชิด ง่ายต่อการสูญหาย

4. ปัญหาทางด้านการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัวทั่วไป โรงแรม ABC

ปัญหาของการบริหารจัดการอาหารแห้งไม่ค่อยจะเป็นปัญหามากนัก เนื่องจากแผนกบัญชี(สโตร์) เป็นผู้รับผิดชอบส่วนใหญ่ มีแค่กระบวนการเบิกวัตถุดิบบางครั้งใช้เวลานาน หากมีการขึ้นตอนหรือวิธีการจัดเก็บที่ดีคงง่ายในการค้นหา สถานที่เก็บของไม่เป็นระเบียบ ควรจัดให้เป็นระเบียบให้เรียบร้อย จะได้ง่ายต่อการหยิบจับหรือเบิกของ วัตถุดิบบางอย่างไม่จำเป็นต้องเก็บไว้ในที่สูงเพราะต้องใช้ทุกวัน นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของ(ผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า)) คือ การประเมินสภาวะการณ์ต่างๆ ของอาหารสด อาหารแห้ง หรืออาหารประเภทใด ก็ไม่มีความสำคัญ เพราะปัจจุบันโรงแรมABC ลูกค้ายามาใช้บริการจะเป็นลูกค้าที่พักในห้องอยู่แล้ว ซึ่งส่วนใหญ่ทุกโรงแรมก็ทำอาหารเชาบุฟเฟต์แบบที่โรงแรมฯทำอยู่แล้ว และสอดคล้องกับ(ผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น)) ได้สรุปว่า วัตถุดิบบางชนิดต้องเย็นพื้นมีติดห้องครัว เพราะต้องนำมาปรุงอาหารและออกเป็นจำนวนมาก ได้แก่ ไข่ไก่ แยม ไส้กรอก ขนมปัง วัตถุดิบเหล่านี้จะขาดไม่ได้ ซึ่งหน้าที่การตรวจเช็คเป็นหน้าที่ผมและต้องรายงานการใช้ให้หัวหน้าทราบอีกที หากวัตถุดิบขาดหรือไม่พอใช้จำเป็นต้องเปลี่ยนเมนูรายการอาหาร ซึ่งบางครั้งก็ฉุกเฉินๆ เตรียมวัตถุดิบไม่ทัน แต่ไม่ว่าสถานการณ์ต่างๆ จะเป็นอย่างไร การที่ผมมีทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย ก็จะต้องทำหน้าที่ตรงนี้ให้ดีที่สุด ถ้าผมทำดี ผมก็จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

นอกจากนี้ หัวหน้าแผนกบัญชี ได้สรุปว่า เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุดิบ คงคลังห้องครัวของโรงแรมที่ถามมานี้ ถ้าเป็นวัตถุดิบอาหารสดต้องถามหัวหน้าเชฟโดยตรง เพราะหัวหน้าเชฟ จะตอบข้อมูลได้ดีกว่า ส่วนวัตถุดิบอาหารแห้งเป็นหน้าที่ของผู้ช่วยบัญชี (สโตร์) เป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง ส่วนในด้านอาหารสดนั้นหากมีความจำเป็นเร่งด่วน ในบริบททำงานจริง หัวหน้าเชฟจะมีการส่งใบเบิกมา เพื่อให้แผนกบัญชีไปทำเรื่องเบิกจ่ายเงินอยู่แล้ว ซึ่งแผนกบัญชีก็มีระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวย่อยครั้ง เช่น จะถามว่า อาหารแห้งประเภทใด หมดบ้าง ทำไมหมดเร็ว หรืออย่างไร หรือส่วนอาหารสดนั้น ลืมสั่งซื้อหรือว่าของมาไม่ครบ อย่างไร เพื่อทำให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานบัญชี และตรวจสอบความถูกต้องของหัวหน้าเชฟอีกรอบหนึ่ง สอดคล้องกับผู้ช่วยบัญชี ที่ระบุว่า การเบิกจ่ายเงินของอาหารสด อาหารแห้ง จะเน้นที่หัวหน้าเชฟทำนำเสนอมาให้กับฝ่ายบัญชี แต่ส่วนใหญ่ทางฝ่าย ก็ไม่มีการลดหรือไม่อนุมัติเงินเพื่อไปซื้ออาหารสด อาหารแห้ง แต่จะมีเพียงตรวจสอบว่า ถ้าอาหารไหนเป็นที่ต้องการ ก็จะเบิกบ่อย แต่อาหารแห้งถ้ามีการเบิกบ่อย จนเกินไป จะมีการถามว่า ทำไมเบิกบ่อยเท่านั้น แต่การเบิกจ่ายเงินของอาหารสด อาหารแห้ง หรือการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัว จะขึ้นอยู่กับหัวหน้าเชฟเป็นหลักโดยตรง บัญชีเพียงแค่ทำบ และเบิกจ่ายงบให้ตามนั้น และหัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก ระบุว่า มีการประสานงานระหว่างแผนกตลอด เพื่อส่งใบรายงานจำนวนลูกค้าที่เข้าพักในแต่ละวันให้แผนกห้องครัวยทราบ เพื่อจะได้พิจารณาถึงประเภทของอาหาร ปริมาณ ต้องเพียงพอต่อจำนวนลูกค้าที่เข้ารับประทานอาหารแต่ละวัน เพราะเนื่องจากการแข่งขันทางการตลาดมีความรุนแรงเพราะมีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่งในบริเวณนี้ จึงอาจส่งผลกระทบต่อในการเบิกจ่ายเงินของอาหารสด อาหารแห้ง หรือการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัว แต่การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของหัวหน้าเชฟเป็นหลักโดยตรง


 The logo of Thai-Nichi Institute of Technology (TNI) is displayed in the center. It features the letters 'TNI' in a large, bold, red serif font. The letters are set against a white circular background. Surrounding this circle is a blue gear-like border. The words 'THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY' are written in a white, sans-serif font along the inner edge of this blue border.

จากการศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำเสนอได้เป็นแผนผัง
กังปลา (Ishikawa) ได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 13 ปัญหาของแผนกห้องครัว โรงแรม ABC

จากรูปผังกังปลา ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัญหาของการจัดการวัตถุดิบ
คณคลังห้องครัว โรงแรมABC จะมีอยู่ 4 ปัญหาที่สำคัญ คือ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร

1. การขาด ลา มาสายของพนักงานในแผนก โดยไม่แจ้งล่วงหน้า
2. ขาดการบอกจำนวนลูกค้าจากแผนกต้อนรับ หรือความชอบ
3. การติดต่อสื่อสารระหว่างกันไม่ดีเท่าที่ควร
4. หัวหน้าเชฟและผู้ช่วย สืบว่ามีวัตถุดิบอยู่แล้ว แต่สั่งซื้อเพิ่ม
5. ขาดการใส่ใจข้อมูลลูกค้า เช่น ศาสนา โรคประจำตัว เป็นต้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ

1. ปัญหาการขาดการแสดงต้นทุน รายรับ และรายจ่ายอย่างละเอียด
2. ปัญหาทางด้านผลกำไรที่มีความผันแปรต่างๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าแก๊ส และ

อื่นๆ

3. ปัญหาทางด้านการขาดการวางแผนในการกำหนดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าใช้จ่ายผันแปรต่างๆ
4. ปัญหาทางด้านการขาดการประมาณราคาความคุ้มค่าของอาหารสดและอาหารแห้ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่

1. ปัญหาวัตถุดิบคงคลังมีมากเกินไป ทำให้เกิดการเน่าเสีย และเสื่อมสภาพ
2. ปัญหาทางด้านการจัดวัตถุดิบที่ไม่เป็นระเบียบ
3. ปัญหาที่มีของเสียมากเกินไป
4. ปัญหาสถานที่ไม่เอื้ออำนวย หรืออุปกรณ์จัดเก็บไม่เพียงพอโดยเฉพาะอาหารประเภทของสด
5. ปัญหาการจัดเก็บที่ไม่มีมิติ

ปัญหาทางด้านการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัว

1. ขาดการทำดัชนีว่าให้นำอาหารเข้า และอาหารออก
2. ปัญหาการขาดกระบวนการพยากรณ์การใช้อาหารสด
3. ปัญหาการสั่งซื้ออาหารสด บางครั้งนานจนเกินไป
4. ปัญหาความผิดพลาดจากการตรวจสอบ และตรวจรับหลังก่อนลงลายเซ็นจัดซื้อ

ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการวัตถุดิบคงคลังห้องครัวของโรงแรม ABC

1. แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร

- แนวทางการแก้ไขปัญหาวินัยการทำงานของพนักงานภายในแผนก หัวหน้าเซฟจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยึดถือเคารพทำตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งทางผู้บริหารได้กำหนดนโยบายให้พนักงานทุกแผนกยึดถือปฏิบัติ เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน หากมีผู้ฝ่าฝืน หัวหน้ามีอำนาจในการว่ากล่าวตักเตือน ลงบันทึกการขาด ลา มาสาย โดยสรุปเป็นรายเดือน พร้อมทั้งติดประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานในช่วงปลายปี

- แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสื่อสารที่ไม่ดี หัวหน้าเซฟจำเป็นต้องต้องมีการบูรณาการข้อมูลจากแผนกต้อนรับห้องพักที่ทำหน้าที่ในการยืนยันการจองห้องพักจากลูกค้า โดยแผนกต้อนรับห้องพักต้องส่งใบสรุปยอดจำนวนห้องพักแต่ละวันล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน เพื่อให้หัวหน้าเซฟได้รับข้อมูลของลูกค้าที่มีความถูกต้อง เช่น จำนวนห้องพัก เพศของลูกค้า ความชอบของลูกค้า การนับถือศาสนา โดยเฉพาะศาสนาอิสลาม เพื่อให้เกิดการวางแผนเพื่อ

นำวัตถุดิบต่างๆ เข้ามาปรุงอาหารให้เกิดการใช้วัตถุดิบที่เกิดประโยชน์สูงสุด และจะลดปัญหาการเน่าเสียของอาหารสด และอาหารแห้งต่อไป

- แนวทางการแก้ไขปัญหงานที่ขาดการใส่ใจต่อหน้าที่ หัวหน้าแผนกควรมีการตรวจสอบ ติดตามงานประจำวันของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ปฏิบัติงาน) และควรมีการลงบันทึกการทำงานให้มีลายลักษณ์อักษร เช่น ใบรายการวัตถุดิบอาหารสดและอาหารแห้งที่จำเป็น ใบรายงานการสั่งซื้อวัตถุดิบ สมุดลงบันทึกต้นทุนอาหารเข้า เพื่อผู้บริหารหรือผู้จัดการสามารถเช็คและตรวจสอบได้

2. แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากงบประมาณ

แนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดการแสดงต้นทุน รายรับ และรายจ่าย รวมไปถึงค่าใช้จ่ายแปรผัน อันจะนำไปสู่การพยากรณ์ความต้องการในการใช้วัตถุดิบ และการเบิกจ่ายงบประมาณทางการเงินต่างๆ พบว่า หัวหน้าเชฟ (ช่วงเช้า) มีวิธีในการประมาณการณ์ คือ ดูจากช่วงเวลาที่ใช้เป็นประจำ และจากประสบการณ์ในการประกอบอาหารมานานกว่า 10 ปี ส่วนหัวหน้าเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า จากการพยากรณ์ ถ้าซื้ออาหารสดมาเยอะ ก็จะนำไปทำบุฟเฟต์ในวันรุ่งขึ้นหรือวันต่อไป เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียหรือเน่าเสียได้ ส่วนผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า) ได้ระบุว่า หัวหน้าเชฟจะเป็นคนสั่งอาหาร และประมาณการสั่งวัตถุดิบต่างๆ และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า หัวหน้าเชฟจะประมาณการณ์วัตถุดิบที่เป็นอาหารสด อาหารแห้งต่างๆ เป็นต้น

เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา ปริมาณการสั่งวัตถุดิบอาหารสดและแห้งสำหรับโรงแรมฯ จะเป็นสิทธิ์ขาดของหัวหน้าเชฟ ซึ่งแผนกบัญชีก็ทำตามที่หัวหน้าเชฟต้องการ แต่มีเพียงประเด็น คือ หัวหน้าเชฟจะต้องตรวจเช็ควัตถุดิบที่ขาดหรือไม่เพียงพอต่อการประมาณการณ์ใช้ในครั้งนี้หรือไม่ให้รอบคอบสามารถพยากรณ์สามารถประเมินจำนวนลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารได้ในแต่ละวันจากตัวรายงานห้องพัก การจัดเก็บรักษาวัตถุดิบคงคลังห้องครัวไม่ให้เกิดความเน่าเสีย และต้องมีการจัดการวัตถุดิบโดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่านั้น

ดังนั้น การประมาณการณ์การใช้อาหารสด และอาหารแห้ง จะต้องอาศัยประสบการณ์ในการบริหารงานของหัวหน้าเชฟ อีกทั้งจะต้องมีการพิจารณาจากค่าสถิติในแต่ละปี รวมถึงการพิจารณาจากประเภทของลูกค้า ความชอบของลูกค้าในการรับประทานอาหารเพื่อทำให้เกิดความเหมาะสมในการประมาณการณ์การใช้วัตถุดิบอย่างถูกต้องมากที่สุด

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่

แนวทางการแก้ไขปัญหาวัตถุดิบคงคลังมีมากเกินไป จนทำให้เกิดการเน่าเสียและเสื่อมสภาพ รวมถึงปัญหาทางด้านการจัดวัตถุดิบที่ไม่เป็นระเบียบ ตลอดจนปัญหามีของเสียมากเกินไป หรือปัญหาสถานที่ไม่เอื้ออำนวย หรืออุปกรณ์จัดเก็บไม่เพียงพอโดยเฉพาะอาหารประเภทของสด และปัญหาการจัดเก็บที่ไม่มีมิดชิด ผู้วิจัย พบว่า โรงแรมโรงแรม ABC เกิด

ปัญหาความเน่าเสียของอาหารสด จำนวนมาก คิดเป็นค่าใช้จ่าย จำนวน 50,000 บาทต่อปี และแนวทางที่จะป้องกันไม่ให้เกิดวัตถุดิบที่เน่าเสียนั้น จะต้องจัดทำในรูปแบบของการบูรณาการทั้งทางด้านความรู้ของบุคลากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านสถานที่ และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถบริหารงานวัตถุดิบคงคลัง ที่เป็นอาหารสดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยหลักการที่สำคัญ คือ

3.1 ตัวอาคารต้องมีสภาพมั่นคง แข็งแรง มีสภาพวะของอนามัยสิ่งแวดล้อมที่ดี สามารถป้องกันแมลงวันและสัตว์กัดแทะไม่ให้เข้ามาสู่สถานที่เก็บรักษาอาหารสดและอาหารแห้ง รวมถึงสถานที่ประกอบอาหาร โดยห้องประกอบอาหารควรเป็นห้องแยกออกจากห้องอื่นๆ ประตูไม่ควรเปิดตรงสู่ห้องรับประทานอาหาร หรืออย่างน้อยควรมีผนังกันเป็นสัดส่วน ระยะทางเดินระหว่างเคาน์เตอร์ไม่ควรน้อยกว่า 1 เมตร

3.2 พื้นสะอาด ควรเป็นพื้นกระเบื้อง ไม่มีรอยร้าว แตกชำรุด ล้างด้วยผงซักฟอก น้ำยาฆ่าเชื้อโรคและน้ำร้อนทุกวัน

3.3 ฝาผนังเป็นกระเบื้อง ไม่มีรอยแตกร้าว ชำรุด กระเบื้องเคลือบจะต้องสูงกว่าพื้นไม่ต่ำกว่า 1.80 เมตร ส่วนของฝาผนังที่ติดกับพื้นห้องจะต้องทำเป็นมุมมน เพื่อป้องกันการทำความสะอาด บริเวณที่ปรุงอาหารที่ต้องใช้ไฟ ควรใช้วัสดุ ทนไฟ ผิวหน้าเรียบไม่ดูดซับน้ำ และทำความสะอาดได้ง่าย เช่น แผ่นอะลูมิเนียม สแตนเลส หรือกระเบื้องเคลือบสีขาว

3.4 มีการถ่ายเทอากาศที่ดี จะต้องมีการระบายอากาศในบริเวณ หุ่นต้ม และบริเวณห้องล้างภาชนะ โดยมีการปล่อยระบายควันหรือพัดลมดูดอากาศออกนอกอาคารที่ออกแบบไว้อย่างเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอที่จะดูดควันไอ ได้มากที่สุดโดยมีการทำความสะอาดไขมันที่สำหรับดูดควันด้วยน้ำยาเคมีอย่างสม่ำเสมอ

3.5 มีแสงสว่างเพียงพอที่จะมองเห็นตัวอาหาร เครื่องปรุง หรือ ภาชนะได้ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการหยิบจับ เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน และให้เห็นความสกปรกของอาหารและภาชนะได้

3.6 อุณหภูมิบริเวณต่างๆ จะต้องเป็นดังนี้

- 1) ห้องประกอบอาหารจะต้องมีความเย็นระหว่าง 20-22 องศาเซลเซียส
- 2) ห้องเก็บอาหารสดจะต้องมีความเย็นต่ำกว่า 10 องศาเซลเซียส
- 3) การเก็บอาหารที่ผลิตแล้ว จะต้องเก็บไว้ในห้องเย็นที่มีอุณหภูมิไม่เกินกว่า 7 องศาเซลเซียส หรือที่ต่ำที่สุดไม่เกิน 4 องศาเซลเซียส ตามมาตรฐานองค์การอนามัยโลก
- 4) มีการแบ่งพื้นที่การเก็บอาหาร และการประกอบอาหาร ออกเป็นสัดส่วน เพื่อป้องกันการปนเปื้อนซึ่งอาจเกิดขึ้นกับอาหารที่ผลิต
- 5) มีระบบการป้องกันสัตว์และแมลงไม่ให้เข้ามาในบริเวณ ประกอบอาหาร และบริเวณจำหน่ายอาหาร เป็นต้น

4. แนวทางการแก้ไขปัญหาทางด้านการจัดการวัตถุดิบคลังห้องครัว

หัวหน้าเชฟ (ช่วงเช้า) ได้ระบุว่า การใช้อาหารสด อาหารแห้งให้หมด และไม่เน่าเสีย ส่วนหัวหน้าเชฟ (ช่วงเย็น) ได้ระบุว่า ควรจะต้องมีการจัดทำระบบการจัดเก็บที่ดี มีการเขียนป้ายกำกับไว้ และควรจะต้องมีการเพิ่มพื้นที่ในครัว เพื่อให้วางอาหารได้อย่างถูกต้อง และแบ่งอาหารออกเป็นช่องๆ หรือตู้ เช่น อาหารแห้งที่จะหมดในเดือน ต่างๆ เพื่อทำให้เกิดความง่ายและมีประสิทธิภาพในการป้องกันปัญหาอาหารเน่าเสีย อีกทั้งผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเช้า) ได้สรุปว่า จะต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์มาลงข้อมูลต่างๆ เช่น วันรับวัตถุดิบเข้า (อาหารสด) และประมาณการการเน่าเสียของอาหารสด อาหารแห้ง และผู้ช่วยเชฟ (ช่วงเย็น) ได้สรุปว่า จะต้องมีการซื้ออาหารสด อาหารแห้งไม่มาก แต่สั่งบ่อยๆ จะดีกว่า ส่วนแผนกบัญชีและหัวหน้าแผนกต้อนรับห้องพัก ไม่มีการตอบข้อมูลในครั้งนี เพราะเป็นการบริหารจัดการของแผนกห้องครัว ดังนั้น แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ จะมีวิธีการดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผนจัดการวัตถุดิบอาหารสด และอาหารแห้งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า โรงแรมABC การบริหารอาหารสดของโรงแรมฯ มีรูปแบบของกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบ ซึ่งพิจารณาได้จากรูปดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลปริมาณการใช้ และมูลค่าวัตถุดิบ

ลำดับที่	รายการวัตถุดิบ	ปริมาณการใช้			มูลค่าวัตถุดิบ		
		ต่อเดือน	สะสม	%สะสม	ต่อเดือน	สะสม	%สะสม
1	ไข่ไก่เบอร์ 3	140	140	18.8%	77,000	77,000	50.1%
2	อกไก่สด	155	295	20.8%	21,700	98,700	14.1%
3	แฮม	62	357	8.3%	14,260	112,960	9.3%
4	เนื้อหมูสด	83	440	11.2%	12,450	125,410	8.1%
5	เบคอน	62	502	8.3%	11,780	137,190	7.7%
6	กุ้ง	24	526	3.2%	6,720	143,910	4.4%
7	ขนมปัง (แถว)	192	718	25.8%	6,336	150,246	4.1%
8	เนื้อปลาแซลมอน	18	736	2.4%	2,224	152,470	1.4%
9	เห็ดฟาง	8	744	1.1%	1,080	153,550	0.7%

จากตารางที่ 0 ดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัย พบว่า กระบวนการทำงานของการบริหารวัตถุดิบคลัง กลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ยังขาดความละเอียดและรอบคอบในการทำงาน จึงทำให้เกิดปัญหาของการขาดแคลนวัตถุดิบคลังที่เป็นอาหารสด เนื่องจาก พนักงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ทำการตรวจสอบเป็นประจำ แต่จะใช้วิธีการสุ่มตรวจสอบ เช่น 5 วันครั้ง หรือ 1 สัปดาห์ครั้ง เป็นต้น จึงทำให้ไม่ทราบว่า อาหารสดมีปริมาณเหลืออยู่เท่าใด และไม่มีการจัดทำเป็นเอกสารที่ชัดเจนว่า วันใดใช้อาหารไปจำนวนเท่าใด และอาจจะทำให้เกิดการทุจริตได้ เป็นต้น

ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น คือ

- ควรมีการสร้างระบบ ระเบียบในการทำงาน คำสั่ง ใบประกาศ ให้มีความชัดเจน และนำมาใช้ โดยพนักงานนั้นจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ความสามารถในการทำงาน และนำเสนอข้อมูลไปใช้ได้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนต่อไป

- โรงแรม ABC ควรมีการออกกฎระเบียบถึงปริมาณการใช้อาหารสดต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น และควรมีการลงบันทึกข้อมูลประจำวันต่อการใช้ เพื่อเป็นหลักฐาน และเป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์หรือพยากรณ์วัตถุดิบคงคลังต่อไป

- โรงแรม ABC ควรมีการออกแบบฟอร์ม หรือเอกสารต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการให้พนักงานลงข้อมูลต่างๆ อย่างถูกต้อง และเป็นระบบ เช่น ใบสั่งซื้อรายการวัตถุดิบ สมุดลงบันทึกต้นทุน เป็นต้น

4.2 การควบคุมการสั่งซื้อ (Purchasing Control) โดยการซื้อวัตถุดิบจำเป็นต่อการเตรียมและการขายอาหาร การควบคุมการสั่งซื้ออย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพต้องควบคุมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งปัจจัยที่ในการควบคุมการสั่งซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ คือ (1) หน้าที่ความรับผิดชอบในการสั่งซื้อต้องมีคนเดียว (2) ข้อกำหนดของมาตรฐานด้านคุณภาพ (3) ระบุปริมาณการซื้อ (4) ซื้อวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสม ดังนั้น ถ้าระบบการควบคุมการสั่งซื้อไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เพราะรับซื้อวัตถุดิบที่เกิดการเสียได้ง่ายในปริมาณที่มากเกินไปจนความจำเป็น หรือซื้อวัตถุดิบโดยไม่พิจารณาถึงคุณภาพ ทำให้นำไปผลิตอาหารไม่ได้ ดังนั้น การควบคุมระบบการสั่งซื้อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการควบคุมต้นทุน

4.3 การควบคุมการรับของ (Receiving Control) โดยการควบคุมการรับของที่ดีจำเป็นต้องตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ และราคา ให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพราะผู้ส่งของอาจส่งวัตถุดิบในปริมาณที่ผิดพลาด หรือคุณภาพวัตถุดิบต่ำกว่าที่กำหนด หรือคิดราคาสูงกว่าที่ตกลงกันไว้ เมื่อได้รับวัตถุดิบตามที่ต้องการแล้วให้นำวัตถุดิบที่ได้รับนำเข้าไปทำการเก็บรักษาตามสภาพการของอาหาร ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันการเสื่อมสภาพของวัตถุดิบ และยังเป็นการป้องกันการสูญหายอีกด้วย

4.4 การควบคุมการเก็บรักษา (Storing Control) โดยเจ้าหน้าที่ควบคุมอาหาร (Food Controller) จำเป็นต้องจัดมาตรฐานและวิธีการเก็บรักษาวัตถุดิบในแต่ละประเภททั้งนี้เพื่อช่วยลดต้นทุนของค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดหลังจากการรับวัตถุดิบจนกระทั่งถึงเวลาที่เบิกวัตถุดิบไปใช้เพื่อประกอบอาหาร ทั้งนี้เพราะช่วงอายุการเก็บรักษาของวัตถุดิบประเภทที่เกิดการเสียได้ง่าย (Perishables) ซึ่งเป็นประเภท ผักสด ผลไม้สด เนื้อสัตว์ เป็นต้น ซึ่งอาหารประเภทนี้ ถ้าใช้ไม่หมดในช่วงระยะเวลา หรือ ถ้าวางทิ้งไว้ในอุณหภูมิที่ไม่เหมาะสมเป็นเวลานาน ก็เกิดการ

เสียได้ง่าย ดังนั้น เจ้าหน้าที่ควบคุมจึงจำเป็นต้องตั้งระบบการทำงานเพื่อป้องกันการสูญเสียของต้นดังกล่าวต่อไป

4.5 ขั้นตอนในการจัดเก็บวัตถุดิบคงคลัง และการเก็บรักษาสินค้าและโรงแรม ABC

- 1) การตรวจรับและนับสินค้าที่จะนำเข้ามาเก็บรักษา
- 2) การจัดเก็บสินค้า เช่น (1) จัดเก็บให้เหมาะสมกับสินค้าแต่ละชนิด (2) สินค้าที่เป็นอาหารควรจัดแยกจากสินค้าที่ไม่ใช่อาหาร (3) จัดสินค้าให้เป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ (4) จัดเก็บสินค้าในภาชนะที่ปิดสนิท (5) จัดเก็บเพื่อความสะดวกในการหมุนเวียนนำสินค้าที่จัดเก็บก่อนออกมาใช้ก่อน (6) จัดระบบรักษาความปลอดภัยที่ดี (7) ไม่ควรมีสินค้าเก็บมากเกินไป

4.6 แนวทางการจัดเก็บวัตถุดิบ

- 1) การเก็บรักษาที่อุณหภูมิของตู้เย็นและตู้แช่แข็ง การเก็บรักษาอาหารประเภทเนื้อสัตว์ ห้องเก็บเนื้อสัตว์มี 2 ประเภท คือ (1) ห้องเย็น (Cold Room) อุณหภูมิที่เหมาะสมอยู่ที่ 1-4 องศาเซลเซียส (2) ห้องแช่แข็ง (Deep Freezer) อุณหภูมิที่เหมาะสมอยู่ที่ -18 องศาเซลเซียส
- 2) การเก็บอาหารประเภทผักและผลไม้แต่ละชนิด อุณหภูมิที่เหมาะสมอยู่ที่ 2-7 องศาเซลเซียส การเก็บรักษาในอุณหภูมิที่ต่ำเกินไปจะทำให้เกิดความเสียหายที่เรียกว่า “ความบอบช้ำจากความเย็น” (Chilling Injuries)
- 3) การเก็บอาหารสดประเภทอื่นๆ เช่น ไข่ไก่ นมพาสเจอร์ไรซ์ ควรอยู่ในอุณหภูมิที่ 3-8 องศาเซลเซียส และควรเก็บในภาชนะที่ปิดมิดชิด
- 4) การเก็บรักษาในสภาพแห้ง (Dry Storage) หมายถึง การเก็บรักษาอาหารประเภทที่ไม่เสียหรือหมดอายุง่าย เช่น อาหารกระป๋องที่สามารถเก็บรักษาได้มันอุณหภูมิที่ไม่ต่ำมาก อาหารแห้ง เช่น ข้าว ถั่วเมล็ดแห้ง แป้ง น้ำตาล การปฏิบัติในการเก็บรักษาในสภาพแห้งสามารถทำได้ คือ (1) สถานที่จัดเก็บ ควรมีการถ่ายเทอากาศอย่างดีเพื่อช่วยในการควบคุมอุณหภูมิและความชื้น และช่วยป้องกันกลิ่นอับ อุณหภูมิของห้องจะอยู่ประมาณ 10-20 องศาเซลเซียส ความชื้นอยู่ประมาณร้อยละ 50-60 ห้องที่มีความชื้นมากมีผลทำให้เกิดการเสื่อมคุณภาพ (2) สภาพห้องที่จัดเก็บควรมีพื้นที่ไม่ลื่นทำความสะอาดได้ง่าย ฝ้าและเพดานทาสีอ่อน และมีผิวเรียบเพื่อไม่ให้เป็นที่หมักหมมของเชื้อโรค หรือสิ่งสกปรก (3) อุปกรณ์ที่ใช้ ควรเลือกอุปกรณ์ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นระเบียบและสะดวกในการนำสินค้าไปใช้ (4) การเก็บรักษาวัสดุสิ้นเปลืองและวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้อื่นๆ การจัดเก็บสินค้าควรเก็บแยกออกจากส่วนที่เป็นอาหาร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยไปใช้

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ABC ต่อการบริหารจัดการอาหารแห้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีการนำเสนอข้อมูลและแนวทางต่าง ๆ ที่สำคัญประกอบไปด้วย

1. ข้อเสนอแนะทางด้านด้านบุคลากร พ่อครัว และแผนกสโตร์ ขาดการประสานงาน ร่วมกันในการดำเนินงานเกี่ยวกับวัตถุดิบคงคลัง ในวัตถุดิบอาหารแห้ง อันเกิดขึ้นจากปัญหา 2 ประการ คือ (1) หัวหน้าพ่อครัว ขาดการตรวจสอบวัตถุดิบคงคลังประเภทอาหารแห้งอย่างเป็นประจำ และคิดว่า มีอาหารแห้งเพียงพอต่อการใช้งาน (2) แผนกสโตร์ขาดความรู้ในกระบวนการจัดเก็บอาหารแห้ง จึงทำให้อาหารแห้งเกิดการเน่าเสีย ซึ่งจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น 2 ปัญหา ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ในบางครั้ง หัวหน้าพ่อครัวทราบว่ามีวัตถุดิบอาหารแห้งอยู่ในคลังสินค้า แต่พอไปทำการเบิกเพื่อนำมาประกอบอาหาร ปรากฏว่า วัตถุดิบดังกล่าวเกิดความเน่าเสีย เป็นต้น ดังนั้น แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาด้านบุคลากร คือ โรงแรม ABC ควรมีการอบรม และพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเก็บรักษาอาหารแห้ง ให้มีสภาพที่ดี และไม่เน่าเสีย รวมถึงจัดระบบที่จะส่งเสริมความตระหนักให้กับผู้ปฏิบัติงาน จะต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบอาหารแห้งต่าง ๆ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะทางด้านการกระบวนการทำงาน ผู้วิจัยพบว่า ปัจจุบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายนั้น เกิดปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาของการเน่าเสีย และปัญหาจากการตรวจสอบข้อมูลจากการทำงานของแผนกครัว ที่ยังขาดความรอบคอบ ขาดความรู้ และขาดทักษะในการบริหารจัดการคลังสินค้าประเภทอาหารสด และอาหารแห้ง อีกทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสั่งซื้อ ซึ่งจะพบว่า ภายหลังที่ซื้อวัตถุดิบอาหารแห้งมาแล้ว เมื่อนำไปเก็บไว้ในสถานที่จัดเก็บ กลับพบว่า มีวัตถุดิบประเภทอาหารแห้งชนิดเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เกิดความผิดพลาดจากระบบการสั่งซื้อ หรือเกิดจากความไม่รอบคอบของพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนั้น โรงแรมฯ จึงควรมีการจัดทำระบบวัตถุดิบคงคลัง ประเภทอาหารแห้ง ให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยโรงแรมฯ ควรมีการจัดทำโปรแกรมที่จะให้พนักงานได้ลงชื่อ และทำการเบิกวัตถุดิบต่าง ๆ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนโรงแรมฯจะต้องมีระบบการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน และมีความทันสมัย เช่น การนำเอาระบบการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุคงคลังด้วยวิธี ABC Analysis มาใช้ในการบริหารงาน

3. ข้อเสนอแนะทางด้านอุปกรณ์และสถานที่ ผู้วิจัยพบว่า วัตถุดิบประเภทอาหารแห้ง เสี่ยงง่าย เนื่องจากโรงแรม ABC มีสถานที่จัดเก็บไม่ถูกต้อง เช่น การจัดเก็บผัก และผลไม้ในช่องที่ไม่ใช่ช่องเย็นแช่แข็งที่ถูกต้อง อีกทั้ง ยังมีการจัดวางวัตถุดิบต่าง ๆ อย่างไม่เป็นระบบ จึงทำให้

เกิดปัญหาทางด้านการค้นหาวัตถุดิบไม่พบ แล้วจำเป็นจะต้องสั่งซื้อวัตถุดิบใหม่ ทั้งๆ ที่มีวัตถุดิบประเภทอาหารสด และอาหารแห้งเหลืออยู่ เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะทางด้านวัตถุดิบ ผู้วิจัยพบว่า โรงแรม ABC และพนักงาน ยังไม่มีการนำระบบการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุดังกล่าวมาใช้ ซึ่งแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการวิเคราะห์ความสำคัญของพัสดุดังกล่าวของแผนกห้องครัว คือ

4.1 การเลือกวัตถุดิบ โดยผู้ปฏิบัติงานหรือพ่อครัวที่ทำงานอยู่ในโรงแรมฯ มีการพิจารณาถึงแหล่งที่มาของอาหาร อาหารที่สะอาดย่อมได้มาจากแหล่งที่มาที่สะอาดปลอดภัย มีการเลือกซื้อผัก ผลไม้ที่มีคุณภาพ สด สะอาด ไม่ขึ้นรา เป็นต้น ส่วนเนื้อสัตว์นั้น ควรจะต้องเนื้อสัตว์ที่สด มีการบรรจุหีบห่ออย่างดี ไม่เห็นเขียว หรือมีการพบจุดแดง จุดเขียวบนเนื้อสัตว์ต่างๆ เพื่อให้ได้เนื้อสัตว์ที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และสามารถเก็บเป็นเนื้อสัตว์แบบแช่แข็งได้ และมีอายุการจัดเก็บที่ยาวนานเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยใช้แนวทาง คือ

4.1.1 อาหารสด ต้องได้รับการตรวจสอบผ่านการคัดเลือกคุณภาพอาหารทางกายภาพ เช่นสภาพอาหารไม่ผิดปกติมีสีสดตามธรรมชาติไม่เน่าเสียและไม่มีกลิ่นเหม็น

4.1.2 อาหารแห้งต้องไม่ขึ้นรา ไม่มีกลิ่นอับต้องล้างทำความสะอาดก่อนนำมาใช้ประกอบอาหาร

4.1.3 อาหารกระป๋อง ควรพิจารณาจากลักษณะของกระป๋อง ต้องไม่ผิดปกติ เช่น ไม่บุบ ไม่ขึ้นสนิม และมีการตรวจสอบวันหมดอายุ

4.1.4 การจัดเก็บสารปรุงแต่งอาหาร โดยใช้วิธีการ คือ ต้องเป็นต้นสารที่ได้รับอนุญาตให้ใช้ปรุงอาหารได้ และอยู่ในสภาพที่ดี สะอาด ไม่เสื่อมคุณภาพ หรือมีสี กลิ่น รสที่ผิดปกติอยู่ในภาชนะบรรจุที่สะอาด ปลอดภัยมีฉลากถูกต้อง เช่นมีเลขทะเบียนตำรับอาหาร (อย.) หรือมีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) เป็นต้น

4.1.5 น้ำแข็ง จะต้องมีการจัดเก็บในภาชนะที่สะอาด ไม่เป็นสนิม มีฝาปิดและวางสูงจากพื้นอย่างน้อย 60 เซนติเมตร ต้องมีอุปกรณ์สำหรับคีบ หรือตักที่มีด้ามยาวเพียงพอจะหยิบจับได้สะอาด และต้องไม่มีสิ่งของอื่นแฉะรวมอยู่กับน้ำแข็ง

4.1.6 การกำจัดขยะมูลฝอยและเศษอาหาร ภายในร้านอาหารสามารถแยกประเภทของขยะมูลฝอยได้ 2 ลักษณะ คือ ขยะมูลฝอยเปียก เช่น เศษอาหาร เศษเนื้อ เศษผักต่างๆ และ ขยะมูลฝอยแห้ง หมายถึงขยะมูลฝอยย่อย ที่ไม่เน่าเปื่อยง่าย สามารถเผาไหม้ได้ถึงรองรับขยะมูลฝอยที่ถูกสุขลักษณะ ปกปิดมิดชิด ไม่รั่วซึม ควรมีฝาปิดเพื่อป้องกันแมลงวันไม่ให้ลงไปเพาะพันธุ์ และป้องกันสัตว์ต่างๆ คืบ เป็นต้น

4.1.7 ระบบบำบัดน้ำเสียและบ่อดักไขมัน ร้านอาหารต้องติดตั้งบ่อดักไขมันหรือถังดักไขมันเชื่อมจากอ่างล้างจาน บ่อดักไขมันมีประสิทธิภาพในการดักไขมัน เป็นต้น

5. ข้อเสนอแนะทางด้านงบประมาณ พนักงานบัญชี และหัวหน้าเซฟ จะต้องมีการวิเคราะห์งบประมาณ และมีการจัดทำแนวทางในการบริหารงบประมาณอย่างถูกต้อง ชัดเจน เช่น การจัดทำข้อมูลแสดงต้นทุนรายรับ รายจ่ายต่างๆ ให้ละเอียด และมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการวิเคราะห์ต้นทุนความผันแปรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าแก๊ส และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันการวางแผนในการกำหนดค่าใช้จ่าย รวมถึงค่าใช้จ่ายผันแปรต่างๆ ให้มีต้นทุนที่ไม่สูงจนเกินไป และลดรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความคุ้มค่าของอาหารสดและอาหารแห้ง ต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงสภาพของอาคาร และสถานที่ในการจัดเก็บอาหารสด และอาหารแห้งว่ามีความเหมาะสม และถูกต้องตามคุณลักษณะหรือสภาพที่เหมาะสมต่อการจัดเก็บวัตถุดิบต่างๆ

2. ควรมีการใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การเข้าไปสังเกตการณ์ หรือการถ่ายภาพการปฏิบัติงานในขั้นตอนของการจัดเก็บวัตถุดิบ เพื่อให้ทราบว่า ในองค์กร หน่วยงาน หรือร้านค้าต่างๆ มีการจัดเก็บอาหารเป็นที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพ และทำให้จัดเก็บอาหารได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาและมีการจัดทำดัชนีวัดว่าอาหารสด และอาหารแห้งประเภทใดสามารถอยู่ได้ระยะเวลาเท่าใด จึงไม่เกิดการเน่าเสีย เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถประมาณการระยะเวลาที่จะนำอาหารสด และอาหารแห้งเหล่านั้น มาประกอบอาหารได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งจะต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดต่างๆ เช่น การจดวัน เดือน ปีที่ซื้ออาหารสด และอาหารแห้งมา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถรู้ว่า อาหารสดและอาหารแห้งนั้น ซื้อมาวันใด และวันหมดอายุ เป็นต้น

TNI



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2548). **การแก้ปัญหาธุรกิจด้วยวิธีสถิติ**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- . (2550). **หลักการควบคุมคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เกศินี วิฑูรชาติ; และคณะ. (2550). **การวิเคราะห์เชิงปริมาณทางธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนินฐา สกุลเดียว. (2554). **ลดของเสียจากการฉีกพลาสติกด้วยการใช้เครื่องมือคุณภาพ QC 7Tools กรณีศึกษาโรงงานบรรจุภัณฑ์พลาสติก**. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2558, จาก <https://app.enit.kku.ac.th/mis/administrator/doc.../20130311163019.pdf>.
- จันทร์จิรา ใจทับทิม. (2552). **ประเภทของการควบคุมสินค้าคงคลัง**. สารนิพนธ์ วท.ม. (การจัดการโลจิสติกส์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- จิตาภา พระโคตร; และคณะ. (2551). **การเพิ่มขีดความสามารถในการควบคุมการบริหารงานและการวางแผนการตลาดในธุรกิจร้านอาหาร กรณีศึกษาร้านแซบหัวควัวอีสาน จังหวัดขอนแก่น**. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2558, จาก eprints.utcc.ac.th/2448/1/2448fulltext.pdf.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์; และคณะ. (2545). **TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.
- พิภพ ลลิตาภรณ์. (2552). **ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต**. พิมพ์ครั้งที่ 10. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : ส.ส.ท.
- โรงแรม ABC. (2555). **ข้อมูลการควบคุมภายใน**. กรุงเทพฯ : โรงแรม ABC.
- รัตน์ สุภาศาสตร์. (2556). **การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ตามความคิดเห็นของพนักงานบริษัท เซ็นทรัลพัฒนาชลบุรี จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- โลจิสติกส์คอเนอร์. (2556). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง**. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2558, จาก http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=287:inventorybasic&catid=42:inventory-management&Itemid=86.

วรพุทธ ศิลาจันทร์; และคณะ. (2551). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กร

กรณีศึกษา ร้านบาบีคิว ฮัท. วิทยานิพนธ์ วร.ม. (การตลาด). ขอนแก่น :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิขรินทร์ มหาพราหมณ์. (2556). การวัดประสิทธิภาพการบริหารจัดการคลังสินค้าของ

ห้างสรรพสินค้าเทสโก้โลตัสในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ ศ.ม.

(เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

เสนาะ ดีเยาว์. (2541). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์.

สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ. สืบค้น

เมื่อ 10 มีนาคม 2558, จาก <http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=index>.

เสาวนิตย์ จันทนโรจน์. (2551). การประยุกต์แบบจำลองโซ่อุปทานเพื่อ การประเมิน

สมรรถนะของโซ่อุปทานในอุตสาหกรรม เม็ดพลาสติกกรีไซเคิล : กรณีศึกษา

โรงงาน ผลิตเม็ดพลาสติกกรีไซเคิล. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการโลจิสติกส์).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.). (2553). บทวิเคราะห์ธุรกิจ

โรงแรมและรีสอร์ท ปี 2553. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

Englewood Cliffs. (2000). 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.

Ishikawa. (1985). **What Is Total Quality Control ?**. 1st ed. English : Prentice-Hall

International Inc.

TNI



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสัมภาษณ์

TNI

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง

แนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัว กรณีศึกษาโรงแรม ABC

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ประกอบการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัว โรงแรม ABC ซึ่งข้อมูลจากคำสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับทั้งชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน เป็นต้น รวมถึงข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้เป็นเพียงข้อมูลสำหรับการจัดทำวิจัยเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอให้ผู้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้มีความถูกต้อง และสร้างเป็นแนวทางการจัดการวัตถุดิบคงคลังแผนกห้องครัว โรงแรม ABC ที่สมบูรณ์แบบต่อไป

ผู้วิจัย

1. สภาวะการดำเนินงานที่รุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลทำให้ทางการจัดการวัตถุดิบคงคลัง เช่น อาหารสด และอาหารแห้ง เป็นอย่างไร โปรดอธิบายอย่างละเอียด

2. ลักษณะโครงสร้างและรายได้รวมของโรงแรม ABC เกี่ยวกับอาหารสด และอาหารแห้ง ปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร โปรดอธิบายอย่างละเอียด

3. ลักษณะโครงสร้างรายได้ของห้องอาหาร มีการแบ่งค่าใช้จ่ายประเภทใดบ้าง โปรดอภิปรายพอสังเขป

4. ปัจจุบัน โรงแรม ABC ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดทุนด้านห้องอาหารหรือไม่ อย่างไร โปรดอภิปรายพอสังเขป

5. กลุ่มต้นทุนประเภทอาหารสด อาหารแห้ง และกลุ่มอาหารประเภทอื่นๆ ทางห้องครัวของ โรงแรม ABC มีกระบวนการบริหารงานอย่างไร พบปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางการแก้ไข ปัญหาอย่างไร โปรดอภิปรายพอสังเขป

6. ท่านมีการประมาณการปริมาณการสั่งซื้ออาหารต่างๆ เช่น อาหารสด และอาหารแห้ง อย่างไร พบปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร โปรดอภิปรายพอสังเขป

7. ท่านคิดว่า แผนกห้องครัวของท่าน ปัจจุบันมีปัญหาอะไรบางที่สำคัญ และเป็นอุปสรรคในการทำงาน ที่เกี่ยวกับอาหารสด และอาหารแห้งโปรดอภิปรายพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านมีวิธีการควบคุมหรือการจัดการสินค้าคงคลังและการควบคุมสินค้าคงเหลือ เช่น อาหารสด และอาหารแห้งของห้องอาหารอย่างไร โปรดอภิปรายพอสังเขป

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบข้อคำถาม
ผู้วิจัย

TNI