

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2558

IMPROVING EFFECTIVENESS IN THE MANAGEMENT OF ACCOUNT
RECEIVABLES OF THE CONVENIENT GRAND SUVARNABHUMI HOTEL

Pattama Liwongcharoen



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

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกค้าการค้า
ของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

โดย

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ

สาขาวิชา

การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. รัชมัย เจียรกุล

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วุฒิ สุขเจริญ)

..... กรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. รัชมัย เจียรกุล)

บทมา ลีวงศ์เจริญ : การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรม
คอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ. อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ธัญมัย เจียรกุล, 98 หน้า.

สารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ทั้งผู้ปฏิบัติงานของโรงแรม จำนวน 3 คน และลูกค้าบริษัททัวร์ จำนวน 12 คน จากการเก็บข้อมูลชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 1 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของโรงแรม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าประเด็นปัญหาที่เกิดจากการทำงานล่าช้ามาจากกระบวนการทำงานของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ในเรื่องของความถูกต้องของเอกสาร ขาดการประสานงาน ขาดทักษะในการทำงาน และปัญหาการติดต่อสื่อสาร ทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ควรปรับโครงสร้างของการบริหารงานในเรื่องของบุคคลในการสั่งงานที่ซับซ้อน เรื่องของการพัฒนาระบบการทำงานที่ลึกลับกับแผนกอื่น ควรมีการปรับปรุงระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ การเก็บข้อมูลชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 2 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์ พบว่า ควรลดกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ในกรณีที่ได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของส่วนลดราคาค่าห้องพัก ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่พนักงานบัญชีของบริษัททัวร์อยากได้รับ คือ การให้เครดิตในการชำระเงินที่ยาวกว่าเดิม

หลังจากการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข พบว่า กระบวนการในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีสามารถลดระยะเวลาในการทำงานทั้งหมดจาก 3-7 วัน เหลือเพียง 1 วัน

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าในทุกด้าน ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการทำงานทั้งภายในและภายนอก การสื่อสารและการประสานงาน ระบบการบริหารลูกหนี้ ความถูกต้องของเอกสาร และเงื่อนไขการชำระเงิน

TNI

บัณฑิตวิทยาลัย

ลายมือชื่อนักศึกษา

สาขาวิชา การจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2558

PATTAMA LIWONGCHAROEN : IMPROVING EFFECTIVENESS IN THE
MANAGEMENT OF ACCOUNT RECEIVABLES OF THE CONVENIENT GRAND
SUARNABHUMI HOTEL. ADVISOR : DR. TANYAMAI CHIARAKUL, 98 PP.

The objective of this thesis focused on the way of improving in debt management in the Convenient Grand Suvarnabhumi Hotel. Interestingly, I did the qualitative survey of two groups which consisted of 3 employees and 12 customers. The first group results were shown that there were many problems in process of submitting the document such as the exactness of document, lacking of communication and skills of work in that process. Convenient Grand Suvarnabhumi hotel needed to change the operating process in case of complicated ordering, the improvement of communicating between departments. The second results from interviewing the Tour's accounting employee were given that the hotel needed to reduce some complicated process in case of the customers got the promotion from the hotel. The suggestion from customers was to expand the longer credit payment.

After the revision process in the accounting department, the working process was reduced from 3-7 days to only one day.

The researcher concluded that the way of improvement in debt management was to modify in both internal and external process, the communication and coordinating of customers' debt, the exactness of document and the payment condition.

TNI

Graduate School

Student's Signature.....

Field of Study Executive Enterprise Management

Advisor's Signature.....

Academic Year 2015

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร. ชันยชัย เจียรกุล และคณะอาจารย์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่ง และขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ รวมถึงพนักงานโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ที่คอยช่วยเหลือชี้แนะและให้คำปรึกษาต่างๆ และต้องขอขอบคุณพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ ตลอดการศึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา รวมถึงผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ทุกท่าน

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ

TNI

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญรูป	ญ
 บทที่	
1 บทนำ	1
สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษา	3
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
กรอบแนวความคิด	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	7
ขั้นตอนการเก็บข้อมูล	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
หลักการพื้นฐาน	9
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
ขั้นตอนการดำเนินงาน	48
การวิเคราะห์.....	51
4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	52
สรุปผลการศึกษา	52

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก	74
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม เพื่อการศึกษา.....	75
ภาคผนวก ข. ตารางการสัมภาษณ์.....	82
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	98

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน	7
2	สัดส่วนลูกหนี้การค้าในแต่ละปี เครดิต 7 วัน.....	46
3	สัดส่วนลูกหนี้การค้าในแต่ละปี เครดิต 14 วัน.....	47
4	ขั้นตอนการทำงานของระบบอีซีพีอาร์.....	53
5	สัดส่วนลูกหนี้การค้าที่ลดลงหลังจากปรับโครงสร้างการทำงาน.....	66

TNI

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กราฟแสดงมูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด เครดิต 7 วัน	2
2	กราฟแสดงมูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด เครดิต 14 วัน	3
3	ตัวอย่างการทำงานให้เป็นสัดส่วนด้วยการวิเคราะห์การทำงาน.....	20
4	กระบวนการพัฒนาการทำงาน (PDCA).....	24
5	กระบวนการฝึกอบรม	30
6	ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์การแบบแคบ	36
7	ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์การแบบกว้าง	37
8	ส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Components of Performance)	40
9	ขั้นตอนการทำงานแบบเดิมของแผนกต้อนรับ, แผนกบัญชี และลูกค้า.....	61
10	การปรับขั้นตอนการทำงานของแผนกขาย/รับจองห้องพัก ต้อนรับ แผนกบัญชี และลูกค้า	64



TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมของประเทศ มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติอยู่เป็นจำนวนมาก โดยจากการศึกษาจาก (สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2556) พบว่า สาเหตุที่สำคัญที่สุดของการท่องเที่ยวในประเทศไทย คือ การที่มีทรัพยากรทางธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นจำนวนมาก มีความสวยงาม และเป็นประเทศที่เปิดเสรีทางการค้า อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางของอาเซียนที่มีความสะดวกสบายในการเดินทางทั้งขาเข้าประเทศ และขาออกนอกประเทศ เป็นต้น จึงทำให้ธุรกิจด้านการค้าและบริการเป็นธุรกิจหลัก และสำคัญต่อประเทศ

การศึกษาดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ (ธนาคารกรุงไทย. 2558) ที่ได้ทำการศึกษาภาพรวมของธุรกิจต่างๆ ที่ดำเนินการระหว่างปีพ.ศ.2557-พ.ศ.2558 พบว่าประเทศไทยมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ลดลงมากที่สุดในรอบ 6 ปี ซึ่งเป็นผลมาจากการเกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาทางด้านการเมือง ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ และปัญหาที่เกิดจากการว่างงาน รวมถึงปัญหาอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งรัฐบาลก็ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้มีการจัดทำงบประมาณ เช่น การเร่งเบิกจ่ายงบประมาณปีพ.ศ.2558 เพื่อให้การกู้ยืมกับบริษัทขนาดใหญ่ และขนาดกลาง เพื่อทำให้เกิดการลงทุนร่วมกัน และเกิดความคล่องตัวทางการเงินอันจะเป็นผลต่อการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจต่อไปในอนาคต

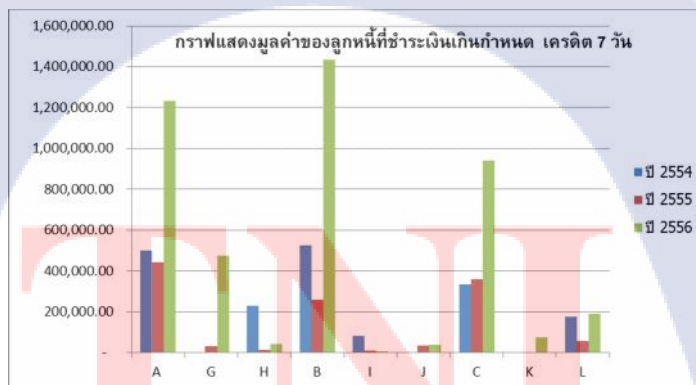
จากการศึกษาของ (สภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2556) และ (ธนาคารกรุงไทย. 2558) ผู้วิจัยพบที่มีความสอดคล้องกันในเรื่องของเศรษฐกิจที่พบว่า ในปีพ.ศ.2558 นั้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีพ.ศ.2557 ที่ผ่านมาในช่วงเดียวกันพบว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติ เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก และเมื่อพิจารณาจากอัตราการเข้าพักโรงแรมในช่วงเวลาเดียวกัน (ธนาคารกรุงไทย. 2558) รายงานภาวะเศรษฐกิจรายเดือน ฝ่ายวิจัยความเสี่ยงธุรกิจ.กลุ่มบริหารความเสี่ยง.สายงานบริหารความเสี่ยง

การศึกษาดังกล่าวข้างต้นนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ภาวะเศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรก ปี 2558 และแนวโน้มคาดว่าเศรษฐกิจจะขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยมีปัจจัยสนับสนุน คือ (1) การใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐที่ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง (2) การใช้จ่ายและการลงทุนของภาคเอกชนที่ปรับตัวดีขึ้นตามลำดับ ในภาวะที่ความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจ และแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี (3) การขยายตัวของภาคการท่องเที่ยวที่คาดว่าจะ

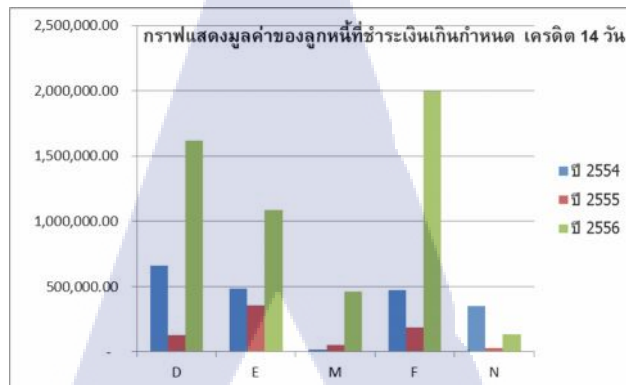
จะต่อเนื่องในช่วงที่เหลือของปี (4) การผลิตภาคอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น และ (5) ราคาน้ำมันอยู่ในระดับต่ำซึ่งเพิ่มอำนาจซื้อ และเอื้ออำนวยต่อการดำเนินนโยบายการเงินผ่อนคลายอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ดังนั้น ในการศึกษาต่างๆ ที่ได้อ้างถึงมา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันสถานการณ์ทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมบริการ ถือได้ว่าการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากสาเหตุหรือปัจจัยที่สำคัญหลายประการ เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางการเมือง และจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่ลดลง จึงเป็นผลทำให้ผู้ประกอบการทางด้านธุรกิจโรงแรมจำนวนมาก จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสม และมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสูงสุด

ซึ่งทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ลูกค้าดอทคอม (2) ลูกค้าเคาน์เตอร์ทัวร์ หรือเอเยนซี ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการชำระเงินสด หรือมีการสั่งจองโรงแรมที่มีการชำระเงินล่วงหน้า และ (3) ลูกค้าบริษัททัวร์จีน ที่เป็นผลมาจากการที่มีการให้เครดิต จะแบ่งออกเป็นเครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน จะพบว่าเป็นกลุ่มที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากผู้ให้บริการทัวร์จีนที่พาผู้ใช้บริการมาท่องเที่ยวประมาณร้อยละ 40 มีการชำระหนี้ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เกิดผลกระทบทางด้านต่างๆ เช่น ทางด้านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และทางด้านการบริหารเงินหมุนเวียนในโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ดังรูปที่ 1 และรูปที่ 2



รูปที่ 1 กราฟแสดงมูลค่าของลูกค้าที่ชำระเงินเกินกำหนด เครดิต 7 วัน



รูปที่ 2 กราฟแสดงมูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด เครดิต 14 วัน

จากรูปที่ 1 กราฟแสดงมูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด ของลูกหนี้การค้า บริษัททัวร์เงินที่ชำระเงินเกินกำหนด เนื่องจากการชำระเงินเป็นเครดิต 7 วัน ของปี 2554-2556 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะเห็นว่าบริษัท A, B, C มีมูลค่าสูงเป็น 3 อันดับของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงเลือก 3 กลุ่มตัวอย่างนี้เพื่อทำการศึกษา

รูปที่ 2 กราฟแสดงมูลค่าของลูกหนี้ที่ชำระเงินเกินกำหนด ของลูกหนี้การค้าบริษัททัวร์เงินที่ชำระเงินเกินกำหนด เนื่องจากการชำระเงินเป็นเครดิต 14 วัน ของปี 2554-2556 นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะเห็นว่าบริษัท D, E, F มีมูลค่าสูงเป็น 3 อันดับของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงเลือก 3 กลุ่มตัวอย่างนี้เพื่อทำการศึกษา

ความมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนเวเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ผู้วิจัยมีการกำหนดคำถามของการศึกษา โดยมีรายละเอียดต่างๆ ต่อไปนี้

1. สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ลูกค้าบริษัททัวร์เงิน เกิดการชำระหนี้ไม่ตรงตามกำหนดเวลากับโรงแรมคอนเวเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ คืออะไร
2. การบริหารลูกหนี้การค้า ควรมีการนำมาใช้กับกลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์เงินที่ชำระหนี้ไม่ตรงเวลา คือแนวทางใด
3. แนวทางในการบริหารลูกหนี้การค้าที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกหนี้การค้าในโรงแรมคอนเวเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ควรเป็นแนวทางอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสาเหตุหรือปัญหาที่สำคัญของการชำระหนี้ที่ไม่ตรงต่อเวลาของลูกค้าบริษัททัวร์จีน
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ผู้วิจัยมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาต่างๆ คือ

ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

ที่เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาต่างๆ ในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เช่น การที่ลูกค้าบริษัททัวร์จีน มีการชำระหนี้ล่าช้า เป็นต้น โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการต่างๆ เช่น แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และข้อมูลโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อทำให้เกิดเป็นแนวทางในการบริหารลูกหนี้การค้าที่เหมาะสมของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ต่อไป

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และมีประโยชน์ต่อการวิจัยสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีการแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1.1 กลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน จำนวน 6 กลุ่มหลัก
- 1.2 กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรม คอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ

- 2.1 กลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน จำนวน 6 กลุ่มหลัก คือ
 - บริษัทเอ
 - บริษัทบี
 - บริษัทซี
 - บริษัทดี

- บริษัทอี
- บริษัทเอฟ

2.2 กลุ่มพนักงานในแผนกบัญชี จำนวน 3 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

1. ระยะเวลาในการดำเนินงาน คือ ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ.2558 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2559 รวม 16 เดือน

2. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ คือ กระบวนการทำงานของแผนกขาย (Sale Department) แผนกรับจองห้องพัก (Reservation Department) แผนกต้อนรับ (Reception Department) และแผนกบัญชี (Accounting Department) นำข้อมูลการทำงานในแต่ละแผนกมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยบันทึกข้อมูลระยะเวลาที่ลูกหนี้การค้าชำระเงินเกินกำหนดย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556 มาวิเคราะห์สรุปผลและข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง รวมถึงการจัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์

กรอบแนวคิด

การศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาถึงกระบวนการทำงานในแผนกบัญชี แผนกขาย/ต้อนรับ แผนกรับจองห้องพัก แผนกต้อนรับ และลูกค้า รวมไปถึงการศึกษาถึงสาเหตุที่สำคัญของการชำระหนี้ไม่ตรงต่อเวลาของลูกค้าบริษัททัวร์จีน เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดเกินกำหนด โดยเริ่มจากกระบวนการการคัดกรองลูกหนี้การค้า การดูประวัติพื้นฐานของลูกหนี้ ฐานะทางการเงินของลูกหนี้ หลักฐานการจดทะเบียนการค้ากับกรมสรรพากรของลูกหนี้ หรือหลักฐานการจดทะเบียนอื่น และองค์ประกอบอื่นๆ ของลูกหนี้ เพื่อนำมาพิจารณาในการให้เครดิตตามกระบวนการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เช่น กระบวนการทำงานในแผนกบัญชี ทำการเก็บข้อมูลการเข้ามาใช้บริการของลูกหนี้การค้า มูลค่ารวม ระยะเวลาการทำให้แจ้งหนี้ และระยะเวลาที่ลูกหนี้การค้าชำระเงิน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง มีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ และหากยังพบสาเหตุหรือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการชำระหนี้เกินกำหนด ผู้วิจัยก็จะนำข้อมูลเหล่านั้น มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารลูกหนี้การค้าให้มีประสิทธิภาพขึ้นต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **โรงแรม** หมายถึง โรงแรมคอนวินเนนซ์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ บริการห้องพักสำหรับนักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจที่ต้องการสถานที่พักใกล้กับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2. **พนักงาน** หมายถึง พนักงานแผนกบัญชี มีหน้าที่ ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร การเข้าพักของลูกค้า รายละเอียดค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมไปถึงการจัดทำเอกสารใบแจ้งหนี้ส่งไปยังลูกค้าหนี้การค้า เช็คในเรื่องการได้รับการชำระเงิน ถูกต้องและครบถ้วน ตัดยอดลูกค้าหนี้ส่งเอกสารใบเสร็จรับเงินและใบกำกับภาษี

3. **ลูกหนี้การค้า** หมายถึง ลูกค้าบริษัททัวร์จีนโดยมีเงื่อนไขการชำระหนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) เครดิต 7 วัน และ (2) เครดิต 14 วัน ซึ่งมี 6 กลุ่มหลัก ประกอบด้วย

3.1 กลุ่มบริษัทเอ

3.2 กลุ่มบริษัทบี

3.3 กลุ่มบริษัทซี

3.4 กลุ่มบริษัทดี

3.5 กลุ่มบริษัทอี

3.6 กลุ่มบริษัทเอฟ

4. **ขั้นตอนการปรับปรุงประสิทธิภาพ** หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของพนักงานในแผนกบัญชี ให้สามารถทำงานได้ทันตามกำหนดระยะเวลาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน

4.1 ขั้นตอนการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้การค้า หมายถึง กระบวนการที่พนักงานในแผนกบัญชี มีวิธีการจัดทำและรวบรวมเอกสารทางด้านการชำระเงิน หรือเอกสารทางการเงินต่างๆ เช่น เอกสารใบจดทะเบียนผู้เข้าพักโรงแรม เอกสารสำคัญประจำตัวผู้เข้าพัก (Pass Port) เอกสารรายละเอียดการใช้ห้องพัก (Voucher) เอกสารการจองห้องพัก (Booking) กรณีที่เป็นลูกค้าบริษัททัวร์จะมีเอกสารเพิ่มขึ้นมา 2 รายการ ได้แก่ เอกสารใบรายชื่อลูกค้าทัวร์ (Name List) เอกสารลงหมายเลขห้องของลูกค้า (Room Assignment) เป็นต้น

4.2 ขั้นตอนการตรวจสอบ หมายถึง กระบวนการที่พนักงานในแผนกบัญชี มีการตรวจสอบความถูกต้องในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ (1) ด้านข้อมูลลูกค้า เป็นการตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องของผู้เข้ามาใช้บริการกับข้อมูลของที่ทางโรงแรมได้รับการจองจากกลุ่มลูกค้าทั้ง 3 กลุ่มของโรงแรม (2) ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารจากการทำงานของพนักงานต้อนรับ ในเรื่องของวันที่ที่ลูกค้าเข้าพัก วันที่ลูกค้าต้องออกจากโรงแรม ราคาห้องพักต่อคืน ราคาห้องพักรวมทั้งหมด การบันทึกชื่อบริษัทที่ลูกค้าทำการจองมา รายชื่อผู้เข้าพัก เงื่อนไขในการชำระเงิน และหมายเลขบิลกรณีลูกค้าชำระเงิน เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนการบันทึกข้อมูล หมายถึง กระบวนการที่พนักงานในแผนกบัญชีจะมีการบันทึกข้อมูลในทุกด้าน เช่น (1) วันที่ลูกค้าเข้าพัก (2) วันที่ลูกค้าออกจากโรงแรม (3) จำนวนคืนที่ลูกค้ากับทางโรงแรม (4) ราคาห้องพักต่อคืน (5) ราคาห้องพักรวม (6) รายชื่อบริษัทที่ทำการจองห้องพัก (7) รายชื่อลูกค้า (8) เงื่อนไขการชำระเงิน รวมถึง สรุปยอดค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นต้น

4.4 ขั้นตอนแยกประเภท หมายถึง ขั้นตอนการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน

4.5 ขั้นตอนในการจัดทำใบวางบิล(ใบแจ้งหนี้) หมายถึง ขั้นตอนที่พนักงานในแผนกบัญชีมีการจัดทำใบแจ้งหนี้ให้กับลูกค้าบริษัททัวร์จีนที่ยังไม่ชำระหนี้ พร้อมทั้งส่งเอกสารใบวางบิล(ใบแจ้งหนี้) ไปยังลูกค้าบริษัททัวร์จีน

4.6 ขั้นตอนการติดตามผล หมายถึง ขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ส่งเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ไปยังลูกค้าบริษัททัวร์จีนแล้ว เป็นการโทรไปสอบถามว่าทางบริษัทได้รับเอกสารจากทางโรงแรมเรียบร้อยแล้วหรือยัง ถ้าหากยังไม่ได้รับทางโรงแรมจะส่งเอกสารไปให้อีกครั้ง

แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน

เนื้อหา	ปี 2558												ปี 2559			
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.
เก็บข้อมูลของลูกค้า																
ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง																
วิเคราะห์ข้อมูล																
หาแนวทางในการปรับปรุง																
สรุปผล																

ขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกค้าการเข้าพักของโรงแรมคอนเวเนชั่นแกรนด์ สุวรรณภูมิ ผู้วิจัยจะมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน และ (2) พนักงานในแผนกบัญชี โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เป็นการศึกษาถึงเอกสารแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ได้มีการจัดทำทางการเงินต่างๆ เช่น ข้อมูลระยะเวลาที่ลูกหนี้การชำระหนี้เงินเกินกำหนดย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556 ของกลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. พนักงานในแผนกบัญชีของโรงแรม และบริษัททัวร์ ผู้ที่ทำการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกรณีที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ไม่ตรงกำหนด และผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลาง ได้ทราบถึงผลการศึกษาสาเหตุ หรือ ปัญหาที่สำคัญของการชำระหนี้ที่ไม่ตรงต่อเวลาของลูกค้าบริษัททัวร์จีน

2. ผู้จัดทำสารนิพนธ์ พนักงานในแผนกบัญชี ผู้ที่ทำการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกรณีที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตรงกำหนด และผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลาง ได้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้างของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักการพื้นฐาน

การศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงหลักการพื้นฐาน จากเอกสารและผลงานวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการของการบริหารลูกหนี้การค้า ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า และการปรับปรุงประสิทธิภาพ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)
4. ข้อมูลโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า และการปรับปรุงประสิทธิภาพ

ลูกหนี้คือสินทรัพย์อย่างหนึ่งของธุรกิจ บัญชีลูกหนี้จะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีสินทรัพย์ประเภทนี้อยู่มากน้อยเพียงใด ตามปกติธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการเป็นเงินเชื่อย่อมมีลูกหนี้เกิดขึ้น ลูกหนี้ประเภทนี้เรียกว่าลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องน้อยกว่าเงินสด การที่ธุรกิจมีบัญชีลูกหนี้อยู่เป็นจำนวนมากย่อมมีความเสี่ยงต่อการที่จะเกิดหนี้สูญได้มากขึ้นด้วย แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจส่วนมากไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้ได้ เพราะธรรมชาติของการขายสินค้าและบริการนั้นถ้าจะขายให้ได้ยอดขายสูงๆ ก็จำเป็นต้องขายทั้งที่เป็นเงินสดและเงินเชื่อด้วย บัญชีนี้เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดในการส่งเสริมการขายเพื่อจะได้ทำให้ธุรกิจได้กำไรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้ธุรกิจได้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น (อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. 2551 : 211-212)

หลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. เพื่อเพิ่มยอดขาย การที่ธุรกิจขายสินค้าเป็นเงินเชื่อย่อมจะทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีมูลค่าสูง เช่น บ้านจัดสรร รถยนต์ ฯลฯ ถ้าจะขายเป็นเงินสดอย่างเดียวก็จะทำให้ลูกค้าประเภทนี้ได้ยาก หรือธุรกิจการบริการก็เช่นกัน
2. เพื่อเพิ่มผลกำไร เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเพิ่มยอดขาย ที่ว่าเมื่อยอดขายได้เพิ่มขึ้นแล้ว หากค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยกว่าทำให้ธุรกิจได้กำไรเพิ่มขึ้น ถ้าหากธุรกิจไม่

เห็นความสำคัญของนโยบายการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อแล้ว ธุรกิจก็คงขายสินค้าหรือบริการเป็นเงินสดเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ผลกำไรของธุรกิจนั้นไม่มากเท่าที่ควร

3. เพื่อผลทางด้านการแข่งขันทางการค้า เนื่องจากในวงการธุรกิจย่อมมีการแข่งขัน เพื่อจะดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้าหรือบริการของตนให้มากที่สุด การให้เครดิตก็เป็นนโยบาย อันหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถดึงดูดลูกค้าให้สนใจมาซื้อสินค้าหรือบริการมากขึ้น

การที่ธุรกิจมีลูกหนี้การค้าจะทำให้ธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทุน (Capital Costs) เมื่อธุรกิจได้ขยายเครดิตออกไปก็จะต้องใช้เงินทุนเพิ่มขึ้นและจำเป็นต้องมีเงินทุนหรือแหล่งเงินทุนจากแหล่งต่างๆ มากพอที่จะใช้เพื่อการนี้ โดยปกติแล้วธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าจะต้องจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นประจำอยู่แล้ว ค่าใช้จ่ายเหล่านั้น ได้แก่ วัตถุดิบ ค่าแรง และค่าเสียในการผลิต เมื่อผลิตสินค้าสำเร็จ ธุรกิจจะนำสินค้านั้นออกไปขายแต่ถ้าการขายนั้นเป็นการขายเชื่อธุรกิจก็ต้องรอเวลาที่ลูกหนี้จะชำระเงินในช่วงระยะเวลาที่รอคอยการชำระหนี้จากลูกหนี้เอง ธุรกิจจะต้องมีเงินหรือจะต้องหาเงินมาลงทุนไปก่อน ธุรกิจบริการก็เช่นกัน อย่างเช่นธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการปรับปรุงอาคารและสถานที่ภายนอกของโรงแรมให้ใหม่อยู่เสมอ อุปกรณ์ของใช้ภายในห้องพักก็เช่นกัน ต้องมีการเปลี่ยนใหม่ตามระยะเวลาที่โรงแรมกำหนด เพื่อความสะดวก สวยงาม และน่าใช้ เป็นต้น

2. ค่าใช้จ่ายในการเก็บ (Collection Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการที่ธุรกิจให้เครดิตแก่ลูกค้า เช่น เงินเดือน และค่าจ้างของพนักงานฝ่ายสินเชื่อ หรือพนักงานแผนกบัญชีของทางโรงแรม ค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงหนี้ เป็นต้น ถ้าหากธุรกิจขายสินค้าหรือบริการเป็นเงินสดอย่างเดียวค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้ก็จะไม่เกิดขึ้น

3. ค่าใช้จ่ายในการที่ลูกหนี้ชำระหนี้ล่าช้า (Delinquency Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้เกิดกำหนด ทำให้ธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งรวมทั้งค่าเสียโอกาส

4. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญ (Default Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ แต่ธุรกิจจะตัดเป็นหนี้สูญได้ก็ต่อเมื่อได้ทำการติดตามทวงถามหนี้จนถึงที่สุดแล้ว

1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อยอดลูกหนี้ในบัญชีลูกหนี้

ธุรกิจจะมีลูกหนี้การค้ามากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ขนาดของยอดขาย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดปริมาณของลูกหนี้การค้าก็คือ ขนาดของธุรกิจนั่นเอง เนื่องจากกิจการการค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันมักจะมี

เงื่อนไขการขายที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ดังนั้นกิจการที่มียอดขายสูงจะมียอดขายเชื่อสูงและจะมียอดลูกหนี้การค้าอยู่เป็นจำนวนมากกว่ากิจการที่ยอดขายต่ำ

2. นโยบายสินเชื่อ การกำหนดนโยบายของธุรกิจเกี่ยวกับการให้สินเชื่อของกลุ่มลูกค้าของตนนั้นจะมีผลต่อความเสี่ยงซึ่งธุรกิจจะได้รับด้วย ถ้าธุรกิจมีนโยบายในการปล่อยสินเชื่ออย่างหละหลวมจะทำให้ธุรกิจมีลูกหนี้มากกว่าธุรกิจที่มีนโยบายการปล่อยสินเชื่ออย่างเข้มงวด ธุรกิจที่มีนโยบายสินเชื่อหละหลวมจะทำให้มีลูกหนี้ค้างอยู่เป็นจำนวนมาก และจะทำให้เปิดโอกาสให้เกิดหนี้สูญขึ้นได้ง่าย ควรเปรียบเทียบผลได้ผลเสียระหว่างรายได้ที่ธุรกิจจะได้รับเพิ่มขึ้นกับค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียเพิ่มขึ้นเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดนโยบายดังกล่าว

3. เงื่อนไขการขาย จำนวนลูกหนี้การค้าของธุรกิจจะมีมากหรือน้อยนั้นจะมีส่วนสัมพันธ์กับเงื่อนไขการขายสินค้าของธุรกิจด้วย เงื่อนไขการขายบางอย่างจะเปิดโอกาสให้ธุรกิจมีลูกหนี้มากขึ้น บางอย่างก็ไม่เปิดโอกาสให้ธุรกิจมีลูกหนี้เลยตัวอย่างเช่น ถ้าธุรกิจเปลี่ยนเงื่อนไขการขาย $n/15$ เป็น $n/30$ ดังนี้จะเปิดช่องให้ธุรกิจขายสินค้าได้มากขึ้น และจะมีลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้นเพราะลูกหนี้การค้าสามารถยืดระยะเวลาการชำระเงินออกไปได้ (เกรียงศักดิ์ ชื่นธรรมา.2536 : 93-95)

1.2 การบริหารลูกหนี้

ธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารลูกหนี้ให้มีการชำระหนี้โดยเร็ว ธุรกิจโดยทั่วไปมักขายสินค้าด้วยเงินสดมากกว่าให้สินเชื่อ แต่เนื่องจากแรงกดดันด้านการแข่งขันทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการเสนอสินเชื่อให้กับลูกค้า เพราะเมื่อขายสินค้าไปจะทำให้สินค้าคงเหลือลดลงและทำให้ลูกหนี้การค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งลูกหนี้การค้าจะต้องจ่ายเงินตามบัญชีให้ทันเวลาจึงจะทำให้ธุรกิจได้รับเงินสดและทำให้ลูกหนี้การค้าลดลง การเกิดลูกหนี้หนี้จะมีผลกระทบต่อต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนมีผลประโยชน์ต่อธุรกิจกล่าวคือ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ธุรกิจบริการก็เช่นเดียวกัน

การบริหารลูกหนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงนั้น ธุรกิจจะต้องดำเนินการเรียกเก็บหนี้ให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ นอกจากนี้ธุรกิจจะต้องพิจารณาว่าควรจะมีลูกหนี้จำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม เพราะจะมีผลต่อกำไรที่กิจการจะได้รับ จะเห็นได้ว่าลูกหนี้เกิดจากการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ดังนั้นถ้าธุรกิจยอมให้มีลูกหนี้เพิ่มมากขึ้นก็ต้องมีต้นทุนเพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจให้สินเชื่อแก่ลูกค้าว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การที่ธุรกิจจะลงทุนในลูกหนี้มากน้อยเท่าใดนั้น จึงเป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เกิดขึ้นและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนในบัญชีลูกหนี้ (อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. 2551 : 211-221)

1.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกหนี้

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกหนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารงานด้านการเงิน คือ การรักษาสภาพคล่องและการเพิ่มทุนกำไรให้แก่กิจการ โดยให้มีความเสี่ยงต่ำและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดด้วย กล่าวคือ

- การรักษาสภาพคล่อง (Liquidity) เพื่อให้กิจการสามารถเปลี่ยนสภาพของลูกหนี้มาเป็นเงินสดได้โดยง่าย
- การเพิ่มทุนกำไร (Profitability) ด้วยการเพิ่มยอดขายให้มากที่สุด ภายใต้ราคาในตลาดกำหนดขึ้นและขายตามประเพณีการค้าที่ใช้กันอยู่ โดยเฉพาะคู่แข่ง
- ความเสี่ยงต่ำที่สุด (Minimized Risk) ในการที่จะได้รับชำระหนี้คืน
- ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Minimized Cost) ในการถือบัญชีลูกหนี้ไว้ ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าว ได้แก่ รายจ่ายเกี่ยวกับการบันทึกความเคลื่อนไหวของลูกหนี้ ค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงถามหนี้สิน หนี้สูญ ค่าเสียโอกาส ดอกเบี้ยจ่ายชำระหนี้ที่กิจการได้กู้ยืมมา

วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกหนี้การค้ำมีหลายวัตถุประสงค์ สิ่งที่น่าสนใจมาวิเคราะห์ในกรณีศึกษาครั้งนี้ เลือกใช้ในส่วนของการรักษาสภาพคล่อง อันเนื่องมาจากถ้าพนักงานในแผนกบัญชีสามารถทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือใช้เวลาในการดำเนินงานน้อยลง สามารถตรวจสอบและจัดทำใบแจ้งหนี้เพื่อส่งให้ลูกหนี้การค้ำภายในวันที่ลูกค้ำเช็คเอ้าท์ได้เลยนั้น แสดงว่าทางโรงแรมจะไม่สูญเสียโอกาสในการได้รับการชำระเงินภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด ทำให้โรงแรมมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี ในส่วนนี้จะเกิดเป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทเพื่อกิจการโรงแรม หรือเป็นการขยายธุรกิจในอนาคต ลดอัตราเสี่ยงในการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงินเพื่อประกอบธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต บริษัทยังสามารถจ่ายดอกเบี้ยที่มีอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มในกรณีที่ชำระดอกเบี้ยและเงินต้นล่าช้าเกินกำหนด

1.4 เทคนิคการบริหารลูกหนี้

เทคนิคหรือวิธีการที่จะใช้ในการบริหารลูกหนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จะใช้กระบวนการตามหลักการจัดการทั่วไปมาเป็นแนวทางซึ่ง ได้แก่

- การวางแผน (Planning)
- การจัดสายงาน (Organizing)

ซึ่งมีขั้นตอนในการนำหลักการจัดการ การบริหารลูกหนี้มาใช้ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคต เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้และการคาดคะเน

การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตและการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่าการวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยจะได้นำมาใช้พิจารณาประกอบการบริหารลูกหนี้

การวางแผนการกลั่นกรองลูกหนี้ นับเป็นขั้นตอนสำคัญอันดับแรก เพราะถ้าได้มีการวางแผนและการปฏิบัติการในขั้นนี้ได้อย่างดีแล้ว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขั้นตอนต่อไปจะมีน้อยมาก อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงเสมอว่า การมุ่งกลั่นกรองเพื่อให้ได้ลูกหนี้การค้ำที่ดีมาก อาจทำให้กิจการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในเรื่องทำกำไรได้ การวิเคราะห์ผู้ที่จะมาเป็นลูกหนี้ของกิจการจะกระทำตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ตั้งวัตถุประสงค์และนโยบายสินเชื่อ (Credit Policy)

2. สืบค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้การค้ำที่จะมาขอสินเชื่อ โดยพิจารณาหาข้อมูลที่ต้องทั้งในเรื่องคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อนำมาพิจารณากลั่นกรองลูกหนี้การค้ำด้วยวิธีการจากแหล่งข้อมูล คือ จากการสอบถามหรือรายงานที่เสนอต่อสาธารณชน จากสถาบันหรือธุรกิจที่ให้บริการด้านจัดหา และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสินเชื่อ จากการตรวจสอบและวิเคราะห์งบการเงินของผู้ขอสินเชื่อ

3. พิจารณากลั่นกรองลูกหนี้การค้ำหลังจากได้รับข้อมูลที่ต้องการมาแล้ว คือ

นโยบาย C (C's Policy) เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ประเมินคุณค่าความเสี่ยงในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง โดยเริ่มจาก 3c คือ Character Capacity และ Capital ในปัจจุบันเพิ่มเป็น 6c โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- คุณสมบัติของผู้ขอสินเชื่อ (Character) หมายถึง อุปนิสัยใจคอพฤติกรรมของผู้ขอสินเชื่อว่าจะมีความเต็มใจชำระหนี้มากน้อยเพียงใด พิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติและประวัติส่วนตัว คุณสมบัติเฉพาะด้าน
- ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity) หมายถึง ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้
- ทุนประกอบการ (Capital) เป็นการวิเคราะห์ถึงฐานะทางการเงิน ซึ่งได้แก่ สินทรัพย์หนี้สิน และทุนของธุรกิจนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร

- หลักประกัน (Collateral) หมายถึง การค้ำประกันการกู้ โดยหลักทรัพย์ (ที่ดิน อาคาร โรงเรือน สิทธิการเช่าพื้นที่ ฯลฯ) หรือบุคคลที่เชื่อถือได้

- สภาพทางเศรษฐกิจ (Condition) เช่น นโยบายของภาครัฐ การเมือง กฎหมาย การขึ้นราคาน้ำมันดิบ ปัญหาแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ภาวะเงินเฟ้อ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อภาระหนี้ได้ จำเป็นต้องวิเคราะห์ให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจการวิเคราะห์ทางการเงิน

ในกรณีที่ลูกค้าเป็นนิติบุคคล ควรขอใบการเงินของกิจการนั้นมาวิเคราะห์ด้วย สำหรับการวิเคราะห์หนี้สินในระยะสั้นวิธีการที่นิยมใช้กันแพร่หลายคือการวิเคราะห์อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)

4. กำหนดวงเงินสินเชื่อ (Credit Lines and Credit Limit) และการกำหนดส่วนลดเงินสด

5. ระยะเวลาการให้สินเชื่อ

ขั้นตอนในการวางแผนการทำงานในแผนกบัญชีของทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ในส่วนของงานรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนทางเราได้มีการวางแผนขั้นตอนการทำงานว่าในแต่ละวันใครมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอะไรบ้างค่อนข้างชัดเจน แต่ไม่มีการทำเป็นลายลักษณ์อักษร สิ่งที่ทำให้งานล่าช้า ณ ปัจจุบันเนื่องจากพนักงานไม่ได้ทำงานไปตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ ในเรื่องของ การคัดเลือกลูกหนี้การค้าหรือ นโยบายวัตถุประสงค์ในด้านสินเชื่อ จะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกขายห้องพักของทางโรงแรมฯ

การจัดสายงาน (Organizing)

การจัดสายงานที่เอื้อต่อการบริหารลูกหนี้การค้า ซึ่งทำให้หลายรูปแบบและหลายลักษณะขึ้นกับลักษณะและนโยบายของแต่ละธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วมักจะให้งานด้านนี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน

สำหรับโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ มีการจัดสายงานเหมือนกับบริษัทอื่นๆ เพื่อความสะดวกในการทำงาน บ่งบอกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ในการจัดสายงานนี้จะสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

1.5 นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการเรียกเก็บหนี้

งานอนุมัติสินเชื่อหรือการให้เครดิตต่อลูกหนี้การค้าจะมีผลต่อเนื่องถึงงานการเรียกเก็บหนี้ด้วย จำเป็นที่แผนกบัญชีจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าสำหรับงานที่เกี่ยวข้องนี้ โดยต้องมีการวางแผนนโยบาย และกำหนดหน้าที่งานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ สำหรับปัญหาหรือความต้องการที่เกิดขึ้น การเรียกเก็บหนี้ควรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบระเบียบ ไม่ใช่งานที่เกิดขึ้นชั่วคราวชั่วคราว บางกรณีอาจต้องการความชำนาญและความรู้ความสามารถเฉพาะด้านด้วย

ในการทวงถามการชำระเงินจากลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เป็นเรื่องที่พนักงานในแผนกบัญชีจะต้องทราบ ว่าลูกหนี้การค้ารายไหนมีขั้นตอนในการชำระเงินอย่างไร อาทิเช่น ลูกหนี้การค้ารายนี้จะชำระเงินทุกวันพฤหัสบดี แล้วจะต้องวางบิลล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันทำการ ถึงแม้เงื่อนไขในการชำระเงินที่ทางบริษัทลูกหนี้การค้าได้ตกลงเซ็นสัญญากับทางโรงแรมแล้วก็ตาม เพื่อเป็นการสะดวกแก่การทำงานพนักงานในแผนกบัญชีจะต้องรับทราบเงื่อนไขเหล่านี้โดยทั่วกัน

ดังนั้นในเรื่องของการเก็บหนี้นี้จะแบ่งการพิจารณาออกเป็น 2 ประการ คือ การวางนโยบายเรียกเก็บหนี้ และแนวทางในการเรียกเก็บหนี้

1.6 การวิเคราะห์สินเชื่อและการจัดเก็บหนี้เฉพาะราย

ถึงแม้ว่ากิจการจะกำหนดเงื่อนไขในการขายไว้แล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากิจการจะยินดีขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้แก่ผู้ซื้อซื้อทุกรายไป โดยทั่วไปแล้วก่อนที่จะกิจการจะขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้แก่ลูกค้ารายใดนั้น กิจการจะทำการวิเคราะห์สินเชื่อลูกค้า หรือผู้ซื้อซื้อแต่ละรายเสียก่อน เพื่อให้มีความมั่นใจว่าลูกค้ารายที่กิจการยอมขายสินค้าให้เป็นเงินเชื่อ นั้นมีโอกาสที่จะเป็นหนี้สูญ หรือมีโอกาสที่จะชำระหนี้ล่าช้ากว่ากำหนด ไม่เกินมาตรฐานที่กิจการกำหนดไว้ มาตรฐานในที่นี้หมายถึง ระยะเวลาที่ยินยอมให้ลูกหนี้ชำระหนี้ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขการขาย และหรือโอกาสที่ลูกหนี้จะเป็นหนี้สูญ การวิเคราะห์สินเชื่อแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. จัดหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ขอสินเชื่อ
2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้หามาตามขั้นที่ 1 เพื่อประเมินฐานะทางด้านสินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อ
3. ตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อแก่ผู้ขอหรือไม่ โดยอาศัยผลของการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2

แหล่งที่มาของข้อมูล

ถึงแม้ว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฐานะทางด้านสินเชื่อของผู้ขอสินเชื่อ จะสามารถจัดหามาได้จากหลายแหล่งก็ตาม แต่ถ้าว่าการจัดหาข้อมูลดังกล่าวนี้ กิจการจะต้องเสียค่าใช้จ่าย และต้องใช้เวลาในการจัดหาซึ่งจะแตกต่างกันไปตามประเภท และแหล่งที่มาของข้อมูล ดังนั้นในการจัดหาข้อมูลเพื่อการนี้ กิจการจะต้องเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับการที่จะเกิดขึ้นกับการขายสินค้าให้แก่ลูกค้ารายนั้นๆ และเปรียบเทียบระยะเวลาในการจัดหาข้อมูลกับระยะเวลาที่ธุรกิจจะต้องตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อกับผู้ขอหรือไม่ นั่นก็คือ ธุรกิจจะต้องพยายามใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับผู้ขอสินเชื่อในแต่ละราย ซึ่งผู้วิเคราะห์สินเชื่ออาจใช้ข้อมูลจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งที่กล่าวต่อไปนี้ หรืออาจใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่งรวมกันก็ได้

1. จากงบการเงิน ข้อมูลจากงบการเงินเป็นข้อมูลให้ผู้วิเคราะห์สินเชื่อต้องการมากที่สุด ซึ่งผู้ขายมักจะกำหนดให้ผู้ขอสินเชื่อจัดส่งงบการเงินมาให้พร้อมกับคำขอสินเชื่อและกิจการที่ขอสินเชื่อบางรายก็ยินดีจัดส่งให้ แต่บางรายก็ไม่ยินดีจัดส่งให้ การที่กิจการที่ขอสินเชื่อปฏิเสธนั้น มักจะมีผลสืบเนื่องมาจากฐานะทางการเงินไม่ดี จึงเห็นได้ว่าการของงบการเงินจากลูกค้าก็เป็นวิธีการตรวจสอบฐานะทางการเงินของลูกค้าแบบหนึ่ง อย่างไรก็ตามงบการเงินที่ควรแก่การวิเคราะห์นั้น ควรเป็นงบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับรองได้ทำการตรวจสอบและรองรับ

2. จากรายงานฐานะสินเชื่อที่สถาบันการเงินหรือหน่วยงานที่ให้บริการทางด้านนี้จัดทำขึ้น นอกจากจะได้ข้อมูลจากงบการเงินแล้ว กิจการสามารถจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางสินเชื่อของลูกค้าจากรายงานที่บริษัทหรือสมาคมต่างๆ จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการแก่สมาชิก เช่น บริษัท Dun & Bradstreet ในสหรัฐอเมริกาได้จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับฐานะทางสินเชื่อของบริษัทเป็นจำนวนมากที่จัดตั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาแจกจ่ายให้แก่สมาชิก ข้อมูลที่บริษัทนี้จัดทำขึ้นจะแสดงฐานะทางสินเชื่อของบริษัทต่างๆ ว่าอยู่ในประเภท “ดี” “พอใช้” หรือ “จำกัดสินเชื่อ” รวมทั้งขนาดของเครดิตที่บริษัทควรได้รับ นอกจากนี้ยังบอกถึงประวัติของธุรกิจที่บริษัทดำเนินงานอยู่ เช่น สถานที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ ข้อมูลทางการเงินบางประการ เป็นต้น สำหรับประเทศไทยนั้นมีสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ได้จัดพิมพ์รายชื่อของบริษัทที่มีคดีแฟงแจกจ่ายให้แก่สมาชิก เป็นต้น

3. จากการตรวจสอบกับธนาคาร การตรวจสอบฐานะสินเชื่อของลูกค้าจากธนาคารพาณิชย์นั้นกระทำได้โดยการโทรศัพท์ถาม หรือส่งจดหมายไปถามข้อมูลที่จะได้จากธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ เงินฝากขั้นต่ำที่กิจการนั้นๆ ต้องดำรงไว้กับธนาคาร วงเงินที่ธนาคารให้กู้ ประสบการณ์ของลูกค้า และข้อมูลทางการเงินบางประการ โดยทั่วไปแล้วธนาคารพาณิชย์มักจะแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับฐานะสินเชื่อของลูกค้าระหว่างธนาคารด้วยกัน ดังนั้นกิจการควรที่จะติดต่อกับธนาคารที่กิจการใช้บริการอยู่ แทนการขอข้อมูลจากธนาคารของลูกค้าโดยตรง

4. จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากบริษัทอื่น กิจการอาจได้ข้อมูลเกี่ยวกับฐานะสินเชื่อของลูกค้าจากบริษัทอื่นที่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้แก่ลูกค้าของกิจการ และในเวลาเดียวกันก็ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าแก่บริษัทอื่นด้วย ข้อมูลที่จะได้มักจะเป็นในรูปของระยะเวลาในการค้าขายซึ่งกันและกัน วงเงินเครดิตขั้นสูง การชำระหนี้ เป็นต้น

5. จากประสบการณ์ของกิจการเอง นอกจากจะหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังกล่าวแล้ว กิจการสามารถหาข้อมูลของลูกค้าจากข้อมูลที่มีการรวบรวมไว้ เช่น การชำระหนี้ของลูกค้าในอดีต การเคลื่อนไหวของบัญชีลูกหนี้รายนั้นๆ ว่าเป็นไปตามฤดูกาลหรือไม่ และข้อมูลขั้นพื้นฐานที่กิจการรวบรวมไว้ อุปนิสัยของลูกค้า (Characteristic) เงินทุน (Capital) ความสามารถในการหารายได้ (Capacity) หลักประกัน (Collateral) สภาพการณ์ (Condition) หรือเรียกว่า “5 C”

การวิเคราะห์สินเชื่อ

เมื่อกิจการได้ข้อมูลของผู้ขอสินเชื่อแล้วก็จะทำการวิเคราะห์ ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์สินเชื่อจะกระทำควบคู่ไปกับการจัดหาข้อมูล ถ้าเป็นกรณีลูกค้ารายใหญ่และเหมือนว่ามีความเสี่ยงสูงแล้ว ผู้วิเคราะห์จะหาข้อมูลเพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้ว ในการหาข้อมูลเพิ่มเติมนั้น ผู้วิเคราะห์จะต้องมั่นใจว่าคุณประโยชน์ที่จะได้จากข้อมูลที่เพิ่มขึ้นจะต้องสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม กรณีที่กิจการได้งบการเงินของลูกค้าก็ควรที่จะทำการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือคือ การวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของเงินทุน การวิเคราะห์อัตราส่วนต่างๆ เป็นต้น โดยทั่วไปผู้วิเคราะห์จะพุ่งเป้าไปที่ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเป็นสำคัญ

นอกจากวิเคราะห์งบการเงินแล้ว ผู้วิเคราะห์จะพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเงิน ลักษณะการบริหารงานของลูกค้า และปัจจัยอื่นๆ หลังจากนั้นก็พยายามที่จะกำหนดว่า ลูกค้าจะมีความสามารถ

ในการชำระหนี้ที่ขอมายืมหรือไม่ ในที่นี้ผู้วิเคราะห์จะคำนึงถึงโอกาสของกิจการที่จะได้กำไรจากการขายครั้งนี้กับโอกาสที่จะเกิดหนี้สูญ จำนวนข้อมูลที่คุณวิเคราะห์ต้องการนั้น ควรขึ้นอยู่กับกำไรที่จะได้จากการขายเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ สำหรับการวิเคราะห์ในขั้นรายละเอียด ควรจะกระทำต่อเมื่อผู้วิเคราะห์มีความเชื่อมั่นว่าจะมีผลทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนไป ในการวิเคราะห์สินเชื่อผู้วิเคราะห์ควรใช้ข้อมูลที่หาได้ง่ายที่สุด และเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดก่อน

การตัดสินใจให้สินเชื่อ

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สินเชื่อของลูกค้าจากข้อมูลและขั้นตอนต่างๆ แล้ว ผู้พิจารณาสินเชื่อจะต้องตัดสินใจว่ากิจการควรจะดำเนินการอย่างไร ถ้าเป็นลูกค้ารายใหม่การตัดสินใจก็เป็นลักษณะที่ว่าจะให้สินเชื่อหรือไม่ให้ ถ้าเป็นลูกค้ารายเก่าก็มักจะเป็นในรูปของวงเงินที่กิจการควรขยายสินเชื่อให้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้ไม่ต้องพิจารณาสินเชื่อของลูกค้าประจำทุกครั้งที่ขอขยายสินเชื่อมา อย่างไรก็ตามกิจการที่จะได้มีการประเมินฐานะสินเชื่อของลูกค้ารายเก่าเป็นครั้งคราวเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ เพราะว่ามาตรฐานในการให้สินเชื่อนั้นย่อมต้องเปลี่ยนไปตามกาลเวลา และเปลี่ยนไปตามสภาวะของเศรษฐกิจ

1.7 วิธีการจัดเก็บหนี้

นอกจากวิธีจัดเก็บหนี้ตามที่กล่าวไว้ในนโยบายในการจัดเก็บหนี้แล้ว กิจการควรที่จะกำหนดให้แน่ชัดลงไปว่า จะนำวิธีการเก็บหนี้วิธีใดมาใช้กับลูกหนี้ที่พ้นกำหนด เช่น กำหนดว่าหนี้จะต้องเกินกำหนดเท่านั้นเท่านั้นวัน จึงจะใช้มาตรการขั้นที่ 1 ระยะเวลาดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ถ้านานเกินไปอาจทำให้ลูกหนี้ได้ใจ แต่ถ้าเร็วเกินไปอาจทำให้ลูกหนี้โกรธได้ เพราะหนี้ที่เกินกำหนดนั้น อาจเกิดขึ้นจากความหลงลืมหรือด้วยเหตุผลอื่น ขั้นตอนใน

การทวงถามหนี้ควรกระทำเป็นขั้นๆ คือ ส่งจดหมายเตือนครั้งที่ 1 ส่งจดหมายเตือนครั้งที่ 2 โทรศัพท์ทวงถาม ส่งพนักงานไปทวงถาม ขั้นสุดท้ายส่งเรื่องให้ทนายจัดการตามกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ภารกิจการทวงถามหนี้จะคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพื่อการนี้เปรียบเทียบกับหนี้สูญที่จะเกิดขึ้น

การปรับปรุงประสิทธิผล

อรุณ รักธรรม (2525) ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ (Integration) การปรับตัวของ องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคม (Social Relevance) และผลผลิตขององค์กร (Productivity)

นอกจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอันเป็นความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปแล้ว การประเมินประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของผลผลิตหรือบริการพื้นฐาน ของ องค์กร หรือความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร ความพร้อม หรือความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงเมื่อถูกขอหรือให้ทำ ผลตอบแทน หรือผลกำไรที่ได้รับจากการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น ดังนั้น กิจกรรมขององค์กรที่ เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่จึงประกอบไปด้วย กิจกรรมต่อไปนี้คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การใช้ปัจจัยนำเข้า อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร การปฏิบัติงานด้านเทคนิค วิชาการและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล การลงทุน ในองค์การ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับพฤติกรรมในองค์การ และการตอบสนองความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคล และของกลุ่ม (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. 2530 : 243)

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้น คือ ผลสำเร็จอันเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือแผนงานนั้นตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ หรือได้คาดหวังไว้ โดยหากนำมาศึกษาแล้วจะพบว่าประสิทธิภาพนั้น หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นแล้วตัวเราคิดหรือวางแผนที่จะประกอบกิจการใดแล้วสามารถทำกิจการนั้นให้ สำเร็จได้ตามที่คิดหรือวางแผนไว้ เรียกว่า การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ แนวความคิดสมัยใหม่ในการจัดกิจการงานจะเริ่มต้นที่การตั้งจุดสำเร็จของงาน นั่นคือ ในการวางแผนงานนั้น ณ จุดเริ่มต้นของงานจะมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์กันว่าผลสำเร็จที่เราต้องการนั้นคืออะไร ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การที่ดำเนินโครงการหรืองานอย่างหนึ่ง อย่างใดแล้วและปรากฏว่าผลเกิดขึ้น (Outcomes) หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) ณ ระดับหนึ่งระดับใดที่เป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มีการใช้ทรัพยากร (Resources) หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) มากน้อยเพียงใด ถ้าใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้มาดำเนินการในโครงการหรืองานได้น้อยที่สุด และผลที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินโครงการนั้นจะมีประสิทธิภาพสูงสุด (ทั้งนี้โดยการเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้เหมือนกัน)

ในทางตรงกันข้ามโครงการใดแม้ว่าจะสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เหมือนกันก็ตามแต่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้ามากกว่าโครงการอื่นๆ โครงการนั้นก็ไม่ใช่โครงการที่มีประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้นการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เป็นการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการทำงานระหว่างโรงแรมและลูกค้าบริษัททัวร์

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane)

การวิเคราะห์การทำงานแบบ Swimming Lane เป็นส่วนหนึ่งของการจัดสายงาน โดยใช้แผนภาพเพื่ออธิบายการไหลของขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ในส่วนของการศึกษาในครั้งนี้เลือกใช้การวิเคราะห์การทำงานแบบ Swimming Lane เนื่องจากรูปแบบของการทำงานมีการทำงานหลายหน้าที่พร้อมๆ กัน เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการทำงานหนึ่งๆ หลักการในการแสดงหน้าที่จะทำโดยการแบ่งกลุ่มของความรับผิดชอบเป็นกลุ่มเล็กๆ เปรียบเสมือนการแข่งขันว่ายน้ำ ซึ่งในแต่ละแถวจะมีการกำหนดชื่อกำกับเอาไว้ อาทิเช่น แผนกต้อนรับ แผนกบัญชี และลูกหนี้การค้า

Activity Diagram หรือแผนภาพกิจกรรม ใช้อธิบายกิจกรรมที่เกิดขึ้นในลักษณะกระแสนการไหลของการทำงาน (Workflow)

Activity Diagram จะมีลักษณะเดียวกับการแสดงขั้นตอนการทำงาน (Flowchart) Flowchart (แสดงขั้นตอนการทำงานของระบบ) โดยขั้นตอนในการทำงานแต่ละขั้นจะเรียกว่า กิจกรรม (Activity)

การใช้กิจกรรม หรือแผนภาพกิจกรรม

- อธิบาย กระแสนการไหลของการทำงาน (Workflow)

- แสดงขั้นตอนการทำงานของระบบ

กิจกรรม (Activity) อาจเป็นการทำงานต่างๆ ได้แก่

- การคำนวณผลลัพธ์บางอย่าง

- การเปลี่ยนแปลงสถานะ (State) ของระบบ

- การส่งค่ากลับคืน

- การส่งสัญญาณ

- การเรียกใช้ Operation (Method) อื่นๆ เพื่อทำงาน

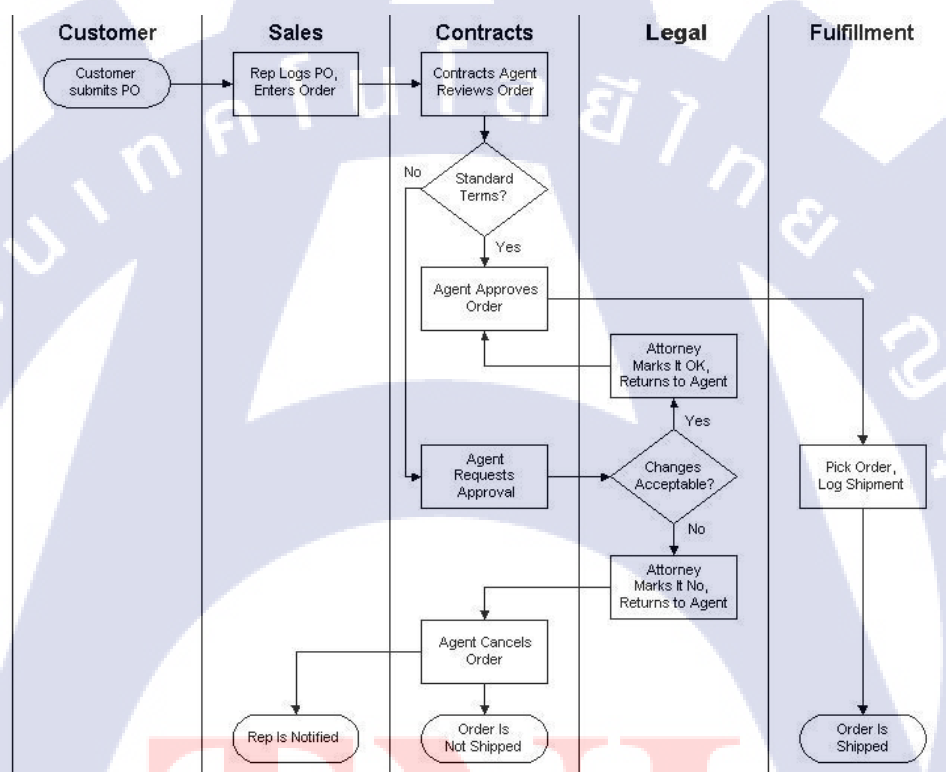
- การสร้าง หรือ ทำลายวัตถุ

แบ่งการทำงานให้เป็นสัดส่วนด้วยการวิเคราะห์การทำงาน (Swim Lanes)

- คุณลักษณะอีกอย่างหนึ่ง คือ ความสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการทำงานหนึ่งๆ

- หลักการของการแสดงหน้าที่ จะทำโดยการแบ่งกลุ่มของการรับผิดชอบเป็นกลุ่มๆ ซึ่งเปรียบเหมือนการแข่งว่ายน้ำ เรียกกลไกนี้ว่าการวิเคราะห์การทำงาน (Swim Lanes)
- ในแต่ละขั้นตอนจะมีการกำหนดชื่อกำกับเอาไว้ เช่นกระบวนการของการสั่งซื้อสินค้า เราอาจแบ่งกลุ่มของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ลูกค้า ฝ่ายขาย คลังสินค้า (ธารารัตน์ พวงสุวรรณ. ม.ป.ป. : ออนไลน์)

ตัวอย่างการทำงานให้เป็นสัดส่วนด้วยการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lanes)



รูปที่ 3 ตัวอย่างการทำงานให้เป็นสัดส่วนด้วยการวิเคราะห์การทำงาน

ที่มา : Leancor Supply Chain Group. (2016). **How to Create Swimming Lane Diagram.** Online.

การแบ่งส่วนการทำงานที่ชัดเจนโดยทำการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการด้วยกิจกรรมของแต่ละแผนก แท้ที่จริงต้นกระบวนการของงานที่ถูกส่งมายังแผนกบัญชีนั้น เริ่มมาจากกระบวนการแผนกขายหรือแผนกรับจองห้องพัก ได้รับการจองห้องพักกับทางบริษัททัวร์

หลังจากที่ได้รับการจองแล้วพนักงานจะทำการเช็คห้องว่างในวันดังกล่าว หากทางโรงแรมมีห้องว่างก็จะทำการจองห้องให้กับบริษัทที่ทำการจองมา ก่อนถึงวันที่ลูกค้าเข้าพักอาจมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนห้องพัก เปลี่ยนวันที่เข้าพัก หรือเปลี่ยนรายชื่อลูกค้าที่เข้าพักก็เป็นได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวบริษัทที่ทำการจองจะโทรเข้ามาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เริ่มจากแผนกต้อนรับรวมรวมเอกสาร ส่งต่อมายังแผนกบัญชี แผนกบัญชีทำการตรวจสอบถ้าเอกสารถูกต้องเข้าสู่กระบวนการทำงานขั้นตอนต่อไปจนเสร็จกระบวนการ ในกรณีที่เอกสารไม่ถูกต้องเอกสารจะถูกตีกลับไปยังแผนกต้อนรับอีกครั้ง เพื่อทำการแก้ไขให้ถูกต้องแล้วส่งกลับมายังแผนกบัญชีดำเนินการตามกระบวนการ ส่งมอบเอกสารไปยังลูกค้า

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

การบริหารทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าและบริการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ไม่มีวิธีการที่แน่นอน แต่สิ่งสำคัญต่อการทำการบริหารทั่วทั้งองค์กร คือ ต้องทำอย่างมีหลักการ ทำอย่างมีระบบ และทำอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการที่ทําอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จนกระทั่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกัน (จำลอง ณ พงษ์กุล, 2548 : 18-20)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการจ้ดระบบและเป็นการจ้ดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอันจะเป็นผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้้องค์การสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้วยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการของ้องค์การในระยะยาวผลที่้องค์การจะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้น คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียใน้องค์การลดลง (Zero Waste) ซึ่งเป็น

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2545 : 46-47)

3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

คุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ต้องการโดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด โดยสามารถอธิบายพัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. เหมาะสมกับมาตรฐาน
2. เหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย
3. เหมาะสมกับต้นทุน
4. เหมาะสมกับความต้องการอื่น

โดยสามารถแยกการพิจารณาคุณสมบัติของคุณภาพเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาจากคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน

คือ

- 1.1 สมรรถนะ
- 1.2 ลักษณะเฉพาะ
- 1.3 ความเชื่อถือได้
- 1.4 ความสอดคล้องตามที่กำหนด
- 1.5 ความทนทาน
- 1.6 ความสามารถในการให้บริการ
- 1.7 ความสวยงาม
- 1.8 การรับรู้คุณภาพ หรือ ชื่อเสียงของสินค้า

2. คุณภาพของงานบริการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้าน คือ

- 2.1 ความเชื่อถือได้
- 2.2 การตอบสนองความต้องการ
- 2.3 ความสามารถ
- 2.4 การเข้าถึงได้
- 2.5 ความสุภาพ
- 2.6 การติดต่อสื่อสาร
- 2.7 ความน่าเชื่อถือ
- 2.8 ความปลอดภัย
- 2.9 ความเข้าใจลูกค้า
- 2.10 สามารถรู้สึกได้ในการบริการ

3.2 หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพ (Quality Management) ประกอบไปด้วยงานที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Management) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่จะต้องคำนึงถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลงเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบ และความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple But Efficient) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ ในทุกระดับเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงาน

3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงาน และผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐาน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างคงเส้นคงวา และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ต้องการ และอย่างสม่ำเสมอ

3.3 การนำหลักการ Deming มาใช้กับ TQM

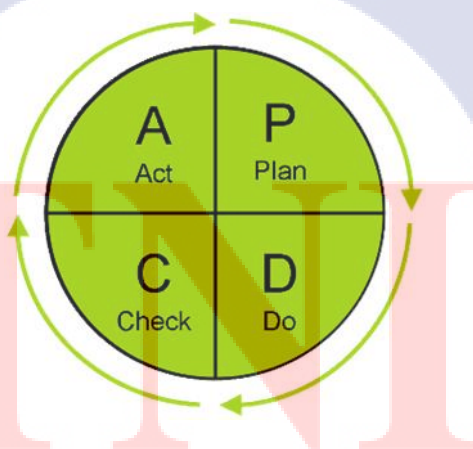
คุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน ดังนั้นในการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร Deming ได้นำเสนอวงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนประกอบทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข การเก็บรวบรวมข้อมูลเลือกทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา

2. การปฏิบัติ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติโดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นอย่างถ่องแท้แล้ว และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รู้ถึงรายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ มีการจัดอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน และมีการจัดทรัพยากรที่จำเป็น

3. การตรวจสอบ (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินควรประเมินการดำเนินงานขององค์การว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ และเนื้อหาสาระของแผนมีความครบถ้วนหรือไม่ หากการประเมินพบว่าผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข (Act) ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต และทำการแก้ไขในส่วนที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจัดทำเป็นรายงานเพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทราบ สิ่งที่สำคัญถ้าหากพบว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น เกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้น องค์การจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผน และปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย



รูปที่ 4 กระบวนการพัฒนาการทำงาน (PDCA)

ที่มา : เอกวินิติ พรหมรักษา. (2555). แนวคิดและทฤษฎี Edward Damming. ออนไลน์.

3.4 วัตถุประสงค์ของ TQM

1. การลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการจะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่ และการแข่งขันขององค์กร
2. สร้างความพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และรักษารักขาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง
3. สร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เขามีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานของธุรกิจ
4. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ ซึ่งจะสอดคล้องกับปรัชญาขององค์การเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพัฒนาการ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2546 : 66-67)

3.5 ประโยชน์ของ TQM

1. ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของตลาด เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการตรงกับความต้องการตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่ายและผลลัพธ์ที่ลดความสูญเสียและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน และการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ แก้ไขง่าย ไม่เสียเวลากับงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจ
4. พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และการสร้างรายได้ของธุรกิจ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน
5. มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2546 : 67-68)

3.6 องค์ประกอบหลักของ TQM

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)
2. การได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร (Education and Training)
3. การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน (Supportive Structure)
4. การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การพิจารณารางวัลและความชอบ (Reward and Recognition)

6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control)

7. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

จากองค์ประกอบหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 7 องค์ประกอบ สามารถอธิบายในส่วนของการทำงานแผนกบัญชีได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ไม่ใช่บุคคล โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสภาวะการณ์ (Situation) ความเป็นผู้นำที่ดีจะแสดงผลให้เกิดความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์กร

ปัจจัยแห่งความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน

เมื่อบุคคลได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานนั้น บุคคลนั้นจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจเกิดขึ้นตามโครงสร้างขององค์กร อำนาจของผู้บริหารนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตำแหน่ง (Authority) ที่หัวหน้างานสามารถนำมาใช้ในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การสั่งงาน การกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

หัวหน้างานที่มีอำนาจจากตำแหน่งเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จได้ จึงต้องสร้างอำนาจ (Power) จากความเป็นผู้นำด้วย ซึ่งอำนาจในลักษณะหลังจะเป็นพลังผลักดันที่สำคัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีปัจจัยพื้นฐานของอำนาจ 5 ประการ คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถของผู้นำที่จะจัดหาผลประโยชน์ หรือสิ่งที่พึงปรารถนาให้แก่บุคคลอื่นให้บุคคลอื่นเป็นการตอบแทนการปฏิบัติตามที่มุ่งหวังไว้ รางวัลนั้นอาจมาจากองค์การที่เป็นทางการ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือมาจากองค์การที่ไม่เป็นทางการ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การให้สิ่งของโดยเสนหา เป็นต้น

การใช้อำนาจโดยการให้รางวัลนี้จะทำให้ผู้ให้รางวัลอยู่ในฐานะที่เหนือกว่า และมีบทบาทในการใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้

2. อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่ใช้ในการใช้ลงโทษ เมื่อมีการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ หรือมีการปฏิบัติที่ผิดไปจากคำสั่ง หรือการปฏิบัติที่ส่งผลในทางลบ อำนาจนี้จะบังคับให้บุคคลปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง หรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ผิดพลาด เพื่อมิให้ตัวเองถูกลงโทษ แต่การใช้อำนาจนี้ถ้าไม่แน่อนหรือไม่สม่ำเสมอก็จะได้ผลน้อยและทำให้การทำงานแบบฝักขี้โรยหน้าได้ง่าย

3. อำนาจโดยทางกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดในตัวบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าในการได้รับการยอมรับจากบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า และบุคคลที่มีอำนาจน้อย

กว่าก็จะเชื่อว่าเขาควรปฏิบัติตาม หรือทำตามบุคคลที่มีอำนาจมากกว่า แม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่มีอำนาจในการให้รางวัล หรือลงโทษเขาได้โดยตรง อำนาจโดยกฎหมายนี้จะเห็นได้ชัดในองค์กร ซึ่งมีค่านิยมการยอมรับลำดับขั้นของอำนาจ โดยเฉพาะเมื่อผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าได้ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

4. อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่มาจากระบบอุปถัมภ์ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเข้าหาผู้ที่มีอำนาจในองค์กร เพื่อขอการปกป้องคุ้มครองรวมทั้งการสนับสนุนในการทำงาน ในกรณีนี้ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะยินยอมดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าพอใจและยอมรับเข้าเป็นพวก

5. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือความสามารถของบุคคลซึ่งทำให้บุคคลอื่นต้องมาพึ่งพาความรู้ความสามารถนั้น อำนาจจากความเชี่ยวชาญนี้จะมีมากถ้าความเชี่ยวชาญนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่าจะต้องเข้าขอคำปรึกษา หรือฝากตัวเพื่อเรียนรู้ อย่างไรก็ตามอำนาจนี้มีจำกัดในความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และอำนาจนี้จะหมดไปเมื่อบุคคลฝ่ายที่ด้อยกว่าได้เกิดความรู้และทักษะที่ต้องการแล้ว

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการศึกษาถึงความเป็นผู้นำในองค์กรนั้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่มากมายซึ่งพอจะแยกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีลักษณะผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และกลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีรายละเอียดของแต่ละกลุ่มทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีเชิงจิตวิทยา โดยนักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นกับบุคลิกภาพทั้งทางด้านการและจิตใจ บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่แล้วตามธรรมชาติ ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ง่าย นักทฤษฎีบางคนในกลุ่มนี้ถึงกับเชื่อว่า ผู้นำบางคนนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กลุ่มทฤษฎีนี้ได้แยกลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 ลักษณะทางกายภาพ เป็นที่เชื่อว่าผู้นำควรต้องมีรูปร่างสูงสง่า หน้าตาดี กิริยาห้าวหาญ กล้าแสดงออก เป็นชาย ดังเห็นได้จากวัฒนธรรมและประเพณีของหลายประเทศมีแต่ผู้ชายเท่านั้นที่ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำในองค์กรได้

1.2 ลักษณะบุคลิกภาพ เป็นแนวคิดที่พยายามค้นหาว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพอย่างไรจึงจะมีความเป็นผู้นำ เช่น มีการค้นพบว่าผู้นำต้องมีความสามารถควบคุมบังคับบัญชา มีความสำเร็จในอาชีพ มีความมั่นใจในตนเอง มีความเด็ดขาด มีความพยายามบรรลุเป้าหมายส่วนตัว มีความฉลาด เป็นต้น

2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาจากผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้ตาม “มาด” (Style) ในการใช้อำนาจผู้นำ โดยทฤษฎีในกลุ่มนี้อยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน คือ

2.1 ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีที่มองพฤติกรรมของผู้นำว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ ซึ่งถือตัวเองเป็นใหญ่ และสื่อสารแบบบนลงล่าง หรือเป็นลักษณะประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วมของลูกน้อง และเน้นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

ก. ผู้นำที่เป็นเผด็จการเต็มขั้น (Exploitive Authoritative) เป็นผู้นำที่ไม่มี ความเชื่อมั่น หรือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเลย และยากที่จะได้รับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาเองจะรู้สึกไม่มีอิสระในการพูดถึงปัญหาการทำงานกับผู้บังคับบัญชา

ข. ผู้นำที่เป็นเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Authoritative) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนาย-บ่าว และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังรู้สึกไม่ค่อยอิสระในการพูดถึงปัญหาในการทำงาน

ค. ผู้นำแบบใช้กลุ่มปรึกษา (Consultative Group) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก แต่ยังคงการเก็บอำนาจการตัดสินใจไว้ มักได้รับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ได้มาก และผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระพอสมควรในการอภิปรายถึงปัญหาในการทำงาน

ง. ผู้นำแบบใช้กลุ่มร่วมมือ (Participative Group) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก มักจะเป็นผู้ขอความเห็น หรือความคิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระในการอภิปรายปัญหาอย่างเต็มที่

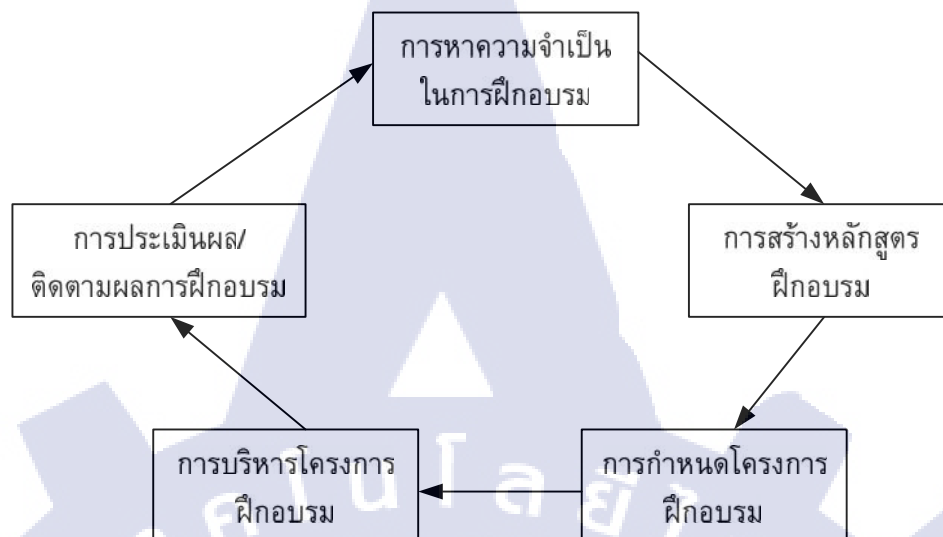
2.2 ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการให้ความสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการมองพฤติกรรมของผู้นำว่าให้ความสำคัญ หรือเน้นสิ่งใดมากกว่ากันในการทำงาน โดยมีทฤษฎีที่เน้นงานกับลูกน้อง จะแบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกจะเป็นผู้นำแบบเน้นงาน โดยจะกำหนดงานให้ลูกน้องทำ คอยดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าลูกน้องทำตามที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการใช้สื่อใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานให้ได้ผลมากๆ ตามมาตรฐานการทำงาน อีกประเภทหนึ่งเป็นผู้นำที่เน้นลูกน้อง คือ ให้ความสำคัญกับคน แก้ไขปัญหาส่วนตัวของลูกน้อง ใช้การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายให้ลูกน้องทราบแล้วให้ลูกน้องมีเสรีภาพในการทำงานตามเป้าหมายพอสมควร ผู้นำแบบหลังนี้จะให้ผลผลิตของการทำงานสูงกว่า ลูกน้องขาดงานน้อย และมีทัศนคติต่องานที่ดีกว่า

เป็นที่ทราบกันแล้วว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ยุทธนา พรหมณี. 2532 : 11)

2. การได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร (Education and Training) การฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและทันเหตุการณ์เสมอ เพราะโลกสังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่ อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภายใต้สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศไทยและในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ การพัฒนาฝีมือ ในการทำงานให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ การพัฒนากำลังคนที่เป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับการดำรงชีวิต และตรงกับความต้องการของประชาชน โดยการสำรวจหาข้อมูลให้ทราบว่า ประชาชนกลุ่มใดมีความต้องการเรียนรู้อะไร เมื่อไรมีความจำเป็นต้องอบรม จะอบรมเรื่องอะไร และควรทำการฝึกอบรมวิธีการใด ความจำเป็นในการพัฒนาประชาชนของกลุ่มต่างๆ มาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจเป็นการแก้ปัญหา จัดฝึกอบรมสำหรับประชาชน ควรมีการวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยการสำรวจ การสัมภาษณ์ บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหา หรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต มาตรฐานของผลงาน เมื่อทราบความจำเป็นที่ต้องการแก้ไขหรือพัฒนาแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปอีกว่า มีทางเลือกใดบ้างที่สามารถสนองความจำเป็นเหล่านั้น และความจำเป็นใดบ้างที่ต้องวิธีการฝึกอบรม จึงเตรียมการฝึกอบรมว่าต้องการหวังผลในทิศทางไหน เพื่ออะไร วิธีใดและเมื่อไหร่

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงคนอย่างเป็นระบบ เป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคนเช่นเดียวกับการให้การศึกษา คนต้องพัฒนาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การฝึกอบรมที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เกิดประโยชน์ต่อบุคคลด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความคิด การวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การฝึกอบรมมักใช้ช่วงเวลาสั้นๆ เพื่อให้เกิดผลเร็วที่ผู้รับการฝึกอบรมจะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้ทันที

ความหมายการฝึกอบรม เนื่องจากการฝึกอบรม (Training) จะถูกนำมาใช้คู่กับการเรียนรู้ (Learning) แต่โดยความหมายนั้นจะมีความหมายที่แตกต่างกัน ผู้เข้าอบรมมีแรงจูงใจมีส่วนร่วมในกิจกรรม และมีความต้องการอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดี การฝึกอบรมนั้นเป็นภารกิจของผู้จัดต้องทำหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ การอบรมเป็นเรื่องของผู้จัดหรือวิทยากร ส่วนการเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ เป็นการสะสมประสบการณ์ ที่เพิ่มเติมเข้ามาตลอดชีวิตของบุคคล สามารถดำเนินไปได้ตลอดชีวิต การเรียนรู้และการฝึกอบรมจึงมีส่วนสัมพันธ์กัน



รูปที่ 5 กระบวนการฝึกอบรม

ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2532). การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. ออนไลน์.

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ หรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายของกระบวนการฝึกอบรมสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหในเรื่องใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขทำให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรมประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาและแสดงถึงความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อน จำเป็นต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่ามีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขด้วยวิธีการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้นมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระ แนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำให้สิ่งที่เกิดปัญหาได้เกิดการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนกำดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า โครงการฝึกอบรม เป็นการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วันเวลา สถานที่ อบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารหรือธุรการต่างๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดที่จะเข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารที่มีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ในตำราการบริหารงานฝึกอบรม บางเล่มระบุเป็นขั้นของ การดำเนินงานฝึกอบรม แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้วการดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการฝึกอบรม เพราะการดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยที่หน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารการฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด ส่วนในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลัก ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากร ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกันยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ในระหว่างการอบรมเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการในการอบรม ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้

เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่าจะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรม และการจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็จะต้องนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้งหรือรุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร หรือดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

ในการจัดฝึกอบรมในแต่ละโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมจะสามารถตรวจสอบว่าการดำเนินงานของตนเป็นการฝึกอบรมอย่างมีระบบหรือไม่ได้ด้วยการตอบคำถามต่อไปนี้ให้ครบทุกข้อ คือ

1. ทำไมจึงต้องจัดการฝึกอบรม แนใจแล้วใช่หรือไม่ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม
2. ใครเป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และใครเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง
3. จะฝึกอบรมเพื่ออะไร พฤติกรรมใดบ้างที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. จะฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง หลักสูตรฝึกอบรมจะเป็นอย่างไร
5. จะฝึกอบรมอย่างไร มีความพร้อมในด้านใดบ้าง
6. ฝึกอบรมแล้วได้ผล หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

การแบ่งประเภทการฝึกอบรม

นอกจากมีความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรมแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมควรจะต้องเข้าใจถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งประเภทการฝึกอบรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดและการบริหารงานฝึกอบรมต่อไปด้วย

จากการเขียนของนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร และจากประสบการณ์ของผู้เขียนมีแนวคิด และวิธีการจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดหลักการต่างๆ ดังนี้ คือ

- ก. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่

จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

ข. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training or Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับอาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าร่วมอบรมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่าย หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานในกรณีที่งานมีความเสี่ยง หรืออันตราย

การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมากๆ ตั้งแต่ 10-100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประกอบกัน

ค. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นการอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตนเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิคทางการบริหารอื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

ง. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรกรรม การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

จ. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

1. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ทั่วๆ ไปในลักษณะที่ต้องการกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถเฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้นเฉพาะตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงานได้มากกว่าการฝึกอบรมในแนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้การฝึกอบรมบุคลากรเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรมสามารถกำหนดหลักสูตรที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

ฉ. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่าเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจกรายงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจกรายงานการประชุมขึ้น

2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีแผน หรือมีความคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคคลที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรับรองการปฏิบัติงาน

ใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผนจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรที่จะต้องใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มีปัญหาหรือแผนการใดเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนาและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่า การอยู่หนึ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าไปหมด จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั้งถึงทั้งองค์กร เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง กระบวนการฝึกอบรม สถาบันข้าราชการพลเรือน

3. การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน (Supportive Structure) การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุนหรือโครงสร้างพื้นฐานองค์กร คือ กระบวนการที่กำหนดกฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์กร การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มองค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกัน ร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการ

บทบาทของการจัดองค์กร (Organization Role)

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป

หน้าที่การจัดองค์กร ประกอบด้วย 3 หน้าที่ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. วางแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ
3. ออกแบบโครงสร้างองค์กร

ความสำคัญของการจัดองค์กร มี 4 ประการ

1. ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน
2. ทำให้ทราบขั้นตอนการทำงาน
3. ลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในการทำงาน
4. ทราบถึงขอบเขตและการติดต่อประสานงาน

องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organization)

การจัดองค์กรที่เป็นทางการ เป็นการจัดโครงสร้างขององค์กรตามเจตนาหรือบทบาท ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร (Organization Chart) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อความเป็นระเบียบ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน

การจัดการแบบไม่เป็นทางการ การรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้น

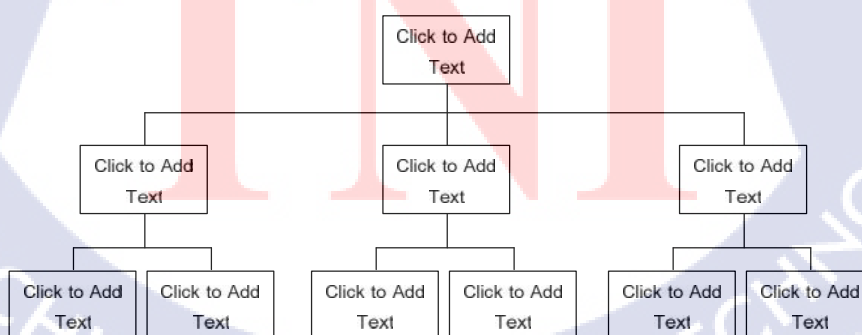
การจัดแบ่งองค์กร (Organization Division) สามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือตลาดที่คล้ายคลึงกัน
2. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน
3. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน

ระดับการจัดองค์กร และขนาดการจัดการ (Organization Levels and the Span of Management)

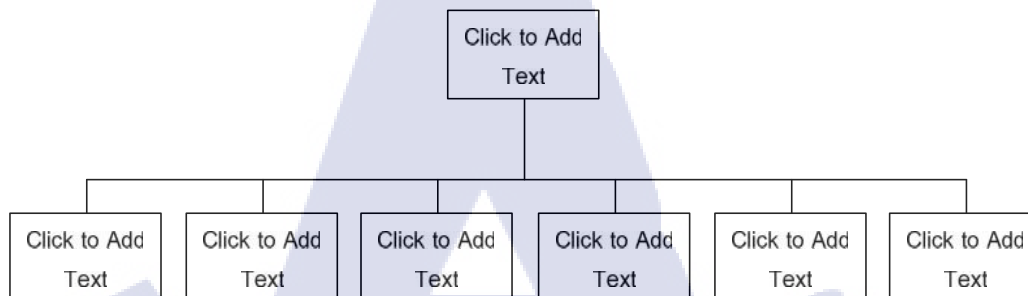
ผู้บริหารมีความจำเป็นที่ต้องมีการจำกัดระดับการบังคับบัญชา และขนาดขององค์กร ให้มีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีข้อเสียในเรื่องการปรับตัวค่อนข้างจะล่าช้า ซึ่งไม่สามารถจะแข่งขันกับคู่แข่งได้ แต่ถ้าองค์กรมีขนาดเล็กเกินไป ต้นทุนในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ก็จะมีน้อย

องค์กรแบบแคบ (Organization with Narrow Spans)



รูปที่ 6 ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแคบ

องค์กรแบบกว้าง (Organization with Wide Spans)



รูปที่ 7 ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรแบบกว้าง

4. การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

4.1 ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication Channels) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์กร โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และผู้รับข่าวสาร ดังนี้

- การติดต่อสื่อสารนั้นต้องสร้างความเข้าใจที่ดี และถูกต้องแก่ผู้รับข่าวสาร
- ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การติดต่อสื่อสารนั้นสอดคล้องกับความสนใจของผู้รับข่าวสาร
- ผู้รับข่าวสารต้องสามารถที่จะปฏิบัติ หรือยอมรับข่าวสารนั้นได้ทั้งทางจิตใจ

และทางร่างกาย

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรอบรู้ และชำนาญในการติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารองค์กรที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์กร ฯลฯ

4.2 ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication Channel) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสนิทสนม คั่นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักกันเป็นส่วนตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารองค์กร เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษากันในงานเลี้ยง ซึ่งจะเป็นลักษณะปากต่อปาก ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารจะมีมาก หรือน้อยขึ้นกับการยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วยกัน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการกระจายข่าวแบบพวงอววน ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดของข่าวลืออาจเป็นการทำลายขวัญ ชื่อเสียง และทำลายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามถ้ามีการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มาใช้เสริมการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการได้นั้น ก็อาจจะช่วยส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจของระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของผู้บริหาร คือ ให้ความสำคัญกับกลุ่ม เอาใจใส่กับผู้นำกลุ่ม และให้ความสำคัญกลุ่ม

ช่องทางการติดต่อสื่อสารสามารถจำแนกออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. การสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่มีอำนาจสูงในองค์กรไปสู่ระดับที่ต่ำกว่า) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการจัดการ และการควบคุมการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรู้ถึงนโยบาย แผนงาน ขั้นตอน เป้าหมาย คำสั่งให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำขอร้อง คำอนุมัติสั่งให้ดำเนินการ เป็นต้น สื่อที่ใช้กันมากในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ได้แก่ การประชุม ประกาศ บันทึก ฯลฯ การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ ข่าวสารมีโอกาสบิดเบือนได้มาก โดยเฉพาะเวลาที่ต้องส่งข่าวสารหลายทอด และเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ผู้รับข่าวสารอาจจะไม่สนใจอ่าน และทำความเข้าใจข่าวสาร หรืออาจจะให้ความสนใจเพียงเล็กน้อย รวมทั้งไม่สนใจปฏิบัติตามถ้าข่าวสารที่ให้ไม่มีการจูงใจที่ดีพอ

2. การติดต่อสื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ส่งข่าวสารจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า ไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า) โดยส่วนใหญ่เป็นการสนองการสื่อสารจากบนลงล่าง เช่น ลักษณะการย้อนกลับของรายงาน ความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน การเสนอแนะ การร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น หรือการขออนุมัติ เป็นต้น ปกติการติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ค่อยปรากฏชัดเจนมากนัก เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยให้ความสนใจต่อปัญหา หรือรายงานของเขา ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในที่ทำงานของตนมีโอกาสสื่อสารแบบนี้ให้มาก อาจจะส่งเสริมโดยใช้การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วย เช่น การพบปะแบบไม่เป็นทางการ การรื่นเริงประจำปี การสำรวจทัศนคติ และปัญหาของลูกจ้าง หรือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หรือการปฏิบัติงานในบางด้าน เพราะจะทำให้การบริหารงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

3. การติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน หรือตามแนวราบ (Laternal or Horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกันในแนวราบ หรือระหว่างคนต่างระดับกันที่ไม่มีความอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งกันและกัน ส่วนใหญ่จะสื่อสารระหว่างแผนก หรือหน่วยงานต่างๆ ในลักษณะของการปรึกษาหารือ หรือการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การติดต่อ

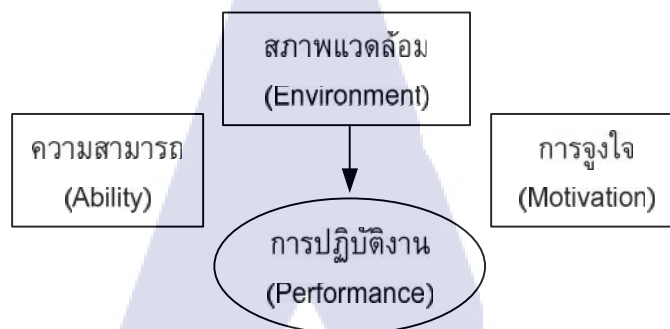
กับเพื่อนในตำแหน่งเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ความร่วมมือกับแผนกอื่น การแก้ไขปัญหาภายในแผนก คำแนะนำต่อแผนกอื่น เป็นต้น ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการประสานงาน และการร่วมกันแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินการ หรือการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานองค์กร (ณัฐวัฒน์ พระงาม. 2555 : 28-32)

5. การพิจารณารางวัลและความชอบ (Reward and Recognition) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ และการรักษาผลประโยชน์ส่วนตัว โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหารด้วยการจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจตน

สิ่งจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือเป็นอิทธิพล ซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลจะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ เนื่องจากบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน

ความแตกต่างระหว่างการจูงใจ (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การจูงใจเป็นสิ่งเร้า และความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย ส่วนความพึงพอใจหมายถึง ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์

หลักการพื้นฐานของการจูงใจ (Fundamental of Motivation) การศึกษาถึงอิทธิพลซึ่งกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ใช่สิ่งง่าย การที่พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีการปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ การที่พนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับต่ำ พนักงานเสียกำลังใจและเริ่มขาดงาน เหล่านี้มีสาเหตุมาจากการจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติงานขึ้นกับปัจจัย 3 ประการ (1) ความสามารถ (2) สภาพแวดล้อม (3) การจูงใจ ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 8 ส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Components of Performance)

ที่มา : ญัฐพงศ์ ชุทัย. (ม.ป.ป.). การจูงใจ. ออนไลน์.

กระบวนการของจูงใจ (The Motivation Process) กระบวนการของการจูงใจเริ่มต้นด้วย (1) มีความต้องการ (Need) เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการรับรู้ของบุคคล (พนักงาน) ที่ไม่สมหวัง (2) พนักงานจะพิจารณาหาวิธีที่สนองความพึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการยอมรับจากกลุ่มงาน (3) ความต้องการเหล่านี้ไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงานให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการมีพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมาย (4) สามารถกระตุ้นโดยการให้รางวัล

รางวัล (Reward) มีการจัดประเภทรางวัลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่เกิดจากประสบการณ์ภายในซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ (2) รางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่นเป็นผลลัพธ์จากพฤติกรรมเฉพาะอย่าง กรณีนี้รางวัลภายนอกอาจจะเป็นเงินเพื่อให้พนักงานทำงานได้

6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement) การประยุกต์แนวคิดทางสถิติ “ค่าเฉลี่ย” คือ แนวคิดทั่วไปของคนส่วนใหญ่ใช้ตั้งแต่สมัยประถมศึกษา “ค่าเฉลี่ย” และ “ค่าการกระจาย” เป็นพื้นฐานของวิธีการทางสถิติในการบริหารงานแบบ TQM ด้วยการวัดนี้เราสามารถบ่งชี้สิ่งผิดปกติและข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเราต้องปรับปรุงเวลาปฏิบัติงานของพนักงานที่มีทักษะที่แตกต่างกัน เพียงแค่การคำนวณค่าค่าเฉลี่ยไม่ได้ให้ภาพของปัญหาที่เที่ยงตรงพอแต่การทำความเข้าใจค่าการกระจายของเวลาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน จะนำไปสู่เหตุผลว่าทำไมต้องมีการกระจายเกิดขึ้น โดยการปรับปรุงสาเหตุของการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานซ้ำ เราสามารถปรับปรุงค่าการกระจายพร้อมกับค่าเฉลี่ยได้ ดังนั้น จึงใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ

เพื่อตีความค่าการกระจายที่เข้าใจง่าย และขาดไม่ได้สำหรับการแก้ไขปัญหา (จำลอง ชุนพลแก้ว; ศุภชัย อาชีวะระบือโรด. 2548 : 181)

7. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เทคนิคการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพ การที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในระดับใดก็ตาม ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคที่หลายๆ คนรู้จักเป็นอย่างดีว่า “ทีมเวิร์ก” ซึ่งการทำงานแบบทีมเวิร์กจะมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจจะฟังเป็นเรื่องใหญ่ แต่ไม่ใช่เรื่องยากเพียงแค่อาศัยเทคนิคง่ายๆ ก็จะทำให้การทำงานแบบทีมเวิร์กสำเร็จได้ไม่ยาก เทคนิคการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพ อาจทำได้โดย

สร้างจุดโฟกัสเพื่อการทำงานเป็นทีม

หนึ่งในหลายๆ สิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ประสบความสำเร็จนั้น ทีมงานจะต้องสร้างจุดโฟกัส ให้กับการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เมื่อเราเข้าใจทิศทางของการทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วนเหมือนกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้ทิศทาง ตลอดจนรู้หน้าที่ของเราว่าเราต้องทำงานอย่างไรจึงจะทำให้ทีมก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง ไม่เพียงแต่การสร้างจุดโฟกัสจะช่วยให้การทำงานมีจุดมุ่งหมายเท่านั้น แต่การทำงานอย่างมีจุดโฟกัสยังช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วม อันนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

เพิ่มความรู้สึกร่วมต่อการทำงาน

การจะทำให้การทำงานแบบทีมเวิร์กมีจุดแข็งนั้น ทีมจะต้องไม่ละเลยที่จะสร้างความรู้สึกร่วมให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่แต่จะมาทำงานโดยที่ต้องเฝ้ารอคำสั่ง ไรทิศทาง หรือปล่อยเวลาให้หมดไปวันๆ เท่านั้น เพราะการจะบรรลุเป้าหมายโดยองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียวที่จะออกคำสั่งหรือดำเนินการ แต่ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วมกัน ต้องการรับผิดชอบร่วมกัน โดยสร้างภาวะผู้นำให้กับทุกๆ คนในทีม อีกทั้งยังต้องให้ทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันว่าจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นคืออะไร เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกร่วม และช่วยกันออกความคิดเห็นให้ไปในแนวทางเดียวกัน

ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของทีมเวิร์ก

หลายคนอาจรู้สึกคันค่านขึ้นภายในใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมเวิร์กกว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร เราต้องไม่ลืมว่าการแสดงออกถึงความเป็นคนที่มีความรู้ ผู้นำนั้นไม่ได้หมายความว่าคนๆ นั้น จะต้องทำให้ตนเองโดดเด่นเหนือกว่าใครในการทำงาน หากแต่เป็นหนทางหนึ่งที่จะแสดงความคิดเห็น และดึงความสามารถที่ตนเองมีออกมาช่วยให้ทีมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำจะช่วยให้เราอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมภายในทีม

ทำให้เราได้ทำงานตรงตามหน้าที่ของเรา โดยที่ทำให้เรารู้สึกว่าไม่เป็นตัวถ่วงทำให้การทำงานล่าช้า ภาวะผู้นำนั้นต้องมาจากการฝึกฝนตนเองเพื่อให้เรารู้สึกว่าอยากจะทำงานโดยสำนักู้ถึงหน้าที่ของตน ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ และการทำงานอย่างมีภาวะผู้นำนี้ยังอาจจะช่วยให้คนรอบข้างเราได้รับอิทธิพลของการทำงานอย่างมีระบบนี้ไปใช้ให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เทคนิคการทำงานเป็นทีม วิธีที่จะทำให้การทำงานแบบทีมเวิร์กนั้นสำเร็จได้นั้น ผู้ทำงานต้องรู้จักปลดปล่อยพลังในการทำงานให้ออกมามากที่สุด เพื่อให้เกิดไฟในการทำงานและศักยภาพที่เต็มเปี่ยม จะส่งผลให้ผลลัพธ์กลับมาสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงประเด็นและเป้าหมายที่ทีมวางไว้ โดยไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่สำคัญ การส่งเสริมการปลดปล่อยพลังของคนทำงาน แทนการเก็บกดและปิดบังศักยภาพ ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อการทำงาน แต่ยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่เกี่ยงกันทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมเวิร์กมีความแข็งแกร่งและยั่งยืนมากขึ้น (อนนท์ ตูลารักษ์. 2554)

4. ข้อมูลโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ตั้งอยู่เลขที่ 88/8 หมู่ 2 ตำบลศิระจรเข้ น้อย อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ เปิดให้บริการเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2553 วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงแรม คือ เพื่อเป็นสถานที่พักสำหรับรองรับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ นักศึกษา หรือผู้ที่ต้องการสถานที่พักที่ใกล้กับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ได้เตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกไว้สำหรับตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาทิเช่น ห้องพักผ่อน ห้องอาหาร ล็อบบี้กว้าง ฟิตเนส สปา สระวายน้ำมีสัญญาณอินเทอร์เน็ตฟรี ที่จอดรถสำหรับลูกค้าที่ต้องการฝากรถเวลาเดินทางออกนอกประเทศ เป็นต้น

ซึ่งโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ถือได้ว่าเป็นโรงแรมหนึ่งที่มีการตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารโรงแรมฯ ขึ้นมา คือ

1. กลยุทธ์ทางด้านการอำนวยความสะดวก ที่โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ได้มีการให้ความสำคัญ และมีการจัดห้องพักที่มีมาตรฐาน และมีการจัดห้องแบบพรีเมียม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการต่างๆ ให้มากที่สุด และมีการจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สระวายน้ำ ห้องประชุม ห้องอาหาร ห้องนวดสปา และอื่นๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ทางด้านการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า ซึ่งจะมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่

2.1 ลูกค้าดอทคอม คือ ลูกค้าจองห้องพักผ่านทางเว็บไซต์

2.2 ลูกค้าเคาน์เตอร์ทัวร์ หรือเอเจนซี่ (Agency) ซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่พักในต่างๆ ให้กับลูกค้าที่ยังไม่ได้ตัดสินใจว่าจะเลือกใช้บริการจากโรงแรมใด เป็น

ตัวกลางที่เชื่อมระหว่างลูกค้ากับโรงแรม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ลูกค้าสามารถจองโรงแรมกับเคาน์เตอร์ทัวร์ หรือเอเยนซีได้ เป็นต้น

2.3 ลูกค้าบริษัททัวร์จีน คือ เป็นบริษัทที่รับจองห้องพักให้กับกลุ่มลูกค้าที่มาจากประเทศจีน แต่ละครั้งที่มาใช้บริการจำนวนห้องพักไม่น้อยกว่า 5 ห้องขึ้นไป เป็นการส่งลูกค้ามาพักจำนวนมาก ลูกค้าประเภทนี้จะต้องมีการทำสัญญาข้อตกลงในเรื่องของจำนวนลูกค้าที่ส่งให้กับทางโรงแรมฯ และเงื่อนไขการชำระเงิน ในส่วนของเงื่อนไขการชำระเงินแบ่งออกเป็นประเภท ได้แก่

2.3.1 การชำระด้วยเงินสด โดยลูกค้า หัวหน้าทัวร์ หรือไกด์จะเป็นคนชำระเงินโดยตรงกับพนักงานต้อนรับก่อนหรือหลังการเข้าพัก

2.3.2 การชำระด้วยเครดิต การให้เครดิตจะแบ่งออกเป็น เครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน โดยนับวันเริ่มจากวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ออกจากโรงแรม เป็นต้น

จากกลยุทธ์การบริหารโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์ทางด้านการอำนวยความสะดวก เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก โดยพิจารณาได้จากการที่ผู้ให้บริการมีการตอบสนองสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการใช้บริการ โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด อันแสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารงานทางด้านอาคารและสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมแกรนด์ สุวรรณภูมิ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการในทุกด้าน

2. กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ทางด้านการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง ซึ่งกลุ่มลูกค้า คือ (1) ลูกค้าดอทคอม และ (2) ลูกค้าเคาน์เตอร์ทัวร์ หรือเอเยนซี มีการประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เนื่องจากกลุ่มลูกค้าประเภทนี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการชำระเงินสด หรือมีการส่งจองโรงแรมที่มีการชำระเงินล่วงหน้า ซึ่งหากไม่มาใช้บริการ ทางโรงแรมแกรนด์ สุวรรณภูมิ ก็จะมีการคืนเงินที่ชำระมาส่วนหนึ่ง เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาถึง (3) ลูกค้าบริษัททัวร์จีน ที่เป็นผลมาจากการที่มีการให้เครดิตจะแบ่งออกเป็นเครดิต 7 วัน และ 14 วัน พบว่า เป็นกลุ่มที่มีปัญหามากที่สุด เนื่องจากผู้ให้บริการทัวร์จีน ที่พาผู้ให้บริการมาท่องเที่ยว ประมาณร้อยละ 40 มีการชำระหนี้ล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้โรงแรมแกรนด์ สุวรรณภูมิ เกิดผลกระทบทางด้านๆ เช่น ทางด้านการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และทางด้านการบริหารเงินหมุนเวียนในโรงแรมแกรนด์ สุวรรณภูมิ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนกร กรวัชรเจริญ (2555) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยและใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 350 คน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการทดสอบสมมติฐานโดยสถิติ Independent Samples t-test, One Way ANOVA, LSD และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน สภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้นในตลาดโลกองค์กรจึงต้องเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อที่จะทำให้สามารถเกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันสูงขึ้น โดยองค์การจะเน้นในด้านพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก โดยอาศัยนวัตกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะในองค์กรไม่มีใครสามารถทำงานได้อย่างสำเร็จได้ด้วยคนเดียว การทำงานจะต้องมีการร่วมมือกับบุคลากรคนอื่นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่ม หรือบุคคลในกลุ่ม การกระทำเช่นนี้ คือ การทำงานเป็นทีม

พนิดา หวานเพชร (2555) การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีมากมายหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต หรือร้านค้าโชห่วย อยู่คู่กับเศรษฐกิจประเทศไทยมาอย่างยาวนาน ซึ่งธุรกิจประเภทนี้มีกำไรไม่มาก หากไม่สามารถควบคุมต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจให้อยู่ในวงจำกัดได้ โอกาสที่จะอยู่รอดในธุรกิจนั้นก็คงเป็นไปได้ยาก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย นำกระบวนการโคเซ็นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สมยศ แยมเผื่อน (2551) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเซีย นารีน เซอร์วิส จำกัด จากการศึกษาพบว่า การที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้นส่วนหนึ่งจะต้องมาจากการที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยการจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ปัจจุบันบริษัทยังคงลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในงานเสมอมา เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพและสามารถส่งงานได้ทันตรงตามเวลาที่กำหนด การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ณัฐยา คุ่มกระจ่าง (2550) การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์การบริหารลูกหนี้ในการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของบริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด จากการศึกษาพบว่า การบริหารสินทรัพย์ด้วยคุณภาพให้เป็นหนี้ที่มีคุณภาพ เพื่อกำจัดความสูญเสียทางการเงินต่อกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบ ทำการศึกษาโครงสร้างองค์กร เปรียบเทียบข้อมูลกำไรขาดทุนเพื่อการบริหารงานลูกหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำการปรับโครงสร้างองค์กร

ปวิตรา ลามละมูล (2557) ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด จากการศึกษาพบว่า การแข่งขันทางด้านธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานและการบริหารงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้บุคลากรในองค์กรต้องพบกับสถานการณ์และพร้อมรับมือกับปัญหาต่างๆ รอบด้าน ส่งผลให้ภาวะความเครียดกลายเป็นสิ่งใกล้ตัวที่ทุกคนต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นับวันความเครียดยิ่งทวีความรุนแรงส่งผลกระทบทั้งด้านสุขภาพการและสุขภาพจิต เป็นอุปสรรคต่อการทำงานการดำเนินชีวิต จนอาจเกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ส่งผลให้ไม่อยากปฏิบัติงานในที่สุด

TNI

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

ในการศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ” ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ขั้นตอนในการดำเนินงาน
3. การวิเคราะห์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตทางด้านเนื้อหาที่เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาต่างๆ ในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เช่น การที่ลูกค้านำบัตรเครดิตมาชำระหนี้ล่าช้า เป็นต้น โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีการต่างๆ เช่น แนวคิดเกี่ยวกับหลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า, แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane) และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อทำให้เกิดเป็นแนวทางในการบริหารลูกหนี้การค้าที่เหมาะสมของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ต่อไป

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กำหนดให้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และมีประโยชน์ต่อการวิจัยสูงสุด ผู้วิจัยจึงมีการแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มลูกค้าบริษัทบัตรเครดิตที่ได้รับเครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน

ตารางที่ 2 สัดส่วนลูกหนี้การค้าในแต่ละปี เครดิต 7 วัน

เครดิต 7 วัน	2554	2555	2556
A	501,200.00	443,800.00	1,234,100.00
B	524,300.00	256,900.00	1,435,700.00
C	333,690.00	357,700.00	940,100.00
รวมมูลค่า	1,359,190.00	1,058,400.00	3,609,900.00

ตารางที่ 3 สัดส่วนลูกหนี้การค้าในแต่ละปี เครดิต 14 วัน

เครดิต 14 วัน	2554	2555	2556
D	659,400.00	125,800.00	1,616,200.00
E	487,500.00	356,300.00	1,087,800.00
F	471,400.00	189,500.00	1,996,400.00
รวมมูลค่า	1,618,300.00	671,600.00	4,700,400.00

สาเหตุที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง 6 บริษัทนี้เนื่องจากมีอัตราความถี่ของการเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก โดยใช้กระบวนการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล จะพบได้ว่ายอดลูกหนี้ในแต่ละปีไม่ต่ำกว่า 330,000 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการมาใช้บริการจากบริษัทตัวอื่น

2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ในแผนกบัญชี 3 คน ได้แก่ หัวหน้าแผนก จำนวน 1 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 2 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ

3.1 ระยะเวลาในการดำเนินงาน คือ ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ.2558 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2559

3.2 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยเพื่อทำการวิเคราะห์ คือ กระบวนการทำงานของแผนกขาย (Sale Department) แผนกรับจองห้องพัก (Reservation Department) แผนกต้อนรับ (Reception Department) และแผนกบัญชี (Accounting Department) นำข้อมูลการทำงานในแต่ละแผนกมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยบันทึกข้อมูลระยะเวลาที่ลูกหนี้การค้าชำระเงินเกินกำหนดย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556 มาวิเคราะห์สรุปผลและข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุง รวมถึงการจัดทำรูปเล่มสารนิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแหล่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน และ (2) พนักงานในแผนกบัญชี โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่เป็นการศึกษาถึงเอกสารแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่โรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ได้มีการ

จัดทำทางการเงินต่าง ๆ เช่น ข้อมูลระยะเวลาที่ลูกหนี้การชำระเงินเกินกำหนดย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2554 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556 ของกลุ่มลูกค้าบริษัททัวร์จีน เป็นต้น

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ/แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลบริษัท

โดยศึกษา 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4. ข้อมูลโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักการในการบริหารลูกหนี้การค้า

หลักการในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ในแผนกบัญชีประกอบด้วย

1. ถูกต้อง เป็นความถูกต้องในกระบวนการทำงานในเรื่องของตรวจสอบ จัดทำ และสรุปผลเอกสาร
2. ครบถ้วนและชัดเจน ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้
3. รวดเร็ว สามารถตรวจสอบและสรุปผลได้ตามที่นโยบายกำหนด

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงิน หมายถึง กระบวนการเพื่อการค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของธุรกิจจากงบการเงินของธุรกิจนั้น พร้อมทั้งนำข้อเท็จจริงดังกล่าวมาประกอบการตัดสินใจ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งบการเงินก็เพื่อการข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของธุรกิจ และนำข้อเท็จจริงที่ได้มาประกอบการตัดสินใจหรือเสนอแนะแนวทางการตัดสินใจ บุคคลที่ใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ คือ เจ้าหนี้ ผู้ลงทุนทั่วไป ผู้บริหาร ฯลฯ เทคนิคที่ใช้วิเคราะห์มีหลายแบบแต่การศึกษาในครั้งนี้ เลือกทำการศึกษาในหัวข้อของการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินในเรื่องของ อัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้ และระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาดังกล่าวของการบริการลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนท์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover)

อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ $A/R \text{ Turnover} = \text{ขายเชื่อสุทธิ หรือ ใช้จ่ายขายรวม (ครั้ง หรือ รอบ) / ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย} = (\text{ลูกหนี้ต้นงวด} + \text{ลูกหนี้ปลายงวด}) / 2$

หากอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้สูงหมายความว่ากิจการสามารถเก็บเงินจากการขายเชื่อได้เร็ว แต่หากอัตราต่ำสูงเกินไปอาจหมายถึงกิจการเข้มงวดในการให้เครดิตกับลูกค้า

มากเกินไปทำให้เสียเปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นการนำอัตราส่วนนี้ไปเปรียบเทียบกับกิจการอื่น จึงควรดูนโยบายการให้เครดิตแก่ลูกค้าของกิจการด้วย (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2553 : ออนไลน์)

ในส่วนของการศึกษาในครั้งนี้เลือกใช้การวิเคราะห์การทำงานแบบ Swimming Lane เนื่องจากรูปแบบของการทำงานมีการทำงานหลายหน้าที่พร้อมๆ กัน เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้มีหน้าที่ในการรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการทำงานหนึ่ง หลักการในการแสดงหน้าที่จะทำโดยการแบ่งกลุ่มของความรับผิดชอบเป็นกลุ่มเล็กๆ เปรียบเสมือนการแข่งขันว่ายน้ำ ซึ่งในแต่ละแถวจะมีการกำหนดชื่อกำกับเอาไว้ อาทิเช่น แผนกขาย แผนกต้อนรับ แผนกบัญชี และลูกหนี้การค้า อย่างชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การทำงานของผู้บริหารอย่างเดียวเท่านั้น หัวหน้าแผนกก็เช่นกันจะต้องมีความเป็นผู้นำและสามารถบริหารลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในคราวเดียวเพราะการจะผลักดันหรือขับเคลื่อนองค์กรไปถึงยังเป้าหมายจะต้องร่วมมือกันกับพนักงานทุกคนในองค์กรเพื่อไปถึงเป้าหมายที่ทางผู้บริหารกำหนดไว้

การได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร ในการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่จะเป็นการเปิดมุมมองในการทำงานให้กับพนักงาน และเป็นการเพิ่มทักษะความรู้ให้กับพนักงาน ถึงแม้ว่าพนักงานคนนั้นอาจไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรเราไปได้ตลอด หลังจากที่มีการฝึกอบรมแล้วพนักงานสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้งานที่ทำอยู่ได้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้อควรระวังก่อนการจัดอบรมสัมมนาหรือการให้ทุกการศึกษาแก่พนักงาน จะต้องพิจารณาว่าหลังจากการเข้าร่วมโครงการนั้นพนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะไม่อย่างนั้นตัวพนักงานเองก็ไม่มี ความสนใจที่จะรับการเข้าร่วมโครงการ และองค์กรก็จะเสียงบประมาณโดยไม่เกิดประโยชน์

การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน หรือการจัดโครงสร้างองค์กร ทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เป็นการจัดโครงสร้างแบบที่เป็นทางการ เนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารอย่างชัดเจน อาทิเช่น นโยบายการทำงานประจำปี โดยการประชุมชี้แจงนโยบายของบริษัทในแต่ละปี เป้าหมายการทำงาน หรือสิทธิประโยชน์ที่จะมอบให้กับพนักงานเป็นพิเศษ นอกเหนือจากที่เคยได้รับเป็นประจำทุกปี เป็นต้น

การมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร ในยุคโลกาภิวัตน์ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกับธุรกิจโรงแรมด้วยแล้วเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เป็นแน่นอน ดังนั้นทางผู้บริหารจะต้องศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะสามารถนำมาให้พนักงานใช้และเกิดประโยชน์สูงสุด อาทิ ปัจจุบันการทำงานผ่านแอปพลิเคชันต่างเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานรูปแบบหนึ่ง เช่น โปรแกรมไลน์ เป็นต้น หากเครื่องมือสื่อสารที่มีอยู่ภายในองค์กรมีปัญหาขัดข้องจะต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดย

ทันทีและจำเป็นต้องใช้เวลาในการดำเนินการแก้ไขอย่างรวดเร็วและใช้ระยะเวลาในการดำเนินการน้อยที่สุด

การพิจารณารางวัลและความชอบ หากพนักงานภายใต้การปกครองของท่านทำความดีหรือทำงานได้ตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อาทิ พนักงานแผนกแม่บ้านเก็บของที่ลูกค้าลืมไว้ได้แล้วรีบแจ้งหัวหน้าแผนกแล้วลงบันทึกข้อมูลลงในระบบ เพื่อเวลาที่ลูกค้าติดต่อกลับมาพนักงานต้อนรับสามารถเช็คข้อมูลจากระบบได้เลย แล้วเมื่อลูกค้ากลับมาเอาสิ่งของที่ลืมไว้ลูกค้าให้ให้สิ่งของตอบแทนแก่พนักงาน และทางโรงแรมก็จะมีของรางวัลให้กับพนักงานเช่นกัน

การใช้กระบวนการทางสถิติ การใช้กระบวนการทางสถิตินำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหากกลุ่มลูกค้าที่นำมาทำการศึกษา โดยการนำข้อมูลการใช้บริการห้องพักย้อนหลังของปี 2554-2556 ดังที่อธิบายในบทที่ 1

การทำงานเป็นทีม ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เพราะเนื่องจากว่ามนุษย์ไม่สามารถทำอะไรแล้วประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว หากจะต้องมีการร่วมมือกับหลายฝ่ายเพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จ การทำงานของแผนกบัญชีก็เช่นกันต้องร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าแผนก ไม่อย่างนั้นพนักงานท่านนั้นต้องต้องแบกรับภาระหน้าที่ที่หนักมาก ทำงานงานที่ได้รับมอบหมายจะออกมาไม่สมบูรณ์ หรือใช้เวลาการทำงานที่นานกว่าปกติ

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมขอบเขตและเนื้อหาของการสัมภาษณ์ จะได้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการทำสารนิพนธ์

เครื่องมือในการศึกษา การวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ผู้ปฏิบัติการด้านบัญชีของทั้งด้านของโรงแรมแกรนด์ สุวรรณภูมิ และด้านของลูกค้าของโรงแรมฯ โดยการทำแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของโรงแรมคอนวีเนียนด์แกรนด์สุวรรณภูมิ

ชุดที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์

3. จัดทำข้อมูลออกมาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายที่ทำการศึกษา

โดยสรุปในรูปของตารางสรุปผลสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ทำการศึกษาสัมภาษณ์มาสรุปลงในตารางสรุปผลการสัมภาษณ์ เพื่อเห็นถึงระบบการทำงานในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน สิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุงและแก้ไข

การวิเคราะห์

เนื่องจากการวิจัยชิ้นนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ศึกษา ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากข้อมูลการสัมภาษณ์และเอกสารสรุปทางการบัญชีของบริษัท ตัวอย่าง สรุปผลให้ตรงประเด็น และสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการศึกษาโดยเสนอแนะ แนวทางเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane) เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ทำงานของพนักงานบัญชีโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



TNI

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานของการเก็บหนี้ของฝ่ายบัญชี แบบเดิม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์จากผลสัมฤทธิ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บหนี้ทั้งด้านโรงแรมและด้านลูกค้า

ส่วนที่ 3 การปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane)

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริการลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

1. ส่วนที่ 1 กระบวนการทำงานของการเก็บหนี้ของฝ่ายบัญชี แบบเดิม

แผนกบัญชี (Account) หลัก

- ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร หลังจากที่ถูกค้าเช็คเอาท์พนักงานแผนกบัญชี มีหน้าที่รวบรวมเอกสารจากพนักงานต้อนรับส่วนเพื่อมาตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 2-3 วัน

- ทำการบันทึกข้อมูล สิ่งที่เป็นของขั้นตอนนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารอีกครั้ง จะใช้เวลาประมาณ 1-2 วัน ทำการบันทึกรายละเอียดของลูกค้า ดังนี้

1. วันที่ลูกค้าเข้าพัก
2. วันที่ลูกค้าออกจากโรงแรม
3. จำนวนคืนที่ลูกค้าเข้าพัก
4. ราคาห้องพักต่อคืน และราคาห้องพักรวมทั้งสิ้นที่ทางโรงแรมจะได้รับ
5. หมายเลขที่ทำการจอง
6. ชื่อบริษัทที่ลูกค้าทำการจอง
7. ชื่อ-สกุลลูกค้า
8. ประเภทของการชำระเงิน เช่น แผนกบัญชีทำเอกสารใบแจ้งหนี้ส่งเก็บบริษัทที่ลูกค้าทำการจอง เงินสด บัตรเครดิต ในกรณีที่ลูกค้าชำระเงินด้วยบัตรเครดิตจะต้องทำการบันทึกหมายเลขบัตรเครดิตของลูกค้า

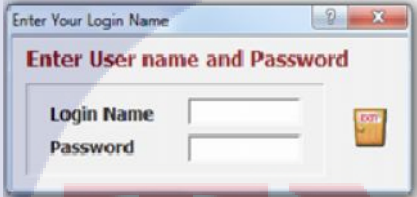
- จัดทำเอกสารในการวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ทำหลังจากที่ทำการบันทึกข้อมูลของลูกค้าเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยแยกลูกหนี้การค้าเพื่อความสะดวกในการทำเอกสารใบแจ้งหนี้ของแต่ละบริษัทลูกหนี้การค้า ใช้เวลา 1 วัน ในการจัดทำเอกสาร

- ส่งเอกสารไปให้ลูกค้า หลังจากที่เราเสร็จกระบวนการตามขั้นตอนที่กล่าวมาจะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดส่งเอกสารใบแจ้งหนี้ไปให้กับบริษัทลูกหนี้การค้า ใช้เวลาหลังจากที่จัดทำเอกสารภายในวันนั้นหรือวันถัดไป

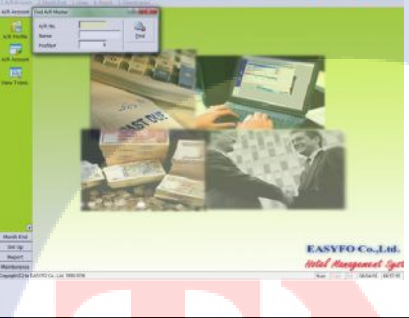
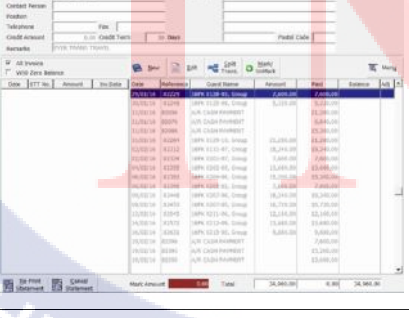
จาก 4 ขั้นตอนที่กล่าวมาเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบ และจัดทำใบแจ้งหนี้เพื่อส่งเอกสารไปยังบริษัทลูกหนี้การค้า จะใช้เวลาโดยประมาณ 6 วัน หลังจากนั้นรอเวลาที่บริษัทลูกหนี้การค้าตรวจสอบเอกสาร ถ้าเอกสารใบแจ้งหนี้ที่ทางโรงแรมส่งไปให้ถูกต้องก็จะโอนเงินค่าใช้จ่ายดังกล่าวมาให้ ถ้าเอกสารเกิดความผิดพลาดจะถูกส่งคืนกลับมาเพื่อทำการตรวจสอบและแก้ไข จะทำให้เกิดความล่าช้าในการได้รับการชำระเงินออกไป

- การตัดยอดลูกหนี้การค้า หลังจากที่เราแนกบัญชีได้รับเอกสารการโอนเงินจากทางบริษัทลูกหนี้การค้าแล้ว จะต้องทำการเช็คยอดจากบัญชีของทางโรงแรม ถ้ายอดที่โอนเงินมาตรงกับเอกสารใบแจ้งหนี้ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการตัดระบบลูกหนี้การค้าออกจากระบบ เป็นอันเสร็จสิ้นกระบวนการทั้งหมดของทางแผนกบัญชี

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการทำงานของระบบอีซีโพร

ลำดับ	รูปรระบบ	หน้าที่	วิธีการใช้งาน
1.		ใส่รหัสก่อนเข้าระบบ	การใส่รหัสพนักงานก่อนเข้าระบบ เนื่องจากเวลาที่เข้ารหัสในการใช้งานจะบันทึกการใช้งานของพนักงานแต่ละท่าน ง่ายต่อการตรวจสอบ

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการทำงานของระบบอีซีโฟร์ (ต่อ)

ลำดับ	รูประบบ	หน้าที่	วิธีการใช้งาน
2.		หน้าต่างหลักของระบบ	ใช้สำหรับเลือกหน้าที่การทำงาน ได้แก่ ประวัติลูกหนี้มูลค่าค่าใช้จ่ายของลูกหนี้ทั้งหมด การส่งออกของข้อมูลลูกหนี้การค้า
3.		หน้าต่างการทำงานประวัติของลูกหนี้การค้า	ใช้สำหรับทำการแก้ไขข้อมูลของลูกหนี้การค้า หรือเพิ่มประวัติของลูกหนี้การค้า
4.		หน้าต่างการทำงานของระบบลูกหนี้การค้าทั้งหมด	ใช้สำหรับทำการตัดยอดลูกหนี้การค้า
5.		ตัวอย่างข้อมูลของบริษัทลูกหนี้การค้าแยกแต่ละบริษัท	ใช้หลังจากเมื่อทางโรงแรมได้รับยอดการโอนเงินจากลูกหนี้การค้าแล้ว

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการทำงานของระบบอีซีโพร (ต่อ)

ลำดับ	รูปแบบ	หน้าที่	วิธีการใช้งาน
6.		หน้าต่างสำหรับดูที่มาของยอดลูกหนี้	ใช้สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องของการส่งออกข้อมูล อาทิเช่น จะทำการตัดยอดลูกหนี้ของบริษัทหนึ่ง แต่หายอดดังกล่าวไม่พบ สามารถเข้าไปตรวจสอบได้จากขั้นตอนนี้

จากตารางที่ 4 เป็นการทำงานของระบบบัญชีที่ใช้ร่วมกับแผนกอื่น ระบบนี้จะใช้ก็ต่อเมื่อทางโรงแรมได้รับการชำระเงินจากทางลูกค้าแล้ว เป็นการตัดยอดลูกหนี้การค้า หรือต้องใช้ในกรณีที่มียอดลูกหนี้การค้าใหม่ ต้องทำการบันทึกข้อมูลของทางบริษัทลูกหนี้การค้าและใส่รหัสให้กับบริษัท เพราะรหัสนี้พนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องใช้เวลาคีย์เข้าในระบบของลูกหนี้การค้า

2. ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์จากผลสัมฤทธิ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้องในการจัดเก็บหนี้ทั้งด้านโรงแรมและด้านลูกค้า

ด้านโรงแรม

จากการสัมภาษณ์พนักงานบัญชีของโรงแรมคอนวินเนนซ์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ สามารถอธิบายแยกเป็นหัวข้อของการตอบแบบสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. ท่านคิดว่ากระบวนการ ทำงานใดที่ทำให้ท่านไม่สามารถจัดทำเอกสารใบแจ้งหนี้ได้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ได้ตามกำหนด

ความผิดพลาดจากกระบวนการทำงานของพนักงานต้อนรับ ในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลในเอกสาร ทำให้ต้องมีการส่งเอกสารกลับไปแก้ไข ทำให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนนี้ และหากความผิดพลาดที่เกิดจากพนักงานในรอบก่อนหน้านี้อแล้วพนักงานที่ต่อรอบไม่สามารถแก้ไขได้จะต้องใช้เวลาในการติดต่อกลับไปยังพนักงานคนเดิม หากไม่สามารถแก้ไขได้

ภายในวันก็จะต้องรอวันถัดไปรอให้พนักงานคนเดิมกลับมาแก้ไข หรือถ้าติดวันหยุดของพนักงานท่านนั้นต้องรอวันที่พนักงานกลับมาทำงาน ทำให้เสียเวลาในการรอคอย

2. ปัจจัยทางด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในแผนกบัญชี

แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 ได้แก่ปัจจัยทางด้านตัวบุคคลในเรื่องของทักษะการทำงาน ความใส่ใจในการทำงาน เพราะเกิดความผิดพลาดในการทำงานบ่อย ประเด็นที่ 2 ได้แก่เรื่องการติดต่อสื่อสาร พนักงานส่วนใหญ่จะไม่ต้อรอบการทำงานทำให้เวลาเกิดปัญหาพนักงานคนอื่นจะไม่สามารถช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้

3. ท่านคิดว่าบุคลากรภายในแผนกเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ เพราะอะไรจึงอธิบาย

ในเรื่องของบุคลากรในแผนกบัญชีมีพนักงานเพียงพออยู่แล้ว เนื่องจากว่ามีการแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน รวมถึงทักษะและความถนัดในแต่ละบุคคล

4. ท่านคิดว่านโยบายการให้เครดิตลูกหนี้การค้าส่งผลกับการทำงานของท่านอย่างไรจึงอธิบาย

ในเรื่องของการให้เครดิตถ้าเป็นการมองในมุมของผู้บริหารในเรื่องของยอดขายและรายได้ที่จะได้รับนั้นเป็นเรื่องที่ดี เพราะคู่แข่งของทางโรงแรมมีเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเป็นการแข่งขันทางธุรกิจอีกรูปแบบหนึ่ง แต่ถ้ามองในมุมมองของพนักงานแผนกบัญชีจะทำให้การทำงานในเรื่องของการปิดรอบของรอบบิลบางครั้งจะไม่สามารถทำการปิดรอบได้หมด เพราะเนื่องจากลูกหนี้บางรายไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

5. ท่านมีความสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่ทางโรงแรมจัดให้ เนื้อหาที่ใช้งานในการอบรมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกบัญชีใช่หรือไม่ เพราะเหตุใด

พนักงานทุกคนสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม แต่เป็นการจัดหาผู้ที่จะมาอบรมพนักงานจากหน่วยงานภายนอก เพราะเนื่องจากพนักงานทุกคนรู้เรื่องระบบงานที่ทำดีอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเรื่องต่างๆ พนักงานทุกคนยินดี อาทิเช่น การอบรมเกี่ยวกับเรื่องภาษี การเงินและเทคโนโลยีอื่นๆ เป็นต้น

6. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานของทางโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด จงอธิบาย

ปรับปรุงในเรื่องของการสั่งงานจากผู้บริหาร บ่อยครั้งชอบสั่งงานซ้ำซ้อน ทำให้พนักงานเกิดความสับสน ชี้แจงเรื่องสวัสดิการที่ทางโรงแรมมอบให้พนักงาน เนื่องจากว่าพนักงานที่มาสมัครงานใหม่จะไม่มีใครอธิบายในเรื่องของสวัสดิการนี้อย่างชัดเจน และเรื่องของกฎระเบียบบทลงโทษของพนักงานที่มีการลางาน ขาดงานบ่อย หรือมาสายเป็นประจำ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน

7. ในเรื่องของการให้อำนาจในการตัดสินใจ ณ ปัจจุบันควรมีการแก้ไขหรือไม่ เพราะเหตุใด

การให้อำนาจในการตัดสินใจพนักงานทุกคนสามารถทำได้เลยอยู่แล้วถ้าเกี่ยวกับเรื่องงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ฉะนั้นในส่วนนี้ไม่จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

8. การทำงานของระบบการบริหารลูกหนี้ของแผนกบัญชี (ระบบที่ใช้ลิงค์การทำงานร่วมกับแผนกอื่น) มีปัญหาในการใช้งานหรือไม่ เพราะอะไรพร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะควรมีการพัฒนาระบบอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้งานระบบได้อย่างต่อเนื่อง และลดระยะเวลาในการทำงาน เพราะปัญหา ณ ปัจจุบันเวลาใช้งานไปนานๆ เครื่องชอบค้างหรือกรณีที่มีบัญชีของลูกหนี้ที่มีข้อมูลการใช้บริการเป็นจำนวนมากทำให้ระบบจะทำงานช้า ในเรื่องนี้ได้ทำเรื่องแจ้งกับทางผู้บริหารแล้วกำลังดำเนินการแก้ไข

9. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของท่านสามารถ มีทางออกสำหรับปัญหานี้ได้อย่างไรช่วยอธิบาย

ประเด็นแรกในเรื่องของการทำงานช้าของพนักงาน แนวทางในการแก้ไขคือ จัดลำดับความสำคัญของงานว่างานไหนที่จะต้องทำภายในวันและงานไหนสำคัญที่สุดให้ทำงานนั้นก่อน และทุกวันต้องสรุปยอดเอกสารไปวางบิลส่งไปยังบริษัททัวร์

ประเด็นที่สองเรื่องของการแทรกกระหว่างวัน โดยปกติพนักงานจะมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว แต่หากว่าจะต้องทำงานอื่นที่นอกเหนือหน้าที่เข้ามาแล้วเป็นงานด่วน จะทำให้พนักงานนั้นไม่สามารถทำงานประจำของตนเองได้เลย ทำให้งานนั้นไม่เสร็จตามเป้าหมายได้เลย

ประเด็นที่สามในเรื่องของการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน อยากให้ผู้บริหารรับฟังปัญหาของพนักงานแล้วช่วยดำเนินการแก้ไขในกรณีที่ทางผู้บริหารสามารถดำเนินการได้

10. ท่านคิดว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับการนำมาปรับใช้ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่

10.1 การหาทางออกของปัญหาร่วมกับพนักงานบัญชีของบริษัททัวร์ การจะทำกรณีนี้ได้ต้องเป็นเฉพาะบางรายและต้องทำให้เกิดน้อยที่สุด เพราะการที่จะหาทางออกร่วมกับลูกค้าก็ต่อเมื่อกรณีที่ลูกค้ามีปัญหาบ่อย เพื่อเป็นการหาทางออกสำหรับทั้งสองฝ่าย

10.2 ปรับลดระยะเวลาการให้เครดิตลงเพื่อสะดวกแก่การทำงานและการติดตาม เนื่องจากถ้าลูกค้าได้รับระยะเวลาในการได้เครดิตมากเท่าไรทำให้ยอดลูกหนี้การค้าของทางโรงแรมคอนวินเนนซ์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อการบริหารกระแสเงินสดของทางโรงแรม

10.3 ยกเลิกการให้เครดิตของลูกค้าเพื่อสะดวกแก่การทำงาน ไม่ต้องเสียเวลาในการตามลูกหนี้ที่ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

11. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และความคิดเห็นอื่นๆ

11.1 การพัฒนาระบบอีซีโฟร์ เป็นระบบที่ลิงค์การทำงานของแผนกต่างๆ เข้าด้วยกัน ได้แก่ แผนกต้อนรับ ห้องพักรับรอง แผนกบัญชี แผนกแม่บ้าน แผนกห้องอาหาร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกและลดระยะเวลาในการทำงานลง เนื่องจากการทำงาน ณ ปัจจุบันหากบัญชีลูกหนี้การใดที่มีข้อมูลการเข้ามาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เวลาจะตัดยอดลูกหนี้ระบบมักจะค้างอยู่เสมอๆ ทำให้ต้องลงทะเบียนเข้าสู่ระบบใหม่ จึงทำให้เสียเวลาในการทำงาน

11.2 ชี้แจงและขอความร่วมมือกับพนักงานต้อนรับ ในเรื่องของความถูกต้อง ครบถ้วน และชัดเจนของเอกสาร

11.3 มีการจัดอบรมนอกสถานที่ให้บ่อยกว่านี้ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในโรงแรม

ด้านลูกค้า

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความถูกต้องของการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี ในเรื่องของเอกสารใบแจ้งหนี้

กรณีของเครดิต 7 วัน สำหรับกรณีที่ลูกค้าได้รับราคาค่าห้องพักแบบปกติในเรื่องของความถูกต้องของเอกสารที่อยู่แล้วเมื่อเปรียบเทียบกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นถือว่าน้อยมาก แต่สำหรับกรณีที่ลูกค้าได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของราคาค่าห้องพักอาจได้รับเอกสารล่าช้าบ้าง

กรณีเครดิต 14 วัน ในเรื่องความถูกต้องของเอกสารถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก เพราะลูกค้าบางรายไม่เคยได้เอกสารที่มีความผิดพลาด แต่ลูกค้าที่รับสิทธิพิเศษในเรื่องของราคาดังนั้นแสดงความคิดเห็นเหมือนกันเอกสารมีความผิดพลาดบ้างและยังเกิดความล่าช้า

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานในเรื่องการเก็บหนี้ของโรงแรมนั้น ซับซ้อนยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่

ในส่วนของลูกค้าที่ได้รับราคาค่าห้องพักเป็นราคาปกตินั้นไม่มีความซับซ้อนหรือมีความยุ่งยากแต่อย่างใด เมื่อเปรียบเทียบกับลูกหนี้การค่าที่รับสิทธิพิเศษในเรื่องของราคาค่าห้องพัก เพราะขั้นตอนการทำงานทางโรงแรมจะจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) มูลค่าเต็มของยอดการใช้ห้อง หลังจากนั้นบริษัททัวร์ก็จะต้องชำระเงินให้กับทางโรงแรมในราคาเต็มก่อนหักส่วนลด และทุกสิ้นเดือนทางโรงแรมจะต้องสรุปยอดการเข้ามาใช้บริการทั้งหมดและหักส่วนลดออกส่วนต่างยอดเท่าไรจะดำเนินการโอนคืนบริษัททัวร์ ทำให้เกิดความซับซ้อนและยุ่งยากทั้งของโรงแรมและด้านลูกค้า

3. ถ้าหากเอกสารใบแจ้งหนี้มีความผิดพลาดแล้วต้องกลับไปแก้ไข ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เพราะเหตุใด

หากเกิดความผิดพลาดของเอกสารเมื่อบริษัททำการติดต่อประสานงานกลับไปที่โรงแรมสามารถทำได้ทันทีโดยไม่ต้องรอ เพราะเนื่องจากพนักงานของทางโรงแรมสามารถที่จะทำการตรวจสอบความผิดพลาดเบื้องต้นของเอกสารได้ ถึงแม้ว่าตนเองจะไม่ได้เป็นคนทำเอกสารที่ผิดพลาดนั้น หรืออาจเป็นบางครั้งที่จะต้องใช้เวลาในการรอคอย เนื่องจากความผิดพลาดไม่ได้เกิดมาจากการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี ซึ่งในกรณีนี้เกิดขึ้นน้อยมาก

4. ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในส่วนงานของแผนกบัญชีสามารถทำได้ทันที หรือต้องใช้เวลาในการประสานงานติดต่อน้อยเพียงใด

ทางบริษัทสามารถติดต่อกับพนักงานบัญชีของทางโรงแรมได้ทันที หรือหากพนักงานที่ต้องการประสานงานด้วยไม่สะดวกที่จะรับสาย พนักงานที่รับเรื่องก็จะรับดำเนินการประสานงานให้พนักงานคนนั้นโทรกลับได้โดยเร็ว

5. เงื่อนไขการชำระเงินที่ท่านได้จากทางโรงแรมเป็นรูปแบบใด ท่านพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

สำหรับบริษัทที่ได้รับเครดิต 7 วัน 2 บริษัทพึงพอใจกับเครดิตที่ได้รับเนื่องจากมีระยะเวลาในการทำงานทำให้ไม่ต้องรีบทำงานทันทีหลังจากที่ได้รับเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) มีเพียง 1 บริษัทที่ไม่พึงพอใจกับเครดิตที่ได้รับ เพราะเนื่องจากโรงแรมที่ทางบริษัททำงานด้วยส่วนใหญ่จะให้เครดิตเป็นอย่างน้อย 30 วัน

สำหรับลูกค้าที่ได้รับเครดิต 14 วัน พึงพอใจกับเครดิตที่ได้รับ มีบริษัทแห่งหนึ่งอยากให้เพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตเป็น 30 วัน

6. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบทำให้ท่านไม่สามารถชำระเงินได้ตามเงื่อนไข และระยะเวลาที่กำหนด พร้อมกับขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะ สามารถแบ่งได้เป็นหลายปัจจัย

6.1 ปัจจัยที่ไม่สามารถชำระเงินได้เนื่องจากทางผู้บริหารไม่อยู่ทำให้ไม่สามารถเบิกเงินได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด

6.2 วันที่ต้องทำการชำระเงินหัวหน้าแผนกบัญชีไม่อยู่เลยส่งผลให้ไม่สามารถนำเอกสารไปเบิกกับทางผู้บริหารได้

6.3 ความผิดพลาดของเอกสารทำให้ต้องส่งกลับไปแก้ไข

6.4 การได้รับเอกสารวางบิลล่าช้าเกินวันที่ลูกค้าเช็คเอ้าท์

7. ท่านคิดว่าทางโรงแรมควรให้เงื่อนไขหรือข้อเสนอแนะใด เพื่อให้ท่านสามารถชำระเงินได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

เงื่อนไขที่ทางบริษัททั่วๆไปอยากจะได้รับจากทางโรงแรมคอนวีเนียนด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ส่วนหนึ่งอยากให้เครดิตเพิ่มจากเดิมเครดิต 7 วัน อยากได้เครดิตเพิ่มจากเดิมและบริษัทที่ได้รับเครดิต 14 วัน อยากได้เครดิตเพิ่มเป็นเครดิต 30 วัน

เพิ่มเติมในเรื่องของการติดตามทวงถามเรื่องยอดที่จะชำระเงินให้กับทางโรงแรมฯ เป็นการย้ำเตือนการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์

ปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานสำหรับบริษัทที่ได้รับเงื่อนไขพิเศษในเรื่องของราคาค่าห้องพัก ให้ทางโรงแรมทำยอดที่หักส่วนลดมาแล้วจะได้ไม่ต้องยุ่งยากในเรื่องของการทำการโอนเงินคืน

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และความคิดเห็นอื่นๆ

- ปรับกระบวนการในเรื่องการโอนเงินคืนในกรณีที่ได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของราคาค่าห้องพัก

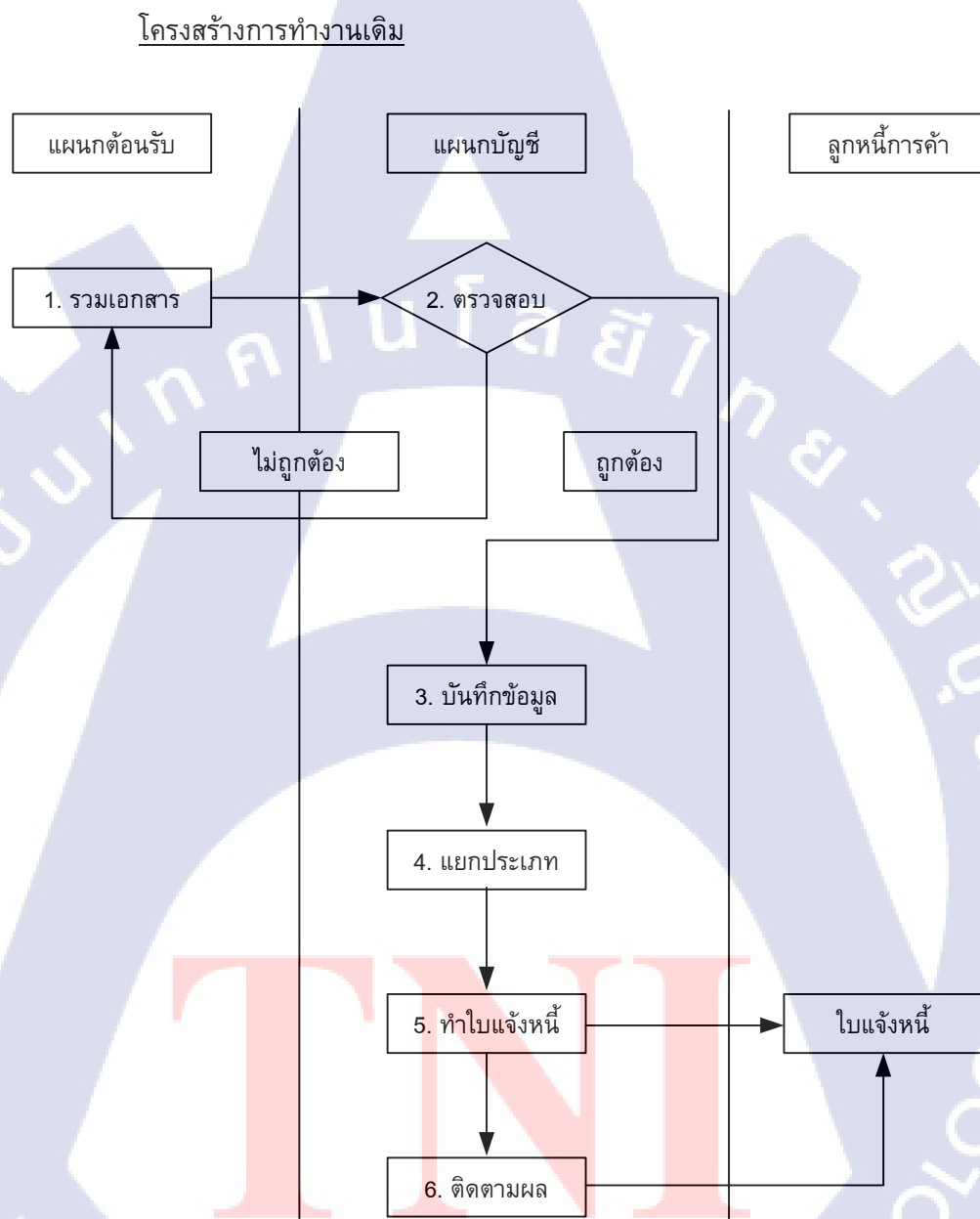
- ในกรณีถ้าใกล้วันหยุดตามประเพณีให้พนักงานบัญชีรีบสรุปยอดที่ทางบริษัททัวร์จะต้องชำระก่อนถึงวันหยุด เพราะพนักงานอาจไม่สามารถทำเรื่องในการเบิกได้ทัน จะสามารถชำระอีกทีหลังเปิดงาน

- อยากได้เงื่อนไขหรือสิทธิพิเศษในกรณีที่ส่งลูกค้ามาพักกับทางโรงแรมเป็นจำนวนมากต่อเดือนและสม่ำเสมอ เช่น ห้องพักรฟรี หรือส่วนลดต่างๆ เป็นต้น

- อยากให้พนักงานบัญชีของโรงแรมออกมาเยี่ยมพนักงานบัญชีของบริษัทลูกค้าบ้าง เพื่อสร้างความสนิทสนมในการทำงาน ง่ายต่อการประสานงานเพิ่มกว่าเดิมที่เป็นอยู่

TNI

3. ส่วนที่ 3 การปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงาน
(Swimming Lane)



รูปที่ 9 ขั้นตอนการทำงานแบบเดิมของแผนก ต้อนรับ, แผนกบัญชี และลูกค้า

แผนการขาย Sale หน้าหลัก

- หาลูกค้ารายใหม่ ในการหาลูกค้าใหม่แผนขายของทางโรงแรมจะต้องทำการหาลูกค้าใหม่เข้าโรงแรมตามเป้าหมายที่ทางผู้บริหารกำหนด โดยนำเสนอโปรโมชั่นเพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างกับทางคู่แข่งของทางโรงแรม

- การทำสัญญาระหว่างลูกค้า โดยทางผู้บริหารเป็นผู้กำหนดราคาห้องพักสำหรับลูกค้ารายเดียว (FIT) หมายถึง บริษัทที่ส่งลูกค้ามาพักแบบห้องเดียว หรือน้อยกว่า 5 ห้องทางโรงแรมถือว่าเป็นลูกค้ารายเดียว และลูกค้าที่จองห้องพักมาเป็นจำนวนมาก (หรือเป็นกรุป) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งลูกค้าสามารถเลือกราคาตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า

- รักษาลูกค้ารายเดิม ถือเป็นลูกค้าที่สำคัญที่เราต้องรักษาคุณภาพในการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานเดิมหรือดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะลูกค้ารายเดิมนั้นเป็นกำลังสำคัญในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่ได้ด้วยวิธีการบอกต่อ กล่าวคือ หากลูกค้ารายเดิมประทับใจและเชื่อมั่นในการบริการของเรา ก็จะแนะนำกลุ่มอื่นๆ ต่อไป

- ทางผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายการชำระเงิน โดยแบ่งวิธีการชำระเงินออกเป็น 2 วิธี ได้แก่

- 1) ชำระเงินโดยตรงที่พนักงานต้อนรับส่วนหน้า

- 2) ให้เครดิตในการชำระเงิน โดยแบ่งออกเป็น เครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน

ในกรณีที่มีการให้เครดิตลูกค้าทางแผนกบัญชีจะทำเอกสารในการเรียกเก็บเงินให้กับลูกค้า

- จัดทำเอกสารการลงนามสัญญาลูกค้า ของทางโรงแรมคอนนีเนชั่นด์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ กับทางฝ่ายขายของทางบริษัททัวร์รายใหม่ (New Contract) ขั้นตอนในการทำเอกสารนี้ สิ่งที่ต้องมีสำหรับการทำเอกสาร ได้แก่ เอกสารการจดทะเบียนบริษัทจากกรมการธุรกิจการค้า หรือจากหน่วยงานของรัฐบาล, ใบ ภ.พ. 20, นามบัตรผู้มีอำนาจในการลงนามสัญญาลูกค้า

แผนการจองห้องพัก (Reservation) หน้าหลัก

- การจองห้องพัก ในกรณีที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาทางโรงแรมโดยผ่านช่องทางโทรศัพท์ โทรสาร อีเมล หรือเดินทางมาที่โรงแรมด้วยตนเองแบบที่ยังไม่ทำการจองห้องพัก (Walk In)

- บันทึกการจอง ทำการบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมการจองห้องพัก เกี่ยวกับรายละเอียดที่ลูกค้าทำการจองห้องพัก มีรายการดังต่อไปนี้

1. วันที่ลูกค้าเข้าพักในโรงแรม

2. วันที่ลูกค้าออกจากโรงแรม

3. ชื่อ-นามสกุล ลูกค้า

4. จำนวนห้องพัก

5. ราคาห้องพัก

6. ประเภทของห้องพัก
7. จำนวนลูกค้า
8. หมายเลขที่ทำการจอง บางบริษัทอาจใช้คำว่า Booking Number, ID Booking, Code, Voucher Number.

9. หมายเลขบัตรประชาชน หรือหมายเลขหนังสือเดินทาง
10. หมายเลขจากด่านตรวจคนเข้าเมือง
11. เบอร์โทรศัพท์
12. ห้องพักรวมอาหารเช้า หรือ ไม่รวมอาหารเช้า
13. ห้องพักรวมอาหารเย็น หรือ ไม่รวมอาหารเย็น
14. เที่ยวบินที่ พร้อมเวลาที่เครื่องออก (Flight Detail)
15. ห้องพักรวมรถรับ จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมายังโรงแรม
16. ห้องพักรวมรถส่ง จากท่าอากาศยานไปยังสนามบินสุวรรณภูมิ
17. ห้องพักรวมรถรับ จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และรวมรถส่งจากโรงแรมไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

18. โปรโมชั่นพิเศษ เช่น บริการนวดฟรี 30 นาที
19. รายละเอียดพิเศษอื่นๆ เช่น วันเกิดลูกค้า ลูกค้าคู่ฮันนีมูน เป็นต้น

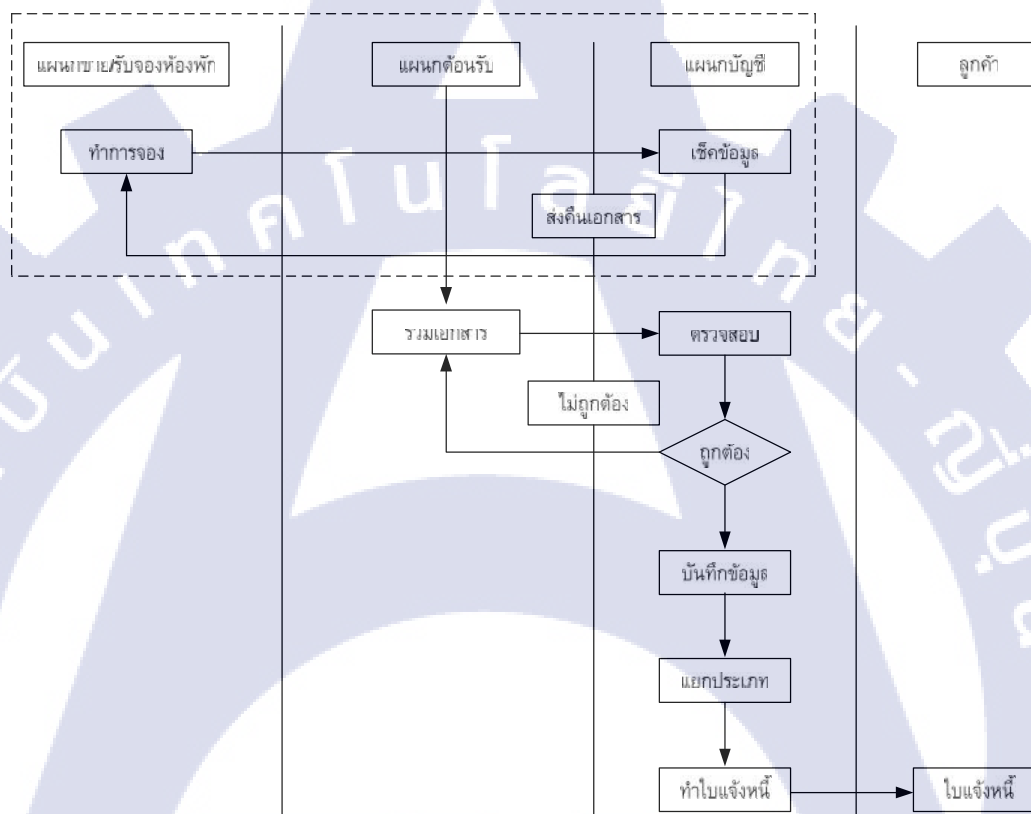
ทั้ง 19 รายการที่กล่าวมาเป็นสิ่งจำเป็นที่พนักงานรับจองห้องพักต้องกรอกรายละเอียดอย่างครบถ้วน ยกเว้นบางรายการที่ไม่มีข้อมูลมาให้ ทั้งนี้เพื่อสะดวกในการทำงานของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เพราะพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจำเป็นต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวไว้ให้บริการลูกค้า ถึงแม้ว่าลูกค้ายังไม่ได้เดินทางมาพักกับทางโรงแรมก็ตาม

แผนกพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Front) หน้าที่หลัก

- จัดเตรียมห้องพัก สำหรับลูกค้าที่ทำการจองห้องพักมา เพื่อความสะดวกเวลาที่ลูกค้าเข้ามาเช็คอิน
- บริการลูกค้า คอยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตลอดระยะเวลาที่พักกับทางโรงแรม หรือบางกรณีที่ลูกค้าออกจากโรงแรมไปแล้ว สำหรับกรณีที่ลูกค้าเช็คเอาท์ออกจากโรงแรมไปแล้วเหตุใดพนักงานต้อนรับส่วนหน้าถึงยังต้องบริการลูกค้า เพราะเนื่องจากอาจเกิดกรณีที่ลูกค้าลืมของไว้ที่โรงแรม ลูกค้าจะติดต่อกลับมาที่โรงแรมพนักงานต้อนรับจะเป็นคนรับเรื่องและช่วยประสานงานไปยังแผนกแม่บ้าน ตามสิ่งของที่ลูกค้าแจ้งลืมไว้จนสิ้นสุดกระบวนการคือ ลูกค้าได้รับของคืน หรือถ้าหากหาสิ่งของนั้นไม่พบจะต้องทำการเปิดกล่องวงจรเปิดเพื่อทำการตรวจสอบถึงความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน เพื่อความสบายใจของทั้งสองฝ่าย

- เก็บเงินค่าบริการ บันทึกค่าบริการต่างๆ ลงในระบบ รวมถึงตรวจสอบเอกสารและรายละเอียดจากทางแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของลูกค้าทั้งหมด เพื่อทำการเรียกเก็บเงินกับลูกค้าก่อนที่ลูกค้าจะเช็คเอาท์ออกจากโรงแรมไป

ปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน



รูปที่ 10 การปรับขั้นตอนการทำงานของแผนกขาย/รับจองห้องพัก ต้อนรับ แผนกบัญชี และลูกค้า

หลังจากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์การทำงาน (Swimming Lane) แล้ว ได้นำไปปรับใช้กับกระบวนการทำงานจริง ระยะเวลาในการนำไปใช้ในกระบวนการทำงานจริง ประมาณ 3 เดือน ผลทำให้สามารถนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของ โรงแรมแกรนด์ สุวรรณี ในแผนกบัญชี ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการรับจองห้องพัก เดิมแผนกบัญชีไม่ได้มีการนำเอกสารการจองห้องพัก จากขั้นตอนนี้มาเตรียมทำเอกสารใบวางบิล(ใบแจ้งหนี้) จะเริ่มทำหลังจากวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ หลังจากที่ทำการศึกษาแล้วปรับปรุงกระบวนการทำงาน การทำงานของพนักงานรับจองห้องพัก

หลังจากที่ได้รับการจองห้องพักจากทางลูกค้า จะทำการบันทึกข้อมูลลงในระบบอีซีโฟร์ เก็บเอกสาร โดยแยกเอกสารจากวันที่ลูกค้าเข้าพัก แยกเดือน สัปดาห์ จะทำการสรุปข้อมูลการจองห้องพักของทางลูกค้า แล้วเตรียมถ่ายเอกสารใบจองห้องพักของลูกค้าที่จะเข้าพักกับทางโรงแรมในวันถัดไป ให้กับพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เป็นอันสิ้นสุดการทำงานของพนักงานรับจองห้องพัก โดยเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นหลังจากที่ลูกค้าทำการจองห้องพักผ่านทางแผนกขาย หรือ พนักงานรับจองห้องพักของทางโรงแรมฯ ในแต่ละวันพนักงานรับจองห้องพักจะทำการรวบรวมเอกสารใบจองห้องพักส่งมาให้กับพนักงานแผนกบัญชีเพื่อให้พนักงานบัญชีจัดเตรียมทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ว่างหน้า หรือหากลูกค้าทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในการจองห้องพัก พนักงานรับจองห้องพักก็จะนำเอกสารการเปลี่ยนแปลงนั้นมายังแผนกบัญชี

2. ขั้นตอนตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร หลังจากลูกค้าเช็คเอาท์ พนักงานบัญชีมีหน้าที่รวบรวมเอกสารจากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าเพื่อมาตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ขั้นตอนนี้ลดเวลาในการทำงานลงจากเดิมใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน เปลี่ยนเป็นสามารถทำการตรวจสอบได้ทันในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ นำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

3. ขั้นตอนทำการบันทึกข้อมูล เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อเป็นการตรวจสอบรายละเอียดของเอกสาร จากเดิมใช้เวลาในการบันทึกข้อมูลของลูกค้าทั้งหมดของโรงแรม 1-2 วัน หลังจากที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการที่นำมาใช้ในการปรับปรุงขั้นตอนทำการบันทึกข้อมูลคือลดระยะเวลาในการทำงานลง หรือเป็นการทำงานให้เสร็จทุกกระบวนการภายในวันที่กำหนด โดยการคัดแยกลูกค้าเลือกทำการบันทึกข้อมูลของเอกสารที่จะต้องนำไปทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) เพื่อไม่ให้ใช้ระยะเวลาในการทำงานนานเหมือนก่อนที่จะมีการปรับปรุง ทำให้สามารถทำการบันทึกข้อมูลได้ภายในวันที่กำหนด

4. ขั้นตอนการทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) จากเดิมจะนำเอกสารที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร ผ่านขั้นตอนในการบันทึกข้อมูล นำมาจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) หลังจากที่มีการปรับปรุงกระบวนการ โดยนำเอกสารวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ที่ได้ทำเตรียมไว้ก่อนหน้านี้นี้แล้วมาทำการตรวจสอบข้อมูลการจองกับข้อมูลการใช้จริงว่าตรงกันหรือไม่ หากตรงกันก็ปรี๊นเอกสารแล้วนำส่งได้เลย หากข้อมูลไม่ตรงกันก็ทำการแก้ไขแล้วนำส่ง ทำให้สามารถนำส่งในภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ได้เลย

5. ขั้นตอนในการนำส่งเอกสารการวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ในขั้นตอนนี้เดิมไม่ได้มีปัญหาจากกระบวนการทำงานนี้เพราะหลังจากที่ทางพนักงานแผนกบัญชีจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) เสร็จก็จะนำส่งทันที และเมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการก็ยังสามารถนำส่งไปยังบริษัททัวร์ได้ภายในวันที่จัดทำเอกสารเสร็จ

6. การตัดยอดลูกหนี้การค้า กระบวนการในการตัดยอดลูกหนี้ไม่ได้มีปัญหาตั้งแต่เริ่มแรกตั้งนั้น หลังจากที่แผนกบัญชีได้รับเอกสารการโอนเงินจากทางบริษัทลูกหนี้การค้าแล้ว จะต้องทำการเช็คยอดจากสมุดบัญชีของทางโรงแรม ถ้ายอดที่โอนเงินมาตรงกับเอกสารใบแจ้งหนี้ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการตัดระบบลูกหนี้การค้าออกจากระบบ

7. การจัดทำเอกสารใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษี ในขั้นตอนนี้เดิมหรือหลังที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานไม่ได้มีอะไรที่เปลี่ยนแปลง หลังจากกระบวนการที่ทางโรงแรมตัดยอดลูกหนี้การค้าแล้วจะรับนำส่งเอกสารใบเสร็จรับเงิน/ใบกำกับภาษีส่งกลับไปยังบริษัทลูกหนี้การค้า สิ้นสุดกระบวนการทำงานของพนักงานในแผนกบัญชี

จากขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 ที่กล่าวมาเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบ และจัดทำใบแจ้งหนี้เพื่อส่งเอกสารไปยังบริษัทลูกหนี้การค้า สามารถทำได้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอ้าท์ การลดกระบวนการหรือระยะเวลาในการทำงานลง ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงานหรือการตรวจสอบ เพราะหากเกิดปัญหาจากการทำงานของพนักงานแผนกต้อนรับ ทางบัญชีสามารถติดตามและแก้ไขปัญหาได้ทันที หากทิ้งไว้หลายวันพนักงานที่ทำงานในส่วนนั้นบางครั้งอาจจะลืมได้

ตารางที่ 5 สัดส่วนลูกหนี้การค้าที่ลดลงหลังจากปรับโครงสร้างการทำงาน

เดือน	เงินสด	เงินเชื่อ	ลูกหนี้รวม	ลูกหนี้ชำระเกินกำหนด	ร้อยละ
ม.ค.-59	1,127,738.28	1,378,450.00	102	18	17.65
ก.พ.-59	1,156,799.67	1,352,340.00	81	10	12.35
มี.ค.-59	1,759,051.00	1,100,680.00	78	3	3.85

สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้เกิดจากกระบวนการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเกินกว่ากำหนด ตามกำหนดพนักงานต้องจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอ้าท์ในการทำงานก่อนการปรับกระบวนการใช้ระยะเวลาในการจัดทำเอกสารโดยประมาณ 3-7 วันทำการ หลังจากที่ได้มีการปรับโครงสร้างการทำงาน ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับการปรับกระบวนการทำงานจริง ทำให้สามารถจัดทำเอกสารใบวางบิล(ใบแจ้งหนี้)ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอ้าท์ หรือภายใน 1 วัน ส่งผลให้สัดส่วนของลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้ลดลง จากตารางที่ 3 หลังจากทดลองปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นพบว่าสัดส่วนลูกหนี้คงค้างลดลง ในเดือนมกราคมสัดส่วนลูกหนี้คงค้างร้อยละ 17.65 ในเดือนกุมภาพันธ์ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 12.35 และเดือนมีนาคมลดลงเหลือเพียงร้อยละ 3.85 ซึ่งหมายความว่าทางโรงแรมมีประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าดีขึ้น ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนของทางโรงแรมมีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น ถือว่างานวิจัยในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จในเรื่อง

ของการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

4. ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

จากผลการวิเคราะห์ปัญหาและมีการปรับโครงสร้างและขั้นตอนการทำงาน โดยการวิเคราะห์การทำงานด้วยวิธี Swimming Lane แล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิผลในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมฯ โดยแยกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารงาน ควรดำเนินการ ดังนี้

- ลดกระบวนการสั่งงานที่มีความซับซ้อน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสั่งงานกับพนักงานบัญชีหนึ่งอย่าง แล้วยังไปสั่งงานกับหัวหน้าแผนกบัญชีอีกหนึ่งรอบซึ่งเป็นเรื่องเดียวกันกับที่จะให้พนักงานบัญชีเป็นผู้ปฏิบัติ ทางแก้ไข คือ สั่งงานมาที่หัวหน้าแผนกเพียงครั้งเดียวแล้วให้หัวหน้าแผนกเป็นคนสั่งงานต่อและพร้อมคอยติดตามงานนั้นต่อไป เป็นต้น
- จัดลำดับความสำคัญของงานที่จะสั่งให้ทำระหว่างวัน เพราะการที่พนักงานได้รับงานแทรกระหว่างวันแล้วไม่ได้รับเวลาที่ต้องการอย่างชัดเจนทำให้พนักงานจะต้องรีบทำงานที่เข้ามาแทรกก่อน ซึ่งหลายครั้งงานนั้นมิใช่งานด่วน
- หากรับสมัครพนักงานใหม่ควรชี้แจงเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับของทางโรงแรมและสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการจ่ายผลตอบแทนและเงินพิเศษต่างๆ ที่ทางโรงแรมมีให้อธิบายอย่างชัดเจนเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสน

2. กระบวนการทำงานทั้งภายใน (ของทุกแผนก) และภายนอก (การทำงานกับลูกค้า)

- พนักงานรักษาความปลอดภัย ควรหมั่นเดินตรวจตราความเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอกโรงแรม
- พนักงานขับรถ ตรวจสอบสภาพรถให้สามารถใช้งานได้อย่างปลอดภัยขับรถด้วยความระมัดระวัง โดยให้ความสำคัญกับความปลอดภัยให้มากที่สุด
- พนักงานยกกระเป๋า ต้องคอยดูแลลูกค้าอย่างใกล้ชิด และดูแลทรัพย์สินของลูกค้าเป็นอย่างดี ไม่ทำตกหล่นเพราะสัมภาระของลูกค้าอาจเกิดความเสียหายได้
- พนักงานต้อนรับ ต้องคอยบริการลูกค้าด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ให้การบริการที่อ่อนน้อมสุภาพและให้เกียรติลูกค้า และต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- พนักงานบัญชี ต้องใส่ใจงานให้มีความถูกต้อง ทั้งในเรื่องของข้อมูลของเอกสาร ยอดลูกหนี้ที่ครบถ้วนและชัดเจน และต้องทำงานอย่างรวดเร็ว

- พนักงานแม่บ้าน ต้องทำงานรวดเร็ว สะอาด และซื่อสัตย์ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทุกคนถือปฏิบัติ หัวหน้าแม่บ้านต้องหมั่นเดินตรวจตราความเรียบร้อยในการทำงานของ ลูกน้องทุกวัน มีการตรวจเช็ควัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

- แผนกห้องครัว ควรตรวจเช็ควัตถุดิบให้มีความสดใหม่อยู่เสมอ เพราะอาหาร ทุกอย่างที่ทำเพื่อบริการลูกค้า นั้น ความสดใหม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงเรื่องรสชาติและ หน้าตาของอาหารด้วย เรื่องบุฟเฟต์อาหารเช้า ควรต้องปรับเปลี่ยนไม่ให้อาหารซ้ำกัน เนื่องจาก ลูกค้าบางท่านไม่ได้พักกับทางโรงแรมเพียงคืนเดียว

- แผนกห้องอาหาร ต้องคอยเตรียมความพร้อมเรื่องสถานที่ไว้คอยบริการ ลูกค้า รวมถึงอุปกรณ์ในการใช้รับประทานอาหารมิให้ขาดตกบกพร่อง ในเรื่องของการรับคำสั่งซื้อ อาหาร หรือเครื่องดื่มจากลูกค้าต้องถูกต้องและไม่เสิร์ฟผิดที่ เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ลูกค้าบางท่านถือว่า มีสมควรที่จะเกิดขึ้น

- แผนกช่าง ต้องหมั่นตรวจตราความเรียบร้อยของอุปกรณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ หากได้รับคำสั่งซ่อมต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยทันที

- แผนกรับจองห้องพัก ต้องตรวจตราการทำงานด้วยความรอบครอบ เพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน อาทิ เรื่องของวันที่ลูกค้าทำการจอง จำนวนคืนที่ลูกค้า เข้าพัก จำนวนห้อง หรือถ้ามีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ได้ทำการจองมาก่อนหน้านี้แล้ว จะต้อง แก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเมื่อลูกค้ามาเข้าพัก เพราะจะส่งผลกระทบต่อโรงแรม หากวันที่ลูกค้า ขอให้เปลี่ยนแปลงตรงกับวันที่ห้องของโรงแรมเต็ม และส่งผลกระทบต่อลูกค้า ทำให้ลูกค้าไม่ พอใจกับทางโรงแรมในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ฉะนั้นทางโรงแรมจะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้าด้วยการจองโรงแรมในเครือไว้ให้กับลูกค้าที่ยินดีที่จะย้ายไปได้

- แผนกขาย ก่อนการทำสัญญาและการให้เครดิตกับลูกค้า ควรมีการตรวจสอบ พื้นฐานของบริษัทนั้นให้ดีเสียก่อน เพื่อลดปัญหาในการชำระหนี้ หรือการชำระหนี้ไม่ตรงกำหนด อันจะก่อให้เกิดปัญหาหนี้สูญได้ ลดระยะเวลาในการทำงานของพนักงานในแผนกบัญชี และลด ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการติดตามทวงถามหนี้

- ในด้านของลูกค้า เมื่อมีการส่งใบแจ้งหนี้ไปแล้ว ควรมีการโทรไปติดตามและ สอบถามหลังจากที่ได้มีการส่งเอกสารผ่านโทรสารแล้ว และเมื่อถึงกำหนดเวลาที่ลูกค้าจะต้อง ชำระหนี้ จะได้ไม่เกิดปัญหาลูกค้าอาจไม่ได้รับเอกสารบ้าง หรือหาเอกสารไม่เจอบ้างให้ส่งมา ใหม่ เพื่อจะได้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดส่งเอกสารหลายรอบและเสียเวลาในการเกิดการชำระ หนี้ล่าช้า

3. การสื่อสารและการประสานงาน

พนักงานทุกแผนกต้องให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและชัดเจนของข้อมูลที่จะต้องสื่อสาร เพื่อไม่ให้ข้อมูลผิดพลาดและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ผิดพลาดด้วย รวมถึงการติดต่อประสานงานระหว่างพนักงานบัญชี พนักงานรับจองห้องพัก พนักงานแผนกขาย และพนักงานต้อนรับส่วนหน้า เพื่อความเข้าใจถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนงาน ในการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี พนักงานบัญชีจะต้องประสานงานกับพนักงานในแผนกต่างๆ ของทางโรงแรม ในเรื่องของการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทลูกค้า การค้า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการทำงาน และเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานของพนักงานบัญชีของบริษัททัวร์ รวมถึงระยะเวลาในการชำระหนี้ ในกรณีที่พนักงานบัญชีของโรงแรมทำใบแจ้งหนี้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ หากบริษัททัวร์ไม่สามารถชำระเงินภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ จะต้องทำการเจรจาถึงปัญหาที่ไม่สามารถทำให้ชำระเงินภายในระยะเวลาที่กำหนด และเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4. ระบบการบริหารลูกหนี้ของแผนกบัญชี

ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอยู่เสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการใช้งาน และช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน และมีให้เกิดปัญหาการชำระหนี้ล่าช้าจากระบบการบริหารลูกหนี้ของโรงแรมเอง

5. ความถูกต้องของเอกสาร

ในเรื่องความถูกต้องของข้อมูลของเอกสารนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ฉะนั้นจะต้องใช้ความระมัดระวังในการจัดทำเอกสารต่างๆ ไม่เพียงแต่ในส่วนงานของแผนกบัญชี แต่ยังรวมไปถึงพนักงานแผนกต้อนรับและเอกสารที่มาจากแผนกต้อนรับห้องพัก เพราะหากมีความผิดพลาดบ่อยครั้งจากแผนกต้อนรับ อาจทำให้ลูกค้าไม่มีความเชื่อมั่นในการจองใช้บริการกับโรงแรมอีกต่อไป ซึ่งหากความผิดพลาดเกิดจากพนักงานแผนกต้อนรับ มักจะส่งผลกระทบต่อข้อมูลที่ถูกบันทึกไปยังระบบ และถ้าเกิดความผิดพลาดดังกล่าวแล้วไม่ได้ตรวจสอบภายในวันนั้น ข้อมูลนั้นจะไม่สามารถแก้ไขได้ จึงต้องมาทำการแก้ไขข้อมูลที่แผนกบัญชี เป็นการปรับปรุงยอดให้ตรงกับข้อมูลจริง และหากความผิดพลาดนั้นเกิดจากแผนกบัญชีในกรณีของการทำเอกสารใบวางบิลผิด เช่น ถ้าทำยอดเกินจริงลูกค้าอาจโอนมายอดที่เราทำผิดทำให้จะต้องโอนคืนหรือเก็บไว้เป็นเงินมัดจำ และกรณีที่ทำการเก็บยอดเงินขาดจากยอดการใช้จริงทำให้ลูกค้าจะต้องทำการโอนเงินเพิ่มเป็นครั้งที่สอง เป็นต้น ทำให้เสียเวลาและอาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ

6. เงื่อนไขการชำระเงิน

ปรับเงื่อนไขการให้เครดิตสำหรับลูกค้าที่มีการชำระเงินอย่างสม่ำเสมอ ยกตัวอย่างเช่น สำหรับลูกค้าที่ไม่ผิดนัดในการชำระหนี้ โรงแรมควรจะเพิ่มระยะเวลาในการให้เครดิตจากเดิมให้เครดิต 7 วัน และเครดิต 14 วัน เปลี่ยนเป็นเครดิต 30 วัน โดยหนึ่งเดือนทำสรุปยอดลูกหนี้หนึ่งครั้ง แล้วจัดทำเอกสารใบวางบิล (ใบแจ้งหนี้) ส่งไปยังบริษัททัวร์

นอกจากนั้น ควรมีนโยบายในการให้ลูกค้าสามารถวางเงินมัดจำไว้กับที่โรงแรมได้ เมื่อมีการใช้บริการจริงพนักงานบัญชีสามารถทำข้อมูลสรุปและตัดยอดลูกหนี้การค้าได้เลย เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด ในกรณีนี้ดีสำหรับการตัดยอดลูกหนี้การค้า



TNI



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ ชันธนาภา. (2536). การบริหารการเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จำลองกันต์ ขุนพลแก้ว; และศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2548). คู่มือ TQM สู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจบริการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2530). การบริหารและการพัฒนาองค์การ. (เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารและพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 2). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). การติดต่อสื่อสารแบบปฏิสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด.
- ณัฐพงษ์ ชูทัย. (ม.ป.ป.). การจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2558, จาก <https://nuttapong.wikispaces.com>.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐยา คุ่มกระจ่าง. (2550). การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารลูกหนี้ในการปรับโครงสร้างหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ของ บริษัท บริหารสินทรัพย์สุขุมวิท จำกัด. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2545). ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : GB.Cyberprint Co.,Ltd.
- ชนกร กรวัชรเจริญ. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงาน บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธนาคารกรุงไทย. (2558). รายงานภาวะเศรษฐกิจรายเดือน. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2559, จาก <http://www.ktb.co.th>.
- ธารรัตน์ พวงสุวรรณ. (ม.ป.ป.). การออกแบบการอธิบายกิจกรรมย่อยในงานด้วย **Activity Diagram**. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2559, จาก angsila.informatics.buu.ac.th/~55160524/SA/ooad_chapter7_update.ppt.
- ปวีตรา ลากละมูล. (2557). ความเครียดภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอ.เทค.คอมมูนิเคชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พนิดา หวานเพชร. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น
กรณีศึกษาแผนกบัญชีค่าใช้จ่าย. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ).
ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ยุทธนา พรหมณี. (2532). วิวัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับผู้นำ. (เอกสารประกอบการ
การสอน วิชาภาวะผู้นำ หน่วยที่ 2). สืบค้นเมื่อ 15 เมษายน 2559, จาก www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/r22.doc.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2553). อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้. สืบค้นเมื่อ 4 พฤษภาคม
2559, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2532). การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม.
(เอกสารประกอบการบรรยาย). สืบค้นเมื่อ 6 ธันวาคม 2558, จาก <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html>.
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2556). สรุปสถานการณ์การท่องเที่ยวตลอด
ปี 2556 และแนวโน้มการท่องเที่ยวปี 2557. สืบค้นเมื่อ 17 กุมภาพันธ์ 2559,
จาก www.thailandtourismcouncil.org.
- สมยศ แยมเพื่อน. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน
ปฏิบัติการ บริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์
บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนนท์ ตุลารักษ์. (2554). ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล. สืบค้นเมื่อ
15 เมษายน 2559, จาก [www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/
process.html](http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/process.html).
- อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. (2551). การเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อรุณ รักธรรม. (2525). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). แนวคิดและทฤษฎี Edward Damming. สืบค้นเมื่อ
12 มิถุนายน 2558, จาก adisony.blogspot.com.
- Leancor Supply Chain Group. (2016). **How to Create Swimming Lane Diagram.**
Retrieved May 2, 2016, from <http://infomation54.blogspot.com/>.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม เพื่อการศึกษา

TNI

แบบสัมภาษณ์ เพื่อการศึกษา

ชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 1 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

เพื่อการศึกษา เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาฉบับนี้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ขอความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อคำถามและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะถือเป็นความลับ และจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลและตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

1. ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานใดที่ทำให้ท่านไม่สามารถจัดทำเอกสารใบแจ้งหนี้ได้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาที่ได้ตามกำหนด

.....

.....

.....

2. ปัจจัยทางด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในแผนกบัญชี

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าบุคลากรภายในแผนกเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ เพราะอะไรจงอธิบาย

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่านโยบายการให้เครดิตลูกค้านี้การคำสั่งผลกับการทำงานของท่านอย่างไรจงอธิบาย

.....

.....

.....

5. ท่านมีความสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่ทางโรงแรมจัดให้ เนื้อหาที่ใช้งานในการอบรมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกบัญชีใช่หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานของทางโรงแรมคอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด จงอธิบาย

.....

.....

.....

7. ในเรื่องของการให้อำนาจในการตัดสินใจ ณ ปัจจุบัน ควรมีการแก้ไขหรือไม่เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

8. การทำงานของระบบการบริหารลูกหนี้ของแผนกบัญชี (ระบบที่ใช้ลิงค์การทำงานร่วมกับแผนกอื่น) มีปัญหาในการใช้งานหรือไม่ เพราะอะไรพร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของท่านสามารถ มีทางออกสำหรับปัญหานั้นอย่างไร ช่วยอธิบาย

.....

.....

.....

10. ท่านคิดว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับการนำมาปรับใช้ เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด

.....

.....

.....

11. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์
ปัทมา ลีวงศ์เจริญ
ผู้จัดทำ

ชุดแบบสัมภาษณ์ที่ 2 สำหรับพนักงานแผนกบัญชีของบริษัททัวร์

เพื่อการศึกษา เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารลูกหนี้การค้าของโรงแรม
คอนวีเนียนต์ แกรนด์ สุวรรณภูมิ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาฉบับนี้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
สำหรับการจัดทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการ
จัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ขอความกรุณา
ในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อคำถามและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้ศึกษาขอรับรองว่าข้อมูลที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะถือเป็น
ความลับ และจะเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอขอบพระคุณในความ
อนุเคราะห์ที่ให้ข้อมูลและตอบแบบสัมภาษณ์ในครั้งนี้

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความถูกต้องของการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี ในเรื่องของเอกสารใบแจ้งหนี้

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานในเรื่องการเก็บหนี้ของโรงแรมนั้น ซับซ้อนยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่

.....

.....

.....

3. ถ้าหากเอกสารใบแจ้งหนี้มีความผิดพลาดแล้วต้องกลับไปแก้ไข ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

4. ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในส่วนงานของแผนกบัญชีสามารถทำได้ทันทีหรือต้องใช้เวลาในการประสานงานติดต่อนานเกินไปเพียงใด

.....

.....

.....

5. เงื่อนไขการชำระเงินที่ท่านได้จากทางโรงแรมเป็นรูปแบบใด ท่านพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบทำให้ท่านไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามเงื่อนไข และระยะเวลาที่กำหนด พร้อมกับขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าทางโรงแรมควรให้เงื่อนไขหรือข้อเสนอแนะใด เพื่อให้ท่านสามารถชำระหนี้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

.....

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอบคุณสำหรับการตอบแบบสัมภาษณ์

ปัทมา ลีวงศ์เจริญ

ผู้จัดทำ

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ข.
ตารางการสัมภาษณ์

TNI

ตารางที่ 6 สรุปผลการสัมภาษณ์ พนักงานโรงแรม

ประเด็นสัมภาษณ์	พนักงานบัญชีของโรงแรม 1	พนักงานบัญชีของโรงแรม 2	พนักงานบัญชีของโรงแรม 3
1. ท่านคิดว่ากระบวนการทำงานใดที่ทำให้ท่านไม่สามารถจัดทำเอกสารใบแจ้งหนี้ได้ภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอาท์ได้ตามกำหนด	กระบวนการที่เกิดจากการทำงานของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	ความผิดพลาดของแผนกก่อนหน้าที่จะมาถึงแผนกบัญชี	ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานของพนักงานต้อนรับ
2. ปัจจัยทางด้านใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในแผนกบัญชี	ปัจจัยทางด้านบุคคล ในเรื่องของความใส่ใจในการทำงาน	ทางด้านการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร การไม่ต้อรอบการทำงาน และขาดการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ภายนอกองค์กร การติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ และโทรสาร บางครั้งติดต่อไปแล้วไม่มีผู้รับสาย หรือกรณีที่ส่งใบแจ้งหนี้ไปลูกค้าบอกว่าไม่ได้รับ	ในเรื่องของความถูกต้องของเอกสาร หากไม่ทำการตรวจสอบให้ดีหรือมีข้อสังเกตที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นควรถามให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบไปยังการทำงานในขั้นตอนอื่น
3. ท่านคิดว่าบุคลากรภายในแผนกเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ เพราะอะไรจึงอธิบาย	เพียงพอ เพราะเนื่องจาก ณ ปัจจุบันหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนชัดเจนอยู่แล้ว	เพียงพอ เพราะมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	เพียงพอ เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามความสามารถของเรา

ตารางที่ 6 สรุปผลการสัมภาษณ์ พนักงานโรงแรม (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	พนักงานบัญชีของโรงแรม 1	พนักงานบัญชีของโรงแรม 2	พนักงานบัญชีของโรงแรม 3
4. ท่านคิดว่านโยบายการให้เครดิตลูกหนี้การค้าส่งผลกับการทำงานของท่านอย่างไรจงอธิบาย	ส่งผลกระทบ เพราะ หลังจากที่ทางโรงแรมส่งใบแจ้งหนี้ไปแล้ว ลูกค้าที่ได้เครดิต 14 วัน หลายบริษัทจะลืมโอน ดังนั้นทางพนักงานของทางโรงแรมจะต้องคอยโทรตาม	เกิดความล่าช้าในการสรุปยอดรายได้ในแต่ละรอบบิล	ส่งผลกระทบในเรื่องของการสรุปยอด
5. ท่านมีความสนใจที่จะเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมที่ทางโรงแรมจัดให้ เนื้อหาการอบรมเกี่ยวกับการทำงานในแผนกบัญชีหรือไม่ เพราะเหตุใด	ใช่ เพราะ จะได้เป็นการเพิ่มทักษะความรู้ที่มีอยู่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการทำงานจริง	สนใจ หากโรงแรมมีการจัดหาหน่วยงานภายนอกเข้ามาฝึกอบรม	สนใจ เพราะจะได้เพิ่มทักษะในการทำงาน
6. ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานของทางโรงแรมแกรนด์สุพรรณภูมิ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด จงอธิบาย	ปรับปรุงในเรื่องของการสั่งงานที่ซับซ้อน	1. การจัดการในเรื่องของบุคคลในแต่ละแผนก ในเรื่องของการขาดลามาสาย 2. บทลงโทษในเรื่องการขาดลามาสายไม่เข้มงวด 3. ข้อตกลงในเรื่องของสวัสดิการไม่ชัดเจน	ปรับปรุงในเรื่องของการสั่งงาน ไม่ควรสั่งงานซับซ้อน เพราะคนที่ปฏิบัติอาจเกิดความสับสนได้ การจ่ายผลตอบแทน อยากได้มากกว่านี้

ตารางที่ 6 สรุปผลการสัมภาษณ์ พนักงานโรงแรม (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	พนักงานบัญชีของโรงแรม 1	พนักงานบัญชีของโรงแรม 2	พนักงานบัญชีของโรงแรม 3
7. ในเรื่องของการให้อำนาจในการตัดสินใจ ณ ปัจจุบันควรมีการแก้ไขหรือไม่เพราะเหตุใด	ไม่มี เพราะพนักงานที่สามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้อยู่แล้ว นอกเสียจากปัญหาที่ตัวเองไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องรอการตัดสินใจของทางผู้บริหาร	ตัดสินใจได้ในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือ หน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบ	สามารถตัดสินใจได้เลย ไม่ต้องมีการแก้ไข
8. การทำงานของระบบการบริหารลูกหนี้ของแผนกบัญชี(ระบบที่ใช้ลิงค์การทำงานร่วมกับแผนกอื่น)มีปัญหาในการใช้งานหรือไม่เพราะอะไรพร้อมทั้งขอข้อเสนอแนะ	มีปัญหาในเรื่องของระบบชอปปิ้งหรือเวลาที่มีข้อมูลของลูกหนี้เป็นจำนวนมาก จะต้องใช้เวลาในการทำงานในแต่ละขั้นตอนนาน	มีปัญหา เพราะการประมวลผลช้า ข้อเสนอแนะ ต้องมีการปรับปรุงข้อมูลของระบบอยู่เสมอ	ปัญหา การประมวลผลช้า ควรปรับปรุงระบบอยู่เสมอ
9. ท่านคิดว่าปัญหาที่เกิดจากการทำงานของท่านสามารถมีทางออกสำหรับปัญหานั้นอย่างไรช่วยอธิบาย	มีปัญหา ในเรื่องของการทำงานล่าช้า สามารถแก้ไขได้โดยการจัดความสำคัญในการทำงาน	มีปัญหา เพราะจะมีงานอื่นเข้ามาแทรกกระหว่างการทำงานของเราอยู่บ่อยครั้ง ทางออก คือ ลดการแทรกงาน	สามารถมีทางออกหากผู้บริหารรับฟังปัญหา และนำกลับมาแก้ไข

ตารางที่ 6 สรุปผลการสัมภาษณ์ พนักงานโรงแรม (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	พนักงานบัญชีของโรงแรม 1	พนักงานบัญชีของโรงแรม 2	พนักงานบัญชีของโรงแรม 3
10. ท่านคิดว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับการนำมาปรับใช้เพื่อให้ลูกหนี้สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด	การหาทางออกของการทำงานร่วมกัน เพราะเนื่องจากว่าบางบริษัทไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเงื่อนไขที่กำหนดได้ สาเหตุคือ ลูกค้าจะมีวันสำหรับการชำระเงินอยู่แล้ว เช่น ต้องชำระเงินให้กับเจ้าหนี้ทุกวันเสาร์ ฉะนั้นทางโรงแรมจะต้องคอยดูเอกสารของบริษัทนั้นว่า จะต้องสรุปหรือตามงานก่อนถึงวันที่ลูกค้าชำระ	ยกเลิกการให้เครดิต ในกรณีที่ลูกค้าบริษัททัวร์ไม่สามารถชำระหนี้ตามกำหนดที่เกิดจากความตั้งใจของทางบริษัทเอง เช่น จะต้องทำการชำระเงินให้กับทางโรงแรม 5 ครั้ง แต่ลูกค้าไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดติดต่อกัน 3 ครั้ง จะถือว่าตั้งใจในการชำระหนี้ให้ไม่ตรงกำหนด โดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้าว่าไม่สามารถชำระหนี้ได้เกิดจากเหตุผลใด	ลดระยะเวลาในการให้เครดิตสั้นลงเพื่อให้ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด เราก็จะขยายเวลาในการชำระหนี้ออกไป เป็นบางกรณี
11. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและความคิดเห็นอื่นๆ	ในส่วนของพนักงานบัญชีเรื่องของการพัฒนาระบบ เพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินงานลง ในส่วนของพนักงานแผนกอื่น จะต้องมีการประสานงานกันเพิ่มขึ้น	ฝากถึงพนักงานต้อนรับในเรื่องของกระบวนการทำงาน ควรตรวจสอบรายละเอียดต่างๆ ก่อนทำการบันทึกข้อมูลลงระบบ เพราะเกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้งทำให้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของพนักงานแผนกบัญชี	อยากให้องค์กรมีการจัดอบรมสัมมนานอกสถานที่ให้บ่อยกว่านี้ เพื่อเป็นการสร้างความใกล้ชิดของพนักงาน เพราะบางแผนกไม่ได้มีหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน การสื่อสารก็ลำบาก

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความถูกต้องของการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี ในเรื่องของเอกสารใบแจ้งหนี้	ได้รับใบแจ้งหนี้ตรงตามยอดทุกครั้ง อาจมีการล่าช้าบ้างในบางครั้ง แต่สามารถตามได้	ดีค่ะ การทำงานในเรื่องของเอกสารวางบิลมีความผิดพลาดน้อย	ก็ดี เพราะเกิดความผิดพลาดน้อยเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นที่อยู่แล้ว	พนักงานบัญชีของทางโรงแรมทำงานดีอยู่แล้ว	ยังไม่เคยเจอความผิดพลาด	ในเรื่องของความถูกต้องนั้นดีอยู่
2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานในเรื่องการเก็บหนี้ของโรงแรมนั้น ชับช้อนยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่	มีเงื่อนไขยุ่งยากกว่าบริษัทอื่น มีขั้นตอนในการทำงานเพิ่มขึ้น หลังจากโอนเงินแล้วจะต้องมีการทราบนเฟรเงินกลับ บางครั้งต้องใช้ระยะเวลาในการรอการทราบนเฟรเงินกลับ น่าจะมีการลดขั้นตอนในการทำงานนี้ลง เพื่อความสะดวกในการทำงานและสะดวกแก่ตัวพนักงานเอง	ยังมีความซับซ้อนอยู่ เพราะเงื่อนไขที่ได้รับไม่เหมือนกับบริษัทอื่น	ไม่ เพราะหลังจากที่ลูกค้าเช็คเอาท์ทางโรงแรมก็จะทำเอกสารใบแจ้งหนี้ส่งมาให้ ถึงแม้จะไม่ใช่วันที่ลูกค้าเช็คเอาท์เลยก็ตาม	ไม่ซับซ้อน เพราะหลังจากที่ได้รับเอกสารทางบริษัทก็ตรวจสอบความถูกต้องและรอวันที่ถึงกำหนดชำระแล้วก็จ่ายเงิน	ไม่ยุ่งยากนะ	ไม่ซับซ้อน เพราะก็เหมือนกับที่อื่น

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
3. ถ้าหากเอกสารใบแจ้งหนี้มีความผิดพลาดแล้วต้องกลับไปแก้ไข ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เพราะเหตุใด	ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา เพราะประสานงานง่าย ค่อยด้วยง่าย	ได้รับ เพราะเนื่องจากการทำงานของทางบริษัทเรากับแผนกบัญชีของทางโรงแรมต้องติดต่อประสานงานกันอยู่เสมอ	ในเรื่องของการแก้ไขปัญหาค่อนข้างช้า ถ้าความผิดพลาดเกิดจากการให้ห้องพักไม่ตรงกับเอกสารการจอง หรือใบวอเชอร์ที่ไต่ให้ เพราะทางบัญชีจะให้เหตุผลว่าต้องรอถามพนักงานที่รับเช็คอิน-เช็คเอาท์ว่าทำไมถึงเปิดห้องเกินที่จอง	ได้รับความสะดวก ถ้าหากเกิดความผิดพลาดพนักงานบัญชีของโรงแรมก็จะรีบแก้ไขเอกสารใบแล้วแล้วส่งมาให้ทันที ยังไม่เคยเจอกรณีที่ต้องใช้เวลาในการแก้ไขนาน	ยังไม่เคยเจอ	ยังไม่เคยเจอ

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
4. ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในส่วนงานของแผนกบัญชีสามารถทำได้ทันทีหรือต้องใช้ระยะเวลาในการประสานงานติดต่อมากน้อยเพียงใด	สามารถทำได้ทันที ง่ายต่อการติดต่อ บางครั้งต้องคอยตามงาน เพราะมีความล่าช้าในการตรวจสอบ ไม่ทราบกระบวนการทำงานในการตรวจสอบของทางโรงแรมเป็นอย่างไร เพราะบางครั้งต้องใช้ระยะเวลาในการตรวจสอบข้ามวัน	เป็นบางครั้ง อย่างน้อยภายในวัน นานสุด 2 วันก็มี	สามารถทำได้ทันที เพราะถ้าเจอปัญหาความผิดพลาดของเอกสารจะรีบโทรแจ้งกับไปยังบัญชีของโรงแรมทันที หากคนที่ทำเอกสารไม่อยู่ก็สามารถฝากเรื่องไว้ได้แล้ว พนักงานบัญชีก็จะติดต่อกลับ ช้าสุดในวันถัดไป	สามารถทำได้ทันที เพราะสามารถติดต่อกับพนักงานบัญชีได้ง่าย และยังติดต่อผ่านหัวหน้าแล้วสามารถโทรได้ตลอดเวลา	ทำได้ทันที เพราะพนักงานของทางโรงแรมมีหลายท่านสามารถติดต่อได้ทุกคน หากไม่ใช่เจ้าของเรื่องพนักงานก็จะช่วยประสานงานให้	สามารถค่ะ แทบไม่ต้องรอเมื่อเกิดความสงสัย
5. เงื่อนไขการชำระเงินที่ท่านได้จากทางโรงแรมเป็นรูปแบบใด ท่านพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด	ได้ระเงื่อนไขการชำระเงินรูปแบบเครดิต 7 วัน สะดวกแก่การโอนเงิน ได้ต้องมานั่งโอนทุกวันหรือทุกครั้งที่มีการรับ	เครดิต 7 วัน พอใจ เพราะสามารถมีเวลาให้ตรวจสอบเอกสาร	เครดิต 7 วัน พึงพอใจ เมื่อเทียบกับโรงแรมอื่น เพราะหลายโรงแรมต้องทำเรื่องเบิกเงินสดให้ไต่ไปชำระเงินที่โรงแรม	การชำระเงินเป็นแบบเครดิต 7 วัน หลังจากที่ได้รับเอกสาร พอใจค่ะ เพราะมีเวลาในการตรวจสอบ	7 วัน พึงพอใจค่ะ เพราะไม่ต้องรีบทำการตรวจสอบ	เป็นเครดิต 7 วัน ไม่ค่อยพอใจ เนื่องจากหลายโรงแรมให้เครดิต 30 วัน

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
6. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อทำให้ท่านไม่สามารถชำระเงินได้ตามเงื่อนไข และระยะเวลาที่กำหนด พร้อมกับขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะ	มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการชำระเงิน 1. ถึงเวลาในการโอนเงินเจ้าของไม่อยู่ ต้องเดินทางไปต่างประเทศ ทำให้ต้องเลื่อนระยะเวลาในการชำระเงินออกไปหลายวัน หรือเป็นอาทิตย์ 2. เอกสารใบวางบิลล่าช้า ไม่ตรงตามระยะเวลาของการติดรอบการชำระเงิน เพราะต้องรอใบวางบิลฉบับใหม่ (ในกรณีที่ต้องมีการแก้ไข)	ผู้บริหารไม่อยู่ ทำให้ไม่สามารถชำระเงินได้ ปัญหานี้ไม่สามารถแก้ไขได้ค่ะ	เกิดจากการทำงานของพนักงานบัญชีของทางบริษัทเอง เนื่องจากมีโรงแรมที่เป็นคู่ค้าอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้การทำงานอาจมีตกหล่นไปบ้าง แต่หากโรงแรมไหนโทรมาตามก็จะรีบดำเนินการให้เกิดจากที่ทางโรงแรมส่งใบแจ้งหนี้มาช้า	ก่อนการชำระเงินต้องนำเอกสารไปผ่านหัวหน้าแผนกเพื่อทำการตรวจสอบก่อนการชำระเงินทุกครั้ง ถ้าในกรณีที่หัวหน้าไม่มาก็จะไม่สามารถทำการเบิกเงินเพื่อทำการชำระเงินได้ อยากให้ทางผู้บริหารให้สิทธิในการทำการเบิกจ่าย	ปัจจัยของเจ้าของ เพราะต้องมีการเตรียมงานล่วงหน้าในการเบิกจ่ายอย่างน้อย 2 วัน เผื่อเจ้านายไม่อยู่	การจ่ายเงินขึ้นอยู่กับเจ้าของ คงปรับเปลี่ยนอะไรไม่ได้ แต่อยากเปลี่ยนเงื่อนไขการชำระเงินเป็นการวางเงินมัดจำไว้ที่โรงแรม แล้วมีการใช้ห้องเมื่อไหร่ก็ให้ทางโรงแรมตัดยอดแล้วทำสรุปมายังบริษัท

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
	3. เสียเวลาตรวจสอบราคาห้องพักในแต่ละช่วงที่มีการจัดโปรโมชั่นให้ราคาพิเศษ บ้างครั้งจึงเกิดความผิดพลาดในใบวางบิลเพราะใบแจ้งหนี้มีราคาห้องพักไม่ตรงตามช่วงโปรโมชั่นที่จัดกับบริษัทอยากให้มีการตรวจสอบและติดต่อประสานงานกับพนักงานภายในระหว่างแผนกฝ่ายขายและฝ่ายบัญชีเพื่อจะได้ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น					

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
7. ท่านคิดว่าทางโรงแรมควรให้เงื่อนไขหรือข้อเสนอแนะใด เพื่อให้ท่านสามารถชำระหนี้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	โดยปกติทางบริษัทจะชำระหนี้ตรงตามเงื่อนไข เครดิตที่ได้รับ 7 วัน โดยจะมีการตรวจสอบทุกวันศุกร์และจะทำการส่งจ่ายในเช้าวันเสาร์ จึงอยากให้ส่งใบวางบิลล่าช้าสุดอย่างน้อยวันพฤหัสบดีจะได้สะดวกต่อการตรวจสอบและตัดรอบบิลได้ทันตรงตามเงื่อนไขที่ได้รับจากทางโรงแรม เพราะทางบริษัทเองก็กลัวเสียเครดิต	เงื่อนไขที่ได้รับคืออยู่แล้ว	เงื่อนไขที่ได้รับคืออยู่แล้ว แต่สิ่งที่อยากได้จากโรงแรม คือให้พนักงานบัญชีคอยโทรมาสอบถามยอดการโอนเพราะจะได้ไม่ลืมแล้วเลยวันที่ต้องชำระ	เงื่อนไขในการถ้าสามารถชำระเงินได้ตามกำหนดจะมีส่วนลดหรือสิทธิพิเศษให้	อยากได้เครดิตที่ยาวกว่านี้	เงื่อนไขในการชำระเงินที่ยาวกว่านี้ และต้องคอยโทรมาเตือนด้วย

ตารางที่ 7 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 7 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทเอ 1	บริษัทเอ 2	บริษัทบี 1	บริษัทบี 2	บริษัทซี 1	บริษัทซี 2
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ ความคิดเห็นอื่นๆ	ไม่ตอบ	อยากให้ทางโรงแรม ปรับแก้เงื่อนไขการ ให้ราคาพิเศษ จะได้ ไม่ต้องมีการโอนเงิน คืน เพื่อความ สะดวกในการทำงาน ของบริษัทเรา	ในกรณีที่ติดกับวัย หยุดยาวตาม ประเพณี อยากจะ รบกวนให้ทาง โรงแรมช่วยสรุป ยอดใบแจ้งหนี้ก่อน จะถึงวันหยุดยาว ล่วงหน้า 3 วันทำ การ เพื่อที่ทาง บริษัทจะได้ทำการ ชำระก่อนวันหยุด	ไม่มีค่ะ	การทำงานของ พนักงานดีอยู่แล้ว อยากจะช่วยในเรื่อง ของการติดตามก่อน การชำระเงิน เพื่อ เป็นการเตือน ทาง เราจะได้ไม่ลืม	ไม่แสดงความ ความเห็น

ตารางที่ 8 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 14 วัน

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทเอฟ 1	บริษัทเอฟ 2
1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความถูกต้องของการทำงานของพนักงานแผนกบัญชี ในเรื่องของเอกสารใบแจ้งหนี้	ทางโรงแรมทำงานเรียบร้อยดีค่ะ ความผิดพลาดมีน้อย	ทำงานไม่ค่อยผิด	ยังมีความผิดพลาดอยู่บ้าง เพราะอาจเกิดจากบริษัทเราได้รับสิทธิพิเศษในเรื่องของการลดราคา ทำให้ราคาไม่เหมือนกับที่อื่น ในบางเดือน	เอกสารจะซับซ้อนมาก ในกรณีที่พนักงานจองห้องพักของทางบริษัทเราไม่ทราบกระบวนการในการให้ส่วนลด พนักงานจะซับซ้อน แล้วแจ้งกลับมาที่แผนกบัญชีให้ตรวจสอบตรวจสอบความถูกต้องให้ชัดเจน หรือไม่ก็จะโทรไปแจ้งกับทางโรงแรมว่าเอกสารผิด ทั้งที่โรงแรมทำเอกสารถูกแล้วก็ตาม	เห็นว่าการทำงานของพนักงานแผนกบัญชีดีอยู่แล้ว	ยังไม่เคยเจอเอกสารใบแจ้งหนี้ผิดพลาด

ตารางที่ 8 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 14 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทเอฟ 1	บริษัทเอฟ 2
2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการทำงานในเรื่องการเก็บหนี้ของโรงแรมนั้น ชับช้อนยุ่งยากสำหรับท่านหรือไม่	ไม่ซับซ้อน เพราะถ้าทางเราโอนเงินแล้วก็ส่งแฟกซ์เอกสารไปโอนเงินกลับไปให้โรงแรมก็เรียบร้อย	ไม่ซับซ้อน ก็ปกติเหมือนกับที่อื่นๆ	ซับซ้อน เกี่ยวเนื่องมาจากการให้ส่วนลดทางด้านราคาห้องพัก	ซับซ้อนในกระบวนการที่ให้ส่วนลด	ไม่ค่ะ เอกสารไปแจ้งหนี้เข้าใจง่ายและขนาดตัวหนังสือชัดเจนถึงจะส่งเอกสารทางแฟกซ์ก็ตาม	ไม่มีค่ะ การทำงานนั้นดีอยู่แล้ว
3. ถ้าหากเอกสารไปแจ้งหนี้มีความผิดพลาดแล้วต้องกลับไปแก้ไข ท่านได้รับความสะดวกรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ เพราะเหตุใด	ถือว่าสะดวกค่ะ เพราะพนักงานจะรีบดำเนินการแก้ไขให้	ได้รับความสะดวก เพราะพนักงานทางโรงแรมยินดีที่จะแก้ไขปัญหาหรือข้อสงสัยให้กับเราเสมอ	ได้รับความสะดวก ค่ะ ติดต่อง่าย	ได้รับความรวดเร็ว เพราะติดต่อง่าย	ไม่ค่อย เพราะอาจต้องใช้เวลาในการรอ	ไม่สามารถตอบคำถามนี้ได้ เพราะยังไม่เคยเจอปัญหานี้
4. ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเพื่อประสานงานในส่วนงานของแผนกบัญชีสามารถทำได้ทันทีหรือต้องใช้ระยะเวลาในการประสานงานติดต่อนานน้อยเพียงใด	ทำได้ทันทีค่ะ ไม่ต้องรอ	ทำได้เลย แต่ก็บางครั้งที่ต้องใช้เวลาเกิด 1 วัน	ทำได้ทันทีค่ะ ระยะเวลาขึ้นอยู่กับความผิดพลาดจากข้อมูลในเอกสารไปแจ้งหนี้ ถ้าเป็นจุดเล็ก ๆ ที่สามารถแก้ไขได้เลยทางโรงแรมก็จะรีบแก้ไขให้ หรือหากต้องใช้เวลาก็จะไม่เกิน 1 วันทำการ	สามารถทำได้ทันที ใช้เวลาไม่นานเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่น	สามารถทำได้ทันที ไม่ต้องใช้เวลานาน	สามารถทำได้ทันที ไม่ต้องใช้เวลาในการรอคอย

ตารางที่ 8 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 14 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทเอฟ 1	บริษัทเอฟ 2
5. เงื่อนไขการชำระเงินที่ท่านได้จากทางโรงแรมเป็นรูปแบบใด ท่านพึงพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด	เครดิต 14 วัน พอใจ เพราะได้มีเวลาทำสรุปยอด	เงื่อนไขแบบ 14 วัน	เครดิต 14 วัน พึงพอใจ เพราะมีเวลาให้ตรวจสอบและไม่ต้องรีบทำงานมากเกินไป จะลดความผิดพลาดจากการทำงานของแผนกเราได้	เครดิต 14 วัน พอใจ เพราะไม่ต้องรีบทำงาน	เครดิต 14 วัน ในส่วนตัวของเราพอใจในเงื่อนไขที่ได้รับ แต่ทางเจ้าของอยากได้เครดิตที่นานกว่านี้	14 วัน พึงพอใจ เพราะสะดวกแก่การทำงาน
6. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบทำให้ท่านไม่สามารถชำระเงินได้ตามเงื่อนไข และระยะเวลาที่กำหนด พร้อมกับขอคำแนะนำและข้อเสนอแนะ	ความล่าช้าของเอกสาร อยากให้พนักงานบัญชีสามารถสรุปยอดแล้วนำเสนอภายในวันที่ลูกค้าเช็คเอ้าท์	การได้รับใบแจ้งหนี้ช้า ทางบริษัทของเราก็มีกำหนดระยะเวลาในการทำจ่าย แต่ยังไม่ได้รับเอกสารช้าเมื่อไร จะทำให้วันที่เราจะต้องชำระเงินก็เลื่อนออกไป	ความล่าช้าของเอกสารใบแจ้งหนี้และยอดเวลาหลังหักส่วนลดจำนวนที่ต้องลดยังมีความผิดพลาดอยู่บ้าง	ความล่าช้าของเอกสาร	เจ้าของ เพราะเนื่องจากเวลาทำจ่ายของบริษัท ทางเจ้าของจะเป็นคนกำหนดว่าวันนี้สามารถทำจ่ายได้เป็นจำนวนเงินเท่าไร ทำให้ต้องยืดระยะเวลาในการชำระเงินของทางโรงแรมเราออกไป เพราะสามารถคุยกันได้	สถานะทางการเงินของบริษัท ต้องขอเวลาในการทำจ่าย อาจไม่ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 8 สรุปผลการสัมภาษณ์ สำหรับลูกค้าเครดิต 14 วัน (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทที่ 1	บริษัทที่ 2	บริษัทเอฟ 1	บริษัทเอฟ 2
7. ท่านคิดว่าทางโรงแรมควรให้เงื่อนไขหรือข้อเสนอแนะใด เพื่อให้ท่านสามารถชำระหนี้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	มองในมุมที่ไม่สามารถชำระเงินได้ตามกำหนด เนื่องจากเกิดเหตุฉุกเฉินของทางบริษัท อยากให้ทางโรงแรมช่วยยืดระยะเวลาในการชำระเงินออกไปตามคำร้องขอของทางบริษัท	อยากได้เงื่อนไขการชำระเงินแบบ 30 วัน	ควรดัดเงื่อนไขที่ทางเราจะต้องโอนเงินเต็มจำนวนให้กับทางโรงแรม แล้วรอทุกสิ้นเดือนทางโรงแรมจะสรุปยอดของจำนวนห้องที่ใช้บริการ แล้วโอนเงินส่วนต่างนั้นคืนกับมาที่บริษัท ให้ตัดปัญหาคือโอนยอดที่หักส่วนลดไปแล้ว	ลดขั้นตอนในการโอนเงินเต็มจำนวนแล้วโอนส่วนลดกับมาให้บริษัทตอนสิ้นเดือน	สิ่งที่ทางโรงแรมให้เราคิดว่ายู่แล้ว มี การยืดหยุ่นในเรื่องของการชำระเงินให้กับทางบริษัทเรา	คงไม่มี แต่ขอความอนุเคราะห์เหมือนกับทุกครั้งที่ต้องชำระเงิน และรบกวนทางโรงแรมคอยโทรตามยอดที่ต้องชำระด้วย
8. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และความคิดเห็นอื่นๆ	อยากพบพนักงานบัญชีของทางโรงแรมบ้าง เพื่อความสนิทสนมในเวลางาน	อยากให้ทางโรงแรมทำโปรโมชั่นในลดราคาในกรณีที่เราส่งลูกค้าตามที่ได้ตกลงกัน หรือ เป็นการให้ห้องฟรีเมื่อตรงตามเงื่อนไข	ลดความซับซ้อนของการทำงานร่วมกัน	ลดความซับซ้อนในการทำงานลง	ขอบคุณที่ให้การช่วยเหลือบริษัทเรา มาโดยตลอด	จงเชื่อมั่นในบริษัทเรา จ่ายช้าหน่อยแต่จ่ายชัวร์