

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรม ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

The Model of Personnel Development in 3-Star Hotel in Bangkok

นิตยา ทวีชีพ*

รักษ์ศิริ ชุณหพันธ์รักษ์**

วราภัทร จัตตชัย*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อเปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว และ 3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของพนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 แห่ง คือ โรงแรมแกรนด์เดอวิลล์ โรงแรมเอส. ดี. อเนกวิ โรงแรมเซนต์เจมส์ โรงแรมเวียงใต้ โรงแรมเซตอน กรุงเทพ โรงแรมบางกอกอรามา

* อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

** อาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

และโรงแรมสวนดุสิตเพลส รวมทั้งสิ้น 273 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย บุคลากรในระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร รวม 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีของครอนบาค เท่ากับ .8585 แบบสัมภาษณ์เจาะลึก และการสนทนากลุ่มสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวการทดสอบรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ่ และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ด้านความรู้ ด้านความสามารถ และด้านทักษะ
2. การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว พบว่า บุคลากรที่มีเพศและอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และอยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ควรมีมาตรฐานในการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำไปสู่การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ รวมถึงควรมีความยืดหยุ่นที่บุคลากรทุกระดับ

สามารถนำไปต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มทักษะให้ตนเอง โดยอาจจะวิเคราะห์จากตำแหน่งงาน หากเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นบุคลากรที่อยู่มานานแล้ว ก็อาจจะจัดอบรมให้ในเชิงปฏิบัติการ แต่หากเป็นบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่มากนัก อาจจะฝึกอบรมที่เป็นในทางทฤษฎีและสอดแทรกด้านคุณธรรมจริยธรรมในการให้บริการ รวมถึงความรู้ความสามารถทั่วไปที่เขาควรจะต้องรู้และเกี่ยวข้องกับงานของตน ตลอดจนรูปแบบในการพัฒนาควรมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างานด้วย เพราะหากผู้จัดการหรือหัวหน้างานไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานแล้ว ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดต่อให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ อีกทั้งรูปแบบที่ดีควรต้องมีการสามารถวัดผลและทดสอบในงานของบุคลากรได้ด้วย เพื่อทราบปัญหาและข้อบกพร่องในงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

คำหลัก: รูปแบบการพัฒนาบุคลากร, โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

Abstract

The objectives of this research were to 1) examine the needs and the model of personnel development in 3-star hotel in Bangkok, (2) compare hotels to find the needs in personnel development classified by personal status, and (3) propose the model of personnel development according to the needs of employees by using both quantitative and qualitative research methodologies. The samples were taken from 273 operation personnel from seven 3-star hotels in Bangkok: Grand de Ville

Hotel, S.D Avenue Hotel, Saint James Hotel, Vieng Tai Hotel, Chaydon Bangkok Hotel, Bangkok Rama Hotel and Swan Dusit Place Hotel. Key informants who took part in the qualitative assessment comprised of 14 executive personnel of these 3-star hotels in Bangkok. The research instrument included a questionnaire with reliability analysis in accordance with A-Coefficient of Cronbach at a score of .8585, in-depth interviews and group discussions. Statistics used in quantitative method were frequency, percentage, means, standard deviation, dependent sample T-Test, the One-way ANOVA test and the multiple comparison test of Scheffé method. Information derived from using the qualitative method was analyzed through content analysis.

The findings revealed the following:

1. Overall, the need for personnel development of 3-Star hotels in Bangkok was at a high level. Considering each aspect, every aspect was at a high level. Personal characteristics had the highest level, followed by competency, knowledge and skill respectively.
2. The results from comparing the needs in personnel development classified by personal status revealed that, overall, personnel with different gender and age had similar needs. However, for personnel with different working experience and departments, their needs were different at a .05 level of significance.

3. The model for personnel development should be standardized and practical, which could increase personnel's proficiency. Moreover, the model should be flexible so that all levels of personnel could make use of it and further develop themselves based on their position. For example, the hotel could hold operational training courses for personnel with expertise or significant working experience. On the contrary, the hotel could hold a theoretical training course which would include service ethics as well as general and work related knowledge for new personnel. Also, the model should emphasize the personnel development at the managerial or executive level because the manager must thoroughly understand the task in order to be able to communicate or correctly transfer the task to the people under them. Moreover, a good development model should be measurable and assessable in order to detect employees' problems and working errors and solve them appropriately.

Keywords: The Model of Personnel Development, 3-star Hotel in Bangkok

บทนำ

ปัจจุบันสภาพปัญหาธุรกิจท่องเที่ยวของไทยตกต่ำจากปัญหาเศรษฐกิจโลกโดยรวม ส่งผลกระทบต่อกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กของไทยอย่างรุนแรง โดยในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวของกรุงเทพฯ มีผลประกอบการที่ไม่บรรลุเป้าหมายมากนัก อาจเกิดจากผลกระทบของเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองบวกกับภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว โดยโจนส์ แลง ลาซาลส์ โฮเทลส์ (กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์, 2554) กล่าวว่า โรงแรมทุกระดับในกรุงเทพฯ ได้รับแรงกดดันที่เกิดขึ้น ทำให้กลุ่มโรงแรมต่าง ๆ ทั่วกรุงเทพฯ มีผลประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับใกล้เคียงกับช่วงระหว่างปี 2539 และ 2540 ประกอบกับปี 2554 ธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเสี่ยงกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จากการขยายธุรกิจของโรงแรมต่างชาติที่ได้เข้ามาก่อตั้งธุรกิจในประเทศไทย เพิ่มมากขึ้น เพราะได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในด้านทำเลที่ตั้งของโรงแรมที่จัดว่ามีศักยภาพสูง เนื่องจากอยู่ในย่านธุรกิจที่อยู่ใกล้เส้นทางรถไฟฟ้าและจุดแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ซึ่งถือได้ว่าล้วนมีความได้เปรียบด้านเงินทุนและเครือข่ายด้านการตลาดที่กว้างขวาง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2554)

ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่เป็นลักษณะขนาดกลางและขนาดย่อม มีอยู่มากกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนโรงแรมและรีสอร์ททั้งหมดในประเทศไทย จะดำเนินธุรกิจรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนไปได้นั้น จะต้องวางแผนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีความทันสมัยและสร้างระบบเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ ทั้งระหว่าง

ธุรกิจโรงแรมด้วยกัน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับภาคการท่องเที่ยว ภาครัฐ และภาคเอกชน เป็นต้น (ศุภนิยวิจักกสิกรไทย, 2554) และการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริการสำหรับโรงแรมขนาดเล็กระดับ 3 ดาว นอกจากพนักงาน ผู้ให้บริการจะต้องมีใจรักในการบริการแล้ว จะต้องมีความรู้ทักษะด้านภาษาที่นอกเหนือจากการใช้ภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น และความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับการนำระบบการตลาดออนไลน์ และการชำระเงินมาใช้ในการบริหารจัดการ

เนื่องจากปัจจุบันนี้พฤติกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่มลูกค้าได้เปลี่ยนไป ส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการผ่านเครือข่ายสังคมมากขึ้น สำหรับการวางแผนในการประชุม สัมมนา หรือการท่องเที่ยว ทำให้โรงแรมระดับ 3 ดาว ต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะแต่ละบุคคลให้โดดเด่น เพื่อสร้างศักยภาพให้กับองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดประสิทธิภาพหรือความสำเร็จขององค์กร ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่กำหนดให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ต้องพัฒนาคนให้รู้เท่าทันต่อการพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความผันผวนของกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้มนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้ สร้างสรรค์ ในการดูดซับความรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาดัดแปลงในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (ประสิทธิ์ชัย จิธานนท์, 2549, หน้า 2)

จากเหตุผลดังกล่าว พบว่า การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางด้านธุรกิจโรงแรมและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพฯ ต้องมีการแข่งขันอย่างมาก เพื่อให้สามารถทัดเทียมกับโรงแรมในระดับ 4-5 ดาว จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จะอยู่รอดได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานและควมรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญ เพราะเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันให้โรงแรมประสบผลสำเร็จคือ บุคลากรในองค์กร หากองค์กรให้ความสำคัญในบุคลากรได้พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะแต่ละบุคคลแล้ว จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการต่อการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาในการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามความเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีศักยภาพที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานและขจัดปัญหาที่เป็นอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ นำข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อนำเสนอความคิดเห็นและความต้องการนั้นมาเปรียบเทียบ และหาข้อสรุปจากผลงานวิจัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสำหรับในการปฏิบัติงานต่อไป ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากหากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีหรือรูปแบบ ที่มาจากความต้องการของผู้ที่เข้ารับการพัฒนา จะทำให้เกิดความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และให้ความร่วมมือใน

กิจกรรมอย่างเต็มที่ และส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาวในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนามanagerตามความต้องการของพนักงานโรงแรม ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ จากกวีสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการตรวจสอบเพื่อรับรองมาตรฐานโรงแรมไทยประเภท 3 ดาว (สมาคมโรงแรมไทย, 2553) จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแกรนด์เดวิลส์ โรงแรมเอส. ดี. อเวนิว โรงแรมเซนต์เจมส์ โรงแรมเวียงใต้ โรงแรมเซดอน กรุงเทพ โรงแรมบางกอกราม่า และโรงแรมสวนดุสิต เฟลต รวมจำนวน 862 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (ยุทธ ไกยวรรณ, 2546, หน้า126) ที่ความคลาด

เคลื่อนร้อยละ 5 ได้จำนวนบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 7 แห่ง
รวมทั้งหมด 273 คน สุ่มโดยวิธีแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. แบบสอบถามความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออก
เป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
เพศ อายุ ระดับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และแผนกที่ปฏิบัติงาน
เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklists)

ตอนที่ 2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ใน 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Hoge,
Tondora & Marrelli (2005, p. 517) ได้แก่ (1) ด้านความรู้ (Knowledge)
(2) ด้านทักษะ (Skills) (3) ด้านความสามารถ (Abilities) และ (4) ด้าน
บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล (Personal Characteristic) ลักษณะเป็น
แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) 5 ช่วง
ระดับ คือ ระดับความต้องการพัฒนามากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ
น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโรงแรม
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ครั้งนี้ ได้ใช้โปรแกรม
สำเร็จรูป ดังนี้

3.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้
ความถี่และร้อยละ

3.2 วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ
3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 ทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้การทดสอบที (t-test) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่าสองกลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé Method)

3.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากรในระดับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโรงแรมระดับ 3 ดาวในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/แผนกรองผู้จัดการฝ่าย/แผนก และหัวหน้าฝ่าย/แผนก ซึ่งในตำแหน่งใดก็ได้เพียงโรงแรมละ 2 ท่าน ทั้ง 7 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแกรนด์ เดอวิลล์ จำนวน 2 คน โรงแรมเอส. ดี. อเวนิว จำนวน 2 คน โรงแรมเซนต์เจมส์ จำนวน 2 คน โรงแรมเวียงใต้ จำนวน 2 คน โรงแรมเซตอน กรุงเทพ จำนวน 2 คน โรงแรมบางกอกกรามา จำนวน 2 คน และโรงแรมสวนดุสิตเพลส จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน

2. แบบสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้ลักษณะการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคลากรในตำแหน่งระดับผู้บริหารของโรงแรมระดับ 3 ดาว 7 แห่ง ๆ ละ 2 คน รวม 14 คน คือ ผู้จัดการฝ่าย/แผนกรองผู้จัดการฝ่าย/แผนก หัวหน้าฝ่าย/แผนก และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในตำแหน่งใดก็ได้ประเด็นเนื้อหาเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ประกอบด้วย ความต้องการด้านความรู้ ความต้องการด้านทักษะ ความต้องการด้านความสามารถ และความต้องการด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

จำนวน 6 ข้อ โดยใช้การบันทึกเทป ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ตั้งแต่วันที่ 5-11 พฤษภาคม 2555

3. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ด้านระยะเวลาในการพัฒนาด้านวิทยากร สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และด้านสถานที่ดำเนินการ โดยเชิญผู้บริหารของโรงแรมระดับ 3 ดาว ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย/แผนก รองผู้จัดการฝ่าย/แผนก และหัวหน้าฝ่าย/แผนก ซึ่งในตำแหน่งใดก็ได้เพียงโรงแรมละ 2 คน รวม 14 คน โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม จำนวน 1 วัน ในวันที่ 24 พฤษภาคม 2555

4. หลังจากนั้นนำผลบันทึกการสัมภาษณ์มาสรุปผลและเขียนรายงาน

5. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว จำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบโดยจัดลำดับความสำคัญให้เกิดความเข้าใจในความหมาย และความสัมพันธ์ของข้อมูลในบริบทของโรงแรม

ผลการวิจัย

1. บุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 273 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31.87 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 34.07 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานแผนกสำนักงานบริหาร จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.19

2. ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพฯ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.70$) ได้แก่ การสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ รองลงมาคือ ด้านความรู้ ($\bar{X} = 3.60$) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนกงานที่ปฏิบัติ ด้านความสามารถ ($\bar{X} = 3.59$) ได้แก่ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และด้านทักษะ ($\bar{X} = 3.55$) ได้แก่ การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศและอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และอยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) พบว่า ส่วนใหญ่โรงแรมจะให้การส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรต่อการเรียนรู้ในวิธีการใหม่ ๆ และความเข้าใจในงานของตน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง ส่วนรูปแบบของการให้สวัสดิการจะเป็นอาหาร ชุดฟอร์ม ประกันชีวิต โบนัส การปรับเงินเดือนประจำปี หรือการสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปฝึกอบรม/สัมมนา ศึกษาต่อ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับหัวหน้าพ่อครัว (chef) เพื่อให้เกิดการพัฒนาฝีมือมากขึ้น แล้วนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงแรมคนอื่น ๆ ต่อไป อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ จะทราบจากข้อเสนอแนะของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่าต้องการให้

ปรับปรุงอะไรบ้าง แล้วจะนำข้อเสนอแนะนั้นมาพิจารณาดูว่าตรงกับแผนกไหนที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จึงสนับสนุนให้ไปอบรมหรือสัมมนาในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน

5. ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ส่วนใหญ่วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรโรงแรม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการฝึกอบรม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การสร้างแรงจูงใจ/รางวัล การจำลองสถานการณ์ และการให้ทุนศึกษาต่อด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นการได้ตอบผ่านเว็บ การเจรจาต่อรองในภาษาอื่น ๆ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้วัฒนธรรม/ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละชาติ การเรียนรู้เมนูอาหารต่างชาติ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในการให้บริการแก่ลูกค้า ด้านระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในระยะเวลาน้อย 4-5 วัน หรือ 3 เดือน และพิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักสูตรที่ส่งบุคลากรไปอบรมด้านวิทยากร ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงผู้ที่มีประสบการณ์ และความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้น ๆ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานได้ ด้านสื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นหนังสือหรือเอกสารประกอบการอบรมและซีดีวิธีการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาสำหรับงานบริการ รวมถึงห้องปฏิบัติการที่มีความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดีและด้านสถานที่ดำเนินการ ส่วนใหญ่คำนึงถึงการเดินทางที่สามารถอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากร และมีความพร้อมในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์อย่างครบครัน เพราะบุคลากรบางตำแหน่งจำเป็นต้อง

ฝึกฝน และฝึกปฏิบัติจริงกับเครื่องมือและอุปกรณ์นั้น เพื่อให้เกิดความเคยชิน โดยจะเป็นห้องฝึกอบรม/ห้องปฏิบัติการภายในโรงแรม และสถานที่ภายนอกเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาที่ก้าวกระโดดมากขึ้น ทำให้โรงแรมต่าง ๆ พยายามมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรของตน ส่งผลให้บุคลากรโรงแรมต่างหันมาพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากขึ้น ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เช่นเดียวกับ สุจิตรา ธนานันท์ (2552, หน้า 22), ภาวิน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การที่บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองนั้น ย่อมก่อให้เกิดผลดีสำหรับองค์กร ในการลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายตัวขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านความรู้ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่ง โดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้แล้วก็จะทำให้มีการปฏิบัติงานได้ดี ซึ่ง สุจิตรา ธนานันท์ (2552, หน้า 22), ฎายิน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 18) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่จะเพิ่มพูนความรู้มิได้ที่จะเพิ่มพูนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติให้ได้ผลออกมา จึงจะถือว่าความรู้ที่ได้รับมานั้นเพิ่มพูน และสามารถสร้างประโยชน์ได้จริง

1.2 ด้านทักษะ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่บุคคลต้องอาศัยความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1973, p. 3) ที่กล่าวว่า ทักษะ (Skill) เป็นสิ่งที่ต้องการบุคคลจะต้องมีและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และนำไปสู่การสร้างงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ฉะนั้น ทักษะไม่ได้มีอยู่ในตัวบุคคลตั้งแต่เกิด แต่ต้องอาศัยความรู้เติมผสมผสานกับการได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในงานนั้น

1.3 ด้านความสามารถ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความสามารถต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการเข้ามาประกอบ และปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง และไม่ได้มีอยู่ในทุกคน บุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว จึงต้องอาศัยความฝึกฝนหรือการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่

ตลอดเวลา และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการและบุคลากรจำเป็นต้องมีต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า ความสามารถที่ผู้บริหารมองเห็นว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดอาหารให้เหมาะสมกับภานณะ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า สอดคล้องกับทฤษฎีของ Dreher & Dougherty (2002, p. 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของความถนัดหรือความสามารถ จะมีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคล คุณสมบัติเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะฝังอยู่ติดกับบุคคลตลอดชีวิต ช่วยเสริมให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ มีทักษะในด้านนั้นเพิ่มขึ้น

1.4 ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาในด้านบุคลิกภาพมากที่สุด เนื่องจากบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลเป็นภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกละอารมณ์ของผู้ที่พบเห็นเป็นอย่างยิ่ง และจะส่งผลต่อการนำไปสู่การยอมรับหรือความเชื่อถือ รวมไปถึงการไว้วางใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1973, p. 3) ได้กล่าวว่า บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นการที่อธิบายในตัวบุคคลนั้นได้ เช่น คนที่น่าเชื่อถือจะสามารถไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น ดังนั้น บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

ควรมีการฝึกฝนและพัฒนาบุคลิกภาพของตน ให้สามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและอยากจะทำกลับมาใช้บริการโรงแรมอีกครั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารมองเห็นว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เช่น การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสะอาด ความเรียบร้อย เป็นต้น

2. เปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า

2.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ก็เร่งในการที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจโรงแรม รวมถึงการยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เจริญก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้น จึงส่งผลให้บุคลากรในโรงแรมไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิงจึงต่างต้องพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สร้างผลผลิตที่สูงขึ้นและก้าวทันต่อเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา ทองสุกมาก (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัส ติรพัฒน์พันธ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน

เพราะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดก็ตาม ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล อีกทั้ง แต่ละช่วงอายุมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าช่วงอายุ 31-40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างมาก เพื่อที่จะพัฒนาสู่อาชีพในระดับที่สูงขึ้น หรือมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพอื่น ๆ ต่อไป จึงทำให้บุคลากรทุกช่วงอายุมีความต้องการการพัฒนาศักยภาพไม่ต่างกัน

2.3 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรัท คังจันทร์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอดคอร์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จะส่งผลต่อความจำเป็นและความต้องการที่จะพัฒนาตน เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เช่นเดียวกับทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ของ Knowles (1978, p. 31) ได้กล่าวว่า ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากการเรียนรู้นั้นตรงกับความต้องการและความสนใจกับประสบการณ์ของเขา และเขาก็จะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก

2.4 บุคลากรที่อยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องจากบุคคลในแต่ละแผนกมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างกัน จึงทำให้ความต้องการในการพัฒนาของ

บุคลากร ต้องมองถึงความสำคัญในการนำไปใช้ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ไม่ว่าแผนกใดก็ตามบุคลากรของตนต่างต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่ดี เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและระยะเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม มองว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมของตนจะมีวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแยกตามแผนก เช่น แผนกต้อนรับต้องไปอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการต้อนรับและการให้บริการหรือการสื่อสาร แผนกแม่บ้านต้องไปอบรมเกี่ยวกับการทำความสะอาดในห้องพักหรือวิธีการผสมน้ำยาต่าง ๆ แผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องไปอบรมเกี่ยวกับวิธีการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ขั้นตอนการรับออเดอร์ ขั้นตอนการเสิร์ฟน้ำ ขั้นตอนการเข้าหาลูกค้าวิธีการพูดกับลูกค้า/การดูแลลูกค้า แผนกห้องครัวโดยหัวหน้าพ่อครัว (Chef) ต้องรู้วิธีการทำอาหาร เช่น การทำแกงเขียวหวานให้อร่อย ต้องทำอย่างไร และได้รับรสชาติที่คงที่เมื่อลูกค้ารับประทานแล้วไม่รู้สึกรู้ว่าทำไมรสชาติเปลี่ยนไป เช่นเดียวกับ สุจิตรา ธนानันท์ (2552, หน้า 47-48) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานต้องการพัฒนาตนเองนั้น จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์การโดยรวม ได้แก่ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน รวมถึงการจ้างงานและการจ่ายค่าตอบแทน ช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์การ และช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยรวมขององค์การ

3. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของพนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมโดยรวมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรมี

มาตรฐานในการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำไปสู่การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley & Egglend (1989, pp. 13-15) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบดีจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเสริมจุดเด่นแก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล นอกจากนี้รูปแบบควรมีความยืดหยุ่นที่บุคลากรทุกระดับสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มทักษะให้ตนเอง โดยอาจจะวิเคราะห์จากตำแหน่งงาน หากเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นบุคลากรที่อยู่มานานแล้ว ก็อาจจะจัดอบรมให้ในเชิงปฏิบัติการ แต่หากเป็นบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่มากนัก อาจจะฝึกอบรมที่เป็นในทางทฤษฎีและสอดแทรกด้านคุณธรรมจริยธรรมในการให้บริการ รวมถึงความรู้ความสามารถทั่วไปที่เขาควรจะมีและเกี่ยวข้องกับงานของตน ตลอดจนรูปแบบในการพัฒนาควรมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างานด้วย เพราะหากผู้จัดการหรือหัวหน้างานไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานแล้ว ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ อีกทั้ง รูปแบบที่ดีควรต้องมีการสามารถวัดผลและทดสอบในงานของบุคลากรได้ด้วย เพื่อทราบปัญหาและข้อบกพร่องในงานของบุคลากร เพื่อจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ด้านความรู้ ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการแสดงความเคารพแบบมารยาทไทย และงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนกงานที่ปฏิบัติ

1.2 ด้านทักษะ ควรมีการจัดสถานการณ์จำลองที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับพนักงาน

1.3 ด้านความสามารถ ควรมีการพัฒนาโดยจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพด้านความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

1.4 ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตด้านงานบริการ

1.5 ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร ควรมีการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความหลากหลายในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

1.6 ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรเป็นเนื้อหาและหลักสูตรที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นจากของเดิมที่มีอยู่ ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

1.7 ด้านระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาถึงบริบทขององค์กร และความจำเป็นที่จะต้องส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

1.8 ด้านวิทยากร ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสายงาน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานได้

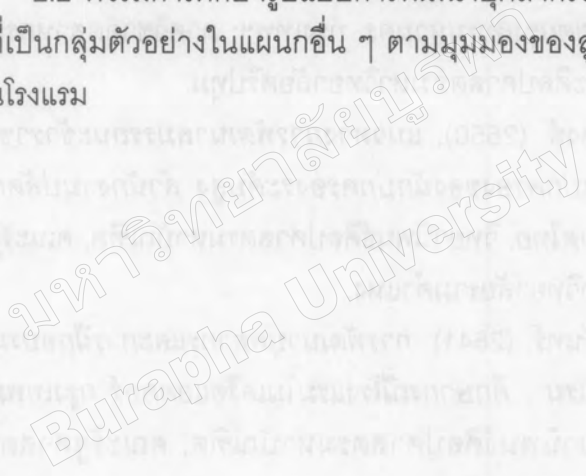
1.9 ด้านสถานที่ดำเนินการ ควรเป็นสถานที่ที่สามารถให้ความสะดวกต่อการพัฒนาบุคลากร และมีความพร้อมในเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

1.10 สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรมีความทันสมัย และยืดหยุ่นต่อการนำไปปรับใช้กับบุคลากรได้ทุกระดับ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสมรรถนะในด้านอื่น ๆ รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรที่นำไปใช้ต่อการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาด้านการโรงแรม เพื่อนำไปปรับใช้ในระบบการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแผนกอื่น ๆ ตามมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรม



บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2554). ธุรกิจโรงแรมกรุงเทพฯ ฝ่ามรสุมเศรษฐกิจโลก ยอดการเข้าพักยังคงลดลง แต่อัตราค่าบริการห้องพักเริ่มนิ่ง. วันที่สืบค้น 18 สิงหาคม 2552, จาก <http://www.prakard.com>
- ฉัฐชสธรณ์ กาญจนศิลานนท์. (2551). รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม : กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุตสาหกรรมการบริการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ภาวิน วงศ์หงส์. (2550). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีระทัต คงจันทร์. (2541). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอดคอคอร์ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บัญชา ทองสุกมาก. (2549). ความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนอ จำกัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ประสิทธิ์ชัย จิธานนท์. (2549). รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ไกรเฮ้ สยาม จำกัด ตามความต้องการของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). (2550). กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์สุทรไพศาล.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2546). สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพ.
- วินัส ตีรพัฒน์พันธุ์. (2549). การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของ
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์
สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, การบริหารและนโยบาย
สวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2554). สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม และแนวโน้มปี
2554. วันที่สืบค้น 5 กรกฎาคม 2554, จาก <http://www.thai-tourismthailand.org>
- สมาคมโรงแรมไทย. (2553). การจัดมาตรฐานโรงแรมไทยระดับ 3 ดาว.
วันที่สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2553, จาก http://www.thaihotels.org/tha/tha_hotel_rating.php
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทีพีเอ็น เพรส.
- Dreher, G.E. & Dougherty, T.W. (2001). *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. Boston Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
- Gilley, J.W. & Egglund, S.A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Reading, MA: Addison-Wesley in association with University Associates.

- Hoge, M.A., Tondora, J., & Marrelli, A.F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health, 32*(05), 509-531.
- Knowles, M.S. (1978). *The Adult Learner : A Neglected Species* (2nd ed.). Houston: Gulf Publishing.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist, 1*(28), 1-14.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University