

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาศูนย์บริการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความสามารถ และด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาและรูปแบบการพัฒนาศูนย์บริการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบหาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาศูนย์บริการตามความต้องการของพนักงานโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 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

5.1.2 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 และด้านทักษะ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในแต่ละด้านพบว่า

1. ด้านความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นความรู้เกี่ยวกับการแสดงความสามารถมารยาทไทย และความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนกงานที่ปฏิบัติ เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ความรู้มาตรฐานในการปฏิบัติงาน, ความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงาน, ความรู้ใน

หลักการให้ทรัพยากรของโรงแรมอย่างคุ้มค่า และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม เป็นลำดับสุดท้าย

2. ด้านทักษะ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับพนักงาน เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ การสร้างจิตสำนึกในการบริการ, กลยุทธ์การเอาชนะใจลูกค้า, การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นการใช้ภาษาอังกฤษต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น เป็นลำดับสุดท้าย

3. ด้านความสามารถ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ ความสามารถในการตัดสินใจต่อการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง, ความสามารถในการให้บริการที่ประทับใจ, ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และอยู่ในระดับปานกลาง ในประเด็นการบริหารความขัดแย้ง เป็นลำดับสุดท้าย

4. ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยในประเด็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีในสายตาผู้ปฏิบัติงาน เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ หลักการให้การต้อนรับด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส, การแสดงออกในวัฒนธรรมไทยอย่างถูกต้อง เช่น การไหว้ การยืน การเดิน และการนั่ง, การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นลำดับสุดท้าย

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2. บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ 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

3. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า โดยภาพรวม ด้านทักษะ และด้านความสามารถ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความรู้ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 3 ปี กับ 3-5 ปี, ต่ำกว่า 3 ปี กับ 5-10 ปี และต่ำกว่า 3 ปี กับ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. บุคลากรที่อยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรู้ ด้านทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสามารถ และด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า โดยภาพรวม และด้านทักษะ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกสำนักงานบริหาร กับ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านความรู้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกอาหารและเครื่องดื่มกับแผนกสำนักงานบริหาร และแผนกอาหารและเครื่องดื่มกับแผนกบริการส่วนหน้า มีความต้องการในการพัฒนาแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.1.4 ข้อเสนอแนะ

ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ด้านความรู้ บุคลากรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ จึงมีความต้องการพัฒนาโดยให้หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในระบบต่างๆ ของสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาจมีการหมุนเวียนให้ทำงานในแผนกต่างๆ มากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง และควรเพิ่มการให้ความรู้ในเรื่องของความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรู้ด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร ทั้งการอ่าน การพูด และการเขียน การให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเพื่อสามารถนำไปแนะนำสำหรับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง ควรส่งเสริมในการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริการใหม่ๆ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงควรมีการทดสอบวัดระดับความรู้

และติดตามผลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการจัดหาวิทยากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาให้ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจในงานอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ด้านทักษะ บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานในธุรกิจโรงแรม การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การสร้างภาพพจน์ที่ดีสำหรับธุรกิจโรงแรม รวมถึงควรมีการจัดกิจกรรมการฝึกจำลองเหตุการณ์ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ทักษะความสามารถที่มีให้ตรงกับงานที่ทำ จัดการฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทั้งภายนอกและภายใน และเพิ่มทักษะด้านการสนทนาและการพูดเพื่อติดต่อสื่อสารกับลูกค้า รวมถึงควรมีการจัดให้บุคลากรได้ไปดูงานนอกสถานที่อย่างต่อเนื่อง

3) ด้านความสามารถ บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านความสามารถในเรื่องการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายและหน้าที่ ความสามารถในการสับเปลี่ยนการทำงานในแผนกอื่นๆ การพัฒนาความสามารถให้มีโอกาสก้าวหน้า และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ตนปฏิบัติ มีความสามารถในการฝึกฝนตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในงานบริการ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อย่างเต็มที่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

4) ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลในเรื่องการวางตนและการควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ การปรับปรุงบุคลิกลักษณะของพนักงาน การมีบุคลิกภาพที่ดี การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การสร้างระเบียบวินัยในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อเพิ่มความมั่นใจในงานบริการ การปฏิบัติตนอย่างซื่อสัตย์และเป็นกลาง การสร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร คณะผู้วิจัยสรุปผลจากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพได้ดังนี้

5.2.1 ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัส ตีรพัฒน์พันธุ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปนัดดา โลหะเจริญ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะและแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของพนักงานของโรงแรมในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานของโรงแรม ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เช่นกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาที่ก้าวกระโดดมากขึ้น ทำให้โรงแรมต่างๆ พยายามมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกเทคโนโลยีสารสนเทศ และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรของตน ส่งผลให้บุคลากรโรงแรมต่างหันมาพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือการได้รับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับในอนาคต (อนิวัช แก้วจำนง, 2552, หน้า 140) เช่นเดียวกับ สุจิตรา ธนानันท์ (2552, หน้า 22); ภาวิน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า การที่บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองนั้น ย่อมก่อให้เกิดผลดีสำหรับองค์การในการลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

อีกทั้ง ยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายตัวขององค์กร ส่วนในตัวบุคคลทำให้บุคคลนั้นมีความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง จากการเรียนรู้งาน และลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุง สภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมถึงเกิดขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การพัฒนาบุคลากร เป็นเพียงการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่ม ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้เท่านั้น สิ่งสำคัญต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องจึงจะเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1. ด้านความรู้ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา ทองสุขมาก (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนา พนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด มีความต้องการพัฒนาด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้แล้วก็จะทำให้มี การปฏิบัติงานได้ดี ซึ่ง สุจิตรา ธนารักษ์ (2552, หน้า 22); ภาวสิน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 18) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่จะเพิ่มพูนความรู้มิได้ที่จะเพิ่มพูนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องนำสิ่งที่ได้รับไป ปฏิบัติให้ได้ผลออกมา จึงจะถือว่าความรู้ที่ได้รับมานั้นเพิ่มพูน และสามารถสร้างประโยชน์ได้จริง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบใน แผนงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 อาจเป็นเพราะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และ ความรับผิดชอบในแผนงานที่ปฏิบัติ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้อง เรียนรู้และเข้าใจ เพื่อให้ตนเองสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และเกิดความผิดพลาด ให้น้อยที่สุดจึงทำให้บุคลากรต้องการพัฒนาในระดับมาก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจใน งานมากขึ้น เพราะหากบุคลากรมีความรู้ในงานและความรับผิดชอบในแผนงานที่ปฏิบัติ ก็จะมี ผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประหยัดทรัพยากรในองค์กร ลดความ สิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ก็ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผล ทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย นอกจากนี้ ยังสร้างความสุข

สนุกในการทำงาน เกิดความท้าทาย และอยากที่จะเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่มากยิ่งขึ้น สำหรับ ความรู้เกี่ยวกับการแสดงความเคารพแบบมารยาทไทย บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนา อยู่ในระดับมากเช่นกัน อาจเป็นเพราะโรงแรมเป็นสถานที่ในการให้บริการ และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ การแสดงความเคารพที่เป็นเอกลักษณ์ในวัฒนธรรมไทยนั้น จึงจำเป็นอย่างมากที่บุคลากรต้องมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดี เพื่อใช้ในการต้อนรับและให้บริการแก่ลูกค้า ตั้งแต่เริ่มแรกที่ลูกค้าเข้ามาจนถึงสิ้นสุดในการใช้บริการ ส่วนประเด็นความรู้เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรได้รับการส่งเสริมในการปฐมนิเทศในเบื้องต้นมาแล้ว จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงมีความต้องการในการพัฒนาในประเด็นนี้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านทักษะ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nicolaus (2005) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารงานเป็นทีมของผู้บริหารของวิทยาลัยการศึกษาในประเทศเซาท์แอฟริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยมีความต้องการการพัฒนาด้านทักษะและความชำนาญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌนาลี นาคามดี (2548) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีความต้องการพัฒนาทักษะทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการอ่าน และทักษะการเขียน อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่บุคคลต้องอาศัยความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1973, p. 3) ที่กล่าวว่า ทักษะ (skill) เป็นสิ่งที่ต้องการบุคคลจะต้องมีและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน และนำไปสู่การสร้างงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว ฉะนั้น ทักษะไม่ได้มีอยู่ในตัวบุคคลตั้งแต่เกิด แต่ต้องอาศัยความรู้เดิมผสมผสานกับการได้ทดลองและลงมือปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในงานนั้น เช่นเดียวกับ งานโรงแรมไม่ว่าจะเป็นแผนกบริการส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกสำนักงานบริหาร แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะของบุคคลในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า ทักษะที่ผู้บริหารมองเห็นว่าบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เช่น ทักษะการใช้ภาษา อาทิ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ทักษะ

การพูด ทักษะการตอบคำถาม ทักษะในด้านปฏิภาณไหวพริบ ทักษะการบริการอย่างไรให้ได้ใจลูกค้า ทักษะการโน้มน้าวใจ การสร้างจิตสำนึกในงานบริการ การประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานในองค์กรและลูกค้า กลยุทธ์การเอาชนะใจลูกค้า หลักการใช้คำพูด คำทักทาย ทักษะการระงับข้อพิพาท เทคนิคการตลาดในการรักษาลูกค้าเดิม และทักษะการไหว้หรือการแสดงความเคารพตามมารยาทไทย

ดังนั้น โรงแรมจึงต้องพัฒนาบุคลากรโดยเน้นให้ลงภาคปฏิบัติมากขึ้น หรือจัดส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใหม่ๆ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการแก้ไขประยุต์ในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงานของตนได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับ สุจิตรา ธนानันท์ (2552, หน้า 47-48) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น และการทำงานก็จะประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว รวมถึงก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (สุจิตรา ธนานันท์, 2552, หน้า 47-48) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Adams (1965, p. 422) กล่าวว่า ความพอใจในงาน โอกาสสำหรับความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน และสิ่งอื่นๆ เป็นสิ่งที่คนงานปรารถนาและอยากได้รับจากองค์กร รวมถึงหากเขาได้ลงทุนไปในเรื่องของความชำนาญเฉพาะอย่าง การฝึกอบรม การศึกษา ความชำนาญในงาน เพื่อให้มีทักษะที่เพิ่มพูนมากขึ้น เขาก็จะรู้สึกที่ได้มีส่วนสนับสนุนในการเพิ่มผลผลิตขององค์กร และการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในประเด็นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับพนักงาน อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากงานโรงแรมเป็นงานที่เน้นการบริการ บุคลากรในโรงแรมจึงต้องมีทักษะในการให้บริการ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความราบรื่น อีกทั้ง หากบุคลากรมีทักษะและความเชี่ยวชาญในงานที่ดี ก็จะช่วยส่งผลให้เกิดการผลักดันในการปฏิบัติงานแก่องค์กร และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและสามารถชนะคู่แข่งได้ สำหรับประเด็นการใช้ภาษาอังกฤษต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากทักษะในด้านภาษาต่างประเทศโรงแรมได้ให้ความสำคัญ และมุ่งในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมในภาษาต่างๆ ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในทักษะภาษาต่างประเทศในระดับหนึ่ง และส่วนใหญ่พนักงานจะสามารถใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ดี และพบปัญหาน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะในด้านต่างๆ

3. ด้านความสามารถ บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา ทองสุขมาก (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด มีความต้องการพัฒนาด้านความสามารถ อยู่ในระดับมาก อาจเนื่องจากความสามารถต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการเข้ามาประกอบและปัจจัยหลายๆ อย่าง ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เอง และไม่ได้มีอยู่ในทุกคน บุคลากรในโรงแรมจะต้องอาศัยความฝึกฝนหรือการอบรมในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ความสามารถที่ผู้บริหารต้องการและบุคลากรจำเป็นต้องมีต่อการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมพบว่า ความสามารถที่ผู้บริหารมองเห็นว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เช่น การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดอาหารให้เหมาะสมกับภานะ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การติดต่อธุรกิจทางโทรศัพท์ การบริหารความขัดแย้ง มารยาทในการรับโทรศัพท์ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ต่อการให้บริการกับลูกค้า ความสามารถในการหมุนเวียนการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับทฤษฎีของ Dreher & Dougherty (2002, p. 26) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะของความถนัดหรือความสามารถ จะมีความเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคล คุณสมบัติเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะฝังอยู่ติดกับบุคคลตลอดชีวิต ช่วยเสริมให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมด้านต่างๆ มีทักษะในด้านนั้นเพิ่มขึ้น ตัวอย่างบุคคลมีความถนัด/ความสามารถในด้านการเล่นดนตรี หากได้รับการฝึกอบรมด้านดนตรี จะทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มเป็นนักดนตรีที่มีความสามารถและมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่มีความถนัดด้านดนตรี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในประเด็นความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวมากขึ้น จึงทำให้เกิดการแข่งขันในทางธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง การที่จะรักษาลูกค้าไว้อย่างเหนียวแน่น และให้กลับมาใช้บริการอีกครั้งนั้นมีความเสี่ยงอย่างมาก เพราะต้องแข่งขันกับโรงแรมที่อยู่ในระดับเดียวกันแล้ว ยังต้องแข่งขันกับโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ด้วย ดังนั้น จึงทำให้โรงแรมต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อถือและความเชื่อใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการของ

โรงแรม บุคลากรจึงต้องอาศัยเทคนิคและความสามารถเฉพาะบุคคลในการที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกที่ดีและเกิดความประทับใจในการบริการของโรงแรม สำหรับ ประเด็นการบริหารความขัดแย้ง บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงแรมระดับ 3 ดาว เป็นโรงแรมขนาดเล็ก บุคลากรจึงมีจำนวนไม่มากนัก ทำให้การบริหารจัดการจึงสะดวกและง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะเป็นแบบครอบครัว ทำให้สามารถดูแลกันได้อย่างทั่วถึง ปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันจึงพบน้อยมาก จึงทำให้การพัฒนาในเรื่องของการบริหารความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง

4. ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรุขสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาในด้านบุคลิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nicolaus (2005) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารงานเป็นทีมของผู้บริหารของวิทยาลัยการศึกษาในประเทศเซาท์แอฟริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยมีความต้องการการพัฒนาด้านบุคลิภาพส่วนบุคคล เนื่องจากบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ที่พบเห็นเป็นอย่างยิ่ง และจะส่งผลกระทบต่อการนำไปสู่การยอมรับหรือความเชื่อถือรวมไปถึงการไว้วางใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ McClelland (1973, p. 3) ได้กล่าวว่า บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นการที่อธิบายในตัวบุคคลนั้นได้ เช่น คนที่น่าเชื่อถือจะสามารถไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นต้น ดังนั้น บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ควรมีการฝึกฝนและพัฒนาบุคลิภาพของตน ให้สามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าและอยากที่จะกลับมาใช้บริการโรงแรมอีกครั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรม พบว่า บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่ผู้บริหารมองเห็นว่า บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างมาก เช่น การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสะอาด ความเรียบร้อย เช่น ทรงผม การแต่งหน้า เป็นต้น การมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส การทักทายลูกค้า การมีใจรักในการบริการ การเสียสละเพื่อส่วนรวม การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง หลักการพูดจาที่สุภาพถูกต้อง ชัดเจน การใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสาร หลักการสร้างระเบียบวินัยในตนเอง การแสดงออกในวัฒนธรรมไทยอย่างถูกต้อง การวางแผนและการคิดวิเคราะห์ การสร้างความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ และการบริหารสุขภาพจิตที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในประเด็นการสร้าง ความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ อยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้ เนื่องจากงานบริการ

เป็นงานที่ต้องอาศัยความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างมาก โดยเฉพาะในความไว้วางใจต่อการซื้อสัตย์สุจริตสำหรับในงานบริการ ซึ่งล้วนที่ทุกคนต้องพึงปฏิบัติและมีในแต่ละบุคคล ดังนั้น โรงแรมจึงควรที่จะส่งเสริมและพยายามพัฒนาให้บุคลากรมีการประพฤติและปฏิบัติตนในเรื่องของความซื้อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เชิดวิทย์ ยุววรรณ (2531 อ้างถึงใน ปนัดดา โลหะเจริญ, 2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโรงแรมในเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัตินี้ที่โรงแรมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร คือ ความซื้อสัตย์ ขยัน และสติปัญญาดี ทั้งนี้ เพราะโรงแรมเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ พร้อมๆ กัน คือ ซื้อสัตย์ในหน้าที่ เป็นที่ไว้วางใจของฝ่ายบริหารของโรงแรมและแขกผู้มาพัก ขยันขันแข็งในงานที่รับผิดชอบและมีสติปัญญา ตลอดจนปฏิภาณไหวพริบดี เรียนรู้ได้เร็ว และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ถ้าหากพนักงานโรงแรมมีคุณสมบัติ 3 ประการ นี้แล้ว ทักษะต่างๆ จะสามารถมาเรียนรู้ได้ในภายหลัง และสอดคล้องกับทฤษฎีของ De Cenzo & Robbins (1996 อ้างถึงใน วรารัตน์ เขียวไพร, 2551, หน้า 47-48) ที่ได้ประยุกต์ผลงานวิจัยของสกินเนอร์ (Skinner) ที่กล่าวว่า หากบุคคลได้รับการส่งเสริมเป็นรางวัลที่เหมาะสม เช่น การขึ้นเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณ การยกย่องสรรเสริญสำหรับพนักงานที่ทำความดี และมีความซื้อสัตย์ หรือมีการปฏิบัติงานที่ดีเข้ามาเข้าและทันเวลาตามเกณฑ์ขององค์การ ผู้บริหารควรใช้รางวัลนี้สำหรับส่งเสริมพฤติกรรมที่ปรารถนาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ เพื่อเสริมแรงให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่องสำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรมีความต้องการในการพัฒนา อยู่ในลำดับสุดท้ายเนื่องจากโรงแรมระดับ 3 ดาว เป็นโรงแรมที่มีขนาดเล็ก ทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานและการทำงานร่วมกัน สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชมี แสนเจริญ (2531 อ้างถึงใน ปนัดดา โลหะเจริญ, 2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างานตามทัศนะของผู้จัดการฝ่ายบุคคลของโรงแรมในกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้างาน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์

5.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏดังนี้

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น องค์การและหน่วยงานต่างๆ ก็เร่งในการที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจโรงแรม รวมถึงการยกระดับมาตรฐานโรงแรมให้เจริญก้าวหน้าในระดับที่

สูงขึ้น จึงส่งผลให้บุคลากรในโรงแรมไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือหญิงจึงต่างต้องพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สร้างผลผลิตที่สูงขึ้นและก้าวทันต่อเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันหยุดนิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญชา ทองสุกมาก (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาพนักงานของบริษัท ฟาบริเนท จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน ซึ่งการจะทำให้บุคลากรทุกคนเกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองนั้น โรงแรมต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกดีต่อการพัฒนา เช่น การเสริมแรงด้วยการให้รางวัล การได้รับการศึกษาต่อหรือการขึ้นเงินเดือน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรในอนาคต สอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Porter & Lawler (1968, p. 165 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 121) ได้ชี้ให้เห็นว่า ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาได้นำไปสู่ผลการปฏิบัติที่สูงแล้ว พวกเขาจะคาดหวังรางวัลที่สูงขึ้น พวกเขาจะรู้สึกพอใจถ้ารางวัลมีความยุติธรรม แต่พวกเขาก็จะมีความพอใจน้อยลงถ้ารางวัลไม่มีความยุติธรรม ยิ่งไปกว่านั้นถ้าบุคคลได้รับรางวัลทั้งที่ผลการปฏิบัติงานต่ำแล้ว พวกเขาจะรู้สึกมีความพอใจ แต่พวกเขาจะไม่ถูกจูงใจให้เพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูง เพราะว่ารางวัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานที่สูง ควรจะเสนอรางวัลที่ยุติธรรมและทันเวลา และพวกเขาไม่ควรจะให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Miner (อ้างถึงใน วรรัตน์ เขียวโพธิ์, 2551, หน้า 45) ได้อธิบายว่า บุคคลที่ได้รับการจูงใจด้านการบริหารงานอย่างสูง จะประสบความสำเร็จกับกิจกรรมการแข่งขัน มีพฤติกรรมกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร

2. บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัส ตีรพัฒน์พันธุ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่อายุต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน เพราะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะอยู่ในช่วงอายุใดก็ตาม ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล อีกทั้ง แต่ละช่วงอายุมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ช่วงอายุ 31-40 ปี จะมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างมาก เพื่อที่จะพัฒนาสู่อาชีพในระดับที่สูงขึ้น

หรือมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพอื่นๆ ต่อไป จึงทำให้บุคลากรทุกช่วงอายุมีความต้องการพัฒนาศักยภาพไม่ต่างกัน

3. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรทัต คงจันทร์ (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพราะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล จะส่งผลต่อความจำเป็นและความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เช่นเดียวกับทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ของ Knowles (1978, p. 31) ได้กล่าวว่า ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากการเรียนรู้นั้นตรงกับความต้องการและความสนใจกับประสบการณ์ของเขา และเขาก็จะเกิดความพึงพอใจอย่างมาก ฉะนั้น การจัดกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวกับผู้ใหญ่ควรต้องคำนึงถึงสิ่งนี้อยู่เสมอ และจากการวิจัยจะเห็นได้ว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี จะให้ความต้องการในการพัฒนาตนเองมากกว่า เนื่องจากอาจจะต้องเรียนรู้งานและมีความเข้าใจในงานมากขึ้น ประกอบกับยังเป็นกลุ่มที่มีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านอาชีพและการทำงานที่สูงขึ้นด้วย จึงทำให้กลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ 5-10 ปี ต้องเรียนรู้และพัฒนาประสบการณ์ที่มีอยู่ให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 140); เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 179-188); พันธ์ หันนาคินทร์ (2542, หน้า 80) กล่าวว่า ทุกคนต้องการความมั่นคง ปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นหรือการได้รับงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับในอนาคต

4. บุคลากรที่อยู่แผนกที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องจากบุคคลในแต่ละแผนกมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างกัน จึงทำให้ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ต้องมองถึงความสำคัญในการนำไปใช้ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้ไม่ว่าแผนกใดก็ตามบุคลากรของตนต่างต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีสมรรถภาพ

ในการปฏิบัติงานที่ดี เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและระยะเวลา ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมบางกลุ่ม มองว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมของตนจะมีวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยแยกตามแผนก เช่น แผนกต้อนรับต้องไปอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการต้อนรับและการให้บริการหรือการสื่อสาร แผนกแม่บ้านต้องไปอบรมเกี่ยวกับการทำความสะอาดในห้องพักหรือวิธีการผสมน้ำยาต่างๆ แผนกอาหารและเครื่องดื่มต้องไปอบรมเกี่ยวกับวิธีการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม ขั้นตอนการรับออเดอร์ ขั้นตอนการเสิร์ฟน้ำ ขั้นตอนการเข้าหาลูกค้า/วิธีการพูดกับลูกค้า/การดูแลลูกค้า แผนกห้องครัวโดยเชฟต้องรู้วิธีการทำอาหาร เช่น การทำแกงเขียวหวานให้อร่อย ต้องทำอย่างไร และได้รสชาติที่คงที่เมื่อลูกค้ารับประทานแล้วไม่รู้สึกว่าการทำรสชาติเปลี่ยนไป เช่นเดียวกับ สุจิตรา ธนानันท์ (2552, หน้า 47-48) กล่าวเพิ่มเติมว่า การที่บุคลากรในแต่ละหน่วยงานต้องการพัฒนาด้านตนเองนั้น จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรโดยรวม ได้แก่ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน รวมถึงการจ้างงานและการจ่ายค่าตอบแทน ช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร และช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยรวมขององค์กร

5.2.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในแต่ละด้าน พบว่า

- 1) ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่วิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากรโรงแรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม/สัมมนา การศึกษาดูงาน การสร้างแรงจูงใจ/รางวัล การจำลองสถานการณ์ และการให้ทุนศึกษาต่อ
- 2) ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะเป็นการโต้ตอบผ่านเว็บ การเจรจาต่อรองในภาษาอื่นๆ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้วัฒนธรรม/ขนบธรรมเนียมประเพณีของแต่ละชาติ การเรียนรู้เมนูอาหารต่างชาติ รวมถึงการพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในการให้บริการแก่ลูกค้า
- 3) ด้านระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในระยะเวลาอย่างน้อย 4-5 วัน หรือ 3 เดือน และพิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักสูตรที่ส่งบุคลากรไปอบรม
- 4) ด้านวิทยากร ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงผู้ที่มีประสบการณ์ และความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานได้

5) สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นหนังสือหรือเอกสารประกอบการอบรม และชี้ดีวิธีการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาสำหรับงานบริการ รวมถึงห้องปฏิบัติการที่มีความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

6) ด้านสถานที่ดำเนินการ ส่วนใหญ่คำนึงถึงการเดินทางที่สามารถอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากร และมีความพร้อมในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์อย่างครบครัน เพราะบุคลากรบางตำแหน่งจำเป็นต้องฝึกฝนและฝึกปฏิบัติจริงกับเครื่องมือและอุปกรณ์นั้น เพื่อให้เกิดความเคยชิน โดยจะเป็นห้องฝึกอบรม/ห้องปฏิบัติการภายในโรงแรม และสถานที่ภายนอกเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากร

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมโดยรวมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรควรมีมาตรฐานในการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และนำไปสู่การเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley & Egglund (1989, pp. 13-15) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเสริมจุดเด่นแก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคน นอกจากนั้น รูปแบบควรมีความยืดหยุ่นที่บุคลากรทุกระดับสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มทักษะให้ตนเอง โดยอาจจะวิเคราะห์จากตำแหน่งงาน หากเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นบุคลากรที่อยู่มานานแล้ว ก็อาจจะจัดอบรมให้ในเชิงปฏิบัติการ แต่หากเป็นบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังไม่มากนัก อาจจะฝึกอบรมที่เป็นในทางทฤษฎีและสอดแทรกด้านคุณธรรมจริยธรรมในการให้บริการ รวมถึงความรู้ความสามารถทั่วไปที่เขาควรจะรู้และเกี่ยวข้องกับงานของตน ตลอดจนรูปแบบในการพัฒนาควรมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรในระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างานด้วย เพราะหากผู้จัดการหรือหัวหน้างานไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานแล้ว ก็จะไม่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ อีกทั้ง รูปแบบที่ดีควรต้องมีการสามารถวัดผลและทดสอบในงานของบุคลากรได้ด้วย เพื่อทราบปัญหาและข้อบกพร่องในงานของบุคลากร เพื่อจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ด้านความรู้ ควรมีการส่งเสริมในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการแสดงความสามารถแบบมารยาทไทย และความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในแผนงานที่ปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งฝึกฝนให้บุคลากรเกิดใจรักในการบริการ และสามารถที่จะถ่ายทอดในการแสดงความสามารถที่ถูกต้อง รวมถึงมีความเป็นกันเองแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการได้อย่างเหมาะสม

2. ด้านทักษะ ควรมีการจัดสถานการณ์จำลองที่ส่งเสริมในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับพนักงาน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความประทับใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ รวมถึงการทำงานเป็นทีมหรือการมีส่วนร่วมด้วยเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัญหาและนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม

3. ด้านความสามารถ ควรมีการพัฒนาโดยจัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพด้านความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อให้เข้าใจในวิธีการปฏิบัติต่อลูกค้าในมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งหากบุคลากรมีความสามารถที่เชี่ยวชาญ ก็จะส่งผลต่อตนเองในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรจะเกิดผลกำไรที่ประโยชน์ต่อไปในการพัฒนาองค์กรสู่อนาคต

4. ด้านบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ควรมีสั่งสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมให้บุคลากรมีใจรักที่จะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในงานบริการ และเป็นการจูงใจให้บุคลากรที่ดีอยู่ในองค์กรให้ยาวนานต่อไป

5. ด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร ควรมีการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ เพื่อสร้างความหลากหลายในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

6. ด้านเนื้อหาและหลักสูตรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรเป็นเนื้อหาและหลักสูตรที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นจากของเดิมที่มีอยู่ ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

7. ด้านระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร และความจำเป็นที่จะต้องส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน

8. ด้านวิทยากร ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการทำงานได้

9. สื่อและนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ควรมีความทันสมัย และยืดหยุ่นต่อการนำไปปรับใช้กับบุคลากรได้ทุกระดับ ตลอดจนมีความเข้าใจในการเรียนรู้ได้ง่าย

10. ด้านสถานที่ดำเนินการ ควรเป็นสถานที่ที่สามารถให้ความสะดวกต่อการพัฒนาบุคลากร และมีความพร้อมในเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสมรรถนะในด้านอื่นๆ เพื่อให้บุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาหลักสูตรที่นำไปใช้ต่อการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้นักศึกษาด้านการโรงแรม เพื่อนำไปปรับใช้ในระบบการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ

2. ควรมีการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในแผนกอื่นๆ ของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในกรุงเทพมหานคร เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนาตนเองและเกิดทัศนคติในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

3. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรโรงแรมระดับ 3 ดาว ตามมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรม