

ประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคนิคการตลาดภายในและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มีต่อคุณลักษณะของพนักงานโรงแรมในเครือแอคคอร์ ประเทศไทย
(โรงแรมโซฟิเทล กรุงเทพ สุขุมวิท)

THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL MARKETING AND HRM STRATEGY ON
EMPLOYEE ATTRIBUTES, ACCOR HOTELS THAILAND
(SOFITEL BANGKOK SUKHUMVIT)

สุวรรณา เขียวภักดี และสุรพิชัย พรหมสิทธิ์
Suwanna Khiewphakdi and Surapit Promsit

หลักสูตรวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจบริการระหว่างประเทศ
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิผลของการนำเทคนิคการตลาดภายในจัดประการไปใช้
ในอุตสาหกรรมโรงแรม โดยใช้กลยุทธ์การบริหารระดับสูงที่สนับสนุนงานสี่ประการ เพื่อมุ่งพัฒนา
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสามด้าน คือ พนักงานมีจิตสำนึกในความสำคัญของลูกค้า
ความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการอุทิศตนให้กับงาน การรวบรวมข้อมูลด้านปริมาณใช้วิธีส่ง
แบบสอบถามให้พนักงานกลุ่มตัวอย่างและได้รับคืนจำนวนทั้งสิ้น 201 ราย นำข้อมูลส่วนนี้มา
วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางด้านสถิติและวิจัย เพื่อหาความถี่ ร้อยละ และหรือค่าเฉลี่ย ค่า
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยสำหรับการทำนาย การรวบรวม
ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ นำมาวิเคราะห์ด้านเนื้อหาตามบริบทของ
องค์ประกอบสามด้านดังกล่าว

ผลการวิจัยปรากฏว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก
คือระหว่าง 3.88 ถึง 3.96 ตามมาตราวัด 5 ระดับ ในทำนองเดียวกัน การนำเทคนิคการตลาดภายใน
ไปใช้ด้วยส่วนประสมการตลาด 7 ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาดภายใน สถานที่
หลักฐานทางกายภาพ กระบวนการ และผู้มีส่วนร่วม และการใช้กลยุทธ์การบริหารระดับสูงที่
สนับสนุนงานทั้ง 4 ด้าน คือ การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และ
การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน ก็อยู่ในระดับมาก ระหว่าง 3.83 ถึง 3.91 ทุกด้าน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ตามวิธีของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรย่อยในปัจจัยทั้งสามประเภท มีนัยสำคัญทุกคู่ จึงสรุป
ได้ว่า เทคนิคการตลาดภายใน และกลยุทธ์การบริหารระดับสูงมีประสิทธิผลสนับสนุนกันต่อการ
พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงาน จากความสัมพันธ์พหุคูณดังกล่าว นำไปสู่การสร้าง
สมการถดถอยสำหรับการทำนายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานโรงแรม

ABSTRACT

The purpose of this study was to ascertain the effectiveness of internal marketing implementation in a hotel industry, mediated through supportive senior management, on employee attributes. The Internal Marketing Techniques encompass the 7Ps of the service marketing mix, whereas Supportive Senior Management entailed human resource management functions of employee recruitment, training, participative management, and discretion. Three types of Employee Attributes were selected for investigation, namely, customer consciousness/orientation, job satisfaction, and dedication to work. A total number of 201 questionnaires were distributed to, and retrieved from Accor Hotels Thailand Sofitel Bangkok Sukhumvit employees and verified for completeness of responses. The data were processed to obtain the means, the standard deviations, intercorrelations, and stepwise multiple regression analysis. Interviews with key persons of the hotel were also carried out and the information was summarized in the context of the three factors under investigation.

The findings showed that the levels of customer consciousness/orientation, job satisfaction, and dedication to work in the Employee Attributes factor were all high – from 3.88 to 3.96 points on a five-point scale. Similarly, the levels of 7Ps components in the Internal Marketing Mix and the levels of all variables of Supportive Senior Management were also high – from 3.83 to 3.91 points. The Pearson's product moment correlation coefficients among the variables of the three factors ranged from .418 to .724 – all were statistically significant for an Alpha value = .000. This led to a conclusion that Internal Marketing Techniques and Supportive Senior Management together contributed to Employee Attributes with statistical significance. Based on these positive relationships, a set of regression equations were derived for prediction of employee attributes, thus illustrating the effectiveness of internal marketing techniques with key human resource management functions as mediator variables.

คำสำคัญ

เทคนิคการตลาดภายใน กลยุทธ์การบริหารระดับสูงที่สนับสนุนงานคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของพนักงาน

Keywords

Internal Marketing Techniques, Supportive Senior Management, Employee Attributes

ความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมาก และยังมีปัญหาของพนักงานเกี่ยวกับการให้บริการ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการควบคุมอารมณ์ ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อดำรงสถานะไว้ งานบริการโรงแรมตกอยู่ใต้ความกดดันค่อนข้างสูง ซึ่งพนักงานจะต้องเตรียมพร้อมในทุก ๆ ด้านสำหรับลูกค้าทุกประเภทที่เดินทางมา ไม่ให้ประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าลดลงได้ ปัญหานี้เป็นที่ท้าทายมากขึ้นสำหรับโรงแรมที่มีสาขาทั่วประเทศ ที่ต้องรักษามาตรฐานบริการให้เท่าเทียมกันทุกแห่ง การดำเนินงานจะต้องอาศัยกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการตลาดภายในพัฒนาคุณภาพของบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมโซฟิเทล กรุงเทพฯ สุขุมวิท เกี่ยวกับจิตสำนึกของพนักงานในความสำคัญของลูกค้า ความพึงพอใจในงาน และการอุทิศตนให้กับงานซึ่งเป็นคุณลักษณะของพนักงานที่เป็นไปตามความต้องการของโรงแรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ สิ่งที่ผู้วิจัยสนใจก็คือ โรงแรมมีการปฏิบัติอย่างไรในการนำกลยุทธ์การตลาดมาประยุกต์ใช้ภายในกับพนักงานของตน ด้วยกลวิธีในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ประการใด เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการนำเทคนิคทางการตลาดมาใช้ภายใน และปัจจัยด้านการนำแนวการบริหารจัดการระดับสูงขององค์กรที่สนับสนุนงาน เป็นการปลูกฝังคุณลักษณะของพนักงานที่มีจิตสำนึกลูกค้าเป็นสำคัญและดำรงรักษาพนักงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวไว้เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรม ด้วยคุณภาพของบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ควบคู่กันไปกับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ที่มีจิตสำนึกในพันธกรณีกับธุรกิจโรงแรม

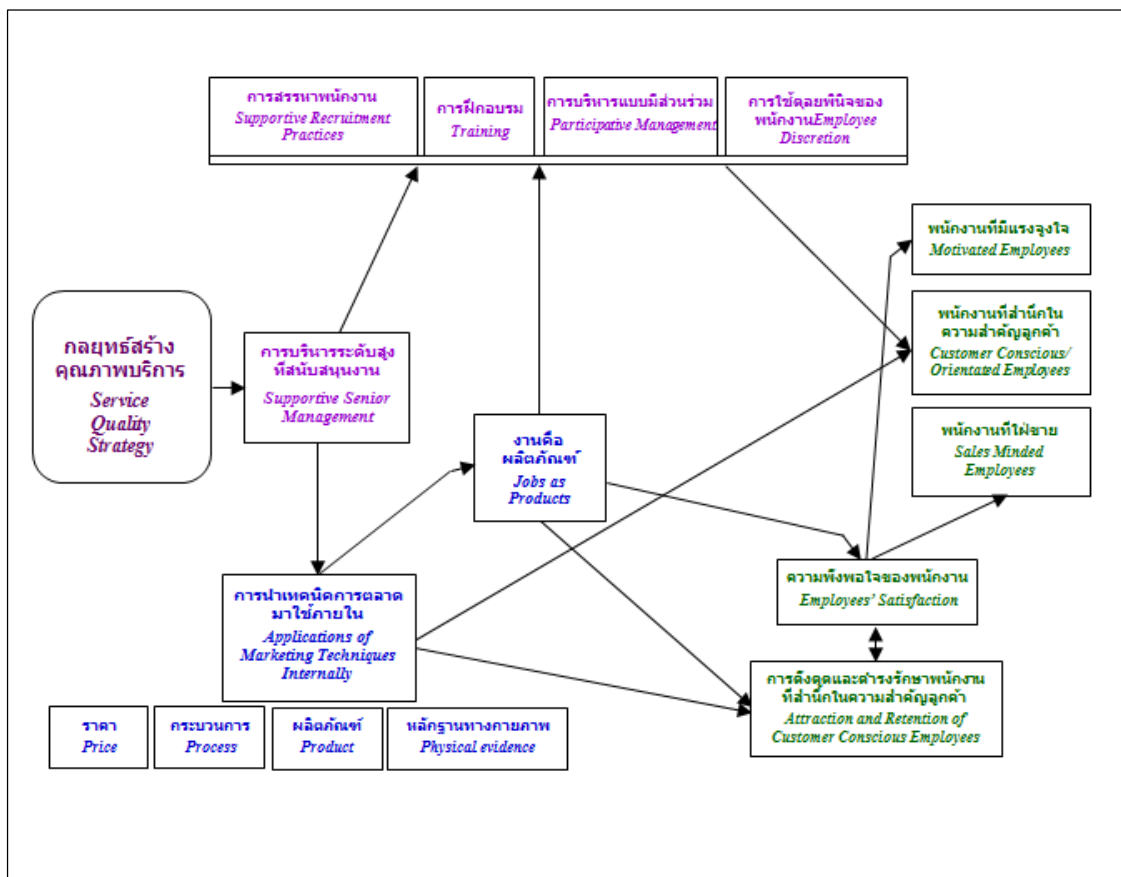
โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลของการประยุกต์ใช้การตลาดภายใน กับพนักงานโรงแรมเป็นปัจจัยควบคู่กับการบริหารระดับสูงที่สนับสนุนงาน ที่ส่งผลต่อคุณสมบัติของพนักงาน ในธุรกิจโรงแรมโซฟิเทล กรุงเทพฯ สุขุมวิท โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างคุณภาพบริการและทฤษฎีว่าด้วยการตลาดภายใน ตามรูปแบบการตลาดภายในของ Ahmed & Rafiq (2002) ในการพัฒนาคุณภาพของบริการธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ภายนอกระหว่างพนักงานกับลูกค้า และระหว่างองค์กรกับลูกค้า (Ahmed & Rafiq, 2002) ผลกระทบของการตลาดภายในต่อพนักงาน คือความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดพนักงานให้คงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป จากอิทธิพลของการตลาดภายในเป็นหลัก สำหรับผลกระทบของการตลาดภายในต่อลูกค้า นั้น เกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่ตระหว่างลูกค้ากับพนักงาน เกี่ยวโยงถึงการรับรู้ในคุณภาพของบริการที่ได้รับ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นลูกโซ่ แม้ว่าจะอยู่บนพื้นฐานของการตลาดภายใน แต่ก็ตามผลที่ตามมาคือการส่งเสริมการตลาดด้วยการบอกต่อควบคู่กับความภักดีของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อันเป็นการสะท้อนความสัมพันธ์ที่ตระหว่างองค์กรกับลูกค้า ทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากการเพิ่ม

ยอดขาย และการเพิ่มผลกำไร ทุกประการที่กล่าวมานี้เป็นกรอบแนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์การตลาดภายใน (Ahmed & Rafiq, 2002)

แต่กลยุทธ์การตลาดภายในเพียงมิติเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดผลกระทบดังกล่าว เนื่องจากว่าในการสร้างกลยุทธ์การตลาดภายในนั้นจะต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ahmed & Rafiq, 2002) ซึ่งกล่าวถึงการดำเนินงานสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูงในด้านระบบการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการใช้ดุลยพินิจของพนักงาน กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการนี้อยู่ในบริบทของการตลาดภายในที่ถือว่างานเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งหมายถึงบริการนั่นเอง

กลยุทธ์สร้างคุณภาพบริการตามรูปแบบการตลาดภายในอภิมานของ Ahmed & Rafiq (2002) ดังในภาพที่ 1 มีความมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในบริการให้กับลูกค้าด้วยการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าเอง อันเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์อันดีกับพนักงานของบริษัท เกิดการกระจายข่าวแบบปากต่อปาก เกิดการเพิ่มยอดขายอันเป็นผลมาจากการตลาดปฏิสัมพันธ์ นำไปสู่ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นเป็นจุดหมายปลายทาง ควบคู่กับการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างคุณภาพบริการ
ที่มา: Meta-Model of Internal Marketing (Ahmed & Rafiq, 2002)

วิธีการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาพนักงานให้มีจิตสำนึกยึดลูกค้าเป็นสำคัญ มีแรงจูงใจในการทำงานการตลาด และมีทัศนคติรักการขายได้ก็คือการกำหนดให้งานที่ปฏิบัตินั้นเป็นผลิตภัณฑ์ และใช้กระบวนการคัดสรรเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม การใช้วิธีบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการมอบอำนาจให้พนักงานใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน

หลักปฏิบัติในการสรรหาพนักงานมุ่งสรรหา บรรจุ และรักษาพนักงานที่มีฝีมือให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างดีในการดึงดูดพนักงานที่มีทั้งฝีมือและแรงจูงใจในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน และมีสำนึกผูกพันกับองค์กร (Mathis & Jackson, 2003) องค์กรเป็นฝ่ายที่ต้องใช้ความพยายามในการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นองค์กรแนวหน้าที่มีลักษณะโดดเด่นหรือ “มีเยื่อหุ้ม” เช่นเดียวกับตราสินค้า จะต้องใช้วิธีการที่ดีในการบำรุงรักษาพนักงานนั้น สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รักษาความต่อเนื่องและมั่นคงของงาน สร้างโอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพ ให้รางวัลและสิ่งตอบแทน ออกแบบงาน และประเมินผลการทำงานเป็นต้น (Mathis & Jackson, 2003) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mathis & Jackson, 2003) ในความหมายอย่างกว้าง การฝึกอบรมคือการพัฒนา ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถสำหรับใช้ประโยชน์ในงานปัจจุบันและงานในอนาคต ประเด็นสำคัญคือการนำหลักการของการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการฝึกอบรมเรื่องการตลาดภายในสำหรับพนักงานในธุรกิจโรงแรม (Mathis & Jackson, 2003) นอกจากนี้ยังควรพิจารณาดำเนินการฝึกอบรมพนักงานให้สัมพันธ์กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากิจการ (Mathis & Jackson, 2003) เช่น เป้าหมายในการพัฒนาบริการแปลกใหม่แตกต่างจากคู่แข่ง หรือการให้บริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง ซึ่งจะต้องใช้เทคนิคการตลาดภายในและกระบวนการฝึกอบรมคนละแบบกัน

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหมายถึงการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งเป็นที่นิยมของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของภูมิปัญญาของมนุษย์และพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยถือว่าพนักงานเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับกิจการด้วยการติดต่อโดยตรงและสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น ในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จะมีการใช้ข้อมูลร่วมกันในการจัดทำแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ และขีดความสามารถของคู่แข่ง มีการพัฒนาความรู้และการฝึกฝนทักษะในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นองค์คณะ มีระบบการให้รางวัลและยกย่องชมเชย โดยยึดผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์ประเมินที่เหมาะสม (Lawler et al., 1998; Ledford, 1993)

การมอบอำนาจในการตัดสินใจด้วยวิจรรย์ญาณให้กับพนักงานหมายถึงกลยุทธ์และหลักปรัชญาที่ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับบริการให้กับลูกค้าได้ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานและรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงาน “รับใช้” ลูกค้าได้ในระดับเดียวกันกับองค์กร การมอบอำนาจในลักษณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวที่พนักงานส่วนหน้าจะมีการติดต่อสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงมากที่สุด เป็นผู้สร้างรอยประทับใจครั้งแรกให้กับลูกค้า และสามารถกระทำตามข้อเรียกร้องหรือแก้ปัญหาให้กับลูกค้าในทันที แทนที่จะรอการตัดสินใจของหัวหน้างานหรือผู้จัดการ (Go et al., 1996) ลูกค้าย่อมได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ผู้จัดการ

และพนักงานทำงานด้วยกันเป็นทีมมากขึ้น พนักงานก็มีโอกาสประสบความสำเร็จก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองมากขึ้นเช่นกัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวปฏิบัติของธุรกิจโรงแรมในการนำเทคนิคการตลาดบริการมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การตลาดภายในกับพนักงาน ประกอบด้วยการจัดส่วนประสมการตลาดภายใน 7 ประการ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่สนับสนุนการตลาดภายใน ประกอบด้วย การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการให้พนักงานใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ
3. ศึกษาสภาพปัจจุบันและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานที่จำเป็นสำหรับบริการและการดำรงรักษาการจ้างงาน ประกอบด้วย การมีจิตสำนึกในความสำเร็จของลูกค้า ความพึงพอใจในงาน และการอุทิศตนให้กับงาน
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดส่วนประสมการตลาดภายใน การบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่สนับสนุน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานเพื่อการดำรงรักษาการจ้างงาน
5. นำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดส่วนประสมการตลาดภายใน แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงาน ในรูปของสมการคณิตศาสตร์

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดโรงแรมเพื่อการศึกษาวิจัยได้แก่ โรงแรมโซฟิเทล กรุงเทพฯ สุขุมวิท ซึ่งมีลักษณะเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว กำหนดจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามและจำนวนผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จากประชากรทั้งหมด 429 คน ได้แก่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการของโรงแรม ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวนที่ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 201 คน ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) (เอมอร์ จังศิริพรปกรณ์, 2558) ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตามจำนวน 10 หน่วยต่อ 1 ตัวแปรและให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมอย่างน้อย 100 คน การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปร 14 ตัว ใช้กลุ่มตัวอย่าง 140 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่าง 201 คน จึงเพียงพอสำหรับวัตถุประสงค์นี้ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 47 ของจำนวนประชากร 429 คน เป็นไปตามเกณฑ์ทั่วไปสำหรับประชากร 500 คน ที่ต้องการกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 45 ส่วนผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้อำนวยการและผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ดังนี้ ความสอดคล้อง (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนมีค่าเท่ากับ 0.7 หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันโดยพิจารณาจากค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าความน่าเชื่อถือจากการทดสอบจำนวน 30 ตัวอย่าง ให้ค่า Cronbach's Alpha ไม่ต่ำกว่า 0.70 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) ซึ่งปรากฏดังนี้ ส่วน

ประสมการตลาดภายใน มีค่า $\text{Alpha} = .9233$ บทบาทของการบริหารจัดการระดับสูงที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่า $\text{Alpha} = .7907$ และการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานมีค่า $\text{Alpha} = .8436$ ข้อคำถามดังกล่าวนี้ได้รวบรวมจัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาอธิบายขยายความเกี่ยวกับองค์ประกอบแต่ละด้าน และได้นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ทางสถิติ หาค่าความถี่ ร้อยละ และหรือค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรผลลัพธ์และตัวแปรพยากรณ์ ตามแนวความคิดเชิงสมมุติฐานของการพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานโรงแรมด้วยเทคนิคการตลาดภายใน ผ่านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การนำเทคนิคการตลาดบริการมาประยุกต์ใช้กับพนักงานโรงแรม มีการจัดส่วนประสมทางการตลาดที่เน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่กับทุกเรื่อง และมีการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง ให้ข้อมูลข่าวสารทั่วถึงโดยไม่ตกหล่น คำตอบแทนของพนักงานเป็นอัตราค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมาย ในการรับสมัคร ใช้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณา มีการประเมินผลการทำงานปีละสองครั้งโดยหัวหน้างาน ควบคู่กันไปกับคะแนนความพึงพอใจของแขกและของพนักงาน

การบริหารจัดการระดับองค์กร มีการกำหนดคุณลักษณะสำหรับการรับสมัครและสรรหาไว้ชัดเจน มีหลักสูตรฝึกอบรมเตรียมสัมภาษณ์ผู้สมัครตามทิศทางที่โรงแรมกำหนด มีการรับนโยบายมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของ Accor จากสำนักงานใหญ่มาปฏิบัติ โดยเน้นความสำคัญของทัศนคติมากกว่าประสบการณ์ เน้นคุณสมบัติค่านิยมสามประการ ได้แก่ การเปิดใจรับ การให้ความใส่ใจและความสุขใจ และการใส่ใจความเป็นเลิศ การฝึกอบรมพนักงานโรงแรม มีการจัดทำแผนฝึกอบรมประจำปีในแต่ละแผนกตามเป้าหมายของการธำรงรักษาพนักงานที่ดี โดยมีความมุ่งหมายที่จะรับรองมาตรฐานพนักงานระดับ Accredited Ambassador ให้ได้จำนวนร้อยละ 50 ในปลายปี การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายข้อมูลด้วยการประชุมในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ภาคเช้าโดยทั่วถึง การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน มีการฝึกอบรมหัวหน้างานในเรื่องหลักการในการมอบอำนาจไว้ชัดเจนทั้งในด้านเนื้อหาและกรอบการตัดสินใจเมื่ออยู่หน้างาน การมอบอำนาจเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาจ่ายเงินโบนัสประจำปี เป็นการเชื่อมโยงกับคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของพนักงาน

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานโรงแรมมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการดำรงรักษาพนักงานอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับดังนี้ การอุทิศตนให้กับงานมีค่าเฉลี่ย = 3.96 และ S.D. = 0.57 ได้แก่ ความเข้าใจในเรื่องความคิดและวิธีการ ความยิ้มแย้มแจ่มใส และความภูมิใจในองค์กร การมีจิตสำนึกในความสำคัญของลูกค้ามีค่าเฉลี่ย = 3.89 และ S.D. = 0.48 ได้แก่ การช่วยเหลือลูกค้าอย่างทั่วถึง

และการสื่อสารและค่านิยมแกนกลาง และ**ความพึงพอใจในงาน** มีค่าเฉลี่ย = 3.88 และ S.D. = 0.55 ได้แก่ ความพึงพอใจในการสนับสนุนที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน/ผู้บริหารโรงแรม และความพึงพอใจในลักษณะและสภาพการทำงาน

การจัดส่วนประสมการตลาดภายในอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับดังนี้ **หลักฐานทางกายภาพ** มีค่าเฉลี่ย = 3.91 และ S.D. = 0.52 ได้แก่ ป้ายประชาสัมพันธ์ช่วยให้จดจำและเข้าใจสาระสำคัญของมาตรฐานคุณภาพ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมและเพียงพอ การเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานตามมาตรฐานคุณภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละแผนก **ผู้มีส่วนร่วม** มีค่าเฉลี่ย = 3.89 และ S.D. = 0.49 ได้แก่ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกันเองของพนักงาน และการได้รับความคิดแบบอย่างจากหัวหน้างานและผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับงาน สถานที่ มีค่าเฉลี่ย = 3.88 และ S.D. = 0.45 ได้แก่ สภาพแวดล้อมในโรงแรมที่สะท้อนให้เห็นว่ามีการสอนงานและให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ สถานที่ประชุมและฝึกอบรมมีความเหมาะสมและส่งเสริมความร่วมมือ การให้ความสำคัญกับพื้นที่การทำงาน และการจัดให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน **การส่งเสริมการตลาดภายใน** มีค่าเฉลี่ย = 3.88 และ S.D. = 0.50 ได้แก่ การประชุมประจำปีทำให้พนักงานรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการดำเนินงาน การใช้เทคนิคการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึงในรูปแบบต่าง ๆ และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมช่วยให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในวิชาชีพได้ชัดเจนขึ้น **ราคา** มีค่าเฉลี่ย = 3.87 และ S.D. = 0.46 ได้แก่ สวัสดิการ รางวัล และกำลังใจอันเป็นส่วนสำคัญต่อความเต็มใจในการทำงาน ความก้าวหน้าในงานส่งเสริมความเต็มใจในการทำงาน และรางวัลความสำเร็จสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน **กระบวนการ** มีค่าเฉลี่ย = 3.86 และ S.D. = 0.47 ได้แก่ ระบบชี้แจงมอบหมายงานให้กับพนักงาน การมีอุปกรณ์และเครื่องมือเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และการที่พนักงานรับทราบและเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเองตามแผนงาน และ**ผลิตภัณฑ์** มีค่าเฉลี่ย = 3.83 และ S.D. = 0.52 ได้แก่ องค์ประกอบในการบริหารจัดการงานหลายด้านที่เหมาะสมกับการสร้างคุณภาพการบริการ สภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงานช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และความมุ่งมั่นของพนักงานทั้งด้านรายได้ การฝึกอบรม และความรับผิดชอบตามสมควรแก่งาน

การบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนงาน อยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับดังนี้ **การใช้ดุลยพินิจ** มีค่าเฉลี่ย = 3.86 และ S.D. = 0.51 ได้แก่ การให้พนักงานใช้ดุลยพินิจ เป็นการสร้างความมั่นใจและความรู้สึกที่ดี การมีเกณฑ์กำหนดการใช้ดุลยพินิจตามลักษณะงานและเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองได้ และการยินยอมให้พนักงานใช้ดุลยพินิจได้หากเป็นวิธีการหรือขั้นตอนที่โรงแรมกำหนดแนวทางไว้ **การมีส่วนร่วม** มีค่าเฉลี่ย = 3.85 และ S.D. = 0.51 ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การตลาดภายในโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงาน และการประเมินความต้องการของพนักงานและมุ่งตอบสนองความต้องการนั้น **การสรรหา** มีค่าเฉลี่ย = 3.85 และ S.D. = 0.47 ได้แก่ การมอบให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดูแลการปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การส่งเสริมให้พนักงานยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ และการให้ความสำคัญกับพนักงานว่าเป็นผู้นำคุณภาพบริการไปให้กับลูกค้า และ**การฝึกอบรม** มีค่าเฉลี่ย = 3.83 และ S.D. = 0.49 ได้แก่ การรณรงค์เรื่อง คุณภาพบริการ ด้วยการฝึกอบรมและให้รางวัลผลงาน และการนำกลยุทธ์การตลาดภายในมาใช้ในการเผยแพร่อุดมการณ์และการบริหารงานบุคลากร

ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ

ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเพียร์สันระหว่างตัวแปรย่อยของปัจจัยทั้งสามด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง .418 – 7.24 และมีนัยสำคัญที่ค่า Alpha = .000 ทุกคู่ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของพนักงานโรงแรม ตามเป้าหมายของการดำรงรักษาได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากปัจจัยด้านเทคนิคการจัดส่วนประสม การตลาดภายในและปัจจัยด้านการบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนงาน ทั้งส่วนที่เป็นความสัมพันธ์ภายนอกระหว่างปัจจัยเหล่านั้นและความสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์ประกอบย่อยของแต่ละปัจจัย

สมการพยากรณ์คุณลักษณะพนักงานโรงแรม

ในขั้นปฐมภูมิ สมการพยากรณ์คุณลักษณะพนักงานโรงแรม โดยใช้ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดส่วนประสมการตลาดภายในเป็นตัวแปรพยากรณ์ เฉพาะตัวบ่งชี้ที่มีนัยสำคัญตามตาราง Coefficients แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยตาม Stepwise Model ระบุค่าคงที่และค่าเบต้าของปัจจัยบ่งชี้ นั้น ๆ นำค่าเบต้ามาสร้างสมการ 3 สมการสำหรับจิตสำนึกในความสำเร็จของลูกค้า ความพึงพอใจในงาน และการอุทิศตนให้กับงาน ตามลำดับ ดังนี้

$$Y_{\text{Conscious}} = 1.390 + .205 X_{\text{Price}} + .259 X_{\text{Product}} + .220 X_{\text{Process}}$$

$$Y_{\text{Job Sat}} = 1.008 + .327 X_{\text{Price}} + .299 X_{\text{Process}}$$

$$Y_{\text{Work D}} = .954 + .403 X_{\text{Price}} + .252 X_{\text{Physical}}$$

ในขั้นทุติยภูมิ สมการพยากรณ์ปัจจัยด้านเทคนิคการจัดส่วนประสมการตลาดภายใน โดยใช้ปัจจัยด้านการบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนงานเป็นตัวแปรพยากรณ์ เฉพาะตัวบ่งชี้ที่มีนัยสำคัญตามตาราง Coefficients แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยตาม Stepwise Model นำค่าเบต้ามาสร้างสมการ 4 สมการสำหรับส่วนประสมด้านราคา กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และหลักฐานทางกายภาพ ตามลำดับ ดังนี้

$$X_{\text{Price}} = .851 + .378 Z_{\text{Discretion}} + .253 Z_{\text{Training}} + .225 Z_{\text{Participation}}$$

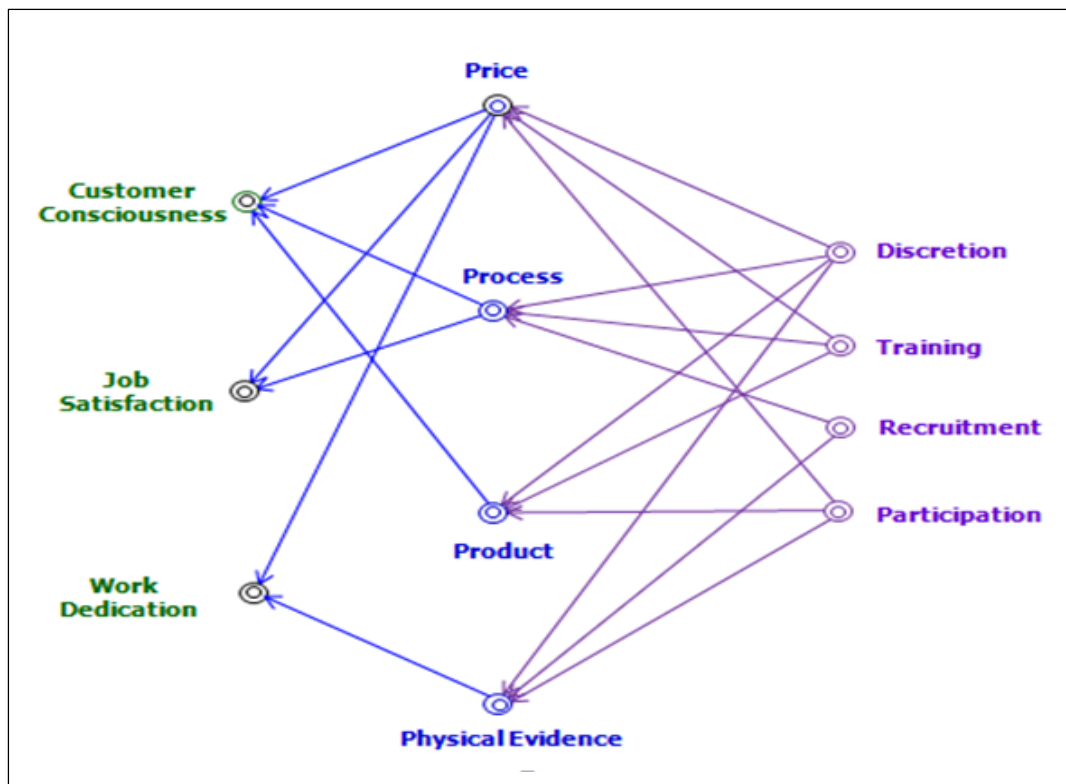
$$X_{\text{Process}} = .527 + .307 Z_{\text{Recruit}} + .305 Z_{\text{Discretion}} + .296 Z_{\text{Training}}$$

$$X_{\text{Product}} = .590 + .404 Z_{\text{Discretion}} + .221 Z_{\text{Training}} + .187 Z_{\text{Participation}}$$

$$X_{\text{Physical}} = .428 + .339 Z_{\text{Recruit}} + .302 Z_{\text{Discretion}} + .221 Z_{\text{Participation}}$$

สรุป สมการแสดงคุณลักษณะของพนักงานที่ได้รับอิทธิพลเชิงซ้อนจากปัจจัยเทคนิคการตลาดภายในและการบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนงาน ตาม Stepwise Model สำหรับตัวพยากรณ์ย่อยที่มีนัยสำคัญ ตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 2 มีดังนี้

1. จิตสำนึกในความสำเร็จของลูกค้า ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเทคนิคการตลาดภายในด้าน ราคา กระบวนการ และผลิตภัณฑ์ ควบคู่กับปัจจัยการบริหารจัดการระดับสูงที่สนับสนุนงานด้าน การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการสรรหา
2. ความพึงพอใจในงาน ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเทคนิคการตลาดภายในด้านราคาและ กระบวนการ ควบคู่กับปัจจัยการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงานด้าน การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการสรรหา
3. การอุทิศตนให้กับงาน ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเทคนิคการตลาดภายในด้าน ราคาและ หลักฐานทางกายภาพ ควบคู่กับปัจจัยการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงานด้าน การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน การฝึกอบรม การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และการสรรหา



ภาพที่ 2 แสดงอิทธิพลเชิงระนาบของปัจจัยเทคนิคการตลาดภายในและการบริหารจัดการระดับสูง ส่งผลต่อคุณลักษณะของพนักงานโรงแรม

อภิปรายผล

จะเห็นได้จากสมการพยากรณ์ในการทำนายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานว่าส่วนของปัจจัยด้านเทคนิคการตลาดภายในที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ส่วนประสมด้านราคา (3.87) ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานครบทั้งสามด้าน รองลงมา คือ ส่วนประสมด้านกระบวนการ (3.86) ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานสองด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และ การมีจิตสำนึกในความสำคัญของลูกค้า ส่วนปัจจัยด้านเทคนิคการตลาดภายในที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ส่วนประสมด้านผลิตภัณฑ์ (3.83) ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานเพียงด้านเดียว คือ การมีจิตสำนึกในความสำคัญของลูกค้า ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ส่วนที่มีนัยสำคัญหลายด้านคล้ายคลึงและสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งสามเรื่องของคณะวิจัย คือ Nuthathai & Prin (2013); Kyriazopoulos et al. (2007); & Abzari et al (2011)

สำหรับปัจจัยด้านการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงาน องค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ การใช้ดุลยพินิจของพนักงาน มีอิทธิพลต่อเทคนิคการตลาดภายในด้านราคา กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และหลักฐานทางกายภาพ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลรองลงมาคือ การฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อเทคนิคการตลาดภายในด้านราคา กระบวนการ และผลิตภัณฑ์ อีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลคล้ายคลึงกันคือ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อเทคนิคการตลาด

ภายในด้านราคา ผลผลิตภัณฑ์ และหลักฐานทางกายภาพ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ การสรรหาพนักงานที่มีอิทธิพลต่อเทคนิคการตลาดภายในด้านกระบวนการและหลักฐานทางกายภาพ

ตามโมเดลของ Ahmed & Rafiq ความพึงพอใจของพนักงานมีสหสัมพันธ์โดยตรงกับงานคือผลผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการนำเทคนิคการตลาดมาใช้ภายใน แต่เมื่อวิเคราะห์ร่วมกับองค์ประกอบย่อย ตัวแปรที่มีบทบาทในการพยากรณ์มีเพียงราคากับกระบวนการ ส่วนองค์ประกอบอีก 5 ด้านไม่มีอำนาจเชิงพยากรณ์ องค์ประกอบทุกด้านของปัจจัยการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงาน กลับมีบทบาทในการพยากรณ์แบบเครือข่ายหรือเชิงซ้อน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของพนักงานด้านการอุทิศตนให้กับงาน ไม่ปรากฏในโมเดลของ Ahmed & Rafiq ปรากฏแต่ตัวแปร “พนักงานที่ไผ่ขาย” ซึ่งสะท้อนให้เห็นในลักษณะของความเข้าใจในความคิดและวิธีการ ความขี้มั่นแหม่ม และความภูมิใจในองค์กร ดังนั้นความพยายามที่จะเชื่อมโยงผลงานวิจัยนี้เข้ากับเป้าหมายในการดึงดูดและดำรงรักษาพนักงานที่สำคัญในความสำเร็จของลูกค้า จึงเป็นเพียงการบอกทางนัยเท่านั้น ยังจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการพยากรณ์

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการวิจัยต่อเนื่องในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ตามโมเดลของ Ahmed & Rafiq ดังประเด็นตัวอย่างต่อไปนี้

1. การนำระเบียบวิธีวิจัยนี้ไปใช้กับกรณีอื่น ๆ ควรแบ่งงานออกเป็นสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ตามโมเดลของ Ahmed & Rafiq เมื่อได้ผลการวิจัยแล้ว จึงทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อขยายความคุณสมบัติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่มีอิทธิพลตามโมเดลที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้
2. ควรทำการวิจัยศึกษาอิทธิพลของสารสนเทศในการรณรงค์ก่อนการประยุกต์ใช้การตลาดภายในของกิจการโรงแรมส่งผลต่อพนักงานมีจิตสำนึกในความสำเร็จของบทบาทตนเอง
3. ควรทำการวิจัยศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงาน ในการประยุกต์ใช้การตลาดภายใน ของกิจการโรงแรมส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า การรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า
4. ควรทำการวิจัยศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการระดับสูงที่เป็นการส่งเสริมงานในการประยุกต์ใช้การตลาดภายใน ของกิจการโรงแรมส่งผลต่อ การรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและความภักดีของลูกค้า
5. ควรทำการวิจัยศึกษาอิทธิพลของการประยุกต์ใช้การตลาดภายในเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของพนักงานในความสำเร็จของลูกค้า ส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพของบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีของลูกค้า
6. ควรทำการวิจัยศึกษาอิทธิพลของ การประยุกต์ใช้การตลาดภายใน เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกของพนักงานในความสำเร็จของลูกค้า ส่งผลต่อ ความพึงพอใจของลูกค้าและการเพิ่มยอดขาย

บรรณานุกรม

- เอมอร จังศิริพรปกรณ. (2558). **แบบแผนการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**. สืบค้นจาก <http://pioneer.netserv.chula.ac.th/~jaimom/re5.htm>, สืบค้นเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2558.
- Abzari, M. & et al. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**. V 3, No 1.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management**. Great Britain: Biddles Ltd.
- Go, F.M., Monachello, M. L. & Baum T. (1996). **Human Resource Management in the Hospitality Industry**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kyriazopoulos, P. & et al. (2007). **Implementing internal marketing through employee's motivation**. Paper presented at POMPS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, USA during May 4-7, 2007.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1998). **Strategies for high performance organizations-The CEO report**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson. (2003). **Human Resource Management**. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Nuthathai, T. and Prin, L. (2013). **Internal Brand Building of Hotel Business in Thailand**. by Using Internal Marketing: Kirimaya Hotel Case Study.