

สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง
ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

THE COMPETENCY DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM SIZE HOTELS IN
MEANG DISTRICT KHON KAEN PROVINCE

ทชา วงศ์โชติกุลชัย¹

อนงค์นุช เทียนทอง²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและสถานการณ์ปัจจุบันของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ศึกษาเชิงลึกกรณีศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น โดยมีวิธีการศึกษาจากข้อมูลแบบสอบถาม กรณีศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า ระบบการฝึกอบรมเป็นรูปแบบที่นิยมนำมาใช้เพื่อพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังคงขาดระบบการประเมินและติดตามผลที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้เมื่อศึกษาเชิงลึกยังพบว่าพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าขาดความสามารถด้านภาษาและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากข้อมูลทั้งหมดจึงสามารถกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่นได้ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม และการกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติ สำหรับพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าเป็นการเฉพาะ

คำสำคัญ: พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์, แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรม

Abstract

The purposes of this study were: to study the current problems and situations on using the model of human resources competency development at front office department of small and medium size hotels in Meuang District Khon Kaen Province, to in-depth study the model of human resources competency development at front office department of small and medium size hotels in Meuang District Khon Kaen Province and to construct the model of human resources competency development at front office department of small and medium size hotels in Meuang District Khon Kaen Province. The study was conducted by questionnaire, case studies and in-depth interviews. The findings revealed that the training system was a most popular model of human resources development, but there was not any concrete system for evaluation and monitoring. Moreover, the in-depth study found that officers at front office department were lacking of competency in aspect of language and efficient communication. From all studied data, it could determine the model of human resources competency development at front office department of small and medium size hotels in Meuang District Khon Kaen Province that consisted of 3 components as: recruitment, training and establishing of Standard Operation Procedures (SOP) especially for officers at the front office department.

Keywords: human resources competency development, front office department

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจบริการ (Service Business) มีความสำคัญอย่างมากในอุตสาหกรรมธุรกิจการท่องเที่ยวของไทย การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรมซึ่งขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ให้บริการเป็นสำคัญ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เป็นผู้ให้บริการที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริการด้วยใจที่จะส่งผลให้เกิดความประทับใจและส่งผลให้ผู้รับบริการจะกลับมาใช้บริการอีก การบริหารจัดการโรงแรมแบ่งส่วนการทำงานในรูปแบบของฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนสร้างรายได้และส่วนสนับสนุน (Revenue and Support Centers) และส่วนหน้าบ้านและส่วนหลังบ้าน สำหรับส่วนหน้าบ้าน หรือแผนกบริการส่วนหน้า ถือว่าเป็นส่วนสำคัญของการให้บริการของโรงแรม และยังเป็นแผนกแรกที่มีผู้เข้าพักหรือบุคคลทั่วไปต้องติดต่อประสานงานเพราะเป็นแผนกที่ให้บริการอย่างครอบคลุม [1] แผนกบริการส่วนหน้ายังสำคัญในบทบาทการส่งมอบบริการโดยเปรียบเสมือนเป็นด่านแรกที่ได้พบปะผู้รับบริการ จนกระทั่งผู้รับบริการออกจากโรงแรม รวมถึงเป็นตัวแทนการนำเสนอภาพลักษณ์ของโรงแรมให้มีบริการที่มีคุณภาพ สร้างความประทับใจ และงานส่วนหน้ายังเป็นงานที่เกี่ยวกับการจำหน่ายห้องพักซึ่งถือเป็นรายได้หลักของโรงแรมด้วย [2] ประเทศไทยดำเนินการจัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อนำมารองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่งงาน และขณะนี้คู่มือจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้วเป็นภาษาไทย ทั้งนี้การรับรองสมรรถนะจะแบ่งเป็น 5 ระดับ เมื่อประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันพิจารณาหลักสูตรและยอมรับให้เป็นหลักสูตรที่สมบูรณ์แล้ว จึงได้ดำเนินการพิจารณานำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติใช้สำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนต่อไป [3] ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดขอนแก่น เล็งเห็นถึงโอกาสของการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งส่งผลต่อทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เกิดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานในแผนกบริการส่วนหน้าซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจโรงแรม จำเป็นจะต้องมีการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะที่ดี เพื่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการโรงแรม ขณะเดียวกันเพื่อให้เป็นไปตามการรับรองสมรรถนะตามข้อตกลงยอมรับร่วมกันด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพหลัก หรือ MRA (Mutual Recognition Arrangement) จึงเล็งเห็นความจำเป็นถึงการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาและสถานการณ์ปัจจุบันของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาเชิงลึกกรณีศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อจัดทำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการทำกรณีศึกษา (Case studies) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การทำกรณีศึกษา (Case studies) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วยธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางให้บริการในจังหวัดขอนแก่น ได้จดทะเบียนการค้าจังหวัดขอนแก่น จำนวนทั้งสิ้น 266 แห่ง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น มีโรงแรมและที่พักที่สามารถค้างคืนได้ จำนวน 168 แห่ง และเป็นโรงแรมขนาดเล็กและโรงแรมขนาดกลาง จำนวนทั้งสิ้น 136 แห่ง โดยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ศึกษาสภาพปัญหาด้านสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้า ซึ่งใช้แบบสอบถาม กำหนดขนาดตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยเลือกตัวแทนจากโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง แห่งละ 1 คน รวมขนาดตัวอย่างเท่ากับ 136 คน ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า หรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย

การทำกรณีศึกษา (Case studies) เพื่อศึกษาข้อมูลการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแผนกบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น กำหนดขนาดตัวอย่างจากโรงแรมที่มีสภาพปัญหาด้านสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้ามากที่สุด 3 อันดับ และมีปัญหาน้อยที่สุด 3 อันดับ แต่ละโรงแรมเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า และพนักงานแผนกบริการส่วนหน้า รวมขนาดตัวอย่างเท่ากับ 18 คน

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ผู้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดขอนแก่น กำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 10 โรงแรม เป็นการเลือกตัวอย่างจากโรงแรมขนาดเล็กถึงโรงแรมขนาดกลางที่มีความสนใจและพร้อมที่จะให้ข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงแรม หรือบุคคลที่ผู้จัดการโรงแรมมอบหมายตัวแทนโรงแรมละ 1 คน

2. ผู้วิจัยได้แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการเก็บข้อมูลด้วยการทำกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการสังเกต การจดบันทึก ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม และข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในรูปแบบ Content Analysis

2.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ที่มีการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา

1. ปัญหาและสถานการณ์ปัจจุบันของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น นั้นพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานโดยการฝึกอบรม แต่ไม่มีรูปแบบการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ทำให้ไม่สามารถประเมินผลได้ว่า การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด พนักงานมีการพัฒนาสมรรถนะขึ้นหรือไม่

2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ส่วนใหญ่ยังเป็นระบบการฝึกอบรม จากนั้นจึงดำเนินการติดตามผลภายหลัง ซึ่งวิธีการติดตามประเมินผล

ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จากการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกตประเมินผลจากการทำงาน โดยไม่ได้ใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ และโรงแรมส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure - SOP) ที่ชัดเจน โดยเฉพาะตำแหน่งพนักงานบริการส่วนหน้า การมี SOP ทำให้เกิดมาตรฐานของการให้บริการ เป็นเกณฑ์ในการรักษามาตรฐาน ใช้ในลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม กรณีโรงแรมที่มี SOP แต่ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ และเน้นการบริหารแบบครอบครัว มุ่งสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้เกิดความรู้สึกอันดีที่พี่น้อง

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ผลจากข้อมูลสามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ได้ดังนี้

3.1 จุดแข็ง (Strengths)

3.1.1 โรงแรมส่วนใหญ่มีระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่มักใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นหลัก ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมภายในและการฝึกอบรมภายนอก

3.1.2 ผู้บริหารส่วนใหญ่ตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ส่วนใหญ่เน้นการบริหารแบบครอบครัว มุ่งสร้างความสัมพันธ์ ให้พนักงานเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

3.2.1 โรงแรมส่วนใหญ่มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะพนักงานโดยการฝึกอบรม แต่ไม่มีรูปแบบการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

3.2.2 โรงแรมส่วนใหญ่ยังไม่มีกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน

3.2.3 โรงแรมส่วนใหญ่ขาดสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2.4 จำนวนพนักงานแผนกบริการส่วนหน้ามีน้อย เมื่อเทียบกับปริมาณงานและขนาดโรงแรม ส่งผลให้ไม่สามารถส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน

3.3 โอกาส (Opportunities)

3.3.1 จังหวัดขอนแก่นกำลังจะเป็นเมืองแห่งการประชุม สัมมนา นิทรรศการ (MICE City) ซึ่งจะทำให้โรงแรมในจังหวัดขอนแก่นมีโอกาสทางการตลาดสูงมาก

3.3.2 จังหวัดขอนแก่นส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลาง Logistic และเส้นทางการขนส่งสินค้า (EWEC) เกิดการเดินทางพักแรมเพิ่มขึ้น

3.3.3 จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลาง การแพทย์ และการศึกษา ของภาคอีสาน

3.3.4 จังหวัดขอนแก่นเป็นจุดเชื่อมโยงประเทศในอนุภาคลุ่มน้ำโขง (GMS) มีการก่อตั้งสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง หรือ Mekong Institute ตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น เกิดการเดินทางเพื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

3.3.5 จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลางของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กว่า 260 แห่ง

3.3.6 ในปี พ.ศ. 2559 จังหวัดขอนแก่นมีสายการบินข้ามภาคเพิ่มขึ้น 2 ภาค คือ ขอนแก่น-เชียงใหม่ และขอนแก่น-หาดใหญ่ เกิดการเดินทางจากนักเดินทางเพิ่มขึ้น

3.4 อุปสรรค (Threats)

3.4.1 ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการโรงแรม เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นมีมาก แต่สถาบันที่ผลิตแรงงานด้านการโรงแรมไม่สามารถผลิตได้เพียงพอกับจำนวนโรงแรมที่มีในจังหวัด

3.4.2 ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นมีการแข่งขันสูงมากในตลาดแรงงาน

3.4.3 มีโรงแรมเครือข่าย (Chain) ที่มีมาตรฐานเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยม มาตั้งที่ขอนแก่นเพิ่มมากขึ้น เช่น Hop Inn เครือข่ายโรงแรม Budget ในเครือบริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด(มหาชน), B2 เครือข่ายโรงแรม Budget ในเครือจาวลาเซียใหม่ กรุ๊ป เป็นต้น ทำให้โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น อาจต้องประสบภาวะขาดทุน เนื่องจากมีราคาที่ไม่แตกต่าง เป็นที่รู้จักและเป็นทางเลือกที่มีมาตรฐานสำหรับนักเดินทาง

สรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. สถานการณ์ปัจจุบันของการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 86 โรงแรม เพื่อวัดระดับสภาพปัญหาของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษพบว่า

1.1 สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมพบว่า สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับเป็นปัญหาปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.19, SD = 0.77)

1.2 สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านคุณธรรม จริยธรรม ในภาพรวมพบว่า สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับเป็นปัญหาน้อย (ค่าเฉลี่ย = 1.89, SD = 0.86)

1.3 สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ในภาพรวมพบว่า สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านความรู้ความสามารถทั่วไป อยู่ในระดับเป็นปัญหาน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.38, SD = 0.83)

1.4 สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านความสามารถด้านภาษาและการสื่อสาร ในภาพรวมพบว่า สภาพปัญหาสมรรถนะของบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นด้านความสามารถด้านภาษาและการสื่อสาร อยู่ในระดับเป็นปัญหามาก (ค่าเฉลี่ย = 3.43, SD = 0.63)

2. การบริหารงานและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแผนกบริการส่วนหน้าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำกรณีศึกษา (Case studies) และจัดทำจำนวน 6 โรงแรม และจัดทำการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) จำนวน 10

โรงแรม เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารงานและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะในหลายๆ ด้านของพนักงานยังต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษาต่างประเทศที่มีความจำเป็น เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เป็นต้น

2.2 พนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ไม่มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ไม่ชัดเจน

2.3 จำนวนพนักงานในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นมีน้อย และพนักงานที่จบการศึกษาจากสายงานบริการหรือการท่องเที่ยวและการโรงแรมมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนโรงแรมที่มี ทำให้โรงแรมต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

2.4 โครงสร้างการบริหารงานของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ยังไม่ชัดเจน ส่งผลต่อการให้บริการและการจัดสรรจำนวนพนักงานในแต่ละแผนกให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน

2.5 การประเมินการปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้วิธีการสังเกตประเมินผลจากการทำงาน โดยไม่ได้ใช้หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

2.6 โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางขาดแรงจูงใจในการทำงาน ที่นอกจากจากค่าตอบแทนการทำงาน

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการศึกษาจากแบบสอบถาม กรณีศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงลึกรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยจึงสรุปลักษณะรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

3.1 การคัดเลือกพนักงาน (Recruitment)

โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางควรมีการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในแผนกบริการส่วนหน้าให้ชัดเจนเพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะเหมาะสม อีกทั้งสมาคมธุรกิจและการท่องเที่ยว จังหวัดขอนแก่นควรสร้างมาตรฐานคุณสมบัติของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าในจังหวัดขอนแก่นให้เกิดขึ้น หากผู้สมัครจบจากสาขาวิชาชีพการโรงแรมโดยตรง สามารถไปสมัครงานและสอบสัมภาษณ์กับโรงแรมที่สมัครได้โดยตรง หากผู้สมัครไม่จบจากสาขาวิชาชีพการโรงแรม ต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่ร่วมมือกับสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดขอนแก่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากนั้นจึงสามารถไปสมัครงานและสอบสัมภาษณ์กับโรงแรมที่สมัคร เพื่อให้เกิดกระบวนการคัดเลือกพนักงานอย่างมีมาตรฐานและสร้างความร่วมมือในการกำหนดมาตรฐานพนักงานของการทำงานในโรงแรมจังหวัดขอนแก่น

3.2 การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์แผนกบริการส่วนหน้าของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นนั้น ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานส่วนหน้า เพื่อพัฒนาสมรรถนะขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยว

ที่เกี่ยวอาเซียนเป็นบรรทัดฐานในการฝึกอบรม ร่วมกับสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดขอนแก่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สมรรถนะด้านการพัฒนาภาษาต่างประเทศ 3 ระดับ (Beginning, Intermediate, Advance), สมรรถนะด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น จากนั้นสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) หรือสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรจัดสอบวัดระดับเพื่อได้รับใบรับรองวิชาชีพจากสถาบันที่ได้รับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ เมื่อได้รับใบรับรองวิชาชีพจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากค่าวิชาชีพ เกิดความภาคภูมิใจต่องานที่ทำและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

3.3 การกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure - SOP)

ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นควรมีการกำหนดระเบียบและวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยอาศัยรูปแบบของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) เป็นแนวทางในการจัดทำ หรือการระดมความคิดเห็นร่วมระหว่างผู้แทนของแต่ละโรงแรมในจังหวัดขอนแก่นดำเนินการจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับพนักงานที่จะเข้าทำงานใหม่ ให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจน โดยต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด สามารถเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ข้อเสนอแนะ

1. โรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่นควรร่วมกันดำเนินการจัดทำระเบียบและวิธีการปฏิบัติ (Standard Operating Procedure - SOP) โดยยึดมาตรฐานของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของจังหวัดขอนแก่น และนำระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่ได้ระดมความคิดเห็นร่วมกันนั้นเสนอต่อสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดขอนแก่น เพื่อนำไปใช้และเป็นมาตรฐานของโรงแรมในจังหวัดขอนแก่น

2. หน่วยงานกลาง เช่น สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยว สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรมีการกำหนดมาตรฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เริ่มตั้งแต่กระบวนการรับคนเข้าทำงาน โดยจัดให้มีการสอบเพื่อวัดสมรรถนะตามมาตรฐาน

เบื้องต้น เพื่อสร้างมาตรฐานการรับคนเข้าทำงานในโรงแรม ก่อนจะไปสู่ขั้นตอนการสัมภาษณ์ เพื่อจะได้รับคนเข้าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนกระบวนการพัฒนาและรักษาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีมาตรฐาน

3. ควรสร้างการยกระดับอาชีพให้เป็นแรงงานฝีมือ หากพนักงานทำงานมาครบกำหนดระยะเวลา เช่น เมื่อทำงานครบ 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น ควรจัดให้มีการสอบ ใบอนุญาต (License) จากสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) ในหลักสูตรมาตรฐานอาชีพสาขาวิชาชีพการท่องเที่ยวโรงแรม ภัตตาคารและร้านอาหาร สาขางานโรงแรม อาชีพพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรม หรือปฏิบัติหน้าที่ในแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรม ตามมาตรฐานอาชีพ ได้รับการรับรองการทำงานอย่างมีมาตรฐานสากล พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่าและรู้สึกดีต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ การทำหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานบริการส่วนหน้าถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของโรงแรม เพราะเป็นจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้ายที่จะติดต่อกับผู้มาใช้บริการ ให้เกิดความประทับใจและพึงพอใจในการบริการ หากพนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองแล้ว จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ส่งผลให้เกิดความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของตนให้ดียิ่งๆขึ้นไป

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร.อนงค์นุช เทียนทอง ที่รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ แก่นมณี ที่รับเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิกร ยาสมร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งทุกท่านได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี ขอขอบคุณสำหรับคำปรึกษาดีๆ จาก คุณเจียมศักดิ์ ทองรุ่ง คุณภูติศ ศรีสนามชัย คุณชัยเวช ดวงมัน คุณศิริพรรณ ยศปัญญา และบุคคลสำคัญที่สนับสนุนการศึกษาปริญญาโทของผู้วิจัย คุณกัญญพิมพ์ล วงศ์โชติกุลชัยและครอบครัว ท้ายนี้ขอโน้มรำลึกถึงอำนาจบารมีของคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่อยู่ในสากลโลก อันเป็นที่พึ่งให้มิสตีปัญญาและโอกาสจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอให้เป็นกตเวทิตาแต่บิดามารดา และผู้มีพระคุณทุกท่านเอกสารอ้างอิง

[1] ธาธิพิทย์ ทากิ.(2549). การจัดการงานส่วนหน้าของโรงแรม.กรุงเทพฯ:ซีเอ็ดยูเคชั่น.

[2] จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2555). ศิลปะการให้บริการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

[3] ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2555).โครงการเตรียมการรองรับการเคลื่อนย้ายของแรงงานสู่การเป็นประชาคมอาเซียน.รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.