

แนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงาน ต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

Guidelines for the Development of a Training Model Based on the Competency Standards for Guest Service Agents at Four–Five Star Hotels in Bangkok Metropolis

Received: July 27, 2020

Revised: September 30, 2020

Accepted: October 12, 2020

อารียา เจริญภูมิ¹ และ ณัฐสินี ชินธนาภูมิไพศาล²

Areeya Charoenpoome and Nathsinee Chinthanapoompaisal

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบการฝึกอบรมที่มีต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ และ 3) นำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำการวิจัยแบบประสานวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์เชิงถดถอยแบบพหุคูณ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน และทำการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการหรือผู้ช่วย แผนกบริการส่วนหน้า และแผนกทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยอย่างยิ่ง กับรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล โดยมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมมากที่สุด ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ ระดับการศึกษา ระดับปฏิบัติงาน และระยะเวลาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโรงแรมมีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ รูปแบบการฝึกอบรมแบบระดมสมอง ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และ

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการจัดการธุรกิจบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี; Graduate student Faculty of Business Administration Hospitality Business Management Concentration, Dusit Thani College; Email: gtabayah@gmail.com

² สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยว วิทยาลัยดุสิตธานี; Department of Tourism Management, Faculty of Hospitality Industry, Dusit Thani College; Email: nathsinee.ch@dtc.ac.th

การหมุนเวียนงาน มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ การฝึกอบรมนอกสถานที่จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: รูปแบบการฝึกอบรม มาตรฐานสมรรถนะ พนักงานต้อนรับส่วนหน้า

ABSTRACT

In this research investigation, the researchers examine (1) the level of opinions related to a training model and the need for the competency development of guest service agents at four–five star hotels; investigates (2) the relationship of demographic factors and a training model with the need for competency development; and propose (3) guidelines for the development of a training model based on the competency standards of the service agents under study.

In this mixed-methods research, a questionnaire was used to collect data in the quantitative research using a multistage sampling. Data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics of *t* test, one-way analysis of variance (ANOVA), and regression analysis on the questionnaire responses of 400 guest service agents at four–five star hotels in Bangkok Metropolis at the statistically significant level of .05. In the qualitative research, in-depth interviews were conducted with seven employees at the level of manager or assistant manager of front offices and in the human resource departments.

Findings are as follows. The sample population strongly agreed with the group and individual training programs. They exhibited the need for competency development overall at the highest level. Demographic factors in the aspects of gender, educational level, operational level, and hotel work experience period exhibited an influence on the need for competency development. Brainstorming the training model, on the job training, and job rotation exhibited an influence on the need for competency development. Public training from specialists would enhance the efficiency of the employees.

Keywords: Training Model, Competency Standards, Guest Service Agents

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยถูกจัดอันดับให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในเอเชียแปซิฟิก ซึ่งประกาศโดย Travel Trade Awards 2018 (ทีมข่าวเศรษฐกิจ, 2562) จากรายงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปี 2561 ได้ระบุว่ามีย่านนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากกว่า 38 ล้านคน ซึ่งขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.54 เมื่อเทียบกับปี 2560 ทำให้มีรายได้สูงถึง 2 ล้านล้านบาท เติบโตเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 9.63 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562) รายได้มูลค่ามหาศาลนี้ ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ กิจกรรมการท่องเที่ยวต้องมีการเดินทางจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ทำให้เกิดการพักค้างแรมเพื่อพักผ่อนระหว่างการเดินทาง ธุรกิจโรงแรมและที่พักจึงเข้ามามีบทบาทโดยตรงในการสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยว ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมและที่พักจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาคุณภาพการบริการควบคู่กับการบริหารจัดการด้านต้นทุน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า โดยเริ่มต้นจากการส่งเสริมให้พนักงานมีความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการฝึกอบรมที่ถูกร่างขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน และทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม รวมทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทิศทางที่โรงแรมต้องการ และเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบริการ พนักงานที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ และช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานด้วยการส่งมอบบริการที่มีมาตรฐาน ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุด

จากความสำคัญของการฝึกอบรมข้างต้น การศึกษารูปแบบการฝึกอบรมของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อสำรวจระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการฝึกอบรมสัมพันธ์กับระดับความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานตามมาตรฐานอาชีพพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ผลการศึกษาสามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลและองค์กร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และดำรงไว้ซึ่งการดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ในภาวะที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมและความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบการฝึกอบรมที่มีต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์

1. รูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ทักษะคิด เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจำแนกออกเป็น การฝึกอบรมแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล ตามวัตถุประสงค์และลักษณะการเรียนรู้ (ชูชัย สมितिไกร, 2558)
2. มาตรฐานสมรรถนะ (Competency Standard) หมายถึง ชีตความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทั่วไป และ 3) สมรรถนะตามหน้าที่ (กระทรวงแรงงาน, 2563)
3. พนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Guest Service Agent) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่แขกผู้เข้ารับบริการ ในโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ซึ่งได้รับการรับรองมาตรฐานการบริการจากสมาคมโรงแรมไทย (สมาคมโรงแรมไทย, 2563)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายของ กัลยารัตน์ ธีระธัญกุล (2557) อธิบายนิยามและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลผ่านกระบวนการให้การศึกษา และการฝึกอบรมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร สอดคล้องกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การให้การศึกษา ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ การสอนงาน รวมถึงการสับเปลี่ยนหน้าที่ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตามแนวคิดของ ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557) หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของมนุษย์

การฝึกอบรม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุมมองของนิติพล ภูตะโชติ (2559) ได้ให้แนวคิดการฝึกอบรมดังนี้ เป็นกระบวนการหลังจากที่แผนกทรัพยากรมนุษย์คัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ทางโรงแรมจึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วย ความมั่นใจ ซึ่งมีรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมตามแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้ 1) จำแนกโดยแบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรมด้วย วัตถุประสงค์ และลักษณะการเรียนรู้ (ชูชัย สมितिไกร, 2558) 2) จำแนกตามช่วงเวลาปฏิบัติงาน คือ ในขณะที่ปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน (สุรัชย์ พรหมพันธุ์, 2554) 3) จำแนกตามศูนย์กลางการเรียนรู้ (สมคิด บางโม, 2551) จากการศึกษา สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งตามลักษณะการเรียนรู้ได้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบกลุ่ม ได้แก่ การระดมความคิด (Brainstorming) การฟังบรรยาย (Lecture) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) และ กรณีศึกษา (Case Studies)

2. การฝึกอบรมแบบรายบุคคล ได้แก่ การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Programmed Instruction) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) การหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน (Job Rotation)

มาตรฐานสมรรถนะ มีความเกี่ยวข้องกับองค์การแต่ละแห่ง มีการกำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากพนักงานทุกคน เป็นพฤติกรรมร่วมที่พนักงานพึงมี 2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชา กำหนดมาจากการกิจที่องค์การคาดหวัง และ 3) สมรรถนะตามลักษณะงาน เป็นสมรรถนะที่คาดหวังตามลักษณะงาน และขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์, 2559) ในขณะที่ความหมายของสมรรถนะตามคำจำกัดความของ Boyatzis (1982) หมายถึง ความสามารถในการหรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ขณะที่ McClelland (1973) กล่าวว่า เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งจะผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

ตามบันทึกข้อตกลงของ กระทรวงแรงงาน (2563) ว่าด้วยความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน เมื่อ 29 พฤศจิกายน 2555 ได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพของตำแหน่งพนักงานต้อนรับ ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการทำงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม ประกอบด้วย 1.1) การทำงานเป็นทีม 1.2) ความหลากหลายทางวัฒนธรรม 1.3) สุขอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน 1.4) สุขลักษณะในสถานที่ทำงาน และ 1.5) ความรู้ด้านอุตสาหกรรมการบริการ 2) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่โรงแรมกำหนดตามหน้าที่ด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 2.1) การสื่อสารทาง

โทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ 2.2) การส่งเสริมสินค้าและบริการ 2.3) งานธุรการทั่วไป 2.4) การใช้อุปกรณ์สำนักงานและเทคโนโลยี 2.5) การสืบค้นข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ 2.6) การพัฒนาข้อมูลในแหล่งที่ตั้งเพื่อการให้บริการที่เป็นปัจจุบัน 2.7) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 2.8) การสื่อสารภาษาอังกฤษ และ 2.9) การปฐมพยาบาล และ 3) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วย 3.1) งานสำนักงานส่วนหน้า 3.2) งานสำรองห้องพัก 3.3) ธุรกรรมทางการเงินสำหรับการบริการ 3.4) การจัดเก็บรักษาเอกสาร 3.5) การดูแลข้อมูลทางการเงินของลูกค้า 3.6) การเตรียมหลักฐานทางการเงินประจำวัน และ 3.7) การเขียนบันทึกย่อข้อความภาษาอังกฤษ

ธุรกิจโรงแรมและพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติว่า “โรงแรม” หมายความว่า สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ขณะที่ สิริกร สุวรรณโชติ (2559) ได้นิยามธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจที่มีสถานประกอบการเชิงการค้า มีลักษณะเป็นอาคารที่มีห้องนอน ให้บริการแก่ผู้ที่เข้าพักและนักเดินทาง สำหรับ ขจิต กอบเดช (2559) กล่าวว่า แผนกงานส่วนหน้าโรงแรมเป็นแผนกที่สำคัญ ทำหน้าที่ดูแล รับผิดชอบการขายห้อง เป็นจุดสำคัญจุดแรก สามารถทำรายได้จากการขายห้องพัก สอดคล้องกับ อรรธิกา พังงา (2553) ที่สรุปบทบาทของแผนกบริการส่วนหน้าเพิ่มเติมไว้ว่า เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร ศูนย์กลางการสั่งการ และเป็นตัวแทนของโรงแรม พนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องมีความรู้ ความชำนาญงาน มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ บุคลิกภาพดี รวมทั้งการระลึกไว้เสมอว่าตนเป็นบุคคลแรกและสุดท้ายที่จะสร้างความประทับใจให้เกิดแก่ลูกค้า

สิทธิภัท โพธิ์สวอย (2560) ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงแรมในรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทั้งหมด มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยมีรูปแบบการฝึกอบรมที่ประกอบไปด้วย 1) รูปแบบการเรียนการสอน 2) รูปแบบการฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั้งภายในแผนกและต่างแผนก 3) รูปแบบเอกสารและสื่อสิ่งพิมพ์ 4) รูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ 5) รูปแบบกิจกรรม 6) รูปแบบทัศนศึกษา และ 7) รูปแบบการศึกษาโดยการส่งไปเรียนทักษะความรู้เฉพาะทาง

สำหรับ อนุสรณ์ ประยูกตินิวัฒน์ ปภัสสร ผลเพิ่ม และพัชนี จันทรน้อย (2556) ศึกษาศักยภาพหลักของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมศักยภาพหลัก ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมทักษะการบริการ การฝึกอบรมบุคลิกภาพ การฝึกอบรมความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และการติดตามผลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลในระดับมากต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน การประชุมสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงานนอกสถานที่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์

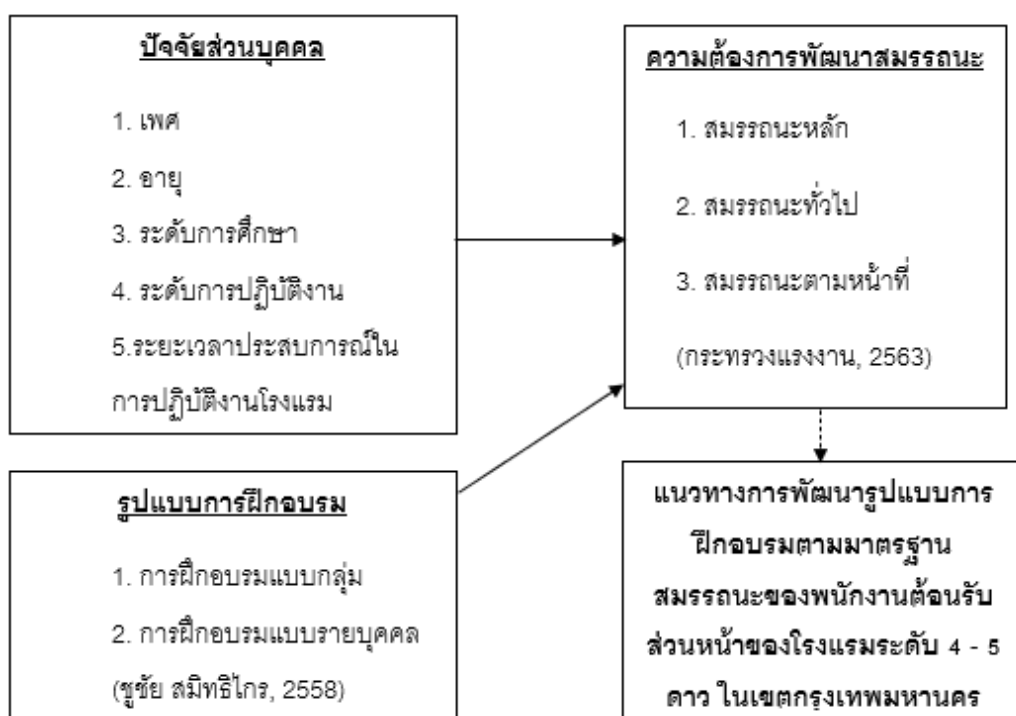
ในส่วนของ สุภาสินี อัมพิลาศรัย ณัฐอร มหาทำนุโชค ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล และ ประสิทธิ์พร เก่งทอง (2562) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน คือ ควรจัดให้มีการอบรมด้านทักษะในแต่ละแผนก จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความสามัคคี มีการสอนงานจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนด

ในขณะที่ สิริกร สุวรรณโชติ (2559) ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกลุ่มโรงแรม 5 ดาว พบว่า แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรม ควรมีการจัดรูปแบบการพัฒนาศักยภาพ โดยไม่แบ่งกลุ่มบุคลากรตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน มีความสอดคล้องสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม สมรรถนะทั่วไป ด้านประสิทธิภาพในการสื่อสาร และสมรรถนะตามหน้าที่ และด้านการฝึกอบรมและสอนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึกและเทคโนโลยี

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครจะมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกัน
2. รูปแบบการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบประสมวิธี (Mixed Methodology) ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. **การวิจัยเชิงปริมาณ** ที่กำหนดประชากรในการวิจัย คือ พนักงานต้อนรับส่วนหน้าทุกระดับปฏิบัติงาน ของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร กำหนดขนาดจากสูตรของ Cochran (1963) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 คำนวณได้ 384 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi State Sampling) โดยกำหนดตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) อย่างน้อยโรงแรมละ 10 ชุดจากโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 48 โรงแรม (สมาคมโรงแรมไทย, 2563) และสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ในการแจกแบบสอบถาม ได้รับการตอบกลับที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบกลุ่มและแบบรายบุคคลของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ต่อรูปแบบวิธีการฝึกอบรม ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ

โดยใช้คำถามซึ่งเป็นลักษณะการประเมินค่าตามแบบวัด Likert Scale 5 ระดับ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) แต่ละข้อ เท่ากับ 0.67–1.00 จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ชุด คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ของรูปแบบวิธีการฝึกอบรม เท่ากับ 0.954 และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ เท่ากับ 0.928

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) สถิติเชิงพรรณนา สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล โดยการคำนวณค่าแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) สถิติเชิงอนุมาน สำหรับข้อมูล เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคล รูปแบบวิธีการฝึกอบรม และ ความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะ ใช้สถิติ t-test สถิติ One-Way ANOVA และข้อมูลความสัมพันธ์ของรูปแบบการฝึกอบรมที่มี อิทธิพลต่อความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ โดยนำตัวแปรอิสระทุกตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม เข้าไปวิเคราะห์ ด้วยวิธี Enter Method ในสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ ที่กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ (Key Informant) ในการศึกษาครั้งนี้ ด้วยวิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ตามแนวทางของ นัททาธิ และ เชนซูล (Nastasi and Schensul, 2005 อ้างถึงใน ประไพพิมพ์ สุธิวสินนธ์ และประสพชัย พสุนนท์ 2559) ตามคุณลักษณะตำแหน่งอาชีพและความเชี่ยวชาญ จากโรงแรมในเครือระดับโลกที่มีสาขาอยู่ใน ประเทศไทย 7 แห่ง ดังนี้ 1) โรงแรม Bangkok Marriott Hotel Sukhumvit 2) โรงแรม Radisson Blu Plaza Bangkok 3) โรงแรม Bangkok Marriott Marquis queen's park 4) โรงแรม Hansar Bangkok Hotel 5) โรงแรม Sofitel Bangkok Sukhumvit 6) โรงแรม JW Marriott Bangkok และ 7) โรงแรม Hyatt Place Bangkok Hotel กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้ 1) เป็นผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกบริการส่วนหน้า และแผนกทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจโรงแรม 2) มีอายุระหว่าง 30–45 ปี และ 3) มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ซึ่งประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 7 คน ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 2 คน ผู้จัดการแผนก บริการส่วนหน้า จำนวน 2 คน และผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากชุดคำถามปลายเปิดแบบ กึ่งโครงสร้างตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในช่วงระหว่างวันที่ 23 กุมภาพันธ์ – 26 มีนาคม พ.ศ. 2563 แล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำมาประมวลผล จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงเนื้อหาและสรุปประเด็น หลังจากได้ข้อสรุปแล้ว นำข้อสรุปดังกล่าวกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้

ตรวจทานเพื่อยืนยันความถูกต้อง และปรับข้อมูลให้ตรงตามสภาพการณ์จริง ก่อนสร้างข้อสรุปในครั้งสุดท้าย (โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, 2553) ใช้วิธีตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พิจารณาในแหล่งบุคคล เปรียบเทียบมุมมองจากคำถามเรื่องเดียวกันที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักหลาย ๆ คน เพื่อยืนยันความถูกต้อง และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.3) มีอายุ 26-30 ปี (ร้อยละ 34.3) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 87.8) ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 37.0) มีระยะเวลาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโรงแรม 1-5 ปี (ร้อยละ 40.0)

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบกลุ่ม และแบบรายบุคคลของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่ม และแบบรายบุคคลเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขต กรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	SD.	แปลความหมาย
1. รูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่ม			
1.1 การฝึกอบรมแบบระดมความคิด	4.47	0.63	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.2 การฟังบรรยาย	4.31	0.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.3 การอภิปรายรายกลุ่ม	4.32	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.4 การฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษา	4.38	0.67	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การฝึกอบรมแบบกลุ่มโดยภาพรวม	4.37	0.52	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. รูปแบบการฝึกอบรมแบบรายบุคคล			
2.1 การให้โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.78	0.88	เห็นด้วย
2.2 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน	4.49	0.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2.3 การหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน	4.45	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การฝึกอบรมแบบรายบุคคลโดยภาพรวม	4.24	0.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตาราง 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่มโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 โดยการฝึกอบรมแบบระดมความคิด มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด

เท่ากับ 4.47 และการฝึกอบรมแบบรายบุคคลโดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	SD.	แปลความหมาย
1. สมรรถนะหลัก	4.57	0.51	มากที่สุด
2. สมรรถนะทั่วไป	4.67	0.52	มากที่สุด
3. สมรรถนะตามหน้าที่	4.64	0.51	มากที่สุด
ความต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม	4.62	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 และเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบรายย่อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทั่วไป มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.67

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครจะมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกัน

ตาราง 3 ทดสอบความแตกต่างของข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจัยส่วนบุคคล	t/F	Sig	ผลการทดสอบสมมติฐาน
เพศ	3.43	0.00*	แตกต่างกัน
อายุ	0.78	0.50	ไม่แตกต่างกัน
ระดับการศึกษา	15.57	0.00*	แตกต่างกัน
ระดับปฏิบัติงาน	16.38	0.00*	แตกต่างกัน
ระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม	5.86	0.00*	แตกต่างกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 3 พบว่าผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ ระดับการศึกษา ระดับปฏิบัติงาน และระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานโรงแรมที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระดับ

การศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ด้านระดับปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่น้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานและระดับผู้จัดการ แต่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มากกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารขึ้นไป และพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มากกว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารขึ้นไป นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในระดับผู้จัดการมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มากกว่าระดับผู้บริหารขึ้นไป ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่น้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 6-10 ปี และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่มากกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม 10 ปีขึ้นไป

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบการฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 4 การทดสอบสมมติฐานรูปแบบการฝึกอบรมที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจัย	ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า				Sig. (p)
	B	S.E.	β	t	
ค่าคงที่	2.28	0.18		12.36	
1. การฝึกอบรมแบบกลุ่ม					
1.1 การฝึกอบรมแบบระดมความคิด	0.19	0.04	0.26	4.69	0.00*
1.2 การฟังบรรยาย	0.06	0.04	0.08	1.43	0.15
1.3 การอภิปรายรายกลุ่ม	-0.05	0.04	-0.07	-1.27	0.20
1.4 การฝึกอบรมด้วยกรณีศึกษา	0.02	0.04	0.03	0.46	0.63
2. การฝึกอบรมแบบรายบุคคล					
2.1 การใช้โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	-0.02	0.02	-0.03	-0.76	0.44
2.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	0.17	0.05	0.21	2.97	0.00*
2.3 การหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน	0.14	0.03	0.19	3.61	0.00*

หมายเหตุ: $R^2 = 0.30$, Adjust $R^2 = 0.29$, Standard Error of Estimation = 0.39,

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 พบว่าการทดสอบสมมติฐาน ที่แสดงให้ทราบถึง รูปแบบการฝึกอบรมที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ การฝึกอบรมแบบระดมความคิด ($\beta = 0.026$) รองลงมาคือ รูปแบบการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ($\beta = 0.021$) และการหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน ($\beta = 0.019$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 30 ($R^2 = 0.30$) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (SEE) อยู่ที่ 0.39

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสมรรถนะหลักสมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่า ควรมุ่งเน้นรูปแบบการฝึกอบรมแบบรายกลุ่ม แบบรายบุคคล และเพิ่มเติมรูปแบบผสมผสาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านสมรรถนะหลัก ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่ม โดยให้เหตุผลว่า การฝึกอบรมรูปแบบดังกล่าวจะทำให้องค์กรได้รับความคิดเห็นที่หลากหลาย ประหยัดเวลา และเกิดความเข้าใจแก่คนหมู่มากในทิศทางเดียวกัน ขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการเรียนรู้แบบบุคคล ให้เหตุผลว่า ด้วยตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภาระกิจการทำงานในแต่ละวันนั้น ทำให้การเข้ารับการฝึกอบรมแบบกลุ่มร่วมกับแผนกอื่นอาจทำได้ยาก แต่การสอดแทรกการฝึกอบรมรายบุคคล สามารถทำได้ ณ ขณะกำลังปฏิบัติงาน เกิดการพูดคุยอย่างใกล้ชิด และทราบถึงความต้องการที่แท้จริงในการฝึกอบรม

ด้านสมรรถนะทั่วไป ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นทั้งรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่ม การฝึกอบรมแบบรายบุคคล และรูปแบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการเรียนรู้แบบรายกลุ่มให้เหตุผลว่า สมรรถนะทั่วไป เป็นการอบรมภาพใหญ่ของธุรกิจบริการ เน้นการบรรยาย ทฤษฎีความรู้ประกอบกับกรณีศึกษาตัวอย่าง ถือได้ว่าเป็นการอบรมที่เหมาะสมที่สุด ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบรายบุคคลให้เหตุผลว่า ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว พนักงานของทางโรงแรมสามารถที่จะค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมแบบผสมผสาน ทั้งแบบกลุ่มและรายบุคคลให้เหตุผลว่า สมรรถนะทั่วไป เป็นความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการของธุรกิจโรงแรม ความรู้เรื่องสินค้าและบริการ การจัดการความขัดแย้ง การปฐมพยาบาล และทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ สามารถ

ฝึกอบรมเป็นหมู่คณะได้ด้วยวิธีการบรรยาย ทดลองปฏิบัติจริง ร่วมกับการณ้ศึกษา เป็นต้น พนักงานยังสามารถทบทวนบทเรียนได้ด้วยโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือ การให้คำแนะนำจากผู้จัดการในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อนำมาใช้ผสมผสานกันแล้ว พบว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการทำงานมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ด้านสมรรถนะตามหน้าที่ โดยส่วนใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าการจัดรูปแบบการฝึกอบรมแบบรายบุคคล เนื่องจากสมรรถนะตามหน้าที่เป็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเฉพาะทาง ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมตรงวัตถุประสงค์ สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นต่อวิธีการเรียนรู้แบบผสมทั้งแบบกลุ่มและรายบุคคลให้เหตุผลว่า รูปแบบการฝึกอบรมจะต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในเรื่องของเวลา และหน้าที่ในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากสมรรถนะตามหน้าที่เป็นเรื่องของความชำนาญเฉพาะด้าน ที่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละส่วนงานเป็นวิทยากรและขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล จากผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ พบว่า เพศ ระดับปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงานโรงแรม ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับ พนักงานสามารถพัฒนาได้หากมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และแสวงหาองค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ ๆ แต่อายุและระดับการศึกษา อาจมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานเพียงเล็กน้อย ในด้านของความเร็ว และระยะเวลาที่ใช้เพื่อที่จะเข้าใจเนื้อหาบางอย่าง เช่น ทักษะคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามมาตรฐานสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. รูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะสมรรถนะ และช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ (2557) ที่กล่าวถึงสาระสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิภัท โพธิ์สว (2560) ที่ศึกษารูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงแรม ในรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ประกอบไปด้วย รูปแบบการเรียนการสอน แบบการบรรยาย รูปแบบการฝึกฝนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั้งภายในแผนกเดียวกัน และต่างแผนก ด้านความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ของพนักงาน

ต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความต้องการพัฒนาบุคลากร เพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหา และต้องการเพิ่มพูนทักษะด้านการใช้ระบบปฏิบัติการโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุสรณ์ ประยุกต์นิวัฒน์ ปัสสสร ผลเพิ่ม และพัชนี จันทรน้อย (2556) ที่ศึกษาศักยภาพหลักของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า พนักงาน มีความต้องการการเติมเต็มศักยภาพในหลักสูตรฝึกอบรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ การใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการบริการ บุคลิกภาพ และความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ในระดับมากที่สุด

2. การศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบการฝึกอบรมที่มีต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ระดับการศึกษา ระดับปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโรงแรม มีผลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ด้านรูปแบบการฝึกอบรมแบบระดมความคิด การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะ สอดคล้องกับ พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่า การฝึกอบรมในขณะทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่แท้จริงของการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานทุกเพศ ทุกระดับอายุ ทุกระดับการศึกษา รวมถึงประสบการณ์การทำงาน คือ ความเข้าใจในความรับผิดชอบของตนเอง ที่มีต่อหน้าที่ในการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก พบว่า การฝึกอบรมแบบระดมความคิด ช่วยส่งเสริมทักษะการทำงานร่วมกัน และทำให้เกิดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ดียิ่งขึ้น จึงควรมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะทั่วไป ควรมีการจัดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก เรื่องจริยธรรม สมรรถนะทั่วไป เน้นเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสาร และสมรรถนะตามหน้าที่ เน้นการฝึกอบรม และการสอนงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาจิตใจสำนึก

3. รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะตามหน้าที่ พบว่า ควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการหมุนเวียนหน้าที่ในสายงาน ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะทาง ด้วยการฝึกอบรม

แบบรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้พนักงานต้อนรับส่วนหน้าเข้าใจมาตรฐานการบริการ และทักษะงานบริการที่หลากหลายได้มากยิ่งขึ้น

4. ผู้ที่มีส่วนสนับสนุนและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ควรตระหนักถึงรูปแบบการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสม ด้านเวลา รูปแบบ วิธีการ รวมถึงหลักสูตรที่สัมพันธ์สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและองค์กร อีกทั้งควรส่งเสริมนโยบายการฝึกอบรมนอกสถานที่ และสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพควบคู่กันไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาปัจจัยอื่นของการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากรูปแบบการฝึกอบรมแบบกลุ่ม และแบบรายบุคคล เช่น ประเภทของสื่อการสอนหรือกิจกรรมสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณลักษณะของผู้ดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรม

2. ศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงานบริการแผนกอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึง ธุรกิจบริการประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจสปาความงาม และธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น ในการนำไปวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562). สถิติด้านการท่องเที่ยว ปี 2562: (Tourism Statistics 2019).

สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2562, จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=521

กระทรวงแรงงาน. (2563). มาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรม แผนกพนักงานต้อนรับส่วนหน้า

(Front Office) ตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Receptionist). สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2563,

จาก http://www.dsd.go.th/chiangmai/Region/Download_Doc/7255

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์. (2553). 10 ขั้นตอนง่าย ๆ วิจัยเชิงคุณภาพ (เคล็ดลับจากสามัญสู่ขั้นเทพ). นนทบุรี:

สำนักวิจัยสังคมและสุขภาพ.

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.

ขจิต กอบเดช. (2559). การบริหารงานส่วนหน้าในสถาบันที่พักแรมต่าง ๆ. กรุงเทพฯ: ซีซีพริ้นติ้ง.

ชุดิกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เพชร.

ชูชัย สมितिไกร. (2558). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทีมข่าวเศรษฐกิจ. (2562, 18 กุมภาพันธ์). เปิดรางวัลทั่วโลกมอบให้เมืองไทย. *ไทยรัฐออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 11 สิงหาคม 2562 จาก <https://www.thairath.co.th/news/business/1498221>
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์การ Organizational behavior* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนธ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพ (Sampling Strategies for Qualitative Research). *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 29(2), 31-48.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางใหม่ Human Resource Management A New Approach*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547. (2547). *ราชกิจจานุเบกษา*. 125 (ตอนที่ 29) ก, 8-12.
- พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด บางโม. (2551). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2563). รายชื่อโรงแรมที่ได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2563, จาก http://www.thaihotels.org/attachments/view/?attach_id=237270
- สิทธิภัท โพธิ์สว. (2560). *รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงแรมในรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา: กรณีศึกษา โรงแรม Marriott Austin ประเทศสหรัฐอเมริกา*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิทยาลัยดุสิตธานี.
- สิริกร สุวรรณโชติ. (2559). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธาสินี อัมพิลาศรัย, ณัฐอร มหาทำนุโชค, ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล และประสิทธิ์พร เก่งทอง. (2562). ความต้องการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ ปรัชญา*, 21(2), 145-154. สืบค้นจาก <http://msjournals.aru.ac.th/index.php/msjournals/issue/view/16>
- สุรัชย์ พรหมพันธุ์. (2554). *ข้าและสมรรถนะเพื่อการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อรรธิกา พังงา. (2553). *การจัดการและการปฏิบัติงานส่วนหน้า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อนุสรณ์ ประยุกต์นิวัฒน์, ปัสสกร ผลเพิ่ม และพัชรีจันทร์น้อย. (2556). ศักยภาพหลักของพนักงานโรงแรมโนโวเทล ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 3(2), 78-84. สืบค้นเมื่อ 2 มกราคม 2563, จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/44618>

อรุณี ล้อมเศรษฐี. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติในการเลือกใช้บริการที่พักในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2559). โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะด้านบริการจัดการสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*.

John Wiley & Sons.

Cochran, W. G. (1963). *Sampling Techniques* New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist* 28(1), 1-14.