



มหาวิทยาลัยศรีปทุม

รายงานการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม

: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว

ในเขตกรุงเทพมหานคร

**HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT GUIDELINES  
FOR THREE STAR-RATED HOTELS  
IN BANGKOK, THAILAND**

ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาหนท์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2551



มหาวิทยาลัยศรีปทุม

รายงานการวิจัย

เรื่อง

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม

: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว

ในเขตกรุงเทพมหานคร

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT GUIDELINES

FOR THREE STAR-RATED HOTELS

IN BANGKOK, THAILAND

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ณัฐชธรณี กาญจนศิลาพันธ์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2551

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยได้รับความกรุณาทุนอุดหนุนการวิจัยจาก ดร.รัชนีพร พุกยาภรณ์ พุกมาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม รวมถึงคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีปทุมทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุน การทำวิจัยทำให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างราบรื่น และโดยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากท่าน ดร.เทิดชาย ช่วยบำรุง ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษางานวิจัยในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และตลอดจนได้ เสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจและแก้ไขจุดบกพร่องในงานวิจัยเล่มนี้ จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กลอเรีย วิจิเจริญ คณบดีคณะศิลปศาสตร์ ที่ได้ให้ การสนับสนุนการทำวิจัยในครั้งนี้ และขอแสดงความขอบคุณอย่างยิ่งต่อคุณสมาน มั่งมี ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล Grande' Ville Hotel คุณวิไล สารานุกรณ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล S.D. Avenue Hotel ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล Viengtai Hotel คุณอลิสา ถนอมทรัพย์ ตัวแทนประธานโรงแรม New World Lodge คุณชรินทร์ มั่นสกุล ผู้ช่วย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล The Royal City Hotel ผู้จัดการทั่วไป Ambassador Hotel รวมถึงผู้บริหาร หัวหน้างาน และ พนักงานโรงแรมทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลและช่วยเหลือเป็นอย่างดีจนทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณความดีอันเกิดจากคุณประโยชน์ของการวิจัยในครั้งนี้ให้แก่นายดาบตำรวจ วัฒนา จุลตามระ (บิดา) และนางสมศรี จุลตามระ (มารดา) รวมทั้งครอบครัวและญาติพี่น้องของข้าพเจ้าทุกท่าน ในการที่ทุกท่านได้มีส่วนเป็นกำลังใจและผลักดันให้ข้าพเจ้าสามารถทำวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี

นางฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์

สิงหาคม 2553

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

หัวข้อวิจัย	:	แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	:	นางฉัฐชธรณ์ กาญจนศิลาพันธ์
หน่วยงาน	:	ภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีที่พิมพ์	:	พ.ศ. 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร 2) ศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 แผนกหลัก ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก 3) วิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และ 4) ศึกษาหาแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนำมาตราฐานระดับชาติของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย: มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกเป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในแผนกบริการส่วนหน้า แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้าน/งานบริการส่วนห้องพัก ในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าแผนกจำนวน 12 กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาใช้การทดสอบแบบสอบถามแล้วจึงเก็บรวบรวมและทำการบรรณาธิกรข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยสถิติเชิงบรรยายและการทดสอบด้วยการสร้างตาราง Cross-tab โดยเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางไขว้ประกอบการแปลความเชิงอธิบาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงที่มีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี สถานภาพโสด และจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างตามแผนกที่ทำการศึกษจำนวน 3 แผนกหลัก และเรียงตามลำดับจำนวนมากไปหาน้อยได้แก่ 1) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม 2) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก และ 3) แผนกบริการส่วนหน้า

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาตามคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรมทั้ง 4 ด้านมากที่สุดแล้ว คือ อยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง โดยเห็นว่ามาตรฐานด้านบุคลิกภาพได้รับการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และด้านความสามารถ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารตามลำดับ

หากจำแนกตามมาตรฐานแต่ละด้านพบว่าบุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ต้องการการพัฒนาในแต่ละด้านมากที่สุดดังนี้ **1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ** การมีกิจกรรมายาทที่สุขภาพเรียบร้อย การพูดสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความกระฉับกระเฉงว่องไวในการทำงาน และการวางตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ **2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม** การมีความอดทนอดกลั้น

ควบคุมอารมณ์ได้ดี การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และการมีวินัย ส่วนสิ่งสำคัญยิ่งต่องานบริการ คือการมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น บุคลากรเองยังมีความเห็นว่าได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไม่มากพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง **3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป** การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และ **4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร** ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language)

ส่วนการศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งจำแนกตามกลุ่มงานหลัก พบว่า **1) แผนกบริการส่วนหน้า** ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา **ด้านความรู้** มากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความรู้ด้านบริหารจัดการ ส่วน**ด้านทักษะ**ที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม **2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม** ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา **ด้านความรู้** มากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ ส่วน **ด้านทักษะ** ที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ **3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก** ด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา **ด้านความรู้** มากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ ส่วน **ด้านทักษะ** ที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับแรก ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา การพัฒนาบุคลากร พนักงานโรงแรม โรงแรมระดับ 3 ดาว

**Research Title** : **Human Resource Development Guidelines for Three Star-Rated Hotels in Bangkok, Thailand**

**Name of Researcher** : **Mrs.Chatchasorn Kanjanasilanon**

**Name of Institution** : **Department of Service Industry, Faculty of Liberal Arts, Sripatum University**

**Year of Publication** : **B.E.2553**

---

### **Abstract**

This research investigates the attitude towards self-development of the three-star hotel staff in Bangkok for general standard of service personnel (personality, moral and ethics, general knowledge and standard, and language and communication skills) as well as for knowledge and skills of specific job positions (front service, food and beverage, and house-keeping/room service sectors). It also analyses the three-star hotel policies on human resource management with the main aim to identify the approach to the staff development for three-star hotels in Bangkok.

There are some four hundreds operational level hotel staff who work in the front service, food and beverage, and house-keeping/room service sectors participate in the questionnaire surveys. In addition, there are twelve executives and managerial level personnel participate in the one-to-one interviews. The data obtained from the questionnaire and interviews are analyzed using descriptive statistics and cross-tab table.

The results show that most respondents are single female aged between 21-30 years old with high school and vocational school certificates. The number of respondents are from food and beverage, house-keeping/room service, and front service respectively. Most respondents believe that the development in general standard for service personnel is satisfactory adequate and do not need further improvement. Among the four aspects, the personality standard appears to be most developed, then the moral and ethics, the general knowledge and skills, and the language and communication skills respectively.

For each of the four standards, the respondents also rate the quality that they would like to be developed most: 1) Personality standard: good manners, conversation skills, enthusiasm and responsiveness, and (time and place) appropriateness. 2) Moral and ethics standard: patience and self-control, thoroughness, and discipline. The respondents also feel that the development for good attitude towards the job, which is particularly important to the service sector, is still inadequate. It is therefore essential for the organization to encourage more on this point. 3) General knowledge and skills: labor laws and consumer rights, laws and regulations for accommodations, and computer skills. 4) Communication and language skills: knowledge of at least one foreign language other than English, English proficiency and the ability to use body language.

The respondents' opinions on self-development for knowledge and skills of specific job positions are as follow: 1) Front service staff should be encouraged to learn more about relevant laws and

management strategies, while specific skills that should be developed are foreign languages and cross-cultural communication skills. 2) Food and beverage staff should develop their knowledge on hotel business and psychology for service sector as well as their English proficiency and skills to solve facing problem. 3) Housekeeping and room service staff, similar to the food and beverage sector, should develop their knowledge on hotel business and psychology for service sector, while the skills to solve facing problem and to learn new things should also be developed.



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

**KEYWORDS:** Staff development, Hotel personnel, Three-star rated hotel

# สารบัญ

หน้า

## บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม.....	9
2.1.1 ธุรกิจโรงแรม – ธุรกิจภาคบริการ.....	9
2.1.2 การกำหนดมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย.....	12
2.1.3 บทบาทและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมไทย.....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม.....	18
2.2.1 โครงสร้างบุคลากรในธุรกิจโรงแรมและที่พัก.....	18
2.2.2 บทบาทของบุคลากรในการเป็น “ผู้ให้บริการ” ภายใต้ “ระบบการบริการ”.....	19
2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม.....	22
2.2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม.....	26
2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	33
2.3.1 ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจตามแนวคิดของ บี.เอฟ. สกินเนอร์ (B.F.Skinner).....	34
2.3.2 ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบตามแนวคิดของเดวิด อีสตัน (David Easton).....	34
2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	36
2.4.1 งานวิจัย.....	36
2.4.2 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง.....	50
2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	52

## บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย.....	55
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	56
3.4 เครื่องมือการวิจัย.....	56
3.4.1 แบบสอบถาม.....	57
3.4.2 แบบสัมภาษณ์.....	60
3.5 การรวบรวมข้อมูล.....	60
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60



## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลภูมิหลัง.....	63
4.2 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม	65
4.3 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง.....	74
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	84
4.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่ได้รับจากแบบสอบถาม.....	91

### บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปการดำเนินงานวิจัย.....	94
5.2 สรุปผลการวิจัย.....	94
5.2.1 ข้อมูลภูมิหลัง.....	94
5.2.2 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการ ในสถานที่พักแรม.....	94
5.2.3 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง.....	100
5.2.4 สรุปการทดสอบสมมติฐาน.....	106
5.2.5 สรุปบทสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร.....	107
5.2.6 สรุปการวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	109
5.3 อภิปรายผล.....	109
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	112
5.4.1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	112
5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	113

บรรณานุกรม.....	114
-----------------	-----

### ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์.....	117
ภาคผนวก ข จดหมายขอความอนุเคราะห์.....	125

ประวัติย่อผู้วิจัย.....	129
-------------------------	-----

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงโครงสร้างมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว : โรงแรม (Hotel).....14
2	แสดงสรุปเกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรและการบริการของโรงแรมระดับ 3 ดาว.....15
3	แสดงสัดส่วนและมูลค่าการใช้จ่ายรายหมวดของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศปี 2541-2548.....17
4	แสดงโครงสร้างบุคลากรหลักในธุรกิจโรงแรมและที่พักแยกตามประเภทและกลุ่มงาน.....19
5	แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับสมัยใหม่ ในธุรกิจโรงแรมในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา.....23
6	แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรบริการส่วนหน้าตามผู้ประกอบการคาดหวัง..... 40
7	แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่มตามผู้ประกอบการคาดหวัง.....41
8	แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักตามที่ ผู้ประกอบการคาดหวัง.....42
9	แสดงการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ในประเทศไทย.....44
10	แสดงสรุปประเด็นสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยชิ้นนี้.....48-49
11	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....63
12	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....63
13	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส.....64
14	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....64
15	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน.....65
16	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมโดยภาพรวม.....65
17	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านบุคลิกภาพ.....66
18	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม.....68
19	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป.....71
20	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร.....73
21	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า.....74
22	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกบริการส่วนหน้าด้านความรู้.....74
23	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกบริการส่วนหน้าด้านทักษะ.....76
24	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม.....78

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
25	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่มด้านความรู้.....78
26	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่มด้านทักษะ.....79
27	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก.....81
28	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักด้านความรู้.....81
29	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักด้านทักษะ.....82
30	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....84
31	แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพจำแนกตามตำแหน่งงาน.....85
32	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมจำแนกตามตำแหน่งงาน.....85
33	แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรมจำแนกตามตำแหน่งงาน.....86
34	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านความรู้และ ความสามารถทั่วไปจำแนกตามตำแหน่งงาน.....87
35	แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปจำแนกตามตำแหน่งงาน.....87
36	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปจำแนกตามตำแหน่งงานเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD.....88
37	แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านความสามารถ /ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารจำแนกตามตำแหน่งงาน.....88
38	แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ /ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารจำแนกตามตำแหน่งงาน.....89
39	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ /ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารจำแนกตามตำแหน่งงานเปรียบเทียบ เป็นรายคู่โดยวิธี LSD.....89
40	แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน.....96
41	แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านบุคลิกภาพของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม.....97
42	แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 98

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

43	แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการใน สถานที่พักแรม.....	99
44	แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านความสามารถ /ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารของ บุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม.....	100
45	แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากร กลุ่มบริการส่วนหน้าในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร.....	101
46	แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากร กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร.....	103
47	แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากร กลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร.....	105

## สารบัญญภาพประกอบ

ภาพประกอบที่	หน้า
1 วจรแห่งความล้มเหลว.....	30
2 วจรแห่งความสำเร็จ.....	31
3 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ.....	34
4 แสดงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีส่งเสริมแรงทางบวกของ บี.เอฟ. สกินเนอร์.....	35
5 แสดงกรอบแนวคิดของสุรรัตน์ ดวงสุวรรณ.....	36
6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	52
7 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	91
8 แสดงผลการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากร ผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน.....	95
9 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของ กำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อ ระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้า.....	102
10 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของ กำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อ ระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม.....	104
11 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของ กำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อ ระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก.....	106
12 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ตามมาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม.....	110
13 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มบริการส่วนหน้า.....	111
14 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม.....	111
15 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก.....	112

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หนทางสู่ความอยู่รอดของเศรษฐกิจไทยท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจโลกและแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้ความสามารถของคนเป็นฐานในการพัฒนาประเทศ นั่นคือประเทศไทยจะต้องเร่งพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมหลักในเชิงคุณภาพทั้งด้านความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ให้สอดคล้องกับบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานการขับเคลื่อนองค์กรทางเศรษฐกิจ ผลที่ตามมาคือทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาประเทศและแนวโน้มที่ประเทศไทยจะสามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศได้นั้นเป็นไปได้ยาก ตัวอย่างของสภาพปัญหาที่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดกับธุรกิจที่เป็นองค์ประกอบของอุตสาหกรรมหลักได้แก่ การมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางกรอบนโยบายการบริหารแบบลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก การกำหนดเป้าหมายหลักของธุรกิจที่เน้นการเพิ่มยอดตัวเลขผลกำไรในระยะสั้นมากกว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว

ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพราะนอกจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะเป็นอุตสาหกรรมหลักที่เติบโตเร็วที่สุดในโลกแล้ว (WTO, 1999 อ้างอิงในเอกสารการอบรมเชิงปฏิบัติการ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวและการบริหารแผนแม่บทการท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2548 - 2552 : 2548) รัฐบาลยังได้จัดให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูง (Niche Industry) อันหมายถึงอุตสาหกรรมที่รัฐบาลต้องการผลักดันสู่การสร้างความเป็นเลิศของบางกลุ่มสินค้าในตลาดโลก นอกจากนั้นยังเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่สร้างรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศมากเป็นอันดับสองรองจากการส่งออกคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ให้กับประเทศไทย โดยในปี 2546 สามารถสร้างรายได้สูงถึง 599.3 แสนล้านบาท จากการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศของคนไทยรวมกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 10 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 11 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ (GDP) (ข้อมูลจาก : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี 2548) และยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่องโดยมีรากฐานของการเติบโตอยู่ที่ “บุคลากรผู้ให้บริการ” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” นั้นเอง

งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้ถูกจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ในเชิงลึกกับการหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้ข้อมูลและผลการศึกษาระดับมหภาคของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ชื่อว่า “การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)” ซึ่งต่อมาได้ถูกนำไปจัดทำเป็น “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ปี 2548” มาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกศึกษาเฉพาะธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครเนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม การศึกษา และการท่องเที่ยวของประเทศไทย ส่วนธุรกิจโรงแรมและที่พักก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเดินทางท่องเที่ยวและเป็นธุรกิจหลักที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศทั้งในแง่ศักยภาพและระดับความสามารถในการแข่งขัน การสร้างงานสร้างรายได้ และกระจายรายได้สู่ชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : 2548) โดยจากรายงานสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการสรุป Internal Tourism in Bangkok 2007 พบว่าเมื่อจำแนกนักท่องเที่ยวตามประเภทของสถานที่พักแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ปี 2550 นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่เข้าพักแรมในโรงแรมนั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 13,319,749 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 49.53 ซึ่งถือว่าเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสถานที่พักแรมประเภทอื่นซึ่งได้แก่ บ้านญาติ/ บ้านเพื่อน ร้อยละ 48.56 บ้านพักรับรองของทางราชการ ร้อยละ 0.20 และอื่นๆ ร้อยละ 1.71 นั้นหมายถึงโอกาสที่ธุรกิจโรงแรมจะสร้างรายได้ให้กับประเทศก็ย่อมมากขึ้นตามไปด้วย

แต่จากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ความอ่อนแอของเสถียรภาพทางการเมือง เหตุการณ์ความไม่สงบทางภาคใต้ของประเทศ รวมถึงภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครมีสัดส่วนที่ลดลง โดยจากรายงานสถิติของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการสรุป Internal Tourism in Bangkok 2007 ได้แสดงให้เห็นถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครตลอดปี 2550 ที่มีจำนวนทั้งสิ้น 35,953,546 คน ซึ่งในภาพรวมนั้นลดลงจากปี 2549 จำนวน 218,592 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 0.60 (-0.60) ที่ลดลงครั้งแรกในรอบ 10 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2541 – ปี พ.ศ. 2550 แต่เมื่อแยกเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติแล้ว นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานครมีจำนวน 24,325,088 คน คิดเป็นอัตราที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.20 (+2.20) แต่จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติดังกล่าวกลับลดลงเหลือ 11,628,458 คน คิดเป็นอัตราที่ลดลงถึงร้อยละ 6.01 (-6.01) เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวในเขตกรุงเทพมหานครปี 2549 ส่งผลให้แนวโน้มของรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศที่ธุรกิจโรงแรมควรจะได้รับจากการเดินทางเข้ามาพักของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติดีย่อมลดลง นั้นหมายถึงผลกระทบต่อรายได้โดยรวมในประเทศ

ประกอบกับสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจโรงแรม ซึ่งนำมาสู่ความจำเป็นในการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ได้แก่

**ประการแรก** จากการประชุมประจำปีขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรือพาท้า (Pacific Asia Travel Association, PATA) ครั้งที่ 55 เมื่อเดือนเมษายน 2549 ที่กล่าวถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวโลกว่า การดำเนินธุรกิจโรงแรมมีแนวโน้มของการควบรวมกิจการมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง และโรงแรมที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น Boutique Hotel เท่านั้นที่อยู่รอดได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550: 7) ซึ่งผู้วิจัยมองว่าธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมเครือข่ายต่างชาติและเป็นโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาว ที่มีระบบการบริหารและนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง นั้นอาจหมายถึงโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3 ดาวลงมาอาจต้องพบกับปัญหาการค้าในธุรกิจหากบุคลากรที่มีอยู่นั้นขาดศักยภาพในการให้บริการ

**ประการที่สอง** ในอนาคตอาจเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรไม่ต่ำกว่า 3 หมื่นคนทั่วประเทศในปี 2553 เนื่องจากในปี 2553 เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครคาดว่าจะมีโรงแรมเพิ่มขึ้นประมาณ 6,000 – 7,000 ห้อง (ฐานเศรษฐกิจออนไลน์, 31 ก.ค. – 2 ส.ค. 2551 : 1) ซึ่งอาจทำให้เกิดปรากฏการณ์การ “ซื้อตัว” พนักงานโรงแรมที่มีฝีมือและประสบการณ์ระดับมืออาชีพของโรงแรม 4-5 ดาว เพราะไม่ต้องการเสียเวลากับการฝึกอบรมพนักงาน

ใหม่ และโรงแรมสามารถทำได้เพราะมีเงินทุนมากกว่าโรงแรมระดับ 3 ดาว **ประการที่สาม** ปัญหาการย้ายงานจากโรงแรมขนาดเล็ก ทำให้ขาดแคลนแรงงานเพราะเมื่อมีการเรียนรู้งานแล้ว ส่วนหนึ่งจะมีการเคลื่อนย้ายไปทำงานในโรงแรมที่มีระดับสูงขึ้น มีการจ่ายค่าตอบแทนที่มากกว่าและมีสวัสดิการที่ดีกว่า **ประการที่สี่** การให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 ดาวยังมีน้อยกว่าผู้บริหารในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว และ**ประการสุดท้าย** ในปัจจุบันธุรกิจที่พัก (เช่น โรงแรม รีสอร์ท บูติกโฮเทล เป็นต้น) ต่างมีการพัฒนารูปแบบการจัดการบริการโดยเน้นความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ทำให้เกิดการแข่งขันของการบริการที่สูงขึ้น

จากวิกฤตการณ์และปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหาและผลกระทบบางส่วนที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักเป็นธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เจ้าของกิจการมักเป็นคนไทยเพียง 1 คนหรือ 1 กลุ่ม มีการบริหารงานแบบครอบครัว ไม่มีชื่อเสียงมากนัก ไม่มีสาขาในต่างประเทศ ไม่มีเครือข่ายการบริหาร (Hotels chain) มีนโยบายการบริหารแบบเชิงรับ และมีเงินลงทุนที่ค่อนข้างจำกัดหรือขาดแคลนเงินทุน ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการส่งผลกระทบต่อโดยตรงและนำมาซึ่งความอ่อนแอของระบบการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่ทัดเทียมกับบุคลากรในโรงแรมระดับ 4 ถึง 5 ดาว จึงถึงเวลาแล้วกับการให้ความสำคัญอย่างจริงจังจากทุกฝ่ายต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อรองรับปัญหาดังกล่าว โดยที่ผ่านมามีมุมมองว่าเป็นเพียงปัญหาภายในธุรกิจภาคบริการเล็กๆ ที่ไม่มีบทบาทความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ แต่ในความเป็นจริงธุรกิจใดก็ตามที่มีเจ้าของเป็นคนไทย บริหารงานโดยคนไทย และแรงงานส่วนใหญ่ที่ถูกจ้างเป็นคนไทย รัฐบาลจะไม่ประสกับปัญหาเงินตราไหลออกนอกประเทศ ตัวอย่างกรณี โรงแรม 4-5 ดาวที่เป็นโรงแรมเครือข่าย (Hotels chain) ของต่างชาติ เมื่อมีรายได้เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการในประเทศไทย รวมถึงเงินภาษีต่างๆ จะถูกเรียกเก็บเพื่อส่งเม็ดเงินกลับคืนสู่โรงแรมแม่หรือสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ ซึ่งต่างจากการเก็บภาษีและรายได้จากโรงแรมระดับ 3 ดาวที่เงินภาษีรายได้เกือบ 100% จะถูกนำไปใช้ในการบริหารประเทศและกลับคืนสู่การสร้างสาธารณประโยชน์ให้กับประชาชนคนไทยต่อไป

ผลของการศึกษาจากงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร

1.2.2 เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

1.2.3 วิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร



1.2.4 เพื่อศึกษาหาแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

### 1.3 คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร มีคำถามวิจัย ดังต่อไปนี้

1.3.1 ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารเป็นอย่างไร

1.3.2 ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก เป็นอย่างไร

1.3.3 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

1.3.4 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมสำหรับโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครควรเป็นอย่างไร

### 1.4 สมมุติฐานการวิจัย

1.4.1 พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

1.4.2 พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน

1.4.3 พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านความรู้และความสามารถทั่วไปที่แตกต่างกัน

1.4.4 พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารที่แตกต่างกัน

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยมุ่งศึกษาทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร และทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วน

ห้องพัก ร่วมกับการวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.5.1 กลุ่มเป้าหมายหรือประชากรที่ศึกษา

การใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาทัศนคติกับพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการจำนวน 400 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารของโรงแรมระดับ 3 ดาวที่ได้รับการจัดอันดับโดยสมาคมโรงแรมไทยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 7 แห่ง

#### 1.5.2 เนื้อหาของการวิจัย

- ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
- ทัศนคติของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) ด้านความสามารถทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร
- ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ได้แก่ 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก
- นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร
- ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมสำหรับโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 1.5.3. ระยะเวลาของการวิจัย

1 สิงหาคม 2551 - 31 กรกฎาคม 2552 (รวม 12 เดือน)

### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**การท่องเที่ยวภายในประเทศ (Internal Tourism)** หมายถึง การเดินทางของคนไทยและชาวต่างประเทศ(ที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยแล้ว) จากจังหวัดหนึ่งไปยังอีกจังหวัดหนึ่ง หรือจากจังหวัดที่เป็นถิ่นพำนักถาวรไปยังจังหวัดอื่นชั่วคราว โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป แต่ต้องไม่ใช่การไปทำงานประจำเพื่อการศึกษาและไม่เป็นคนที่ท่องเที่ยวที่มีภูมิลำเนาหรือทำงานประจำหรือศึกษาอยู่ที่จังหวัดที่เดินทางไป

**โรงแรม** หมายถึง สถานที่ที่นักท่องเที่ยวใช้พักระหว่างเดินทางในเขตกรุงเทพมหานครตามมาตรฐานโรงแรมไทยมีลักษณะเป็นที่พักรวมที่สร้างขึ้นเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักเดินทางและเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง

**โรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร** หมายถึง สถานที่ที่นักท่องเที่ยวใช้พักระหว่างเดินทางในเขตกรุงเทพมหานคร มีรูปดาวห้าแฉกสามดวง ( ) เป็นสัญลักษณ์ หมายถึงมาตรฐานระดับสามดาว จัดเป็นที่พักแรมที่สร้างขึ้นเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกระดับปานกลางให้แก่นักท่องเที่ยว โดยสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องมีได้แก่ ห้องพักขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร ตามแนว โซ่คล้องประตู เตียงขนาด 3 ฟุต ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โตะเก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไปพร้อมรีโมทคอนโทรล โทรศัพท์ติดต่อกายใน ห้องน้ำชักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำ ระบบน้ำร้อน-น้ำเย็น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ถูใส่ผ้าอนามัย ผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ บริการเสริมอื่นๆ ตามสมควร เช่น งานบริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพักแขก ห้องอาหาร café ห้องประชุมและอุปกรณ์ที่จำเป็น ศูนย์บริการธุรกิจ ห้องน้ำสาธารณะ ห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น และมีการเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง

**ทัศนคติ** หมายถึง สภาวะความพร้อมทางจิต ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ ใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงแรมประเมินการพัฒนาดตนเองในรูปแบบของความพอใจหรือไม่พอใจ และความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาดตนเองใน 2 มิติ ได้แก่ **มิติแรก** มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร **มิติที่สอง** ได้แก่ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน

**การพัฒนาบุคลากรในโรงแรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการดำเนินการเพื่อที่จะเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติในโรงแรม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความสำเร็จของกิจการโรงแรม

**พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการ** หมายถึง บุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร 6 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแกรนด์เดอวิว โรงแรมเอส ดี อเวนิว โรงแรมเวียงใต้ โรงแรมนิวเวร์ลลอคจด์ โรงแรมเดอะรอยัลซิตีกรุงเทพ และ โรงแรมแอมบาสเดอร์ ที่ทำหน้าที่ให้บริการแก่แขก โดยอำนวยความสะดวกด้านที่พักและให้บริการข้อมูลต่างๆ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานมีลักษณะที่ต้องให้บริการและสัมผัสกับแขกโดยตรง เป็นด่านแรกและด่านสุดท้ายที่ติดต่อกับแขก ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยทักษะทางด้านเทคนิคและวิธีการทำงานเป็นสำคัญ

**พนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างาน** หมายถึง บุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร 6 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแกรนด์เดอวิว โรงแรมเอส ดี อเวนิว โรงแรมเวียงใต้ โรงแรมนิวเวร์ลลอคจด์ โรงแรมเดอะรอยัลซิตีกรุงเทพ และ โรงแรมแอมบาสเดอร์ เป็นผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่นำนโยบายและเป้าหมายของกิจการที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงกว่าไปแนะนำ ควบคุม กำกับ ดูแล และตรวจสอบการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

**พนักงานโรงแรมระดับผู้บริหาร** หมายถึง บุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร 6 แห่ง ได้แก่ โรงแรมแกรนด์เดอวิว โรงแรมเอส ดี อเวนิว โรงแรมเวียงใต้ โรงแรมนิวเวร์ลลอคจด์ โรงแรมเดอะรอยัลซิตีกรุงเทพ และ โรงแรมแอมบาสเดอร์ เป็นผู้ที่มีผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นในแผนกบริการส่วนหน้าให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากร ประสานกิจกรรม และกำกับการดำเนินงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน สับสน

## มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักรวม 4 ด้าน

**1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ** ได้แก่ การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัว มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน และมีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ

**2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม** ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบวินัย มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความละเอียดรอบคอบ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน และมีความยุติธรรม

**3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป** ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักรวม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค

**4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร** ได้แก่ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดี ทั้งทางด้านกรอ่าน การพูด การเขียน มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี และมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา

### ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรผู้ให้บริการในโรงแรม

#### 1) แผนกบริการส่วนหน้า

**ด้านความรู้** ได้แก่ จิตวิทยาการบริการ พฤติกรรมนักท่องเที่ยว ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ความรู้ด้านบริหารจัดการ ความรู้ด้านการเงิน และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

**ด้านทักษะ** ได้แก่ การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผนและการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ

#### 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม

**ด้านความรู้** ได้แก่ ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม จิตวิทยาการบริการ

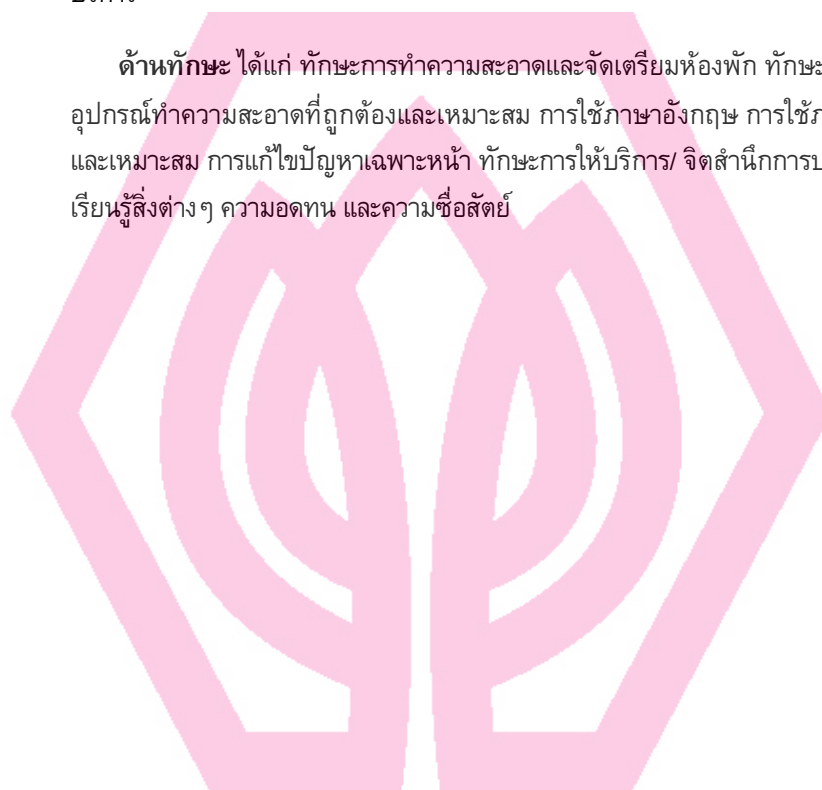
**ด้านทักษะ** ได้แก่ การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม การ

แก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้า ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ และทักษะการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ

### 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

**ด้านความรู้** ได้แก่ ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ

**ด้านทักษะ** ได้แก่ ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม การแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้า ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ความอดทน และความซื่อสัตย์



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

##### 2.1.1 ธุรกิจโรงแรม – ธุรกิจภาคบริการ

ธุรกิจโรงแรมจัดเป็นธุรกิจภาคบริการประเภทหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีรายได้หลักจากการขายห้องพักและบริการ

###### 2.1.1.1 ผลิตภัณฑ์บริการ (Service product)

ผลิตภัณฑ์บริการ (Service product) หมายถึง การบริการที่จัดไว้เพื่อการซื้อขายกันทางธุรกิจ และเป็นหนึ่งในห้าองค์ประกอบของระบบการบริการ องค์ประกอบของระบบการบริการ ได้แก่

1) ผู้รับบริการ 2) ผู้ให้บริการ 3) ผลิตภัณฑ์บริการ 4) องค์กรบริการ และ 5) สภาพแวดล้อมในการบริการ (จิตตินันท์ เตชะคุปต์, 2530 : 30-35)

องค์กรอาจกำหนดระดับของการให้บริการได้ 3 แบบ (จิตตินันท์ เตชะคุปต์, 2530 : 30-35)

(1) **บริการหลัก (core service)** หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจบริการแต่ละประเภท เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการหลักก็คือ การนำผู้โดยสารไปถึงปลายทางโดยปลอดภัย ธุรกิจโรงพยาบาล คือ การตรวจและบำบัดรักษาอาการป่วยของคนไข้ หรือธุรกิจโรงแรม คือ การให้เช่าห้องพัก เป็นต้น

(2) **บริการที่คาดหวัง (expected service)** หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามักคาดหวังว่าจะได้รับ เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการที่คาดหวังก็คือ ที่นั่งนุ่มสบาย ห้องน้ำที่สะอาด และการเสิร์ฟเครื่องดื่มธุรกิจโรงพยาบาล คือ การได้พบแพทย์ที่ชำนาญการ หรือธุรกิจโรงแรม คือ ห้องพักรที่จัดไว้เรียบร้อยสะอาดตา เป็นต้น

(3) **บริการพิเศษเพิ่มเติม (exceeded service)** หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังมาก่อนหรือคาดหวังว่าจะได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ เช่น ในธุรกิจโรงแรม บริการพิเศษเพิ่มเติมก็คือ ความเอาใจใส่ดูแลแขกที่มาเข้าพักอย่างเป็นกันเองและอบอุ่นใจจากพนักงานผู้ให้บริการเสมือนจากบ้านหลังหนึ่งมาสู่บ้านอีกหลังหนึ่ง (Home away form Home)

สรุปว่า “บริการพิเศษเพิ่มเติม” นี้เองที่เป็นสิ่งที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับโรงแรมแต่ละแห่งให้มีความแตกต่างจากโรงแรมอื่นๆที่อาจมีผลิตภัณฑ์บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมือนกัน ซึ่งถือว่า “บริการพิเศษเพิ่มเติม” เป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการโรงแรมของผู้รับบริการ

### 2.1.1.2 งานบริการ (Service activity)

**งานบริการ (Service activity)** หมายถึง กิจกรรมการบริหารจัดการและดำเนินงานสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะครอบคลุมงานบริการทั้งในส่วนที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เรียกว่า “งานบริการส่วนหน้า” (front-office service) และส่วนที่อยู่เบื้องหลังช่วยสนับสนุนให้การติดต่อกับลูกค้าทั่วไปอย่างราบรื่น เรียกว่า “งานบริการส่วนหลัง” (back-office service) นอกจากนี้การบริการยังมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ทั่วไป ลักษณะเฉพาะของการบริการมี 5 ประการได้แก่ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2530 : 23)

(1) **สาระสำคัญของความไว้วางใจ (Trust)** การบริการเป็นกิจกรรมหรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้ซื้อหรือผู้รับบริการจึงไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างไรจนกว่ากิจกรรมการบริการจะเกิดขึ้น การตัดสินใจซื้อบริการจึงจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ซึ่งแตกต่างจากการซื้อสินค้าทั่วไปที่ผู้บริโภคสามารถหยิบจับตรวจสอบสินค้าก่อนที่จะตัดสินใจซื้อได้ การบริการทำได้เพียงการให้คำอธิบายสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ การรับประกันคุณภาพ หรือการอ้างประสบการณ์ที่ผู้อื่นได้เคยใช้บริการมาแล้ว

(2) **สิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility)** การบริการมีลักษณะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่อาจสัมผัสก่อนที่จะมีการซื้อเกิดขึ้นได้ กล่าวคือ ผู้ซื้อหรือลูกค้าไม่อาจรับรู้การบริการล่วงหน้าหรือก่อนที่จะตกลงใจซื้อ เหมือนกับการซื้อสินค้าทั่วไป นอกจากนี้การซื้อบริการก็เป็นการซื้อที่จับต้องไม่ได้ เพียงแต่อาศัยความคิดเห็นเจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับประกอบการตัดสินใจซื้อบริการนั้นๆ โดยผู้ซื้ออาจกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพหรือประโยชน์ของการบริการที่ตนควรได้รับแล้วจึงตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการดังกล่าว

(3) **ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership)** การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเหมือนการซื้อสินค้าทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด เพราะเมื่อผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อสินค้าใดก็จะเป็นเจ้าของสินค้านั้นอย่างถาวรทันที ในขณะที่ผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อบริการใดก็จะเป็นค่าบริการนั้นที่ผู้ซื้อจะได้รับตามเงื่อนไขของการบริการแต่ละประเภท เพราะการบริการไม่ใช่สิ่งของแต่เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการของการกระทำนั้น

(4) **ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability)** การบริการมีลักษณะที่ไม่อาจแยกออกจากตัวบุคคลหรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ขายบริการนั้นๆ ได้ การผลิตและการบริโภคการบริการจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับการขายบริการ

(5) **ลักษณะที่แตกต่างกันไม่คงที่ (Heterogeneity)** การบริการมีลักษณะที่ไม่คงที่และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ เนื่องจากการบริการแต่ละแบบขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการแต่ละคน ทำให้คุณภาพของการบริการแตกต่างกันโดยจะขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการ และสภาพแวดล้อมขณะบริการที่ต่างกัน

สรุปว่า ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์บริการในธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างไปจากสินค้าและผลิตภัณฑ์อื่นอย่างเห็นได้ชัด และจากลักษณะเฉพาะของการบริการนี้เองที่ทำให้บทบาทของบุคลากรผู้ให้บริการในการทำ

หน้าที่สร้าง “คุณภาพการบริการ” มีความเด่นชัดยิ่งขึ้น และ “คุณภาพของการบริการ” ก็คือกุญแจดอกสำคัญที่จะนำพาให้การดำเนินธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จได้ ซึ่งบ่อเกิดแห่ง “การบริการที่มีคุณภาพ” นั้นก็คือ “บุคลากรผู้ให้บริการที่มีคุณภาพ” นั่นเอง

### 2.1.1.3 คุณภาพบริการ (Service quality)

เมื่อกล่าวถึง “คุณภาพบริการ (Service quality)” ผู้รับบริการมักจะนำเกณฑ์ต่างๆมาเป็นตัววัดว่าการบริการนั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับใดของมาตรฐานที่ผู้รับบริการได้ตั้งเอาไว้ โดยสิ่งที่ผู้รับบริการมักนำมาใช้เป็นเกณฑ์วัด เช่น ประสิทธิภาพจากการที่เคยใช้บริการมาแล้ว ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น สำหรับความหมายของคำว่า “คุณภาพการบริการ” ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ (อ้างอิงใน บุศยารัตน์ คู่เทียม: 2548 หน้า 26)

Zeithamal ได้ให้ความหมายของคุณภาพการบริการว่า หมายถึงการประเมินของผู้บริโภคต่อการบริการที่มีความดีเลิศ หรือความเหนือกว่าของบริการที่ได้รับ

Parasuraman et al. ได้กล่าวว่า คุณภาพการบริการตามการรับรู้ของผู้รับบริการคือ การประเมินหรือลงความเห็นเกี่ยวกับความดีเลิศของการบริการนั้น ๆ โดยภาพรวม

Berry et al. ได้ให้ความหมายของคุณภาพการบริการว่า หมายถึงความคาดหวัง หรือ ความต้องการของลูกค้าที่ได้รับจริงจากการใช้บริการ

White และ Abels ได้ให้นิยามคุณภาพของบริการว่า หมายถึงการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้มากที่สุด

ปิยพรรณ กลั่นกลิ่น ได้ให้ความหมายว่าคุณภาพบริการ คือ การส่งมอบการบริการที่ดี เหมาะสมทั้งเวลา สถานที่ รูปแบบ ลักษณะทางจิตวิทยา โดยใช้แรงงานมนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการ

บุศยารัตน์ คู่เทียม (2548 : 26) คุณภาพการบริการคือ การจัดและส่งมอบบริการที่ดี และเหมาะสมให้กับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งสร้างความประทับใจและให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดจากการได้รับบริการนั้น

สรุปว่า คุณภาพการบริการ คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้รับบริการได้รับการบริการจากผู้ให้บริการแล้วเกิดการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ผู้รับบริการได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งเกณฑ์หรือมาตรฐานของผู้รับบริการแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป

นอกจากนั้น สมิต สัชฌุกร (2543: 173-174) นักวิชาการทางการตลาดยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของคุณภาพบริการที่เป็นเลิศโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ที่องค์กรธุรกิจบริการควรยึดถือไว้เป็นหลักในการปฏิบัติ 5 ข้อ ได้แก่ 1) ให้บริการสอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ 2) ให้บริการซึ่งทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ 3) ให้บริการโดยถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน 4) ให้บริการตามความเหมาะสมแก่สถานการณ์ และ 5) ให้บริการโดยไม่ก่อผลเสียหายแก่บุคคลอื่น

ส่วนจิตตินันท์ เดชะคุปต์ ได้บอกถึงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างคุณภาพการบริการไว้ดังต่อไปนี้



1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายอยู่ที่ผู้รับบริการเป็นหลักสำคัญ โดยผู้ให้บริการต้องถือเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะผู้ใช้บริการย่อมมีจุดมุ่งหมายของการมารับบริการ และคาดหวังให้มีการตอบสนองความต้องการนั้น หากผู้ให้บริการสามารถรู้เท่าทัน หรือรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการและสามารถตอบสนองตรงตามความต้องการ ผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อบริการดังกล่าว

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) ผู้รับบริการมักมีความคาดหวังอย่างใดอย่างหนึ่งจากบริการ ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องสำรวจและรู้เกี่ยวกับความคาดหวังพื้นฐานความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสามารถเสนอบริการให้ตรงกับความต้องการ และให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ หรือเกิดความประทับใจ หากบริการนั้นเกินความคาดหวังที่มีอยู่ส่วนใหญ่ความคาดหวังของผู้ใช้มักอยู่ที่การบริการที่รวดเร็วทันใจ มีประสิทธิภาพ และการแสดงออกด้วยอัธยาศัยไมตรีของผู้ให้บริการ

3. ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) การที่ผู้ให้บริการพร้อมที่จะบริการในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ ภายในเวลาและในรูปแบบที่ต้องการ ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพของบริการ หน่วยงานบริการหรือธุรกิจบริการจึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบดูแลให้บุคลากรรวมทั้งอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อสามารถสนองบริการได้อย่างทันใจ

4. ความมีคุณค่าของบริการ (Value) คือการให้บริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบลูกค้าและแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของบริการที่ได้รับ คุณค่าของการบริการจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้รับบริการได้รับและเกิดความรู้สึกประทับใจ

5. ความสนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อลูกค้าทุกระดับ และทุกคนอย่างยุติธรรม หรือการให้บริการเท่าเทียมกันนับเป็นหลักการของการให้บริการที่สำคัญที่สุด ผู้ให้บริการจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อผู้รับบริการที่เข้ามาติดต่อโดยเสมอภาคกัน และให้เกียรติลูกค้าตลอดเวลา

6. ความมีไมตรีจิตในการให้บริการ (Courtesy) การต้อนรับลูกค้าด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยท่าทีสุภาพอ่อนโยน แสดงความเป็นมิตร รู้จักค้นหาความต้องการของผู้รับบริการและสร้างบรรยากาศของการบริการที่อบอุ่นเป็นกันเองของผู้ให้บริการ จะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจต่อบริการที่ได้รับ

7. ความมีประสิทธิภาพของการให้บริการ (Efficiency) ความสำเร็จของการให้บริการขึ้นอยู่กับบริการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนในการให้บริการและการพัฒนาวิธีการบริการ เพื่อให้บริการมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ การสร้างประสิทธิภาพของการให้บริการ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิจัยความต้องการ ปฏิบัติการตอบสนองและความประทับใจของผู้รับบริการ เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการบริการรวมทั้งรูปแบบและปัจจัยพื้นฐานของการบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

### 2.1.2 การกำหนดมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย

เมื่อกล่าวถึง “มาตรฐานโรงแรมไทย” หลายคนคงคุ้นเคยกับสัญลักษณ์รูปดาวห้าแฉก ( ) ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อสากลและประชาชนในประเทศไทยมีความรู้จักเป็นอย่างดี เป็นสัญลักษณ์ที่ถูกนำมาใช้ในการแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทยที่แสดงถึงระดับการบริการ (ดาว) โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้อ้างอิงข้อมูลจากเอกสาร “มาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย (Thailand Hotels Standard) : ปี 2545 หน้า 12-13” และ เอกสาร “มาตรฐานการท่องเที่ยวไทย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว: โรงแรม สถานพักตากอากาศ บริการห้องชุด และเกสต์เฮาส์, ปี 2550 หน้า 3 ถึง 35” เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การกำหนดระดับมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1.2.1 การจัดแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรมและเครื่องหมาย (มาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย (Thailand Hotels Standard), 2545 : 12-13)

สัญลักษณ์การจัดแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรม – ใช้สัญลักษณ์รูปดาวห้าแฉก ( ) เป็นสัญลักษณ์การแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย โดยจัดแบ่งมาตรฐานเป็น 5 ระดับดังนี้

- ก. รูปดาวห้าแฉกหนึ่งดวง ( ) หมายถึงมาตรฐานระดับหนึ่งดาว
- ข. รูปดาวห้าแฉกสองดวง ( ) หมายถึงมาตรฐานระดับสองดาว
- ค. รูปดาวห้าแฉกสามดวง ( ) หมายถึงมาตรฐานระดับสามดาว
- ง. รูปดาวห้าแฉกสี่ดวง ( ) หมายถึงมาตรฐานระดับสี่ดาว
- จ. รูปดาวห้าแฉกห้าดวง ( ) หมายถึงมาตรฐานระดับห้าดาว

การจัดแบ่งระดับมาตรฐานโรงแรมได้มาตรฐานระดับดาวโดยเรียงลำดับมาตรฐานจากระดับมาตรฐานที่น้อยที่สุดคือ 1 ดาว ( ) ไปหาระดับมาตรฐานที่มากที่สุดคือ 5 ดาว ( )

ส่วนการแสดงสัญลักษณ์มาตรฐานโรงแรมจะมี 2 ลักษณะ คือ

#### (1) ป้ายแสดงสัญลักษณ์มาตรฐานโรงแรม

- (1.1) ขนาดป้าย : 21 คูณ 30 เซนติเมตร พื้นสีทอง มีดาวประดับอยู่ด้านบนตามจำนวนระดับมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง
- (1.2) การปิดประกาศป้ายสัญลักษณ์ : ให้ปิดประกาศป้ายแสดงสัญลักษณ์มาตรฐานโรงแรมดังนี้

ก. มุมบนขวาของป้ายทางเข้าหลัก (Main Entrance) ด้านหน้าโรงแรม

ข. ในกรณีที่ไม่สามารถประกาศที่ทางเข้าหลักได้ให้ปิดประกาศไว้ที่ป้ายทางเข้าอาคารโรงแรม

ค. ในกรณีที่ไม่สามารถให้ปิดประกาศไว้ตามที่กล่าวข้างต้นให้ปิดประกาศไว้ในที่เปิดเผยของห้องโถง (Lobby) โรงแรมเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปได้ทราบถึงระดับมาตรฐานของโรงแรมนั้น

- (2) เกียรติบัตรรับรองให้ประกาศไว้ที่บริเวณห้องโถง (Lobby) ด้านหน้าโรงแรมเพื่อแสดงให้ผู้เข้าพักและ/ หรือผู้มาใช้บริการได้ทราบ

**2.1.2.2 เกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานโรงแรมไทย (มาตรฐานการท่องเที่ยวไทย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว: โรงแรม สถานพักตากอากาศ บริการห้องชุด และเกสต์เฮาส์, 2550 : 3 - 35) ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบหลัก (12 หมวด) ดังตารางที่ 1**

ตารางที่ 1 แสดงโครงสร้างมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว : โรงแรม (Hotel)

โครงสร้างมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว										
Hotel										
ลำดับ	มาตรฐาน	องค์ประกอบ	เกณฑ์	ตัวชี้วัดทั้งหมด	ตัวชี้วัดจำแนกตามระดับการให้บริการ					เกณฑ์ตัดสิน
					1 ดาว	2 ดาว	3 ดาว	4 ดาว	5 ดาว	
1	Hotel	12	49	498	140	158	229	393	438	ร้อยละ 95
	กำหนดให้เป็นมาตรฐานหลัก เป็นไปตาม พ.ร.บ. โรงแรม พ.ศ. 2547									ของคะแนนประเมิน

ที่มา : สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2550 : 3

โดยทั้ง 12 องค์ประกอบหลัก (12 หมวด) ประกอบไปด้วย

- (1) หมวดที่ 1. สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อม สิ่งก่อสร้างทั่วไป และที่จอดรถ
- (2) หมวดที่ 2. โถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟท์ และทางสัญจรภายในอาคาร
- (3) หมวดที่ 3. ห้องพักแบบ Standard (รวมทางเดิน ระเบียง และห้องน้ำ)
- (4) หมวดที่ 4. ห้องพักแบบ Suite และ Executive Floor
- (5) หมวดที่ 5. ห้องอาหารคอฟฟี่ชอป บาร์ และครัว
- (6) หมวดที่ 6. ส่วนบริการด้านสันทนาการ : Fitness Center, Sauna, Steam Bath, Spa, Massage Room, Jacuzzi และสระว่ายน้ำ
- (7) หมวดที่ 7. ส่วนบริการด้านธุรกิจ : ห้องประชุม และ Business Center
- (8) หมวดที่ 8. บุคลากร และการบริการ
- (9) หมวดที่ 9. ระบบความปลอดภัยในพื้นที่ทั่วไป
- (10) หมวดที่ 10. ทรัพยากร และชุมชนแวดล้อม
- (11) หมวดที่ 11. ส่วนของพนักงาน
- (12) หมวดที่ 12. คุณลักษณะเสริมอื่นๆ

### 2.1.2.3 เกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของ โรงแรมระดับ 3 ดาว

โรงแรมระดับ 3 ดาว หมายถึง ที่พักที่สร้างขึ้นเฉพาะ และแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักเดินทางและเก็บค่าเช่าเป็นรายห้องที่ได้รับการพิจารณาตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดตามเอกสารมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว: โรงแรม สถานพักตากอากาศ บริการห้องชุด และเกสต์เฮาส์, ปี 2550(ดูภาคผนวก) และจัดอันดับจากสมาคมโรงแรมไทย โดยจากการศึกษาจากเอกสารมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว: โรงแรม สถานพักตากอากาศ บริการห้องชุด และเกสต์เฮาส์, ปี 2550 ผู้วิจัยขอสรุปเกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม “การพัฒนาบุคลากรและการบริการ” ของโรงแรมระดับ 3 ดาวไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงสรุปเกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม “การพัฒนาบุคลากรและการบริการ” ของโรงแรมระดับ 3 ดาว

เกณฑ์	ตัวชี้วัด	รหัสตัวชี้วัด	จำเป็นต้องมี หรือเป็นไปตามข้อกำหนดในตัวชี้วัด
<b>หมวดที่ 8. บุคลากร และการบริการ</b>			
1. พนักงานทุกส่วน และทุกระดับ	1. แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และสะอาด	327	จำเป็น
	2. ติดป้ายชื่อภาษาไทย หรือภาษาต่างชาติ ตามความเหมาะสมกับประเภทและระดับของที่พัก	328	จำเป็น
	3. มีบุคลิก มารยาท อธิบายคำที่ดี และเป็นมิตร	329	จำเป็น
	4. สื่อสารภาษาไทยได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารภาษาต่างชาติได้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ ประเภท และระดับของที่พัก	330	จำเป็น
	5. สามารถให้ข้อมูล และความช่วยเหลือได้ตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ	331	จำเป็น
เกณฑ์	ตัวชี้วัด	รหัสตัวชี้วัด	จำเป็นต้องมี หรือเป็นไปตามข้อกำหนดในตัวชี้วัด
<b>หมวดที่ 11. ส่วนของพนักงาน</b>			
1. ด้านสนับสนุน การบริการ	1. มีพื้นที่ล็อกเกอร์แยกชาย-หญิง ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี และเพียงพอแก่การใช้งาน	420	จำเป็น
	2. มีห้องสุขาแยกชาย-หญิง ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน	421	จำเป็น
	3. มีห้องอาบน้ำแยกชาย-หญิง ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน	422	จำเป็น

ตารางที่ 2 (ต่อ)

	4. มีพื้นที่รับประทานอาหาร ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน	423	จำเป็น
	5. มีพื้นที่พักผ่อน ที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน	424	ไม่จำเป็น
	6. มีห้องสมุด หรือห้องฝึกอบรม พร้อมวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน	425	ไม่จำเป็น

เป็นที่น่าสังเกตว่า การกำหนดตัวชี้วัดในข้อที่ 6. รหัสตัวชี้วัดที่ 425 ด้านสนับสนุนการบริการของหมวดที่ 11. ส่วนของพนักงาน ระบุว่า “การมีห้องสมุดหรือห้องฝึกอบรม พร้อมวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาด และเพียงพอแก่การใช้งาน นั้นไม่จำเป็นสำหรับโรงแรมระดับ 3 ดาว” ซึ่งผู้วิจัยมองว่าการตั้งข้อกำหนดในลักษณะดังกล่าวเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดที่สวนทางกับการพยายามที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในธุรกิจโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างเพียงพอ ซึ่งอาจเป็นที่มาของปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาวในปัจจุบัน

### 2.1.3 บทบาทและสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมไทย

จากรายงาน “การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนพัฒนากำลังคน (Skill Mapping) ที่ดำเนินการจัดทำในปี 2548 โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำหรับปี 2547 – 2552 ได้กล่าวถึงบทบาทความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมที่มีต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยสรุปได้ว่า “ประการแรก การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Multiplier Effect) อีกถึง 2 เท่าตัว โดยอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูงสุดคือ อุตสาหกรรมการผลิต รองลงมาคือ ร้านอาหาร ธุรกิจขนส่ง และโรงแรมและที่พัก ประการที่สอง กิจกรรมการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานโดยตรง 4.2 แสนคน สามารถสร้างรายได้โดยเฉลี่ยประมาณ 164,100 บาท/คน/ปี โดยแรงงานในธุรกิจโรงแรมและที่พักมีรายได้เฉลี่ยสูงสุด ประการที่สาม ในรายงานชิ้นนี้ยังได้กล่าวถึงการเลือกที่พำนักของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยว่า ตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยมากที่สุดคือ นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออก ได้แก่ มาเลเซีย ญี่ปุ่น จีน เกาหลี สิงคโปร์ ใต้หวัน ฮองกง รองลงมาคือยุโรป ได้แก่ สหราชอาณาจักร เยอรมนี ฝรั่งเศส สวีเดน และกลุ่มสุดท้ายคืออเมริกา ได้แก่ อเมริกาและแคนาดา โดยประมาณร้อยละ 94 ของจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวจะเลือกพักที่โรงแรม รองลงมาคือ บ้านเพื่อน และเกสต์เฮาส์ ประการสุดท้าย ธุรกิจโรงแรมและที่พักเป็นธุรกิจที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวโดยตรงทั้งที่เป็นธุรกิจหลักและธุรกิจสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยวของประเทศเป็นส่วนใหญ่ เป็นแหล่งจ้างงานถึงเกือบ 2 แสนคน ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลในปี 2545 พบว่าประเทศไทยมีจำนวนโรงแรมและที่พักกว่า 5,000 แห่ง โดยมีจำนวนห้องพักรวมประมาณ 239,214 ห้อง และมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการได้รับการสนับสนุนเงินลงทุนจากรัฐบาล โดยมีการคาดการณ์

ว่าในอีกระยะเวลา 7 ปี ข้างหน้า ธุรกิจโรงแรมจะมีจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว คือ จากประมาณ 3 แสนห้อง ในปัจจุบัน เพิ่มขึ้นเป็น 6 แสนห้องเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยว 30 ล้านคน”

จากข้อมูลการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าหากเรามองถึง “สถานการณ์ที่เป็นโอกาส” เราจะเห็นถึงความต้องการแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นตามจำนวนห้องพักที่มีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น ส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ แต่ในขณะเดียวกันหากเรามองถึง “สถานการณ์ที่เป็นอุปสรรค” เราย่อมมองเห็นถึงวิกฤตการณ์การขาดแคลนแรงงาน ทำให้เกิดการ “ดึงตัว” หรือ “ซื้อตัว” ของโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 4 – 5 ดาว ไปจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีอำนาจเงินลงทุนที่น้อยกว่า (ซึ่งอาจหมายถึงโรงแรมระดับ 3 ดาว ลงมา) ทำให้แนวโน้มที่ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ลงมาจะต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือดีนั้นสูง

และในระยะ 10 ปี ที่ผ่านมารัฐกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญในการดึงรายได้จากนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยดูจาก “สัดส่วนและมูลค่าการใช้จ่ายรายหมวดของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ปี 2541-2548” (อ้างอิงใน อัจฉริยา ศักดิ์รินทร์, 2552 : 3) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสัดส่วนและมูลค่าการใช้จ่ายรายหมวดของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ปี 2541-2548

ประเภทการใช้จ่าย	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547	2548
ค่าซื้อสินค้า/ ของที่ระลึก	29	34.8	34.6	31	28.4	28.4	28.3	28.2
ค่าที่พัก	27.3	24.5	24.2	26	26	26	26.3	26.2
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม	16	15.5	15.2	15.7	16.7	16.7	16.9	18.5
ค่าบริการท่องเที่ยว	4.2	4.2	4.7	4.5	5.3	5.3	5.4	4.2
ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ	7.4	6.5	7.3	7.6	8.2	8.2	7.8	8
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	11.1	10.6	10.5	11.8	12.4	12.4	12.4	12.7
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	5	3.9	3.5	3.4	3.0	3.0	2.9	2.2
รวม	100	100	100	100	100	100	100	100
ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/ คน/ วัน)	3,712	3,704	3,861	3,747	3,753	3,774	4,057	3,890

ที่มา: ยุทธศาสตร์การพัฒนากองท่องเที่ยวไทย ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำรายได้ของ “ธุรกิจโรงแรมและที่พัก” ได้มากที่สุดเป็นอันดับ 2 รองจากรายได้ที่ได้จากธุรกิจการค้าของที่ระลึก เมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนและมูลค่าการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในหมวดอื่นๆ โดยโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวที่มีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงคือ กรุงเทพมหานคร พัทยา ภูเก็ต เชียงใหม่ และเกาะสมุย

อีกบทบาทหนึ่งของธุรกิจโรงแรมที่มีความสำคัญต่อบัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่กำลังเป็นประเด็นที่ทั้งภาครัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชนกำลังให้ความสำคัญอยู่คือผลกระทบจากการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA : Free Trade Area) ภาคบริการ ซึ่ง รศ.ดร.สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์ และคณะ ได้สรุปถึงผลกระทบดังกล่าวในงานวิจัยเรื่อง “การเปิดเสรีการค้าภาคบริการ ผลกระทบที่มีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย : กรณีศึกษาพันธกรณีของแกดต์ อาเซียน และเอเปค” ไว้ว่า “การประเมินอุปสรรคและโอกาสในการเปิดเสรีของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในทางเศรษฐศาสตร์โดยรวม พบว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังมีศักยภาพจากการที่ได้ทำรายได้เข้าสู่ประเทศสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในรายรับบริการทุกสาขาของไทย และรายได้จากการท่องเที่ยวมีการขยายตัวมาโดยตลอด สำหรับการประเมินอุปสรรคและโอกาสของธุรกิจในทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับการเปิดเสรีของไทยเกี่ยวกับสาขาธุรกิจโรงแรม ว่า มีอุปสรรคในเรื่องการขาดแคลนแรงงาน แหล่งเงินทุนมีจำกัด ความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการในส่วนบุคคลค่อนข้างต่ำ และมีเครือข่ายเป็น chain ไม่มากเท่าธุรกิจโรงแรมต่างชาติ ยกเว้นโรงแรมระดับ 5 ดาวบางกลุ่มที่มีศักยภาพ ถ้าเปิดเสรีไทยจะมีอุปสรรคจากการแข่งขันกับต่างชาติในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารและการขาดระบบเครือข่ายด้านการตลาด”

จากข้อสรุปงานวิจัยข้างต้นของ รศ.ดร.สุทธิพันธ์ จิราธิวัฒน์ และคณะ ผู้วิจัยให้ความเห็นว่า แนวทางในการปฏิบัติเพื่อรองรับสถานการณ์และเตรียมพร้อมต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของการเปิดเขตการค้าเสรีสาขาธุรกิจโรงแรม ภาครัฐบาลควรร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในส่วนบุคคล รวมถึงธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3 ดาว ลงมา ในด้านเงินทุน การกำหนดแผนกลยุทธ์และสร้างเครือข่ายด้านการตลาดพร้อมกับการเร่งพัฒนาศักยภาพแรงงานที่มีอยู่ไปพร้อม ๆ กัน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรเป็นหนึ่งในหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือแผนกบุคคล ซึ่งแต่ละสถานประกอบการจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปตามโครงสร้างองค์กร

### 2.2.1 โครงสร้างบุคลากรในธุรกิจโรงแรมและที่พัก

จากรายงาน “การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ” ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึงผลสำรวจของสมาคมโรงแรมไทย เกี่ยวกับโครงสร้างบุคลากรในธุรกิจโรงแรมปี 2547 ว่าธุรกิจโรงแรมและที่พักของไทยมีกลุ่มบุคลากรหลักของธุรกิจโรงแรมและที่พัก คือ 1) กลุ่มพนักงานบริการส่วนห้องพัก (House Keeping) 2) กลุ่มพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และ 3) กลุ่มพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ซึ่งโครงสร้างบุคลากรสามารถแยกตามประเภทและกลุ่มงานได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงโครงสร้างบุคลากรหลักในธุรกิจโรงแรมและที่พักแยกตามประเภทและกลุ่มงาน

กลุ่มบุคลากร	คิดเป็นสัดส่วน (เปอร์เซ็นต์)	กลุ่มบุคลากร	คิดเป็นสัดส่วน (เปอร์เซ็นต์)
1. ผู้บริหาร	7.58%	5. Front Office	11.9%
2. ระดับปฏิบัติการ	92.42%	6. House Keeping	21.5%
3. บุคลากรชาวต่างชาติ	0.93%	7. Food & Beverage	38.3%
4. บุคลากรคนไทย	91.48%	8. Maintenance	7.2%
		9. Others	21.1%

สรุปจาก: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547

จากตารางที่ 4 ได้แสดงถึงฐานรากของโครงสร้างบุคลากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรคนไทยที่ทำงานในระดับปฏิบัติการ ส่วนกลุ่มงานหลักที่มีการจ้างงานมากที่สุดคือ กลุ่มงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม รองลงมาคือ กลุ่มงานบริการส่วนห้องพัก และกลุ่มงานต้อนรับส่วนหน้า

### 2.2.2 บทบาทของบุคลากรในการเป็น “ผู้ให้บริการ” ภายใต้ “ระบบการบริการ”

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจภาคบริการ ฉะนั้นระบบที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม คือ “ระบบการบริการ (service systems)” (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2549 : 30-35) ได้ให้ความหมายของ “ระบบการบริการ (service systems)” ว่าหมายถึง การจัดวางแบบแผนการดำเนินการต่าง ๆ ในอันที่จะให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลที่มารับบริการ ทั้งนี้โครงสร้างของระบบการบริการต่างๆ ไปจะประกอบด้วย สัมพันธภาพของส่วนต่างๆ อันได้แก่ ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานบริการ องค์การบริการ ผลิตภัณฑ์บริการ และสภาพแวดล้อมของการบริการ

ระบบการบริการประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

#### 1). ผู้รับบริการ

ผู้รับบริการ ใช้ในความหมายเดียวกับลูกค้า (Customer) หมายถึง ผู้ที่แสดงความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ หรืออาจเรียกว่า ผู้บริโภค (consumer) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ผู้ที่มีความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ แต่สำหรับธุรกิจโรงแรมมักเรียกผู้มารับบริการว่า “แขก (guest)”

ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการบริการ เพราะความพอใจของลูกค้า คือ เป้าหมายหลักของการบริการ หากกิจการใดให้บริการที่ทำให้ลูกค้าพอใจก็ย่อมสามารถรักษาลูกค้าไว้ให้กลับมาใช้บริการนั้นต่อไปอีก หรืออาจจะแนะนำลูกค้าใหม่ให้ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้กิจการมีกำไรและประสบ



ความสำเร็จเหนือคู่แข่งอื่นๆ ได้ การบริการที่จะให้ได้ผลตรงเป้าหมายที่สุดจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจกับลูกค้าเป็นพิเศษโดยเฉพาะเรื่องการรับรู้การบริการที่ลูกค้าพึงพอใจ เพราะการรับรู้จะถ่ายทอดเป็นความรู้สึกนึกคิดและเจตคติเกี่ยวกับการบริการได้ทั้งในแง่บวกและลบ ซึ่งลูกค้ามักจะเปรียบเทียบคุณภาพของการบริการที่ได้รับกับคุณภาพบริการที่ลูกค้าคาดหวัง

## 2). ผู้ปฏิบัติงานบริการ

ผู้ให้บริการ (**Service provider**) หมายถึง ผู้ที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ (**Service manager**) และผู้ปฏิบัติงานบริการหรือพนักงานบริการ (**Service personnel**) (ส่วนหน้าและส่วนหลัง)

ผู้ปฏิบัติงานในกิจการบริการทุกคนล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานบริการทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นพนักงานทำความสะอาดห้องพักแขก พนักงานขนสัมภาระ หัวหน้าพอร์คิวในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟอาหาร พนักงานต้อนรับส่วนหน้า ฯลฯ บุคคลเหล่านี้ต่างปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ในลักษณะของผู้อยู่เบื้องหลังการบริการหรือผู้ให้การบริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเป็นประจำซึ่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริการไม่ว่าจะทางใด มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพของการบริการพอๆ กับพฤติกรรมของผู้ให้บริการโดยตรงทีเดียว ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานบริการจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ เพราะลูกค้าจะมองเห็นภาพพจน์ของธุรกิจได้อย่างชัดเจนจากการแสดงออกของบุคลากรในองค์การบริการนั้น

## 3). องค์การบริการ

องค์การบริการ (**Service organization**) หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่ดำเนินกิจการบริการเพื่อนำเสนอรูปแบบของการบริการตามนโยบายที่ตั้งไว้

การจัดการระบบการบริการสมัยใหม่จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของระบบการบริการ โดยเน้นแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการบริการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานบริการ และการบริหารการบริการขององค์การเป็นหลัก ในการดำเนินงานบริการตามกระบวนการจัดการระบบการบริการ ทั้งนี้ความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการในวงจรของการบริการที่เกิดขึ้น

และอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ **คุณภาพของการบริการ** การควบคุมมาตรฐานคุณภาพการให้บริการอย่างจริงจังด้วยการตรวจสอบและประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้าและปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ เป็นระยะๆ จะช่วยให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า อันนำมาซึ่งคุณภาพของการบริการที่เป็นเลิศได้

#### 4). ผลิตภัณฑ์บริการ

**ผลิตภัณฑ์บริการ (Service product)** หมายถึง การบริการที่จัดไว้เพื่อการซื้อขายกันทางธุรกิจ

ธุรกิจบริการมีลักษณะต่าง ๆ กันและมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการด้วยวิธีการให้บริการหรือการปฏิบัติต่อลูกค้าแตกต่างกันไปตามนโยบายการให้บริการหรือวัตถุประสงค์ของการบริการแต่ละประเภท เช่น ภัตตาคารและโรงแรมชั้นหนึ่ง มักเน้นบรรยากาศของสถานที่และบริการด้านความสะดวกสบาย ความหรูหรา คุณภาพ และรสชาติของอาหารที่จัดได้ว่าเลือกสรรความพิถีพิถันให้แก่ลูกค้า ธุรกิจสายการบินจะบริการอำนวยความสะดวกในการเดินทางสู่จุดหมายปลายทางของผู้โดยสารด้วยความเอาใจใส่ อ่อนหวาน สุภาพ และมีน้ำใจส่วนธุรกิจห้างสรรพสินค้าจะเกี่ยวข้องกับการขายสินค้าต่าง ๆ พร้อมทั้งบริการลูกค้าด้วยการอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจซื้อ เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์บริการนับเป็นกุญแจสำคัญของการบริการที่จะสนองความต้องการของผู้รับบริการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ทั้งนี้องค์การบริการจะเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์บริการที่จะนำเสนอ (Service offer) แก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์บริการ รูปแบบการให้บริการ และภาพลักษณ์ของการบริการ

#### 5). สภาพแวดล้อมของการบริการ

การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการให้บริการแก่ลูกค้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเป็นเรื่องที่ไม่สามารถละเลยได้ เพราะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ (image) ขององค์การและก่อให้เกิดการกล่าวขานเกี่ยวกับการบริการดังกล่าว “สภาพแวดล้อม” ในที่นี้ หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อร่างกาย เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ เป็นต้น ส่วน “บรรยากาศ” หมายถึง สภาพความเป็นไปที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การจัดแบ่งห้องต่าง ๆ เป็นสัดส่วน การประดับตกแต่งสถานที่ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ เป็นต้น

ฉะนั้นหากพิจารณาจากองค์ประกอบในระบบการบริการ ผู้วิจัยสรุปว่าองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจโรงแรมก็คือ “ผู้ให้บริการ” เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการทำหน้าที่ “ส่งมอบบริการหรือผลิตภัณฑ์บริการ” ให้แก่ผู้รับบริการ หากธุรกิจไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อ “คุณภาพการบริการ” โดยตรง ซึ่ง “คุณภาพการบริการ” นี้เองที่เป็นตัวกำหนด “ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อบริการที่ได้รับ” หากผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในบริการก็จะกลับมาใช้บริการอีกอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ธุรกิจนั้นยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ แต่หากผู้รับบริการไม่พึงพอใจในบริการที่ได้รับก็จะไม่กลับมาใช้บริการอีกส่งผลให้ธุรกิจนั้นไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เนื่องจากรายได้หลักของธุรกิจโรงแรมมาจากการจ่ายเงินซื้อบริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

## 2.2.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

### 2.2.3.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

คน คือ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกุญแจดอกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นรากฐานของความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งอาจมีค่าที่สามารถเรียกได้อีก ได้แก่ พนักงานหรือบุคลากร

ชาว์ โรจนแสง (2545 : 5) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ว่า หมายถึง คน ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่เป็นต้องใช้ในการจัดการและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็น

นอกจาก “คน” จะเป็นทรัพยากรองค์การที่มีคุณค่ามากที่สุดแล้ว “คน” ยังจัดเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และสามารถพัฒนาได้ การใช้งบประมาณเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็ถือว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง ฉะนั้นทรัพยากรมนุษย์อาจเรียกว่าเป็น “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ได้เช่นกัน

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นักวิชาการสาขาการท่องเที่ยวได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลายดังนี้ (อ้างอิงใน ราณี อธิชัยกุล, 2547 : 2)

1. P. Willman ได้กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กลไกที่องค์การใช้ในการดึงดูด ผู้สมัคร คัดเลือกผู้สมัคร แนะนำผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ จูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จ่ายค่าตอบแทน และแสวงหาบุคลากรที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อไปในอนาคต
2. Linda A. Jerris ได้อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ชุดของกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงานท่องเที่ยวในอันที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้เสร็จสิ้น และสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. Mary L. Tanke ได้ให้ความเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกลยุทธ์ แผน และโปรแกรมที่จำเป็นเพื่อใช้ดึงดูด จูงใจ พัฒนา ให้รางวัล และรักษาบุคลากรที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการท่องเที่ยวหรือโรงแรม

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ราณี อธิชัยกุล (2547 : 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการในการดึงดูด ชักชวน คัดเลือก พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ขององค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุนันทา เลहनันท์ (2542 : 5) ได้สรุปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวของกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างๆที่สัมพันธ์เกี่ยวของ ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและ  
แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

อาร์ เวน มอนดี (R. Wayne Mondy) และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) (อ้างอิงใน สุนันทา  
เลาหันนท์, 2542 : 3) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่า  
ขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้านได้แก่ การวางแผน การ  
สรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความ  
ปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม หมายถึง การวางแผนใช้กลยุทธ์ การ  
ดำเนินการที่ต่อเนื่อง และการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ครอบคลุมภารกิจในการ  
วางแผน การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การธำรงรักษา การวิจัยและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น  
และการจัดการนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของความเป็นธุรกิจบริการและปัจจัย  
แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับสมัยใหม่ในธุรกิจโรงแรมในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับสมัยใหม่ใน  
ธุรกิจโรงแรมในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม แบบดั้งเดิม	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม สมัยใหม่
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นเพียง “ทรัพยากร” หรือ “ต้นทุน” ของโรงแรม</li> <li>- มอบหมายงานให้บุคลากรในรูปแบบ “ปัจเจก ชน”</li> <li>- จัดโครงสร้างการบริหารภายในโรงแรมใน “แนวตั้ง” (pyramid)</li> <li>- ให้ความสำคัญกับ “ภายใน” และมองที่ “เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง” มากกว่า</li> <li>- จัดองค์การตาม “สายงาน”</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อ “การควบคุม” บุคลากร</li> <li>- “ประเมินผล” บุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะของ ลูกค้าภายในโรงแรม</li> <li>- มอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรในรูปแบบ “ทีมงาน”</li> <li>- จัดโครงสร้างการบริหารภายในโรงแรมใน “แนวนอน” (flatter)</li> <li>- ให้ความสำคัญกับ “ภายนอก” และมองที่ “แขกหรือลูกค้าผู้มาใช้บริการโรงแรม”</li> <li>- จัดองค์การตาม “กระบวนการ”</li> <li>- ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อ “การ ประสานงาน” กับบุคลากร</li> <li>- “พัฒนาและฝึกอบรม” บุคลากร</li> </ul>

ที่มา : เฉลิมพงษ์ มีสมันย์, 2549 : 309

### 2.2.3.2 หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมนั้นเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมโดยตรง โดยมีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก การจัดโครงสร้างองค์กร (organization structure) และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างกันออกไปตามขนาดของโรงแรม แต่โดยทั่วไปแล้วหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 12 หน้าที่ที่สำคัญได้แก่ (ราณี อธิชัยกุล, 2547 : 4-5)

#### (1) การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ในการกำหนด และพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่ามีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### (2) การสรรหา (Recruitment)

การสรรหาเป็นหน้าที่ในการแสวงหาหรือดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งอาจสรรหาได้จากภายในและภายนอกองค์กร

#### (3) การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกเป็นหน้าที่ในการคัดเลือกผู้สมัครจากผู้สมัครทั้งหมดเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการที่กำหนด การคัดเลือกอาจกระทำโดยการสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ หรือทดสอบทักษะ

#### (4) การบรรจุ (Placement)

การบรรจุเป็นหน้าที่การรับผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาทำงาน หลังจากทีบุคคลนั้นผ่านขั้นตอนของการทดลองงานตามที่องค์กรกำหนดไว้

#### (5) การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กร โดยการแนะนำให้รู้จักบุคลากรเดิมและสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร และการให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในเรื่องของงาน ข้อปฏิบัติ กฎระเบียบ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ

#### (6) การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงานมีความรู้และทักษะในการทำงาน โดยการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (7) การพัฒนา (Development)

การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ เพื่อให้สามารถเจริญเติบโต ก้าวหน้า และเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในอนาคต ซึ่งรวมถึงการพัฒนาอาชีพตามสายงานของตน

### (8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ในการประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากร แต่ละครายว่าสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับใด และมีโอกาสที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างไร

### (9) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)

การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่ในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนทางตรงที่เป็นค่าตอบแทนปกติ เช่น เงินเดือน และค่าจ้าง และค่าตอบแทนพิเศษหรือค่าตอบแทนแบบจูงใจ ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

### (10) การบริหารประโยชน์และบริการ (Benefit Administration)

การบริหารประโยชน์และบริการเป็นหน้าที่ในการกำหนดและให้ผลตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมในองค์กรนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนทางตรง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจการทำงาน ลดอัตราการเข้า-ออกของแรงงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและพนักงาน ประโยชน์และบริการอาจเป็นได้ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การรักษาพยาบาล การลาพักผ่อน การประกันชีวิต เป็นต้น

### (11) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)

สุขภาพและความปลอดภัยเป็นหน้าที่ในการจัดการบุคลากรให้ทำงานอย่างมีสุขภาพและจิตใจที่ดี และมีความปลอดภัยปราศจากอันตรายทั้งทางตรงและทางอ้อมจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

### (12) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)

แรงงานสัมพันธ์เป็นหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างหรือองค์กรกับลูกจ้างหรือพนักงาน โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างในองค์กร

สรุปได้ว่า หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมครอบคลุมภารกิจในการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยในการจัดการผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต้องตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันและต้องให้สอดคล้องกับลักษณะของความเป็นธุรกิจบริการ เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์หลายระดับและหลายประเภทในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นแรงงานระดับไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) หรือระดับ

ล่าง (Entry Level) ที่มีความต้องการเป็นจำนวนมาก แรงงานระดับกึ่งฝีมือ (Semi-skilled Labor) และแรงงานระดับใช้ฝีมือ (Skilled Labor) ตลอดจนแรงงานที่ควบคุมบังคับบัญชาในระดับบริหาร (Management)

## 2.2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

### 2.2.4.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตรงกับภาษาอังกฤษคือ Human Resource Development หรือ HRD ในภาษาไทยมีใช้กันหลายคำเช่น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งในงานวิจัยขั้นนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)”

การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่เพื่อให้สามารถเจริญเติบโต ก้าวหน้า และเพื่อเตรียมตัวบุคลากรให้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งรวมถึงการพัฒนาอาชีพตามสายงานของตน

คำจำกัดความของการพัฒนาบุคลากรตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้มีความแตกต่างกันตามความคิดเห็นในแง่ขอบเขตของความหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สุพัทธา เพชรมณี (อ้างอิงใน จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2549 : 5-6) ได้จำแนกความหมายทั่วไปของการพัฒนาบุคลากรตามทรรศนะของนักวิชาการต่างๆเป็น 3 กลุ่มคำนิยามคือ

- (1) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ
- (2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินความพยายามใดๆที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องทำ
- (3) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

दनัย เทียนพุ่ม กล่าวว่ การพัฒนาบุคลากรมิใช่เรื่องของการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวเช่นที่คนทั่วไปเข้าใจกัน แต่เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์การ การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์การ และการออกแบบงานใหม่ เรียกได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่มีใช้เกิดจากการเรียนในห้องเรียนอย่างเป็นทางการเท่านั้น หากแต่จะเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ชีวิตจริงกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานตลอดชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล

สุนันทา เลานันท์ (2542 : 224) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของ

ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549 : 6) ได้สรุปถึงการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคารว่า หมายถึง การดำเนินการในอันที่จะเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมและภัตตาคาร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความสำเร็จของกิจการโรงแรมและภัตตาคาร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร นั้นหมายถึง กระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพภายใน และบุคลิกภาพภายนอกของบุคลากรในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพในการทำงาน นามาส่งประโยชน์สูงสุดขององค์กรและตัวบุคลากร

#### 2.2.4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม

แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากธุรกิจตระหนักถึงบทบาทความสำคัญของบุคลากรผู้ให้บริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง รวมถึงความรับผิดชอบต่อ “ช่วงเวลาของความจริง” (moments of truth) หรือความรู้สึกที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าขณะเผชิญหน้ากันในการบริการ

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549 : 7-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคารว่า การตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จแสดงให้เห็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่งชั้นของกิจการนั้น การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมายและทำงานด้วยความตั้งใจเต็มศักยภาพ ย่อมส่งผลให้กิจการดำเนินไปอย่างราบรื่นเจริญก้าวหน้า ซึ่งงานโรงแรมและภัตตาคารเป็นกิจการที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ และมีลักษณะเป็นงานบริการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับงานบริการและงานอื่นๆ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ซึ่งสามารถจำแนกความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

(1) ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ในแง่ของ การได้รับความพึงพอใจต่อการบริการ การได้รับคุณภาพของการบริการที่ดี และการได้รับการบริการที่น่าเชื่อถือ

(2) ความสำคัญต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในแง่ของ การเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคล การเพิ่มคุณค่าในตัวบุคคล การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าของงานอาชีพ การสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในงาน

(3) ความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการธุรกิจ ในแง่ของ การสร้างความเจริญก้าวหน้าของกิจการ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของกิจการ การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และการรักษาความมั่นคงของกิจการ

(4) ความสำคัญต่อสังคม ในแง่ของ การเพิ่มศักยภาพของประชากร และการเสริมสร้างคุณภาพของสังคม



มิลเลอร์ อี. แจ็ค , พอร์เตอร์ แมรี และดรัมมอน อี. คาเรน (Jack E. Miller , Mary Porter and Karen E. Drummond, 1992 : 197-200) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการสรุปได้ว่า ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้นได้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและมีเพียงแรงงานที่ต้องทำงานโดยไม่ได้รับการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร และเมื่อคนเหล่านั้นพบงานใหม่ที่ดีกว่าก็จะลาออกไปในระยะเวลาอันสั้น

ในการบริหารงานโรงแรมและภัตตาคารในช่วงนั้น เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารมักมองว่าคนที่มิประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งใดมาก็จะสามารถทำงานนั้นได้ดีไปโดยปริยาย ซึ่งในความเป็นจริงมันไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป

หากพนักงานที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานใหม่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ต้องรับผิดชอบแล้ว การทำงานหรือการบริการก็จะเป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น บาร์เทนเดอร์คนแรกอาจเสิร์ฟมาร์ตินี่ให้แขกปริมาณ 3 ออนซ์ต่อหนึ่งแก้ว ในขณะที่บาร์เทนเดอร์คนที่สองเสิร์ฟมาร์ตินี่ให้แขกคนเดียวกันปริมาณ 1 ออนซ์ เป็นต้น ทำให้แขกรับรู้ได้ถึงการทำงานที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันแสดงถึงความบกพร่องในเรื่องของคุณภาพการบริการ ต้นทุนวัตถุดิบอาจเพิ่มสูงขึ้นเกินกว่าที่ควรจะเป็นเนื่องจากพนักงานในครัวไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการควบคุมการใช้วัตถุดิบและของเหลือ หรือการเพิ่มของอัตราการสูญเสียอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในห้องอาหารเนื่องมาจากพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม บาร์เทนเดอร์ พนักงานล้างจานไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการถือ ขนย้ายจาน แก้ว และอุปกรณ์ต่างๆ

มิลเลอร์ อี. แจ็ค และคณะยังได้กล่าวอีกว่า หากธุรกิจใดบกพร่องต่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็จะส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงานทำให้บุคลากรรู้สึกได้ถึงความไม่มั่นคงในงาน ภาวะวิกฤตและดูเหมือนว่าจะเกิดความขัดแย้งในองค์กรตลอดเวลาเนื่องจากเกิดความไม่แน่ใจว่างานต่างๆจะสำเร็จได้อย่างไรและใครรับผิดชอบหน้าที่ใด มีผลทำให้บุคลากรเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน พยายามหางานใหม่หรือย้ายสถานที่ทำงานไปที่ที่ดีกว่า เกิดปัญหาเข้า-ออกของพนักงาน นำมาซึ่งการบริการที่ไม่พึงประสงค์ แขกเกิดข้อร้องเรียนมากมายหรือแขกอาจไม่กลับมาใช้บริการอีก ธุรกิจต้องใช้งบประมาณในการทำการประชาสัมพันธ์และโฆษณาเพื่อเรียกลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ และความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยหรือสิ่งที่ไม่ถึงที่เกิดจากความบกพร่องในการฝึกอบรมบุคลากรนั้นอาจส่งผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการของไทยได้กล่าวถึงความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งจะขออ้างอิงจากงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม” ของ เพ็ชรี ฐปะวิเชตน (บทคัดย่อ :

2548) ซึ่งได้เขียนไว้ในความเป็นมาของการวิจัยตอนหนึ่งว่า

“ดังที่สุรพล ปธานวนิช (2544) นักวิชาการด้านแรงงานได้ชี้ประเด็นของความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อโลกแรงงานหรือโลกการทำงาน โดยรูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมค่อนข้างมาก นั้นหมายความว่า “แรงงาน” ต้องมีการปรับตัว ด้านการพยายามเรียนรู้ และพัฒนาให้มีทักษะเกี่ยวกับการทำงานในหลักการ/วิธีการใหม่ และเทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านั้น ซึ่งนอกจากบุคลากรที่เป็นแรงงานแต่ละคนจะต้องพิจารณาจะพัฒนาตนเองแล้ว องค์กรที่สังกัดอยู่ของบุคลากรนั้น ๆ ก็ต้องสนับสนุนการพัฒนาด้วย หรือให้ความสำคัญในเรื่องนี้”

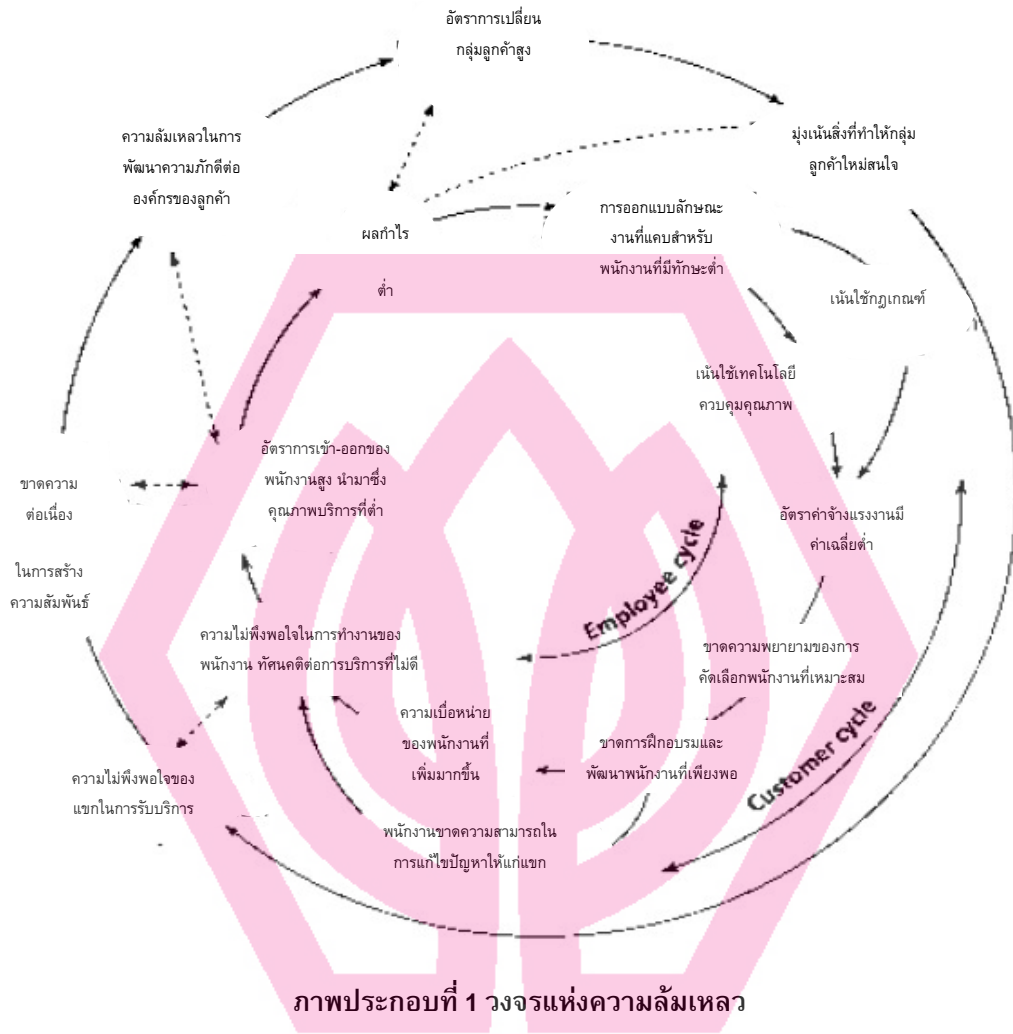
เพ็ชรี ฐิติวิเชตน์ ยังได้ให้ความเห็นว่า เราจะเห็นได้ชัดเจนว่าการทำงานในองค์กรปัจจุบัน มีแนวโน้มที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้นำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้หรือใช้ร่วมกับการทำงานด้วยแรงงานของมนุษย์ หรือบางองค์กรนำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานของมนุษย์ในด้านการผลิตและช่องทางการจำหน่ายสินค้าหรือการให้บริการมากขึ้น หรือลดขนาดกำลังคนเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้ส่งผลเสียต่อบุคลากรก็คือ การจ้างงานหรืออัตรางานที่องค์กรจะรับเพิ่มนั้นมีน้อยลง หรือบางองค์กรแทบไม่มีการเพิ่มกำลังแรงงาน หรือองค์กรมีแนวโน้มจะใช้ระบบการจ้างงานชั่วคราว หรือเป็นการทำงานแบบเหมาช่วง (Subcontract) เข้ามาแทนที่ เพราะวิธีนี้เป็นที่การควบคุมหรือลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคล (ข้อมูลจากการออกภาคสนามของศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษาและแรงงาน, 2547: จำเริญ วีระธรรมานนท์, 2545) และแน่นอนบุคลากรในองค์กรยุคปัจจุบันจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ เหล่านี้ และต้องมีการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถภาพในการทำงานมากที่สุด มิฉะนั้นบุคลากรนั้นอาจถูกเลิกจ้างงานได้ง่าย ๆ หรือได้ค่าตอบแทนที่ต่ำโดยส่วนใหญ่องค์กรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว จะมีการจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของตนอย่างน้อยปีละครั้งมากที่สุด การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ด้วยการฝึกอบรมนั้น เป็นสิ่งที่ประเทศที่เจริญแล้วทั้งหลายเป็นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญมาก ดังที่นักวิชาการทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ทรงคุณวุฒิไทย คือ สังคิต พิริยะรังสรรค์ (2546) ได้แสดงข้อมูลว่าองค์กรในประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าเจริญแล้ว เช่น ประเทศในแถบยุโรป และสหรัฐอเมริกา องค์กรต่าง ๆ จะเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมด้านแรงงาน โดยเฉพาะการพัฒนาฝีมือแรงงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการจัดการด้านบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนายจ้างหรือผู้นำองค์กรจะเห็นความสำคัญของการจัดระเบียบขององค์กรใหม่ ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมทั้งในแง่ของผลิตภาพ (Productivity) และความยืดหยุ่น (Flexibility) การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรขององค์กร ที่นิยมกระทำกันทั่วไปก็คือ การฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On the Job Training) คือ ใ้บุคลากรได้ทำงานในสถานการณ์จริงโดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลหรือให้ความรู้อย่างใกล้ชิด และการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่องค์กรจัดขึ้นเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือองค์กรส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมยังสถาบันหรือศูนย์ฝึกอบรมภายนอก ซึ่งการจัดการฝึกอบรมที่ดีสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรได้ (Mumford, 1993: สมชาติ กิจยรรยง, 2543: สมคิด บางโม, 2544)

จากงานวิจัยนี้ได้แสดงถึงแนวความคิดที่สนับสนุนให้องค์กรในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและควรกระทำอย่างต่อเนื่องตามแผนการพัฒนาระยะยาวโดยดูต้นแบบจากองค์กรในประเทศที่ยอมรับว่าพัฒนาแล้ว

#### 2.2.4.3 ผลกระทบจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม

Looy Bart Van, Gemmel Paul and Dierdonck Roland ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับผลกระทบที่ได้รับจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีพอซึ่งถูกแสดงใน “*วงจรแห่งความล้มเหลว*” และผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีและเพียงพอซึ่งแสดงใน “*วงจรแห่งความสำเร็จ*” ตามภาพประกอบที่ 1 และภาพประกอบที่ 2 ตามลำดับ

**วงจรแห่งความล้มเหลว**



ที่มา : Looy Bart Van, Gemmel Paul and Dierdonck Roland, 2003 : 185.

จากภาพประกอบที่ 1 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่เพียงพอ มีผลทำให้พนักงานขาดศักยภาพในการให้บริการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ นำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงานและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการให้บริการ ทำให้การให้บริการที่เกิดขึ้นนั้นขาดคุณภาพที่ดี ส่งผลต่อแขกผู้มารับบริการ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ นอกจากนี้ความไม่พึงพอใจในการทำงานและทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงแรมของพนักงานทำให้เกิดอัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง คุณภาพบริการจึงต่ำ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับแขก (โดยเฉพาะแขกประจำซึ่งนับว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทต่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรม) นำมาซึ่งความล้มเหลวในการพัฒนาความภักดีต่อธุรกิจโรงแรมของแขกผู้มาใช้บริการ มีอัตราการเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าสูง ทำให้ผลกำไรต่ำเนื่องจากมุ่งเน้นการลงทุนในสิ่งที่ทำให้กลุ่มลูกค้าใหม่สนใจ เน้นใช้กฎเกณฑ์ควบคุมพนักงานและใช้เทคโนโลยีควบคุมคุณภาพบริการ อัตราจ้างแรงงานมีค่าเฉลี่ยต่ำ ขาดความพยายามคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานบริการ และไม่ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเพียงพอ



จากแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นธุรกิจภาคบริการ และการสร้างคุณภาพการบริการ ประกอบกับแนวคิดของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ“การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม” ว่าเป็นสิ่งที่นำมาซึ่ง “การสร้างคุณค่าแห่งคุณภาพของการบริการ” โดย “คุณภาพการบริการ” ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับธุรกิจโรงแรม เพราะด้วยลักษณะเฉพาะของ “ผลิตภัณฑ์บริการหรือการบริการ” ที่เป็นสาระสำคัญของความไว้วางใจ จำต้องไม่ได้ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ ไม่สามารถแบ่งแยกออกจากตัวผู้ให้บริการหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการบริการ และมีลักษณะของความแตกต่างไม่คงที่นั้น ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยตัวบุคลากรผู้ให้บริการในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของธุรกิจในการส่งมอบบริการและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจอยากกลับมาใช้บริการอีกในครั้งต่อไป

#### 2.2.4.4 ขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549 : 14-17) ได้กล่าวถึงขอบข่ายงานพัฒนาบุคลากรว่าครอบคลุมการดำเนินงานหลัก 3 ด้าน คือ การพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ จุดมุ่งหมายของการดำเนินงานทั้ง 3 ด้านอยู่ที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรจึงมีองค์ประกอบร่วมของการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

##### (1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล (individual development)

หมายถึง การเสริมสร้างศักยภาพส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ โดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้มีผลิตภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการพัฒนาที่เน้นที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ ทำให้มีการจัดแบ่งบุคลากรในงานโรงแรมตามระดับตำแหน่งงานเป็น 3 กลุ่ม

- การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (*managerial level development*) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลให้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่ายต่างๆ และผู้จัดการแผนกต่างๆ ของโรงแรม ส่วนใหญ่รูปแบบของการพัฒนามักเป็นการประชุมสัมมนาหรือการศึกษาดูงาน โดยเน้นความรู้ ทักษะและเจตคติด้านการจัดการองค์การและการบริหารบุคลากร

- การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (*supervisory level development*) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานในแผนกต่างๆ ของโรงแรม รูปแบบของการพัฒนามักเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยเน้นความรู้ ทักษะ และเจตคติด้านการจัดการระบบงานและการบริหารบุคลากรระดับปฏิบัติการ

- การพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ (*operative level development*) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ของโรงแรม รูปแบบของการพัฒนามักเป็นการฝึกอบรมโดยเน้นความรู้ ทักษะและเจตคติด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

##### (2) การพัฒนาสายอาชีพ (career development)

เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยมีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับ

คุณสมบัติของบุคลากรตามสายทางก้าวหน้าในอาชีพ (career path) ที่โรงแรมแต่ละแห่งกำหนดไว้ การจัดทำโครงสร้างสายทางก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละฝ่ายของโรงแรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กรและการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะความเชี่ยวชาญพื้นฐาน 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิควิธีการทำงาน (technical skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) และทักษะด้านการนึกคิด (conceptual skills) ซึ่งทักษะแต่ละด้านจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรแต่ละระดับของตำแหน่งงานมากน้อยต่างกัน เนื่องจากลักษณะงานและความรับผิดชอบแตกต่างกันดังนี้

- การพัฒนาทักษะงานระดับผู้ชำนาญการ (technical skills development) เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะงานเฉพาะด้านแก่พนักงานระดับปฏิบัติการให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญมากขึ้นหรือเป็นทักษะใหม่ขั้นสูงที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

- การพัฒนาทักษะงานระดับหัวหน้างาน (supervisory skills development) เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้านการบริหารงานและการบริหารบุคลากรที่รับผิดชอบในแผนก โดยเฉพาะทักษะงานด้านเทคนิควิธีการทำงานและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้างานที่ดี เนื่องจากหัวหน้างานจำเป็นต้องอบรมสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรง

- การพัฒนาทักษะงานระดับผู้บริหาร (managerial skills development) เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะการบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานของฝ่ายแต่ละแผนก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านการนึกคิดและด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าทักษะด้านเทคนิควิธีการทำงาน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องเข้าใจภาพรวมของระบบโรงแรมและการประสานงานของระบบย่อยต่างๆ ของโรงแรมรวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานในแผนกที่รับผิดชอบได้

### (3) การพัฒนาองค์กร (organization development)

เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพองค์กรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผลิตภาพด้วยความร่วมมือจากการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนภายในองค์กร และการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายและแผนกต่างๆ เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานก็ย่อมตั้งใจทำงานและสร้างผลงานที่ดีมีคุณภาพ แนวทางการพัฒนาองค์กรที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมีดังนี้

- การพัฒนาทีมงาน

- การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

- การพัฒนาบรรยากาศขององค์กร

## 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เพื่อสนับสนุนแนวความคิดในการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพบริการนั้น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจทางบวก และ

ทฤษฎีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในข้อที่ว่า **มนุษย์ต้องการความสำเร็จและต้องการความเจริญก้าวหน้า** ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ นำมาซึ่งบริการที่มีคุณภาพ

### 2.3.1 ทฤษฎีเสริมแรงจูงใจ (reinforcement theories of motivation)

บี.เอฟ.สกินเนอร์ (B.F. Skinner) (อ้างอิงใน พูนศิริ วัจนะภูมิ, 2530 : 155-156) เป็นนักจิตวิทยาที่ได้พัฒนาทฤษฎีเสริมแรงจูงใจขึ้นมา โดยประยุกต์มาจากเทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ การใช้สิ่งเสริมแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพฤติกรรมของการกระทำซ้ำหรือเลิกการกระทำนั้น ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจให้แต่ละบุคคลทำงานได้อย่างเหมาะสม มีการให้สิ่งเสริมแรงทางบวก และให้สิ่งเสริมแรงทางลบ

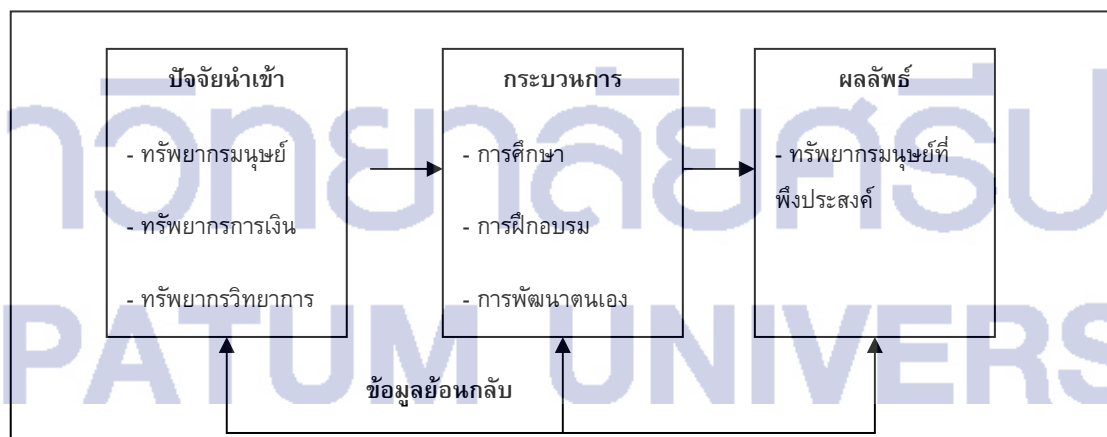
**สิ่งเสริมแรงทางบวก (positive reinforcers)** เช่น เงิน ค่ายกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีวันหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย เป็นต้น

**สิ่งเสริมแรงทางลบ (negative reinforcers)** เช่น การขู่ที่จะลงโทษ การตัดเงินเดือน การไล่ออก การลดตำแหน่ง การไม่เลื่อนระดับให้ การย้ายไปที่ ๆ ไม่ต้องการ การประจานในที่ชุมชน เป็นต้น

แนวทางการจูงใจของ Skinner จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานโดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน

### 2.3.2 ทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบตามแนวคิดของเดวิด อีสตัน (David Easton)

หากนำเอาทฤษฎีระบบของเดวิด อีสตัน (David Easton) (อ้างอิงใน กุลธน ธนาพงศธร และเสนห์ จุ้ยโต, 2545 : 171) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับดังภาพประกอบที่ 3

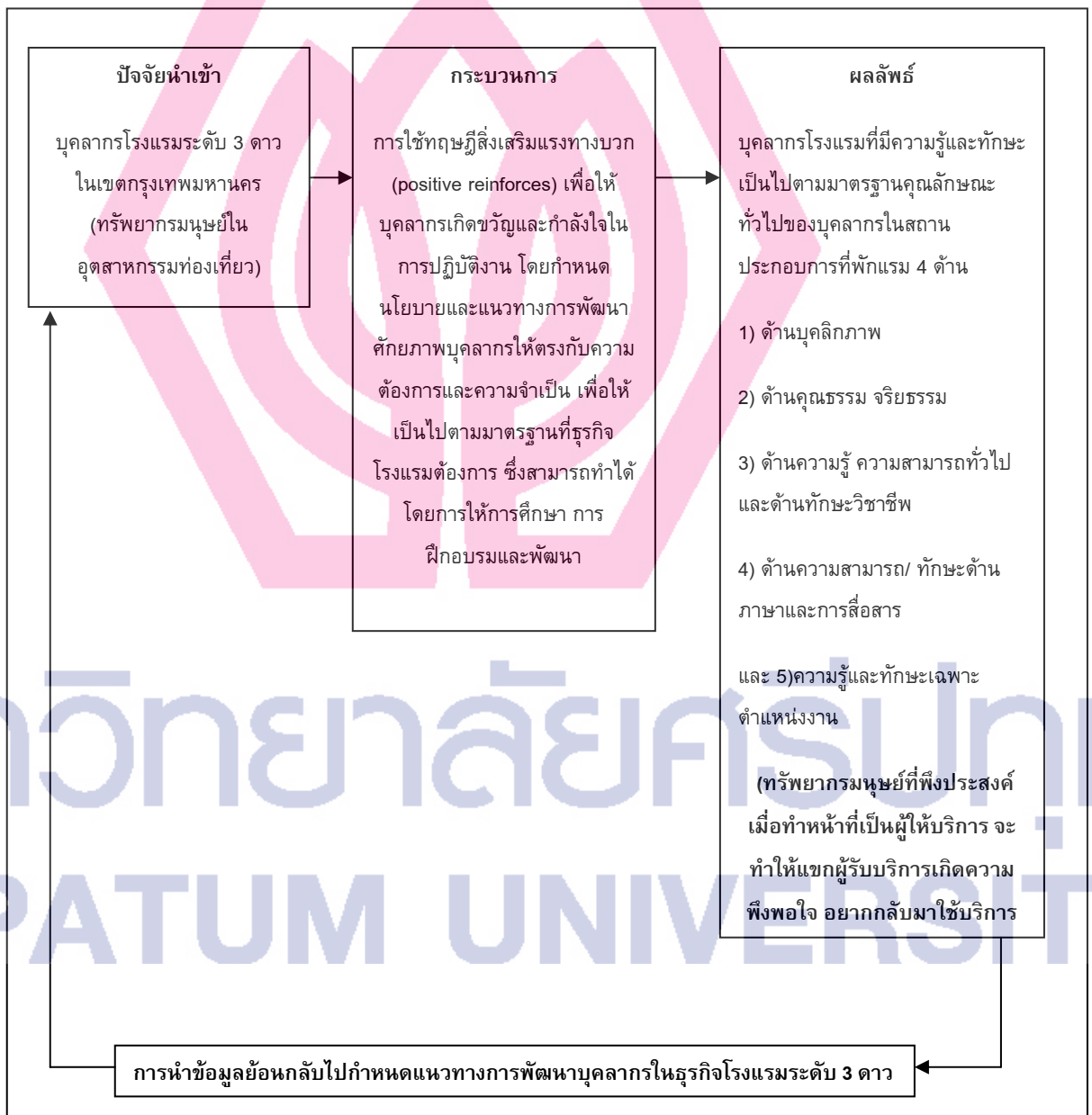


ภาพประกอบที่ 3 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

(ที่มา : กุลธน ธนาพงศธร และเสนห์ จุ้ยโต, 2545 : 171)

จากภาพประกอบที่ 3 อธิบายได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดีพอ ต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีพอ จึงจะทำให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ กรณีที่บุคลากรไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้ที่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาปรับใช้กับการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรม ซึ่งเปรียบเสมือนการศึกษาผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับเพื่อจะได้นำไปจัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครต่อไป ดังแสดงในภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 4 แสดงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสั่งเสริมแรงทางบวกของ บี.เอฟ.สกินเนอร์ (B.F.Skinner) และทฤษฎีการพัฒนาแบบระบบของเดวิด อีสตัน (David Easton)

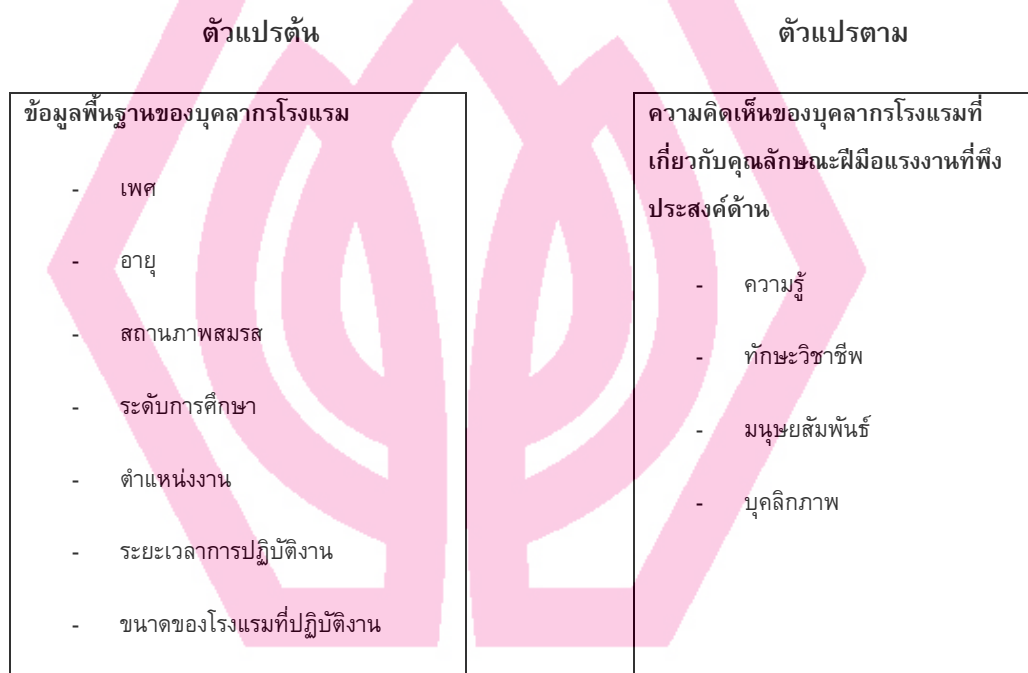


## 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” ได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไว้ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 งานวิจัย

สุรรัตน์ ดวงสุวรรณ (บทคัดย่อ, 2551) ได้เสนอผลการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะฝีมือแรงงานที่พึงประสงค์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้” โดยได้มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบที่ 5



### ภาพประกอบที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดของสุรรัตน์ ดวงสุวรรณ (บทคัดย่อ, 2551)

และจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า บุคลากรโรงแรมในแผนกงานบริการส่วนหน้า งานบริการส่วนหลัง และแผนกงานที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นคุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะวิชาชีพ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และด้านความรู้ ตามลำดับ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่อยู่ควบคู่กันโดยอยู่ภายใต้จิตสำนึกของบุคคลนั้นที่มาจากประสบการณ์ กรอบความคิด การเรียนรู้ สภาพแวดล้อม และจะดำรงอยู่กับบุคคลนั้นตลอดไปยากที่จะเปลี่ยนแปลงเนื่องจากคุณสมบัติ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี ลักษณะสังคมที่ดี และให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ (สุรรัตน์, 2548) ดังนั้น คุณลักษณะด้านนี้จึงมีความสำคัญและจำเป็นมากกับนายจ้างและพนักงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน จึงก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในกิจกรรมทั้งสองฝ่ายมีความสนใจ

และกระทำร่วมกัน ส่งผลให้บรรลุจุดประสงค์ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้ งานบริการ ส่วนหน้า งานบริการส่วนหลัง แผนงานที่รับผิดชอบ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของบุคลากรโรงแรมควรมีความสุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีท่าที่เป็นมิตร และคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความยินดี เนื่องจากลักษณะพิเศษของงานโรงแรมเป็นงานลักษณะเป็นทีม คือ งานแต่ละแผนกต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ต้องทำงานกับคนหลายประเภท ดังนั้นพนักงานโรงแรมต้องมีลักษณะใจเย็น มีความอดทน อดกลั้น อีกทั้งงานโรงแรมเป็นงานบริการ วิธีดึงดูดให้คน มาใช้บริการ นอกจากบริการที่ดีมีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องให้บริการหรือการปฏิบัติต่อแขกด้วยความสุภาพ อ่อนน้อม สามารถทำให้แขกประทับใจได้ (อนุพันธ์, 2538)

2. ด้านบุคลิกภาพ บุคลากรโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของบุคลากรโรงแรมควรมีความซื่อสัตย์ต่องานและนายจ้าง มีความอดทน สนใจงาน และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นงานบริการที่จัดบริการให้ลูกค้าด้านที่พักเป็นหลัก อีกทั้งยังให้ความสำคัญ สะอาดสบาย ความบันเทิงและเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของผู้ใช้บริการ ดังนั้นงานโรงแรมจึงเป็นงานที่ต้องการพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานอย่างรอบคอบและมีความประณีตในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยและการดูรักษาทรัพย์สินที่มีค่าของผู้ใช้บริการ อีกทั้งงานโรงแรมเป็นงานที่บุคลากรโรงแรมจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง ดังนั้นสถานประกอบการ จึงต้องการบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความประพฤติตนดี ซื่อสัตย์สุจริต มีความซื่อสัตย์ต่องานและนายจ้าง ทำให้นายจ้างมีความเชื่อถือ ต่อการทำงานของตน และมั่นใจว่าพนักงานจะทำงานให้สำเร็จไปได้ด้วยดี (จิตกร, 2547) มีความกระตือรือร้น มีความคล่องตัวในการให้บริการช่วยเหลือผู้เข้ารับบริการ มีความอดทน สนใจและเป็นผู้ที่บริการให้กับผู้บริการด้วยความอดทนต่อสภาพหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เช่น อดทนต่อการตำหนิต่อว่า ร้องเรียน หรือคำบ่น เป็นต้น (สมชาติ, 2543)

3. ด้านทักษะวิชาชีพ โดยภาพรวม ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้ งานบริการส่วนหน้า งานบริการส่วนหลัง และแผนงานที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะของบุคลากรโรงแรมควรมีความชำนาญเกี่ยวกับงานและสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันดับแรก รองลงมา มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนางานที่ปฏิบัติได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารตามลำดับ เนื่องมาจากการบริการที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญต่าง ๆ เหล่านี้คือ ความสามารถในการให้บริการ การสื่อสาร และความรู้วิชาที่ให้บริการ (Paraguraman Zeithanel and Berry, 1985, อ้างถึงใน จิตกร, 2547) และการพัฒนาการบริการ จำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะรูปแบบ ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพของการให้บริการ ตลอดจนบุคลากรผู้ให้บริการ (ฉลองศรี, 2542) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องการพนักงานที่มีการปฏิบัติงานดี มีความขยันหมั่นเพียร ทำงานได้ตามเป้าหมาย ผลงานมีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี มีความสามารถในการเรียนรู้ดี มีดุลยพินิจ

และสามัญสำนึก มีความคิดริเริ่ม มีการเตรียมพร้อม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการปกครอง มีความร่วมมือช่วยเหลือ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และสถานประกอบการ (ฐิติกร, 2547)

4. ด้านความรู้ บุคลากรโรงแรมควรมีความรู้และความสามารถในการจัดระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ดี มีวิจรรย์ญาณในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบได้ และรู้จักนำประสบการณ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากลักษณะพิเศษของงานโรงแรม เป็นงานลักษณะเป็นทีมดังที่ อนุพันธ์ (2538) กล่าวว่า งานแต่ละแผนกงานต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทั้งด้านโครงสร้างและการปฏิบัติ โดยพนักงานต้องเรียนรู้วิธีออกคำสั่งและรับคำสั่ง ตลอดจนมีเป้าหมาย ของการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน การสื่อสารมีความสำคัญมาก ข้อความที่รับและส่งจะต้องถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย ทุกหน่วยต้องประสานงานกัน ลักษณะงานต้องแข่งกับเวลาเพราะปริมาณงานเข้ามาไม่สม่ำเสมอ ไม่มีโอกาสทราบเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้นพนักงานต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ และตอบสนองความต้องการของแขกให้ได้มากที่สุด ดังนั้นการดำเนินธุรกิจโรงแรม จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีระบบงานที่สามารถควบคุมได้ และมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วย จึงส่งผลให้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ของบุคลากรโรงแรม จึงควรมีความรู้และความสามารถในการจัดระบบงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ดี มีวิจรรย์ญาณในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบได้ และรู้จักนำประสบการณ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์

#### สรุปผลทดลอง

1) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ คุณลักษณะแรงงานที่พึงประสงค์เป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ ลักษณะวิชาชีพ และด้านความรู้ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นการศึกษาวชิชาชีพการโรงแรม ในสองมิติใหญ่ ๆ คือ มิติแรกการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ ส่วนมิติที่สองเป็นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม คุณธรรมและพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งทั้งสองมิติดังกล่าวเปรียบเสมือนกับความรู้คู่กับความดี จะเห็นได้ว่าบุคลากรโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้ต้องการคนที่มีความดีเข้าไปทำงานมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียวเพราะบุคลากรโรงแรมเชื่อว่าความรู้และทักษะความสามารถเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ไม่ยาก แต่ความดีของคนต้องใช้ระยะเวลาในการปลูกฝัง ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรมีการทบทวน หลักสูตรเกี่ยวกับกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ในรายวิชาเกี่ยวกับศาสนา จริยศาสตร์ และกลุ่มวิชาจิตวิทยา ตลอดจนจัดฝึกอบรมหรือจัดกิจกรรมที่เป็นแบบในการส่งเสริม คุณลักษณะดังกล่าวอย่างยั่งยืน เพราะนักศึกษาเหล่านี้เมื่อสำเร็จออกไปสู่ตลาดแรงงานต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการ ซึ่งมีลักษณะพิเศษคือ ต้องให้บริการที่เบ็ดเสร็จในครั้งเดียว ผิดพลาดไม่ได้ โดยใช้ข้อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านจิตวิทยา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอีกทั้งความอดทน ตั้งใจทำงาน และมีจิตใจรักการบริการ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของงานบริการซึ่งอุตสาหกรรมโรงแรมมีความจำเป็นอย่างมาก และส่วนใหญ่จะประสบปัญหาบุคลากร ขาดคุณลักษณะดังกล่าว ซึ่งคุณสมบัติที่ศึกษาควรจัดให้มีในหลักสูตรด้วยเช่นกัน 2) บุคลากรโรงแรมควรมีวิจรรย์ญาณในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในงานที่รับผิดชอบได้ นอกจากนี้ยังรู้จักนำประสบการณ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นสถาบันการศึกษาควรมี

นโยบายทบทวนหลักสูตร หรืออาจปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น เพื่อให้นักศึกษาสามารถนำวิชาการที่ได้ร่ำเรียนมาไปปฏิบัติงานได้จริง ฝึกให้การศึกษา มีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน และต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันอยู่เสมอ เน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมบริการ ประเภทโรงแรม 3) สถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยวในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงกัน ควรรวมตัวกันกับสมาคมหรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือและประสานงานในการผลิตบัณฑิตหรือแรงงานที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับโรงแรมกับความต้องการของอุตสาหกรรมโรงแรมทั้งด้านปริมาณด้านคุณภาพ และคุณลักษณะต่าง ๆ เฉพาะด้านที่สามารถวางแผนผลิตบุคลากรที่เป็นฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกัน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่จะเข้าศึกษาหรือมีจุดมุ่งหมายจะประกอบอาชีพทางการบริการ

**สิทธิโชค เลิศธีรดา (บทคัดย่อ, 2551)** ได้ทำการศึกษา “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: กรณีศึกษาอาชีพมัคคุเทศก์” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรภาครัฐเห็นว่าควรพัฒนาด้านภาษาของมัคคุเทศก์ และบุคลากรในส่วนอื่น ๆ ควรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานมากยิ่งขึ้นและส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมโดยเฉพาะเรื่องการเห็นแก่ตัว ทางด้านผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวเห็นว่ายังควรต้องพัฒนามัคคุเทศก์อีกมาก โดยด้านที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุดคือ ด้านบุคลิกภาพ รองลงมาคือด้านทัศนคติ ด้านความรู้ และด้านทักษะ ตามลำดับ ส่วนกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเห็นว่ามัคคุเทศก์ควรได้รับการพัฒนาอีกมากเช่นกัน โดยด้านที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุดคือ ด้านทัศนคติ รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ

และจากงานวิจัยนี้ได้มีข้อเสนอแนะในการพัฒนามัคคุเทศก์ **ด้านความรู้** มัคคุเทศก์ควรเป็นผู้ที่จบสาขามัคคุเทศก์โดยตรง มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ ระเบียบ ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละสถานที่ มีความรู้รอบตัวและควรพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยจะต้องสามารถให้ข้อมูลที่ง่ายแก่การเข้าใจกับนักท่องเที่ยว และควรมีความรู้ด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้นในกรณีฉุกเฉิน **ด้านทักษะ** ควรมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี โดยสามารถสื่อสารได้หลายภาษา สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ การดูแลคณะทัวร์จะต้องให้ความเอาใจใส่นักท่องเที่ยวชาวไทยโดยไม่ให้แตกต่างจากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ สามารถสร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่หมู่คณะ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสามารถเข้าใจความแตกต่างของนักท่องเที่ยวแต่ละชนชาติ **ด้านทัศนคติ** ควรมองโลกในแง่ดี ยิ้มแย้ม มีใจรักในงานบริการ ห่วงแหนสมบัติของชาติ ภาคภูมิใจและซื่อสัตย์ในวิชาชีพ **ด้านบุคลิกภาพ** จะต้องจริงจังต่อบริษัทธุรกิจนำเที่ยวและนักท่องเที่ยว รักษาความสะอาด และมีมนุษยสัมพันธ์ดีกับทุกคน มีความน่ารักแบบไทยๆ โดยอ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย และแต่งกายอย่างสุภาพ

**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (พ.ศ. 2548)** ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (กพข.) ได้จัดทำรายงาน “การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)” ปี พ.ศ. 2548 โดยมีสาระสำคัญของข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมต่อไปนี้

(1) ประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ของการพัฒนากำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมที่พบจากการศึกษาครั้งนี้คือ ประเด็นสำคัญด้านทักษะของบุคลากรในธุรกิจ เป็นปัญหาของทุกกลุ่มบุคลากร (Common Critical Issues) คือ ทักษะการให้บริการ/ Service Mind ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า อีกทั้งทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกของโรงแรม ก็ยังเป็นปัญหามาก เช่น ทักษะการจัดเตรียมและให้บริการอาหาร สำหรับบุคลากรด้าน F&B เป็นต้น

## (2) ความต้องการกำลังแรงงานในเชิงคุณภาพสำหรับธุรกิจโรงแรม

คณะวิจัยได้ทำการศึกษาทั้งความต้องการกำลังแรงงานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พัก ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพของบุคลากร 2 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) และ 2) ด้านทักษะ (Skills) โดยจากการประเมินคุณภาพของบุคลากรใน 2 มิติ คือ (1) ความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากร และ (2) ระดับคุณภาพของบุคลากรที่อยู่ในธุรกิจในปัจจุบัน ของบุคลากร 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มบริการส่วนหน้า (Front Office) กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) และกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) พบว่า คุณสมบัติของกำลังคนในธุรกิจโรงแรมและธุรกิจนำเที่ยวที่มีความต้องการผู้ที่มีความชำนาญทางด้านภาษาต่างประเทศมากที่สุด และผลของการวิจัยครั้งนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาช่องว่าง (Gap) ของความแตกต่างระหว่างคุณภาพของบุคลากรที่ผู้ประกอบการคาดหวัง กับคุณภาพของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยสรุปได้ดังนี้

### 1) กลุ่มบริการส่วนหน้า (Front Office)

จากการสำรวจ พบว่า ผู้ประกอบการคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มนี้ต้องมีความรู้สำคัญ 6 ด้าน และทักษะ 8 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 6

## ตารางที่ 6 แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรบริการส่วนหน้าตามของผู้ประกอบการคาดหวัง

(เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
อันดับ 1 จิตวิทยาการบริการ	อันดับ 1 การใช้ภาษาอังกฤษ
อันดับ 2 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	อันดับ 2 Service Mind/ ทักษะการให้บริการ
อันดับ 3 การบริหารจัดการ	อันดับ 3 การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง
อันดับ 4 ตลาดและพฤติกรรมนักท่องเที่ยว	อันดับ 4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
อันดับ 5 การเงิน	อันดับ 5 การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ
อันดับ 6 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	อันดับ 6 การใช้ IT
	อันดับ 7 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Communication)
	อันดับ 8 การวางแผนและคิดวิเคราะห์

- **ด้านความรู้** ความรู้ที่มี Gap (ความแตกต่างของระดับที่คาดหวังและที่เป็นอยู่) สูงที่สุด 2 อันดับแรก คือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ
- **ด้านทักษะ** ทักษะที่มี Gap สูงสุด คือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และทักษะการให้บริการ/ Service Mind ตามลำดับ

## 2) กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)

จากการสำรวจ พบว่า ผู้ประกอบการคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มนี้ต้องมีความรู้สำคัญ 4 ด้าน และทักษะ 7 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่มตามที่อยู่ผู้ประกอบการคาดหวัง

(เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
<u>อันดับ 1</u> ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร	<u>อันดับ 1</u> Service Mind/ ทักษะการให้บริการ
<u>อันดับ 2</u> ความรู้ด้านการขายและให้บริการอาหาร	<u>อันดับ 2</u> การจัดเตรียมและให้บริการอาหาร
<u>อันดับ 3</u> จิตวิทยาการบริการ	<u>อันดับ 3</u> การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
<u>อันดับ 4</u> ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	<u>อันดับ 4</u> การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์
	<u>อันดับ 5</u> การใช้ภาษาอังกฤษ
	<u>อันดับ 6</u> ทักษะการเรียนรู้
	<u>อันดับ 7</u> การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

- **ด้านความรู้** ความรู้ที่มี Gap (ความแตกต่างของระดับที่คาดหวังและที่เป็นอยู่) สูงที่สุด 2 อันดับแรก คือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร ตามลำดับ
- **ด้านทักษะ** ทักษะที่มี Gap สูงสุด คือ ทักษะการจัดเตรียมและให้บริการอาหาร และทักษะการให้บริการ/ Service Mind ตามลำดับ

## 3) กลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)

จากการสำรวจ พบว่า ผู้ประกอบการคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มนี้ต้องมีความรู้สำคัญ 4 ด้าน และทักษะ 8 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 8

**ตารางที่ 8 แสดงความรู้และทักษะของบุคลากรกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักตามที่อยู่ประกอบการ  
คาดหวัง**

(เรียงตามลำดับความสำคัญมากไปน้อย)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
อันดับ 1 การรักษาความสะอาดและเตรียมห้องพัก	อันดับ 1 การทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก
อันดับ 2 วัสดุอุปกรณ์ในห้องพัก	อันดับ 2 มี 2 ด้านได้แก่ - การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดอย่างเหมาะสม - ความซื่อสัตย์
อันดับ 3 จิตวิทยาการบริการ	อันดับ 3 Service Mind/ ทักษะการให้บริการ
อันดับ 4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	อันดับ 4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
	อันดับ 5 ความอดทน
	อันดับ 6 การใช้ภาษาอังกฤษ
	อันดับ 7 ทักษะการเรียนรู้

- ด้านความรู้ ความรู้ที่มี Gap (ความแตกต่างของระดับที่คาดหวังและที่เป็นอยู่) สูงที่สุด 2 อันดับแรก คือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ตามลำดับ
- ด้านทักษะ ทักษะที่มี Gap สูงสุด คือ ทักษะการให้บริการ/ Service Mind และทักษะการเรียนรู้ (Learning skills) ตามลำดับ

นอกจากนั้นยังพบว่างานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะขั้นสูง ทำให้ผู้ประกอบการไม่เห็นความสำคัญของการฝึกทักษะให้กับพนักงาน หรือสนับสนุนให้พนักงานมีทักษะที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ นอกจากนี้ยังไม่มีเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ให้กับพนักงานอีกด้วย

**(3) การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความต้องการแรงงานและทักษะความรู้**

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมปรากฏว่า ความสามารถหลัก (Core Competencies) หรือทักษะความรู้และพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติของกำลังคนซึ่งเป็นที่ต้องการสำหรับผู้ประกอบการเพื่อปฏิบัติงานในกลุ่มงานหลัก (Line Departments) ของธุรกิจโรงแรมได้แก่

- 1) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
- 2) ความสามารถด้านการบริการ การมีใจรักงานบริการ และการมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ
- 3) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

- 4) ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโรงแรม
- 5) ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) ความสามารถด้านการสื่อสาร
- 7) ความรอบรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและปัจจัยแวดล้อม
- 8) ความสามารถด้านการบริหารจัดการ
- 9) ความสามารถในการเข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน

คณะผู้วิจัยได้กล่าวว่า การศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงความสามารถหลัก (Core Competencies) ในภาพรวมของงานบริการด้านโรงแรม/ ท่องเที่ยว ซึ่งเน้นเฉพาะความสามารถที่มุ่งไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จึงมิได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงความสามารถที่แยกย่อยในแต่ละตำแหน่งงานซึ่งเป็นรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป

**อนันต์ชัย คงจันทร์ (บทคัดย่อ, 2544)** ได้ทำการศึกษา “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ : รายงานผลการวิจัย” โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ 2) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการธุรกิจไทยพบว่า 1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลักคือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น 2) องค์กรการธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญคือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไปคือ การแนะนำจากพนักงานและการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้มากที่สุดคือ การสอบสัมภาษณ์ 3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น 4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรการธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไปคือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไปคือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ 5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ 6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่มักจะเท่ากับองค์กรอื่นๆ 7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรการธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/ กระบวนการทำงานในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยได้แสดงไว้ดังตารางที่ 9



ตารางที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย (สรุปจาก : อดิษฐ์ คงจันทร์, 2544)

ประเด็นการเปรียบเทียบ	องค์กรธุรกิจไทย	องค์กรธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย
1. หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ในระดับฝ่าย</li> <li>- ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่คือผู้จัดการฝ่าย</li> <li>- ทำหน้าที่หลักในการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ ยุโรป ไทย ส่วนบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น</li> </ul>
2. การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	
3. ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคน	หน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการบริหารบริษัท	
4. การสรรหาและคัดเลือก	ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับผู้บริหาร หน่วยงานแต่ละหน่วย	
5. นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน</li> <li>- นิยมใช้วิธีการสรรหาผ่านคนรู้จัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน</li> <li>- ใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย</li> </ul>
6. การสรรหาพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้วิธีการสรรหาจากการสมัครโดยตรงมากที่สุด รองลงมาคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์กร (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหาคือการสมัครโดยตรงมากที่สุด รองลงมาคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงานและจากมหาวิทยาลัย</li> <li>- ธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงคือแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงมาคือ ประกาศในหนังสือพิมพ์และภายในองค์กร</li> </ul>
7. วิธีการคัดเลือกพนักงาน	การสัมภาษณ์	
8. การฝึกอบรมและการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงมาคือ ยุโรป ไทย ส่วนธุรกิจที่มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุดได้แก่ ญี่ปุ่น</li> <li>- ธุรกิจญี่ปุ่นและไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร</li> </ul>	

ตารางที่ 9 (ต่อ)

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>- ธุรกิจอเมริกันมีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ</p> <p>- องค์กรไทยและต่างชาติจะประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงมาคือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์และอบรมผู้ประเมิน</p>	
10. การวางแผนอาชีพ	- มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ	<p>- ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่นๆ</p> <p>- ธุรกิจญี่ปุ่นไม่มีการวางแผนอาชีพ</p> <p>- ธุรกิจยุโรปมีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ</p>
11. การให้รางวัล	พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้	
12. การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกภิวัตน์	- ใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงาน	<p>- ญี่ปุ่น : ใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงาน</p> <p>- อเมริกัน : เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>- ยุโรป : ใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</p>

ดุษฎี เทียนพุดติ และคณะ (อ้างอิงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2549) จากผลการวิจัยเมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เรื่อง “ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) พบว่า รายการหรือลักษณะของกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี พ.ศ.2550 หรือในปัจจุบันดังนี้

- (1) การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- (2) การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- (3) การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงานปรับปรุงระบบงาน
- (4) กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร
- (5) องค์กรดูแลและจัดทำกรพัฒนาอาชีพของพนักงาน (career planning and development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)

- (6) การจัดทำระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
- (7) การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก
- (8) กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงานด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กร และสังคม
- (9) ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (corporate culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร
- (10) จัดการโปรแกรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement program) เช่น TQM (Total Quality Management), TPM (Total Productive Maintenance) ISO 9000/14000, BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น
- (11) การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่ม วางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร
- (12) การสร้างหลักประกันทางด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน
- (13) การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นสร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างโมเดลด้านการคิด รวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)
- (14) การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ
- (15) สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถทำได้

**ัญญา แซ่หู่ (2539 อ้างอิงใน สิทธิโชค เลิศธีรดา, 2551)** ได้ทำการศึกษาความต้องการ การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรในสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของภาคธุรกิจเอกชนในกรุงเทพมหานครและภาคตะวันตก ใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถามและขอสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านบุคลากร จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 83 ราย ผลการศึกษาพบว่า ด้านบริษัทนำเที่ยวยังขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ภาคธุรกิจเอกชนจำเป็นต้องดำเนินการความพยายามหลายรูปแบบในการสรรหาบุคลากร รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองขึ้นในหน่วยงาน ส่วนคุณลักษณะที่ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งสามสาขาต้องการมีลักษณะทั่วไปร่วมกัน คือ ต้องมีใจรักบริการ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ดี ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารได้คล่อง ชยัน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบสูง

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปว่าแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มีการกำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องหลักของการบริหารองค์กร ธุรกิจเน้นที่การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กรที่เน้นแต่ละบุคคล การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial) จะมีมากขึ้นใน

องค์กร ได้แก่ ทักษะที่ดีต่อการทำงาน และทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นธุรกิจภาคบริการแขนงหนึ่งที่ต้องอาศัยตัวบุคลากรผู้ให้บริการในการสร้างฐานความเชื่อมั่นให้กับผู้มารับบริการ บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญของระบบการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรม บุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งก็หมายถึงบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะสามารถผลิต “ผลิตภัณฑ์บริการ” ที่ดีมีคุณภาพให้กับผู้รับบริการ ซึ่งผลิตภัณฑ์บริการนี้ก็เปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ทั่วไปที่ต้องใช้กำลังคนและความสามารถของคนในกระบวนการผลิต ผลของการศึกษาทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาตนเองจะสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถคาดเดาได้ว่าคุณภาพของการบริการที่เกิดขึ้นนั้นผู้รับบริการสามารถยอมรับได้หรือไม่

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้ตามตารางที่ 10



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## 2.4.2 ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมครั้งนี้ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่

**2.4.2.1 “แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว 2547-2551 มุ่งสู่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาคเอเชีย”** ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2547 ณ จังหวัดลำพูน (ใน ปรีชา แดงโรจน์ : 2549 หน้า15-19 โดย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) ซึ่งมียุทธศาสตร์ รวม 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตลาดเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็น Gateway ในภูมิภาคเอเชีย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม World Event Marketing

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 สร้าง พัฒนา พื้นฟูและเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มมาตรฐานการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เพื่อให้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการในทุกระดับทั้งภาครัฐ เอกชนและชุมชนในประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยว

โดยเป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์ที่ 2 คือการพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว ซึ่งการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพการให้บริการของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมถือเป็นส่วนหนึ่งสำหรับแนวทางของยุทธศาสตร์นี้

นอกจากแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวที่ได้กล่าวถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวแล้ว จากการศึกษายังได้พบข้อสรุปจากนโยบายที่สนับสนุนความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการที่จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยวซึ่งปรากฏในรายงานการสังเคราะห์นโยบาย (Policy Synthesis) ที่จัดทำโดยกลุ่มสังเคราะห์นโยบายจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับ “นโยบายและแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยวในประเทศเอเชีย” (Policy and Planning of Tourism Product Development in the Asian Countries) ซึ่งเป็นผลงานภายใต้กรอบ Asian Development Research Forum (ADRF) โดยสาระสำคัญของประเด็นทางนโยบายเรื่องนี้เป็น “อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศในกลุ่มเอเชียจะต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อรูปแบบและแนวโน้มที่กำลังเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้า”

งานวิจัยชิ้นนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของยุทธศาสตร์และนโยบายเพื่อการพัฒนาด้านบุคลากรของอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวไทยให้มีศักยภาพทัดเทียมกับประเทศที่ได้ยอมรับว่าพัฒนาแล้ว ส่งผลทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำมาตราฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน มาเป็นกรอบในการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวต่อไป

**2.4.2.2 “มาตรฐานระดับชาติของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย”** รวบรวมโดย HRA, 2548 ได้ระบุถึง มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน ซึ่งเป็นมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในครั้งนี้

**1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ** ได้แก่ การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัว มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ

**2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม** ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบวินัย มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความละเอียดรอบคอบ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม

**3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป** ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสถานประกอบการที่พักแรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค



4) **มาตรฐานด้านความสามารถทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร** ได้แก่ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้านการอ่าน การพูด การเขียน มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยขอเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบที่ 6



ภาพประกอบที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร” ได้มุ่งศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงานในแผนก 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก และทัศนคติของบุคลากรในโรงแรมที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม ซึ่งประเด็นในการศึกษามีดังต่อไปนี้

ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรผู้ให้บริการในโรงแรม (อ้างอิงจาก “รายงานสรุปการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)”)

### 1) แผนกบริการส่วนหน้า

ด้านความรู้ ได้แก่ จิตวิทยาการบริการ พฤติกรรมนักท่องเที่ยว ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ความรู้ด้านบริหารจัดการ ความรู้ด้านการเงิน และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ด้านทักษะ ได้แก่ การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผนและการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ

### 2) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม

ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม จิตวิทยาการบริการ

ด้านทักษะ ได้แก่ การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ และทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ

### 3) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ

ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ความอดทน และความซื่อสัตย์

และทัศนคติของบุคลากรในโรงแรมที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมใน 4 ด้าน ได้แก่

1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง การมีกิจกรรมยามาสุภาพเรียบร้อย การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ซัดเจน การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัว มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ

**2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม** ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง มีความรับผิดชอบสูง มีระเบียบวินัย มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความละเอียดรอบคอบ ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม

**3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป** ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสถานประกอบการที่พักรวมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค

**4) มาตรฐานด้านความสามารถทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร** ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดี ทั้งทางด้านกรอ่าน การพูด การเขียน มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา

ตารางที่ 10 แสดงสรุปประเด็นสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยชิ้นนี้

ปี พ.ศ.	ชื่อเรื่อง	ผู้วิจัย/ สถาบัน	ข้อสรุป/ ประเด็นสำคัญที่นำมาใช้ในงานวิจัยชิ้นนี้
2551	คุณลักษณะฝีมือแรงงานที่พึงประสงค์ของอุตสาหกรรมการโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้	สุรรัตน์ ดวงสุวรรณ	บุคลากรโรงแรมในแผนกบริการส่วนหน้า งานบริการส่วนหลัง และแผนกงานที่รับผิดชอบ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในอุตสาหกรรมการโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้ที่สำคัญที่สุดคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะวิชาชีพ และด้านความรู้ ตามลำดับ
2551	แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: กรณีศึกษา อาชีพมัคคุเทศก์	สิทธิโชค เลิศธีรดา	บุคลากรด้านการท่องเที่ยว (กรณีศึกษาอาชีพมัคคุเทศก์) ควรได้รับการพัฒนาใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ
2548	การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1) ประเด็นสำคัญด้านทักษะของบุคลากรในธุรกิจเป็นปัญหาของทุกกลุ่มบุคลากรคือ ทักษะการให้บริการ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 2) จากการประเมินคุณภาพของบุคลากรใน 2 มิติ คือ (1) ความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพบุคลากร และ (2) ระดับคุณภาพของบุคลากรที่อยู่ในธุรกิจปัจจุบันของบุคลากร 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มบริการส่วนหน้า กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม และกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก พบว่า <b>ด้านความรู้</b> พบความแตกต่างของระดับที่คาดหวังและที่เป็นอยู่สูงสุด 2 อันดับแรกในบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าคือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ด้านการบริหารจัดการ กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มคือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร กลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักคือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วน <b>ด้านทักษะ</b> พบความแตกต่างของระดับที่คาดหวังและที่เป็นอยู่สูงสุด 2 อันดับแรกในบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าคือ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และทักษะการให้บริการ/ Service Mind กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มคือ ทักษะการจัดเตรียมและให้บริการอาหาร และทักษะการให้บริการ/ Service Mind กลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักคือ ทักษะการให้บริการ/ Service Mind และทักษะการเรียนรู้
2544	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศ	อนันต์ชัย คงจันทร์	1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลักคือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

	ไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ: รายงานผลการวิจัย		ฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น 2) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้นๆ 3) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ 4) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงและการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยได้สรุปไว้ในตารางที่ 2.9
2540	ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า	दनัย เทียนพุมิ และคณะ	<p>รายการหรือลักษณะของกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า (ประมาณปี 2550)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)</li> <li>- กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องหลักของการบริหารองค์กร</li> <li>- องค์กรดูแลและจัดทำแผนอาชีพของพนักงาน (career planning and development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)</li> <li>- การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นสร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยเป็นการกำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการสร้างโมเดลด้านการคิด รวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)</li> <li>- การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น</li> </ul>
2539	ความต้องการ การสรรหา และการพัฒนาบุคลากรในสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของภาคธุรกิจเอกชนในกรุงเทพมหานครและภาคตะวันตก	ธัญญา แซ่หุ่	ภาคธุรกิจเอกชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ และยังคงต้องดำเนินการพยายามหลายรูปแบบในการสรรหาบุคลากร รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองขึ้นในหน่วยงาน ส่วนคุณลักษณะที่ธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งสามสาขาต้องการมีลักษณะทั่วไปร่วมกันคือ ต้องมีใจรักบริการ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ดี ใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารได้คล่อง ชยัน ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบสูง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร (2) เพื่อศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง (3) เพื่อวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และ (4) เพื่อศึกษาหาแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัยได้แก่

##### กลุ่มที่ 1

ประชากร ได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานบริการส่วนหน้า งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และงานส่วนแม่บ้าน

กลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ดังนี้

- (1) กำหนดให้จังหวัดกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่จะทำการศึกษาเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ ของการเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวที่เลือกเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยและเพื่อให้เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำวิจัย
- (2) กำหนดคุณสมบัติของโรงแรมที่จะใช้เป็นสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล คือ เป็นโรงแรมระดับ 3 ดาว ตามรายชื่อโรงแรมที่จัดอันดับโดยสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 7 แห่ง เนื่องจากโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่จะมีเจ้าของกิจการและการบริหารจัดการโดยคนไทย และมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนครบในทั้ง 3 ส่วนคือ งานบริการส่วนหน้า งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และงานส่วนแม่บ้าน
- (3) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จะใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Random Sampling) จากโรงแรม (ในข้อ 2) แห่งละ 60 ตัวอย่าง ได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) จากสัดส่วนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

(เมื่อเปิดตารางหาค่า Z จะได้ค่าเท่ากับ 1.96) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ค่าโดยประมาณของสัดส่วนหรือร้อยละขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่จำนวน 400 ชุด ซึ่งหาได้จากสูตร ดังนี้

$$n = \frac{(Z)^2}{4(e)^2}$$

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้  $n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$

$$n = \frac{3.8416}{4 \times 0.0025}$$

$$n = \frac{3.8416}{0.01}$$

$$n = 384.16$$

การเก็บข้อมูล เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้จำนวน 400 ตัวอย่าง

กลุ่มที่ 2

ประชากร ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และหัวหน้างานในโรงแรม

กลุ่มตัวอย่าง หัวหน้างานบริการส่วนหน้า งานบริการอาหารและเครื่องดื่ม งานส่วนแม่บ้าน

และผู้บริหารโรงแรม ในโรงแรมที่กลุ่มตัวอย่างที่ 1 ปฏิบัติงานอยู่โดยการใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Random Sampling)

การเก็บข้อมูล เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

### 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การทอดแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 ตัวอย่างโดยใช้เวลาประมาณ 1-2 เดือน แล้วทำการเก็บพร้อมบรรณารักษ์ข้อมูลได้ครบ 100%

### 3.4 เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการจำนวน 400 คน กำหนดค่าทดสอบทางสถิติมีระดับนัยสำคัญที่ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ร่วมกับการใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารโรงแรม



### 3.4.1 แบบสอบถาม

#### วิธีสร้างแบบสอบถาม

- 1) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาสรุปเป็นหัวข้อตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) ปรับปรุงแบบสอบถามตามผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ นำหัวข้อที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยเป็นคำถามเปิด อัดเทปและถอดเทป สรุปเป็นประเด็นสำคัญ นำไปสร้างแบบสอบถามปิด
- 3) นำแบบสอบถามไปหาค่าความแม่นยำตรงในเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญทางวิจัย
- 4) แก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามและทำการทดสอบ (Pretest) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการใช้ระเบียบวิธีทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูลจากบุคลากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ศึกษาจำนวน 2 กลุ่มๆ ละ 20 คน
- 5) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามจากผลการตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

#### ส่วนประกอบของแบบสอบถาม มีดังต่อไปนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังหรือลักษณะประชากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส คุณวุฒิ แผนกที่สังกัดในปัจจุบัน
- 2) ส่วนที่ 2 ทักษะจิตที่มีต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการใน 4 ด้าน

##### ก. มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ

- (ก) การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย
- (ข) การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน
- (ค) การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ
- (ง) สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัวดี
- (จ) มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน
- (ฉ) มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ

##### ข. มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม

- (ก) มีความรับผิดชอบสูง
- (ข) มีระเบียบวินัย
- (ค) มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- (ง) มีทัศนคติที่ดีต่องาน
- (จ) มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- (ฉ) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (ช) ตรงต่อเวลา
- (ซ) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (ฌ) มีเหตุผล
- (ญ) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (ฎ) มีความละเอียดรอบคอบ
- (ฏ) เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- (ฐ) ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

(ท) มีความยุติธรรม

**ค. มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป**

- (ก) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน
- (ข) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี
- (ค) มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม
- (ง) มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ /หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- (จ) มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน
- (ฉ) มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน
- (ช) มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด
- (ซ) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสถานประกอบการที่พักรวมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- (ฅ) มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค

**ง. มาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร**

- (ก) มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้านกรอ่าน การพูด และการเขียน
- (ข) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี
- (ค) มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง(Body Language) ได้ดี
- (ง) มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา

3) ส่วนที่ 3 ทักษะคิตที่มีต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการในด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงานแยกตามแผนก

**ก. แผนกบริการส่วนหน้า**

**ด้านความรู้**

- (ก) จิตวิทยาการบริการ
- (ข) พฤติกรรมนักท่องเที่ยว
- (ค) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- (ง) ความรู้ด้านบริหารจัดการ
- (จ) ความรู้ด้านการเงิน
- (ฉ) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

**ด้านทักษะ**

- (ก) การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม
- (ข) การใช้ภาษาอังกฤษ
- (ค) การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ
- (ง) การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม
- (จ) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- (ฉ) การวางแผนและการคิดวิเคราะห์

- (ข) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (ซ) ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ

## ข. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม

### ด้านความรู้

- (ก) ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร
- (ข) ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร
- (ค) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- (ง) จิตวิทยาการบริการ

### ด้านทักษะ

- (ก) การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร
- (ข) การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร
- (ค) การใช้ภาษาอังกฤษ
- (ง) การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม
- (จ) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- (ฉ) ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ
- (ช) ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ

## ค. แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

### ด้านความรู้

- (ก) ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก
- (ข) ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก
- (ค) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
- (ง) จิตวิทยาการบริการ

### ด้านทักษะ

- (ก) ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก
- (ข) ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม
- (ค) การใช้ภาษาอังกฤษ
- (ง) การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม
- (จ) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- (ฉ) ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ
- (ช) ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ
- (ซ) ความอดทน
- (ฌ) ความซื่อสัตย์

4) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

- (ก) ด้านบุคลิกภาพ
- (ข) ด้านคุณธรรม จริยธรรม

- (ค) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป
- (ง) ด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร
- (จ) ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน

3.4.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีหัวข้อดังนี้

ก. ท่านคิดว่าสถานการณ์การท่องเที่ยวและที่พักแรมในปัจจุบันเป็นอย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะเป็นอย่างไร

ข. ท่านเห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของไทยควรจะเป็นไปในทิศทางใด

ค. อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวประสบความสำเร็จ

ง. ท่านคิดว่าบุคลากรในธุรกิจโรงแรมมีปัญหาและแนวทางแก้ไขในแต่ละด้านต่อไปนี้  
อย่างไร

- (ก) บุคลิกภาพ
- (ข) คุณธรรมและจริยธรรม
- (ค) ความรู้ ความสามารถทั่วไป
- (ง) การสื่อสารภาษาต่างประเทศ
- (จ) ความรู้ ทักษะเฉพาะตำแหน่ง

### 3.5 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

- (1) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราวิชาการ วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร
- (2) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทอดแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แล้วทำการเก็บพร้อมบรรณาธิการข้อมูล

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย (Descriptive Analysis) ด้วยระเบียบวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และจัดลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) การคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) ตามลักษณะของตัวแปร
- (2) แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 ทศนคติที่มีต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inference statistics) ด้วยวิธี One-way ANOVA, LSD.

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนในการวิเคราะห์ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อระบุความมากน้อยของระดับทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน

โรงแรมระดับปฏิบัติการโดยการกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ย ในการแปลความหมายโดยใช้อันตรายภาคชั้น และคำนวณตามสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2536: 13-14) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ขนาดของอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับคะแนน}} \\ &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.26 - 4.00	หมายถึง	ยังไม่จำเป็นต้องปรับปรุง ดียู่แล้ว
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 - 3.25	หมายถึง	ควรได้รับการปรับปรุง
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.76 - 2.50	หมายถึง	ควรได้รับการปรับปรุงอย่างมาก
คะแนนค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.75	หมายถึง	ควรได้รับการปรับปรุงอย่างยิ่ง

ส่วนการนำเสนอข้อมูลนั้นจะนำเสนอด้วยตารางร้อยละพร้อมด้วยการอธิบายประกอบ ผล ดังรายละเอียดในบทที่ 4 และการสรุปอภิปรายผล ข้อเสนอแนะในบทที่ 5

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 400 ชุด สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาแบ่งการนำเสนอข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลัง

ส่วนที่ 2 ทักษะติดต่อการพัฒนาดตนเองของบุคลากรด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

ส่วนที่ 3 ทักษะติดต่อการพัฒนาดตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะตำแหน่ง

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

รายละเอียดของการวิเคราะห์จะนำเสนอด้วยตารางแสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความหมายของข้อมูลที่ได้จากตารางเฉพาะบางประเด็นที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของผลการวิจัยดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลภูมิหลัง

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ชาย	149	37.3
หญิง	251	62.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 11 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.3

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่า 21 ปี	16	4.0
21 – 30 ปี	160	40.0
31 – 40 ปี	108	27.0
41 – 50 ปี	89	22.3
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	27	6.8
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 12 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 21 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่ำกว่า 21 ปี มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 4.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
โสด	189	47.3
สมรส/อยู่ด้วยกัน	162	40.5
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	49	12.3
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 13 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 40.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 12.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	104	26.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	115	28.8
ปวส./อนุปริญญา	64	16.0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	109	27.3
สูงกว่าปริญญาตรี	8	2.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 14 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 27.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 2.0 ตามลำดับ



ตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน

แผนกที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
บริการส่วนหน้า (Front Office)	125	31.3
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	143	35.8
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	132	33.0
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 15 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามแผนกที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) คิดเป็นร้อยละ 33.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 31.3 ตามลำดับ

#### 4.2 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมโดยภาพรวม

คุณสมบัติทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ	3.59	0.52	มากที่สุด	1
2.มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.58	0.48	มากที่สุด	2
3.มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป	3.25	0.57	ค่อนข้างมาก	3
4.มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร	3.02	0.62	ค่อนข้างมาก	4
โดยภาพรวม	3.36	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 16 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมโดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.36 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 และเมื่อทำการศึกษารายละเอียดพบว่า มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ เป็นอันดับ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.59 มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นอันดับ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.58 ส่วนมาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร เป็นอันดับสุดท้าย โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.02

สรุปว่า ในภาพรวม บุคลากรผู้ให้บริการมีความเห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาด้านบุคลิกภาพและคุณธรรม จริยธรรมมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร เนื่องจากกลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมมีปัญหาด้านบุคลิกภาพและการสื่อสารภาษาต่างประเทศซึ่งควรได้รับการปรับปรุงมากที่สุด โดยกลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขคือการจัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและต้องมียุทธศาสตร์ส่งเสริมเพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรให้นานยิ่งขึ้น

นอกจากนี้กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารยังได้ให้ความเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงอย่างมากได้แก่

- ด้านทัศนคติต่อการให้บริการ
- การขาดวินัยในการทำงาน
- การขาดความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงานเนื่องจากโรงแรมประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จึงจำเป็นต้องรับพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์หรือพนักงานที่จบการศึกษาไม่ตรงกับคุณสมบัติที่เปิดรับ
- พนักงานต้องการเรียนรู้เฉพาะงานที่ต้องทำ ไม่ต้องการเรียนรู้ในสิ่งอื่น โดยเฉพาะเรื่องภาษา ถ้าไม่สามารถสื่อสารกับแขกได้จะขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานทันที
- เมื่อโรงแรมรับพนักงานเข้าทำงาน ก่อนเริ่มงานจะมีการสอนงานก่อน แต่ไม่มีการทดสอบฝีมือหรือความรู้ระหว่างการทำงาน
- การขาดการอบรมด้าน sense of belonging และการประหยัดพลังงาน

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านบุคลิกภาพ

มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	11 (2.8%)	17 (4.3%)	146 (36.5%)	226 (56.5%)	3.47	0.71
2.การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน	4 (1.0%)	20 (5.0%)	142 (35.5%)	234 (58.5%)	3.52	0.64
3.การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ	7 (1.8%)	20 (5.0%)	72 (18.0%)	301 (75.3%)	3.67	0.65
4.สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัว	9 (2.3%)	15 (3.8%)	76 (19.0%)	300 (75.0%)	3.67	0.66
5.มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน	6 (1.5%)	17 (4.3%)	108 (27.0%)	269 (67.3%)	3.60	0.65
6. มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ	6 (1.5%)	15 (3.8%)	113 (28.3%)	266 (66.5%)	3.60	0.64
มาตรฐานด้านบุคลิกภาพโดยภาพรวม					3.59	0.52

จากตารางที่ 17 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.59 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 และเมื่อทำการศึกษาคำแนะนำย่อยลงไปในเรื่องละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าเป็นควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 36.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าเป็นควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

ผลการศึกษา “การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 58.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 35.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64

ผลการศึกษา “การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 75.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 18.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้ และมีอนามัยส่วนตัวดี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 19.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

ผลการศึกษา “มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 27.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 66.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 28.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64

และจากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร พบว่า มาตรฐานด้านบุคลิกภาพของบุคลากรผู้ให้บริการเป็นประเด็นหลักที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากสำหรับการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร และเป็นสิ่งที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม

มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควรปรับปรุง อย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1. มีความรับผิดชอบสูง	2 (0.5%)	16 (4.0%)	137 (34.3%)	245 (61.3%)	3.56	0.60
2. มีระเบียบวินัย	4 (1.0%)	19 (4.8%)	137 (34.3%)	240 (60.0%)	3.53	0.64
3. มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี	8 (2.0%)	29 (7.3%)	153 (38.3%)	210 (52.5%)	3.41	0.71
4. มีทัศนคติที่ดีต่องาน	7 (1.8%)	19 (4.8%)	108 (27.0%)	266 (66.5%)	3.58	0.67
5. มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	6 (1.5%)	23 (5.8%)	92 (23.0%)	279 (69.8%)	3.61	0.67
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	13 (3.3%)	13 (3.3%)	100 (25.0%)	274 (68.5%)	3.59	0.71
7. ตรงต่อเวลา	5 (1.3%)	17 (4.3%)	110 (27.5%)	268 (67.0%)	3.60	0.63
8. มีความซื่อสัตย์สุจริต	3 (0.8%)	14 (3.5%)	65 (16.3%)	318 (79.5%)	3.75	0.55
9. มีเหตุผล	6 (1.5%)	20 (5.0%)	115 (28.8%)	259 (64.8%)	3.57	0.66
10. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	3 (0.8%)	23 (5.8%)	76 (19.0%)	298 (74.5%)	3.67	0.62
11. มีความระเอียดรอบคอบ	5 (1.3%)	20 (5.0%)	156 (39.0%)	219 (54.8%)	3.47	0.65
12. เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4 (1.0%)	18 (4.5%)	119 (29.8%)	259 (64.8%)	3.58	0.63
13. ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน	5 (1.3%)	23 (5.8%)	84 (21.0%)	288 (72.0%)	3.64	0.65
14. มีความยุติธรรม	6 (1.5%)	22 (5.5%)	92 (23.0%)	280 (70.0%)	3.62	0.66
มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมโดยภาพรวม					3.58	0.48

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 และเมื่อทำการศึกษัจำนกย่อยลงไปในรายละเอียดพบว่า



ที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

ผลการศึกษา “มีมนุษยสัมพันธ์” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 74.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 19.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62

ผลการศึกษา “มีความละเอียดรอบคอบ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 39.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 29.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.58 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

ผลการศึกษา “ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 72.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 21.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.64 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

ผลการศึกษา “มีความยุติธรรม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.62 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

จากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร พบว่า มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมไม่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญสำหรับบุคลากรผู้ให้บริการในปัจจุบัน และเห็นว่าบุคลากรของตนเองไม่มีความบกพร่องในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป

มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควรปรับปรุง อย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน	8 (2.0%)	24 (6.0%)	183 (45.8%)	185 (46.3%)	3.36	0.69
2. มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี	10 (2.5%)	20 (5.0%)	187 (46.8%)	183 (45.8%)	3.36	0.69
3. มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม	29 (7.3%)	49 (12.3%)	202 (50.5%)	120 (30.0%)	3.03	0.84
4. มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	18 (4.5%)	31 (7.8%)	203 (50.8%)	148 (37.0%)	3.20	0.77
5. มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน	12 (3.0%)	16 (4.0%)	147 (36.8%)	225 (56.3%)	3.46	0.71
6. มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน	8 (2.0%)	29 (7.3%)	164 (41.0%)	199 (49.8%)	3.39	0.71
7. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด	7 (1.8%)	21 (5.3%)	147 (36.8%)	225 (56.3%)	3.48	0.68
8. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสถานประกอบการที่พักแรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	31 (7.8%)	51 (12.8%)	207 (51.8%)	111 (27.8%)	3.00	0.85
9. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค	33 (8.3%)	55 (13.8%)	200 (50.0%)	112 (28.0%)	2.98	0.87
มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปโดยภาพรวม					3.25	0.57

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 45.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.36 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 46.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 45.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 2.5





ให้บริการ เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าเป็นประเด็นที่พนักงานยังต้องได้รับการพัฒนาและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่พนักงานเห็นว่าดีอยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุง

**ตารางที่ 20** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร

มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุง	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
	อย่างยิ่ง	อย่างมาก				
1.มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้านการอ่าน การพูด การเขียน	4 (1.0%)	13 (3.3%)	155 (38.8%)	228 (57.0%)	3.52	0.61
2.มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี	38 (9.5%)	52 (13.0%)	233 (58.3%)	77 (19.3%)	2.87	0.83
3.มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี	17 (4.3%)	42 (10.5%)	223 (55.8%)	118 (29.5%)	3.11	0.75
4.มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา	84 (21.0%)	56 (14.0%)	207 (51.8%)	53 (13.3%)	2.57	0.97
มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารโดยภาพรวม					3.02	0.62

จากตารางที่ 20 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมตามมาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.02 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในเรื่องละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้านการอ่าน การพูด การเขียน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 38.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.52 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 19.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 2.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 55.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 29.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ผลการศึกษา “มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 51.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 21.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 2.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.97

และจากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร พบว่า มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษา และการสื่อสารเป็นประเด็นสำคัญมากที่กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารเห็นสอดคล้องกับบุคลากรผู้ให้บริการว่าควรต้องได้รับการปรับปรุงในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ

#### 4.3 ทักษะที่ต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะตำแหน่ง

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department)

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department)	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1.ด้านความรู้	3.31	0.62	ได้รับการพัฒนามากที่สุด
2.ด้านทักษะ	3.21	0.64	ได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 21 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department) พบว่า ด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดย มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก มีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department) ด้านความรู้

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.จิตวิทยาการบริการ	5 (4.0%)	5 (4.0%)	48 (38.4%)	67 (53.6%)	3.42	0.75
2.พฤติกรรมนักท่องเที่ยว	6 (4.8%)	9 (7.2%)	50 (40.0%)	60 (48.0%)	3.31	0.81
3.ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	5 (4.0%)	6 (4.8%)	57 (45.6%)	57 (45.6%)	3.33	0.75
4.ความรู้ด้านบริหารจัดการ	4 (3.2%)	8 (6.4%)	64 (51.2%)	49 (39.2%)	3.26	0.72

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้าน ความรู้	ควร		ควร	ไม่ต้อง	$\bar{x}$	S.D.
	ปรับปรุง อย่างยิ่ง	ปรับปรุง อย่างมาก	ควร ปรับปรุง	ปรับปรุง/ดี อยู่แล้ว		
5.ความรู้ด้านการเงิน	2 (1.6%)	7 (5.6%)	62 (49.6%)	54 (43.2%)	3.34	0.66
6.ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	6 (4.8%)	7 (5.6%)	72 (57.6%)	40 (32.0%)	3.17	0.74
ด้านความรู้โดยภาพรวม					3.31	0.62

จากตารางที่ 22 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department) ด้านความรู้ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “จิตวิทยาการบริการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 38.4 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างมากและควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ผลการศึกษา “พฤติกรรมนักท่องเที่ยว” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 40.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

ผลการศึกษา “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้วและควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างมาก คิดเป็นร้อยละ 4.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านบริหารจัดการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 39.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.26 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านการเงิน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 43.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.34 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงคิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 32.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

**ตารางที่ 23** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department) ด้านทักษะ

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านทักษะ	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม	5 (4.0%)	8 (6.4%)	40 (32.0%)	72 (57.6%)	3.43	0.79
2.การใช้ภาษาอังกฤษ	6 (4.8%)	7 (5.6%)	66 (52.8%)	46 (36.8%)	3.22	0.76
3.การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ	13 (10.4%)	13 (10.4%)	80 (64.0%)	19 (15.2%)	2.84	0.81
4.การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม	10 (8.0%)	10 (8.0%)	63 (50.4%)	42 (33.6%)	3.10	0.86
5.การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	6 (4.8%)	10 (8.0%)	53 (42.4%)	56 (44.8%)	3.27	0.81
6.การวางแผนและการวิเคราะห์	7 (5.6%)	6 (4.8%)	68 (54.4%)	44 (35.2%)	3.19	0.77
7.การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	6 (4.8%)	6 (4.8%)	67 (53.6%)	46 (36.8%)	3.22	0.75
8.ทักษะการให้บริการ/จิตสำนึกการบริการ	7 (5.6%)	4 (3.2%)	46 (36.8%)	68 (54.4%)	3.40	0.80
ด้านทักษะโดยภาพรวม					3.21	0.64

จากตารางที่ 23 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department) ด้านทักษะ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไปในเรื่องใดพบว่ามี

ผลการศึกษา “การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 32.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79



ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1.ด้านความรู้	3.31	0.62	ได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก
2.ด้านทักษะ	3.38	0.52	ได้รับการพัฒนามากที่สุด

จากตารางที่ 24 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) พบว่า ด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.38 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) ด้านความรู้

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร	1 (0.7%)	6 (4.2%)	65 (45.5%)	71 (49.7%)	3.44	0.61
2.ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร	6 (4.2%)	10 (7.0%)	60 (42.0%)	67 (46.9%)	3.31	0.78
3.ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	5 (3.5%)	16 (11.2%)	64 (44.8%)	58 (40.6%)	3.22	0.78
4.จิตวิทยาการบริการ	7 (4.9%)	8 (5.6%)	70 (49.0%)	58 (40.6%)	3.25	0.77
ด้านความรู้ โดยภาพรวม					3.31	0.62

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) ด้านความรู้ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 45.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.44 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 46.9 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 42.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ผลการศึกษา “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 40.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ผลการศึกษา “จิตวิทยาการบริการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 40.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 4.9 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

**ตารางที่ 26** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department) ด้านทักษะ

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านทักษะ	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร	3 (2.1%)	4 (2.8%)	44 (30.8%)	92 (64.3%)	3.57	0.66
2.การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร	2 (1.4%)	8 (5.6%)	49 (34.3%)	84 (58.7%)	3.50	0.67
3.การใช้ภาษาอังกฤษ	11 (7.7%)	19 (13.3%)	78 (54.5%)	35 (24.5%)	2.96	0.83
4.การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม	5 (3.5%)	6 (4.2%)	47 (32.9%)	85 (59.4%)	3.48	0.74
5.การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	3 (2.1%)	9 (6.3%)	69 (48.3%)	62 (43.4%)	3.33	0.69
6.ทักษะการให้บริการ/จิตสำนึกการบริการ	3 (2.1%)	8 (5.6%)	55 (38.5%)	77 (53.8%)	3.44	0.70
7.ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ	5 (3.5%)	9 (6.3%)	60 (42.0%)	69 (48.3%)	3.35	0.75
ด้านทักษะโดยภาพรวม					3.38	0.52





ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department)

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรเฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department)	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1.ด้านความรู้	3.41	0.58	ได้รับการพัฒนามากที่สุด
2.ด้านทักษะ	3.47	0.59	ได้รับการพัฒนามากที่สุด

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department) พบว่า ด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.41 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 และด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.47 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department) ด้านความรู้

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านความรู้	ควร	ควร	ควร	ไม่ต้อง	$\bar{x}$	S.D.
	ปรับปรุง อย่างยิ่ง	ปรับปรุง อย่างมาก	ปรับปรุง	ปรับปรุง/ ดีอยู่แล้ว		
1.ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก	2 (1.5%)	8 (6.1%)	29 (22.0%)	93 (70.5%)	3.61	0.67
2.ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก	1 (0.8%)	7 (5.3%)	40 (30.3%)	84 (63.6%)	3.57	0.63
3.ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	7 (5.3%)	11 (8.3%)	73 (55.3%)	41 (31.1%)	3.12	0.77
4.จิตวิทยาการบริการ	5 (3.8%)	9 (6.8%)	53 (40.2%)	65 (49.2%)	3.35	0.77
ด้านความรู้โดยภาพรวม					3.41	0.58

จากตารางที่ 28 ผลการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department) ด้านความรู้ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.41 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 และเมื่อทำการศึกษาจำแนกย่อยลงไป ในรายละเอียดพบว่า

ผลการศึกษา “ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าจะไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 70.5 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 22.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าจะควรปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็น

ร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.61 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

ผลการศึกษา “ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 30.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.57 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

ผลการศึกษา “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 55.3 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 31.1 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 5.3 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

ผลการศึกษา “จิตวิทยาการบริการ” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 40.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.35 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

**ตารางที่ 29** แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร เฉพาะแผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department) ด้านทักษะ

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร ด้านทักษะ	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว	$\bar{x}$	S.D.
1.ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก	2 (1.5%)	9 (6.8%)	35 (26.5%)	86 (65.2%)	3.55	0.69
2.ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม	2 (1.5%)	10 (7.6%)	33 (25.0%)	87 (65.9%)	3.55	0.70
3.การใช้ภาษาอังกฤษ	23 (17.4%)	20 (15.2%)	65 (49.2%)	24 (18.2%)	2.68	0.97
4.การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม	3 (2.3%)	5 (3.8%)	36 (27.3%)	88 (66.7%)	3.58	0.68
5.การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	8 (6.1%)	8 (6.1%)	44 (33.3%)	72 (54.5%)	3.36	0.85
6.ทักษะการให้บริการ/จิตสำนึกการบริการ	5 (3.8%)	11 (8.3%)	27 (20.5%)	89 (67.4%)	3.52	0.81
7.ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ	6 (4.5%)	10 (7.6%)	42 (31.8%)	74 (56.1%)	3.39	0.82
8.ความอดทน	1 (0.8%)	5 (3.8%)	18 (13.6%)	108 (81.8%)	3.77	0.55
9.ความซื่อสัตย์	2 (1.5%)	5 (3.8%)	11 (8.3%)	114 (86.4%)	3.80	0.58
ด้านทักษะโดยภาพรวม					3.47	0.59



ผลการศึกษา “ความอดทน” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 81.8 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 13.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.77 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55

ผลการศึกษา “ความซื่อสัตย์” พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ไม่ต้องปรับปรุง/ดีอยู่แล้ว คิดเป็นร้อยละ 86.4 รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 8.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีน้อยที่สุด คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นว่าการปรับปรุงอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 1.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.80 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐาน 1** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

**ตารางที่ 30** แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ	
	$\bar{X}$	S.D.
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.64	0.47
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	3.50	0.54
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	3.62	0.55

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) (คะแนนเฉลี่ย 3.64) มีทัศนคติ ด้านบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) (คะแนนเฉลี่ย 3.62) และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) (คะแนนเฉลี่ย 3.50)

**ตารางที่ 31** การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ  
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองใน งานโรงแรม	ค่าความ แปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	p
	ระหว่างกลุ่ม	1.572	2	0.786	2.880	0.057
ด้านบุคลิกภาพ	ภายในกลุ่ม	108.315	397	0.273		
	รวม	109.886	399			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพ มีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.057 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐาน 2** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้าน คุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

**ตารางที่ 32** แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม  
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้าน คุณธรรม จริยธรรม	
	$\bar{x}$	S.D.
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.60	0.45
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	3.54	0.49
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	3.62	0.51

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) (คะแนนเฉลี่ย 3.62) มีทัศนคติ ด้านคุณธรรม จริยธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) (คะแนนเฉลี่ย 3.60) และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) (คะแนนเฉลี่ย 3.54)

**ตารางที่ 33** แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองใน งานโรงแรม	ค่าความ แปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	p
	ระหว่างกลุ่ม	0.376	2	0.188	0.814	0.444
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ภายในกลุ่ม	91.704	397	0.231		
	รวม	92.080	399			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.444 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านคุณธรรม จริยธรรมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐาน 3** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 34 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป	
	$\bar{X}$	S.D.
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.36	0.52
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	3.23	0.54
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	3.16	0.65

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) (คะแนนเฉลี่ย 3.36) มีทัศนคติ ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) (คะแนนเฉลี่ย 3.23) และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) (คะแนนเฉลี่ย 3.16)

ตารางที่ 35 แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม	ค่าความแปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	p
ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป	ระหว่างกลุ่ม	2.526	2	1.263	3.888*	0.021
	ภายในกลุ่ม	128.992	397	0.325		
	รวม	131.519	399			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 35 การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป มีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.021 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบต่อเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD. แสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 36 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไป จำแนกตามตำแหน่งงาน เปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	บริการส่วนหน้า (Front Office)	อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	แม่บ้านและบริการ ส่วนห้องพัก (Housekeeping)
		3.36	3.23	3.16
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.36	-	0.13	0.20*
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	3.23		-	0.07
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	3.16			-

\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 36 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความรู้และความสามารถทั่วไปมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐาน 4** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารที่แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

$H_0$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารที่แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ โดยใช้ค่าสถิติ One-way ANOVA ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	S.D.
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.16	0.55
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	2.96	0.59
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	2.94	0.68



จากตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) (คะแนนเฉลี่ย 3.16) มีทัศนคติ ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารมากที่สุด รองลงมา คือ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) (คะแนนเฉลี่ย 2.96) และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) (คะแนนเฉลี่ย 2.94)

**ตารางที่ 38** แสดงการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองใน งานโรงแรม	ค่าความ แปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	p
ด้านความสามารถ/ทักษะด้าน ภาษาและการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3.975	2	1.988	5.319*	0.005
	ภายในกลุ่ม	148.348	397	.374		
	รวม	152.324	399			

\*อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 38 การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวกับทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร มีความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบต่อเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD. แสดงในตารางดังนี้

**ตารางที่ 39** แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร จำแนกตามตำแหน่งงาน เปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.

ตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	บริการส่วนหน้า (Front Office)	อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	แม่บ้านและบริการ ส่วนห้องพัก (Housekeeping)
		3.16	2.96	2.94
บริการส่วนหน้า (Front Office)	3.16	-	0.20*	0.23
อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)	2.96		-	0.02
แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)	2.94			-

\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 39 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office) มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรม ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



จากแผนภาพที่ 7 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านบุคลิกภาพ

- สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้แก่ เรื่องของบุคลิกภาพที่ดีและพึงประสงค์ รวมถึงการเลือกเสื้อผ้า การแต่งกาย การแต่งหน้าที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้น และต้องการให้อบรมเรื่องมารยาทและเทคนิคการให้บริการที่ดี
- ต้องการการส่งเสริมด้านกีฬาและสุขภาพ โดยต้องการพื้นที่และอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย
- ควรมีการเปลี่ยนแปลงเครื่องแบบพนักงานทั้งเรื่องรูปแบบ คุณภาพผ้า สี สัน เพื่อเพิ่มความโดดเด่นให้กับตัวพนักงานทำให้เป็นภาพพจน์กับโรงแรม
- ต้องการให้หัวหน้างานเป็นต้นแบบที่ดีให้กับพนักงานทั้งในด้านการวางตัว และการแต่งกาย
- ต้องการให้มีการอบรมเพื่อพัฒนา EQ และส่งเสริมการกล้าแสดงออกทางความคิดและพฤติกรรม

### 2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

- ต้องการให้จัดการบรรยายธรรมะ ฟังเทศน์ร่วมกัน ในหัวข้อเกี่ยวกับการบริการเพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงานของพนักงาน โดยต้องการให้เน้นเรื่องความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ความเมตตา โอบอ้อมอารีย์ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมก่อนตนเอง และความไม่เอาดีเอาเปรียบ เป็นต้น โดยพนักงานให้ข้อเสนอแนะว่าควรจัดอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 2 เดือนต่อหนึ่งครั้ง และหากมีการบรรยายธรรมะควรเชิญวิทยากรหรือนิมนต์พระนักเทศน์ที่สามารถนำเรื่องราวเกี่ยวกับการให้บริการมาบูรณาการเข้ากับธรรมะทำให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้และนำไปใช้ในชีวิตจริงได้
- ต้องการให้จัดการเข้าค่ายธรรมะ นั่งสมาธิ และส่งเสริมเกี่ยวกับพุทธศาสนามากขึ้น เช่น การทำบุญตักบาตรในตอนเช้า การถวายสังฆทานในวันสำคัญทางศาสนา เนื่องจากพนักงานจะได้รับวันหยุดเพียงสัปดาห์ละ 1 วัน ทำให้พนักงานไม่มีเวลาที่จะเดินทางไปทำบุญที่วัด

### 3. ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป

- พนักงานต้องการให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องหลังจากที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานแล้ว เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น อย่างน้อยทุกๆ 3 เดือน
- หัวหน้าควรมีบทบาทในการกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานที่ตนเองดูแล โดยอาจมีการทดสอบกลุ่มย่อยเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- ต้องการให้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ในแผนกที่รับผิดชอบ ทักษะและวิธีการทำงานเฉพาะตำแหน่งของตนมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการสำรวจความสนใจพิเศษและความสามารถพิเศษของพนักงานแต่ละคนก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเป็นการส่งเสริมสิ่งที่พนักงานถนัดหรือสนใจอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น
- การเชิญวิทยากรที่มีความรู้เฉพาะด้านจากภายนอกมาบรรยายแทนการใช้วิทยากรภายในโรงแรมซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลของโรงแรม ซึ่งจะทำให้พนักงานได้รับความรู้ที่กว้างและเป็นการเปิดโลกทัศน์ของพนักงานได้อย่างดี
- สิ่งอื่นๆที่พนักงานต้องการให้โรงแรมจัดให้มี ได้แก่ ห้องสมุดพร้อมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และบอร์ดข่าวสารจากภายนอก เช่น ข่าวสารการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกจัด หรือข่าวสารจากสถานศึกษาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการ เป็นต้น

### 4. ด้านความรู้และทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร

- ต้องการจัดให้มีห้องสมุดภาษาพร้อมอุปกรณ์โสตฯที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

- พนักงานต้องการให้จัดการเรียนการสอนโดยอาจารย์ต่างชาติเจ้าของภาษาหรือวิทยากรภายนอกที่เชี่ยวชาญและควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ภาษาต่างประเทศที่พนักงานต้องการได้รับการพัฒนาได้แก่ ภาษาอังกฤษเบื้องต้น ภาษาจีน ภาษาเวียดนามเบื้องต้น ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น ศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการทำงาน
- ควรจัดให้มีการอบรมการใช้งานและสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต

#### 5. ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

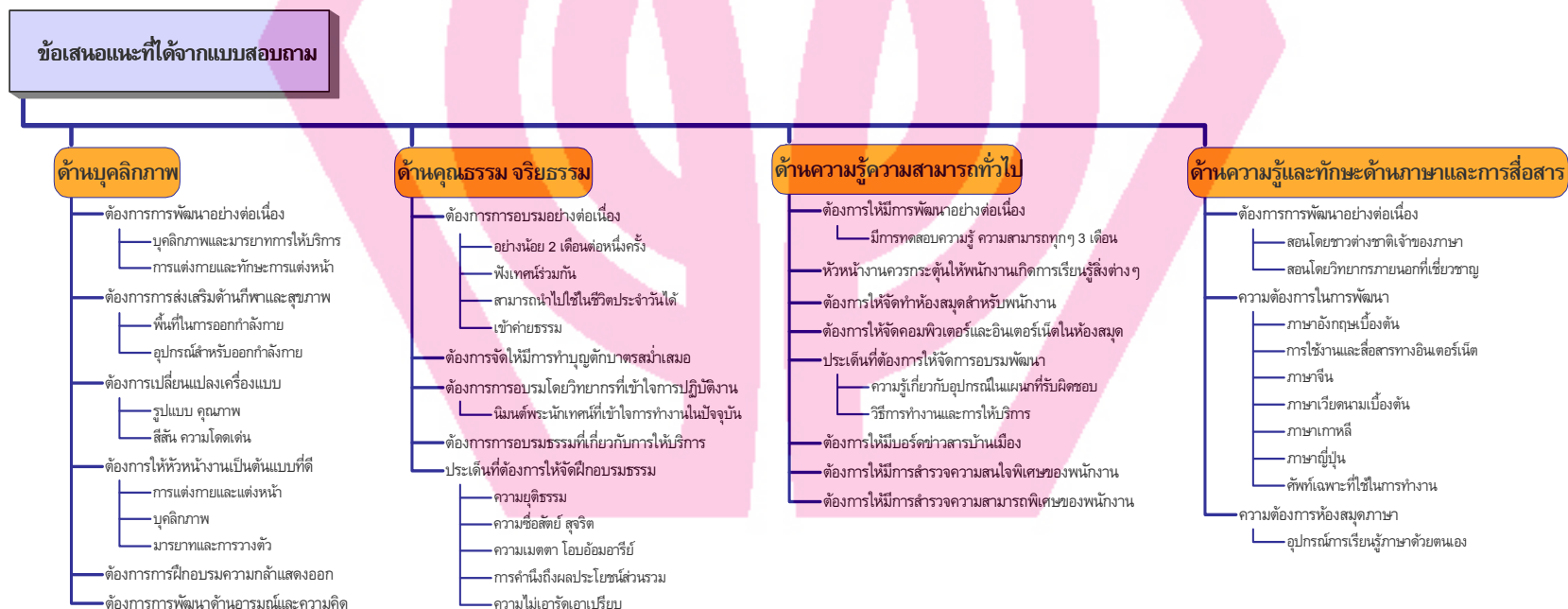
พนักงานต้องการให้จัดสวัสดิการเพิ่มขึ้นได้แก่ เงินกูดอกเบี้ยต่ำเพื่อที่อยู่อาศัย การจัดการรับส่งพนักงานในเส้นทางต่างๆ เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินสงเคราะห์กรณีเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต นอกเหนือจากเงินที่หักไว้สะสมประจำเดือน การเพิ่มค่าจ้างและค่าบริการ (service charge) ที่พนักงานได้รับรายเดือน การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงานเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การส่งหัวหน้างานออกไปฝึกอบรมภายนอกหรือที่หน่วยงานภาครัฐจัดให้



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

#### 4.5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่ได้รับจากแบบสอบถาม

จากการศึกษายังพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่มงานหลักของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครได้ให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองใน 4 ด้าน ดังแสดงในภาพประกอบที่ 7 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 7 ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานระดับปฏิบัติการ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร 2) ศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 แผนกหลัก ได้แก่ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม และ แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก 3) วิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร และ 4) ศึกษาหาแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

ด้านวิธีการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ โดยจำแนกเป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในแผนกบริการส่วนหน้า แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้าน/ งานบริการส่วนห้องพัก ในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าแผนกจำนวน 12 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาใช้การทดสอบแบบสอบถามเป็นเวลา 2 เดือนแล้วจึงเก็บรวบรวมและทำการบรรณาธิกรข้อมูลแล้วทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยสถิติเชิงบรรยายและการทดสอบด้วยการสร้างตาราง Cross-tab โดยเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางไขว้ประกอบการแปลความเชิงอรรถอธิบาย ซึ่งสามารถสรุป อภิปรายผลและเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### 5.2 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2.1 ข้อมูลภูมิหลัง

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 62.8 และเพศชายร้อยละ 37.3 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 21 – 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาคือช่วง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27 และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 21 ปี น้อยที่สุดคือร้อยละ 4 ซึ่งส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 47.3 และมีระดับการศึกษาที่ใกล้เคียงกันคือจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.3 และ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย คิดเป็นร้อยละ 26

เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างตามแผนกที่ทำการศึกษามีจำนวน 3 แผนกหลัก และเรียงตามลำดับจำนวนมากไปหาน้อยได้แก่ 1) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 35.75 2) แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก ร้อยละ 33 และ 3) แผนกบริการส่วนหน้า ร้อยละ 31.25

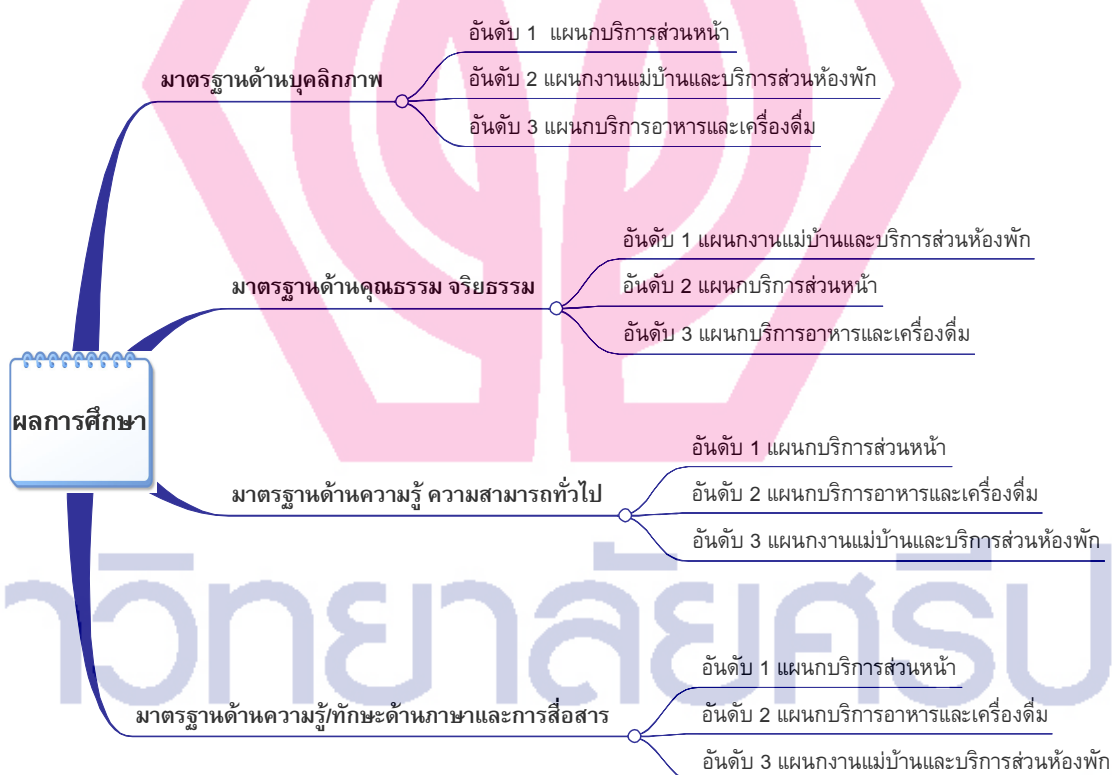
##### 5.2.2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม โดยกำหนดเกณฑ์การศึกษาตาม มาตรฐานระดับชาติของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย: มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไป

ของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักรวม 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร สรุปได้ดังนี้

ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาตามคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักรวมทั้ง 4 ด้านมากที่สุดแล้ว คืออยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง โดยเห็นว่า มาตรฐานด้านบุคลิกภาพได้รับการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และด้านความสามารถ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารตามลำดับ

จากผลการศึกษา หากพิจารณาแยกตามกลุ่มงานหลักที่ทำการศึกษา สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 8 และตารางที่ 40 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 8 แสดงผลการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานประกอบการที่พักรวม 4 ด้าน

จากภาพประกอบที่ 8 การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาแยกตามแผนงานหลัก สามารถสรุปได้ดังนี้



### 1. แผนกบริการส่วนหน้า

หากต้องการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกนี้ควรเน้นมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก

### 2. แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

หากต้องการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกนี้ควรเน้นมาตรฐานด้านบุคลิกภาพ และมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก

### 3. แผนกงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

หากต้องการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกนี้ควรเน้นมาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปและความรู้/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารเป็นหลัก

ตารางที่ 40 แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม 4 ด้าน

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

กลุ่มงาน	มาตรฐาน ด้านบุคลิกภาพ	มาตรฐาน ด้านคุณธรรม จริยธรรม	มาตรฐาน ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป	มาตรฐาน ด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและ การสื่อสาร
แผนกบริการส่วนหน้า	<u>อันดับ 1</u>	<u>อันดับ 2</u>	<u>อันดับ 1</u>	<u>อันดับ 1</u>
แผนกบริการอาหาร และเครื่องดื่ม	<u>อันดับ 3</u>	<u>อันดับ 3</u>	<u>อันดับ 2</u>	<u>อันดับ 2</u>
แผนกงานแม่บ้านและ บริการส่วนห้องพัก	<u>อันดับ 2</u>	<u>อันดับ 1</u>	<u>อันดับ 3</u>	<u>อันดับ 3</u>

หากพิจารณารายด้านตามแต่ละมาตรฐาน ผู้วิจัยขอสรุปดังนี้

#### 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 41

ตารางที่ 41 แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านบุคลิกภาพของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากน้อยไปมาก)

อันดับ	ประเด็นการศึกษา
1	- การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตามกาลเทศะ - สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนักได้และมีอนามัยส่วนตัว
2	- มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการทำงาน - มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ
3	การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน
4	การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย

จากตารางที่ 41 สรุปว่า บุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครต้องการการพัฒนามาตรฐานด้านบุคลิกภาพมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย การพูดสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน การมีความกระฉับกระเฉงว่องไวในการทำงาน และการวางตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ

## 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 42

ตารางที่ 42 แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม (เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

อันดับ	ประเด็นการศึกษา
1	มีความซื่อสัตย์สุจริต
2	มีมนุษยสัมพันธ์ดี
3	ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน
4	มีความยุติธรรม
5	มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
6	ตรงต่อเวลา
7	มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8	- มีทัศนคติที่ดีต่องาน - เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
9	มีเหตุผล
10	มีความรับผิดชอบสูง
11	มีระเบียบวินัย
12	มีความละเอียดรอบคอบ
13	มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี

จากตารางที่ 42 สรุปว่า บุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครต้องการการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรมมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ และการมีวินัย ส่วนสิ่งที่สำคัญยิ่งต่องานบริการคือ การมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น บุคลากรเองยังมีความเห็นว่าได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไม่มากพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

### 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 43

ตารางที่ 43 แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร  
ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่  
พักแรม

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

อันดับ	ประเด็นการศึกษา
1	มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด
2	มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน
3	มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน
4	- มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน - มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี
5	มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/ หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
6	มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
7	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายสถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
8	มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค

จากตารางที่ 43 สรุปว่า บุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ต้องการการพัฒนามาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์

#### 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองตามมาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 44

ตารางที่ 44 แสดงการจัดลำดับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการพัฒนาตนเอง: มาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

อันดับ	ประเด็นการศึกษา
1	มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดี ทั้งทางด้าน การอ่าน การพูด การเขียน
2	มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี
3	มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี
4	มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจาก ภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา

จากตารางที่ 44 สรุปว่า บุคลากรผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ต้องการการพัฒนามาตรฐานด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language)

### 5.2.3 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมด้านความรู้และทักษะเฉพาะ ตำแหน่ง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม โดยกำหนดเกณฑ์ การศึกษา 2 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) และ 2) ด้านทักษะ (Skills) จากกลุ่มบุคลากรที่อยู่ในธุรกิจ โรงแรม 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มบริการส่วนหน้า (Front Office) กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) และกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping) โดยสรุปได้ดังนี้

#### 1) กลุ่มบริการส่วนหน้า (Front Office)

จากการศึกษา สรุปว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้สำคัญ 6 ด้าน และทักษะ 8 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 45

**ตารางที่ 45 แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร**

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
อันดับ 1 จิตวิทยาการบริการ	อันดับ 1 การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องและเหมาะสม
อันดับ 2 ความรู้ด้านการเงิน	อันดับ 2 Service Mind/ ทักษะการให้บริการ
อันดับ 3 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	อันดับ 3 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
อันดับ 4 ตลาดและพฤติกรรมนักท่องเที่ยว	อันดับ 4 การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
อันดับ 5 ความรู้ด้านบริหารจัดการ	อันดับ 5 การวางแผนและคิดวิเคราะห์
อันดับ 6 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	อันดับ 6 การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Communication)
	อันดับ 7 การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ

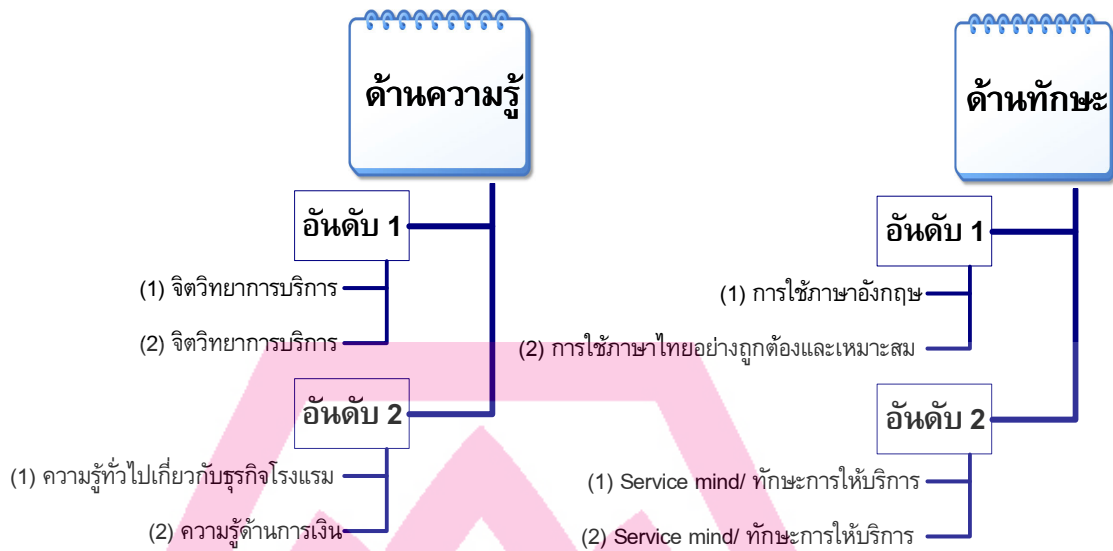
- ด้านความรู้ เห็นว่าได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ จิตวิทยาการบริการ และความรู้ด้านการเงิน ตามลำดับ

ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความรู้ด้านบริหารจัดการ ตามลำดับ

- ด้านทักษะ เห็นว่าได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม และทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ ตามลำดับ

ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ตามลำดับ

และเมื่อเปรียบเทียบกับผลของการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากร 2 อันดับแรกสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 9 เมื่อกำหนดให้ (1) หมายถึง ประเด็นที่ผู้ประกอบการคาดหวัง และ (2) ความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อการพัฒนาตนเอง



ภาพประกอบที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาค้นคว้าความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้า

จากแผนภาพที่ 9 สรุปได้ว่า **ด้านความรู้** ผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าควรมีความรู้เรื่องจิตวิทยาการบริการเป็นอันดับ 1 ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับบุคลากร ส่วนอันดับ 2 ไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าควรมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม แต่บุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีความรู้ด้านการเงิน **ด้านทักษะ** ผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้าควรมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเป็นอันดับ 1 ซึ่งไม่สอดคล้องกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด ส่วนอันดับ 2 บุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะด้าน Service mind และทักษะการให้บริการที่ดีแล้วซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ประกอบการ

## 2) กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)

จากการศึกษา สรุปว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้สำคัญ 4 ด้าน และทักษะ

7 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 46

**ตารางที่ 46 แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร**

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนาจากไปน้อย)

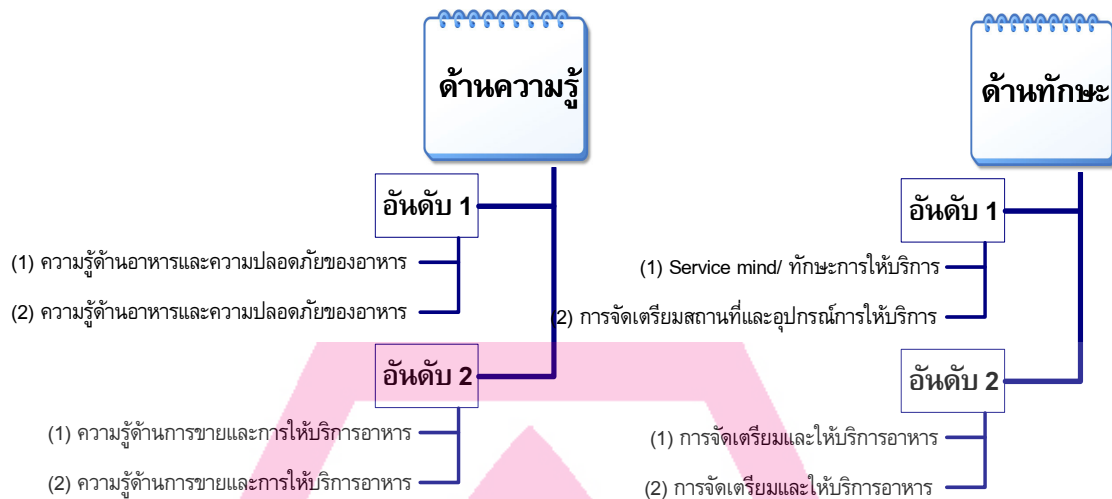
ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
<u>อันดับ 1</u> ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร	<u>อันดับ 1</u> การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร
<u>อันดับ 2</u> ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร	<u>อันดับ 2</u> การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร
<u>อันดับ 3</u> จิตวิทยาการบริการ	<u>อันดับ 3</u> การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องและเหมาะสม
<u>อันดับ 4</u> ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	<u>อันดับ 4</u> ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ
	<u>อันดับ 5</u> ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ
	<u>อันดับ 6</u> การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
	<u>อันดับ 7</u> การใช้ภาษาอังกฤษ

- **ด้านความรู้** เห็นว่าได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร และความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร ตามลำดับ ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ ตามลำดับ
- **ด้านทักษะ** เห็นว่าได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการอาหาร และการจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร ตามลำดับ

ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตามลำดับ

และเมื่อเปรียบเทียบกับผลของการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากร 2 อันดับแรกสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 10 เมื่อกำหนดให้ (1) หมายถึง ประเด็นที่ผู้ประกอบการคาดหวัง และ (2) ความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อการพัฒนาตนเอง





ภาพประกอบที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาค้นคว้าความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม

จากภาพประกอบที่ 10 สรุปได้ว่า **ด้านความรู้** บุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรควรมีความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของอาหาร เป็นอันดับ 1 และ ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหารเป็นอันดับ 2 **ด้านทักษะ** ผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่มควรมีทักษะด้าน Service mind และทักษะการให้บริการเป็นอันดับ 1 ซึ่งไม่สอดคล้องกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะการจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การให้บริการมากที่สุด ส่วนอันดับ 2 บุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะด้านการจัดเตรียมและให้บริการอาหารที่ดีซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ประกอบการ

### 3) กลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department)

จากการศึกษา สรุปว่า บุคลากรมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้สำคัญ 4 ด้าน และทักษะ 9 ด้าน ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 47

**ตารางที่ 47 แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะของบุคลากรกลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร**

(เรียงตามลำดับการได้รับการพัฒนามากไปน้อย)

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
<u>อันดับ 1</u> ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก	<u>อันดับ 1</u> ความซื่อสัตย์
<u>อันดับ 2</u> ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก	<u>อันดับ 2</u> ความอดทน
<u>อันดับ 3</u> จิตวิทยาการบริการ	<u>อันดับ 3</u> การใช้ภาษาอังกฤษ
<u>อันดับ 4</u> ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	<u>อันดับ 4</u> การใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้องและเหมาะสม
	<u>อันดับ 5</u> ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาดที่ถูกต้องและเหมาะสม
	ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก
	<u>อันดับ 6</u> ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ
	<u>อันดับ 7</u> ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ
	<u>อันดับ 8</u> การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

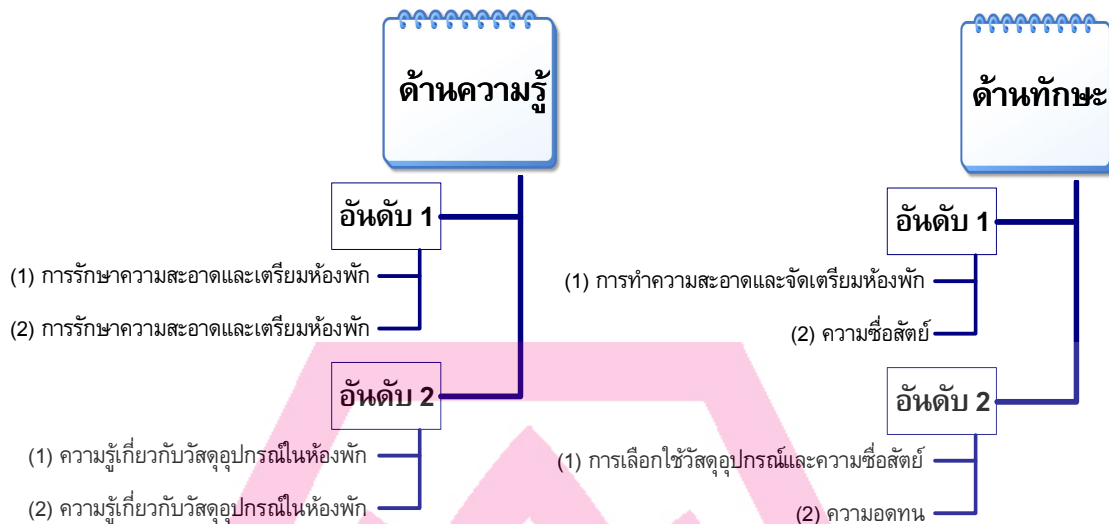
- ด้านความรู้ เห็นว่าได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและจัดเตรียมห้องพัก และความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพักตามลำดับ

ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และจิตวิทยาการบริการ ตามลำดับ

- ด้านทักษะ เห็นว่าได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอันดับสูงสุด 2 อันดับแรกคือ ความซื่อสัตย์ และความอดทน ตามลำดับ

ส่วนด้านที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนามากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ตามลำดับ

และเมื่อเปรียบเทียบกับผลของการศึกษาความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากร 2 อันดับแรกสามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 11 เมื่อกำหนดให้ (1) หมายถึง ประเด็นที่ผู้ประกอบการคาดหวัง และ (2) ความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อการพัฒนาตนเอง



ภาพประกอบที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบผลของการศึกษากับการศึกษาค้นคว้าความต้องการด้านคุณภาพของกำลังคนสำหรับธุรกิจโรงแรมและที่พักตามความคาดหวังของผู้ประกอบการที่มีต่อระดับคุณภาพของบุคลากรกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก

จากภาพประกอบที่ 11 สรุปได้ว่า **ด้านความรู้** บุคลากรกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรควรมีความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและเตรียมห้องพัก เป็นอันดับ 1 และ ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ในห้องพักเป็นอันดับ 2 **ด้านทักษะ** ผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรกลุ่มแม่บ้านและบริการส่วนห้องพักควรมีทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียมห้องพักเป็นอันดับ 1 ซึ่งไม่สอดคล้องกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะในเรื่องของความซื่อสัตย์มากที่สุด ส่วนอันดับ 2 ผู้ประกอบการมีความคาดหวังว่าบุคลากรควรมีทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และความซื่อสัตย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับบุคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความเห็นว่าตนเองมีทักษะในเรื่องของความอดทนมากกว่า

#### 5.2.4 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้สามารถสรุปได้ดังนี้

**สมมติฐาน 1** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

**สรุปการทดสอบ** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน คือ อยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง

**สมมติฐาน 2** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมที่แตกต่างกัน

**สรุปการทดสอบ** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนา

ตนเองในงานโรงแรมด้านคุณธรรม จริยธรรมไม่แตกต่างกัน คือ อยู่ใน  
เกณฑ์ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง

**สมมติฐาน 3** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนา  
ตนเองในงานโรงแรมด้านความรู้และความสามารถทั่วไปที่แตกต่างกัน

**สรุปการทดสอบ** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนา  
ตนเองในงานโรงแรมด้านความรู้และความสามารถทั่วไปที่แตกต่างกัน โดย  
แผนกบริการส่วนหน้าอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปรับปรุง  
ในขณะที่แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้านและบริการ  
ส่วนห้องพักอยู่ในเกณฑ์ ควรได้รับการปรับปรุง

**สมมติฐาน 4** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนา  
ตนเองในงานโรงแรมด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารที่  
แตกต่างกัน

**สรุปการทดสอบ** พนักงานโรงแรมระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนา  
ตนเองในงานโรงแรมด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารไม่  
แตกต่างกัน คือ อยู่ในเกณฑ์ควรได้รับการปรับปรุง

## 5.2.5 สรุปบทสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหาร

### 5.2.5.1 สถานการณ์การท่องเที่ยวและที่พักแรมในปัจจุบันเป็นอย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขต  
กรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่า ในขณะนี้สถานการณ์การเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนด  
แนวโน้มการเข้าพักของแขกในธุรกิจโรงแรม แต่เนื่องจากธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวเป็นธุรกิจที่ใช้  
เงินในการลงทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่สูงมากนัก จึงได้รับผลกระทบน้อยกว่าโรงแรม  
ระดับ 4-5 ดาว ที่ใช้เงินในการลงทุนมากกว่านอกจากนั้นยังต้องรับภาระต้นทุนคงที่ (fixed cost)  
เช่น ต้นทุนแรงงานที่สูงกว่าโรงแรมระดับ 3 ดาว จึงทำให้เกิดปรากฏการณ์ปลดพนักงาน ลด  
เงินเดือนหรือการขอความร่วมมือจากพนักงานในการลาแบบไม่ขอรับเงินเดือน (leave without pay)  
ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว

กลุ่มผู้บริหารบางกลุ่มได้ให้ความเห็นว่าในอนาคตธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวควรต้องปรับกล  
ยุทธ์การขายและบริการควบคู่กันไป โดยเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในโรงแรมเป็นสำคัญ  
โดยเฉพาะการพัฒนาด้านความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศและทัศนคติในการให้บริการ  
เนื่องจากจะมีการเปิดเขตการค้าเสรีขึ้นในอนาคตอันใกล้

ผู้บริหารโรงแรมในพื้นที่ที่มีการแข่งขันกันระหว่างโรงแรมและธุรกิจภัตตาคาร ร้านอาหารได้ให้  
ความเห็นเพิ่มเติมว่า โรงแรมระดับ 3 ดาวจะมีคู่แข่งเป็นร้านอาหารรายย่อยเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากใน  
บางพื้นที่ เช่น เขาวราช ซึ่งเป็นแหล่งที่นักท่องเที่ยวสามารถออกไปรับประทานอาหารภายนอก

โรงแรมได้โดยที่คุณภาพและราคาของอาหารใกล้เคียงกันกับในโรงแรม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเน้นที่การพัฒนาบริการเป็นหลัก

นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมองว่าในอนาคตสถานการณ์การท่องเที่ยวและเข้าพักรวมจะขึ้นอยู่กับนโยบายและกลยุทธ์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐบาลว่าจะสามารถดึงดูดชาวต่างชาติได้อย่างไร ธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวจะประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนจากภาครัฐบาล โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรมให้เป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

#### 5.2.5.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของไทยควรจะเป็นไปในทิศทางใด

กลุ่มผู้บริหารโรงแรมเห็นว่าการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของตนควรต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐบาลและฝ่ายบริหารโรงแรมในเรื่องงบประมาณและความร่วมมือส่วนการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้นควรเน้นการปลูกฝังการทำงานด้วยจิตวิญญาณและใจรักในงานบริการ (service mind) ให้มากขึ้นเนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ คนที่ทำงานด้านนี้มักไม่มี service mind เท่าที่ควร ตัวเล็อกการทำงานมีมาก บางคนมีมุมมองว่าเป็นงาน “ชั้นต่ำและไม่มีเกียรติ” ทำให้ไม่มีความอดทนมากพอที่จะอยากเติบโตในสายงานนี้ และเมื่อพบเจอปัญหาในการทำงานทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ทำให้ถดถอย มีอัตราการเข้า-ออกของพนักงานสูง โดยเฉพาะพนักงานแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นแผนกที่หาแรงงานมาทดแทนได้ยากมาก

ส่วนแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาควรเน้นการพัฒนาภาษาอังกฤษมากที่สุด เนื่องจากเป็นภาษาสากลที่คนเกือบทุกเชื้อชาติสามารถสื่อสารได้ โดยแนะนำให้มีการจัดการเรียนการสอนและทดสอบ TOEIC และภาษาอื่นๆนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ โดยคำนึงถึงกลุ่มแขกที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือกลุ่มที่มาใช้บริการเป็นหลัก เพื่อให้สามารถสื่อสารกับแขกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นยังควรเน้นการพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในการให้บริการแก่แขกที่เข้ามาใช้บริการ

กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าการเชิญวิทยากรมืออาชีพจากภายนอกมาบรรยายให้กับบุคลากรนอกเหนือจากการให้หัวหน้างานสอนงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้และประสบการณ์ที่ดีกว่าและน่าจะเป็นวิธีที่เกิดประสิทธิผลกว่า

นอกจากนี้กลุ่มหัวหน้างานยังเห็นว่าควรมีการจัดการฝึกอบรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะการส่งหัวหน้างานไปฝึกอบรมภายนอก และเน้นการอบรมธรรมะทั้งในและนอกสถานที่ มีการส่งเสริมให้มีการร่วมกันทำบุญในพื้นที่ต่างจังหวัดให้มากขึ้น

#### 5.2.5.3 อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวประสบความสำเร็จ

กลุ่มผู้บริหารโรงแรมมองว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวประสบความสำเร็จคือความร่วมมือจากฝ่ายบริหารและพนักงาน กล่าวคือ ฝ่ายบริหารโรงแรมสามารถสร้างแรงจูงใจ (เสริมแรงทางบวก) เพื่อให้พนักงานมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองด้วยวิธีต่างๆ เช่น การเพิ่มค่าความสามารถในการสื่อสารภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ การเพิ่ม service charge เป็นต้น รวมถึงการมีนโยบายการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ออกไปอบรมภายนอก การจัดการฝึกอบรมที่ต่อเนื่องและมีการทดสอบเป็นระยะหลังจากผ่านการอบรมแล้ว

นอกจากการให้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารโรงแรมแล้วส่วนหนึ่งน่าจะเป็นผลบังคับจากภาครัฐ (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) ในการกำหนดให้พนักงานต้องฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนสาขาอาชีพและ

ยกระดับฝีมือแรงงาน โดยไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมภายในหรือภายนอกสถานที่ บัณฑิตของความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับผู้สอนต้องมีความรู้และความชำนาญในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี

### 5.2.6 สรุปการวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า เจ้าของกิจการมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม การจัดการมีการวางแผนแต่ไม่เป็นระบบ การสรรหาพนักงานใหม่นิยมใช้วิธีการสรรหาผ่านคนรู้จัก และจากแหล่งภายในโรงแรม (จากบุคลากรต่างแผนก) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงมาคือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ในช่วงเศรษฐกิจไม่ดียังคงไม่มีนโยบายปลดพนักงานหรือลดเงินเดือนพนักงาน

ในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวมีการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ เช่น อาหารฟรี 2 มื้อ เครื่องแบบทำงาน ประกันสังคม เป็นต้น

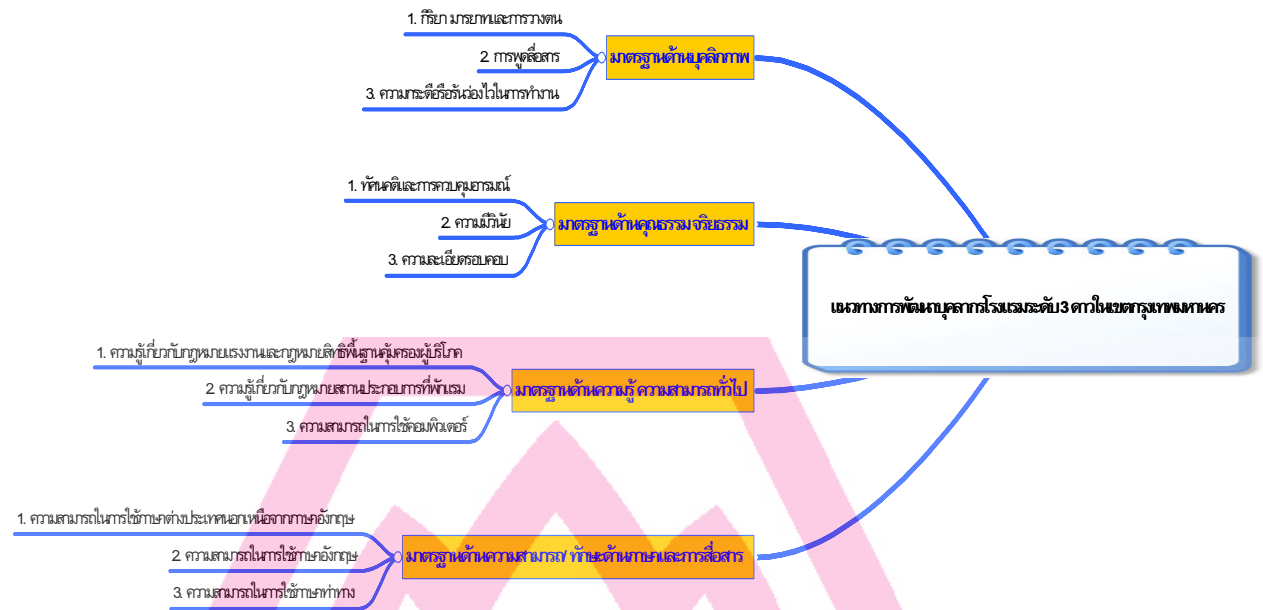
การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร มีการจัดการฝึกอบรมแต่ไม่ค่อยต่อเนื่อง เนื่องจากในช่วงที่เศรษฐกิจไม่ดีทำให้ต้องประหยัดงบประมาณรายจ่ายที่คิดว่าไม่จำเป็น หากจะมีการจัดการฝึกอบรมพัฒนาจะจัดในช่วงที่ไม่ใช่ฤดูกาลท่องเที่ยว (low season) เพื่อไม่ให้กระทบกับงานที่ต้องให้บริการแก่แขก

โรงแรมหลายแห่งมีการเข้าโครงการของรัฐบาลคือ “โครงการฝึกต้นกล้าอาชีพ” ซึ่งเป็นโครงการที่ให้ผลย้อนกลับที่ดีมาก

โรงแรมระดับ 3 ดาวมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน แล้วคัดพนักงานดีเด่นประจำปี มีการมอบรางวัลและนำคนในครอบครัวพนักงานที่ได้รับรางวัลมาร่วมรับประทานอาหารในโรงแรม

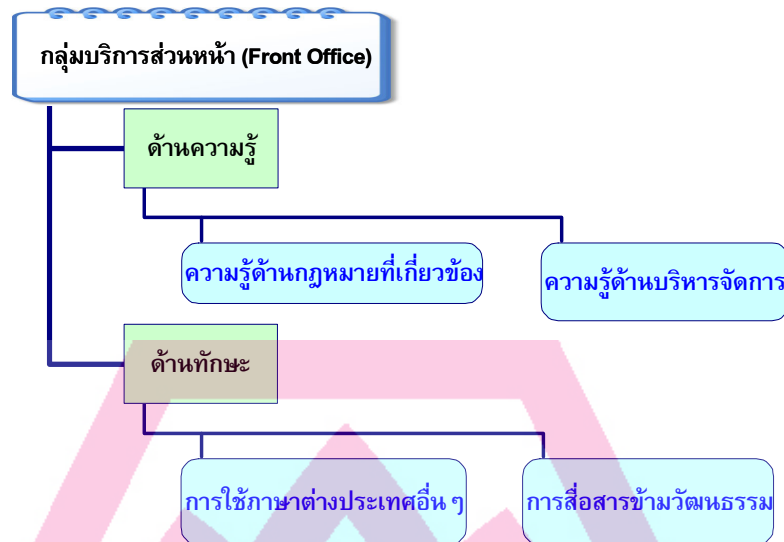
## 5.3 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยขอสรุปแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามมาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม โดยกำหนดจากประเด็นความต้องการในการพัฒนามากที่สุด 3 อันดับแรก และแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งแยกตามกลุ่มงานหลัก โดยกำหนดจากประเด็นความต้องการในการพัฒนามากที่สุด 2 อันดับแรก ดังแสดงในภาพประกอบที่ 12, 13, 14 และ 15



ภาพประกอบที่ 12 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร  
ตามมาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พึงปร

จากภาพประกอบที่ 12 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ควรเน้นการฝึกอบรม กิริยามารยาทในการให้บริการ การวางตัวและการแสดงออกในการให้บริการที่เหมาะสม การพูดสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถพูดสื่อสารให้แขกเข้าใจและสามารถเข้าใจความต้องการของแขกได้ดี การฝึกความกระตือรือร้นคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน สามารถให้บริการแขกได้ด้วยความรวดเร็วและไม่ผิดพลาด 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ควรเน้นการพัฒนาและฝึกการคิดให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ ซึ่งหากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการแล้วจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีผลต่อคุณภาพการบริการโดยตรง นอกจากนี้ยังควรพัฒนาความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ความอดทนอดกลั้นหากต้องเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นระหว่างการให้บริการเพื่อลดปัญหาการถูกร้องเรียนจากแขก การฝึกความมีวินัยในการปฏิบัติงาน และฝึกให้มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายระหว่างการให้บริการแก่แขกได้ 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป ควรให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายสถานประกอบการที่พึงปร และการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ 4) มาตรฐานด้านความสามารถและทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ควรเน้นการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ การพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ และการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ภาษากาย (ท่าทาง) ในการสื่อสารกับแขกได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพ



ภาพประกอบที่ 13 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มบริการส่วนหน้า (Front Office)

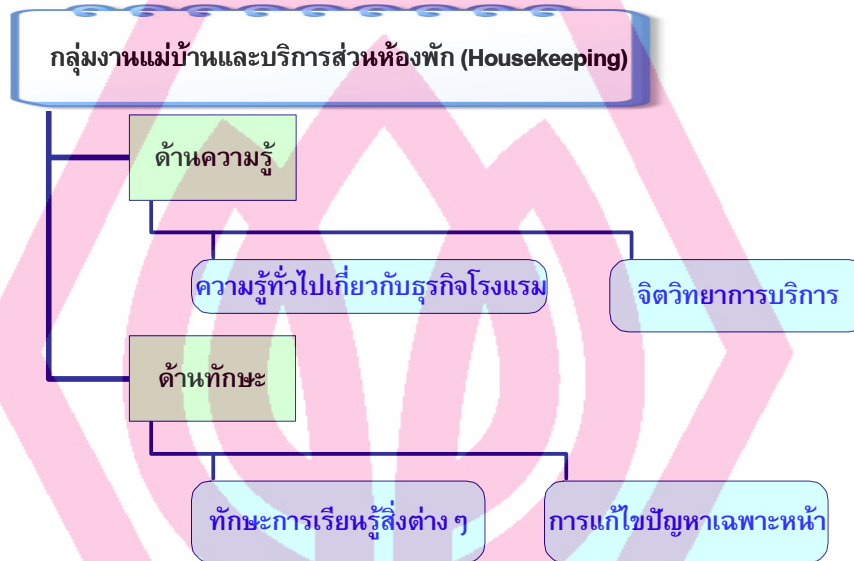
จากภาพประกอบที่ 13 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรกลุ่มบริการส่วนหน้า โดยแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ควรให้ความรู้ด้านกฎหมายและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรมและท่องเที่ยว และความรู้ด้านบริหารจัดการ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการกำลังคน การควบคุมดูแลงาน และการประเมินผลงาน เป็นต้น ส่วนด้านทักษะ ควรเน้นการพัฒนาการใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ เช่น ภาษาเกาหลี ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น เป็นต้น และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เช่น พฤติกรรมนักท่องเที่ยวแต่ละเชื้อชาติ วัฒนธรรมของชนชาติต่างๆ การปรับตัวให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นต้น



ภาพประกอบที่ 14 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service)



จากภาพประกอบที่ 14 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรกลุ่มบริการอาหารและเครื่องดื่ม โดยแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ควรพัฒนาความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร แผนกต่างๆในโรงแรม และความสำคัญของธุรกิจโรงแรมที่มีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และความรู้เรื่องจิตวิทยาการบริการ เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของแขก สิ่งที่ต้องปฏิบัติหรือควรหลีกเลี่ยงในการให้บริการ ความเข้าใจในตัวของแขกที่เราต้องให้บริการ เป็นต้น ส่วนด้านทักษะ ควรเน้นการฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้มาก และความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการให้บริการ เป็นต้น



ภาพประกอบที่ 15 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง กลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)

จากภาพประกอบที่ 15 แสดงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรกลุ่มงานแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก โดยแยกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ควรพัฒนาความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร แผนกต่างๆในโรงแรม และความสำคัญของธุรกิจโรงแรมที่มีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และความรู้เรื่องจิตวิทยาการบริการ เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของแขก สิ่งที่ต้องปฏิบัติหรือควรหลีกเลี่ยงในการให้บริการ ความเข้าใจในตัวของแขกที่เราต้องให้บริการ เป็นต้น ส่วนด้านทักษะ ควรเน้นการฝึกอบรมทักษะการเรียนรู้ต่างๆ และความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

- 5.4.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครควรมีการประสานงานกับภาครัฐบาลในการจัดฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานและเข้าร่วม “โครงการฝึกต้นกล้าอาชีพ” ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับผลตอบแทนที่ดีมาก

- 5.4.1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรระบุถึงความจำเป็นของการมีห้องสมุดหรือห้องฝึกอบรม พร้อมวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนที่อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี สะอาดและเพียงพอแก่การใช้งานไว้ในเกณฑ์การพิจารณาตัดสินมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งเป็นตัวชี้วัดข้อที่ 6. รหัสตัวชี้วัดที่ 425 ด้านสนับสนุนการบริการของหมวดที่ 11. ส่วนของพนักงาน (ตามตารางที่ 2.2 ในบทที่ 2)
- 5.4.1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการ (Operative Level Development) ที่ปฏิบัติหน้าที่ในแผนกหลัก 3 แผนกของโรงแรมได้แก่ 1) แผนกบริการส่วนหน้า 2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และ 3) แผนกงานแม่บ้านและงานบริการส่วนห้องพัก จัดว่าเป็นการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual development) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพส่วนบุคคลให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ของโรงแรม รูปแบบของการพัฒนาควรเน้นที่ความรู้ ทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน และเจตคติด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 5.4.1.4 ผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานครควรจัดทำนโยบายสายทางการก้าวหน้าในอาชีพ (career path) พร้อมกับการจัดการพัฒนาสายอาชีพ (career development) ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อโอกาสของความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือเพื่อการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นโดยจัดการฝึกอบรมเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของบุคลากรตามสายทางการก้าวหน้าในอาชีพ
- 5.4.1.5 ควรศึกษาหาความต้องการหรือความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการ เนื่องจากจะทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและตรงกับความต้องการมากที่สุด ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่สูญเสียงบประมาณขององค์กรไปโดยเปล่าประโยชน์

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 5.4.2.1 ควรมีการวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับคุณภาพการให้บริการของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร
- 5.4.2.2 ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตจังหวัดอื่นๆ ที่เป็นแหล่งการท่องเที่ยวของประเทศไทย
- 5.4.2.3 ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในกลุ่มงานสนับสนุนของโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร
- 5.4.2.4 ควรใช้มาตรฐานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการมาเป็นประเด็นในการศึกษา เช่น มาตรฐานระดับภูมิภาคเอเชีย หรือมาตรฐานระดับโลก เป็นต้น
- 5.4.2.5 ศึกษาเปรียบเทียบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติของผู้มารับบริการที่มีต่อพนักงานผู้ให้บริการ ด้านทัศนคติของพนักงานผู้ให้บริการที่มีต่อการพัฒนาตนเอง และด้านความคาดหวังจากผู้ประกอบการที่มีต่อพนักงานผู้ให้บริการ



## บรรณานุกรม

- กลุ่มพัฒนามาตรฐานบริการท่องเที่ยว สำนักพัฒนาบริการท่องเที่ยว สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2550. **มาตรฐานการท่องเที่ยวไทยมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: หจก. มีเดียเพรส.
- กุลธน วัฒพงศ์ และเสนต์ จุ้ยโต. 2545. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” พิมพ์ครั้งที่ 4. **เอกสารการสอนชุดวิชาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. หน่วยที่ 4. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. 2530. “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาการบริการ.” พิมพ์ครั้งที่ 1. **เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ**. หน่วยที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. 2549. “ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร.” พิมพ์ครั้งที่ 3. **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร**. หน่วยที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เชาว์ โรจนแสง. 2545. “แนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.” พิมพ์ครั้งที่ 4. **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. หน่วยที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- दनัย เทียนพุ่ม. 2537. **กลยุทธ์การพัฒนาคณะ: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา แดงโรจน์. 2549. **การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรมศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บริษัท เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- พูนศิริ วัจนะภูมิ. 2530. “การจูงใจในการบริการ.” พิมพ์ครั้งที่ 1. **เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ**. หน่วยที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราณี อิศัยกุล. 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมาคมโรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว. 2545. **มาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : มปท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. 2548. **การศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ (ด้านอุปสงค์)**. กรุงเทพมหานคร : มปท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2548. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมหลัก**. กรุงเทพมหานคร : มปท.
- สุนันทา เลาหพันธ์. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เพ็ชรี ฐิติเชษฐ์. 2548. “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรองค์กรไทยด้วยการฝึกอบรม.” **เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ ครั้งที่ 1 วิถีวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. ธันวาคม 2548, ครั้งที่ 1: 200-205.
- สุรรัตน์ ดวงสุวรรณ. 2551. “คุณลักษณะฝีมือแรงงานที่พึงประสงค์ของอุตสาหกรรมโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้.” **เอกสารประกอบการประชุมวิชาการและวิจัยประจำปี 2551 มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรกฎาคม 2551, ครั้งที่ 1: 205-213.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2545. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย:

- การศึกษาเปรียบเทียบ : รายงานผลการวิจัย.” จุฬาลงกรณ์วารสาร. กรกฎาคม - กันยายน 2545, ครั้งที่ 56: 53-82.
- บุศยารัตน์ คู่เทียม. 2548. “การประเมินคุณภาพบริการของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการจดหมายเหตุและเอกสาร ภาควิชาภาษาตะวันออก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิทธิโชค เลิศธีรดา. 2551. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: กรณีศึกษาอาชีพมัคคุเทศก์.” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- दनัย เทียนพุ่ม ไพบุลย์ อนวัชมงคล สينا ปิตาสัย เสถียร เดชะบรรณะปัญญา วันจันทร์ รัตนสุนทร และวัชรภรณ์ แสงพยับ. 2541. “รายงานการวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550).” อ้างถึงใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2549. การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 12. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 14. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธัญญา แซ่หู่. 2539. “ความต้องการ การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรในสาขาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของภาคธุรกิจเอกชนในกรุงเทพมหานครและภาคตะวันตก.” วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ. อ้างถึงใน สิทธิโชค เลิศธีรดา. 2551. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: กรณีศึกษาอาชีพมัคคุเทศก์.” สารนิพนธ์ สาขาวิชาการวางแผนและการจัดการการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมิต สัชฌุกร. 2543. การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สายธาร. อ้างถึงใน บุศยารัตน์ คู่เทียม. 2548. “การประเมินคุณภาพบริการของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการจดหมายเหตุและเอกสาร ภาควิชาภาษาตะวันออก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. ยุทธศาสตร์การพัฒนการท่องเที่ยวไทยในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554. อ้างถึงใน อัจฉริยา ศักดิ์นรงค์. 2552. “การประยุกต์ใช้วัฒนธรรมไทยในโรงแรมประเภทบูติคโฮเทล.” วารสารการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ, ฉบับที่ 1: 3. เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2553 จาก [http://www.ttresearch.org/home/images/2552\\_1/05.pdf](http://www.ttresearch.org/home/images/2552_1/05.pdf)
- “อีก 3 ปีแรงงานท่องเที่ยววิกฤติหนัก+เหตุโรงแรมเปิดใหม่เพียบ/ สมองไหลไปตะวันออกกลาง/ เร่งพัฒนาบุคลากรด่วน.” 31. ก.ค. 2551 – 2 ส.ค. 2551. ใน **ฐานเศรษฐกิจ**. เข้าถึงเมื่อ เมษายน พ.ศ. 2552 จาก <http://www.thannews.th.com/detailnews.php?id=R382344Z&issue=2344>
- Jack E. Miller, Mary Porter and Karen E. Drummond. 1992. **SUPERVISION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**. 2<sup>nd</sup> Edition. New York, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Looy Van Bart, Gemmel Paul and Dierdonck Van Roland. 2003. **SERVICE MANAGEMENT: An Integrated Approach**. 2<sup>nd</sup> Edition. London, United Kingdom: Pearson Education Limited.



ภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสอบถามสำหรับบุคลากรโรงแรม .....

## เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม

## : กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย หน้าข้อความหรือช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลัง

ส่วนที่ 2 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

ส่วนที่ 3 ทิศนคติต่อการพัฒนาตนเองด้านความรู้ และทักษะเฉพาะตำแหน่ง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลัง

## 1. เพศ

( ) 1. ชาย

( ) 2. หญิง

## 2. อายุ

( ) 1. ต่ำกว่า 21 ปี

( ) 2. 21-30 ปี

( ) 3. 31-40 ปี

( ) 4. 41-50 ปี

( ) 5. มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

## 3. สถานภาพสมรส

( ) 1. โสด

( ) 2. สมรส/อยู่ด้วยกัน

( ) 3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

## 4. ระดับการศึกษา

( ) 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย

( ) 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

( ) 3. ปวส./ อนุปริญญา

( ) 4. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) 5. สูงกว่าปริญญาตรี

## 5. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในแผนกใด

( ) 1. บริการส่วนหน้า (Front Office)

( ) 2. อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)

( ) 3. แม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping)

**ส่วนที่ 2** ทศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม

**คำชี้แจง** จากมาตรฐานทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรมในปัจจุบัน ท่านมีความเห็นต่อตัวท่านเอง  
อย่างไร กรุณาใส่เครื่องหมาย ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คุณสมบัติทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการ ในสถานที่พักแรม	ควรปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควร ปรับปรุง อย่างมาก	ควร ปรับปรุง	ไม่ต้อง ปรับปรุง/ ดี อยู่แล้ว
<b>1. มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ</b>				
- การมีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย				
- การพูดจาสุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน				
- การแต่งกายสะอาด ถูกต้องตาม กาลเทศะ				
- สุขภาพแข็งแรง สามารถทำงานหนัก ได้ และมีอนามัยส่วนตัวดี				
- มีความกระฉับกระเฉง ว่องไวในการ ทำงาน				
- มีการวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้อง ตามกาลเทศะ				
<b>2. มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>				
- มีความรับผิดชอบสูง				
- มีระเบียบวินัย				
- มีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ ได้ดี				
- มีทัศนคติที่ดีต่องาน				
- มีจิตพร้อมบริการและมีน้ำใจในการให้ ความช่วยเหลือผู้อื่น				
- มีความเชื่อมั่นในตนเอง				
- ตรงต่อเวลา				
- มีความซื่อสัตย์สุจริต				
- มีเหตุผล				
- มีมนุษยสัมพันธ์ดี				
- มีความละเอียดรอบคอบ				
- เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน				
- ยึดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน				
- มีความยุติธรรม				



คุณสมบัติทั่วไปของบุคลากรผู้ให้บริการในสถานที่พักแรม	ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง	ควรปรับปรุงอย่างมาก	ควรปรับปรุง	ไม่ต้องปรับปรุง/ ดีอยู่แล้ว
<b>3. มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป</b> - มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน				
- มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ดี				
- มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม				
- มีความสามารถในการพัฒนาระบบและ/หรือวิธีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ				
- มีความสามารถในการดูแลรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงาน				
- มีความสามารถในการประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน				
- มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด				
- มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักแรม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				
- มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค				
<b>4. มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร</b> - มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้าน การอ่าน การพูด การเขียน				
- มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี				
- มีความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (Body Language) ได้ดี				
- มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา				

**ส่วนที่ 3** ทศนคติต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรด้านความรู้ และทักษะเฉพาะตำแหน่ง

คำชี้แจง จากความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรผู้ให้บริการในโรงแรม ท่านมีความเห็นต่อตัวท่านเอง  
อย่างไร กรุณาใส่เครื่องหมาย ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเลือกตอบเฉพาะแผนกของท่าน  
เท่านั้น

ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากร ผู้ให้บริการในโรงแรม	ควร ปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควร ปรับปรุง อย่างมาก	ควร ปรับปรุง	ไม่ต้อง ปรับปรุง/ ดี อยู่แล้ว
<b>1. แผนกบริการส่วนหน้า (Front Office Department)</b>				
<b>ด้านความรู้</b>				
- จิตวิทยาการบริการ				
- พฤติกรรมนักท่องเที่ยว				
- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม				
- ความรู้ด้านบริหารจัดการ				
- ความรู้ด้านการเงิน				
- ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				
<b>ด้านทักษะ</b>				
- การใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องและเหมาะสม				
- การใช้ภาษาอังกฤษ				
- การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ				
- การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม				
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า				
- การวางแผนและการคิดวิเคราะห์				
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ				
- ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ				
<b>2. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)</b>				
<b>ด้านความรู้</b>				
- ความรู้ด้านอาหารและความปลอดภัยของ อาหาร				
- ความรู้ด้านการขายและการให้บริการอาหาร				
- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม				
- จิตวิทยาการบริการ				
<b>ด้านทักษะ</b>				
- การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การ ให้บริการอาหาร				

ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากร ผู้ให้บริการในโรงแรม	ควร ปรับปรุง อย่างยิ่ง	ควร ปรับปรุง อย่างมาก	ควร ปรับปรุง	ไม่ต้อง ปรับปรุง/ ดี อยู่แล้ว
- การจัดเตรียมอาหารและให้บริการอาหาร				
- การใช้ภาษาอังกฤษ				
- การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม				
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า				
- ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ				
- ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ				
<b>3. แผนกแม่บ้านและบริการส่วนห้องพัก (Housekeeping Department)</b>				
<b>ด้านความรู้</b>				
- ความรู้ด้านการรักษาความสะอาดและ จัดเตรียมห้องพัก				
- ความรู้เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่างๆในห้องพัก				
- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม				
- จิตวิทยาการบริการ				
<b>ด้านทักษะ</b>				
- ทักษะการทำความสะอาดและจัดเตรียม ห้องพัก				
- ทักษะการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ทำความสะอาด ที่ถูกต้องและเหมาะสม				
- การใช้ภาษาอังกฤษ				
- การใช้ภาษาไทยถูกต้องและเหมาะสม				
- การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า				
- ทักษะการให้บริการ/ จิตสำนึกการบริการ				
- ทักษะการเรียนรู้สิ่งต่างๆ				
- ความอดทน				
- ความซื่อสัตย์				

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโรงแรม  
ระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

1. ด้านบุคลิกภาพ \_\_\_\_\_

---



---



---



---

2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม \_\_\_\_\_

---



---



---



---

3. ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป \_\_\_\_\_

---



---



---



---

4. ด้านความสามารถ/ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร \_\_\_\_\_

---



---



---



---

5. ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_

---



---



---



---

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงแรม .....

ชื่อ – สกุล .....

ตำแหน่ง .....

วันที่ .....

เรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร”

1. ท่านคิดว่าสถานการณ์การท่องเที่ยวและที่พักแรมในปัจจุบันเป็นอย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะเป็นอย่างไร
2. ท่านเห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของไทยควรจะเป็นไปในทิศทางใด
3. อะไรคือปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวประสบความสำเร็จ
4. ท่านคิดว่าบุคลากรในธุรกิจโรงแรมมีปัญหาและแนวทางแก้ไขในแต่ละด้านต่อไปนี้หรือไม่
  - ก. บุคลิกภาพ
  - ข. คุณธรรมและจริยธรรม
  - ค. ความรู้ ความสามารถทั่วไป
  - ง. การสื่อสารภาษาต่างประเทศ
  - จ. ความรู้ ทักษะเฉพาะตำแหน่ง

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบบทสัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ มศป. 0107 / พิเศษ

16 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้จัดการทั่วไป  
Ambassador Hotel

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางฉัฐชวรณ์ กาญจนศิลานนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ (สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว) คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะนำข้อมูลโรงแรมที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัยดังกล่าว ดังนั้นทางคณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นางฉัฐชวรณ์ กาญจนศิลานนท์ ขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม โดยระยะเวลาของการขอสัมภาษณ์จะอยู่ระหว่างเดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2552 ซึ่งความมุ่งหวังของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและพัฒนาอย่างแท้จริง

อนึ่ง หากท่านมีปัญหาประการใดขอได้โปรดติดต่อโดยตรงกับนางฉัฐชวรณ์ กาญจนศิลานนท์ เบอร์โทรศัพท์ 083-249-3456 ซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*Wichuchanan*

(ผศ.ดร.กตกริช วิจิเจริญ)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 1267

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 1247

บางเขน : 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามปีน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนนาเกลือ ตำบลนาเกลือ จังหวัดชลบุรี 20000

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th  
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ มศป. 0107 / ที.เค.ม

16 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบขออนุญาต

เรียน คุณอติลา ถนอมทรัพย์  
ตัวแทนประธานโรงแรม New World Lodge

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางฉัฐพรณี กาญจนศิลา นนท์ อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ (สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว) คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะนำข้อมูลโรงแรมที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัยดังกล่าว ดังนั้นทางคณะฯ จึงขอขออนุญาตให้นางฉัฐพรณี กาญจนศิลา นนท์ ขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม โดยระยะเวลาของการขอสัมภาษณ์จะอยู่ระหว่างเดือนสิงหาคม - ตุลาคม 2552 ซึ่งความมุ่งหวังของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและพัฒนาอย่างแท้จริง

อนึ่ง หากท่านมีปัญหาประการใดขอได้โปรดติดต่อโดยตรงกับนางฉัฐพรณี กาญจนศิลา นนท์ เบอร์โทรศัพท์ 083-249-3456 ซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาต และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*Kittreechanan*  
(ผศ.ดร.กมลวีระ วิจิเจริญ)  
คณบดีคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 1267

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 1247

บางเขน	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคใหม่ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนพหลโยธิน-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3680-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา	: 979/32-36 S.M. Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคใหม่ เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKOK	: 61 Phaholyothin Rd. Jaujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna - Trad Rd. Kuchitamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3680-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979/32-36 S.M. Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd. Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	





มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ มศป. 0107 / พิเศษ

16 กันยายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน คุณชรินทร์ มั่นสกุล  
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล The Royal City Hotel

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

เนื่องด้วย นางนัฐสรณ์ กาญจนศิลาพนธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ (สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว) คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะนำข้อมูลโรงแรมที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัยดังกล่าว ดังนั้นทางคณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นางนัฐสรณ์ กาญจนศิลาพนธ์ ขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม โดยระยะเวลาของการขอสัมภาษณ์จะอยู่ระหว่างเดือนสิงหาคม - ตุลาคม 2552 ซึ่งความมุ่งหวังของงานวิจัยชิ้นนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและพัฒนาอย่างแท้จริง

อนึ่ง หากท่านมีปัญหาประการใดขอได้โปรดติดต่อโดยตรงกับนางนัฐสรณ์ กาญจนศิลาพนธ์ เบอร์โทรศัพท์ 083-249-3456 ซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*Ridhuchanan*

(ผศ.ดร.กลอเรีย วีจีเจริญ)

คณบดีคณะศิลปศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

โทร. 0-2579-1111 ต่อ 1267

โทรสาร 0-2579-1111 ต่อ 1247

บ้านเลขที่ 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด ตำบลฉะฉาน จังหวัดชลบุรี 20000

โทร 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721

โทร 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590

โทร 0-2268-0181, 2 โทรสาร 0-2268-0185

www.spu.ac.th

www.sas.spu.ac.th

www.sou.ac.th

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	13 ตุลาคม พ.ศ.2518
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	46/5 หมู่ 6 หมู่บ้านทวีลดา 2 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาอุตสาหกรรมบริการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม (บางเขน)
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารองค์การ) มหาวิทยาลัยเกริก พ.ศ. 2542 หลักสูตรทฤษฎีการศึกษาระดับบัณฑิต (เอกการโรงแรม และภัตตาคาร) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2539 Diploma (Hotel and Tourism Management) International Hotel and Tourism Industry Management School (I-TIM))

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY