

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งศึกษาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของพนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Method) คณะผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 273 ชุด ได้รับกลับคืน 273 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 และการศึกษาเชิงคุณภาพโดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสนทนากลุ่ม (Focus Group) บุคลากรโรงแรมในระดับผู้บริหาร จำนวน 14 คน สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

#### 4.1 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว

- 4.1.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.1.2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร
- 4.1.3 การทดสอบสมมติฐาน
- 4.1.4 ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

#### 4.2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว

#### 4.1 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว

##### 4.1.1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว จำนวน 273 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 31.87 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 34.07 ส่วนใหญ่แผนกที่ปฏิบัติงานแผนกสำนักงานบริหาร จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.19 ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพ                          | จำนวน (n = 273) | ร้อยละ |
|----------------------------------|-----------------|--------|
| เพศ                              |                 |        |
| - ชาย                            | 98              | 35.90  |
| - หญิง                           | 175             | 64.10  |
| อายุ                             |                 |        |
| - ต่ำกว่า 25 ปี                  | 52              | 19.05  |
| - 25-30 ปี                       | 79              | 28.94  |
| - 31-40 ปี                       | 87              | 31.87  |
| - 41-60 ปี                       | 53              | 19.41  |
| - มากกว่า 60 ปี                  | 2               | 0.73   |
| ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน        |                 |        |
| - ต่ำกว่า 3 ปี                   | 44              | 16.11  |
| - 3-5 ปี                         | 68              | 24.91  |
| - 5-10 ปี                        | 93              | 34.07  |
| - 10 ปีขึ้นไป                    | 68              | 24.91  |
| แผนกที่ปฏิบัติงาน                |                 |        |
| - พนักงานแผนกบริการส่วนหน้า      | 32              | 11.73  |
| - พนักงานแผนกแม่บ้าน             | 64              | 23.44  |
| - พนักงานแผนกสำนักงานบริหาร      | 107             | 39.19  |
| - พนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม | 70              | 25.64  |

#### 4.1.2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

4.1.2.1 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับแรก ได้แก่ ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านความสามารถ ด้านความรู้ และด้านทักษะตามลำดับ ดังรายละเอียดตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

| ประเด็นการพัฒนา                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ความ<br>ต้องการใน<br>การพัฒนา | ลำดับ<br>ที่ |
|----------------------------------|-----------|------|----------------------------------------|--------------|
| 1. ด้านความรู้                   | 3.60      | 0.60 | มาก                                    | 3            |
| 2. ด้านทักษะ                     | 3.55      | 0.59 | มาก                                    | 4            |
| 3. ด้านความสามารถ                | 3.59      | 0.62 | มาก                                    | 2            |
| 4. ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล | 3.70      | 0.63 | มาก                                    | 1            |
| รวม                              | 3.61      | 0.56 | มาก                                    |              |

4.1.2.2 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนงานที่ปฏิบัติ เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ความรู้เกี่ยวกับการแสดงความเคารพแบบมารยาทไทย, ความรู้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน, ความรู้ ความเข้าใจ

ในขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน, ความรู้ในหลักการใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างคุ้มค่า และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม เป็นลำดับสุดท้าย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม  
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความรู้

| ประเด็นการพัฒนา                                                                 | $\bar{X}$ | S.D. | ความต้องการในการพัฒนา | ลำดับที่ |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|----------|
| <b>ด้านความรู้</b>                                                              |           |      |                       |          |
| 1. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม                                                 | 3.38      | 0.78 | ปานกลาง               | 15       |
| 2. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนงานที่ปฏิบัติ               | 3.71      | 0.81 | มาก                   | 1        |
| 3. ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน                                 | 3.68      | 0.78 | มาก                   | 4        |
| 4. ความรู้ ความเข้าใจถึงคุณภาพของงานสามารถผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด | 3.58      | 0.80 | มาก                   | 10       |
| 5. ความรู้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน                                                | 3.70      | 0.75 | มาก                   | 3        |
| 6. ความรู้เกี่ยวกับงานต้อนรับลูกค้า                                             | 3.54      | 0.80 | มาก                   | 11       |
| 7. ความรู้ในการปฏิบัติตนเมื่ออยู่ในสถานการณ์น้ำท่วม และไฟไหม้                   | 3.51      | 0.81 | มาก                   | 13       |
| 8. ความรู้ในการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้ถูกต้องตามลักษณะของงาน              | 3.63      | 0.80 | มาก                   | 7        |
| 9. ความรู้ ความเข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน                                    | 3.66      | 0.80 | มาก                   | 5        |
| 10. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการในการทำงาน                                       | 3.49      | 0.80 | ปานกลาง               | 14       |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ประเด็นการพัฒนา                                             | $\bar{X}$ | S.D. | ความต้องการในการพัฒนา | ลำดับที่ |
|-------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|----------|
| 11. ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการให้บริการ                    | 3.53      | 0.79 | มาก                   | 12       |
| 12. ความรู้ในการรักษาสภาพแวดล้อมและการทำงานให้ปลอดภัย       | 3.62      | 0.66 | มาก                   | 8        |
| 13. ความรู้เกี่ยวกับการแสดงความเคารพแบบมารยาทไทย            | 3.71      | 0.92 | มาก                   | 2        |
| 14. ความรู้เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในงานบริการ | 3.58      | 0.74 | มาก                   | 9        |
| 15. ความรู้ในหลักการใช้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างคุ้มค่า        | 3.66      | 0.81 | มาก                   | 6        |
| รวม                                                         | 3.60      | 0.60 | มาก                   |          |

#### 4.1.2.3 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะ

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับพนักงาน, การสร้างจิตสำนึกในการบริการ, กลยุทธ์การเอาชนะใจลูกค้า, การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นการใช้ภาษาอังกฤษต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น เป็นลำดับสุดท้าย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม  
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะ

| ประเด็นการพัฒนา                                                                | $\bar{X}$ | S.D. | ความ<br>ต้องการใน<br>การพัฒนา | ลำดับ<br>ที่ |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------------------|--------------|
| <b>ด้านทักษะ</b>                                                               |           |      |                               |              |
| 1. การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน               | 3.61      | 0.77 | มาก                           | 5            |
| 2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการ<br>บริหารจัดการงานโรงแรมยุคใหม่               | 3.48      | 0.82 | ปานกลาง                       | 12           |
| 3. ทักษะการใช้ภาษาไทยทั้งการพูด<br>การอ่าน และการเขียน                         | 3.55      | 0.88 | มาก                           | 10           |
| 4. การใช้ภาษาอังกฤษต่างประเทศ<br>เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น<br>เกาหลี เป็นต้น | 3.19      | 1.02 | ปานกลาง                       | 15           |
| 5. เทคนิคการประชาสัมพันธ์<br>และวิธีการสร้างภาพลักษณ์<br>ธุรกิจโรงแรม          | 3.38      | 0.81 | ปานกลาง                       | 14           |
| 6. การสร้างจิตสำนึกในการบริการ                                                 | 3.66      | 0.82 | มาก                           | 3            |
| 7. การประสานงานและการสร้าง<br>ความสัมพันธ์ในการทำงานกับ<br>พนักงาน             | 3.76      | 0.86 | มาก                           | 2            |
| 8. การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์<br>กับลูกค้า                                   | 3.76      | 0.81 | มาก                           | 1            |
| 9. กลยุทธ์การเอาชนะใจลูกค้า                                                    | 3.65      | 0.84 | มาก                           | 4            |
| 10. ความชำนาญในการใช้เครื่องมือ<br>ปฏิบัติงานในแผนกที่รับผิดชอบ                | 3.58      | 0.82 | มาก                           | 8            |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ประเด็นการพัฒนา                                                        | $\bar{X}$ | S.D. | ความต้องการในการพัฒนา | ลำดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|----------|
| 11. เทคนิคการแก้ปัญหา และการ<br>ระงับข้อพิพาทแรงงานใน<br>ทางปฏิบัติ    | 3.40      | 0.76 | ปานกลาง               | 13       |
| 12. การใช้ไหวพริบในการแก้ปัญหา<br>เฉพาะหน้า                            | 3.60      | 0.79 | มาก                   | 7        |
| 13. หลักการและวิธีการสร้างแรงจูงใจ<br>และสร้างความสำเร็จในการ<br>ทำงาน | 3.61      | 0.78 | มาก                   | 6        |
| 14. หลักการใช้คำพูดทักทาย และการ<br>เรียงประโยคทักทายในเวลาต่างๆ       | 3.58      | 0.83 | มาก                   | 9        |
| 15. เทคนิคการตลาดในการพืซิต<br>ลูกค้าใหม่ และรักษาลูกค้าเดิม           | 3.50      | 0.80 | มาก                   | 11       |
| รวม                                                                    | 3.55      | 0.59 | มาก                   |          |

#### 4.1.2.4 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถ

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ความสามารถในการตัดสินใจต่อการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง, ความสามารถในการให้บริการที่ประทับใจ, ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นการบริหารความขัดแย้ง เป็นลำดับสุดท้าย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.6

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม  
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถ

| ประเด็นการพัฒนา                                               | $\bar{X}$ | S.D. | ความ<br>ต้องการใน<br>การพัฒนา | ลำดับ<br>ที่ |
|---------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------------------|--------------|
| <b>ด้านความสามารถ</b>                                         |           |      |                               |              |
| 1. การบริหารความขัดแย้ง                                       | 3.34      | 0.81 | ปานกลาง                       | 15           |
| 2. มารยาทในการรับโทรศัพท์                                     | 3.64      | 0.85 | มาก                           | 5            |
| 3. การติดต่อธุรกิจทางโทรศัพท์                                 | 3.41      | 0.83 | ปานกลาง                       | 14           |
| 4. ศิลปะการพูดโน้มน้าวใจ                                      | 3.49      | 0.79 | ปานกลาง                       | 13           |
| 5. ความสามารถในการปฏิบัติงาน<br>ได้มาตรฐานตามเวลาที่กำหนด     | 3.60      | 0.81 | มาก                           | 9            |
| 6. ความสามารถในการพัฒนา<br>งานบริการ                          | 3.60      | 0.79 | มาก                           | 8            |
| 7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร<br>และประสานงาน               | 3.52      | 0.76 | มาก                           | 12           |
| 8. ความสามารถในการควบคุม<br>อารมณ์ต่อการให้บริการลูกค้า       | 3.62      | 0.90 | มาก                           | 6            |
| 9. ความสามารถในการให้บริการ<br>ที่ประทับใจ                    | 3.68      | 0.86 | มาก                           | 3            |
| 10. ความสามารถในการจัดการกับ<br>ปัญหาของลูกค้า                | 3.55      | 0.81 | มาก                           | 11           |
| 11. ความสามารถในการรักษา<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน | 3.67      | 0.86 | มาก                           | 4            |
| 12. ความสามารถในการรักษา<br>ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า        | 3.81      | 0.81 | มาก                           | 1            |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ประเด็นการพัฒนา                                                              | $\bar{X}$ | S.D. | ความต้องการในการพัฒนา | ลำดับที่ |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|----------|
| 13. ความสามารถในการตัดสินใจต่อการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง                 | 3.73      | 0.82 | มาก                   | 2        |
| 14. ความสามารถในการหมุนเวียนการทำงาน                                         | 3.56      | 0.81 | มาก                   | 10       |
| 15. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | 3.61      | 0.75 | มาก                   | 7        |
| รวม                                                                          | 3.59      | 0.62 | มาก                   |          |

#### 4.1.2.5 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นการสร้าง ความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ หลักการให้การต้อนรับด้วย ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส, การแสดงออกในวัฒนธรรมไทยอย่างถูกต้อง เช่น การไหว้ การยืน การเดิน และการนั่ง, การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นลำดับสุดท้าย ดังรายละเอียดตารางที่ 4.7

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม  
ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

| ประเด็นการพัฒนา                                                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ความ<br>ต้องการใน<br>การพัฒนา | ลำดับ<br>ที่ |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------------------|--------------|
| <b>ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล</b>                                                  |           |      |                               |              |
| 1. การวางตนอย่างเหมาะสมถูกต้อง<br>ตามกาลเทศะ                                          | 3.71      | 0.78 | มาก                           | 8            |
| 2. หลักการพูดจาที่สุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน                                                | 3.67      | 0.80 | มาก                           | 9            |
| 3. หลักการให้การต้อนรับด้วยใบหน้า<br>ยิ้มแย้มแจ่มใส                                   | 3.85      | 0.86 | มาก                           | 2            |
| 4. การเสียสละเพื่อส่วนร่วม                                                            | 3.66      | 0.86 | มาก                           | 10           |
| 5. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง                                                       | 3.72      | 0.77 | มาก                           | 7            |
| 6. การมีทัศนคติที่ดีต่องาน                                                            | 3.76      | 0.85 | มาก                           | 4            |
| 7. การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน                                              | 3.74      | 0.78 | มาก                           | 5            |
| 8. หลักการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง<br>เหมาะสม                                      | 3.72      | 0.76 | มาก                           | 6            |
| 9. การใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสาร                                                       | 3.60      | 0.75 | มาก                           | 14           |
| 10. หลักการสร้างระเบียบวินัยในตนเอง                                                   | 3.65      | 0.85 | มาก                           | 11           |
| 11. การแสดงออกในวัฒนธรรมไทยอย่าง<br>ถูกต้อง เช่น การไหว้ การยืน การเดิน<br>และการนั่ง | 3.76      | 0.84 | มาก                           | 3            |
| 12. การบริหารสุขภาพจิตที่ดี                                                           | 3.60      | 0.74 | มาก                           | 13           |
| 13. การพัฒนาบุคลิกภาพในงานบริการ                                                      | 3.63      | 0.73 | มาก                           | 12           |
| 14. การวางแผนและการคิดวิเคราะห์                                                       | 3.56      | 0.74 | มาก                           | 15           |
| 15. การสร้างความซื่อสัตย์สุจริต<br>ในงานบริการ                                        | 3.87      | 0.93 | มาก                           | 1            |
| รวม                                                                                   | 3.70      | 0.63 | มาก                           |              |

### 4.1.3 การทดสอบสมมติฐาน

4.1.3.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรม ระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ( $t = .150$ ,  $p = .699$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8** เปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

| ประเด็นการพัฒนา                      | เพศชาย<br>(n = 98) |      | เพศหญิง<br>(n = 175) |      | t-value | p    |
|--------------------------------------|--------------------|------|----------------------|------|---------|------|
|                                      | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$            | S.D. |         |      |
| 1. ด้านความรู้                       | 3.65               | 0.56 | 3.57                 | 0.62 | 2.027   | .156 |
| 2. ด้านทักษะ                         | 3.59               | 0.58 | 3.53                 | 0.60 | .494    | .483 |
| 3. ด้านความสามารถ                    | 3.61               | 0.59 | 3.58                 | 0.64 | .386    | .535 |
| 4. ด้านบุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | 3.75               | 0.61 | 3.67                 | 0.64 | .064    | .801 |
| รวม                                  | 3.65               | 0.54 | 3.59                 | 0.57 | .150    | .699 |

4.1.3.2 สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 4.9 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ( $F = 2.322$ ,  $p = .057$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนา ด้านทักษะ

( $F = 2.521, p = .042$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตารางที่ 4.10

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffé) พบว่า ด้านทักษะ บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี กับ 25-30 ปี, ต่ำกว่า 25 ปี กับ 31-40 ปี, ต่ำกว่า 25 ปี กับ 41-60 ปี และต่ำกว่า 25 ปี กับ มากกว่า 60 ปี มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดตารางที่ 4.11

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

| ประเด็น<br>การพัฒนา                        | ต่ำกว่า<br>25 ปี<br>(n = 52) |      | 25-30 ปี<br>(n = 79) |      | 31-40 ปี<br>(n = 87) |      | 41-60 ปี<br>(n = 53) |      | มากกว่า<br>60 ปี<br>(n = 2) |      |
|--------------------------------------------|------------------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|------|-----------------------------|------|
|                                            | $\bar{X}$                    | S.D. | $\bar{X}$            | S.D. | $\bar{X}$            | S.D. | $\bar{X}$            | S.D. | $\bar{X}$                   | S.D. |
| 1. ด้านความรู้                             | 3.63                         | 0.52 | 3.60                 | 0.58 | 3.48                 | 0.58 | 3.75                 | 0.69 | 4.10                        | 0.24 |
| 2. ด้านทักษะ                               | 3.57                         | 0.48 | 3.56                 | 0.55 | 3.43                 | 0.60 | 3.71                 | 0.69 | 4.13                        | 0.38 |
| 3. ด้าน<br>ความ<br>สามารถ                  | 3.60                         | 0.49 | 3.61                 | 0.59 | 3.49                 | 0.66 | 3.70                 | 0.72 | 4.03                        | 0.05 |
| 4. ด้าน<br>คณิกลักษณะ<br>ของแต่ละ<br>บุคคล | 3.74                         | 0.51 | 3.74                 | 0.55 | 3.55                 | 0.67 | 3.81                 | 0.74 | 4.40                        | 0.19 |
| รวม                                        | 3.63                         | 0.44 | 3.63                 | 0.51 | 3.49                 | 0.58 | 3.74                 | 0.67 | 4.17                        | 0.09 |

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ

| ประเด็น<br>การพัฒนา                      | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS      | df  | MS   | F     | p    |
|------------------------------------------|----------------------|---------|-----|------|-------|------|
| 1. ด้านความรู้                           | ระหว่างกลุ่ม         | 2.879   | 4   | .720 | 2.054 | .087 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 93.885  | 268 | .350 |       |      |
|                                          | รวม                  | 96.764  | 272 |      |       |      |
| 2. ด้านทักษะ                             | ระหว่างกลุ่ม         | 3.424   | 4   | .856 | 2.521 | .042 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 90.997  | 268 | .340 |       |      |
|                                          | รวม                  | 94.420  | 272 |      |       |      |
| 3. ด้านความ<br>สามารถ                    | ระหว่างกลุ่ม         | 1.849   | 4   | .462 | 1.194 | .314 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 103.802 | 268 | .387 |       |      |
|                                          | รวม                  | 105.651 | 272 |      |       |      |
| 4. ด้าน<br>บุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | ระหว่างกลุ่ม         | 3.709   | 4   | .927 | 2.392 | .051 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 103.892 | 268 | .388 |       |      |
|                                          | รวม                  | 107.601 | 272 |      |       |      |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม         | 2.856   | 4   | .714 | 2.322 | .057 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 82.408  | 268 | .307 |       |      |
|                                          | รวม                  | 85.264  | 272 |      |       |      |

**ตารางที่ 4.11** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่

| ประเด็น<br>การพัฒนา | อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า<br>25 ปี<br>(n = 52) | 25-30 ปี<br>(n = 79) | 31-40 ปี<br>(n = 87) | 41-60 ปี<br>(n = 53) | มากกว่า<br>60 ปี<br>(n = 2) |
|---------------------|---------------|-----------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|
| 1.ด้านทักษะ         | ต่ำกว่า 25 ปี | 3.57      | -                            | -                    | -                    | -                    | -                           |
|                     | 25-30 ปี      | 3.56      | -                            | -                    | -                    | -                    | -                           |
|                     | 31-40 ปี      | 3.43      | -                            | -                    | -                    | -                    | -                           |
|                     | 41-60 ปี      | 3.71      | -                            | -                    | -                    | -                    | -                           |
|                     | มากกว่า 60 ปี | 4.13      | -                            | -                    | -                    | -                    | -                           |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.3.3 สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 4.12 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 3.615$ ,  $p = .014$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้ ( $F = 2.913$ ,  $p = .035$ ) ด้านทักษะ ( $F = 4.201$ ,  $p = .006$ ) และด้านความสามารถ ( $F = 3.717$ ,  $p = .012$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตารางที่ 4.13

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า โดยภาพรวม ด้านทักษะ และด้านความสามารถ บุคลากรที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความรู้ บุคลากรที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับ 3-5 ปี, ต่ำกว่า 3 ปี กับ 5-10 ปี และต่ำกว่า 3 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

| ประเด็นการพัฒนา                      | ต่ำกว่า 3 ปี<br>(n = 44) |      | 3-5 ปี<br>(n = 68) |      | 5-10 ปี<br>(n = 93) |      | 10 ปีขึ้นไป<br>(n = 68) |      |
|--------------------------------------|--------------------------|------|--------------------|------|---------------------|------|-------------------------|------|
|                                      | $\bar{X}$                | S.D. | $\bar{X}$          | S.D. | $\bar{X}$           | S.D. | $\bar{X}$               | S.D. |
| 1. ด้านความรู้                       | 3.45                     | 0.81 | 3.52               | 0.71 | 3.61                | 0.46 | 3.76                    | 0.43 |
| 2. ด้านทักษะ                         | 3.53                     | 0.70 | 3.38               | 0.68 | 3.57                | 0.52 | 3.73                    | 0.45 |
| 3. ด้านความสามารถ                    | 3.56                     | 0.76 | 3.40               | 0.71 | 3.63                | 0.55 | 3.74                    | 0.48 |
| 4. ด้านบุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | 3.60                     | 0.81 | 3.61               | 0.73 | 3.69                | 0.49 | 3.87                    | 0.53 |
| รวม                                  | 3.54                     | 0.70 | 3.48               | 0.67 | 3.62                | 0.46 | 3.77                    | 0.41 |

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

| ประเด็น<br>การพัฒนา   | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | p    |
|-----------------------|----------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 1. ด้านความรู้        | ระหว่างกลุ่ม         | 3.045   | 3   | 1.015 | 2.913 | .035 |
|                       | ภายในกลุ่ม           | 93.719  | 269 | .348  |       |      |
|                       | รวม                  | 96.764  | 272 |       |       |      |
| 2. ด้านทักษะ          | ระหว่างกลุ่ม         | 4.226   | 3   | 1.409 | 4.201 | .006 |
|                       | ภายในกลุ่ม           | 90.195  | 269 | .335  |       |      |
|                       | รวม                  | 94.420  | 272 |       |       |      |
| 3. ด้านความ<br>สามารถ | ระหว่างกลุ่ม         | 4.205   | 3   | 1.402 | 3.717 | .012 |
|                       | ภายในกลุ่ม           | 101.446 | 269 | .377  |       |      |
|                       | รวม                  | 105.651 | 272 |       |       |      |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การพัฒนา                      | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | p    |
|------------------------------------------|----------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 4. ด้าน<br>บุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | ระหว่างกลุ่ม         | 3.080   | 3   | 1.027 | 2.642 | .050 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 104.521 | 269 | .389  |       |      |
|                                          | รวม                  | 107.601 | 272 |       |       |      |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม         | 3.304   | 3   | 1.101 | 3.615 | .014 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 81.959  | 269 | .305  |       |      |
|                                          | รวม                  | 85.264  | 272 |       |       |      |

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

| ประเด็น<br>การพัฒนา | จำแนกตาม<br>ประสบการณ์ใน<br>การปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 3 ปี<br>(n = 44) | 3-5 ปี<br>(n = 68) | 5-10 ปี<br>(n = 93) | 10 ปีขึ้นไป<br>(n = 68) |
|---------------------|-------------------------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 1.ด้านความรู้       | ต่ำกว่า 3 ปี                              | 3.45      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                     | 3-5 ปี                                    | 3.52      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                     | 5-10 ปี                                   | 3.61      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                     | 10 ปีขึ้นไป                               | 3.76      | -                        | -                  | -                   | -                       |
| 2.ด้านทักษะ         | ต่ำกว่า 3 ปี                              | 3.53      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                     | 3-5 ปี                                    | 3.38      | -                        | -                  | -                   | -35*                    |
|                     | 5-10 ปี                                   | 3.57      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                     | 10 ปีขึ้นไป                               | 3.73      | -                        | -                  | -                   | -                       |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ประเด็น<br>การพัฒนา  | จำแนกตาม<br>ประสบการณ์ใน<br>การปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 3 ปี<br>(n = 44) | 3-5 ปี<br>(n = 68) | 5-10 ปี<br>(n = 93) | 10 ปีขึ้นไป<br>(n = 68) |
|----------------------|-------------------------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| 3.ด้าน<br>ความสามารถ | ต่ำกว่า 3 ปี                              | 3.56      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                      | 3-5 ปี                                    | 3.40      | -                        | -                  | -                   | -.34*                   |
|                      | 5-10 ปี                                   | 3.63      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                      | 10 ปีขึ้นไป                               | 3.74      | -                        | -                  | -                   | -                       |
| รวม                  | ต่ำกว่า 3 ปี                              | 3.54      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                      | 3-5 ปี                                    | 3.48      | -                        | -                  | -                   | -.30*                   |
|                      | 5-10 ปี                                   | 3.62      | -                        | -                  | -                   | -                       |
|                      | 10 ปีขึ้นไป                               | 3.77      | -                        | -                  | -                   | -                       |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.3.4 สมมติฐานที่ 4 บุคลากรที่อยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกัน

จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน ที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 4.15 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) พบว่า บุคลากรที่อยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 3.158$ ,  $p = .025$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาด้านความรู้ ( $F = 5.297$ ,  $p = .001$ ) ด้านทักษะ ( $F = 3.018$ ,  $p = .030$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสามารถ และด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ไม่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดตารางที่ 4.16

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffé) พบว่า โดยภาพรวม และด้านทักษะ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกสำนักงานบริหาร กับ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความรู้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกอาหารและเครื่องดื่มกับ

แผนกสำนักงานบริหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่มกับแผนกบริการส่วนหน้า มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังรายละเอียดตารางที่ 4.17

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน

| ประเด็นการพัฒนา                      | แผนกบริการ<br>ส่วนหน้า<br>(n = 32) |      | แผนกแม่บ้าน<br>(n = 64) |      | แผนก<br>สำนักงาน<br>บริหาร<br>(n = 107) |      | แผนก<br>อาหารและ<br>เครื่องดื่ม<br>(n = 70) |      |
|--------------------------------------|------------------------------------|------|-------------------------|------|-----------------------------------------|------|---------------------------------------------|------|
|                                      | $\bar{X}$                          | S.D. | $\bar{X}$               | S.D. | $\bar{X}$                               | S.D. | $\bar{X}$                                   | S.D. |
| 1. ด้านความรู้                       | 3.46                               | 0.45 | 3.62                    | 0.66 | 3.48                                    | 0.56 | 3.82                                        | 0.60 |
| 2. ด้านทักษะ                         | 3.57                               | 0.44 | 3.51                    | 0.61 | 3.46                                    | 0.59 | 3.72                                        | 0.65 |
| 3. ด้านความสามารถ                    | 3.65                               | 0.58 | 3.56                    | 0.61 | 3.50                                    | 0.61 | 3.73                                        | 0.65 |
| 4. ด้านบุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | 3.79                               | 0.58 | 3.56                    | 0.61 | 3.60                                    | 0.65 | 3.82                                        | 0.59 |
| รวม                                  | 3.62                               | 0.42 | 3.69                    | 0.64 | 3.51                                    | 0.56 | 3.77                                        | 0.57 |

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร  
โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน

| ประเด็น<br>การพัฒนา                      | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS      | df  | MS    | F     | p    |
|------------------------------------------|----------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| 1. ด้านความรู้                           | ระหว่างกลุ่ม         | 5.398   | 3   | 1.799 | 5.297 | .001 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 91.366  | 269 | .340  |       |      |
|                                          | รวม                  | 96.764  | 272 |       |       |      |
| 2. ด้านทักษะ                             | ระหว่างกลุ่ม         | 3.075   | 3   | 1.025 | 3.018 | .030 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 91.345  | 269 | .340  |       |      |
|                                          | รวม                  | 94.420  | 272 |       |       |      |
| 3. ด้านความ<br>สามารถ                    | ระหว่างกลุ่ม         | 2.499   | 3   | .833  | 2.172 | .092 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 103.152 | 269 | .383  |       |      |
|                                          | รวม                  | 105.651 | 272 |       |       |      |
| 4. ด้าน<br>บุคลิกลักษณะ<br>ของแต่ละบุคคล | ระหว่างกลุ่ม         | 2.171   | 3   | .724  | 1.846 | .139 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 105.430 | 269 | .392  |       |      |
|                                          | รวม                  | 107.601 | 272 |       |       |      |
| รวม                                      | ระหว่างกลุ่ม         | 2.901   | 3   | .967  | 3.158 | .025 |
|                                          | ภายในกลุ่ม           | 82.363  | 269 | .306  |       |      |
|                                          | รวม                  | 85.264  | 272 |       |       |      |

**ตารางที่ 4.17** ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

| ประเด็นการพัฒนา | จำแนกตามแผนกที่ปฏิบัติงาน | $\bar{X}$ | แผนกบริการส่วนหน้า<br>(n = 32) | แผนกแม่บ้าน<br>(n = 64) | แผนกสำนักงานบริหาร<br>(n = 107) | แผนกอาหารและเครื่องดื่ม<br>(n = 70) |
|-----------------|---------------------------|-----------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1.ด้านความรู้   | แผนกบริการส่วนหน้า        | 3.46      | -                              | -                       | -                               | .35*                                |
|                 | แผนกแม่บ้าน               | 3.62      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
|                 | แผนกสำนักงานบริหาร        | 3.48      | -                              | -                       | -                               | .33*                                |
|                 | แผนกอาหารและเครื่องดื่ม   | 3.82      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
| 2.ด้านทักษะ     | แผนกบริการส่วนหน้า        | 3.57      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
|                 | แผนกแม่บ้าน               | 3.51      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
|                 | แผนกสำนักงานบริหาร        | 3.46      | -                              | -                       | -                               | .26*                                |
|                 | แผนกอาหารและเครื่องดื่ม   | 3.72      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
| รวม             | แผนกบริการส่วนหน้า        | 3.62      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
|                 | แผนกแม่บ้าน               | 3.69      | -                              | -                       | -                               | -                                   |
|                 | แผนกสำนักงานบริหาร        | 3.51      | -                              | -                       | -                               | .26*                                |
|                 | แผนกอาหารและเครื่องดื่ม   | 3.77      | -                              | -                       | -                               | -                                   |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.1.4 ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร

##### 4.1.4.1 ด้านความรู้

บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ จึงมีความต้องการพัฒนาโดยให้หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในระบบต่างๆ ของสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาจมีการหมุนเวียนให้ทำงานในแผนกต่างๆ มากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง และควรเพิ่มการให้ความรู้ในเรื่องของความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรู้ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งการอ่าน การพูด และการเขียน การให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยว เพื่อสามารถนำไปแนะนำสำหรับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ควรส่งเสริมในการให้ความรู้เกี่ยวกับ

การบริการใหม่ๆ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงควรมีการทดสอบวัดระดับความรู้และติดตามผลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการจัดหาวิทยากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจในงานอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4.1.4.2 ด้านทักษะ

บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานในธุรกิจโรงแรม การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับธุรกิจโรงแรม รวมถึงควรมีการจัดกิจกรรมการฝึกจำลองเหตุการณ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทักษะความสามารถที่มีให้ตรงกับงานที่ทำการจัดการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทั้งภายนอกและภายใน และเพิ่มทักษะด้านการสนทนาและการพูดเพื่อติดต่อสื่อสารกับลูกค้า รวมถึงควรมีการจัดให้บุคลากรได้ไปดูงานนอกสถานที่อย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.4.3 ด้านความสามารถ

บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านความสามารถในเรื่องการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายและหน้าที่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานในแผนกอื่นๆ การพัฒนาความสามารถให้มีโอกาสก้าวหน้าและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ตนปฏิบัติ มีความสามารถในการฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในงานบริการ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

#### 4.1.4.4 ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล

บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลในเรื่องการวางตนและการควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ การปรับปรุงบุคลิกลักษณะของพนักงาน การมีบุคลิกภาพที่ดี การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การสร้างระเบียบวินัยในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มความมั่นใจในงานบริการ การปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์และเป็นกลาง การสร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า

## 4.2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เรื่องความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสรุปรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

1. การส่งเสริมหรือการสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นเห็นว่า ส่วนใหญ่โรงแรมจะให้การส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากร เพราะเป็นนโยบายและหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมอยู่แล้ว ที่ต้องมีการเตรียมทำแผนฝึกอบรมทั้งปี และหัวหน้าแผนกจะต้องทำการฝึกอบรมให้บุคลากรของตน และบุคลากรจะต้องมาเข้าร่วมในการอบรมตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนด เพื่อให้เกิดมาตรฐานการบริการที่ต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการฝึกอบรมถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานของโรงแรมบรรลุผลสำเร็จ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างทันทั่วทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม กล่าวเพิ่มเติมว่า โรงแรมได้มีการให้การส่งเสริมและพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดในเรื่องการที่จะให้บุคลากรเข้าใจในหลักการบริการที่ดี แต่ด้วยว่าภาระงานของบุคลากรจะมีมากอย่างต่อเนื่อง ทำให้เวลาในการที่จะเข้าร่วมเพื่อพัฒนาตนเองมีน้อย ประกอบกับบุคลากรที่จบมาใหม่ ส่วนใหญ่จบตรงในสายงานโรงแรม แต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการลงมือปฏิบัติงานจริง จึงไม่สามารถที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ แต่ทางโรงแรมก็ยังให้ความสำคัญ และไม่ละเลยในการส่งเสริมบุคลากร เพราะอย่างไรก็ตาม บุคลากรเป็นตัวผลักดันที่ทำให้เกิดผลกำไรที่นำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้น โรงแรมจึงส่งเสริมและพยายามที่จะยืดหยุ่นให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ และเข้าใจในงานของตนมากขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

2. โรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ในรูปแบบของการให้สวัสดิการ เช่น อาหาร ชุดฟอร์ม ประกันชีวิต โบนัส การปรับเงินเดือนประจำปี หรือการสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับเซฟ เพื่อให้เกิดการพัฒนาฝีมือมากขึ้น แล้วนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในโรงแรมคนอื่นๆ ต่อไป รวมถึงมีการส่งเสริมสำหรับบุคลากรที่ต้องการศึกษาต่อระดับปริญญาโทให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น หรือไปเข้าร่วมหลักสูตรระยะสั้นในสายงานของตน แล้วมาพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจะให้แต่ละแผนกพัฒนาบุคลากรของตนเพื่อสร้างวิทยากรภายในเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นๆ ในโรงแรมได้ โดยสลับสับเปลี่ยนกันไปเพื่อ

สร้างทีมวิทยากร และสามารถที่จะไปเป็นวิทยากรภายนอกได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรของตน จะใช้รูปแบบโดยหากบุคลากรท่านใดมีการปฏิบัติงานได้ดี ก็ส่งเสริมในการปรับเพิ่มตำแหน่งให้ และเพิ่มเงินเดือน รวมถึงมีค่าภาษาให้ หากบุคลากรท่านใดไปอบรมภาษาฝรั่งเศสมาแล้ว จะได้รับเงินค่าภาษาท่านละ 500 บาท ต่อเดือน เพื่อสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้ง โรงแรมยังส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมกับหน่วยงานของราชการ เช่น สมาคมโรงแรมไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือบริษัทซีพี เป็นต้น จะเป็นเกี่ยวกับความปลอดภัยในองค์กร หรือตัวพนักงานเอง การทำความสะอาดห้องพัก การซักอบรีด การจำกัดตัวแมลงต่างๆ การเรียนรู้ในเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม และการลดโลกร้อน นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อจากงบประมาณขององค์กรที่มีจัดสรรให้ และมีเบี้ยขยันสำหรับบุคลากรที่ไม่ลางาน พร้อมทั้งใบประกาศหรือวุฒิบัตรมอบให้อีกด้วยหากบุคลากรทำความดี เช่น เก็บของลูกค้าได้ ช่วยเหลือในปัญหาและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าหรือพนักงานในองค์กร รวมไปถึงการส่งเสริมในการพัฒนาอาชีพให้บุคลากรได้ก้าวไปสู่อาชีพในสายงานอื่นมากขึ้น เพื่อเติบโตในการขยายโอกาสในงานของตนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

3. ปัจจุบันโรงแรมระดับ 3 ดาว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมส่วนใหญ่ ได้กล่าวว่า โรงแรมจะมีการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเน้นในการให้ลงมือปฏิบัติในแต่ละสายงานเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ โดยแต่ละแผนกจะมีการตั้งงบประมาณในแต่ละปีว่าต้องการมุ่งเน้นให้บุคลากรของตนอบรมเพิ่มเติมในความรู้และทักษะ อะไรบ้าง โดยส่วนใหญ่โรงแรมจะให้ความสำคัญในการพัฒนาในส่วนของการจัดเลี้ยง งานสัมมนา งานด้านอาหารและเครื่องดื่ม งานแผนกแม่บ้าน หรือเซฟก็ตาม เพราะต้องมีความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าวอย่างมาก จึงจำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนางานในด้านนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันยุคทันสมัยในโลกปัจจุบันนี้ สำหรับในโรงแรมบางแห่ง ได้มีการพัฒนาบุคลากรโดยฝ่ายบุคคลจะเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงและประสานงาน เพื่อทราบความต้องการของบุคลากรในแต่ละแผนกว่าในแต่ละปีนั้นจะมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอะไรบ้าง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่มได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การพัฒนาบุคลากรจะทราบจากข้อเสนอแนะของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการว่าต้องการให้ปรับปรุงอะไรบ้าง แล้วจะนำข้อเสนอแนะนั้นมาพิจารณาว่าตรงกับแผนกไหนที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จึงสนับสนุนให้ไปอบรมหรือสัมมนาในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะในสายงานของตน ซึ่งผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม มองว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมของตนจะมีวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแยกตามแผนก เช่น แผนกต้อนรับ

ต้องไปอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการต้อนรับและการให้บริการหรือการสื่อสาร แผนกแม่บ้านต้องไปอบรมเกี่ยวกับการทำความสะอาดในห้องพัก หรือวิธีการผสมน้ำยาต่างๆ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ต้องไปอบรมเกี่ยวกับวิธีการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ขั้นตอนการรับออเดอร์ ขั้นตอนการเสิร์ฟน้ำ ขั้นตอนการเข้าหาลูกค้า/วิธีการพูดกับลูกค้า/การดูแลลูกค้า แผนกห้องครัวโดยเชฟต้องรู้วิธีการทำอาหาร เช่น การทำแกงเขียวหวานให้อร่อย ต้องทำอย่างไร และได้รสชาติที่คงที่เมื่อลูกค้ารับประทานแล้วไม่รู้สึกรู้ว่าทำไมรสชาติเปลี่ยนไป ดังนั้น โรงแรมจึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยเน้นให้ลงภาคปฏิบัติมากขึ้น หรือจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ๆ ที่โรงแรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขประยุกต์ในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของตนได้อีกด้วย

4. การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมระดับ 3 ดาว จะจัดในลักษณะของการที่ส่งเสริมให้ไปเข้าร่วมอบรม/สัมมนากับหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นเครือข่ายร่วมกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานของภาครัฐจะมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมโดยไม่มีการเสียค่าใช้จ่าย หน่วยงานก็จะเน้นให้บุคลากรได้เข้าร่วมทุกครั้ง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่มกล่าวว่า ในแผนกแม่บ้านที่บุคลากรจบมาใหม่ๆ อาจจะยังทำงานไม่เป็นหรือยังไม่รู้งานมากนักก็จะให้มาทำงานหรือฝึกงานในแผนกต้อนรับก่อน แล้วหากเกิดการเรียนรู้ในงานที่เพิ่มขึ้นก็จะโยกย้ายสลับไปอยู่ในแผนกอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรได้เวียนในการเรียนรู้งานทุกแผนก เพื่อสามารถทดแทนบุคลากรที่ลาออกหรือเจ็บป่วย และกรณีต่างๆ ได้ทันที โดยไม่ต้องมารอในการหาบุคลากรมาทดแทนหรือต้องมาฝึกอบรมกันใหม่

สำหรับ ประเด็นในการพัฒนาแต่ละด้านที่โรงแรมมีความต้องการหรือคาดหวังในการอยากให้นักบุคลากรของตนได้รับการส่งเสริมต่อไป พบว่า

4.1 ด้านความรู้ เช่น ความรู้ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ความรู้ทางด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ความรู้ทางด้านการให้บริการ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น งานในด้านครัว ก็ต้องมีความรู้ในการสร้างสรรค์เมนูใหม่ๆ ส่วนผสมอาหารมีอะไรบ้าง การตกแต่งจานให้ดูสวยงาม การเสิร์ฟในแต่ละขั้นตอนมีวิธีการเสิร์ฟอะไรบ้าง ความรู้ในเรื่องกิริยามารยาท ความรู้ในเรื่องบุคลิกภาพ ความรู้รอบตัวในเรื่องต่างๆ ความรู้หลายๆ ด้าน ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ความรู้ในการปฏิบัติตนเมื่ออยู่ในสถานการณ์น้ำท่วม และไฟไหม้ ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการทำงานและบริการ ความรู้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรู้ในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

4.2 ด้านทักษะ เช่น ทักษะการใช้ภาษา เช่น ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ทักษะการพูด ทักษะการตอบคำถาม ทักษะในด้านปฏิภาณไหวพริบ ทักษะการบริการอย่างไรให้ได้ใจลูกค้า ทักษะการโน้มน้าวใจ การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและลูกค้า กลยุทธ์การเอาชนะใจลูกค้า หลักการใช้คำพูด คำทักทาย ทักษะการระงับข้อพิพาท เทคนิคการตลาดในการรักษาลูกค้าเดิม และทักษะการไหว้หรือการแสดงความเคารพตามมารยาทไทย

4.3 ด้านความสามารถ เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดอาหารให้เหมาะสมกับภักษา ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การติดต่อธุรกิจทางโทรศัพท์ การบริหารความขัดแย้ง มารยาทในการรับโทรศัพท์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ต่อการให้บริการกับลูกค้า ความสามารถในการหมุนเวียนการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4.4 ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสะอาด ความเรียบร้อย เช่น ทรงผม การแต่งหน้า เป็นต้น การมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส การทักทายลูกค้า การมีใจรักในการบริการ การเสียสละเพื่อส่วนรวม การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง หลักการพูดจาที่สุภาพ ถูกต้อง ชัดเจน การใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสาร หลักการสร้างระเบียบวินัยในตนเอง การแสดงออกในวัฒนธรรมไทยอย่างถูกต้อง การวางแผนและการคิดวิเคราะห์ การสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ และการบริหารสุขภาพจิตที่ดี

5. ในอนาคตมีปัจจัยอะไรบ้าง ที่จะส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากรโรงแรม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า ปัจจัยแรก คือ การสนับสนุนขององค์กรในเรื่องของงบประมาณ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เงินเพื่อดำเนินการในค่าใช้จ่ายระหว่างการฝึกอบรม อีกทั้ง หากองค์กรใดมีงบประมาณน้อยหรือไม่เพียงพออาจเกิดปัญหาในการที่บุคลากรในองค์กรรับการพัฒนาระยะอย่างไม่ทั่วถึง รวมถึงหลักสูตรบางแห่งอาจจะต้องมีค่าใช้จ่าย เช่น หลักสูตรที่เน้นการลงมือปฏิบัติกับเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นของจริง อาทิ เชฟ พนักงานเสิร์ฟ หรือแม่บ้าน เป็นต้น ที่อาจจะต้องอาศัยงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพ ปัจจัยที่สอง คือ ผู้บริหารโรงแรม ควรมีวิสัยทัศน์และนโยบายอย่างต่อเนื่องในการส่งเสริม และให้ความสำคัญการพัฒนาบุคลากรของตน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและการได้เปรียบคู่แข่งขัน ตลอดจนมุ่งเน้นในการให้บุคลากร

พัฒนาอาชีพ และยกระดับฝีมือแรงงานให้มีความก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น ปัจจัยที่สาม คือ บุคลากรในโรงแรม ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองน้อย เนื่องจากภาระงานในบทบาทหน้าที่ของตนมีอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับเวลาในการที่จะไปฝึกอบรมก็ไม่เอื้ออำนวยความสะดวก หากบุคลากรได้รับโอกาสจากหน่วยงานในการยืดหยุ่นเรื่องเวลาและภาระงานมากขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรมีการเข้าร่วมพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น ปัจจัยที่สี่ คือ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ถือว่ามีบทบาทอย่างมาก ที่ต้องให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในการเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองมากขึ้น

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย/แผนก รองผู้จัดการฝ่าย/แผนก และหัวหน้าฝ่าย/แผนก ซึ่งในตำแหน่งใดก็ได้เพียงโรงแรมละ 2 ท่าน ทั้ง 7 แห่ง รวมทั้งสิ้น 14 คน เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว โดยหัวข้อในการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับประเด็น (1) ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร (2) ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร (3) ด้านระยะเวลาในการพัฒนา (3) ด้านวิทยากร (4) สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และ (5) ด้านสถานที่ดำเนินการ พบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาว ผู้บริหารโรงแรมมองว่า ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะความรู้ความสามารถในเบื้องต้นที่โรงแรมจะต้องสร้างความรู้และบุคลิกภาพให้กับบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน โดยโรงแรมจะมีการปฐมนิเทศในเรื่องของความรู้ในนโยบาย โครงสร้างองค์กร และบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละแผนกของโรงแรม ให้แก่บุคลากรที่มาทำงานใหม่ เพื่อให้เข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น โดยที่ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลจะนำพาบุคลากรนั้นไปดูห้องปฏิบัติการของโรงแรม จากนั้นภายใน 1 สัปดาห์ จะมีการทดสอบเบื้องต้น เพื่อจะทราบว่าบุคลากรเหล่านั้นเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนปฏิบัติมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรไปอบรมความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการให้บริการลูกค้า จุดขายที่เด่นและเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม การติดตามปัญหาและการแก้ไขปัญหาของลูกค้า และมีการประเมินผลโดยบุคลากรต้องเขียนรายงานสรุปผล และนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบต่อไป ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม กล่าวเพิ่มเติมว่า ในการพิจารณาบุคลากรที่ไปอบรมควรคำนึงถึงบุคลากรนั้นมีใจรักที่จะเรียนรู้ และต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความพร้อมในการที่จะนำความรู้มาถ่ายทอดต่อยอดให้กับบุคลากรคนอื่นได้ รวมถึงสิ่งที่ไปอบรมมีความสอดคล้องกับบุคลากรที่ไปมากน้อยเพียงใด โดยบางแห่งจะเน้นในการพัฒนา

บุคลากรที่อยู่ในระดับผู้จัดการ เนื่องจากบุคลากรน้อยและในแต่ละแผนก หากมีการต้องส่งบุคลากรไปอบรมจะมีเพียงผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่จะไปเพื่อเป็นตัวแทนและนำความรู้มาถ่ายทอดต่อได้

2. โรงแรมระดับ 3 ดาว มีแผนการดำเนินงานหรือแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า โรงแรมส่วนใหญ่จะมีแผนประจำปี และข้อจำกัดของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน คือ บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาตนเองโดยการไปอบรมปีละ 2 ครั้ง โดยเน้นในสายงานของตน และงานที่ใกล้เคียงหรือเป็นความรู้ใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ แผนพัฒนาบุคลากรจะมีการจัดหาวิทยากรทั้งภายในและภายนอกมาให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น หลักสูตรจิตวิทยาในการบริการ การบริการที่เป็นเลิศ การทำงานเป็นทีม ความปลอดภัยในการทำงาน โดยในแต่ละปีจะมีโครงการที่ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานของภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ และเทคนิคการแก้ไขระบบแอร์ โดยในการเข้าร่วมจะไม่มีค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม กล่าวเพิ่มเติมว่า แผนการพัฒนาบุคลากรในทุกปีจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นว่าบุคลากรที่ส่งไปอบรมนั้นเคยอบรมหลักสูตรนั้นหรือยัง ถ้าหากว่าเคยแล้ว 1 ครั้ง ก็จะมีการจัดส่งไปอบรมอีกเป็นครั้งที่ 2 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจะมีการมุ่งเน้นในแผนกช่าง เพื่อให้เกิดความรู้ในวิธีการประหยัดพลังงานและนำมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในโรงแรม ส่วนแผนกแม่บ้านจะเน้นในการอบรมการดูแลห้องพัก แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะเน้นวิธีการบริการลูกค้า สำหรับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะเน้นเซฟไปอบรมเพื่อเรียนรู้วิธีการทำอาหารที่หลากหลาย และกลยุทธ์ในการทำอาหารให้ลูกค้าประทับใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม มองว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละแผนกจะต้องส่งแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้กับแผนกบุคคล เพื่อสำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรในแต่ละแผนก เช่น แผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกสำนักงานบริหาร แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ฯลฯ มีความต้องการจะอบรมเกี่ยวกับอะไรบ้าง เช่น วิธีการเสิร์ฟ วิธีการต้อนรับลูกค้า การสร้างคุณค่าในอาหาร การบริการอย่างไรให้ได้ใจลูกค้า การอนุรักษ์พลังงาน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

3. งบประมาณการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี โรงแรมมีการดำเนินการอย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า งบประมาณที่มีความเหมาะสมในการส่งเสริมเพื่อสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรไปอบรม/สัมมนา ควรประมาณ 150,000 บาทต่อคน โดยแบ่งออกเป็น หลักสูตรอบรมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่งบประมาณก่อนการนำไปใช้จะมีการประชุมสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าแผนก และหาความจำเป็นในการที่จะพัฒนาบุคลากร

ของตนว่าอะไรบ้างที่อบรมไปแล้ว และอะไรบ้างที่จะต้องอบรมเพิ่มเติม และพิจารณาว่าสามารถอบรมภายในได้หรือเปล่า หากต้องอบรมภายนอกจะต้องส่งบุคลากรเป็นใคร แล้วจึงค่อยวางแผนจัดสรรงบประมาณ แล้วจึงดำเนินการจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรแต่ละแผนกว่าต้องการที่จะอบรมอะไรบ้าง ซึ่งการอบรมจะมุ่งเน้นภายในประเทศเป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่มกล่าวเพิ่มเติมว่า การจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ควรมีการพิจารณาตามความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร รวมไปถึงการบริหารงานตามโครงสร้างขององค์การด้วย ตลอดจนการอบรมบุคลากรเพื่อให้เกิดลำดับของการพิจารณาการประหยัดงบประมาณในองค์การ ควรใช้บุคลากรภายในโรงแรมอบรมมากกว่าที่จะจ้างวิทยากรภายนอก และอาจจะมีการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกที่ร่วมกับเครือข่ายกัน ซึ่งจะไม่คุ้มค่าใช้จ่าย เช่น กระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ฯลฯ นอกจากนี้หลักสูตรเฉพาะทางที่ต้องการให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในสายงาน เช่น ช่างต้องมีการดูแลเครื่องมือต่างๆ ก็จะมีการเชิญวิทยากรเข้ามาอบรมให้ความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

#### 4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในแต่ละประเด็น

##### 4.1 ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า วิธีการส่วนใหญ่จะเป็น 1) การปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบายและโครงสร้างขององค์การ รวมไปถึงบทบาทหน้าที่ในแต่ละแผนกจะมีการดำเนินการอย่างไร และมีการพานักบุคลากรเยี่ยมชมสถานที่และสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโรงแรม เพื่อสร้างความเข้าใจในการเข้ามาปฏิบัติงานในเบื้องต้น 2) การฝึกอบรม/สัมมนา โรงแรมควรมีการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านภาษาเฉพาะทาง เช่น ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ภาษาเกาหลี มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากรในโรงแรม จะได้เกิดความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติต่อยอดในการทำงานได้อย่างถูกต้อง 3) การสร้างแรงจูงใจด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรอยากเรียนรู้ภาษามากขึ้น โดยส่งให้ไปดูงานในโรงแรมอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำสิ่งที่ได้มาใช้ในการงานของตน นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม กล่าวเพิ่มเติมว่า ได้ใช้วิธีการสร้างจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมพัฒนาตนเองในด้านภาษา เช่น ภาษาจีน ซึ่งเป็นภาษาที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยว และหากบุคลากรได้ฝึกปฏิบัติครบตามหลักสูตร ก็มีการให้เงินค่าภาษาคนละ 500 บาทต่อเดือน เพื่อกระตุ้นในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการนี้ก็ใช้ได้ผล ทำให้เห็นถึงพัฒนาการในการใส่ใจของบุคลากรที่อยากจะเรียนรู้ เพื่อให้ตนเองเกิดความรอบรู้ในสายงานและความเชี่ยวชาญมากขึ้น 4) ใช้การจำลองสถานการณ์ หากเป็นแผนกช่างที่ต้องอาศัยทักษะในการแก้ไข/ซ่อมแซมและล้างแอร์ หรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าเกี่ยวกับภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับ

ลูกค้า เช่น การรับออเดอร์ หรือการนำเสนอรายการอาหารให้ลูกค้าต่างชาติ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันเวลาที่ จะต้องใช้การสร้างสถานการณ์จริงเพื่อจำลองให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานของตนได้อย่างแท้จริง

5) การให้ทุนการศึกษา ส่วนใหญ่ผู้บริหารของโรงแรม จะส่งเสริมในการสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น จากระดับปริญญาตรีเพื่อไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทหรือส่งไปศึกษาในด้านภาษาที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น โดยใช้ระยะเวลา 3-5 เดือน รวมถึงการส่งเสริมให้ทุนในการไปอบรมที่ต่างประเทศเพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร

6) เอกสารฝึกสอน โดยจะแจกให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อศึกษารายละเอียดในการปฏิบัติงานจากเอกสาร โดยจะมีผู้จัดการฝึกหัด/ฝึกสอนคอยแนะนำในเบื้องต้น

#### 4.2 ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ควรเป็นเนื้อหาและหลักสูตรที่พัฒนาและสร้างขึ้นจากของเดิมที่มีอยู่ โดยพัฒนาให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทั้งนี้ เนื้อหาที่ใช้ในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ควรเป็นเนื้อหาที่นำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การโต้ตอบผ่านเว็บ การเจรจาต่อรองในภาษาอื่นๆ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้วัฒนธรรม/ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละชาติ การเรียนรู้เมนูอาหารต่างชาติ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในการให้บริการแก่ลูกค้า

#### 4.3 ด้านระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร

ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 4-5 วัน หรือ 3 เดือน โดยดูถึงความเหมาะสมในหลักสูตรที่มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ

#### 4.4 ด้านวิทยากร

ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ เช่น ผู้จัดการ หัวหน้างานแต่ละแผนกในโรงแรมหรือฝ่ายบุคคล เนื่องจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานจะรู้งานในแต่ละแผนกของตนมากที่สุด รวมถึงวิทยากรควรจะไม่เป็นบุคคลที่ซ้ำกันตลอด จะทำให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้เข้าอบรมได้ และควรจะเป็นวิทยากรที่สามารถสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เข้าใจได้ง่าย และให้มีการได้ฝึกปฏิบัติจริงจากสถานการณ์ต่างๆ

#### 4.5 สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ควรจะเป็นหนังสือหรือเอกสารประกอบการอบรม และซีดีวิธีการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาสำหรับงานบริการ ซึ่งอาจจะเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปที่ให้บุคลากรได้ไปฝึกก่อน

1 เดือน ตามแต่ละหัวข้อที่ได้กำหนดในหลักสูตรนั้น หลังจากนั้นจึงให้บุคลากรได้ลงปฏิบัติในพื้นที่จริง รวมถึงห้องปฏิบัติการที่มีความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

#### 4.6 ด้านสถานที่ดำเนินการ

ควรเป็นสถานที่ที่สะดวกในการพัฒนาบุคลากร และมีความพร้อมในการให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างครบวงจร ซึ่งส่วนใหญ่โรงแรมจะมีการใช้สถานที่ภายในห้องฝึกอบรม/ห้องปฏิบัติการภายในโรงแรม เพื่อประหยัดงบประมาณขององค์กร ซึ่งในการฝึกปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จะมีการใช้สถานที่ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และความตื่นตัวให้กับบุคลากรมากยิ่งขึ้น

5. บุคคลที่ควรมีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในโรงแรมระดับ 3 ดาวของท่านมากที่สุด พบว่า ควรเป็นผู้บริหารโรงแรม ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ฝ่ายบุคคล/ฝึกอบรม ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะมีส่วนในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น เพราะบางแห่งหากผู้บริหารระดับสูงไม่มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนแก่บุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคลากรนั้นมีทัศนคติที่มีมุมมองแคบ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือไม่ทันต่อยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงในโลกเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการช่วยผลักดันบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

6. วิธีการวัดผลประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาบุคลากรของโรงแรม พบว่า ควรมีลักษณะการประเมินแบบ 360 องศา หรืออาจมีการประเมินในลักษณะของการประชุมสนทนากลุ่ม โดยให้หัวหน้าแต่ละแผนกหรือพนักงานปฏิบัติการเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยแบ่งประเด็นออกเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของตน นอกจากนี้ อาจจะมีการประเมินที่สืบข้อมูลจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคลากรนั้นๆ หรือติดตามประเมินผลเป็นรายปี รวมถึงการประเมินจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ทั้งนี้ การประเมินผลอาจจะใช้เครื่องมือในลักษณะการสอบถามเพื่อวัดผลก่อนและหลังในการปฏิบัติงานของบุคคลว่ามีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากน้อยเท่าใด เพื่อจะได้นำผลที่สอบนั้นมาช่วยในการประเมินการขึ้นเงินเดือนด้วยหรือการติดตาม การสังเกตจากพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อพิจารณาว่าเขามีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไหม มีการให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการประเมินที่สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขบุคลากรให้ได้ประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างแท้จริง

7. ความคาดหวังของโรงแรมต่อการพัฒนาบุคลากรเมื่อสิ้นสุดแล้ว พบว่า โรงแรมต้องการให้บุคลากรเกิดทัศนคติในทางบวกต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร บุคลากรจะต้องมีการกระตุ้นในการที่จะนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ เพื่อลดและประหยัดในการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างคุ้มค่า จะทำให้วัสดุและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานลดการเสียหายลง เพราะเกิดความใส่ใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น มีจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าที่ดี เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย และการสร้างระเบียบวินัยในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาและต่อยอดหลักสูตรที่มีอยู่ให้เกิดนวัตกรรมในการเรียนรู้ใหม่ๆ สร้างทีมวิทยากรภายในองค์กร และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร เพื่อสร้างทีมงานให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

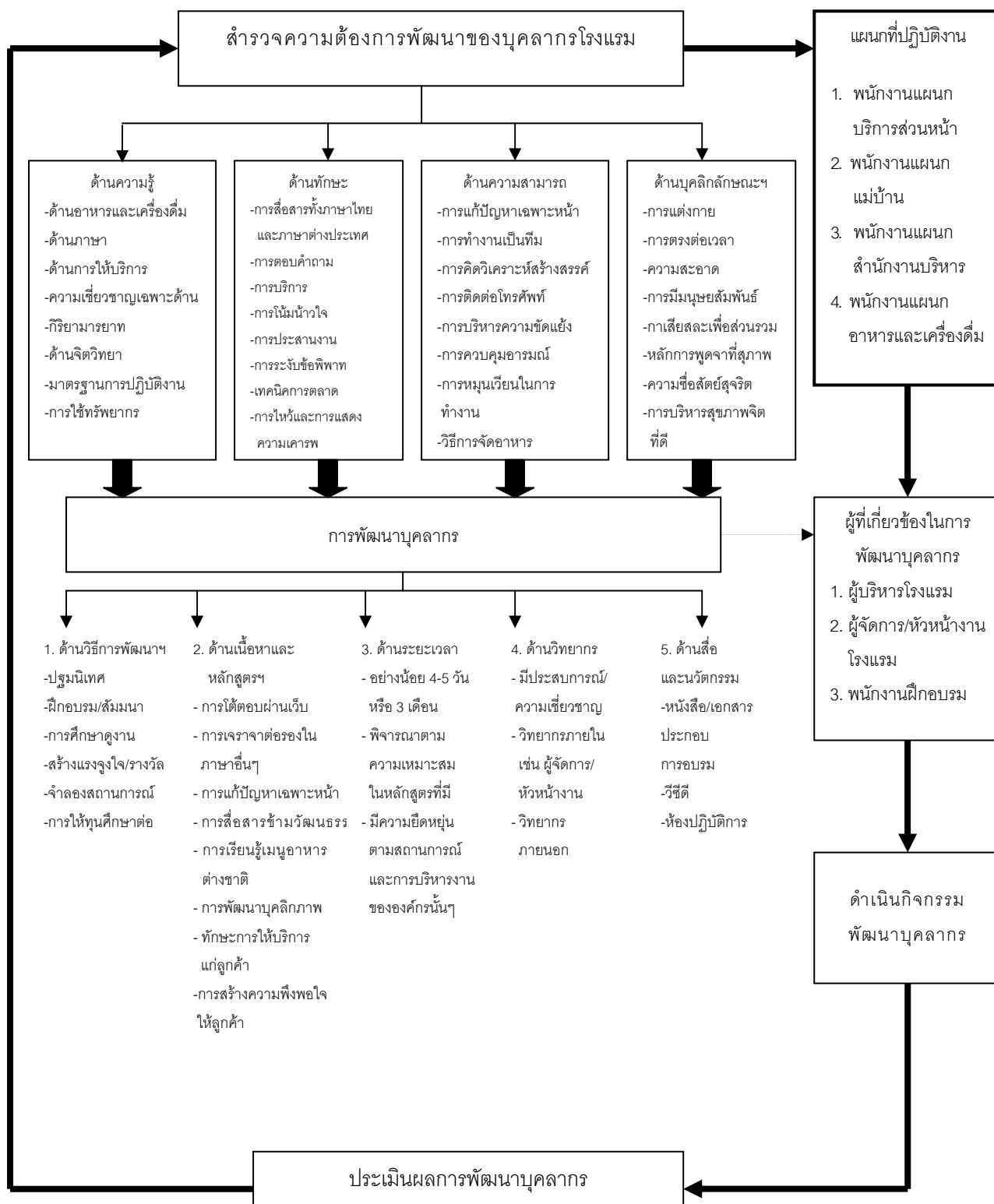
8. การพัฒนาบุคลากรในโรงแรมส่วนใหญ่จะพบกับปัญหาและอุปสรรค ในประเด็น 1) ข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จำนวนคนที่ปฏิบัติงานอยู่มีอย่างจำกัด ต้องหาบุคลากรคนอื่นมาทดแทน เพื่อสามารถมาปฏิบัติงานแทนกันเวลาไปอบรม/ดูงาน ประเด็นที่ 2) บุคลากรให้ความร่วมมือน้อยในการเข้าร่วมอบรม เนื่องจากเบื่อหน่ายจากการที่องค์กรส่งไปอบรมอยู่เรื่อยๆ และไม่ชอบในหลักสูตรที่องค์กรส่งไปจึงทำให้ไม่อยากจะเข้าร่วมอบรม ประเด็นที่ 3) งบประมาณมีจำกัด บุคลากรบางกลุ่มอยากที่จะเข้าไปอบรมหลักสูตรในแขนงอื่น ที่ไม่ใกล้เคียงกับสายงานตนเอง จึงทำให้ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสกับบุคลากรที่ไม่เคยได้อบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรคนอื่นๆ เข้ารับการพัฒนาตนเอง และสามารถนำมาใช้ในสายงานของตนเองได้ เนื่องจากงบประมาณที่จัดให้สำหรับบุคลากรมีจำกัด จึงต้องพัฒนาบุคลากรกระจายอย่างทั่วถึง แต่อาจจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรได้ทุกคนในองค์กร

9. แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละแผนกเกิดประสิทธิภาพ จากประเด็นในปัญหาข้างต้น สรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ 1) ควรดำเนินการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ให้เกิดการเรียนรู้งานในแผนกอื่นมากขึ้น เพื่อจะได้สามารถจัดสรรบุคลากรเข้าไปทดแทนบุคลากรที่ลาออกหรือไปอบรม ศึกษาต่อได้ทัน และไม่เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์กร 2) ใช้วิธีในการบังคับเพื่อให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการไปอบรมพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยอาจใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจหลังจากอบรมแล้วจะได้รับค่าดำเนินการอื่นๆ เป็นการเสริมแรง เพื่อให้บุคลากรนั้นเห็นความสำคัญและตระหนักในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาในระบบงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) องค์กรควรมีการจัดทำแผนหรือนโยบายในการบริหาร เพื่อนำเสนองบประมาณที่ส่งเสริมให้บุคลากรออกไปพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีอย่างครอบคลุมในทุกแผนก และคอย

ติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อนำไปประเมินศักยภาพก่อนและหลังในการอบรม อันจะทำให้เกิดการนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่างๆ แก่บุคลากรอย่างถูกต้องและเหมาะสม

10. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนามูลนิธิโรงแรมระดับ 3 ดาวประสบผลสำเร็จ พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์มองเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนามูลนิธิโรงแรมระดับ 3 ดาว ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้บริหาร ที่ช่วยให้มูลนิธิเกิดการสร้างแรงจูงใจ โดยเฉพาะในเวลาที่ หากมีการกระตุ้นหรือจัดสวัสดิการที่เหมาะสม ปรับเงินเดือนตามผลงานที่ปฏิบัติ มีค่าตอบแทน ด้านวิทยากรแก่บุคลากรที่มีความสามารถให้ความรู้แก่พนักงานอื่นๆ ได้ ครั้งละ 500 บาท เพื่อสร้าง มูลนิธิหรือที่มหาวิทยาลัยในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการผลักดันในการคัดเลือกมูลนิธิให้เป็น ที่ปรึกษาในด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนในงานแต่ละแผนก นอกจากนี้ ลูกค้ายังถือว่าเป็นส่วนสำคัญใน การปรับเปลี่ยนให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองตามที่ต้องการต้องการ รวมถึงการให้ความ ร่วมมือขององค์กร ที่สำคัญอย่างมากจะทำให้เกิดการพัฒนามูลนิธิที่มีประสิทธิภาพด้วยความร่วมมือ ร่วมแรงในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและ องค์กรให้เกิดความเข้มแข็งต่อไปอย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมูลนิธิโรงแรมโดยรวมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนามูลนิธิ โรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัย สามารถสรุปรูปแบบการพัฒนามูลนิธิโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ดังแสดง รายละเอียดดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร