

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก: กรณีศึกษาโรงแรมในจังหวัดเลย

Hospitality Potential Development of Working Staff in Small Sized Hotel: A Study of Hotels in Loei Province

ดร. สุรีย์ เข้มทอง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Dr. Suree Khemthong

Assistant Professor. School of Management Science.

Sukhothai Thammathirat Open University

E-mail: sureekhemthong@yahoo.com.au; suree.khe@gmail.com

ดร. อโนทัย งามวิชัยกิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Dr. Anothai Ngamvichaikit

Assistant Professor School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

E-mail: anothai.nga@stou.ac.th.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก ปัญหาและอุปสรรค และความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม โดยการจัดทำคู่มือการบริการ และการจัดการฝึกอบรม และ 3) ประเมินความรู้และทักษะของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กเปรียบเทียบก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการผสมผสานของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การฝึกอบรม การบรรยาย การสังเกต การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะการประกอบกิจการส่วนใหญ่เป็นธุรกิจแบบครอบครัว กิจการส่วนใหญ่ไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรอย่างเป็นทางการ บุคลากรใช้วิธีเรียนรู้ไปด้วยกันกับเพื่อนร่วมงาน อัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีข้อจำกัดโดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ 2) สถานประกอบการมีความต้องการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับทักษะ 5 ด้าน คือ 2.1) การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต 2.2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2.3) การสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้า 2.4) การเป็นผู้นำและผู้ประกอบการในการพัฒนาทีม และ 2.5) ภาษาต่างประเทศ 3) ผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินว่าตนเองมีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้นหลังได้รับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ประกอบการ ข้อเสนอแนะคือภาครัฐควรมีการสนับสนุนการพัฒนาและการฝึกอบรมศักยภาพของบุคลากรในโรงแรมขนาดเล็ก และสถานประกอบการควรร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพการบริการ โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร ศักยภาพการบริการ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

Abstract

The purposes of this study were 1) to generally study the current situation of the small hotel business; to find both obstacles and the readiness to enter in the ASEAN community 2) to create a training program on hospitality knowledge by providing guidelines and the training course and 3) to appraisal of knowledge and skills of hotel staff compared before and after the training. The methodology used in this study were the integration of an action research starting from reviewing related documents, quantitative and qualitative surveys; setting training courses, observation, and informal talk. The combination of quantitative and qualitative statistical methodology were used to analyze the data. The findings of the study were as follows: 1) in general, most hotel firms were family management businesses. There was no formal training activity provided for their staff, therefore they had learnt from actual practice with colleagues. Additionally, staff turnover rates were rather high, the readiness of English communication skills of hotel staff for entering the ASEAN community was still limited. 2) Hotel operators were behaving quite rationally in accepting a strong focus on training activities. Five topics of hospitality knowledge and skills were required to develop the staff servicing included 2.1) hospitality management 2.2) the use of information technology 2.3) communication and coordination 2.4) leadership and entrepreneurship and team development and 2.5) English language. 3) From self- evaluation before and after training activities, all participants agreed that they became knowledgeable about what the hospitality aspects were in small sized hotels more than before attending the training. Based on the study findings, it was recommended that the government should support the hospitality potential development and provide training programs for staff in small sized hotels. The establishment should cooperate with the government by encouraging staff members to attend a training course.

Keywords: Human Development, Hospitality Potential, Small Sized Hotel

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจึงส่งผลต่อการประกอบกิจการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการปรับตัวกับโอกาสการเปิดการค้าเสรี และการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การแข่งขันที่จะหลั่งไหลมาจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งธุรกิจวิสาหกิจขนาดเล็ก หรือ SMEs ต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ในภาวะเปิดเสรีการค้า ภาครัฐจึงมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของ SMEs โดยถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาวด้วยการสนับสนุนการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ SMEs ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานในภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการค้า

ธุรกิจโรงแรมที่พักเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจภาคบริการที่ต้องมีการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของการเปิดเสรีทางการค้าหรือการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จากการสำรวจจำนวนสถานประกอบการโรงแรมในประเทศไทย ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical Office Ministry of Information and Communication Technology, 2012) โดยกลุ่มตัวอย่าง 9,865 กิจการ พบว่าเป็นกิจการขนาด

ร้อยละ 81.3 และมีสัดส่วนมากที่สุดเกือบทุกภูมิภาคของประเทศไทย การเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก นับเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน แต่จากการศึกษาทัศนคติของผู้ประกอบการต่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Tourism Authority of Thailand, 2013) ผลการสำรวจระบุว่า ประเทศไทยถือว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน แต่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังมองไม่เห็นผลกระทบของการเปิดเสรีทางการค้าอาเซียน ขณะที่เกือบครึ่งของผู้ประกอบการรายใหญ่เล็งเห็นผลกระทบทางบวกของการเปิดเสรีการค้า และผู้ประกอบการเรียกร้องให้ภาครัฐดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงแรมให้รองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในภูมิภาค อันจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้ประเทศไทยสามารถบรรลุเป้าหมายของการเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียน ซึ่งการที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ ต้องได้รับความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับจากผู้รับบริการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

จังหวัดเลยเป็นจังหวัดที่มีความโดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลางการเดินทางเชื่อมโยงกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในพื้นที่แขวงไชยบุรี แขวงเวียงจันทน์ และหลวงพระบาง และเป็นจังหวัดที่ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่ต้องการจะเดินทางมาเยี่ยมชม โดยล่าสุดบริษัทสกยาสแกนเนอร์ ประเทศไทย ผู้ให้บริการเว็บไซต์ www.skyscanner.co.th ในการค้นหาและจองเที่ยวบิน ได้ระบุถึงการค้นหาจังหวัดเลย หรือคำว่า LOEI ในอินเทอร์เน็ตเมื่อปี 2558 ที่ผ่านมานั้นมีการค้นหาสูงมากเป็นอันดับ 6 ของโลก (Manager online, 2016) ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าจังหวัดเลยช่วงปี 2555-2557 มีจำนวนขยายตัวเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี (Loei Provincial Statistical Office, 2014) และขนาดธุรกิจที่พักโรงแรมในจังหวัดเลยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (Travel Information of Loei Province, 2015)

จากข้อมูลข้างต้นบ่งชี้ว่าจังหวัดเลยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ และยังเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการพัฒนาการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรม ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของการบริการของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมให้มีความพร้อมแข่งขันในตลาดภูมิภาคอาเซียน จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรผู้ให้บริการให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการช่วยยกระดับการให้บริการให้มีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก และความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) เพื่อสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการบริการ อันจะทำให้บุคลากรในธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก ได้ทราบ และเข้าใจในหลักการ แนวทางการจัดการบริการ โดยการจัดทำคู่มือการบริการ และการจัดการฝึกอบรม
- 3) เพื่อประเมินศักยภาพด้านความรู้และทักษะของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กเปรียบเทียบก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม

ขอบเขตการวิจัย

ด้านพื้นที่ กำหนดพื้นที่เป้าหมายในการศึกษา ได้แก่ สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และเกสต์เฮาส์ตั้งอยู่ในจังหวัดเลย

ด้านเนื้อหา การศึกษาในครั้งนี้เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับศักยภาพการบริการในโรงแรมด้านความรู้และทักษะการบริการ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายศักยภาพ

Lohaus & Kleinmann (2002, p. 157) ระบุว่าศักยภาพ หมายถึงกำลังทั้งหมด (power) หรือความสามารถทั้งหมด (ability) ของบุคคลที่ทำให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดและใช้เป็นสิ่งบอกขีดความสามารถ (capacity) สูงสุดของบุคคลในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

Pringle (1994 cited in Sonnentag 2002, p. 157) ระบุว่าศักยภาพ หมายถึงความสามารถของบุคคลทั้งทางด้านกายภาพ จิตภาพ และความรู้

นอกจากนี้ยังระบุว่าความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ภาวะสุขภาพ ระดับการศึกษา ทักษะความชำนาญของบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ

Phonwiang (2000) ให้คำจำกัดความของศักยภาพ คือ พลังอำนาจ หรือความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคลและสามารถดึงออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นว่า ความสามารถที่บุคคลใด ๆ ที่มีอยู่ในขณะนี้จึงยังไม่ใช่ศักยภาพของบุคคลนั้น ๆ จึงจำเป็นต้อง พัฒนาความสามารถ เพื่อสนับสนุนความสามารถที่มีอยู่เข้าไปใกล้ศักยภาพของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏเมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคล ส่วนการพัฒนาศักยภาพ คือ การพัฒนาความสามารถที่ทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

พระราชบัญญัติโรงแรม ปี พ.ศ. 2547 มาตรา 4 (Government Gazette, 2004) กำหนดไว้ว่า

“โรงแรม” หมายความว่า สถานที่ พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง 1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีใช่ เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน 2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็น รายเดือนขึ้นไปเท่านั้น 3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง อย่างไรก็ตามก็มิใช่ธุรกิจที่พักรูปแบบอื่น ๆ ที่จัดเป็นโรงแรมขนาดย่อมและธุรกิจที่พักขนาดย่อม ได้แก่ Inns, Bed and Breakfast, Guesthouses, Pensions and Homestays จัดเป็นธุรกิจขนาดย่อมทั้งหมด แต่ลักษณะการจัดการบริการมีความแตกต่างกัน (Timothy & Teye, 2009 cited in Khemthong, 2016) คือ

1) Inns หมายถึงโรงแรมขนาดเล็ก มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง

2) B&B (Bed and Breakfast) เป็นธุรกิจที่พักขนาดย่อม มีจำนวนห้องพักประมาณ 20 ห้อง แต่ขึ้นกับพระราชบัญญัติหรือกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจที่พักในแต่ละประเทศ

3) Guest House เป็นธุรกิจที่พักขนาดเล็กอีกรูปแบบหนึ่งที่นักท่องเที่ยวสะพายเป้ (Backpacker) นิยมพักจำนวนห้องพักอยู่ประมาณ 20-30 ห้อง

4) Pensions เป็นธุรกิจที่พักขนาดย่อม ที่มีลักษณะเช่นเดียวกับ Guest House มีจำนวนห้องพักประมาณ 10-20 ห้อง

5) Homestays เป็นที่พักที่มีจำนวนห้องพัก 4 ห้อง

เกณฑ์ในการจัดแบ่งขนาดของธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ท

ทุกประเทศจะมีการกำหนดขนาดของธุรกิจจากเกณฑ์จำนวนห้องพักเป็นส่วนใหญ่ ส่วนมาตรฐานคุณภาพการบริการโรงแรมและรีสอร์ททุกขนาดของธุรกิจใช้เกณฑ์การประเมินมาตรฐานคุณภาพการบริการเหมือนกันสำนักงาน

ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสำนักงานหน่วยพัฒนาอุตสาหกรรม (Office of Small and Medium Enterprises Promotion and the Office of Industrial Development, 2010) กำหนดลักษณะธุรกิจโรงแรม และที่พักทางเลือกขนาดย่อมในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 คน และขนาดของสินทรัพย์ ไม่รวมที่ดิน น้อยกว่า 50 ล้านบาท

สำหรับประเทศไทยโรงแรมและรีสอร์ทที่สร้างขึ้นในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักประมาณ 50 – 200 ห้องแต่เน้นคุณภาพด้านบริการในระดับ 3 – 5 ดาวเป็นจุดขายสำคัญ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างครบวงจร เช่น มีร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก มีบริการซักรีดเสื้อผ้า มีสถานเสริมความงามและศูนย์สุขภาพ เป็นต้น เพราะโรงแรมขนาดเล็กนอกจากจะใช้เงินลงทุนไม่มากแล้ว ยังมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ผันแปรโดยเฉพาะในช่วงที่ภาวะการท่องเที่ยวซบเซา

จะเห็นว่าการกำหนดขนาดและประเภทโรงแรมมีหลายเกณฑ์และมีความแตกต่างกันไป และในประเทศเดียวกันก็อาจมีการกำหนดที่แตกต่างกันอีก อาจใช้จำนวนห้องพัก จำนวนบุคลากร และจำนวนสินทรัพย์

สำหรับนิยามการศึกษาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ครั้งนี้จะหมายถึง ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ ที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 150 ห้อง และระดับบริการอยู่ในกลุ่มสามดาวหรือต่ำกว่า (Steadmon & Kasavana, 1988, pp. 4 - 18)

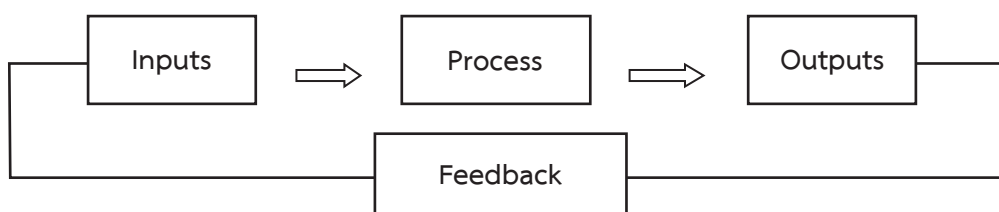
แนวคิดการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ

แนวคิดเชิงระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนหลัก คือ (ดังภาพที่ 1)

1) **Inputs หรือสิ่งนำเข้า** ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

2) **Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล** หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน เป็นต้น

3) **Outputs หรือผลลัพธ์** คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรรูปแบบเชิงระบบ

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ เข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีประสิทธิภาพด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Taweecheep, et al. (2011) วิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงแรมในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างมากในด้านทักษะ ความรู้และความสามารถ โดยใช้แนวทางการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการติดตามประเมินผลการอบรม

Lersipatthananon, et al. (2012) สำนวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานในสถานประกอบการประเภทรีสอร์ทและโฮมสเตย์ในเขตอำเภอมัวและพื้นที่ใกล้เคียงในจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานสถานประกอบการรีสอร์ทและโฮมสเตย์ต้องการพัฒนาตนเองในด้านต่อไปนี้ 1) ด้านความรู้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ 2) ด้านความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้แก่ Work Art Program Outlook และ Microsoft Power-Point 3) ด้านความรู้ทางวิชาชีพการโรงแรม ได้แก่ งานแม่บ้าน การบริการอาหารและเครื่องดื่ม การบริการแผนกส่วนหน้า 4) ด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ และจิตวิทยาบริการ

Prayoonsak (2016) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อ ก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 ทั้งหมด 11 โรงแรม และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำวจความคิดเห็นที่มีต่อผลการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว โดยมี กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของทั้ง 11 โรงแรม จำนวน 385 คน ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยหลักในการที่จะทำให้กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้ดีนั้น ยังขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำงบประมาณในการพัฒนา ความร่วมมือจากพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยที่การวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และควรมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานคือ ภาษาอังกฤษ ภาษาที่สาม หลักสูตรข้ามวัฒนธรรม

เช่นเดียวกับการวิจัยในต่างประเทศกับผู้จัดการโรงแรมและร้านอาหารในประเทศสเปนพบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาต่างประเทศ และด้านการจัดการ (Agut, Grau & Peiro, 2003)

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโรงแรมด้วยการฝึกอบรมควรเฉพาะเจาะจง และสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ หรือสอดคล้องกับตำแหน่งงานของบุคลากร และการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านการประสานงาน ควรใช้การพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการหมุนเวียนงานกับแผนกอื่น ๆ ในโรงแรมมากยิ่งขึ้น (Nankervis, 2000)

Greenbank (2000) ศึกษาวิธีการตัดสินใจของผู้นำในธุรกิจขนาดย่อมในสหราชอาณาจักร โดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการหรือผู้จัดการจำนวน 55 ราย ผลการศึกษาพบว่า การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในธุรกิจทำให้สามารถตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว และสามารถนำพาธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ

Matlay (2004) ได้ประเมินผลกระทบการฝึกอบรมในกลุ่มตัวอย่างของธุรกิจขนาดเล็กในสหราชอาณาจักรจำนวน 6,000 ธุรกิจ และวัดประสิทธิภาพของธุรกิจในแง่ของความตระหนัก (awareness) ความเข้าใจ (understanding) ความสนใจ (interest) และสัดส่วนการใช้งานจริง (actual implementation rates) ผลการศึกษาพบว่า การจัดฝึกอบรมในธุรกิจขนาดเล็กมีความเฉพาะเจาะจงกับการบริการของธุรกิจ ส่วนรูปแบบการจัดฝึกอบรมอาจจะมีหลากหลายและแตกต่างกัน แต่ควรสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละธุรกิจหรือสถานประกอบการ

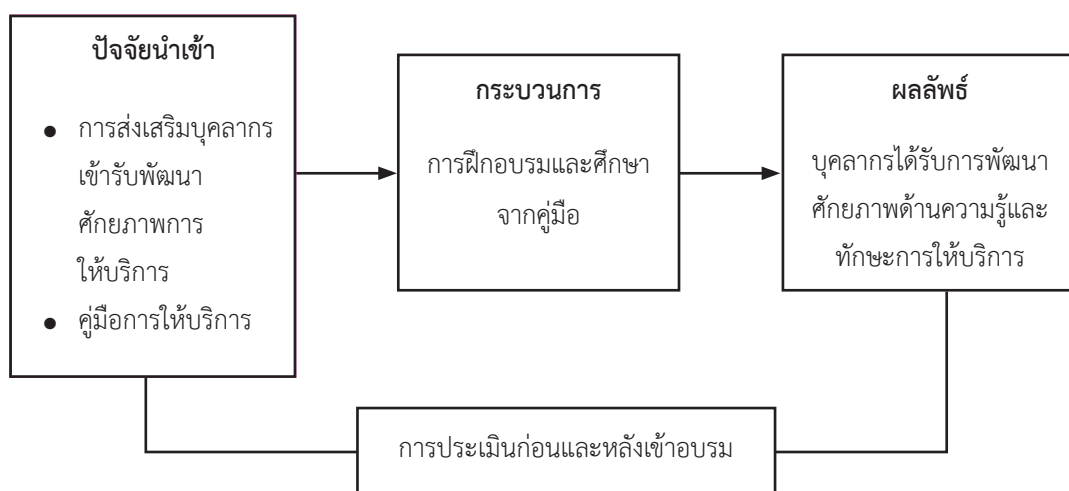
Goris (2007) ได้ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรการสื่อสารด้วยความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์ต่อความสอดคล้องในการปฏิบัติงานแต่ละงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 302 คน ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารด้วยความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน

Butcher (2009) ได้ศึกษาความตั้งใจในการจัดฝึกอบรมการบริการแก่ลูกค้าในธุรกิจบริการในสหราชอาณาจักรขนาดเล็กจำนวน 255 ราย โดยศึกษาจาก 3 ปัจจัยหลัก คือ ทักษะคติของผู้ประกอบการต่อการจัดฝึกอบรม ผลประกอบการ และข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ทักษะคติของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการมีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

โดยสรุปจากงานวิจัยที่ผ่านมา ธุรกิจขนาดเล็กมีความต้องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติการบริการ โดยอาศัยรูปแบบการฝึกอบรม ดูงาน และการประเมินประสิทธิภาพการพัฒนา ส่วนงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการฝึกอบรมและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานในโรงแรม เน้นเนื้อหาการฝึกอบรมเกี่ยวกับ 1) ด้านความรู้ เกี่ยวกับการบริการ ภาษาอังกฤษ กฎหมายและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านทักษะ เกี่ยวกับการสื่อสารและจิตวิทยาการบริการ 3) ด้านทัศนคติ การพัฒนาบุคลากรควรสร้างทัศนคติการบริการ และจริยธรรมวิชาชีพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยและการดำเนินการ แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยและดำเนินการ

นิยามศัพท์/นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

- 1) ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก หมายถึงธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 150 ห้อง และระดับบริการอยู่ในกลุ่มสามดาวหรือต่ำกว่า
- 2) ศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง การเสริมสร้างความสามารถที่เกี่ยวกับความรู้ และทักษะการให้บริการแก่บุคลากรในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
- 3) การประเมินศักยภาพบุคลากรด้านการบริการ หมายถึง การวัดระดับความรู้ และทักษะของบุคลากรก่อนเข้าอบรม และหลังอบรมเกี่ยวกับการให้บริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก
- 4) คู่มือฝึกอบรม หมายถึง หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระ วิธีการ กิจกรรม ที่จัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ และ ทักษะ เป็นไปในทิศทางที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ สถานประกอบการธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และเกสต์เฮาส์ที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 150 ห้อง และระดับบริการอยู่ในกลุ่มสามดาวหรือต่ำกว่า มีจำนวน 54 แห่ง (Travel Information of Loei Province, 2015) ได้รับความอนุเคราะห์จากสถานประกอบการเข้าร่วมโครงการจำนวน 43 แห่ง ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 43 สถานประกอบการ

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ

1) **ผู้ประกอบการ** หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีอำนาจในการตัดสินใจการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ในจังหวัดเลย จำนวน 43 คน เพื่อสอบถามความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรม และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการหลังเสร็จสิ้นการอบรม

2) **บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมขนาดเล็ก** ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงจากสถานประกอบการ ที่ให้ความร่วมมือจำนวน 43 แห่ง แห่งละ 1 คน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรจากสถานประกอบการ จำนวน 43 คน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม และประเมินศักยภาพการบริการ

ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้

1. ศึกษาสถานการณ์และออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

- 1.1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การท่องเที่ยวในปัจจุบัน
- 1.2) สำรวจความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์จาก ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม
- 1.3) ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ รวมทั้งผลิตคู่มือประกอบการฝึกอบรม
- 1.4) จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาเครื่องมือ และวิพากษ์คู่มือประกอบการฝึกอบรม เพื่อให้มีคุณภาพและความครบถ้วนสมบูรณ์

2. ระยะปฏิบัติการ

- 2.1) จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินศักยภาพด้านความรู้และทักษะของผู้เข้ารับการอบรมทั้งก่อนและ หลังเข้ารับการอบรม
- 2.2) ดำเนินการประเมินก่อนการเข้าฝึกอบรม
- 2.3) จัดฝึกอบรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 2 ครั้ง ๆ ละ 2 วัน ตามหัวข้อที่ได้จากการสอบถามความต้องการของผู้ประกอบการ

3. ระยะประเมินและสรุปผล

- 3.1) ประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยการประเมินผลด้านความรู้และทักษะในกลุ่มเป้าหมายที่เป็น บุคลากรโดยการทดสอบในห้องฝึกอบรม และใช้แบบสอบถามให้ประเมินตนเอง และประเมินผลด้านการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรในการให้บริการร่วมกับผู้ประกอบการโดยการจัดประชุมสรุปความคิดเห็น
- 3.2) จัดทำสรุปการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการในรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีเครื่องมือและวิธีการ ดังนี้

- 1) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ประกอบการเกี่ยวกับความความต้องการการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในโรงแรมขนาดเล็ก
- 2) คู่มือฝึกอบรม
- 3) แบบทดสอบความรู้ แบบสอบถามการประเมินความรู้และทักษะการให้บริการทั้งก่อนและหลังเข้ารับการอบรม
- 4) การประชุมร่วมกับผู้ประกอบการ

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยง และ 2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา และ สถิติเชิงอนุมาน

โดยสรุปการวิเคราะห์ตามแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้ คือ

วัตถุประสงค์ข้อ 1) เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก และความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสาร และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโดยการจัดหมวดหมู่ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยง

วัตถุประสงค์ข้อ 2) การสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม โดยการจัดทำคู่มือการบริการ และการจัดการฝึกอบรม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

วัตถุประสงค์ข้อ 3) การประเมินศักยภาพด้านความรู้และทักษะของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับศักยภาพการบริการของบริการทั้งก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม และสถิติเชิงอนุมานด้วยการทดสอบค่าที (Paired Samples T-Test) ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการบริการทั้งก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม

ส่วนข้อมูลการประชุมร่วมกับผู้ประกอบการเพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงหลังเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรนำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยง

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการประกอบธุรกิจของโรงแรมขนาดเล็ก ปัญหาและอุปสรรค และ ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.1) สถานการณ์การท่องเที่ยวในจังหวัดเลย จากการวิเคราะห์เอกสาร ภาควิชาการท่องเที่ยวจังหวัดเลย มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยรายได้จากการท่องเที่ยวในช่วงปี 2554-2557 เฉลี่ยในแต่ละปีประมาณ 2,210 ล้านบาท มีอัตราการเจริญเติบโตเฉลี่ยปีละ 11.2% (Loei Provincial Statistical Office, 2014) ภาควิชาการท่องเที่ยวของจังหวัดเลยมีส่วนสำคัญในการช่วยผลักดันให้เกิดการขยายตัวของเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวสามารถสร้างรายได้ให้ผู้ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับภาคบริการการท่องเที่ยวและเกิดการจ้างงานในสาขาต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เช่น ธุรกิจโรงแรมและที่พักต่าง ๆ ภัตตาคารร้านอาหาร สถานบันเทิง ร้านค้าของที่ระลึก การคมนาคมขนส่ง ฯลฯ ในจังหวัดเลย

1.2) ปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากจังหวัดเลยมีโรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ และโฮมสเตย์เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นธุรกิจที่พักจึงมีอัตราการแข่งขันสูง โรงแรมส่วนใหญ่ในจังหวัดเลยมีกลุ่มลูกค้าหลักเป็นชาวไทย กลุ่มคนทำงานในหน่วยงานราชการที่เดินทางมาตรวจงาน คูงานและผู้แทนที่มา จังหวัดเลย ส่วนชาวต่างชาติยังเป็นกลุ่มลูกค้ารอง ลักษณะการประกอบกิจการธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่บริหารแบบครอบครัว เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ไม่มีฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โรงแรมส่วนใหญ่ไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรในการให้บริการบุคลากรใช้วิธีเรียนรู้ไปด้วยกันกับเพื่อนร่วมงาน หรือให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมสอนงานให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ อัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างมีการเข้าออกอยู่บ่อย ดังนั้นแม้ว่าภาคบริการการท่องเที่ยวของจังหวัดเลยจะมีอัตราการเติบโตมากขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถยกระดับคุณภาพการบริการได้ เพราะข้อจำกัดในเรื่องของทักษะการบริการของบุคลากรของโรงแรม

1.3) ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ยังมีข้อจำกัดโดยเฉพาะความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศกับนักท่องเที่ยวต่างชาติของบุคลากรในโรงแรม และประกอบกับจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดเลยยังมีจำนวนไม่มาก ทำให้โรงแรมยังไม่มีความพร้อมทั้งเรื่องบริการ และการสื่อสาร

2. ความต้องการและการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือการฝึกอบรม

2.1) ความต้องการการพัฒนาศักยภาพด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

ผลการศึกษาการประเมินศักยภาพการบริการของบุคลากรในสถานประกอบการตามความเห็นของผู้ประกอบการจากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรในโรงแรมมีศักยภาพการให้บริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาศักยภาพการบริการเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับ

- การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงแรม
- การสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้า
- การเป็นผู้นำในการพัฒนาทีม
- ภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการได้ประเมินศักยภาพทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับความต้องการการพัฒนาศักยภาพการบริการให้แก่บุคลากรในโรงแรม พบว่า สถานประกอบการมีความต้องการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพการบริการในโรงแรมระดับมากที่สุด โดยต้องการให้มีการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้ามากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาด้านการบริการด้วยไมตรีจิต การเป็นผู้นำในการพัฒนาทีม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงแรม และภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามลำดับ

2.2) การกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรม

จากผลการสำรวจความต้องการการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กข้างต้น นำมาสู่การกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม และรายละเอียด โดยแบ่งเป็นหัวข้อหลักที่ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้

2.2.1) การเป็นผู้นำในการพัฒนาทีม ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ แนวคิดของการเป็นผู้นำและผู้ประกอบการ แรงผลักดันที่มีผลต่อการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา วัฒนธรรมองค์กร และการทำงานเป็นทีม

2.2.2) การสื่อสารและการประสานงานในธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับความสำคัญของการสื่อสารและการประสานงาน รูปแบบของการสื่อสารและการประสานงาน แนวทางการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และลักษณะการปฏิบัติงานของแผนกบริการส่วนหน้า การสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกโรงแรม

2.2.3) การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ แนวคิดของการบริการด้วยไมตรีจิต ลักษณะเฉพาะของการบริการ วัตถุประสงค์ของการจัดการบริการด้วยไมตรีจิตในธุรกิจโรงแรม บทบาทของการบริการด้วยไมตรีจิตต่อการยกระดับคุณภาพการบริการ และการพัฒนาการให้บริการด้วยไมตรีจิตของบุคลากรในโรงแรม

2.2.4) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ ระบบการจัดการห้องพัก ระบบการขายห้องพักออนไลน์ ระบบการเก็บรักษาฐานข้อมูลลูกค้า ระบบการวางแผนการจัดการรายได้เพื่อการขายและการตลาด และระบบสินค้าคงคลัง

2.2.5) ความรู้ด้านภาษาอังกฤษในธุรกิจโรงแรม ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับ การจองห้องพักที่โรงแรม การสอบถามราคาค่าบริการ และสถานการณ์จำลองต่าง ๆ

2.3) การพัฒนาคู่มือการพัฒนาศักยภาพการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

ในการจัดทำคู่มือได้มีการจัดประชุมร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมพิจารณา และวิพากษ์คู่มือ เพื่อให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ มีคุณภาพ และประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วยคู่มือประกอบการฝึกอบรมดังนี้

- 1) คู่มือการเป็นผู้นำในการพัฒนาทีม
- 2) คู่มือการสื่อสารและการประสานงานในธุรกิจโรงแรม
- 3) คู่มือการจัดการบริการด้วยไมตรีจิต
- 4) คู่มือความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจโรงแรม
- 5) คู่มือความรู้ด้านภาษาอังกฤษในธุรกิจโรงแรม

3. การประเมินความรู้และทักษะของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กเปรียบเทียบก่อนและหลังเข้าฝึกอบรม

3.1) การประเมินความรู้และทักษะของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กก่อนเข้าฝึกอบรม

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินความรู้และทักษะการบริการก่อนเข้ารับการฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินว่าตนเองมีความรู้และทักษะการจัดการบริการด้วยไมตรีจิตในระดับมาก ส่วนหัวข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

แม้ว่าการประเมินภาพรวมของเกือบทุกหัวข้อจะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาจากลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยพบว่า หัวข้อภาษาต่างประเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหัวข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความรู้และทักษะอยู่ในระดับปานกลางด้วยค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำกว่าหัวข้ออื่น ๆ

3.2) การประเมินความรู้ ทักษะและการใช้ประโยชน์ของบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กหลังฝึกอบรม

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินความรู้ ทักษะ และการใช้ประโยชน์หลังเข้ารับการฝึกอบรม พบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินว่าตนเองมีความรู้ ทักษะ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในหัวข้อ “การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต” ระดับมากที่สุด ส่วนหัวข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

3.3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินความรู้ และทักษะก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อศักยภาพด้านการบริการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผลการศึกษา พบว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ประเมินว่าตนเองมีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้นหลังได้รับการฝึกอบรมทุกหัวข้อ คือในหัวข้อที่เคยประเมินก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ก็จะประเมินว่าตนเองมีความรู้ และทักษะเป็นระดับมาก ส่วนหัวข้อการจัดการบริการด้วยไมตรีจิตที่เคยประเมินความรู้ และทักษะก่อนฝึกอบรมอยู่ในระดับมากก็มีการประเมินหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อทดสอบทางสถิติเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับความรู้ และทักษะก่อนและ หลังเข้ารับการฝึกอบรม พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (แสดงในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการประเมินศักยภาพก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม (n = 43)

หัวข้อศักยภาพด้านการบริการ	ก่อน	หลัง	t	Sig
	$\bar{X}$	$\bar{X}$		
การจัดการบริการด้วยไมตรีจิต	3.56	4.34	-6.021	.010*
ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจโรงแรม	3.12	4.06	-7.714	.000*
การสื่อสารและการประสานงานในธุรกิจโรงแรม	3.06	4.00	-6.956	.004*
การเป็นผู้นำและผู้ประกอบการในการพัฒนาทีม	2.88	4.00	-6.961	.003*
ความรู้ด้านภาษาอังกฤษในธุรกิจโรงแรม	2.75	3.70	-5.070	.041*

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. สรุปผลที่เกิดขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรมตามความเห็นของผู้ประกอบการ

จากผลการประชุมกลุ่มกับผู้ประกอบการหลังจากการฝึกอบรม ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และบริการ โดยมีรายละเอียดปรากฏ ดังนี้

4.1) การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ผู้ประกอบการให้ความเห็นว่าจากการเข้ารับฟังการบรรยายในการฝึกอบรมด้วย และจากการสังเกตบุคลากรของตนเองในสถานประกอบการ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ที่จะนำความรู้ไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสถานประกอบการ เช่น

4.1.1) ได้แนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะการบริการ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม สังเกตจากพนักงานมีการพัฒนาบุคลิกภาพในการสื่อสารกับแขกที่เข้ามาใช้บริการด้วยลักษณะท่าทางที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในส่วนของบุคลากรที่อยู่ฝ่ายบริหารเกิดความเข้าใจในงานบริการมากขึ้น

4.1.2) พนักงานนำความรู้ที่ได้จากการเข้าฝึกอบรมมาเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการตลาดของโรงแรม โดยช่วยทำการตลาดออนไลน์ผ่านทาง facebook

4.2) การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะการบริการ คือ มีการดำเนินการและการบริการที่สอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของการบริการด้วยไมตรีจิต ซึ่งจากการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ยอมรับว่าเขาสามารถนำความรู้เรื่องการบริการด้วยไมตรีจิตไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด ซึ่งผลการประเมินก็สอดคล้องกับผลจากการประชุมกับผู้ประกอบการที่ยอมรับว่า บุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในการบริการมากขึ้น สามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการที่มาสอบถามด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และยิ้มแย้ม นอกจากนี้ยังเห็นความสำคัญของการจัดระบบการบริการในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การช่วยเหลือกันในการทำงาน เช่น ช่วยกันดูแลความสะอาดของห้องพักร่วมกัน

4.3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอนาคต มีดังนี้

4.3.1) ควรจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับศักยภาพการบริการเพื่อให้ได้มาตรฐานเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่

4.3.2) ควรพาไปศึกษาดูงาน

4.3.3) ควรจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

4.3.4) หลังจากฝึกอบรมควรออกไปผ่านการฝึกอบรมให้ด้วย

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยผ่านกระบวนการฝึกอบรม เพื่อเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเลย ผลการศึกษามีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1) ประเด็นการดำเนินการศึกษาวิจัย การศึกษาครั้งนี้ได้มีการกำหนดขั้นตอนการศึกษาความต้องการของผู้ประกอบการต่อการจัดฝึกอบรม ซึ่งผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นเชิงบวก มีความต้องการ และให้ความสำคัญในการจัดฝึกอบรมแก่บุคลากรของโรงแรม ซึ่งจากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม (Thomson & Gray, 1999; Butcher et al., 2009) พบว่าความต้องการ ทัศนคติเชิงบวกของผู้ประกอบการมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนในการฝึกอบรม

2) ประเด็นของหัวข้อในการจัดฝึกอบรม

2.1) การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและผู้ประกอบการในการพัฒนาทีม เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นในเรื่องการตระหนักรู้การทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และความรับผิดชอบร่วมกันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา (Greenbank, 2000) พบว่าการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในธุรกิจทำให้สามารถตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว และสามารถนำพาธุรกิจขนาดเล็กประสบความสำเร็จ

2.2) ประเด็นของหัวข้อการสื่อสารและการประสานงานในธุรกิจโรงแรม เนื้อหาในการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับทักษะการสื่อสารและประสานงานทั้งภายในและภายนอกโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา

(Goris, 2007) ระบุว่า การสื่อสารที่ทำให้เกิดความพึงพอใจจะนำไปสู่ผลประกอบการของโรงแรมที่น่าพึงพอใจ

2.3) ประเด็นของหัวข้อทักษะการจัดการบริการด้วยไมตรีจิต เนื้อหาเน้นบทบาทของการบริการด้วยไมตรีจิตต่อการยกระดับคุณภาพการบริการ และการพัฒนาทักษะการบริการด้วยไมตรีจิตของบุคลากรในโรงแรม ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมา (Butcher et al., 2009) ระบุว่า การที่ธุรกิจโรงแรมจะสามารถปรับปรุงผลประกอบการได้ สิ่งแรกที่ต้องพัฒนาคือการให้บริการแก่ผู้มารับบริการให้เกิดความประทับใจ

2.4) ประเด็นของหัวข้อเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจโรงแรมและความรู้ด้านภาษาอังกฤษในธุรกิจโรงแรม เป็นหัวข้อที่นำไปสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมา (Lerspipatthananon et al., 2012) พบว่า พนักงานในสถานประกอบการรีสอร์ทและโฮมสเตย์ต้องการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับด้านความรู้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และ ด้านความรู้เกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และยังสอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการพัฒนาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Prayoonsak, 2016) ได้ ระบุว่า ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3) ประเด็นรูปแบบการจัดฝึกอบรม ในการศึกษาครั้งนี้ได้จัดรูปแบบการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมีการจัดฝึกอบรม 2 ครั้ง ครั้งละ 2 วัน โดยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเลยคือ หอการค้าจังหวัด และสมาคมท่องเที่ยวจังหวัดเลย ซึ่งก็ได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการในการอนุญาตให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งการศึกษาที่ผ่านมา (Johnston & Loader, 2003; Matlay, 2004) ระบุว่า ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากขึ้น แต่รูปแบบการฝึกอบรมอาจมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กรณีไม่เป็นทางการเป็นการอบรมกันเองแบบพี่เลี้ยง

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในส่วนระดับศักยภาพและความต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการบริการ จึงนำมาสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโรงแรมขนาดเล็กในจังหวัดเลย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและนโยบาย

เชิงปฏิบัติ ได้แก่

1) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมแก่บุคลากรในสถานประกอบการโรงแรม ควรสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ความต้องการของบุคลากรในโรงแรม และความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในสถานประกอบการนั้น ๆ

2) เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมควรเน้นเนื้อหาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในงานโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะในเรื่องทักษะการปฏิบัติงานและทักษะด้านความรู้ และนอกจากจะเน้นทักษะการบริการแล้ว ต้องมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกัน เพราะโรงแรมขนาดเล็กจำเป็นต้องช่วยกันทำงาน

3) การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ทางสถานประกอบการควรมีความร่วมมือกับภาครัฐ เพื่อทราบข้อมูลจากภาครัฐในการเสริมสร้างความรู้และทักษะแก่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

4) ประเด็นการจัดกิจกรรมของการฝึกอบรม

4.1) ควรมีการบูรณาการหลากหลายวิธีทั้งการบรรยาย การอภิปราย และรวมทั้งการศึกษาดูงานด้วย และมีการจัดทำคู่มือประกอบการฝึกอบรมแจกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.2) การจัดเวลาในการจัดฝึกอบรมควรสอบถามความต้องการจากสถานประกอบการ เพื่อไม่ให้มีผลกระทบเวลาทำงานของพนักงาน

4.3) ควรจัดให้มีการแจกวุฒิบัตรหรือประกาศนียบัตรเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

5) สถานประกอบการควรมีการประเมินผลหลังฝึกอบรม เพื่อเป็นการส่งเสริมการเข้ารับการฝึกอบรม และเพื่อตรวจสอบผลสำเร็จของการได้รับการฝึกอบรมของพนักงาน

เชิงนโยบาย ได้แก่

1) ภาครัฐควรมีการสนับสนุนการพัฒนาและการฝึกอบรมศักยภาพของบุคลากรในโรงแรมขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง เพราะสถานประกอบการขนาดเล็กไม่มีศักยภาพที่จะจัดฝึกอบรมด้วยตนเอง

2) การพัฒนาการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของโรงแรมที่จะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่โรงแรมควรทำหลังจากได้มีการสรรหา และคัดเลือกพนักงานได้แล้ว เพื่อช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลของโรงแรม ที่ครอบคลุมถึงประวัติ และนโยบายของโรงแรม รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ วิธีการปฏิบัติงานและระเบียบที่จะต้องปฏิบัติ และการจ่ายค่าตอบแทน

4) โรงแรมควรกำหนดให้มีการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอโดยการจัดเวลาให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้ขึ้นกับหลักสูตรและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

5) สถานประกอบการ ควรมีการประเมินการบริการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับแก้ไขจุดบกพร่องของการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยในเชิงวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์กร ผู้บริหารและทัศนคติของผู้บริหารต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2) ควรศึกษาการรับรู้คุณภาพการรับบริการของลูกค้าที่เข้ารับบริการโรงแรมในจังหวัดเลย ทั้งลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย

3) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่อื่นโดยเฉพาะจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น ขอนแก่น หนองคาย อุดรธานี และอุบลราชธานี เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency Needs among Managers from Spanish Hotels and Restaurants and their Training Demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22 (3), 281-295.
- Butcher, K., Sparks, B., & McColl-Kennedy, J. (2009). Predictors of Customer Service Training in Hospitality Firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), 389-396.
- Goris, J. R. (2007). Effects of Satisfaction with Communication on the Relationship between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *The Journal of Management Development*, 26 (8), 737-752.
- Government Gazette. Vol. 121 / Episode 70 g / p. 12/12 November. (2004). *Hotel Act BE 2547*, p. 1/8 April 1992 Civil and Commercial Code.

- Greenbank, P. (2000). Training Micro-Business Owner-Managers: a Challenge to Current Approaches. *Journal of European Industrial Training*, 24 (7), 403–411.
- Johnston, K., & Loader, K. (2003). Encouraging SME Participation in Raining: Identifying Practical Approaches. *Journal of European Industrial Training*, 27 (6), 273–280.
- Khemthong, S. (2016). *Entrepreneurship in Small Hotel Business and Alternative Accommodation Management*, Nonthaburi. Faculty of Management Science, Sukhothaihammathirat Open University.
- Lerspipatthananon, W., Lertkasanon Y., & Chartwong. R. (2012). A Study of the Need of Self-Development of Personnel Working in Resorts and Home-Stays in the Umphawa District and Surrounding Areas in the Province of Samut songkram. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 7 (2), pp. 27-38.
- Lohaus, D., & Kleinmann, M. (2002). Analysis of Performance Potential, In Sonnentag (ed), *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
- Loei Provincial Statistical Office. (2014). *Tourism Statistics of Provinces 2012-2014*. Retrieved from http://loei.old.nso.go.th/nso/project/search_option/search_result.jsp.
- Manager online (2016). *The World's Most Popular Tourist Attraction in the World*. Retrieved from <http://www.manager.co.th/local/viewNews.aspx?NewsID=9590000000831>.
- Matlay, H. (2004). Contemporary Training Initiatives in Britain: a Small Business Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 504–513.
- Nankervis, A. R. (2000). Human Resource Management Strategies as Competitive Advantage: A Case Example of the Hospitality Sector in Southeast Asia & the Pacific Rim, *Research and Practice in Human Resource Management*, 8 (1), 111-133.
- National Statistical Office Ministry of Information and Communication Technology. (2012). *The Hotel and Guest House Survey 2012*. Retrieved from <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/questRep55.pdf>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion and the Office of Industrial Development. (2010). *Hotel and Resort Business Analysis*. Retrieved from <http://www.sme.go.th/>
- Phonwiang, P. (2000). *Potential and Consequence in the Development of Management System of the Orphanage under the Department of Public Welfare*. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Prayoonsak, P. (2016). Guidelines for Human Resources Development of Hotel Businesses in the ASEAN Economic Community (AEC). *SDU Research Journal Humanities And Social Sciences*, 12 (2), 143-157.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In Sonnentag (ed), *Psychological Management of Individual Performance*. New York: John Wiley & Sons, Ltd,
- Steadmon, C. E., & Kasavana, M. L. (1988). *Managing front office operations*. East Lansing, MI: The Education Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Taweecheep, N., Keerativinitkul, P., & Chatucha, W. (2011). The needs for potential development of hotel business personnel of Rajabhat universities in Bangkok metropolitan area. *SDU*

- Research Journal Humanities And Social Sciences*, 7 (1), 11-22.
- Thomson, A., & Gray, C. (1999). Determinants of Management Development in Small Businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (2), 113–127.
- Tourism Authority of Thailand. (2013). *Tourism Entrepreneurs' Perspectives on the Opening of the ASEAN Economic Community (AEC)*. Retrieved from <http://www.etatjournal.com/web/menu-read-web-etatjournal/menu-2013/menu-2013-apr-jun/515-22556-travel-asean>
- Travel Information of Loei Province (2015). *List of Accommodation and Hotels*. Retrieved from <http://thai.tourismthailand.org>.