



แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม :
ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2

โดย

แหวดาว

จงกลณี

วิวรรณ

วงศ์อรุณ



สนับสนุนงบประมาณโดย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประจำปีงบประมาณ 2557

GUIDELINES TO PROVIDE TRAINING FOR HOTEL STAFF :
A CASE STUDY OF HOTELS IN CENTRAL PROVINCE 2

By

Waewdao Jongkolnee

Wiworn Wong-arun



Granted by

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Fiscal year 2014

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินโครงการวิจัยแนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 นั้น ได้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากพนักงานโรงแรมในจังหวัดสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ และบุคคลหลายฝ่ายคณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่ให้การสนับสนุนการวิจัยในการดำเนินโครงการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณ ผศ.ดร. วรณรี ปานศิริ ที่ให้คำปรึกษาด้านสถิติ และขอขอบคุณพนักงานโรงแรมทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ สถาบันวิจัยและพัฒนา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่มีส่วนในการช่วยเหลือในด้านต่างๆ ตลอดโครงการ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์แก่ผู้ค้นคว้าและก่อให้เกิดคุณค่าทางการศึกษาต่อไป

แหวดาว (และคณะ)

กันยายน 2557



บทคัดย่อ

รหัสโครงการ : A67/2557

ชื่อโครงการ : “แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2”

ชื่อนักวิจัย : “เววดาว จงกลณี และผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวัฒน์ วงศ์อรุณ”

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการฝึกอบรม เพื่อจะได้นำเสนอแนวทางในการจัดการฝึกอบรมพนักงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานโรงแรมหรือรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง ระดับ 3 ดาว ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) จำนวน 400 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบ t (t-test) สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และสถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นของต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมต่าง ๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการ และการประเมินผลนั้น พบว่าทางโรงแรมได้มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการอบรมทั้ง 5 ขั้นตอน ในระดับมาก นอกจากนี้ผลการศึกษาได้แสดงให้เห็นด้วยว่าพนักงานกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการอบรมแตกต่างกันด้วย ส่วนตำแหน่งงาน และอายุของพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การ จากการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยวัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำในองค์การ และโครงสร้างองค์การ ($r = .708, .695$ และ $.646$)

คำสำคัญ : การจัดการฝึกอบรม โรงแรม จังหวัดภาคกลางตอนล่าง

E-mail Address : waewdao.jho@rmutr.ac.th

ระยะเวลาโครงการ : ตุลาคม 2556 – กันยายน 2557

Abstract

Code of project : A67/2557
Project name : “Guidelines to Provide Training for Hotel Staff : A Case Study of Hotels in central province 2”
Researcher name : Waewdao Jongkolnee Asst.Prof. Wiworn Wong-arun

This survey research aimed to investigate the opinions of hotel staff on the process of organizing trainings, as well as factors influencing the training organization. The study used survey as the tool to collect data from personnel working in small- and medium-sized three-star hotels and resorts in provinces of the lower central region 2. A total of 400 staff was recruited using stratified sampling, and descriptive and inferential statistics, including percentage, average, standard deviation, t-test, One-way Analysis of Variance, and Pearson’s Correlation Coefficient, was analyzed.

The results from this study indicated that the staff rated all five processes of training organization, which included analysis of demand for training, objectives setting, program writing and plan-making, execution, and evaluation of the training as high. It was also found that gender, education, and work experience had no effect on the opinions of the staff towards these training organization processes. However, there were statistically significant positive correlations between the three factors within the organization – which are organizational culture, structure, and leadership – and the training organization ($p < 0.05$). The order of correlation strength from highest to lowest was organizational culture, organizational leadership, and organizational structure ($r = 0.708, 0.695, \text{ and } 0.646$, respectively). The outcome of this study can be used to improve the appropriateness and efficiency of training organization for hotel personnel in the future.

Keywords : training organization, hotel, provinces of Lower Central region

E-mail Address : waewdao.jho@rmutr.ac.th

Period of project : October 2013 – September 2014

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมุติฐานในการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2	6
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจโรงแรม	6
แนวคิดและทฤษฎีองค์การ	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3	49
วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
การทดสอบสมมุติฐาน	55

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	ผลการวิจัย	56
	ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานโรงแรม	56
	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม	62
	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับจัดการฝึกอบรม	67
	ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการ การจัดการการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	72
	การทดสอบสมมติฐาน	82
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	84
	สรุปผลการวิจัย	84
	อภิปรายผล	87
	ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดฝึกอบรม	92
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	95
บรรณานุกรม		97
ภาคผนวก		100
ประวัติผู้วิจัย		107

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. แสดงจำนวนประชากร	50
2. แสดงกลุ่มตัวอย่าง	52
3. แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	54
4. แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานโรงแรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	57
5. แสดงจำนวนและร้อยละของการฝึกอบรมที่พนักงานโรงแรมได้รับในรอบ 1 ปี	60
6. แสดงจำนวนและร้อยละของหัวข้อการฝึกอบรมที่พนักงานโรงแรมได้เข้าร่วมอบรมในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา	61
7. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมในภาพรวม	62
8. ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	63
9. ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมด้านการกำหนด วัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	64
10. ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการจัด ทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	65
11. ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการดำเนินการ ฝึกอบรม	66
12. ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการ ประเมินผลการฝึกอบรม	67
13. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการจัดการฝึกอบรมในภาพรวม	68
14. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านวัฒนธรรมองค์กร	69
15. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านโครงสร้างองค์กร	70
16. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านภาวะผู้นำในองค์กร	71
17. การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม ของพนักงานโรงแรม จำแนกตามเพศ	72
18. การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม ของพนักงานโรงแรม จำแนกตามกลุ่มอายุ	73

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
19.	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามระดับการศึกษา	74
20.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	75
21.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	76
22.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการฝึกอบรม	76
23.	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามตำแหน่งงาน	77
24.	การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	78
25.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	79
26.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม	80
27.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	80
28.	การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมด้านการดำเนินการฝึกอบรม	81
29.	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม	82

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	4
2.	แสดงกระบวนการทำงานแบบระบบ	39



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่นำเงินตราต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยเป็นจำนวนเงินมหาศาลและถือเป็นรายได้หลักที่สำคัญอย่างหนึ่งของประเทศ ซึ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วย ธุรกิจต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว (tourism business) และธุรกิจโรงแรม (hotel business) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมบริการที่อำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านต่าง ๆ ให้แก่นักท่องเที่ยว ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงนับว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก โดยในปี พ.ศ. 2558 สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย ในเดือนกรกฎาคม มีจำนวน 2,642,761 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 39.38 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา (กรมการท่องเที่ยว, กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558) จากสถิติจะเห็นว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมซึ่งเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีโอกาสที่จะมีผู้มาใช้บริการมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากการเดินทางของนักท่องเที่ยวมีความต้องการด้านที่พักแรมควบคู่กันไปด้วย

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ และมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากธุรกิจอื่นความสำเร็จของธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริการ การแข่งขันในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาการที่ธุรกิจโรงแรมแต่ละแห่งจะประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลของโรงแรมอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง จนทำให้การปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ลูกค้าเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นหน่วยงานของภาครัฐก็ได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาเช่นกันจึงได้กำหนดพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ระบุให้สถานประกอบการมีการพัฒนาบุคลากรโดยในแต่ละปีปฏิบัติงานสถานประกอบการแต่ละแห่งจะต้องจัดให้พนักงานจำนวนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของลูกจ้างทั้งหมดให้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2557) ด้วยเหตุผลว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถรวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของพนักงานจนทำให้เกิดความมั่นใจและมีความสุขในการทำงานกับองค์กร ซึ่งจะมี

ผลต่อภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมด้วยเช่นกัน ดังนั้นโรงแรมส่วนมาก จึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับโรงแรมทุกแห่ง

กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ประกอบด้วย 4 จังหวัดได้แก่ จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวและมีขีดความสามารถที่จะพัฒนาเนื่องจากมีพื้นฐานทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรด้านวิถีชุมชนและความอุดมสมบูรณ์ของพื้นที่ สามารถดึงดูดและสร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวได้เรื่อยมา โดยรายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ในปี พ.ศ. 2557 นั้น จัดได้ว่าอยู่ในเกณฑ์เติบโต โดยจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) เป็นจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวสูงสุดในจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 รองลงมาคือ จังหวัดเพชรบุรี (ชะอำ) รายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดในกลุ่มนี้ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 2.55% ของรายได้จากการท่องเที่ยวรวมของประเทศไทย (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มภาคกลางตอนล่าง 2, 2557)

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีต้นทุนค่าใช้จ่าย ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กจึงมักให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมค่อนข้างน้อยเพราะคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากที่พนักงานในโรงแรมเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะย้ายไปทำงานในโรงแรมที่มีขนาดใหญ่กว่า ทำให้โรงแรมขนาดกลางลงมาไม่นิยมลงทุนในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีปัญหาด้านหน่วยงานที่จัดฝึกอบรม เนื่องจากโครงสร้างองค์กรไม่มีผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมทำให้ต้องพึ่งหน่วยงานจากภายนอก แต่ในสภาวะที่สภาพแวดล้อมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง สถานประกอบการจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมควรมีแนวทางในการจัดการฝึกอบรมที่ดีและมีแนวทางลดการลาออกของพนักงาน รวมทั้งมีนโยบายที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและก้าวหน้า หรือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีซึ่งจะช่วยทำให้พนักงานทุ่มเทกำลังใจทำงานในหน้าที่ของตน (บรรยงค์ โตจินดา, 2546)

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อการเปิดการค้าเสรีประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาประเด็นการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งเป็นโรงแรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นคนไทยและบริหารจัดการเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมได้รับทราบถึงข้อมูลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการจัดฝึกอบรมให้สอดคล้องทั้งกับการดำเนินธุรกิจและความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การจัดการฝึกอบรมมีความสำคัญและประสบความสำเร็จได้ ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็ได้ผลตอบแทนจากการ

ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรที่คุ้มค่า นอกจากนั้นผลการศึกษาที่ได้ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับการลงทุนต่อไปอีกด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการฝึกอบรมสำหรับโรงแรม

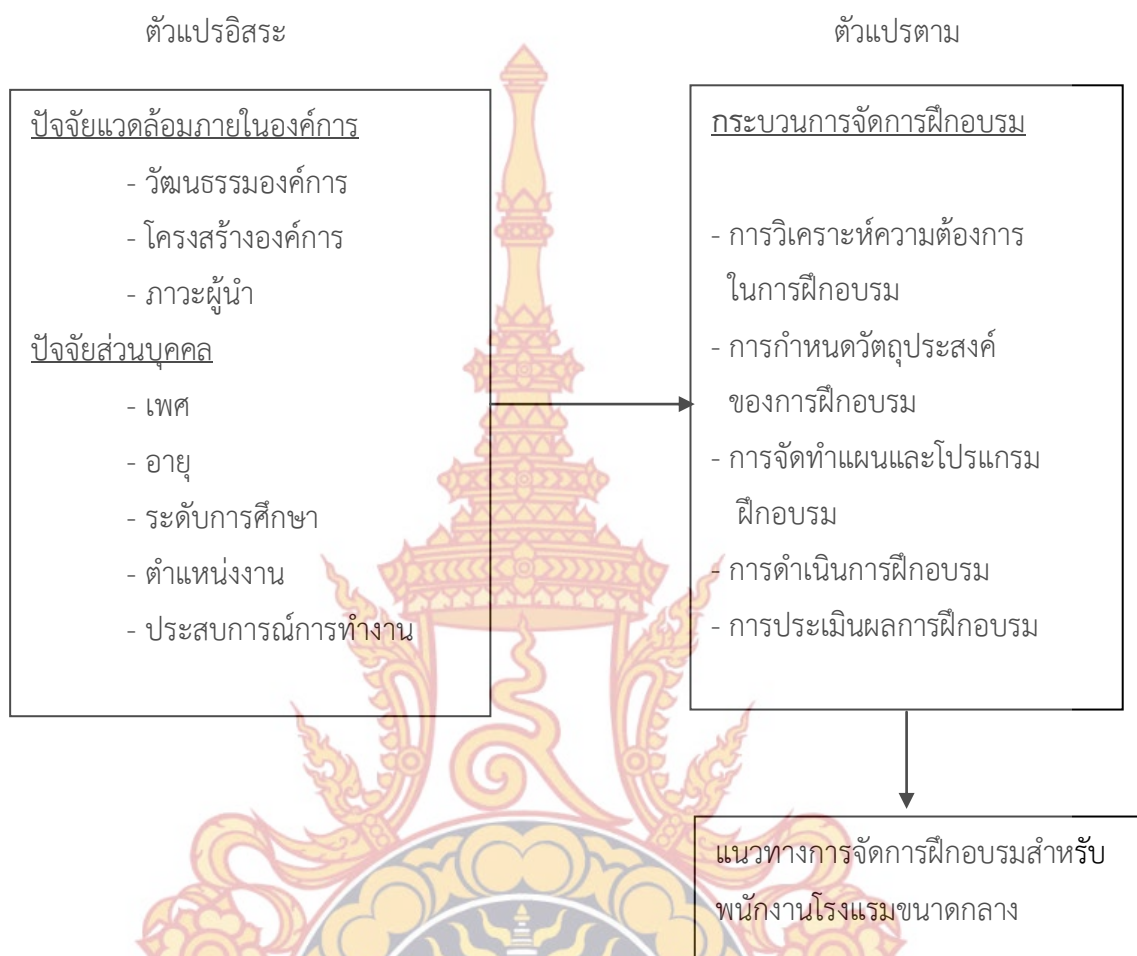
1.3 สมมุติฐานในการวิจัย

1. พนักงานโรงแรมที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรมแตกต่างกัน
2. ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรมของพนักงาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมในครั้งนี้ จะศึกษากลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และขนาดกลาง ที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 149 ห้อง ในจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยพนักงานกลุ่มนี้จะต้องเคยผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรต่าง ๆ ที่ทางโรงแรมได้จัดให้ทั้งก่อนปฏิบัติหน้าที่และระหว่างปฏิบัติหน้าที่
2. ประเด็นการจัดการฝึกอบรมที่การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม
3. ระยะเวลาที่ศึกษา ระหว่างเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2556 – เดือน กันยายน พ.ศ. 2557

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา

โรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง สถานที่ให้บริการที่พัก อาหาร เครื่องดื่มและบริการต่างๆ สำหรับนักท่องเที่ยวและบุคคลทั่วไป ที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้องและเป็นโรงแรมหรือรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ในจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง สถานที่ให้บริการที่พัก อาหาร เครื่องดื่มและบริการต่างๆ สำหรับนักท่องเที่ยวและบุคคลทั่วไป ที่มีจำนวนห้องพักระหว่าง 60-149 ห้อง และเป็นโรงแรมหรือรีสอร์ทระดับ 3 ดาว ในจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การจัดการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการจัดการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้และมีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และภาวะผู้นำ

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงานของพนักงาน

ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานโรงแรม ณ สถานประกอบการนั้น ตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในโรงแรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันของพนักงานในโรงแรม

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การกระจายอำนาจโดยผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของมอบอำนาจให้ในการปฏิบัติงาน การแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาของพนักงานภายในโรงแรม กับหัวหน้างานในแต่ละฝ่ายในการบริหารจัดการภายในแผนก โครงสร้างของโรงแรมที่มีการกระจายงานออกจากส่วนกลาง โดยผู้บริหารจะดูแลนโยบายโดยรวม ส่วนการปฏิบัติงานเป็นการมอบอำนาจให้ผู้จัดการในแต่ละฝ่ายเป็นผู้ดูแลแต่ละแผนกตามลำดับงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของโรงแรมแบบประชาธิปไตย ซึ่งแสดงออกทั้งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การประสานงาน การตัดสินใจ และการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การวางแผนและการกำหนดนโยบายเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการ ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมพนักงานของโรงแรมได้ทราบข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมและสามารถนำข้อมูลไปวางแผนการฝึกอบรมต่อไป
2. โรงแรมได้แนวทางในการจัดการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก
3. สถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมได้

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัญหาและหาแนวทางในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมให้มีประสิทธิภาพในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจโรงแรม
2. แนวคิดและทฤษฎีองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่ให้บริการห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับลูกค้าที่มาใช้บริการ

2.1.1 ความหมายและลักษณะของโรงแรม

คำว่า โรงแรม ได้มีการให้คำนิยามไว้ต่างกัน เช่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) ได้ให้ความหมายของโรงแรมว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่สำหรับคนเดินทางหรือนักท่องเที่ยวที่มาพักและการบริการอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนสถาบันฝึกอบรมวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว (สรท.) (2545) ได้นิยามว่า โรงแรม หมายถึง ที่พักแรมที่สร้างขึ้นเฉพาะและแบ่งเป็นห้องพัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่นักเดินทางเก็บค่าเช่าเป็นรายห้อง และตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทนทั้งนี้ไม่รวมถึง

1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเพื่อการกุศลหรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น

3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า โรงแรม หมายถึง สถานที่พักแรมที่จัดตั้งขึ้น เพื่อใช้สำหรับบริการคนเดินทางหรือบุคคลทั่วไปโดยได้รับค่าเช่าตอบแทน

สำหรับลักษณะของอุตสาหกรรมการโรงแรม ขจิต กอบเดช (2547) ได้อธิบาย ลักษณะของอุตสาหกรรมโรงแรมไว้ 11 ประการ คือ

1) เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนที่ไม่ได้ (อสังหาริมทรัพย์) ไม่สามารถติดตามลูกค้าไปยังที่ต่างๆ ได้

2) การขายบริการจะต้องขาย ณ ที่ทำการผลิต ณ สถานที่ผู้ใช้บริการอยู่ ในเวลาที่ต้องการไม่ใช่ก่อนหรือหลัง

3) เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เช่น ห้องที่ว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนที่เอาคืนไม่ได้

4) ขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุ่นแรงทำงานแทน

5) เป็นสถานที่พัก เปิดให้บริการต่าง ๆ แก่สาธารณชนทุกคนที่สามารถพักได้ (ยกเว้นเด็กที่ไม่มีผู้ปกครองตามระเบียบกฎหมายและวัฒนธรรม)

6) เป็นอุตสาหกรรมที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจ่ายเงินจากลูกค้า เพื่อชดเชยกับต้นทุนและให้โรงแรมได้มีกำไรพอสมควร เอกสิทธิ์ทางด้านราคาเป็นสิทธิเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม อย่างไรก็ตามในบางประเทศรัฐบาลเป็นผู้ให้เงินกู้ ให้เงินช่วยเหลือและให้สิทธิในการเงิน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมในโรงแรมและช่วยให้โรงแรมได้มีกำไร

7) ควรเป็นบริการเฉพาะคน (individual service) กับลูกค้าแต่ละคนเท่า ๆ กัน กับครอบครัวหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ๆ แต่อุปสงค์จะมีลักษณะแตกต่างกันไปและไม่สม่ำเสมอ

8) เป็นบริการเบ็ดเสร็จที่เป็นระเบียบ ซึ่งมีคุณภาพในระดับมาตรฐานหรือระดับเยี่ยม ห้องพักรวมห้องน้ำหรือไม่มีห้องน้ำ อาหารและเครื่องตีมนราคาต่าง ๆ กัน มีบริการซักรีด ซักแห้ง ฯลฯ

9) การลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมต้องใช้เงินจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ

10) อุตสาหกรรมโรงแรมต้องอาศัยบริการหลายๆ อย่าง ได้แก่ การขนส่ง การบริการอาหารและเครื่องดื่ม การบริการด้านความบันเทิง และการบริการด้านการท่องเที่ยว ฯลฯ

11) อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกับอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ อุตสาหกรรมร้านอาหารและภัตตาคาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมกีฬา ฯลฯ

Lewis C. Forrest. (1998) อ้างถึงใน สุภาภรณ์ มุสิกโสภาณ (2536) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะพิเศษของธุรกิจโรงแรมว่ามีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ดังนี้

1) การแข่งขัน ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการลดต้นทุนและยังคงรักษาคุณภาพของการบริการไว้ได้ ดังนั้น

ผู้บริหารมีความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพเพื่อให้ได้งานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันจะทำให้ธุรกิจของตนสามารถแข่งขันได้

2) ปัจจัยทางด้านแรงงาน ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ใช้แรงงานในระดับสูงมาก การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีไม่สามารถนำมาทดแทนแรงงานในอุตสาหกรรมบริการได้ทั้งหมดเพราะงานส่วนใหญ่ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องใช้แรงงาน ดังนั้นคุณภาพของแรงงานส่วนใหญ่ยังคงมีความจำเป็น

3) ความต้องการของลูกค้า ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในปัจจุบัน ลูกค้าเพิ่มความสนใจกับคุณภาพของบริการ และมีความสามารถในการแยกความแตกต่างของคุณภาพบริการที่ดีและไม่ดีได้ เนื่องจากลูกค้ามีโอกาสเดินทางมากขึ้น ทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ดังนั้นแรงงานที่จะให้บริการจะต้องมีคุณภาพดีเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า อันจะทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี

4) สิทธิและความต้องการของพนักงาน พนักงานมีความต้องการสภาพการทำงานที่ดีเพื่อให้ตัวเองมีความสุขกับการทำงาน ประกอบกับปัจจุบันแรงงานมีการศึกษาระดับสูงขึ้นแต่ยังต้องการฝึกอบรมทางด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งจะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ตรงกับสาขาวิชาชีพมากขึ้น

2.1.2 การแบ่งประเภทโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งประเภทโรงแรมเป็นลักษณะต่าง ๆ หลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดประสงค์หลักในการทำธุรกิจ เช่น อาจจะแบ่งเป็นโรงแรมประเภทหรูหร่า ประเภทที่พักตากอากาศ ประเภทศูนย์กลางธุรกิจ หรือประเภทที่พักสำหรับนักเดินทาง นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งตามมาตรฐาน ทำเลที่ตั้ง ลูกค้าที่มาใช้บริการ หรือลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโรงแรม (Medlik, 1989) ประกอบกับในปัจจุบันธุรกิจโรงแรมที่พักมีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้นในการแบ่งประเภทของโรงแรมจึงมีหลักการที่แตกต่างและหลากหลายทำให้ไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนได้ ซึ่งนงคณู ศรีธนาอนันต์ (2548) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของโรงแรมดังต่อไปนี้

1) การแบ่งโรงแรมตามที่ตั้ง

การแบ่งประเภทโรงแรมตามสถานที่ตั้งมีความสำคัญต่อการตลาดเพราะสถานที่ตั้งของกิจการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการ การแบ่งประเภทโรงแรมตามที่ตั้งแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

1.1 โรงแรมในเมือง ส่วนใหญ่จะมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการติดต่อธุรกิจและการจัดประชุมโดยมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักคือ นักธุรกิจและกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อาจมาตามฤดูกาลในช่วงวันหยุด หรือในโอกาสเทศกาลงานสำคัญต่าง ๆ

1.2 โรงแรมตากอากาศตั้งอยู่ใกล้หรือในแหล่งที่ดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวหรือมีพื้นที่ในบริเวณจัดกิจกรรมเพื่อผ่อนคลายและดึงดูดใจให้ลูกค้าที่มาพัก

1.3 โรงแรมท่าอากาศยาน หรือโรงแรมสนามบิน

1.4 โรงแรมนอกเมืองหรือโรงแรมชานเมืองมีลักษณะเป็นที่ค้างพักแรมระหว่างการเดินทางของผู้พักและมีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกจำกัด เช่น โรงแรมริมทางหลวง และกลุ่มโรงแรมที่มีตลาดหลักเป็นหมู่คณะนักท่องเที่ยว

2) การแบ่งโรงแรมตามขนาด

การจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาด โดยทั่วไปจะพิจารณาจากจำนวนห้องที่เปิดให้บริการ แต่ในการปฏิบัติยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเนื่องจากสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมในแต่ละประเทศหรือแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน เช่น บางแห่งอาจจัดเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ต่ำกว่า 150 ห้อง (2) 150-299 ห้อง (3) 300-600 ห้อง และ (4) มากกว่า 600 ห้อง แต่ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ขนาดเล็ก มีห้องพักต่ำกว่า 100 ห้อง (2) ขนาดกลาง มีห้องพัก 100-300 ห้อง (3) ขนาดใหญ่มีห้องพัก 300 ห้องขึ้นไป

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2555 ได้แบ่งกลุ่มโรงแรมตามจำนวนห้องพักออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

โรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ต่ำกว่า 60 ห้อง

โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 60-149 ห้อง

โรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก ตั้งแต่ 150 ขึ้นไป

นอกจากนั้น มณฑกานติ แลนแคสเตอร์ (2549) ยังมีการแบ่งโรงแรมตามจำนวนห้องพักออกเป็น 4 ขนาด คือ

(1) โรงแรมขนาดเล็ก คือ โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า 150 ห้อง

(2) โรงแรมขนาดกลาง คือโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 150-299 ห้อง

(3) โรงแรมขนาดใหญ่ คือโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 300-599 ห้อง

(4) โรงแรมขนาดใหญ่มาก คือโรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก 600 ห้องขึ้นไป

3) การแบ่งโรงแรมตามจุดประสงค์ในการมาพัก/ใช้บริการ

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่เดินทางมาพักมีเหตุผลต่างกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงได้พัฒนาบริการในรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มจนกลายเป็นโรงแรม เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (business hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (convention hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (resort hotel) โรงแรมสำหรับเล่นการพนัน (casino hotel) การแบ่งประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพักนี้ สามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทางการตลาดของ

โรงแรมนั้น ๆ มณฑกานติ แลนแคสเตอร์ (2549) ได้แบ่งโรงแรมตามลักษณะของกลุ่มผู้เข้าพักเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวพักผ่อน (pleasure travel) หมายถึง การเดินทางเพื่อไปพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อได้รับความบันเทิง หรือไปร่วมกิจกรรมทางการกีฬา อาจจะไปตามลำพัง ไปกับครอบครัว ไปกับเพื่อนหรือเดินทางเป็นกลุ่มเป็นคณะ เช่น เดินทางเพื่อไปเล่นกอล์ฟ ไปด้วยไปเล่นสกี เป็นการเดินทางท่องเที่ยวแบบมีความสนใจเฉพาะ (special interest tourism) ซึ่งปัจจุบันได้รับความสนใจมาก โรงแรมสำหรับรองรับนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ จะมีที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ โรงแรมที่รองรับนักท่องเที่ยวหรือนักท่องเที่ยวประเภทนี้ส่วนใหญ่คือ โรงแรมรีสอร์ท (resorts)

2. การเดินทางเพื่อธุรกิจ (business travel) เป็นการเดินทางที่มีวัตถุประสงค์ทางด้านการค้าและธุรกิจ เช่น การเดินทางไปเยี่ยมสำนักงานสาขา การไปสัมมนา ประชุม ร่วมงานนิทรรศการทางการค้า การท่องเที่ยวจากรางวัลความสำเร็จทางธุรกิจ โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในเมือง เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (commercial hotels) และโรงแรมสำหรับการประชุม (convention hotels)

4) การแบ่งโรงแรมตามระดับการบริการ

การแบ่งโรงแรมตามลักษณะการบริการ สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ (Chon and Sparrowe (1995) อ้างถึงใน นงคณัฐ ศรีธนาอนันต์ (2548) คือ

1. บริการแบบหรูหรา (luxury) โรงแรมที่มีมาตรฐานการบริการระดับสูงสุด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอย่างดีเลิศและมีประสิทธิภาพ มีการตกแต่งสวยงามตั้งอยู่ในทำเลที่สำคัญของเมือง ผู้ให้บริการมีประสบการณ์และได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี บางครั้งเรียกว่าโรงแรมระดับดีลักซ์ (deluxe hotel) มีห้องพักแบบสวีท (suite) อย่างน้อย 10 % ห้องอาหารหรูหราระดับนานาชาติ มีบรรยากาศ มีความหรูหราเน้นความสะดวกสบายที่เป็นส่วนตัวหรือบุคคล

2. บริการครบครันเต็มรูปแบบ (full service) ให้บริการครบครันและหลากหลายทั้งห้องพัก ห้องอาหารและบริการอื่น ๆ ในบรรยากาศที่หรูหราน้อยกว่า และอัตราราคาต่ำกว่าโรงแรมประเภทหรูหรา

3. บริการแบบจำกัด (limited service) ได้แก่ กิจการที่พักระดับปานกลางมีบริการจำกัด เช่น ห้องพักระบายแบบเรียบง่ายมีห้องอาหาร 1-2 ห้อง และสระว่ายน้ำ ไม่มีบริการเพื่อสุขภาพอื่นๆ

4. บริการแบบประหยัด (economy) บางครั้งเรียกว่า budget hotel เป็นโรงแรมที่เสนอห้องพักสำหรับผู้เดินทางท่องเที่ยวทั่วไปโรงแรมแบบนี้ส่วนใหญ่ไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นโรงแรมที่ให้บริการความสะดวกเท่าที่จำเป็นต่อการพักผ่อน เช่น ห้องนอนพร้อมห้องน้ำอาจไม่มี

ห้องอาหารหรือบริเวณส่วนนาการอื่นใดนอกจากร้านขายของเบ็ดเตล็ด และมีห้องน้อยตามที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5) การแบ่งโรงแรมตามอัตราราคาห้องพัก

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้จัดแบ่งกลุ่มสถานที่พักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติและได้จัดระบบของกิจการแต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (rack rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม (สถาบันฝึกอบรมวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว (สรท.), 2545)

กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป

กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,500-2,499 บาท

กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,000-1,499 บาท

กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500-999 บาท

กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาต่ำกว่า 500 บาท

6) การแบ่งระดับโรงแรมโดยการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมาย

การแบ่งโดยใช้สัญลักษณ์ เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ตัวอย่างที่ใช้แพร่หลายคือ รูปดาว โดยใช้จำนวนตั้งแต่ระดับ 1-5 ดาว โดยกำหนดให้ 5 ดาว มีความหมายแทนกิจการที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุดและลดหลั่นตามลงมาตามระดับดังนี้

1. ระดับสูงสุด ได้แก่ โรงแรม 5 ดาว (five-star hotel) หรือ luxury hotel หรือ deluxe hotel หรือ grade A เป็นโรงแรมที่มีความพร้อมในทุกเรื่อง ทั้งทำเลที่ตั้ง ขนาดของห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก บริการและราคาอยู่ในระดับดีมาก

2. ระดับสูง (สูงกว่ามาตรฐาน) ได้แก่ โรงแรม 4 ดาว หรือโรงแรมชั้นหนึ่ง (first class hotel) หรือ grade B เป็นโรงแรมที่มีเกือบทุกสิ่ง จัดอยู่ในระดับดี มีบริการที่สูงกว่ามาตรฐานโรงแรมนานาชาติ มีความเด่นชัดในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการมากกว่าโรงแรมทั่วไป

3. ระดับกลาง ได้แก่ โรงแรม 3 ดาว หรือ (moderate class hotel) หรือ grade C เป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการตามมาตรฐานโรงแรมนานาชาติ มีขนาดห้องพักใหญ่พอสมควร มีห้องน้ำในตัว มีห้องอาหารบางประเภทให้เลือก

4. ระดับนักท่องเที่ยว ได้แก่ โรงแรม 2 ดาว หรือ (tourist class) หรือ grade D เป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการค่อนข้างจำกัด เช่น มีห้องอาหาร เพียง 1 ห้อง มีห้องนอนขนาดเล็ก ฯลฯ และไม่เน้นความหรูหราเนื่องจากใช้นอนและรับประทานอาหารบางมื้อ

5. ระดับประหยัด ได้แก่ โรงแรม 1 ดาว หรือ (economy hotel) หรือ grade E เป็นโรงแรมที่จัดห้องพักราคาถูกมากอาจจะพักรวมกันหรือใช้ห้องน้ำรวมและไม่มีการบริการอาหาร (สถาบันฝึกอบรมวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว (สรท.), 2545)

2.1.3 การจัดโครงสร้างองค์การของโรงแรม

การจัดการธุรกิจโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับโครงสร้างของโรงแรมด้วยเพราะผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร กำหนดนโยบายและระเบียบการปฏิบัติ มอบหมายงานและสั่งการให้การดำเนินงานของโรงแรมบรรลุเป้าหมายซึ่ง ปัจจุบันแนวคิดการแบ่งส่วนการตลาดมีอิทธิพลต่อการกำหนดโครงสร้างของโรงแรม การจัดองค์การและระบบการจัดการ และเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและตลาดเป็นหลัก ดังนั้นการจัดโครงสร้างของโรงแรมย่อมเปลี่ยนแปลงและขยายตัวเพื่อรองรับกับการจัดหน่วยงานใหม่ขึ้นในโรงแรม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการและการให้บริการมีประสิทธิภาพ

2.1.4 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรม

ธุรกิจโรงแรมที่มีมากมายหลากหลายในปัจจุบัน พิจารณาจากรูปแบบวิธีการจัดการแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบใหญ่ คือ นางคณูช ศรีธนาอนันต์ (2548)

1) รูปแบบจัดการแบบอิสระ (independent) โรงแรมที่มีรูปแบบการจัดการแบบอิสระส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เจ้าของหรือสมาชิกครอบครัวเป็นผู้บริหารเองและมีตำแหน่งทางบริหารสูงสุดในโรงแรม รวมทั้งเป็นผู้วางนโยบาย กำหนดทิศทางการบริหารและมีอำนาจในการควบคุมสั่งการทุกด้าน

ลักษณะทั่วไปของกิจการที่มีรูปแบบจัดการแบบอิสระนั้น มีรายได้หลักของกิจการจากการบริการห้องพัก การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดทำได้อย่างจำกัดเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยเฉพาะในการส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ ดังนั้นกิจการที่ต้องการความได้เปรียบทางตลาดจึงนิยมร่วมกลุ่มความร่วมมือทางตลาด (consortia) เพื่อประโยชน์การตลาดต่างประเทศและต่างภูมิภาค ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารในระบบ Internet พัฒนาด้านการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ทำให้โรงแรมขนาดเล็ก สามารถเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ (web site) ซึ่งสะดวกอย่างยิ่งต่อการเข้าถึงและการรับจองจากลูกค้าทั่วโลก สำหรับด้านการบริหารมีโครงสร้างองค์การที่สามารถควบคุมได้โดยตรงทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานและสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานตามสถานการณ์ได้เร็ว แต่มีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดเพราะผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยลำพัง

2) รูปแบบจัดการแบบกลุ่มหรือแบบเครือข่าย (group/chain) เป็นการจัดการสำหรับโรงแรมหลายแห่งด้วยระบบเดียวกัน มีสมาชิกโรงแรมเป็นจำนวนมากทั่วโลก การดำเนินธุรกิจใช้ชื่อประกอบการร่วมกันหรืออยู่ภายใต้ระบบบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลางลักษณะการจัดการด้านต่าง ๆ ของโรงแรมในเครือข่ายจะมาจากส่วนกลาง เช่น ด้านการตลาดโรงแรมได้ให้คำแนะนำตั้งแต่นั้นขั้นตอนการวางแผน การออกแบบและการบริการในส่วนต่าง ๆ จนถึงเทคนิคและกลยุทธ์เกี่ยวกับการขาย การร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่มโรงแรมและได้เข้าร่วมระบบรับจองแบบรวมศูนย์ หรือ

CRS (centralized reservation system) และเครือข่ายระบบจัดจำหน่ายทั่วโลกหรือ GDS (global distribution system) โรงแรมทั้งหมดในเครือจึงมีความได้เปรียบทางการตลาด ส่วนด้านรายได้และการเงินนั้นกลุ่มโรงแรมบริหารเองอิสระจะได้รับเต็มจำนวน ถ้าใช้วิธีจ้างบริหารหรือซื้อลิขสิทธิ์มาดำเนินการแบบแฟรนไชส์จะต้องเสียค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายในอัตราที่สูง นอกเหนือไปจากผลกำไรบางส่วนที่ให้บริษัทในอัตราคงที่ในด้านการบริหารการเงินโรงแรมได้รับความช่วยเหลือในด้านการวางระบบบริหารการเงิน สร้างความน่าเชื่อถือช่วยเหลือด้านเทคนิคการปฏิบัติงานจากทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มาจากส่วนกลาง และควบคุมระบบงานภายในกิจการให้มีคุณภาพในระดับมาตรฐานเดียวกับโรงแรมอื่นในเครือเดียวกันทั่วโลก

นอกจากนั้นด้านการพัฒนาบุคลากรโรงแรมในระบบเครือส่วนใหญ่จะมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาและจัดฝึกอบรมพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการดูแลรักษาคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของกลุ่ม/เครือ ซึ่งปัจจุบันการบริหารโรงแรมแบบเครือ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) เครือโรงแรมต่างประเทศ (international hotel chain) มีรูปแบบดังนี้

(1.1) การร่วมลงทุนโดยตรง เป็นการซื้อหุ้นกิจการโรงแรมที่มีอยู่แล้วหรือร่วมลงทุนสร้างโรงแรมขึ้นใหม่ แต่บริษัทเครือโรงแรมข้ามชาติไม่นิยมการบริหารในรูปแบบนี้

(1.2) การเช่า เป็นการเช่าโรงแรมที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วมาดำเนินการเอง ผู้ให้เช่าไม่มีสิทธิในการบริหารและจะเปลี่ยนชื่อของโรงแรมเป็นชื่อของ hotel chain นั้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงการจัดการและการบริหารหรืออาจปรับปรุงห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ โดยผู้เช่าจะรับผิดชอบด้านค่าใช้จ่าย และผลกำไรจะเป็นของผู้เช่า โดยผู้เช่าจะมีรายได้จากค่าเช่าเท่านั้น การดำเนินการรูปแบบนี้จะอยู่ภายใต้การบริหารการโรงแรม

(1.3) การขยายสิทธิ์ในการใช้ชื่อ (franchise) โรงแรมที่ซื้อสิทธิ์จะเปลี่ยนมาใช้ชื่อ hotel chain นั้น และจะรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกับ hotel chain นั้น และระบบการสำรองห้องพักระหว่างโรงแรมในเครือในรูปแบบนี้เจ้าของโรงแรมยังคงรับผิดชอบการบริหารอยู่ แต่จะมีตัวแทนของ hotel chain มาร่วมในการบริหารงานด้วย

(1.4) การบริการด้านการจัดการ เป็นการเสนอขายบริการด้านการจัดการให้แก่โรงแรมใดโรงแรมหนึ่งโดย hotel chain จะรับผิดชอบการจัดการทั้งหมดแต่ไม่รับผิดชอบฐานะทางการเงินของโรงแรม รายได้ของ hotel chain มาจากกำไรจากการดำเนินงานเครือโรงแรมต่างประเทศ ในประเทศไทยจะเป็นการดำเนินงานโดยบริษัทสายการบิน บริษัทนำเที่ยวระหว่างประเทศ และบริษัทที่ประกอบธุรกิจโรงแรมโดยตรง การบริหารธุรกิจโรงแรมที่เข้าเป็นสมาชิกของเครือโรงแรมต่างประเทศจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น เพราะเป็นการบริหารโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากลและ

เพิ่มศักยภาพการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมได้ เนื่องจากเครือโรงแรมมีส่วนช่วยในการหาลูกค้า เพราะภาพพจน์และชื่อเสียงของเครือโรงแรมอันเป็นการได้เปรียบทางธุรกิจอีกทางหนึ่ง

(2) เครือโรงแรมไทย เป็นการบริหารของกลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เป็นคนไทยโดยเริ่มต้นจากการดำเนินการบริหารโรงแรมแห่งเดียวก่อน เมื่อเรียนรู้ระบบการดำเนินงานและมีประสบการณ์ในธุรกิจการโรงแรม จึงขยายการดำเนินงานออกไป เช่น เครืออิมพีเรียล ดุสิต (ดุสิตธานี) สยามลอร์ดจ์ และสยามเบย์ เป็นต้น

สำหรับการเลือกเครือของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นของไทยหรือต่างประเทศ จะต้องพิจารณาตลาดหลักของโรงแรมนั้นก่อน ถ้าโรงแรมนั้นมีตลาดหลักเป็นคนไทย ส่วนใหญ่ก็จะเลือกเครือโรงแรมของไทยเพราะผู้บริหารเครือส่วนใหญ่หรือทั้งหมดเป็นคนไทยซึ่งจะทำการตลาดคนไทยได้ดีกว่าและที่สำคัญคือ มีการเก็บค่าบริการต่ำกว่าเครือ นอกจากนี้มีเซนบริหารโรงแรมแล้ว ยังมีการรวมตัวกันเองระหว่างโรงแรม (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับ 2-3 ดาว) ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยทำการตลาดร่วมกันเพื่อลดต้นทุนบางอย่าง เช่น การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (organization theory) เป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้างและการออกแบบองค์การ ซึ่ง Richard L. Daft (อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2541) ได้เสนอว่าทฤษฎีองค์การไม่ใช่เรื่องของการรวบรวมความจริง แต่เป็นวิธีการมองและวิเคราะห์องค์การที่มีความถูกต้องกว่าวิธีอื่นๆ การมองและการวิเคราะห์องค์การขึ้นอยู่กับ การวางแผนและกฎเกณฑ์ ในการออกแบบองค์การ และพฤติกรรม นักทฤษฎีจะค้นหากฎเกณฑ์ต่างๆ แล้วนำไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้จากการวิจัยยังไม่สำคัญเท่ากับแบบแผนและความเข้าใจในหน้าที่ขององค์การ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ

แนวคิดทางทฤษฎีองค์การเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1800 โดยนักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวความคิดออกเป็นหลายแบบ และหลายระดับ ขึ้นอยู่กับผู้มองและวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ แนวคิดที่สำคัญๆ สรุปได้แก่

1) แนวคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดที่เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ การจัดองค์การเป็นไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน แนวคิดนี้มององค์การเป็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อย ดังนั้นจึงเน้นไปที่โครงสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับองค์การ

2) แนวคิดที่ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล เป็นแนวความคิดที่มององค์การเป็นกลุ่มบุคคลและพยายามใช้หลักจิตวิทยามาประยุกต์ในการจัดองค์การ โดยคำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน และแสวงหาวิธีจูงใจให้คนทำงาน

3) แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ แนวคิดนี้ได้พัฒนาไปในเชิงระบบ โดยมององค์การในภาพรวม มิได้มองส่วนหนึ่งส่วนใดโดยเฉพาะ เรียกว่าการมองอย่างเป็นระบบ ถือว่าองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนประกอบด้วยระบบย่อยๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัว

ทฤษฎีองค์การนิยมแบ่งออกเป็น 3 สมัย

1) ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (classical theory of organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมายอำนาจ บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยนี้ได้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และบทบาทรวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงได้แก่ของ Henri Fayol และทฤษฎีของ Max Weber

Henri Fayol ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับ Frederick Taylor ที่สนใจการทำงานของคนทำงาน ในปี ค.ศ.1925 Henri Fayol ได้เสนอหลักการจัดองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติ 5 ประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำ ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ (objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จตามไปด้วย

(2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (specialization) งานของแต่ละตำแหน่งในแต่ละคน ควรจำกัดให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ดังนั้นการแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

(3) การประสานงาน (coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนกๆ และมีความทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่นๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ

องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

(4) อำนาจหน้าที่ (authority) องค์กรต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น

(5) ความรับผิดชอบ (responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่างๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรในระดับใดก็ควรได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้ (สมคิด บางโม, 2551)

2) ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ (neo- classical theory of organization)

ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ มีความคิดขัดแย้งกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์กรเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจเหมือนกัน แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ทางสังคม ดังนั้น นักทฤษฎีสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญในเรื่องบุคคลกลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารและขวัญกำลังใจ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงสมัยนี้ คือ ทฤษฎี “หมดเชื่อมโยง” ซึ่งตั้งขึ้นโดย Rensis Likert สาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

(1) การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีสิ่งจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย โดยหลักการองค์กรจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์กรร่วมกันปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ดังนั้นในการปฏิบัติงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มใช้ได้ในทุกระดับขององค์กรขึ้นอยู่กับหมดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

(3) หลักการที่สำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม การให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีผลทำให้ทุกคนในกลุ่มพึงพอใจ ผูกพันและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

ดังนั้น องค์กรจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุดเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของสมาชิกไม่อยู่ในลักษณะส่วนบุคคล แต่ต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพมีเป้าหมาย การปฏิบัติงานโดยฝ่ายบริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพนี้ และกลุ่มงานก็ต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. บุคคล ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมเชื่อว่าคนงานจะถูกจูงใจจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน) เพียงอย่างเดียว แต่จากการวิจัยพบว่า คนมีความแตกต่างกันออกไป บางคนอาจจูงใจได้โดยสิ่งอื่นที่ไม่ใช่เงิน ดังนั้นการจูงใจต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก

2. กลุ่มงาน ในองค์การที่เป็นทางการจะต้องมีองค์การนอกแบบหรือกลุ่มคนงานแอบแฝงอยู่เสมอ ในกลุ่มคนงานจะให้ความสำคัญด้านสถานภาพทางสังคมเป็นลำดับแรก และถืองานเป็นสิ่งปกติ คนงานไม่ต้องการอยู่ตามลำพังแต่ต้องการมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เสมอ บุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกลุ่มค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ และแรงบันดาลใจจะถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานก็มีอิทธิพลต่อองค์การ กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลผลิตขององค์การ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหารด้วยการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไปในปัจจุบัน

4. ขวัญหรือกำลังใจ จากรายงานการวิจัยชี้ให้เห็นว่าคนงานมีความพอใจมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มผลผลิตมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น กลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานจึงขึ้นอยู่กับการสร้างขวัญหรือกำลังใจให้เกิดแก่คนงานทุกคน และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ

โดยสรุปแล้วทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์ใช้กับการจัดองค์การโดยให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยา และปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การและกลุ่มคนงานในองค์การ

3) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (modern theory of organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน ได้รับการพัฒนาโดยการนำแนวคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุงโดยใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน เช่น วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียงได้แก่ Chester Barnard, Norbert Wiener และ Ludwig von Bertalanffy

ทฤษฎีองค์การของ Chester Barnard ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) นั้นได้อธิบายถึงองค์การว่า องค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล Chester Barnard ได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ชาย

และลูกค้ำว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้เหมาะสม ทั้งในแง่ขององค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ

ทฤษฎีองค์การของ Norbert Wiener Wiener เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- (1) ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน
- (2) กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
- (3) ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์การ
- (4) ข้อมูลย้อนกลับจากภายในองค์การ รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์การที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์การว่าดีหรือไม่ดีด้วย

(5) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่าง ๆ

ทฤษฎีองค์การของ Ludwig von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาได้พัฒนาทฤษฎีระบบทั่วไปขึ้น ซึ่งได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวางว่าเป็นพื้นฐานทางด้านปรัชญาของทฤษฎีสมัยปัจจุบัน แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การที่ว่าองค์การเป็นระบบเปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้าน และมีหลายระดับ ส่วนต่าง ๆ ขององค์การมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ระบบเป็นกลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพันกัน ดังนั้นองค์การคือระบบหนึ่งที่รวมระบบย่อยหลายระบบเข้าไว้ด้วยกัน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเชื่อดังต่อไปนี้

- (1) องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม
- (2) องค์การเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงไปเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ
- (3) องค์การมีหลายระดับและหลายด้าน ต้องพิจารณาองค์การทุกระดับ
- (4) องค์การต้องใช้แรงจูงใจหลาย ๆ ด้านเพื่อให้คนงานทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเชื่อว่าสมาชิกขององค์การคาดหวังที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน
- (5) การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไปเพราะมีปัจจัยต่าง ๆ จำนวนมากและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นตัวแปรสำคัญ
- (6) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสมคือนำแนวความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่าง ๆ หลากหลายมาผสมผสานกัน

(7) ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะเป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้แน่นอน แต่เปิดโอกาสให้เลือกวิธีปฏิบัติและวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

(8) เหตุการณ์หนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์โดยตัวของมันเองและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุและอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นด้วย

(9) องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด หากองค์การจะต้องอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใดๆ องค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งระบบและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นหลัก เพราะระบบและผลผลิตเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การอยู่ตลอดไป ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมเน้นที่โครงสร้างเป็นหลัก สำหรับทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำแนวความคิดทฤษฎีองค์การไปใช้ ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการบริหารจัดการของแต่ละองค์การนั้น ๆ

2.2.2. โครงสร้างและการออกแบบองค์การ

โครงสร้างองค์การ (organization structure) คือ กรอบโครงสร้างขององค์การที่กำหนด งาน กลุ่มงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานได้ (Stephen P. Robbins, อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547) ในขณะที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2541) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่าหมายถึง การจัดแบ่งบทบาทการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และจำแนกระดับสายงานบังคับบัญชา โครงสร้างองค์การเป็นกลไกการบริหารงานให้เกิดการควบคุมประสานกิจการ กำหนดสายการบังคับบัญชา การสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ

ส่วนการออกแบบองค์การ (organization design) คือ การพัฒนาหรือปรับโครงสร้างองค์การ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 อย่าง ดังนี้

1) ความชำนาญงาน (work specialization) หมายถึง การแบ่งงานในองค์การซึ่ง Adam Smith มีแนวคิดว่า พนักงานคนเดียวย่อมไม่สามารถทำงานทั้งหมดได้ จึงควรแบ่งงานและให้พนักงานทำงานแต่ละขั้นตอน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันนิยมใช้หลักการแบ่งงานกันทำ แต่ก็ตระหนักว่าการแบ่งงานมากเกินไปอาจจะใช้พนักงานหลายคนซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองการจ้างงานและเกิดความล่าช้า

2) การจัดฝ่ายและแผนกงาน (departmentalization) คือ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มงานขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การโดยอาจจะแบ่งตามหน้าที่ แบ่งตามผลิตภัณฑ์ แบ่งตามพื้นที่ แบ่งตามกระบวนการผลิต แบ่งตามลูกค้า เป็นต้น

3) การจัดสายการบังคับบัญชา (chain of command) หมายถึง สายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุด ซึ่งให้เห็นการทำงานขึ้นตรงกับใครและต้อง

รายงานต่อใครเป็นขั้นตอน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความสมดุลกัน ผู้ปฏิบัติงานควรขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

ในองค์การธุรกิจปัจจุบันยุคเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าสูง การรายงานผู้บังคับบัญชาเป็นขั้นตอนไม่ค่อยสำคัญเหมือนในอดีต พนักงานในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารร่วมกับผู้บริหารด้วยระบบคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต ยิ่งกว่านั้นโครงสร้างองค์การปัจจุบันนิยมใช้ทีมงาน โดยเฉพาะพนักงานทำงานหลายอย่างมีผู้บังคับบัญชาหลายคน ดังนั้นเรื่องสายการบังคับบัญชา อำนาจบริหาร ความรับผิดชอบ เอกภาพในการบังคับบัญชา จึงมีความสำคัญลดน้อยลง

4) การจัดช่วงการบังคับบัญชา (span of control) คือ การกำหนดว่าผู้บังคับบัญชา 1 คน ควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน ช่วงการบังคับบัญชามีผลต่อจำนวนระดับของสายการบังคับบัญชา และต่อจำนวนผู้บริหารในองค์การแนวโน้มการจัดช่วงการบังคับบัญชาในองค์การสมัยใหม่จะกว้างขึ้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์การ เพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารใกล้ชิดกับลูกค้ายิ่งขึ้น อีกทั้งองค์การสมัยใหม่จะต้องเสริมทักษะความรู้ต่างๆ ให้กับพนักงานมากขึ้นในด้านการศึกษารอบรวมอย่างต่อเนื่อง

5) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (centralization and decentralization) การรวมอำนาจ คือ การตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ การกระจายอำนาจ คือ การมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชารองลงมาทำการตัดสินใจ โดยปกติส่วนใหญ่ขององค์การต่าง ๆ จะไม่มีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจโดยสมบูรณ์แต่จะอยู่กึ่งกลางหรือค่อนข้างไปทางใดทางหนึ่ง

6) การจัดระเบียบงาน (formalization) คือ การกำหนดมาตรฐานของงานต่างๆ ในองค์การ เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติและวิธีปฏิบัติให้กับพนักงาน หากองค์การให้มีการจัดระเบียบงานมาก พนักงานองค์การจะใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติค่อนข้างน้อยเพราะต้องทำตามกฎระเบียบ แต่ถ้าองค์การได้มีการจัดระเบียบงานน้อยพนักงานจะมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมาก

2.2.3. ลักษณะโครงสร้างองค์การ (structural forms)

ลักษณะโครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวบ่งบอกลักษณะขององค์การและสายการบังคับบัญชา รวมค่าการกำหนดระดับงานและลำดับตำแหน่งงาน จากรับนโยบายไปสู่ระดับปฏิบัติ ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างองค์การ มี 3 ลักษณะ

1) โครงสร้างสูง (tall structures) เป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างเรื่องลำดับและระดับของตำแหน่งงาน มีสายการบังคับบัญชายาว กระบวนการทำงานมีขั้นตอนละเอียด มีกฎระเบียบแน่นอน ขาดความยืดหยุ่น แต่มีข้อดี คือ ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงาน แสดงว่าโครงสร้างองค์การลักษณะนี้เพื่อรองรับคนที่มีความรับผิดชอบเฉพาะด้านและเป็นไปตามลักษณะ

การแบ่งงานโดยทำงานเพียงหน้าที่เดียว การบริหารขององค์การที่มีโครงสร้างลักษณะนี้ ที่เรียกว่าการบริหารแบบราชการ (bureaucracy)

2) โครงสร้างราบ (flat structures) เป็นโครงสร้างองค์การที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับตำแหน่งงาน 2-3ระดับ โครงสร้างมีสายการบังคับบัญชาสั้น ด้านผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนพนักงานจะมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีการฝึกการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารสะดวกและมีประสิทธิภาพ เพราะไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอน แต่มีข้อเสีย คือ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีค่อนข้างน้อย

3) โครงสร้างไม่สูงไม่ราบ (moderate structures) เป็นการผสมผสานระหว่างโครงสร้างสูง และราบเข้าด้วยกัน เพราะต้องการข้อดีของโครงสร้างสูง คือ การตรวจสอบคุณภาพตามสายงาน การแบ่งงานกันทำตามความถนัด และความรวดเร็วในการสั่งการของโครงสร้างงาน ดังนั้นการทำงานหลายหน้าที่ (cross functions) จึงเป็นลักษณะขององค์การประเภทนี้

โครงสร้างองค์การทั้ง 3 ลักษณะ เป็นการศึกษานแนวคิดและหลักการพื้นฐานในการออกแบบองค์การเท่านั้น โครงสร้างองค์การที่ดีต้องมีการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะงานการจำแนกโครงสร้างองค์การทั้ง 3 ลักษณะสามารถแยกเป็นรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(1) แบบง่าย (simple) ไม่ซับซ้อน ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว หรือองค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ

(2) แบบตามลำดับชั้นของพนักงาน (linear staff) เป็นองค์การตามแนวคิดการแบ่งงานกันทำ

(3) การจำแนกตามหน้าที่ (functional) บริษัทส่วนใหญ่นิยมจัดองค์การจำแนกตามหน้าที่โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

(4) แบบจำแนกตามผลิตภัณฑ์

(5) แบบกระจายศูนย์ตามภูมิภาค

(6) แบบจำแนกตามประเภทลูกค้า

(7) แบบโครงการ (project organization)

(8) แบบแมทริกซ์ (matrix organization) งานเฉพาะกิจหรืองานโครงการจะมีเวลาดำเนินการที่แน่นอนและต้องการการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน เครื่องมืออุปกรณ์ จากองค์การหลัก ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้โครงการต้องเป็นผู้มีความสามารถสูง กล้าตัดสินใจ เพราะลักษณะการบริหารจัดการงานองค์การจะมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และอาศัยการสนับสนุนจากองค์การหลัก ไม่ใช้การขอความช่วยเหลือ

(9) แบบเครือข่าย (networking organization) เป็นการใช้ความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นลดระยะเวลา สามารถตรวจสอบ ติดตามได้พร้อมกันในหลายพื้นที่

โครงสร้างองค์การมีหลายแบบ และไม่มีรูปแบบใดที่สมบูรณ์ในตัวเอง แต่ทั้ง 3 ลักษณะสามารถประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปริมาณงาน คุณภาพของงาน การจัดสรรอำนาจขอบข่ายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ

นอกจากนั้นถ้าพิจารณาในเรื่องการจัดสรรอำนาจแล้ว โครงสร้างองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) โครงสร้างรวมอำนาจ (centralized structures) หมายถึง การควบคุมและจัดการกิจกรรมงานและพนักงานทุกระดับรวมเข้าสู่ส่วนกลาง ทำให้พนักงานปฏิบัติงานแบบเอาใจผู้บังคับบัญชา พนักงานจะถูกควบคุม ขาดความเป็นอิสระในการทำงาน ไม่กล้าคิด ไม่กล้าตัดสินใจ ทำให้เกิดความล่าช้า เช่น ระบบราชการ

(2) โครงสร้างลักษณะแบ่งอำนาจ (deco centralized structures) หมายถึง การแบ่ง งานบางส่วนให้ผู้บริหารระดับรองลงมาตัดสินใจให้ แต่ยังไม่ยอมให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจ การตัดสินใจส่วนใหญ่ยังรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลาง ในการบริหารจัดการองค์การในระดับธุรกิจไม่นิยมใช้โครงสร้างลักษณะแบ่งอำนาจ เนื่องจากมีขนาดพื้นที่ใหญ่ไม่เพียงพอ แต่นิยมใช้ในการปกครองประเทศ กรณีของประเทศไทย เช่น การปกครองส่วนภูมิภาค จังหวัด อำเภอ ซึ่งถือเป็นตัวแทนของอำนาจในส่วนกลาง คือ กระทรวง ทบวง กรม

(3) โครงสร้างลักษณะกระจายอำนาจ (decentralized structures) เป็นการกระจายงานออกจากส่วนกลาง แนวคิดการกระจายอำนาจนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ บทบาทและหน้าที่ของส่วนกลางจะกำกับดูแลนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์สำคัญที่กระทบต่อความมั่นคงขององค์การ และความก้าวหน้าของงานโดยรวมเท่านั้น จะไม่ก้าวก่ายในการปฏิบัติและกระบวนการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ของฝ่ายงาน ของส่วนงานเป็นลำดับ และในงานดังกล่าวจะถูกกำหนดอำนาจและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และเพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

โครงสร้างองค์การลักษณะกระจายอำนาจถือว่าการให้ความสำคัญของงานในแต่ละระดับ โดยมีการแยกงานปฏิบัติ และงานระดับนโยบายออกจากกัน โดยจัดสรรอำนาจ และทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในแต่ละระดับ แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้บริหารที่เป็นประชาธิปไตย ทำให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้

- (1) ปฏิบัติได้รวดเร็ว ไม่ต้องรอคำสั่งจากส่วนกลาง
- (2) ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารในพื้นที่สามารถแก้ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้ำรวมทั้งสร้างชื่อเสียงได้ในระดับพื้นที่ เพราะคนในพื้นที่เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าคนนอกพื้นที่
- (3) ส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง
- (4) พนักงานมีความภูมิใจ ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- (5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติเป็นไปด้วยดี เพราะมีการวางแผนประสานงานกันตลอดเวลา ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดการ
- (6) ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อพนักงานหรือลูกค้า เพราะการปฏิบัติหรือผลผลิตยังเป็นขององค์กร ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัว
- (7) ช่วยกระตุ้นให้พนักงานได้พัฒนาฝีมือ ด้านการปฏิบัติงาน การบริหาร หรืองานวิชาชีพ

2.2.4. วัฒนธรรมองค์การ (organization culture)

วัฒนธรรม หมายถึง การผสมผสานพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เช่น การคิด การพูด การกระทำ วัตถุประสงค์ต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นตามความสามารถเพื่อการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ไปสู่ชนรุ่นหลัง (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549) ส่วนวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพ (personality) หรือจิตวิญญาณ (spirit) ขององค์การ (Stephen อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547) และเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ค่านิยมสังคม (shared values) ความเชื่อ (beliefs) และลักษณะนิสัย (habits) ภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างทางการที่ก่อให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (behavioral norms)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ เป็นการรับรู้ร่วมกันของคนในองค์การ จากการได้เห็นได้ยินได้รู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน แม้คนในองค์การจะมีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมได้เหมือนกัน วัฒนธรรมองค์การเป็นการอธิบายถึงลักษณะมิติที่องค์การยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน

สำหรับโรงแรมก็มีวัฒนธรรมในโรงแรม ซึ่งบางโรงแรมอาจมีวัฒนธรรมที่ปรากฏเด่นชัดในขณะที่บางโรงแรมมีวัฒนธรรมที่ปรากฏไม่เด่นชัด โดยวัฒนธรรมของโรงแรมจะถูกสร้างขึ้นเพื่อให้บุคลากรทราบว่าอะไรคือเป้าหมายของโรงแรม และวัฒนธรรมจะผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรมได้อย่างไร ดังนั้นในแต่ละโรงแรมจึงมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ซึ่งจะถูกสร้างขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจหรือเป้าหมายเฉพาะของแต่ละโรงแรม

ประเภทของวัฒนธรรมในโรงแรม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมตามผู้มีอำนาจ หมายถึง ผู้ก่อตั้งโรงแรมหรือประธานผู้บริหารในโรงแรม ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดของโรงแรม และเป็นตำแหน่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงแรม บุคคลสำคัญผู้นี้เป็นผู้จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมโรงแรมตามผู้มีอำนาจนี้จะเน้นการรักษาชื่อเสียง สถานะและเกียรติยศของโรงแรมไว้ มักพบในโรงแรมที่กิจการมั่นคงและเก่าแก่ แยกและผู้บริหารของโรงแรมมักเป็นคนในวงสังคมชั้นสูง มีรายได้ดีและมีชื่อเสียงในสังคม วัฒนธรรมนี้จะให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพบริการค่อนข้างสูง ผู้บริหารจะรับฟังและอ่านความคิดเห็นแยกและผู้บริหารด้วยตนเองและพยายามพบปะทักทายกับแยกและผู้บริหารทุกคน นอกจากนี้ยังตรวจสอบการทำงานของพนักงานทุกแผนกด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอทุกวัน การตรวจสอบงานจะทำได้เป็น แบบส่วนตัวด้วยท่าทีเมตตา กรุณาต่อพนักงาน มีการให้คำแนะนำและให้กำลังใจ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นจะรักษา มาตรฐานคุณภาพบริการที่ดีไว้ ส่งผลให้ประสิทธิภาพของโรงแรมดีขึ้น บางโรงแรมอาจเริ่มสร้าง วัฒนธรรมตามผู้มีอำนาจหลังจากกิจการของโรงแรมเกิดปัญหาและประสิทธิภาพลดลง การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากผู้บริหารแบบส่วนตัว จะทำให้พนักงานหวาดกลัว การให้คำแนะนำ ของผู้บริหารพนักงานอาจมองว่าเป็นการตำหนิ ดังนั้นควรสร้างวัฒนธรรมตามผู้มีอำนาจตั้งแต่เริ่ม ก่อตั้งโรงแรม เพื่อรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพบริการที่ดีไว้

2) วัฒนธรรมตามภาระงาน หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมการบริการเพื่อสนองตอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่างๆ ของโรงแรม เพื่อจูงใจให้พนักงานเกิดความสนใจในการ ปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมโรงแรมตามภาระงานนี้จะเน้นผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมาย ที่การให้บริการที่ดีที่สุดแก่แยกและผู้บริหาร ยอมรับการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานคุณภาพบริการ ระดับยอดเยี่ยม หมายถึง ต้องเป็นบริการจากพนักงานมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถเฉพาะ ตำแหน่ง มีประสบการณ์และความชำนาญอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังไม่ยอมรับการบริการที่มี ข้อผิดพลาด แยกและผู้บริหารส่วนใหญ่ของโรงแรมเป็นแขกประจำ มีความไว้วางใจต่อบริการของ โรงแรม และเชื่อมั่นว่าพนักงานทุกคนของโรงแรมเป็นผู้มีความชำนาญ มีความปรารถนาจะให้บริการ และไม่เคยให้บริการที่ผิดพลาด แยกและผู้บริหารยังคาดหวังจะได้พบบริการที่แปลกใหม่จาก โรงแรมอยู่เสมอ ดังนั้นโรงแรมจึงพยายามรักษามาตรฐานคุณภาพบริการระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้

วัฒนธรรมตามภาระงานสร้างแรงกดดันให้แก่พนักงานเป็นอย่างมาก การไม่ยอมรับ การบริการที่ผิดพลาดทำให้พนักงานรู้สึกเครียด และบีบคั้นให้พนักงานมองหางานอื่นที่บีบคั้นน้อยกว่า นอกจากนี้โอกาสที่โรงแรมจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะตำแหน่งบรรจุในทุกตำแหน่ง งานของโรงแรมนั้นเป็นไปได้ยาก

3) วัฒนธรรมตามบทบาท หมายถึง การใช้ตำแหน่งงานที่พนักงานแต่ละคนครองตำแหน่งอยู่ จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทที่โรงแรมกำหนดไว้

วัฒนธรรมโรงแรมตามบทบาทจะต้องคำนึงระบบโครงสร้างของโรงแรม ซึ่งกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง การปฏิบัติงานของพนักงานจะถูกควบคุมโดยนโยบายของโรงแรม พนักงานต้องทำงานประจำตามบทบาท ตามกฎระเบียบและแบบแผนที่โรงแรมมีอยู่ วัฒนธรรมนี้กำหนดระดับมาตรฐานการบริการให้เหมาะสมกับราคาที่ตั้ง การบริการจึงเป็นแบบมุ่งประสิทธิผลและกำไรมากกว่าการให้ความเอาใจใส่แก่แขก และผู้รับบริการของโรงแรมที่มีหลายระดับและหลายประเภท เช่น บริการห้องพักอย่างเดียว บริการห้องพักรวมอาหารเช้าในราคาประหยัด บริการห้องพักรวมโปรแกรมการท่องเที่ยว บริการห้องพักแถมกระเช้าผลไม้ เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานซับซ้อนขึ้น บรรยากาศการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมตามบทบาทกดดันให้พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ส่งผลให้คุณภาพการบริการลดลง ดังนั้นวัฒนธรรมนี้จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมและให้คำแนะนำจากหัวหน้าอย่างใกล้ชิดแก่พนักงานเพื่อเป็นการรักษามาตรฐานคุณภาพการบริการไว้

4) วัฒนธรรมส่วนตัว หมายถึง บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นตามความต้องการและความจำเป็นส่วนตัวของบุคคล ส่วนใหญ่จะเป็นวัฒนธรรมขององค์การทางวิชาการหรือนักวิชาชีพ สมาชิกแต่ละคนขององค์การจะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของตนเอง ทำให้ไม่มีวัตถุประสงค์ร่วมหรือเป้าหมายร่วมกันขององค์การ องค์การที่มีโครงสร้างและกลไกน้อยจึงไม่สามารถควบคุมสมาชิกได้ ดังนั้นระบบโครงสร้างและกลไกควบคุมต่างๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกยินยอมโดยสมัครใจเท่านั้น ซึ่งธุรกิจโรงแรมมีวัฒนธรรมแบบนี้้น้อยมาก

วัฒนธรรมส่วนตัว หรือการทำงานโดยสมัครใจ เป็นการปฏิบัติงานแบบให้ความร่วมมือพนักงานทำงานร่วมกันโดยมีกฎระเบียบบังคับ ทุกคนสมัครใจจะปฏิบัติงานให้แก่โรงแรมเพื่อสนองเป้าหมายส่วนบุคคลของแต่ละคน พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง วัฒนธรรมแบบนี้จึงเน้นการมีส่วนร่วม โรงแรมจะรับฟังความคิดเห็นของแขกและผู้รับบริการ ทำความเข้าใจความต้องการของแขกและผู้รับบริการและตอบสนองความต้องการนั้นๆ แขกและผู้รับบริการจะแสดงความคิดเห็นด้วยความห่วงใยโรงแรม โดยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานของโรงแรม และคิดว่าการบริการของพนักงานเป็นการช่วยเหลือแขกและผู้รับบริการแบบสัมพันธ์ภาพที่เท่าเทียมกัน วัฒนธรรมแบบนี้ยังให้ความสำคัญกับการวางแผนงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับแขกและผู้รับบริการ และเชื่อว่าการบริการแบบเดิมซ้ำๆอาจเกิดข้อ ผิดพลาดได้ พนักงานจึงควรรับฟังปัญหาของแขกและผู้รับบริการ และมีความพยายามอย่างจริงจังที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามข้อเสนอแนะของแขกและผู้รับบริการ

วัฒนธรรมแต่ละประเภทก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การในโรงแรมที่แตกต่างกัน เพราะแต่ละวัฒนธรรมนิยามความหมายของการบริการที่ดีแตกต่างกันกำหนดระดับมาตรฐานคุณภาพแตกต่างกันจึงเน้นรูปแบบการบริการที่แตกต่างกันไปด้วย

2.2.5. สิ่งแวดล้อมองค์การ

สิ่งแวดล้อมขององค์การ หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ประกอบด้วย 2 กลุ่มดังนี้

1) สิ่งแวดล้อมเฉพาะกลุ่มธุรกิจ เป็นสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้บริหารและต่อองค์การโดยตรง สิ่งแวดล้อมเฉพาะกลุ่มนี้จะกระทบต่อธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่อยู่ในกลุ่มหรือประเภทเดียวกัน ได้แก่

(1) คู่แข่ง การประกอบธุรกิจองค์การที่มีโอกาสที่จะแสวงหากำไรได้มากและไม่มีข้อจำกัดหรือการเสียดายมากจะมีแนวโน้มของคู่แข่งเพิ่มขึ้น การมีคู่แข่งมากขึ้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ ทำให้องค์การเดิมมีความตื่นตัวสนใจในเทคโนโลยี และการบริการลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้อเสียคือ ถ้าคู่แข่งมีความก้าวหน้ากว่า แย่งลูกค้าไปได้หมด อาจทำให้องค์การเดิมต้องปิดกิจการ

(2) ลูกค้า ลูกค้าขององค์การเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการซึ่งองค์การต้องตระหนักเรื่องความต้องการของลูกค้า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความชอบของลูกค้าก็จะส่งผลให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อรักษาปริมาณมาตรฐานและคุณภาพสินค้า คอยปรับกลยุทธ์การตลาดและป้องกันการแทรกแซงของคู่แข่ง

(3) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คือ ผู้เสนอสินค้าและบริการให้กับองค์การได้นำไปกลายเป็นวัตถุดิบขององค์การที่สั่งซื้อ

2) สิ่งแวดล้อมทั่วไป หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อยู่ห่างออกไป และส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจทุกกลุ่มประกอบด้วย

(1) ภาวะเศรษฐกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย รายได้ของประชากร ขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจ การจ้างงาน เช่น สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันไม่มั่นคง เศรษฐกิจอยู่ในระยะถดถอย เงินตราไหลออกนอกประเทศ ค่าของเงินบาทลอยตัวส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจเป็นอย่างมาก ในภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด เงินตั้งตัวทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนไม่สมดุล ขาดความเชื่อถือในด้านการเงิน ค่าของเงินบาทลดลงส่งผลกระทบต่อการซื้อขายสินค้ากับต่างประเทศ ทำให้ประเทศขาดดุลการค้า เป็นต้น

(2) กฎหมายทุกระดับที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจกฎหมายแต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับ เพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความผูกและความปลอดภัยของประชาชน เช่น พระราชบัญญัติโรงงาน

พระราชบัญญัติควบคุมสารเป็นพิษและวัตถุระเบิด นอกจากนี้กฎข้อบังคับของรัฐบาลมีผลต่อการเจรจาของสมาชิกองค์การ เช่น กฎหมายแรงงาน ไม่สามารถจ้างหรือไล่ออกไปตามความต้องการ ป้องกันการผูกขาดเช่นพระราชบัญญัติแรงงานพระราชบัญญัติควบคุมการค้ากำไรเกินควร

(3) การเมือง ความมั่นคงทางการเมือง นโยบายของรัฐบาล นโยบายด้านการเงิน การคลัง มีผลต่ออัตราเงินเฟ้อและการว่างงาน ราคาสินค้าและบริการ และต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายมีผลต่อการบริหารขององค์การในด้านการเมือง องค์การต้องจ้างนักล็อบบี้เพื่อนำนักการเมืองให้ออกกฎหมาย ให้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจขององค์การ องค์การต้องดำเนินการกับระบบการเมืองให้ประสบความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ

(4) วัฒนธรรมสังคม ความคาดหวังของสังคม ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติของผู้บริหาร ประเพณี วัฒนธรรมของชาติ คนในสังคมเมื่อเข้ามาทำงานในองค์การก็จะนำค่านิยมมาในองค์การด้วย องค์การต้องตระหนักในเรื่องความรับผิดชอบทางสังคมและต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า รวมทั้งผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

(5) ประชากร แนวโน้มของประชากร ทั้งจำนวน เพศ วัย ระดับการศึกษา ขนาดของครอบครัว เชื้อชาติ ศาสนา การอพยพประชากร และแรงงาน

(6) เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักร เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ปัจจุบันเป็นยุคความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความก้าวหน้าขององค์การธุรกิจ เช่น การนำเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้แทนแรงงานของคน ส่งผลกระทบต่อองค์การต้องลดจำนวนพนักงานลงและต้องเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานที่เหลือ ให้รู้จักใช้เครื่องมือเทคโนโลยีชนิดใหม่ มาตรการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงสถานที่ ห้องทำงานลักษณะงาน ค่าจ้าง และสวัสดิการ ต่างๆ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การดังนั้นองค์การต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

สิ่งแวดล้อมขององค์การดังกล่าว มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องเฝ้าติดตาม ศึกษา วิเคราะห์แนวโน้มของสิ่งแวดล้อมที่จะกระทบต่อองค์การเพื่อปรับการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การมาจากปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายนอก

- 1) สภาพตลาด องค์การจะต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค
- 2) กฎ ระเบียบทางราชการ องค์การต้องดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ

3) เทคโนโลยี องค์การต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตเครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร อื่น ๆ ทำให้สามารถรองรับเทคโนโลยี

4) ตลาดแรงงาน กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัว กับตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป

5) เศรษฐกิจ ดัชนีชี้วัด เช่น อัตราดอกเบี้ย งบประมาณ การจ่ายหนี้เกินดุลหรือขาดดุล ของรัฐบาล และอัตราแลกเปลี่ยนมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การ ปัจจุบันภายใน

การดำเนินงานภายในขององค์การ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่ ๆ พนักงาน องค์การที่เปลี่ยนไป อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ การนำเครื่องมือ เครื่องจักร เข้ามา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุน ปริมาณการผลิต ฯลฯ รวมทั้ง ทัศนคติของพนักงานที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงผู้บริหารขององค์การที่มีแนวคิดและกำหนดวิธีการ เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

2.2.6 ผู้นำองค์การ

ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นติดตามหรือปฏิบัติตาม ความเป็นผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้บริหารทุกคน ควรเป็นผู้นำแต่ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคนเพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของ ผู้บริหารแล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บริหารเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การ นำและการควบคุมด้วย (Stephen P. Robbins อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศวาน, 2547)

ผู้นำ (leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน (ศิริวรรณ และคณะ, 2540)

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อองค์การ การเป็นผู้นำ ที่ดีนั้น ในการทำงานจริงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนา ได้ หรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

รูปแบบของภาวะผู้นำ (leadership styles)

1) ภาวะผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยม (autocratic) ผู้นำในรูปแบบนี้จะมองตัวเองเป็น คนตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มุ่งแต่เป้าหมายขององค์การและ จะควบคุมสั่งงานจนแล้วเสร็จ

2) ภาวะผู้นำแบบระบบราชการ (bureaucratic) มีระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพราะต้องทำงานกับคนหลายคน ทุกอย่างขึ้นอยู่กับกฎระเบียบข้อบังคับ

3) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic) ผู้นำในรูปแบบนี้จะตรงกันข้ามกับรูปแบบเผด็จการ หัวหน้ามีการพูดคุยแบ่งปันทั้งกลุ่มและทีมงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4) ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (laissez-faire) ผู้นำในรูปแบบนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีบทบาทผู้นำน้อย อยู่เหนือปัญหา ไม่ค่อยตัดสินใจ รูปแบบนี้จะทำงานได้ดี เมื่อพนักงานมีแรงกระตุ้นภายในตนเอง เพราะไม่มีใครมาควบคุม

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและการใช้อำนาจประเภทต่างๆในการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา การจัดการบริการในโรงแรมจึงต้องใช้ภาวะผู้นำบริหารจัดการพฤติกรรมปฏิบัติงานอยู่มาก และโดยเหตุที่โรงแรมได้จัดแบ่งโครงสร้างเพื่อให้ตอบสนองความต้องการทุกอย่างของผู้มารับบริการ โรงแรมจึงประกอบด้วยแผนกต่างๆ หลายแผนก หลายลักษณะการทำงาน และความหลากหลายที่เกิดขึ้นต้องใช้ผู้นำที่มีความสามารถมีภาวะผู้นำมาบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ เพราะโรงแรมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้มารับบริการหรือกล่าวอีกอย่างได้ว่าบริการที่ประทับใจเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำมาบริหารจัดการให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารโรงแรมจะต้องใช้ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เช่น การสร้างการจูงใจในการทำงาน แก่พนักงาน การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของพนักงาน การพัฒนาบุคลากรในแผนกที่รับผิดชอบ การสร้างทีมงานที่ดี การประสานงาน การตัดสินใจ และการดูแลเอาใจใส่อย่างสมอบตันเสมอปลายแก่พนักงาน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.3.1 ความหมายและแนวคิดของการฝึกอบรม

การให้ความหมายของคำว่า การฝึกอบรมนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน อาทิ ชูชัย สมितिไกร (2551) สมคิด บางโม (2551) กุลชน ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์ (2537) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ในลักษณะเดียวกันว่า หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่จิงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2544) ได้ให้ความหมายในทิศทางของการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเปลี่ยนความสามารถในการทำงานของคนทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงานและสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมและเกี่ยวข้องกับผู้นับปฏิบัติงาน สำหรับความหมายของ

การฝึกอบรมในอุตสาหกรรมบริการ Walker and Miller (2010) ได้ให้ความหมายอย่างง่ายว่า คือ การสอนให้พนักงานได้ทราบว่าจะงานที่ต้องทำมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

วิจิตร อาวะกุล (2540) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการฝึกอบรมดังนี้

1) การฝึกอบรมต้องมีความคิดในการพัฒนาหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งหมายถึงการคิด การสร้างรูปแบบแนวคิด แนวนโยบายจากผู้จัดการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูง หรือความคิดจากแต่ละคน หรือกลุ่มที่ศึกษาค้นคว้าถึงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความแข็งแกร่งขององค์กร การพัฒนาจากสิ่งเดิมที่มีอยู่คือ การทำความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดการปฏิบัติได้ โดยเลือกเฉพาะความคิดที่ดีและสามารถดำเนินการได้มา ทำการฝึกอบรมแล้วค่อย ๆ พัฒนาเข้าสู่ระบบและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

2) ผู้จัดการฝึกอบรม ต้องเป็นผู้ริเริ่มจัดทำดำเนินการฝึกอบรมที่ได้มาตรฐานอยู่เสมอ เพราะคุณภาพของงานฝึกอบรมต้องสูงทั้งวิธีการและรูปแบบตามท้องที่การได้ตั้งความหวังไว้ ถ้าผู้จัดการฝึกอบรมไม่พัฒนา ไม่ริเริ่ม ไม่กระตือรือร้น การอบรมจะตกต่ำ ผู้จัดการฝึกอบรม ต้องกระตุ้นตนเอง และผู้อื่นในการดำเนินการอยู่ตลอดเวลามิใช่เดินตามคำสั่งหรือระเบียบที่ผู้อื่นคอยบอกเท่านั้น

3) ผู้บริหารองค์กร เช่น ผู้อำนวยการ หัวหน้างานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเป็นผู้ที่รู้ว่าจะงานใดต้องพัฒนา งานใดได้รับความสำเร็จ งานใดล้มเหลว ผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายรักษาวัตถุประสงค์ของงานฝึกอบรมให้ชัดเจนให้ทุกคนเข้าใจกิจกรรมและความสัมพันธ์ในทางปฏิบัติขององค์กร ผู้บริหารองค์กรที่ดีจะต้องทำให้เกิดระบบมาตรฐาน ให้คำแนะนำ สนับสนุนงานฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้ทุกคนประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนไม่ปล่อยให้ฝ่ายฝึกอบรมดำเนินการไปตามลำพัง

4) การเป็นมืออาชีพ การฝึกอบรมที่ดีต้องเป็นงานที่แก้ปัญหาในการทำงาน แสวงหาความเป็นเลิศในการฝึกอบรมด้วยการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาครั้งต่อไปให้ดีขึ้น โดยไม่ใช่เพียงแต่ทำดีแต่ต้องทำได้ดีกว่า โดยรวมไปถึงการจัดการเทคโนโลยี กลยุทธ์ การดำเนินการ การบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรด้วย

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาหลังวัยเรียน ซึ่งกลุ่มที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานแล้วหรือผู้ใหญ่ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์กับ “งาน” และ “คนที่ปฏิบัติงาน” การทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่และการเรียนรู้หรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลทั้งหมดเป็นกระบวนการที่จะต้องนำมาพิจารณาให้ต่อเนื่องกันในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถจัดทำในลักษณะที่เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (formal training) หรืออย่างไม่เป็นทางการ (informal training) ก็ได้ เช่น การมีพี่เลี้ยงสอนงานให้โดยมีหลักที่สำคัญหนึ่งคือ การฝึกอบรมจะต้องเป็นการจัดสภาพการเรียนรู้ที่คำนึงถึงความสามารถของพนักงานในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางคือ การสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร

2.3.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรม

1) ความสำคัญของการฝึกอบรม

ความสำคัญของการฝึกอบรมปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ก็ตาม ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่าย ในหน่วยงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยยึดหลัก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในอนาคตจะต้องแข่งขันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์การธุรกิจนั้น ๆ ให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อไป

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันเป็นอย่างมาก ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันคือการพัฒนาบุคลากรรองรับกับการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเราจะพบว่าในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กร ได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขึ้นมาโดยเฉพาะทั้งในส่วนราชการและเอกชน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านฝึกอบรมขององค์กรต่าง ๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาจัดการทำแผนดำเนินการต่างๆ ตลอดจนสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการขององค์กร ซึ่งการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมนั้น มีลักษณะสำคัญดังนี้ (Roberts, 1995; Brown and Green, 2001 อ้างถึงใน ราณี อีสัยกุล, 2550)

(1) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมมีการจัดสรรงบประมาณหรือลงทุนในด้านการฝึกอบรมค่อนข้างน้อยกว่าอุตสาหกรรมอื่น

(2) องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นกิจการที่มีเจ้าของคนเดียวจึงขาดเงินทุนที่จัดสรรเพื่อการฝึกอบรม

(3) มีการจ้างงานชั่วคราวหรือตามฤดูกาลท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ทำให้จัดฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้ได้ยาก

(4) เนื่องจากเป็นงานให้บริการลูกค้าต่อเนื่องตลอดวัน ทำให้องค์กรธุรกิจจัดตารางเวลาฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดพร้อมกันได้ยาก

(5) องค์กรมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้เน้นพัฒนาพนักงานในระยะยาวเท่าที่ควร

(6) องค์การธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมขนาดใหญ่เห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมการพัฒนาพนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมที่ดี จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การช่วยทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การ ช่วยให้องค์การลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมทำให้มีการขาดงานน้อยลง และลดอัตราการลาออก นอกจากนี้การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การสามารถช่วยวางแผนอัตรากำลังพนักงานในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรมจะทำให้องค์การได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความสามารถของพนักงาน

2) ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสอนให้พนักงานในองค์การได้รับความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังมุ่งที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้พนักงานมีกำลังใจ มีความคิดริเริ่มในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ส่วนความจำเป็นในการฝึกอบรม มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

(1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์การต่างๆ ได้ทันที่องค์การที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) เนื่องจากในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา องค์การมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์การจึงต้องหาแนวทางที่จะทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

(3) บุคลากรส่วนมากต้องการมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตหน้าที่การงาน และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากรเหล่านี้ให้มีโอกาสที่จะเลื่อนขั้นและตำแหน่งให้สูงขึ้น นอกจากนี้องค์การมีความจำเป็นที่จะมีผู้ที่จะมีผู้ที่จะมารับผิดชอบในระดับสูงขึ้นตลอดเวลา การฝึกอบรมจะช่วยตอบสนองความจำเป็นข้อนี้ ทั้งยังจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

(4) การลองผิดลองถูกอาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้ในการทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนตนเองโดยการลองผิดลองถูกหรือสังเกตจากผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานและอาจจะไม่ใช่วิธีการเรียนรู้การทำงานที่ถูกต้องและดีที่สุด

(5) เมื่อองค์การมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ย่อมเกิดปัญหาและข้อบกพร่องในการบริหารงานที่ควรจัดการแก้ไขปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ ผลการทำงาน

ตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดบ่อยครั้งจนผิดปกติ มีการลาป่วยและการขาดงานมาก ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสูงกว่าปกติ งานไม่เสร็จตามกำหนด ล่าช้า เสียเวลามากเกินความจำเป็น เป็นต้น ซึ่งการฝึกอบรมจะช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป อุปสรรคและความยุ่งยากในการทำงานส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากการที่องค์กรไม่มีการฝึกอบรมบุคลากรของตน

ในส่วนของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับอาหารและที่พัก การฝึกอบรมที่จำเป็น มีอยู่ 3 ประเภท คือ

(1) การสอนงาน เพื่อให้พนักงานรู้ว่าต้องทำงานอย่างไร ในทุกๆ รายละเอียดของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเริ่มจากวันแรกและจะต้องสอนทุกๆ วัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการสอนและความซับซ้อนของงาน

(2) การฝึกอบรมซ้ำใช้เมื่อพนักงานทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือเมื่อมีการเปลี่ยนวิธีการทำงานหรืออุปกรณ์การทำงานใหม่ รวมถึงเมื่อมีการร้องขอจากพนักงาน

(3) การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำงานและองค์กรเบื้องต้นซึ่งจะดำเนินการก่อนที่พนักงานเริ่มปฏิบัติงาน

ดังนั้นจะเห็นว่าการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งหรือปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสำรวจพนักงาน 1,100 คน ใน North America พบว่า 50% มีความรู้สึกทางลบต่อการทำงาน และ 33% มีความเครียดจากการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยสนับสนุนและสร้างกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงาน และทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างคุ้มค่ากับการลงทุนในการฝึกอบรม (Walker and Miller, 2010)

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นส่วนความจำเป็นในการฝึกอบรมมีสาเหตุมาจากบุคลากรที่เพิ่งเข้าทำงานยังไม่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความต้องการเจริญก้าวหน้าในชีวิต การงานของบุคลากร การเรียนรู้งานของบุคลากร อาจมีข้อบกพร่องและมีความสลับซับซ้อนขององค์กรทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการซึ่งองค์กรต้องมีการจัดการแก้ไขปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3) จุดประสงค์และประโยชน์ของการฝึกอบรม

(1) จุดประสงค์ของการฝึกอบรม

Wexley & Latham (1991 อ้างถึงใน ชูชัย สมิติไกร, 2551) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์สามประการดังต่อไปนี้

(1.1) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับ

บทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

(1.2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองลูกน้อง เป็นต้น

(1.3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ (ประสงค์ ฤทธิเดช, 2550)

สำหรับในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม ราณี อิลิชัยกุล (2550) ได้กล่าวว่า พนักงานโรงแรมทุกคนมีความรับผิดชอบหลักในการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นกิจกรรมของการฝึกอบรมทุกประเภทจึงมีเป้าหมายหลักในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ ต่อไปนี้

(1) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

(2) เพื่อปรับปรุงทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานเจริญก้าวหน้า

(3) เพื่อเพิ่มระดับของความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีผลในการลดอัตราเข้าออกของพนักงาน

(4) เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานปลอดภัยสำหรับพนักงานและผู้มาใช้บริการ ช่วยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุขณะทำงาน และมีการกำหนดมาตรการในการรักษาความปลอดภัย

2) ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่งที่ทำขึ้นเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานองค์การ ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรจึงควรตอบสนองเป้าหมายขององค์การรวมทั้งมีบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพขององค์การ

(1) ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

(2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ยังได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนี้ ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ

(3) ช่วยลดต้นทุนการผลิตโดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน

(4) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยการลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน

(5) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า

(6) ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์การมีกำลังทดแทนได้ทันทั่วทั้งที่ หากมีพนักงานบางส่วนเกษียณหรือลาออกจากการทำงาน

(7) ช่วยเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่ง

(8) ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

(9) ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น

(10) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรรวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

จากบทบาทของการฝึกอบรมในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร ที่กล่าวมาข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรนั้นมีประโยชน์มากมายหลายประการเพราะการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาพนักงานในระดับต่าง ๆ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและจะส่งผลให้องค์การได้รับผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย ประโยชน์ในการฝึกอบรมสามารถแยกออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

(1) ประโยชน์ต่อพนักงาน เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเพราะการฝึกอบรมทำให้พนักงานเข้าใจระบบการทำงาน ลดเวลาในการเรียนงาน มีความชำนาญในการผลิตทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ลดปัญหาในการทำงานและการรู้จักวิธีการใช้เครื่องมือและไม่ทำให้เกิดความเสียหายหรือไม่สิ้นเปลืองวัสดุซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรเครื่องมือรวมทั้งการลดวัตถุดิบที่จะผลิตและลดเวลาผลิตให้น้อยลง จะช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจทำให้

เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลในการช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังช่วยทบทวนแนวคิดและเจตคติให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความสนใจงานในหน้าที่จนเกิดความรักอาชีพของตน ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการมีโอกาสได้พัฒนาความทันสมัยและเพิ่มวิทยฐานะตนเอง จะทำให้ก้าวหน้าในตำแหน่งงานในโอกาสต่อไป ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันทั้งยังสามารถช่วยลดอัตราการร้องทุกข์ ลดอัตราการขาดงาน การมาสาย การลาออก และจะช่วยส่งเสริมไม่ให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงาน พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า มีรายได้สูงขึ้น มีการทำงานในหน้าที่ที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และสามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานในอนาคตได้

(2) ประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ทำให้หัวหน้างานมีเวลาในการบริหารจัดการมากขึ้น สามารถควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ลดการขาดงานให้น้อยลง ลดความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน และทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ ลดต้นทุนและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการมากขึ้น รวมทั้งช่วยประหยัดเวลาในการสอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารงานด้านอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะการฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้การบริหารสั่งงานสนองตอบนโยบายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด ทำให้งานมีคุณภาพมากขึ้น ช่วยลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยเสริมสร้างภาวะการณ์เป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด

(3) ผลประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยทำให้ผลผลิตมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีการพัฒนาการทำงานที่เป็นการสร้างภาพพจน์แก่องค์กร ทำให้เกิดการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์กร เพราะองค์กรมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน การจ้างงานและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน รวมทั้งลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยรวมขององค์กร ทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน หรือการช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงาน ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผลกำไรมากขึ้นผ่านทางบริการที่ดีของพนักงาน ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก

จะเห็นว่าการฝึกอบรมมีประโยชน์มากมายทั้งมีประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรงในด้านการปฏิบัติงานและการสร้างขวัญกำลังใจ รวมทั้งมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในด้านการบริหารงาน รวมทั้งมีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความมั่นคงมาก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมให้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลและองค์กร รวมทั้งเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยมของผู้เข้ารับการอบรม

ทำให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น และยังเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายและเวลาในระดับต่าง ๆ ได้

3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหลายประการที่มีส่วนสำคัญในการทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านั้นคือ

(1) เจ้าหน้าที่จัดฝึกอบรม (training officer) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารงานฝึกอบรม ภารกิจของเจ้าหน้าที่ที่อบรมขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การและปริมาณของกิจกรรมทางด้านการฝึกอบรมที่องค์การต้องการ โดยปกติเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้มีความรู้ความสามารถแล้วยังต้องมีความคล่องตัว มีมนุษยสัมพันธ์สูง เนื่องจากงานด้านการฝึกอบรมต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา และวิทยากร

(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (trainee) เป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์การ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีความพร้อมและมีความสามารถที่จะรับความรู้ใหม่ ๆ จากการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการฝึกอบรมนั้น ๆ และหลักสูตรการฝึกอบรม

(3) วิทยากรฝึกอบรม (guest speaker) วิทยากรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง วิทยากรต้องมีคุณสมบัติ คือ มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในหัวข้อที่จะบรรยาย มีทัศนคติที่ดีต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเทคนิควิธีที่ดีในการถ่ายทอดความรู้และรู้เทคนิคการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม ให้ความสนใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจังรวมทั้งมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาแนวคิดและสอดแทรกสารประโยชน์ที่เชื่อมโยงการนำหลักการผสมผสานกับการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

(4) อุปกรณ์ในการฝึกอบรม (training facilities) อุปกรณ์การฝึกอบรมนับว่าเป็นสิ่งประกอบที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ฉะนั้น การเตรียมอุปกรณ์อย่างพร้อมเพียงและเหมาะสมย่อมช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ อุปกรณ์นี้ยังรวมไปถึงสภาพของห้องฝึกอบรมที่มีแสงสว่าง โຕะ เก้าอี้ บรรยากาศรอบ ๆ ที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสนใจต่อการฝึกอบรม

(5) งบประมาณในการจัดฝึกอบรม (training budget) ในการจัดฝึกอบรมสิ่งที่ควรตระหนักคือ งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้งต้องนำพนักงานมาฝึกอบรม อุปกรณ์ เอกสารต่าง ๆ ค่าตอบแทนผู้บรรยาย เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมในแต่ละครั้งต้องเสนอโครงการและสิ่งที่สำคัญต่าง ๆ ในโครงการคือ งบประมาณเพื่อการฝึกอบรม

(6) สถานที่ (place) สถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมมีความสำคัญ ควรเป็นห้องที่มีการเก็บเสียงอย่างดีถ้าจะใช้การบรรยายหรือการทำกิจกรรมในห้อง ถ้าต้องใช้สถานที่เป็นสนามต้องพิจารณาถึงความปลอดภัย ความร่มรื่น เพราะสถานที่จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญและองค์การต้องมีการลงทุนในด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

2.4.1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

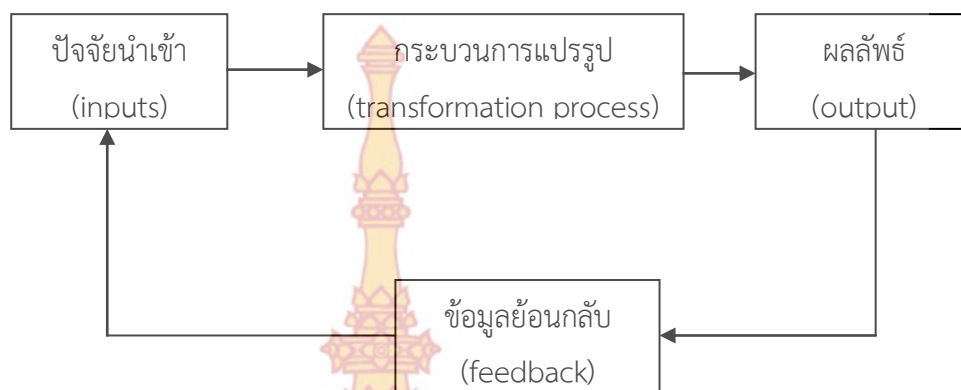
การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (a systematic approach to training) อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (the systems approach) ดังแสดงในภาพที่ 2 ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

ประการที่หนึ่ง ระบบของการฝึกอบรมเป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ และมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น นโยบายขององค์การด้านการคัดเลือกบุคลากร หรือการจัดการ ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม

ประการที่สอง แนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (feedback) มาใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โครงการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการที่สาม แนวคิดแบบระบบจะทำหน้าที่ที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (frame of reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรม

2.4.2 กระบวนการทำงานแบบระบบ



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการทำงานแบบระบบ

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร, 2551.

จากภาพ แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบ ประกอบด้วย สิ่งที่ป้อนเข้าไป กระบวนการแปรรูป ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ที่มีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการการทำงานอย่างเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักร โดยมีข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าไปในระบบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์การสำหรับสิ่งที่ป้อนเข้าไปในระบบการฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากร ซึ่งแต่ละองค์การก็มีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน และแม้แต่ในองค์การเดียวกันบุคลากรแต่ละคนก็มีความแตกต่างกันอีกด้วย สำหรับกระบวนการแปรรูปคือ โครงการฝึกอบรมบุคลากรซึ่งองค์การได้จัดขึ้น ซึ่งโครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการเป็นที่น่าพอใจขององค์การ ทั้งนี้้องค์การต้องมีระบบการประเมินและติดตามผลทุกระยะเพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการฝึกอบรมบุคลากรต่อไป

2.4.3. กระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ในการกำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรม พบว่านักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ได้กำหนดกระบวนการฝึกอบรมไว้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและการนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการฝึกอบรม (Carrell, Elbert & Hatfield, 2000, DeSimone & Harris, 1998, Werner & DeSimone, 2006) นอกจากการแบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วนักวิชาการบางท่านรวมทั้งนักวิจัยส่วนใหญ่นิยมแบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 5 ขั้นตอน ตามรูปแบบการพัฒนาโปรแกรม

การฝึกอบรมแอดดี (The ADDIE Training Program Development Model) ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (analyze) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (design) ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (develop) ขั้นตอนนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ (implement) และขั้นตอนประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (evaluation) (Blanchard & Thacker, 2004 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2551) สอดคล้องกับ ราณี อิลิชัยกุล (2550) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาและออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม (developing and designing a training program) สำหรับองค์การธุรกิจท่องเที่ยวและการโรงแรม ว่าประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (3) การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม (4) การดำเนินการฝึกอบรม (5) การประเมินผลการฝึกอบรม

1) การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ดังนั้นก่อนที่จะมีการจัดการฝึกอบรมพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมยังทำให้ทราบถึงเรื่องที่ควรฝึกอบรมด้วย ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมีขอบข่ายครอบคลุม 3 ระดับ

(1) การประเมินองค์กร (organizational assessment) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรว่าเป็นไปตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่องค์กรธุรกิจกำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งเตรียมองค์กรให้ดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งความต้องการที่องค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรพิจารณาเพื่อจัดฝึกอบรมให้เหมาะสม เช่น ปัญหาประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ปัญหาและอุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมหรือภาษาที่เกิดขึ้นจากพนักงาน ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความต้องการด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

(2) การวิเคราะห์งาน (job analysis) บางครั้งอาจเรียกว่า การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ เป็นการวิเคราะห์ภารกิจที่ผู้เข้าอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรม และผู้เข้าอบรมจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถอะไรบ้างในการปฏิบัติงานนั้น (ชูชัย สมितिไกร, 2551 : 32) ในการวิเคราะห์งานองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมจึงควรพิจารณาถึงความต้องการฝึกอบรมในเรื่องของงาน เช่น การฝึกอบรมทักษะที่กฎหมายกำหนด การฝึกอบรมทักษะและพฤติกรรมการทำงานของงานเฉพาะอย่าง เช่น การสำรองที่นั่งโดยสารของสายการบิน การพูดและ

บรรยายของมัคคุเทศก์ การผสมเครื่องดื่ม การบริการที่ประทับใจ ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น การฝึกอบรมงานที่ปฏิบัติได้ยาก และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง เช่น การเป็นหัวหน้างาน เป็นต้น ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้ที่มีหน้าที่จัดการฝึกอบรมได้ทราบแนวทางในการจัดหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรม

(3) การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (assessment of our human resources) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และเพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอะไรจึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น ผลของการวิเคราะห์จะช่วยให้อุปกรณ์ที่มีความสำคัญสำหรับการวางแผนการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้รับการอบรมรวมทั้งระดับของผู้รับการฝึกอบรมซึ่งจะมีผลต่อการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ระดับของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

(1) การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การต้อนรับ การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือ เทคนิคการขาย เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะเป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

(3) การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์กร เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic planning and decision-making) หรือ การพัฒนาองค์กร (organizational development) เป็นต้น

นอกจากการประเมินใน 3 ระดับข้างต้นแล้ว องค์กรธุรกิจใญ่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวควรทำการประเมินความต้องการฝึกอบรมพนักงาน จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยประเมินจากความ

คิดเห็นหรือคำร้องเรียนของลูกค้าในการบริการที่ได้รับ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป ซึ่งองค์การธุรกิจท่องเที่ยว เช่น สายการบิน บริษัทนำเที่ยว หรือโรงแรมสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความต้องการได้โดยวิธีการตรวจสอบทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือการใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารเพื่อถามถึงภาพรวมของการทำงานขององค์การ การใช้แบบสอบถามกับหัวหน้างานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในฝ่ายหรือแผนก และแบบสอบถามพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งการสำรวจข้อมูลจากเอกสารและการสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2544, Werner & DeSimone, 2006)

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หลังจากมีการประเมินความต้องการในการฝึกอบรมแล้ว องค์การธุรกิจควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยวัตถุประสงค์จะระบุถึงพฤติกรรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้หลังจากได้รับการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว เช่น เพื่อให้สามารถรับสำรองห้องพักทางโทรศัพท์ได้ภายใน 5 นาที เพื่อให้สามารถเก็บโต๊ะอาหารและจัดโต๊ะใหม่ตามมาตรฐานภายใน 60 วินาที เป็นต้น นอกจากนี้วัตถุประสงค์จะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ตามต้องการ และเมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วควรมีการชี้แจงให้พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจอย่างชัดเจน เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์การในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม

แผนการฝึกอบรมควรทำทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนระยะยาวควรอยู่ในแผนรวมขององค์การธุรกิจ (corporate planning) แผนระยะสั้นควรทำเป็นประจำทุกปี สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมควรครอบคลุมหัวข้อที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม ระยะเวลาฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร หรือผู้ฝึกอบรม และสื่ออุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรม

(1) การกำหนดวิธีหรือประเภทของการฝึกอบรม (training method) เป็นการพิจารณาถึงวิธีหรือประเภทของการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งการที่จะเลือกวิธีการฝึกอบรมประเภทใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์การว่ามีฝ่ายฝึกอบรมที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดฝึกอบรมหรือไม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรมและลักษณะของความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม สำหรับในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสามารถแบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็น การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์การ การฝึกอบรมภายในองค์การ (in-house training method) แบ่งออกได้หลายประเภท เช่น

(1.1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (classroom training) การฝึกอบรมในห้องเรียนเหมาะสำหรับการให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ แก่พนักงานเป็นจำนวนมากพร้อมกัน เช่น กฎ ระเบียบ วิธีการหรือเทคนิคการทำงาน ระบบการควบคุมคุณภาพ ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น การฝึกอบรมในห้องเรียนส่วนใหญ่จะมีวิทยากรเป็นผู้บรรยาย เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ประหยัดค่าใช้จ่ายเนื่องจากสามารถฝึกอบรมพนักงานได้พร้อมกันจำนวนมาก แต่มีข้อจำกัดคือเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้เข้าอบรมอาจเกิดความเบื่อหน่ายได้ง่ายถ้าวิทยากรไม่สามารถเรียกความสนใจของผู้เข้าอบรมได้นาน ดังนั้นควรนำเอาสื่อต่าง ๆ มาช่วยในการบรรยาย เช่น วีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น หรืออาจใช้แบบฝึกหัด กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง หรือบทบาทสมมติช่วยในการฝึกอบรมจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจในการฝึกอบรมมากขึ้น

(1.2) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (on-the-job training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริงในสถานที่ทำงานจริงภายใต้การดูแลของผู้ฝึกอบรมหรือผู้สอนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ในโรงแรมก็คือหัวหน้างานโดยอาจจัดเป็นกลุ่มหรือเดี่ยว การฝึกอบรมประเภทที่นิยมใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะพนักงานใหม่หรือผู้ที่ทำงานมานาน ข้อดีคือผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติจริง แต่มีข้อจำกัดคือ ผู้สอนงานอาจสอนงานวิธีที่ไม่ถูกต้องและบางครั้งจะรบกวนการให้บริการลูกค้า เนื่องจากอยู่ในสถานที่ทำงานจริงและมีลูกค้าจริง

(1.3) การฝึกอบรมโดยการสอนงาน (job instruction training) เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานใหม่และเป็นวิธีที่ผู้ฝึกอบรมบอกผู้รับการฝึกถึงวิธีการทำงานเฉพาะอย่างละเอียด แสดงวิธีการทำงานให้ผู้รับการฝึกอบรมดูสังเกตการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแสดงข้อคิดเห็นสะท้อนกลับให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือถูกต้องเพียงใด วิธีการนี้จะได้ผลดีหากผู้ฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงผลของการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจของลูกค้าให้สามารถเข้ากันได้

(1.4) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (vestibule training) เป็นการฝึกอบรมในห้องที่จำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสถานที่ทำงานจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่จริงแต่ไม่รบกวนการให้บริการลูกค้าจริง การฝึกอบรมวิธีนี้จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในการจัดสร้างห้องปฏิบัติการจึงมักจัดขึ้นเพื่อสอนงานที่จำเป็นเท่านั้น

(1.5) การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ (computer-based training) เป็นการฝึกอบรมที่สอนงานโดยผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ที่อำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถควบคุมช่วงเวลาการฝึกอบรมได้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ได้รับการพัฒนาก้าวหน้าจนสามารถทำให้การฝึกอบรมคล้ายกับการฝึกอบรมด้วยการจำลองสถานที่จริง โดยใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่พนักงานสามารถฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานที่จัดทำเป็นขั้นตอนได้หลายครั้งตามความต้องการใน

ช่วงเวลาว่างจากการทำงาน หรือฝึกอบรมผ่านเว็บ (web-based training) ที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น กลุ่มเครือโรงแรมแมริออทและกลุ่มเครือโรงแรมเซอราตันจัดทำขึ้นเพื่อให้พนักงานของโรงแรมในเครือในเมืองต่าง ๆ ได้ฝึกอบรมอีกช่องทางหนึ่ง เป็นต้น ข้อดีคือพนักงานสามารถฝึกฝนงานได้ตามเวลาที่สะดวกและสามารถทบทวนได้ แต่มีข้อจำกัดคือขาดการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวกับผู้สอน และมีค่าใช้จ่ายเริ่มต้นค่อนข้างสูง การฝึกอบรมภายนอกองค์การ สามารถทำได้โดยองค์การจัดส่งพนักงานและผู้บริหารเข้าร่วมในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้นสำหรับฝึกอบรมบุคคลภายนอกทั่วไป เช่น หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานยังสามารถศึกษาและอบรมทางไกล (distance learning) ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สถาบันการศึกษาจัดขึ้นทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการและระดับผู้บริหาร

(2) การจัดทำตารางโปรแกรมการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงทั้งผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าฝึกอบรมมีความสนใจที่จะเรียนรู้รวมทั้งสามารถเข้ารับการอบรมได้ การกำหนดให้โปรแกรมการฝึกอบรมอยู่ในช่วงเวลาที่งานปกติ จะเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจากภายนอกบางประการและเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากและถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งโรงแรมส่วนใหญ่จะจัดทำตารางการฝึกอบรมในช่วงวันทำงาน ส่วนการจัดการฝึกอบรมในวันหยุดมีข้อดีคือเป็นการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดขององค์การบางประการ แต่ก็อาจทำให้พนักงานสูญเสียเวลาส่วนตัวหรือเวลาสำหรับครอบครัวไปบางส่วน

(3) การคัดเลือกสื่อและเครื่องมือการฝึกอบรม สื่อและเครื่องมือการฝึกอบรมจะใช้สำหรับการฝึกอบรมในห้องเรียนเป็นส่วนใหญ่ การคัดเลือกสื่อควรให้มีความสอดคล้องกับเนื้อหาของ การฝึกอบรมและงบประมาณการจัดทำสื่อขององค์การ ซึ่งสื่อและเครื่องมือที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมมีหลายประเภท เช่น โปสเตอร์ ฟลิปชาร์ต (flipchart) สไลด์ วีดิทัศน์ ซีดีรอม เป็นต้น ซึ่งแต่ละสื่อก็มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันดังนั้นจึงควรเลือกใช้ให้เหมาะสม

(4) การคัดเลือกวิทยากรฝึกอบรม เนื่องจากวิทยากรหรือผู้สอน เป็นผู้มีความสำคัญในการฝึกอบรมและทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ วิทยากรจึงควรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและเทคนิคการสอน ในองค์การขนาดใหญ่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สอนหรือเป็นผู้คัดเลือกผู้สอนและฝึกผู้สอน (training the trainer) ให้เข้าใจการเรียนรู้และรู้จักเทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อพร้อมที่จะเป็นผู้สอนที่ดี ในองค์การขนาดกลางหรือขนาดเล็กหัวหน้างานหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มักเป็นผู้สอนพนักงานเอง

4) การดำเนินการฝึกอบรม

เมื่อองค์การได้จัดเตรียมการฝึกอบรมเป็นที่เรียบร้อยแล้วก่อนที่จะเริ่มดำเนินการฝึกอบรม ควรชี้แจงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เหตุผลของการฝึกอบรม ระยะเวลาของการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้สอนเข้าใจทิศทางของการฝึกอบรมที่ชัดเจน และช่วยจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความต้องการเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ทุกประการ โดยในการฝึกอบรมไม่ควรเคร่งเครียดจนเกินไป ซึ่งหากองค์การต้องการให้เกิดประสิทธิผล ควรให้ฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการทดลองก่อนปฏิบัติจริง (pilot-testing) โดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (จงกลณี ชุติมาเทวินทร์, 2544) และควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณจากบริษัทรวมทั้งการสนับสนุนจากวิทยากรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

5) การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง วิธีการหาคุณค่าโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและทำให้การฝึกอบรมสมบูรณ์ เนื่องจาก

(1) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโปรแกรมฝึกอบรมที่ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2) เป็นการตรวจสอบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมคุ้มค่าใช้จ่าย

(3) ช่วยให้ผู้สอนสะท้อนกลับแก่ผู้สอน

(4) ช่วยให้ผู้สอนสะท้อนกลับแก่ผู้จัดฝึกอบรม

(5) เป็นข้อมูลในการระบุความต้องการฝึกอบรมในอนาคต

(6) เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมในอนาคต

(7) ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในค่าใช้จ่ายและประโยชน์ของการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือระดับแรก ต้องครอบคลุมการประเมินเนื้อหาของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อของการฝึกอบรมและผู้สอน โดยการสอบถามผู้เรียน ส่วนระดับที่ 2 เป็นการประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ และการฝึกอบรมส่งผลสำเร็จต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ การเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการ การลดค่าใช้จ่ายตลอดจนอัตราการเข้าออกของพนักงานแนวคิดของการประเมินผลการฝึกอบรมอีกแนวหนึ่งที่ได้รับการนิยมนับเป็นแนวคิดการประเมินผล 5 ระดับของ Hamblin (Brown and Green, 2001 อ้างถึงใน ราณี อิศัยกุล, 2550) ประกอบด้วยการประเมิน 5 ระดับ คือ 1) ปฏิบัติการ 2) การเรียนรู้ 3) พฤติกรรมการทำงาน 4) หน่วยงาน 5) ผลสำเร็จสูงสุดต่อองค์การ

ซึ่งแต่ละระดับที่กล่าวถึงเชื่อมโยงเหมือนลูกโซ่ กล่าวคือ ผลการฝึกอบรมทำให้เกิดปฏิกิริยาซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ และการเรียนรู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานและท้ายสุดส่งผลต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์การธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมควรกำหนดวิธีการประเมินผลในแต่ละระดับให้ชัดเจน

นอกจากการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว ภายหลังจากการฝึกอบรม 3 เดือน องค์การควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมด้วยว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงได้ผลสำเร็จหรือไม่ โดยการสอบถามจากหัวหน้างาน และควรติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายใน 6 เดือน ถึง 1 ปี แล้วจึงนำผลทั้งหมดมาสรุปเป็นภาพรวม นอกจากการติดตามประเมินผลดังกล่าวมาแล้ว ฝ่ายฝึกอบรมต้องมีการทบทวนและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยเสมอ การจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบนั้นจะช่วยทำให้การจัดการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในองค์การที่มีลักษณะที่แตกต่างกันก็อาจจะมีแนวทางหรือขั้นตอนในการฝึกอบรม ที่แตกต่างกันตามไปด้วย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ (2536) ศึกษาวิธีการบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ไม่มีการตั้งศูนย์ฝึกอบรมเป็นของตนเอง ลักษณะการฝึกอบรมพนักงานระดับบริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีการส่งพนักงานไปดูงานตามโรงแรมอื่น ๆ รองลงมาคือการจัดฝึกอบรมเองในลักษณะ in-house training ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดฝึกอบรมเองในลักษณะ in-house training โดยมีงบประมาณในการฝึกอบรมต่อปี 10,001 ถึง 50,000 บาท โดยพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในขณะที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า กลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารองค์การตนเองอย่างง่าย ไม่มีความซับซ้อน แนวคิดด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยกับการจัดการและแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายการจัดการ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ ขนาดขององค์การ และด้านโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย จำนวน เพศ อายุ การศึกษา ภูมิฐานะ มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายฝึกอบรมเหมือนโรงแรมขนาดใหญ่ ดังนั้นวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน คือ การสอนงานโดยหัวหน้างานหรือผู้ที่ทำงานอยู่ในโรงแรมนั้นอยู่ก่อนแล้ว บางครั้งพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ต้องลองผิดลองถูกด้วยตนเอง แต่การที่จะให้โรงแรมหาผู้เชี่ยวชาญในด้านโรงแรมมาทำการฝึกอบรมให้มันต้องเสียค่าใช้จ่าย

จำนวนมากและต้องเสี่ยงกับการที่พนักงานจะลาออกไปหลังจากที่ได้ทำการฝึกอบรมแล้วทำให้โรงแรมไม่ได้รับประโยชน์จากการลงทุน สาเหตุของปัญหา คือ เจ้าของโรงแรมคำนึงถึงความสามารถ ความคุ้มค่าและความจำเป็นของโรงแรมเป็นหลัก สาเหตุรองลงมาคือตัวพนักงานมีความรู้พื้นฐานน้อย ทำให้ไม่เข้าใจเทคนิคที่มีความยากเกินความรู้พื้นฐานตนเองโดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษ นอกจากนี้พนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานบริการจะไม่ยอมรับการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมขนาดเล็ก (นรา ขำคม, 2544)

ประสงค์ ฤทธิเดช (2550) ศึกษาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์องค์การ แต่ไม่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีการวิเคราะห์องค์การที่แตกต่างกัน และประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษาและจำนวนครั้งในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีการวิเคราะห์บุคคลที่ต่างกัน ในขณะที่ตำแหน่งงาน จำนวนครั้งในการฝึกอบรมของพนักงาน ลักษณะขนาดของธุรกิจโรงแรมและการจัดการบริหารที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจเหมือนกัน

จงพิศ ศิริรัตน์ (2539) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในประเทศไทย พบว่า การอบรมและพัฒนาพนักงานของโรงแรมชั้นนำในประเทศไทยนิยมใช้การฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานมากที่สุด ส่วนการปฐมนิเทศงาน การพัฒนาทักษะ การหมุนเวียนงาน และการพัฒนาการบริหารก็มีการนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วยเช่นกัน แต่ไม่มากเท่าการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะนิยมใช้วิธีการพัฒนาหลายวิธีร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการ ทั้ง 5 คือ การฝึกปฏิบัติระหว่างทดลองงาน การปฐมนิเทศงาน การหมุนเวียนงาน การพัฒนาทักษะและการพัฒนาทางการบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าโรงแรมชั้นนำส่วนใหญ่จะมีการดำเนินการในเรื่องการวิเคราะห์การสูญเสียค่าจากการหมุนเวียนแรงงาน และมีการสัมภาษณ์พนักงานก่อนลาออกด้วย เพื่อนำไปปรับปรุงใช้ในการสรรหาและการคัดเลือก และการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป ส่วนปัญหาหรือประเด็นหลัก ๆ ทางด้านการบริหารบุคคลที่พบโดยทั่วไปเป็นเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมตามที่โรงแรมต้องการ นอกจากนี้การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทนก็เป็นปัญหาที่พบบ่อยทั่วไปเช่นกัน ในขณะที่ ธีระหัต คงจันทร์, 2541 ศึกษาการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม: ศึกษากรณี โรงแรมในเครือแอดคอร์ด กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานโรงแรมในเครือแอดคอร์ด 5 แห่งที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ด้านความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรม ด้านความเหมาะสมของวิธีการและกระบวนการฝึกอบรมตามลำดับ และ

ด้านที่ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือด้านความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม ในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมพบว่า เพศชายให้ความสำคัญในด้านความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมน้อยกว่าเพศหญิง โดยกลุ่มประชากรที่มีช่วงอายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์การทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมแตกต่างกันกล่าวคือพนักงานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมที่แตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป และพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี ส่วนนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทันสมัยในกรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมมีดังนี้ (1) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับเวลาในการปฏิบัติงาน(2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันทำให้การจัดกลุ่มบุคลากรเข้าอบรมกระจายมากเกินไป เนื้อหาการฝึกอบรมจึงทำได้ไม่ทั่วถึง (3) การซื้อตัวและการย้ายไปทำงานในสถานที่ที่มีรายได้สูงกว่า ทำให้องค์กรเดิมต้องรับพนักงานมาฝึกอบรมใหม่ ทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนและ (4) สภาพเศรษฐกิจทำให้แผนพัฒนาบุคลากรไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้ (ปานทิพย์ ปานแสง, 2542)

ลำพอง บุคตา, 2548 ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมตบตาของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมตบตาของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม คือ ต้องการให้มีการพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษและภาษาจีน การฝึกอบรมงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง การจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและวิทยากรต่างสาขามาฝึกอบรมพนักงาน ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์ในการฝึกอบรมที่ทันสมัยและจัดฝึกอบรมในส่วนงานอื่นนอกสถานที่ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและกิจการของโรงแรมให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นคือการส่งเสริมกิจกรรมการฝึกอบรม โดยให้ผู้บริหารโรงแรมส่งเสริมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ตลอดจนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาสนับสนุนเพื่อให้กิจกรรมการฝึกอบรมประสบความสำเร็จและให้พนักงานได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สนับสนุนและส่งเสริมการฝึกอบรมภาษาต่างประเทศให้กับพนักงาน อบรมความรู้ด้านขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมไทยและเทศกาลต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ตอบข้อซักถามของลูกค้าได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวทางการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยได้แบ่งขั้นตอนในการศึกษาวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) ทำการศึกษาจากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราทางวิชาการ รายงานการวิจัย สารนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ เป็นต้น
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (field work) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือประกอบการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานในโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็กในจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 596 คน โดยในการแบ่งกลุ่มของโรงแรม ผู้วิจัยได้ใช้หลักการแบ่งตามสำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2555)

โรงแรมขนาดเล็ก หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักต่ำกว่า 60 ห้อง

โรงแรมขนาดกลาง หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 60-149 ห้อง

โรงแรมขนาดใหญ่ หมายถึง โรงแรมที่มีจำนวนห้องพักตั้งแต่ 150 ห้องขึ้นไป

โดยโรงแรมที่อยู่ในกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็ก ในปีพ.ศ. 2557 มีจำนวน 30 แห่ง (www.agoda.com, 2557) มีประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยทั้งสิ้น 596 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

จังหวัด	โรงแรม*	จำนวนพนักงาน (คน)**	
สมุทรสาคร	1. โรงแรมเซ็นทรัลเพลส	9	
	2. โรงแรม 14 รีสอร์ท	18	
	3. โรงแรมออร์คิด	33	
	4. โรงแรมไบหม่อนรีสอร์ทแอนด์สปา	12	
สมุทรสงคราม	5. โรงแรมบ้านศิริพร รีสอร์ท	10	
	6. โรงแรมบ้านท้ายหาดรีสอร์ท	22	
	7. โรงแรมเจริญรัตน์ รีสอร์ท	26	
	8. โรงแรมนันทชาติ รีสอร์ท	4	
	9. โรงแรมหมื่นล้าน รีสอร์ท	10	
	10. โรงแรมปานวิมาน ริเวอร์ไซด์รีสอร์ท	15	
	11. โรงแรมเดอะเกรซ อัมพวา	35	
	12. โรงแรมบ้านสวนนวลตา	4	
	13. โรงแรมปานวิมาน อัมพวา การ์เด้น รีสอร์ท	4	
	14. โรงแรมบ้านไม้หอม อัมพวา	13	
	เพชรบุรี	15. โรงแรมดิอิมพีเรียล เลควิว โฮเต็ล แอนด์ กอล์ฟคลับ	50
		16. โรงแรมรอยัล ไดมอนด์	67
		17. โรงแรมธัญนิชาบุรี	50
	ประจวบคีรีขันธ์	18. โรงแรมฝันดีชะอำ	5
19. โรงแรมหิน น้ำ ทRAY สาย รีสอร์ท		21	
20. โรงแรมหัวหิน มาร์ค วิลลิตจ		10	
21. โรงแรมพรีน การ์เด้น วิลล่า		13	
22. โรงแรมบ้านทะเลดาว		30	
23. โรงแรมสมายหัวหิน		10	
24. โรงแรมทิพย์อุไร ซิตี้		22	
25. โรงแรมสวรรค์บุติก		20	
26. โรงแรมมายเวย์		10	
27. โรงแรมกุ๊ตวิว		13	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

จังหวัด	โรงแรม*	จำนวนพนักงาน (คน)**
	28. โรงแรมสิริน	30
	29. โรงแรมหัวหิน ไวท์ แซนด์	10
	30. โรงแรมนราวรรณ	20
	รวม	596

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

ที่มา : *www.agoda.com, 2557

**จากการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของแต่ละโรงแรม.

3.1.2. กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร คำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (ยุทพงษ์ ไกยวรรณ, 2543) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ .05 คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{596}{1+596(0.05)^2} = 239$$

เมื่อ N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด = 596

e คือ ความคลาดเคลื่อน = .05

n คือ จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา = 239

จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 239 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

1) เลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม โดยพิจารณาจากขนาดของโรงแรมและรีสอร์ท คือ กลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และกลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลาง โดยใช้สูตรในการคำนวณกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ ดังนี้

$$n_i = \frac{n N_i}{N}$$

เมื่อ n_i คือ ขนาดตัวอย่าง ($i=1$ (ขนาดกลาง), $i=2$ (ขนาดเล็ก))

n_i คือ ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิที่ 1, 2

N_i คือ ขนาดประชากรในชั้นภูมิที่ 1, 2

N คือ จำนวนประชากรทั้งหมด

$$n_1 = \frac{400 \times 198}{596} = 133 \qquad n_2 = \frac{400 \times 398}{596} = 267$$

ตารางที่ 2 แสดงกลุ่มตัวอย่าง

โรงแรม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลาง	198	133
โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก	398	267
รวม	596	400

2) เลือกตัวอย่างแบบง่ายด้วยวิธีสุ่ม (simple random sampling) โดยใช้วิธีจับฉลากจากรายชื่อของพนักงานโรงแรม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1. การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยจะวางแผนคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้และตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้บูรณาการขึ้นมาสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะข้อคำถามทั้งปลายเปิด (open – ended) และปลายปิด (closed – ended)

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการในการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมทั้ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม โดยเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (evaluated rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (likert scale) 5 ระดับ ได้แก่

- | | |
|---|------------------------------|
| 5 | ระดับค่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | ระดับค่าเห็นด้วย |
| 3 | ระดับค่าไม่แน่ใจ |
| 2 | ระดับค่าไม่เห็นด้วย |
| 1 | ระดับค่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรม เป็นข้อคำถามแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร

ตอนที่ 4 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการจัดการฝึกอบรม พนักงานโรงแรม โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิด

3.2.2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

2.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากรอบแนวคิดการวิจัย ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหา เป็นการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนที่จะนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นเป็นขั้นตอนต่อไป

2.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (reliability)

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานของโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ราย กับพนักงานโรงแรมในจังหวัดราชบุรี เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายของข้อคำถาม วิธีการตอบ ภาษาที่ใช้ การตอบของผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่

2) ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α Coefficient) ของ Cronbach ซึ่งประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นจากการทดสอบแบบสอบถามชุดที่ใช้ศึกษา นี้ ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

	ค่าความเชื่อมั่น
กระบวนการจัดการฝึกอบรม	
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	.7866
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	.8994
การจัดทำแผนและโปรแกรมฝึกอบรม	.7861
การดำเนินการฝึกอบรม	.8831
การประเมินผลการฝึกอบรม	.9195
ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การ	
วัฒนธรรมองค์การ	.9380
โครงสร้างองค์การ	.8523
ภาวะผู้นำในองค์การ	.9501

3) ปรับปรุงแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากการแจกแบบสอบถามดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วติดต่อเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง
2. เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
3. นำข้อมูลคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยการนำมารหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการแจกความถี่ (frequency) การหาค่าร้อยละ (percentage) การหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard

deviation) เพื่อวิเคราะห์หาการกระจายของกลุ่มประชากร จำแนกตามลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่ใช้วัดความคิดเห็นต่อการจัดการฝึกอบรม แบบสอบถามส่วนนี้วิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการให้คะแนน (rating scale) สำหรับมาตรวัดแบบ likert scale ได้กำหนดค่าคะแนนได้ 5 ระดับ คือ

- | | |
|---|------------------------------|
| 5 | ระดับค่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | ระดับค่าเห็นด้วย |
| 3 | ระดับค่าไม่แน่ใจ |
| 2 | ระดับค่าไม่เห็นด้วย |
| 1 | ระดับค่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ ใช้สถิติค่าตัวกลางเลขคณิตหรือค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean หรือ \bar{x}) เพื่ออธิบายให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่ามีความคิดเห็นต่อการจัดการฝึกอบรมอย่างไร ทั้งนี้ได้กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยไว้ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538)

ระดับคะแนน	4.21-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน	3.41-4.20	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับคะแนน	2.61-3.40	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ระดับคะแนน	1.81 -2.60	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน	1.00-1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ถ้าระดับคะแนนอยู่ในช่วงระดับใด หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละด้านว่ามีความสำคัญมากน้อยตามที่กำหนดไว้ตามระดับคะแนนดังกล่าว

3.5 การทดสอบสมมุติฐาน

1. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม สำหรับตัวแปรที่มี 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติทดสอบ t -test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรม สำหรับตัวแปรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
3. ทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรกับการจัดการฝึกอบรม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาในเรื่อง “แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2” ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมที่ศึกษา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรม รวมทั้งความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมโดยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานโรงแรมผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน โรงแรมนี้ แผนกงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน เหตุผลในการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมที่ทำงานในปัจจุบัน เรื่องที่ต้องปรับตัว จำนวนการฝึกอบรมในรอบ 1 ปี หัวข้อการฝึกอบรม และวิธีการเข้าร่วมการฝึกอบรม รวมทั้งข่าวสารในการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการถามออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ตามกระบวนการในการจัดการฝึกอบรม อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมสำคัญ 3 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ และตำแหน่งงานโดยใช้สถิติทดสอบ t (t-test) ส่วนอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในโรงแรม ปัจจุบันใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการจัดการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานโรงแรม

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานโรงแรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

		n=400	
ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	140	35.00
	หญิง	260	65.00
อายุ	20-30 ปี	186	46.50
	31-40 ปี	127	31.80
	42-52 ปี	87	21.80
ระดับการศึกษา	ประถมศึกษา	46	11.50
	มัธยมศึกษา / ปวช.	175	43.80
	อนุปริญญา / ปวส.	79	19.80
	ปริญญาตรี	100	25.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	0	0
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	ผู้จัดการ	15	3.80
	ผู้ช่วยผู้จัดการ	22	5.50
	หัวหน้างาน	35	8.80
	ปฏิบัติการ	328	82.00
แผนกงาน	ส่วนหน้า	131	32.80
	ส่วนหลัง	269	67.30
ระยะเวลาการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน	น้อยกว่า 1 ปี	146	36.50
	1-5 ปี	168	42.00
	6-10 ปี	53	13.30
	มากกว่า 10 ปี	33	8.30
ประสบการณ์การทำงาน ในโรงแรมปัจจุบัน	น้อยกว่า 1 ปี	150	37.50
	1-5 ปี	166	41.50
	6-10 ปี	50	12.50
	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	34	8.50

ตารางที่ 4 (ต่อ)

		n=400	
ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	7,000-9,000 บาท	97	24.30
	9,001-12,000 บาท	186	46.50
	12,001-15,000 บาท	82	20.50
	มากกว่า 15,000 บาท	35	8.8
ประสบการณ์การทำงาน โรงแรมในอดีต	ไม่เคยมีประสบการณ์	215	53.75
	น้อยกว่า 1 ปี	80	20.00
	1-5 ปี	73	18.25
	6-10 ปี	21	5.25
	มากกว่า 10 ปี	11	2.75
เหตุผลในการเปลี่ยน สถานที่ทำงาน*	เพื่อเลื่อนตำแหน่ง	18	9.72
	เพื่อเลื่อนเงินเดือน	19	10.27
	เพื่อสวัสดิการที่ดีขึ้น	12	6.48
	เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ๆ	58	31.35
	เพื่อความสะดวกในการเดินทาง	18	9.72
	สถานที่ทำงานใกล้ภูมิลำเนา	50	27.02
	ต้องการทำงานในโรงแรมที่มีชื่อเสียง	0	0
	เพื่อนแนะนำ	6	3.24
อื่นๆ	4	2.16	
ระดับการปรับตัวให้เข้า กับโรงแรมที่ทำงานอยู่*	มากที่สุด	18	9.72
	มาก	96	51.89
	ปานกลาง	66	35.67
	น้อย	4	2.16
	น้อยที่สุด	1	0.54

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
การปรับตัวในการทำงาน*	ด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ	29	15.67
	ด้านทักษะในการทำงาน	30	16.21
	ด้านบุคลิกภาพ	45	24.32
	ด้านการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	63	34.05
	ด้านวัฒนธรรมองค์กร	14	7.56
	ด้านการประสานงาน	2	1.08
	ด้านการทำงานเป็นทีม	2	1.08

* n=185

จากตารางที่ 4 เป็นการแสดงข้อมูลพื้นฐานของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 400 คน โดยจำแนกตามปัจจัยประชากร และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พนักงานโรงแรมที่ตอบแบบสอบถามจำนวนสองในสาม (ร้อยละ 65) เป็นเพศหญิงและประมาณหนึ่งในสามเป็นเพศชาย (ร้อยละ 35) แสดงให้เห็นว่าเพศหญิงนิยมทำงานโรงแรมมากกว่าเพศชาย ในส่วนอายุของพนักงาน พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งของพนักงานโรงแรม (ร้อยละ 46.50) มีอายุระหว่าง 20-30 ปี ขณะที่ร้อยละ 31.80 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี เมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.80) จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และเป็นผู้ที่จบระดับปริญญาตรีมีจำนวนรองลงมาจำนวนหนึ่งในสี่ของพนักงานทั้งหมด (ร้อยละ 25) พนักงานโรงแรมที่ตอบคำถามสองในสามปฏิบัติงานในแผนกส่วนหลัง (back of the house) (ร้อยละ 67.3) ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติงาน (ร้อยละ 82)

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานจำนวนเกือบครึ่ง (ร้อยละ 41.50) มีรายได้ระหว่าง 9,001-12,000 บาท ขณะที่พนักงานร้อยละ 24.30 มีรายได้ระหว่าง 7,000-9,000 บาท และร้อยละ 20.50 จะมีรายได้สูงขึ้นอีกคือ 12,001-15,000 บาท และในบรรดาพนักงานที่ตอบแบบสอบถามนี้ เป็นผู้ที่มียาได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 15,000 บาท จำนวนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (ร้อยละ 8.8)

ด้านระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี (ร้อยละ 42) และมีระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 36.50 โดยในจำนวนนี้เป็นผู้ที่ทำงานในโรงแรมที่ศึกษามากกว่า 10 ปี มีอยู่ร้อยละ 8.30 นอกจากนี้ข้อมูลยังแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์การทำงานโรงแรมของพนักงานกลุ่มตัวอย่างอีกด้วยว่า พนักงานโรงแรมจำนวนถึงครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 53.75) ไม่เคยมีประสบการณ์ใน

การทำงานในโรงแรมมาก่อน ส่วนอีกประมาณครึ่งหนึ่งที่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนนั้น มีจำนวนปีของประสบการณ์ที่ต่างกัันตั้งแต่ไม่น้อยกว่า 1 ถึงมากกว่า 10 ปีและจำนวนปีของประสบการณ์มากที่สุดคือ 25 ปี และเมื่อสอบถามถึงเหตุผลในการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน ร้อยละ 31.35 ของพนักงานตอบว่าเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ในการทำงาน รองลงมาคือ สถานที่ทำงานใหม่ใกล้ภูมิลำเนา (ร้อยละ 27.02) เพื่อเลื่อนเงินเดือน (ร้อยละ 10.27) และเพื่อเลื่อนตำแหน่งและเพื่อความสะดวกในการเดินทาง (ร้อยละ 9.27 เท่ากัน) โดยพนักงานที่มีการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน จำนวนครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 51.89) มีระดับการปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมที่ทำอยู่ในระดับมากและจำนวนหนึ่งในสาม (ร้อยละ 35.67) มีระดับการปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับเรื่องที่พนักงานต้องปรับตัวมากที่สุดคือ ด้านการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 34.05) ด้านบุคลิกภาพ (ร้อยละ 24.32) และด้านทักษะในการทำงาน (ร้อยละ 16.21) แสดงให้เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานใหม่ พนักงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงาน เนื่องจากความแตกต่างของสถานที่ทำงาน และการทำงานที่ไม่เหมือนกันซึ่งเป็นลักษณะของการปรับตัวของพนักงานใหม่ในเกือบทุกธุรกิจที่ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานใหม่

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและร้อยละของการฝึกอบรมที่พนักงานโรงแรมได้รับในรอบ 1 ปี

ข้อมูลการฝึกอบรม	จำนวน	n=400	
		จำนวน	ร้อยละ
จำนวนการฝึกอบรม ในรอบ 1 ปี	ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	65	16.25
	น้อยกว่า 3 ครั้ง	179	44.75
	3-5 ครั้ง	140	35.00
	มากกว่า 5 ครั้ง	16	4.00
วิธีการเข้าร่วมการฝึกอบรม	บังคับจากหัวหน้างาน	10	2.50
	สมัครใจ	180	45.00
	บางครั้งถูกบังคับบางครั้งสมัครใจ	21	5.30
	ตามกฎระเบียบโรงแรมกำหนด	178	44.50
	อื่นๆ	11	2.80
แหล่งข่าวสารการฝึกอบรม แต่ละครั้ง	หัวหน้างาน	156	39.00
	ฝ่ายฝึกอบรม	99	24.80
	เพื่อนร่วมงาน	5	1.30
	บอร์ดประชาสัมพันธ์	128	32.00
	อื่นๆ	12	3.00

จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาแม้ว่าร้อยละ 35 ของพนักงานโรงแรมกลุ่มตัวอย่างจะได้รับการฝึกอบรมประมาณ 3-5 ครั้ง แต่โดยส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 44.75 จะได้รับการฝึกอบรมไม่เกิน 3 ครั้ง และอีกจำนวนถึงร้อยละ 16.25 ที่ไม่ได้รับการอบรมใด ๆ เลย การเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงานนั้น ส่วนใหญ่พนักงานสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรมเอง และอบรมตามกฎระเบียบของโรงแรม จำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 45 และร้อยละ 44.50) มีบ้างที่บางครั้งถูกบังคับ บางครั้งก็สมัครใจเข้าร่วมฝึกอบรมแต่ในสัดส่วนที่น้อยมาก (คิดเป็นร้อยละ 5.30) ซึ่งพนักงานร้อยละ 39 ได้ทราบข่าวการฝึกอบรมแต่ละครั้งจากหัวหน้างาน รองลงมาคือ ทราบข่าวจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ และจากฝ่ายฝึกอบรมร้อยละ 32 และร้อยละ 24.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและร้อยละของหัวข้อการฝึกอบรมที่พนักงานโรงแรมได้เข้าร่วมอบรมในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

หัวข้อการเข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
การปฐมนิเทศก่อนการทำงาน	175	43.80
มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอัคคีภัย	174	43.50
มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ	101	25.30
ทักษะการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน	228	57.00
หลักสูตรมาตรฐานการบริการของโรงแรม	143	35.80
ทักษะทางด้านภาษา	85	21.30
หลักสูตรผู้บริหาร	13	3.30
หลักสูตรหัวหน้างาน	26	6.50
อื่นๆ	11	2.80

จากข้อมูลในตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า หัวข้อที่พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุดคือ ทักษะการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน (ร้อยละ 57) รองลงมาได้แก่ มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอัคคีภัยและการปฐมนิเทศก่อนการทำงานในสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 43.80 และ 43.50) หลักสูตรมาตรฐานการบริการของโรงแรม มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ และทักษะทางด้านภาษา (ร้อยละ 35.80 ร้อยละ 25.30 และ ร้อยละ 21.30 ตามลำดับ) จะเห็นได้ว่า หัวข้อการฝึกอบรมที่ได้จัดขึ้นนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นหัวข้อที่จำเป็นที่ทุกโรงแรมต้องจัดอบรมให้กับพนักงานตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้ ขณะที่การอบรมทักษะทางด้านภาษา มีพนักงานเข้าร่วมเพียง 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทักษะด้านภาษาไม่มากเท่าที่ควร เมื่อเทียบกับการอบรมทักษะการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องซึ่งจะมี

พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมมากถึงร้อยละ 57 นอกจากนี้ ข้อมูลจากตารางยังแสดงให้เห็นด้วยว่าในรอบปีที่ผ่านมาทางโรงแรมต่างๆ ที่ศึกษานี้ได้มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานจำนวนค่อนข้างมาก ดังนั้นพนักงานถึงร้อยละ 43.80 จึงได้มีโอกาสเข้ารับการปฐมนิเทศก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม

ในการศึกษาการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 นี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการจัดการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม จากผลการศึกษาพบว่าโรงแรม มีการจัดการฝึกอบรมในกระบวนการย่อยทั้ง 5 กระบวนการและอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน (คือ อยู่ในพิสัยค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมในภาพรวม

ความคิดเห็นในการจัดการ การฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
การวิเคราะห์ความต้องการในการ ฝึกอบรม	3.82	.626	การจัดฝึกอบรมของโรงแรมมี การวิเคราะห์ความต้องการใน การฝึกอบรมในระดับมาก
การกำหนดวัตถุประสงค์ใน การจัดการฝึกอบรม	3.92	.597	การจัดฝึกอบรมของโรงแรมมี การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัด การฝึกอบรม ในระดับมาก
การจัดทำแผนและโปรแกรม การฝึกอบรม	3.98	.656	การจัดฝึกอบรมของโรงแรมมี การจัดทำแผนและโปรแกรม การฝึกอบรมในระดับมาก
การดำเนินการฝึกอบรม	4.00	.594	การจัดฝึกอบรมของโรงแรมมี การดำเนินการฝึกอบรม ในระดับมาก
การประเมินผลการฝึกอบรม	3.92	.683	การจัดฝึกอบรมของโรงแรมมีการ ประเมินผลการฝึกอบรมในระดับมาก

จากข้อมูลในตารางที่ 7 หากพิจารณาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมแล้วจะพบว่า ค่าเฉลี่ยของทั้ง 5 ขั้นตอนนั้นไม่ได้ห่างกันมากนัก แม้ค่าเฉลี่ยของขั้นตอนแรกคือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมจะมีค่าที่น้อยกว่าขั้นตอนอื่น ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.82) แต่ก็จัดอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับขั้นตอนอื่นๆ อีก 4 ขั้นตอน แสดงให้เห็นว่าทางโรงแรมได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม มีการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม และได้ดำเนินการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันตามหลักการจัดการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยของทั้ง 5 กระบวนการย่อยนี้ก็ไม่ได้ถือว่าสูงมากนัก กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยที่ได้เท่ากับ 3.82-4.00 เท่านั้น นั่นหมายความว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมยังจะต้องให้ความสนใจและปรับการจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่านี้ โดยสามารถพิจารณาได้จากประเด็นย่อย ๆ ที่จะได้นำเสนอในตารางที่ 8-12

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานในโรงแรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการสอบถามหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรมก่อนเสมอ	4.05	.818	มาก
การจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมจะมีการสอบถามความสมัครใจของพนักงานก่อน	3.77	.918	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานก่อนการฝึกอบรม	3.74	.805	มาก
พนักงานสามารถวิจารณ์ความเหมาะสมของหัวข้อการฝึกอบรมได้	3.77	.829	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้จัดการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานมากกว่าความต้องการของเจ้าของโรงแรมหรือผู้บริหารระดับสูง	3.77	.843	มาก
ภาพรวม	3.82	.626	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 8 ได้แสดงให้เห็นว่าในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมนั้น แม้ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมจะได้มีการสอบถามหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรมก่อนเสมอ ($\bar{x}=4.05$) และการจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมจะมีการสอบถามความสมัครใจของพนักงานก่อนเสมอ ($\bar{x}=3.77$)

อีกทั้งพนักงานยังสามารถวิจารณ์ความเหมาะสมของหัวข้อการฝึกอบรมได้ด้วย ($\bar{x}=3.77$) รวมทั้งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมยังได้จัดการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานมากกว่าความต้องการของเจ้าของโรงแรมหรือผู้บริหารระดับสูง ($\bar{x}=3.77$) นอกจากนี้หากผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอก็น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{x}=3.74$)

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่	3.82	.813	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทุกครั้ง	4.00	.792	มาก
ก่อนการฝึกอบรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	3.96	.781	มาก
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	3.94	.773	มาก
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ถึงความคาดหวังขององค์กรในการจัดการฝึกอบรม	3.91	.804	มาก
ภาพรวม	3.92	.597	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 9 ได้แสดงให้เห็นว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทุกครั้ง ($\bar{x}=4.00$) นอกจากนี้ก่อนการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ($\bar{x}=3.96$) ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ($\bar{x}=3.94$) และรู้ถึงความคาดหวังขององค์กรในการจัดการฝึกอบรม ($\bar{x}=3.91$)

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม

การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมคัดเลือกวิทยากรในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม	3.96	.817	มาก
ในการฝึกอบรมมีการใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อการฝึกอบรม	3.97	.833	มาก
งบประมาณในการฝึกอบรมเพียงพอและเหมาะสม	3.91	.916	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งตารางการฝึกอบรมให้พนักงานทราบทุกครั้ง	4.18	.787	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการจัดการฝึกอบรม	3.96	.726	มาก
ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมกำหนดผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม	3.93	.804	มาก
ภาพรวม	3.98	.656	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 10 จะเห็นได้ว่าในการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น ทางผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรมยังได้มีการกำหนดตารางการฝึกและแจ้งให้พนักงานได้รับทราบก่อนด้วยทุกครั้ง ($\bar{x}=4.18$) และในการฝึกอบรมมีการใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อการฝึกอบรม($\bar{x}=3.97$) นอกจากนั้นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้คัดเลือกวิทยากรในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม ($\bar{x}=3.96$) รวมทั้งมีกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการจัดการฝึกอบรม ($\bar{x}=3.96$) และกำหนดผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม ($\bar{x}=3.93$)

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นไปตามตารางที่กำหนดไว้	3.67	.811	มาก
มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ เหตุผล เวลา ให้พนักงานทราบก่อน การฝึกอบรม	3.96	.798	มาก
มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถามและ แสดงความคิดเห็นได้ในระหว่างการอบรม	4.09	.753	มาก
ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้จัดมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	3.95	.757	มาก
ในระหว่างการฝึกอบรมมีการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าอบรม มีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น	4.03	.792	มาก
ในการฝึกอบรมมักจะมีการจัดเวลาสำหรับฝึกปฏิบัติ ไว้อย่างเพียงพอ	4.00	.801	มาก
เมื่อมีคำถามระหว่างการฝึกอบรมวิทยากรสามารถตอบ คำถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน	4.01	.801	มาก
ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกมั่นใจมากยิ่งขึ้นจากการได้ฝึกปฏิบัติใน การอบรมแต่ละครั้ง	4.05	.785	มาก
ภาพรวม	4.00	.594	มาก

ข้อมูลในตารางที่ 11 ได้แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศในระหว่างการฝึกอบรมที่ดำเนินไปได้อย่างน่าสนใจ เนื่องจากมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็นได้ในระหว่างการอบรม ($\bar{x}=4.09$) ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกมั่นใจมากยิ่งขึ้นจากการได้ฝึกปฏิบัติในการอบรมแต่ละครั้ง ($\bar{x}=4.05$) ในระหว่างการฝึกอบรมมีการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ($\bar{x}=4.03$) และเมื่อมีคำถามระหว่างการฝึกอบรมวิทยากรสามารถตอบคำถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน ($\bar{x}=4.01$) รวมทั้งในการฝึกอบรมมักจะมีการจัดเวลาสำหรับฝึกปฏิบัติไว้อย่างเพียงพอ ($\bar{x}=4.00$) กระนั้นก็ตามทางผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ควรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เป็นไปตามตารางที่กำหนดไว้ ($\bar{x}=3.67$) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถจัดสรรเวลาเข้ามาเข้าร่วมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ด้านการประเมินผล

การฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
มีการประเมินผลหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้ง	3.94	.792	มาก
มีการประเมินผลวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม	3.88	.847	มาก
มีการประเมินผลสถานที่ฝึกอบรม	3.90	.851	มาก
มีการประเมินผลเนื้อหาการฝึกอบรม	3.95	.810	มาก
มีการประเมินผลจากโสตทัศนูปกรณ์ และอุปกรณ์	3.94	.832	มาก
อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม			
มีวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสม	3.98	.849	มาก
ภาพรวม	3.92	.683	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าหลังจากการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ทางโรงแรมยังมีวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสม ($\bar{x} = 3.98$) โดยที่ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้มีการประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้งทั้งทางด้านเนื้อหาการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.95$) มีการประเมินผลจากโสตทัศนูปกรณ์ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ($\bar{x} = 3.94$) ซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมได้มีการประเมินผลหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้ง ($\bar{x} = 3.94$)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การจัดการฝึกอบรม

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาเฉพาะในส่วนของปัจจัยภายในองค์การเพราะเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ โดยได้เลือกศึกษาในประเด็นของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การเท่านั้น ซึ่งจะแสดงผลการศึกษาตามรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
กับการจัดการฝึกอบรมในภาพรวม

ปัจจัยภายในองค์การ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
วัฒนธรรมองค์การ	3.95	.592	ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นระบบในการอยู่ร่วมกันของพนักงานในองค์การระดับสูง
โครงสร้างองค์การ	4.04	.615	โรงแรมมีโครงสร้างองค์การในลักษณะของการกระจายอำนาจระดับสูง
ภาวะผู้นำในองค์การ	4.04	.630	ผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยระดับสูง

จากข้อมูลในตารางที่ 13 แสดงให้เห็นภาพรวมของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมทั้ง 3 ปัจจัย อันได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งเบื้องต้นนี้พบว่าปัจจัยทั้งสามดังกล่าวมีคุณลักษณะค่อนข้างไปเชิงบวก (โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่อยู่ในพิสัยระดับสูงคือระหว่าง 3.51-4.50) ซึ่งอาจตีความตามทฤษฎีได้ว่าจะมีนัยของการส่งเสริมการจัดการฝึกอบรมได้ดีพอสมควรเพราะโครงสร้างองค์การของโรงแรมมีลักษณะการกระจายอำนาจสูง ($\bar{x}=4.04$) และมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงด้วยเช่นกัน ($\bar{x}=4.04$) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงแรมมีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นระบบในการอยู่ร่วมกันของพนักงานในองค์การระดับสูง ($\bar{x}=3.95$) (ดูผลการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ในตารางที่ 29)

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
โรงแรมของท่านให้ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้า	4.10	.811	มาก
โรงแรมของท่านให้การสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้	3.92	.756	มาก
ผู้บริหารมีการกำหนดแผนนโยบายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต	3.87	.781	มาก
โรงแรมของท่านเตรียมพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	3.96	.773	มาก
ผู้บริหารให้การสนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆของพนักงานอยู่เสมอ	3.98	.805	มาก
ผู้บริหารมีความตระหนักและสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน	3.94	.786	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมของพนักงาน	3.97	.780	มาก
การฝึกอบรมมีผลต่อการประเมินผลประจำปี	3.90	.864	มาก
โรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นอิสระเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	3.92	.837	มาก
ในแผนกของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.03	.817	มาก
ภาพรวม	3.95	.592	มาก

วัฒนธรรมองค์การของโรงแรมต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาและแสดงไว้ในตารางที่ 14 นี้ ชี้ให้เห็นว่าโรงแรมให้ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้า ($\bar{x}=4.10$) เช่น การบริการ Wifi Hi-speed Internet เป็นต้น การทำงานในแผนกก็ได้รับการเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{x}=4.03$) รวมทั้งผู้บริหารให้การสนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของพนักงานอยู่เสมอ ($\bar{x}=3.98$) และให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมของพนักงาน ($\bar{x}=3.97$) ซึ่งแสดงให้เห็นการเตรียมพร้อมของโรงแรมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{x}=3.96$) นอกจากนี้ผู้บริหารมีความตระหนักและสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน ($\bar{x}=3.94$) รวมทั้งให้การสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะสามารถตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าได้ ($\bar{x}=3.92$) ยิ่งไปกว่านั้นโรงแรมมีการส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
สร้างสรรค์ที่เป็นอิสระเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการอีกด้วย ($\bar{x}=3.92$)

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
โรงแรมของท่านมีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.05	.784	มาก
หัวหน้าแผนกของท่านทราบถึงความต้องการและสนับสนุนให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการทำงาน	4.07	.770	มาก
การทำงานของแต่ละแผนกมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี	3.99	.771	มาก
พนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน	4.09	.753	มาก
ในแผนกของท่านมีการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม	4.08	.773	มาก
ในแผนกของท่านมีการสื่อสารในการทำงานแบบสองทาง	3.98	.845	มาก
ภาพรวม	4.04	.615	มาก

ในด้านปัจจัยโครงสร้างองค์การของโรงแรมที่ทำการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 15 นี้ชี้ให้เห็นว่าโรงแรมต่าง ๆ มีการบริหารแบบกระจายอำนาจพอดีสมควร โดยพนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ($\bar{x}=4.09$) และในแต่ละแผนกงานจะมีการมอบหมายและกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.08$) รวมทั้งหัวหน้าแผนกให้ความสนใจกับความต้องการและคอยสนับสนุนพนักงานให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการทำงานสม่ำเสมอ ($\bar{x}=4.07$) ประกอบกับโรงแรมมีกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{x}=4.06$) ซึ่งช่วยส่งเสริมการประสานงานของแผนกต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.99$) โดยในแผนกจะใช้วิธีการสื่อสารในการทำงานแบบสองทาง ($\bar{x}=3.98$)

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในด้านภาวะผู้นำในองค์กร

ภาวะผู้นำในองค์กร	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
ผู้บริหารให้การสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	4.25	.763	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดข้อมูลนโยบายการฝึกอบรมไปยังพนักงานทุกคนอย่างชัดเจน	3.99	.715	มาก
ผู้บริหารมีแนวคิดที่ว่า “การอบรมคือการพัฒนาคนเพื่อสร้างบริการที่ดีแก่ลูกค้า”	4.06	.742	มาก
ผู้บริหารสนใจรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบปัญหาในการเข้ารับฝึกอบรม	4.03	.776	มาก
ผู้บริหารเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีและให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน	4.00	.870	มาก
ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสม ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับมา	4.01	.804	มาก
ผู้บริหารยินดีสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการฝึกอบรม	4.02	.821	มาก
ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า (AEC)	4.01	.838	มาก
ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องทักษะภาษาอังกฤษเพื่อรองรับลูกค้าจากประเทศในกลุ่ม AEC	4.02	.891	มาก
ภาพรวม	4.04	.630	มาก

จากข้อมูลในตารางที่ 16 เราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารของโรงแรมที่ศึกษานั้นได้แสดงถึงภาวะผู้นำในเรื่องการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=4.25$) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารของโรงแรมมีแนวคิดที่ว่า “การอบรมคือการพัฒนาคน เพื่อสร้างบริการที่ดีแก่ลูกค้า” ($\bar{x}=4.06$) ผู้บริหารสนใจรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบปัญหาในการเข้ารับฝึกอบรม ($\bar{x}=4.03$) และยินดีสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการฝึกอบรม ($\bar{x}=4.02$) โดยเฉพาะการให้ความสำคัญในเรื่องทักษะภาษาอังกฤษเพื่อรองรับลูกค้าจากประเทศในกลุ่ม AEC ($\bar{x}=4.02$) ซึ่งผู้บริหารได้มีการวางแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า (AEC) ($\bar{x}=4.01$) และยังเห็นด้วยในการส่งเสริม

สนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับมา ($\bar{x}=4.01$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ถึงข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมและปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมนั้น จะเห็นได้ว่าทั้งในส่วนภาพรวม และแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการฝึกอบรมตลอดจนปัจจัยภายในองค์กร ทั้ง 3 ปัจจัยต่างมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ทุกประเด็น จึงได้ศึกษาต่อไปว่าในภาพรวมที่อยู่ในระดับ “มากนั้นจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ในกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นที่ได้นำเสนอไปแล้วมาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลที่น่าสนใจ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้เห็นภาพและเข้าใจถึงกระบวนการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมที่ทำการศึกษามากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามเพศ

ความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม	เพศ	\bar{x}	S.D.	t	Sig
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	ชาย	4.01	.739	2.132	.013*
	หญิง	3.83	.868		
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	ชาย	4.25	.771	1.653	.665
	หญิง	4.11	.808		
การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	ชาย	4.22	.848	-.019	.519
	หญิง	4.22	.826		
การดำเนินการฝึกอบรม	ชาย	4.28	.761	.660	.284
	หญิง	4.23	.810		
การประเมินผลการฝึกอบรม	ชาย	4.12	.757	.929	.045*
	หญิง	4.05	.892		

จากตารางที่ 17 เราจะเห็นได้ว่า พนักงานโรงแรมเพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการจัดการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนมากกว่าพนักงานเพศหญิง ยกเว้นขั้นตอนการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเท่ากัน และเมื่อนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยมาทดสอบด้วยค่าสถิติ t พบว่า เพศที่แตกต่างกันของพนักงานจะมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามกลุ่มอายุ

ความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม	อายุ	\bar{x}	S.D.	F	Sig
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	20-30 ปี	3.97	.777	1.566	.210
	31-40 ปี	3.83	.906		
	40 ปีขึ้นไป	3.82	.809		
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	20-30 ปี	4.18	.772	.176	.838
	31-41 ปี	4.13	.810		
	40 ปีขึ้นไป	4.17	.838		
การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	20-30 ปี	4.21	.829	.372	.689
	31-41 ปี	4.18	.870		
	40 ปีขึ้นไป	4.28	.791		
การดำเนินการฝึกอบรม	20-30 ปี	4.19	.837	1.049	.351
	31-41 ปี	4.33	.745		
	40 ปีขึ้นไป	4.24	.761		
การประเมินผลการฝึกอบรม	20-30 ปี	4.09	.836	.053	.948
	31-41 ปี	4.07	.883		
	40ปีขึ้นไป	4.05	.826		

จากข้อมูลในตารางที่ 18 เราจะเห็นได้ว่า แสดงให้เห็นว่าพนักงานโรงแรมที่อยู่ในกลุ่มอายุแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อการจัดการฝึกอบรมในแต่ละขั้นตอนต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น กล่าวคือ ต่างกันเพียง .04-.15 ดังนั้น เมื่อนำค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของทั้ง 3 กลุ่มมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F จึงเป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม	ระดับการศึกษา	\bar{x}	S.D.	F	Sig
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	ประถมศึกษา	3.84	.698	4.655	.003*
	มัธยมศึกษา/ปวช.	4.00	.776		
	อนุปริญญา / ปวส.	4.01	.839		
	ปริญญาตรี	3.65	.914		
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	ประถมศึกษา	4.21	.840	1.339	.261
	มัธยมศึกษา/ปวช.	4.20	.797		
	อนุปริญญา / ปวส.	4.22	.750		
	ปริญญาตรี	4.03	.809		
การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	ประถมศึกษา	4.34	.822	6.263	.000*
	มัธยมศึกษา/ปวช.	4.34	.821		
	อนุปริญญา/ ปวส.	4.26	.795		
	ปริญญาตรี	3.92	.824		
การดำเนินการฝึกอบรม	ประถมศึกษา	4.15	.842	2.063	.105
	มัธยมศึกษา/ปวช.	4.33	.739		
	อนุปริญญา/ ปวส.	4.29	.770		
	ปริญญาตรี	4.11	.863		

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ความคิดเห็นในการ จัดการฝึกอบรม	ระดับการศึกษา	\bar{x}	S.D.	F	Sig
การประเมินผล	ประถมศึกษา	3.89	.849	3.042	.029*
การฝึกอบรม	มัธยมศึกษา/ปวช.	4.18	.851		
	อนุปริญญา/ ปวส.	4.15	.802		
	ปริญญาตรี	3.92	.849		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากข้อมูลในตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการฝึกอบรมเกือบทุกขั้นตอนของพนักงานโรงแรมที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวช.) นั้น มีค่าใกล้เคียงกับกลุ่มที่มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรืออนุปริญญาและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมที่ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีค่าสูงกว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมประถมศึกษาและเมื่อนำค่าสถิติ F มาทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดังกล่าวพบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันของพนักงานโรงแรมมีผลต่อความแตกต่างในความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงได้นำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดังกล่าวมาทดสอบด้วยค่า Least-Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่แตกต่างด้วยค่า LSD ได้ผลดังแสดงไว้ในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ด้านการวิเคราะห์ ความต้องการ ในการฝึกอบรม	ระดับการศึกษา			
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริญญา /ปวส.	ปริญญาตรี
ประถมศึกษา	3.84	-1.57	-1.64	.197
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.00		-0.06	.355*
อนุปริญญา / ปวส.	4.01			.362*
ปริญญาตรี	3.65			

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และกลุ่มที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการฝึกอบรม ด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม

ด้านการจัดทำแผนและ โปรแกรมการฝึกอบรม	\bar{x}	ระดับการศึกษา		
		มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	ปริญญา ตรี
ประถมศึกษา	4.34	.005	.082	.427*
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.34		.077	.422*
อนุปริญญา / ปวส.	4.26			.345*
ปริญญาตรี	3.92			

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่นๆ ทุกกลุ่ม

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับการศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการฝึกอบรม ด้านการประเมินผลการฝึกอบรม

ด้านการประเมินผลการ ฝึกอบรม	\bar{x}	ระดับการศึกษา		
		มัธยมศึกษา/ ปวช.	อนุปริญญา / ปวส.	ปริญญา ตรี
ประถมศึกษา	3.89	-.291*	-.260	-.028
มัธยมศึกษา/ปวช.	4.18		.031	.262*
อนุปริญญา / ปวส.	4.15			.231
ปริญญาตรี	3.92			

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา/ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) มีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม	ตำแหน่งงาน	\bar{x}	S.D.	t	Sig
การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน	3.80	.833	-1.064	.759
	พนักงานระดับปฏิบัติการ	3.92	.827		
การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน	4.11	.814	-.662	.893
	ปฏิบัติการ	4.17	.794		
การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน	4.06	.877	-1.725	.403
	ปฏิบัติการ	4.25	.821		
การดำเนินการฝึกอบรม	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน	4.19	.849	-.656	.432
	ปฏิบัติการ	4.26	.780		
การประเมินผล	ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ/หัวหน้างาน	3.94	.886	-1.473	.817
การฝึกอบรม	ปฏิบัติการ	4.10	.837		

จากข้อมูลในตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับหัวหน้าซึ่งหมายรวมถึงตั้งแต่หัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ รวมถึงผู้จัดการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมทุกขั้นตอนน้อยกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ กระนั้นก็ตามความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นระหว่างสองกลุ่มในแต่ละขั้นตอนเป็นความแตกต่างที่อยู่ในระดับเล็กน้อยเกือบทุกขั้นตอน ทำให้เมื่อนำค่าความแตกต่างมาทดสอบด้วยสถิติ t จึงเป็นความแตกต่างที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรมของ
พนักงานโรงแรม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ความคิดเห็นในการจัดการฝึกอบรม	ประสบการณ์ ในการทำงาน	\bar{x}	S.D.	F	Sig
การวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรม	น้อยกว่า 1 ปี	3.83	.863	2.764	.042*
	1-5 ปี	3.84	.839		
	6-10 ปี	4.16	.734		
	มากกว่า 10 ปี	4.15	.678		
การกำหนดวัตถุประสงค์ใน การจัดการฝึกอบรม	น้อยกว่า 1 ปี	4.21	.867	4.959	.002*
	1-5 ปี	4.07	.776		
	6-10 ปี	4.35	.709		
	มากกว่า 10 ปี	4.55	.724		
การจัดทำแผนและโปรแกรม การฝึกอบรม	น้อยกว่า 1 ปี	4.23	.845	5.705	.001*
	1-5 ปี	4.11	.815		
	6-10 ปี	4.58	.764		
	มากกว่า 10 ปี	4.57	.826		
การดำเนินการฝึกอบรม	น้อยกว่า 1 ปี	4.28	.715	8.415	.000*
	1-5 ปี	4.12	.814		
	6-10 ปี	4.64	.608		
	มากกว่า 10 ปี	4.65	.708		
การประเมินผลการฝึกอบรม	น้อยกว่า 1 ปี	4.06	.847	1.677	.171
	1-5 ปี	4.03	.838		
	6-10 ปี	4.06	.997		
	มากกว่า 10 ปี	4.36	.750		

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ($\bar{x}=4.55$) การดำเนินการฝึกอบรม ($\bar{x}=4.65$) การประเมินผลการฝึกอบรม ($\bar{x}=4.36$) นอกจากนี้ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มดังกล่าวยังสูงใกล้เคียงกับพนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ ระหว่าง 6-10 ปี ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม ดังนั้น เมื่อนำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเหล่านั้นมาทดสอบด้วยค่าสถิติ F จึงพบว่าประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เท่ากันของพนักงานมีผลให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อลักษณะการจัดฝึกอบรมในขั้นตอนต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในเกือบทุกขั้นตอน ยกเว้นขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม จากนั้นจึงได้นำความแตกต่างของค่าเฉลี่ยข้างต้นมาทดสอบด้วย Least-Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ด้านการวิเคราะห์ความต้องการ ในการฝึกอบรม	ประสบการณ์ในการทำงาน				
	\bar{x}	< 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	> 10 ปี
ประสบการณ์ในการทำงาน < 1 ปี	3.83	-.011	-.011	-.323	-.320*
ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี	3.84			-.312*	-.309*
ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี	4.16				.003
ประสบการณ์ในการทำงาน > 10 ปี	4.15				

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 25 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี นอกจากนี้ กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ ระหว่าง 1-5 ปี ยังมีความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 6-10 ปี อีกด้วย

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม	ประสบการณ์ในการทำงาน				
	\bar{x}	< 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	> 10 ปี
ประสบการณ์ในการทำงาน < 1 ปี	4.21		.140	-.142	-.340*
ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี	4.07			-.283	-.480*
ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี	4.35				-.197
ประสบการณ์ในการทำงาน > 10 ปี	4.55				

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 26 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม แตกต่างจากกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และ กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม

ด้านการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม	ประสบการณ์ในการทำงาน				
	\bar{x}	< 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	> 10 ปี
ประสบการณ์ในการทำงาน < 1 ปี	4.23		.118	-.343*	-.341*
ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี	4.11			-.461*	-.459*
ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี	4.58				.001
ประสบการณ์ในการทำงาน > 10 ปี	4.57				

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 27 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี และกลุ่มพนักงานโรงแรมกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่ม

พนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ด้านการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม
ด้านการดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรม	ประสบการณ์ในการทำงาน				
	\bar{x}	< 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	> 10 ปี
ประสบการณ์ในการทำงาน < 1 ปี	4.28		.160	-.357*	-.370*
ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี	4.12			-.517*	-.530*
ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี	4.64				-.012
ประสบการณ์ในการทำงาน > 10 ปี	4.65				

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่แตกต่างรายคู่ ในตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี และกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และกลุ่มพนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการจัดการฝึกอบรม
โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation)

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม

ปัจจัยภายใน องค์การ	การจัดการฝึกอบรม					
	การ วิเคราะห์ ความ ต้องการ	การ กำหนด วัตถุประสงค์	การจัดทำ แผนและ โปรแกรม	การ ดำเนิน การ	การ ประเมิน ผล	รวม
วัฒนธรรมองค์การ	.515** (.000)	.601** (.000)	.595** (.000)	.637** (.000)	.671** (.000)	.708** (.000)
โครงสร้างองค์การ	.463** (.000)	.582** (.000)	.533** (.000)	.609** (.000)	.575** (.000)	.646** (.000)
ภาวะผู้นำ	.497** (.000)	.605** (.000)	.581** (.000)	.634** (.000)	.646** (.000)	.695** (.000)

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 29 เมื่อพิจารณาข้อมูลจะเห็นว่าในภาพรวมปัจจัยภายในองค์การทั้ง 3 ปัจจัยที่ศึกษานี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมและเป็นความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยเปรียบเทียบมากที่สุด ($r=.708$) รองลงไปได้แก่ ภาวะผู้นำและโครงสร้างองค์การ ($r=.695$ และ $.646$ ตามลำดับ) นอกจากนี้ทั้งวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและภาวะผู้นำ ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทุกกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ด้วยเช่นกัน โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยภาวะผู้นำจะมีความสัมพันธ์โดยเปรียบเทียบสูงสุดกับการประเมินผลการฝึกอบรม ส่วนปัจจัยโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยเปรียบเทียบสูงสุดกับการดำเนินการฝึกอบรม

สมมุติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรม

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.708$) โดยมีความสัมพันธ์กับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการฝึกอบรมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ($r=.515, .601, .595, .637$ และ $.671$ ตามลำดับ)

สมมุติฐานที่ 2 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรม

ข้อมูลในตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานในโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.646$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมในทุกขั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยโครงสร้างองค์การนี้มีความสัมพันธ์กับขั้นตอนต่าง ๆ ของการฝึกอบรมตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม โดยมีค่า r ดังต่อไปนี้ $r=.463, .582, .533, .609$ และ $.575$ ตามลำดับ

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำในองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรม

ผลการศึกษาที่แสดงในตารางที่ 29 พบว่าในภาพรวมภาวะผู้นำในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมในโรงแรมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.695$) และภาวะผู้นำในองค์การนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมทั้ง 5 ขั้นตอน โดยมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการประเมินผลมากที่สุด ($r=.646$) รองลงมาคือขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม ($r=.634$) และมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมน้อยที่สุด ($r=.49$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 นี้มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอยู่ในโรงแรมกลุ่มตัวอย่าง อันประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม และเพื่อทำความเข้าใจกับปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรม ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้สนใจศึกษา 3 ปัจจัยด้วยกันคือ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก และขนาดกลาง ระดับ 3 ดาว ในจังหวัดกลุ่มภาคกลางตอนล่าง 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) สุ่มเลือกพนักงานระดับต่าง ๆ จากโรงแรมทั้งสิ้นจำนวน 10 แห่ง ได้พนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลวิชาการรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติทดสอบ t (t-test) สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และสถิติวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานโรงแรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง (ประมาณสองในสาม หรือคิดเป็นร้อยละ 65.00) และเป็นเพศชาย ประมาณหนึ่งในสาม (ร้อยละ 35.00) เกือบครึ่งหนึ่งของพนักงานมีอายุระหว่าง 20-30 ปี (คิดเป็นร้อยละ 46.50) ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 43.80) สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการถึงร้อยละ 80.00 ปฏิบัติงานในส่วน black of the house จำนวนร้อยละ 67.30 พนักงานจำนวนหนึ่งในสาม หรือร้อยละ 33.50 มีรายได้ระหว่าง 9,001-12,000 คือร้อยละ 46.50 มีระยะเวลาการทำงานในโรงแรมปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 41.50 ในขณะที่จำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งหรือร้อยละ 53.75 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานในโรงแรมมาก่อน ส่วนพนักงานอีกเกือบครึ่งหนึ่งที่เคยทำงานในโรงแรมอื่นมาก่อนนั้น

พบว่า มีจำนวนปีของประสบการณ์ส่วนใหญ่ น้อยกว่า 1 ปี (ร้อยละ 20.00) โดยในการย้ายงาน พนักงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมที่ทำอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 51.89) โดยเฉพาะในเรื่องต่างๆ เช่น เพื่อนร่วมงาน บุคลิกภาพ ทักษะในการทำงาน การสื่อสารภาษาอังกฤษ วัฒนธรรมในองค์กร กฎระเบียบในการทำงาน เป็นต้น

สำหรับข้อมูลในด้านการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา พบว่า ร้อยละ 44 ของพนักงานโรงแรมได้รับการฝึกอบรมน้อยกว่า 3 ครั้ง โดยพนักงานจำนวนเกือบครึ่ง (ร้อยละ 45) สนใจเข้ารับการฝึกอบรมเอง โดยได้ทราบข่าวการฝึกอบรมแต่ละครั้งจากหัวหน้างาน (ร้อยละ 39) และจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ (ร้อยละ 32) สำหรับหัวข้อที่พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุดคือ ทักษะการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานซึ่งมีอยู่ถึงร้อยละ 57

2. สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อการจัดการฝึกอบรม

ผลการศึกษาได้สะท้อนความคิดเห็นของพนักงานต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมว่า ทางโรงแรมได้มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการอบรมทั้ง 5 ขั้นตอน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจะอยู่ระหว่าง 3.82-4.00

3. สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรม

ผลการสรุปภาพรวมของความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมทั้ง 3 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และภาวะผู้นำในองค์กร พบว่า พนักงานโรงแรมมีความเห็นว่าปัจจัยทั้ง 3 มีแนวโน้มที่จะเอื้อต่อการจัดการฝึกอบรมดีพอสมควร ทั้งนี้ เนื่องจากว่าโครงสร้างองค์กรของโรงแรมมีลักษณะของการกระจายอำนาจสูง อีกทั้งโรงแรมยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่เป็นระบบในการอยู่ร่วมกันของพนักงานสูงรวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมก็มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงด้วยเช่นกัน

4. สรุปผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้วยสถิติทดสอบ t สรุปได้ว่าพนักงานโรงแรมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 ในขณะที่เมื่อพิจารณาด้านตำแหน่งงานพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความเห็นต่อกระบวนการจัดการ

ฝึกอบรมไม่แตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ รวมทั้งอายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อการกระบวนการจัดการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน

ส่วนการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้วยสถิติวิเคราะห์ค่า F สรุปได้ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ปวช. และพนักงานที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. นอกจากนี้พนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรียังมีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับอื่นๆทุกกลุ่ม และพนักงานโรงแรมที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา/ปวช. มีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับปริญญาตรี ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะการจัดฝึกอบรมในขั้นตอนต่าง ๆ แตกต่างกันในทุกขั้นตอน ยกเว้นขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม โดยความแตกต่างที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5. สรุปผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม

ผลจากการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมให้แก่พนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการฝึกอบรมก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2 โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม

ข้อมูลจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานในโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการฝึกอบรมต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับโครงสร้างองค์การในระดับปานกลางเช่นกัน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำในองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรม

การวิจัยครั้งนี้พบว่าภาพรวมของภาวะผู้นำในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานในโรงแรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำในองค์การนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมทั้ง 5 ขั้นตอนในระดับปานกลางอีกด้วย

จากผลการทดสอบและพบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 3 ปัจจัยกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมดังกล่าว นับว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นรา ขำคม (2544) ที่ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก และพบว่าปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาเช่นกัน

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขออภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม พบว่าพนักงานโรงแรมมีความคิดเห็นในระดับมากทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม แต่ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายที่น่าสนใจดังนี้

1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของกระบวนการจัดฝึกอบรมนั้น จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าทางผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมยังไม่ได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ให้มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะการประเมินความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการฝึกอบรม กล่าวคือตัวพนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่นั้นจะทราบดีว่าตนเอง ขาดความรู้หรือทักษะด้านใด หรือต้องการการฝึกความชำนาญเพิ่มเติมในเรื่องใด หากผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการอบรมจะทำให้ทราบความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงานที่ต้องอบรม ซึ่งจะทำให้ผลการอบรมออกมาในลักษณะที่เป็นการพัฒนาตัวของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการฝึกอบรมสามารถทำได้จากการสอบถามพนักงานก่อนการฝึกอบรมหรืออาจจะประเมินจากความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มาใช้บริการ รวมทั้งการตรวจสอบทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตพฤติกรรมรวมทั้งการสอบถามหัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (เสนห์ จุ้ยโต, 2544 ; Wernert & De Simone, 2006) นอกจากนี้ การได้วิเคราะห์ความต้องการของพนักงานที่ถูกต้องยังช่วยให้ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้แนวทางในการจัดหลักสูตรและเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและตอบสนองนโยบายขององค์กรได้ (ราณี อิศัยกุล, 2550)

1.2 ในการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมของโรงแรมที่ศึกษาพบว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งตารางการฝึกอบรมให้พนักงานทราบทุกครั้ง ผ่านหลายช่องทาง เช่น ผ่านหัวหน้างาน แผนกทรัพยากรบุคคล รวมทั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ ทำให้พนักงานได้รับข่าวสารในการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงรวมทั้งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการคัดเลือกวิทยากรในการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับหัวข้อที่ตั้งไว้ ซึ่งวิทยากรนั้นนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมและทำให้การฝึกอบรมประสบ

ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งแนวทางที่โรงแรมขนาดกลางหรือขนาดเล็กมักดำเนินการ คือ หัวหน้างานหรือผู้จัดการฝ่ายต่างๆ จะเป็นผู้สอนงานพนักงานเอง (ราณี อิศัยกุล, 2550) นอกจากการให้ความสำคัญกับการเลือกวิทยากรแล้ว ทางโรงแรมกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ยังได้จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และสื่อต่างๆ ที่ต้องใช้ในการอบรมเตรียมไว้อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ จงพิศ ศิริรัตน์ (2539) ที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในประเทศไทย พบว่าการอบรมและการพัฒนาพนักงานของโรงแรมชั้นนำในประเทศไทยนิยมใช้การฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานมากที่สุด ส่วนการปฐมนิเทศงาน การพัฒนาทักษะ การหมุนเวียนงาน และการพัฒนาการบริหารก็มีการนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานด้วยเช่นกัน แต่ไม่มากเท่าการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงาน โดยโรงแรมส่วนใหญ่จะนิยมใช้วิธีการพัฒนาหลายวิธีร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการ ทั้ง 5 คือ การฝึกปฏิบัติระหว่างทดลองงาน การปฐมนิเทศงาน การหมุนเวียนงาน การพัฒนาทักษะและการพัฒนาทางการบริหาร

นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่า พนักงานเห็นว่าผู้บริหารยังให้การสนับสนุนเรื่องงบประมาณในการจัดการฝึกอบรมไม่เพียงพอ และอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่ยังไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สอดคล้องกับราณี อิศัยกุล (2550) ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมว่ามีการจัดสรรงบประมาณหรือลงทุนในด้านการฝึกอบรมน้อยกว่าอุตสาหกรรมอื่น ดังนั้นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมควรดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอและเหมาะสมกับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพการจัดฝึกอบรมดียิ่งขึ้น

1.3 ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมนั้นได้มีการดำเนินไปอย่างหลากหลายด้วยดีกว่าขั้นตอนอื่น ๆ โดยเฉพาะในการดำเนินการได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็นได้ในระหว่างการฝึกอบรม และในระหว่างการฝึกอบรมมีการสาธิตให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจและมีความรู้สึกรับรู้มากขึ้นจากการได้ฝึกปฏิบัติระหว่างการอบรม รวมทั้งวิทยากรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน อาจจะเป็นไปได้ว่าเป็นการฝึกอบรมโดยหัวหน้างานในลักษณะที่ให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานเอง (on the job training) หรือการสอนงาน (job instruction training) ซึ่งเหมาะสำหรับการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติงานรวมทั้งพนักงานใหม่ให้มีทักษะในการทำงาน (ราณี อิศัยกุล, 2550) เนื่องจากโรงแรมกลุ่มตัวอย่างเป็นโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง กระนั้นก็ตามในการดำเนินการฝึกอบรมของโรงแรมยังไม่เป็นไปตามตารางที่กำหนดเท่าที่ควร ทำให้พนักงานมีโอกาสเข้ารับการอบรมน้อย นอกจากนั้นตัวของพนักงานก็มีงานประจำมากเกินไปและส่วนใหญ่ทำงานเป็นกะ ดังนั้นโอกาสที่จะจัดตารางจัดการอบรมให้พร้อมกันจึงเป็นเรื่องยาก (ศุภวรรณ รัตนโอภาส, 2550) ดังนั้นแต่ละแผนกควรทำแผนการอบรมตามวันเวลาที่สะดวกส่งฝ่ายบุคคลและอนุญาตให้พนักงานเข้ารับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์,

2553) เพื่อจะได้ให้พนักงานทุกคนมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและการจัดตารางการฝึกอบรมควรจัดในช่วงเวลาทำงานปกติซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้แล้วยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากและถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน (ราณี อีสัยกุล, 2550)

1.4 ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรมคือ การประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดอีกทั้งเป็นการประเมินความคุ้มค่าในการจัดการฝึกอบรมและเป็นข้อมูลในการดำเนินการฝึกอบรมในอนาคต ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับการอบรมแต่ละครั้ง มีการประเมินผลการฝึกอบรมในด้านเนื้อหา สถานที่ฝึกอบรม รวมทั้งด้าน โสตทัศนูปกรณ์และอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมซึ่งการประเมินดังกล่าว เป็นการประเมินเบื้องต้นหลังจากการฝึกอบรมเท่านั้น หากจะให้ทราบผลการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ควรมีการติดตามพนักงานที่ผ่านการอบรมว่าได้นำความรู้และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดซึ่งอาจจะทำได้จากการสอบถามหัวหน้างาน (ราณี อีสัยกุล, 2550)

2. ความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

พนักงานโรงแรมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม และด้านการประเมินผลการฝึกอบรมแตกต่างกัน ในขณะที่เมื่อพิจารณาด้านตำแหน่งงานพบว่าพนักงานระดับหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมไม่แตกต่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธีระทัต คงจันทร์ (2541) ในส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมพบว่า เพศชายให้ความสำคัญในด้านความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมน้อยกว่าเพศหญิงพนักงานที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อกระบวนการจัดการฝึกอบรมแตกต่างกัน โดยเฉพาะพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมด้านการวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมและการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษากลุ่มอื่นๆ ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานโรงแรมที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีความคิดเห็นการจัดการฝึกอบรมแตกต่างจากกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทั้งนี้อาจจะเป็นไปได้ว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงแรมนาน มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานในโรงแรมน้อยกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของธีระทัต คงจันทร์ (2541) พบว่า ประชากรที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น

ในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมแตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษามีความคิดเห็นต่อการดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมที่แตกต่างจากพนักงานที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไปและพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี โดยความแตกต่างที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ผลการศึกษาปัจจัยภายในองค์การอันประกอบไปด้วยวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการฝึกอบรม ซึ่งจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารของโรงแรมได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องรวมทั้งได้ให้ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการลูกค้าในโรงแรม เพราะปัจจุบันเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในทุกธุรกิจรวมทั้งช่วยอำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้มารับบริการ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมปัจจุบันมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งกำลังก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะภาษาอังกฤษเพื่อรองรับลูกค้าจากประเทศในกลุ่มอาเซียนอีกด้วย ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงแรมมีการเตรียมตัวในการที่จะพัฒนาฝีมือแรงงานในองค์การให้ได้มาตรฐาน และยกระดับคุณภาพการบริการของโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งถือว่าเป็นการเตรียมการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความสามารถสูงขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านแรงงานฝีมือในอนาคตอันใกล้ โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการขาดแคลนและด้อยทักษะด้านภาษาต่างประเทศทำให้สื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งเป็นชาวต่างชาติไม่ได้ (เพชรรัตน์ และคณะ, 2555) สอดคล้องกับการศึกษาของลำพอง บุคดา (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม คือ ต้องการให้มีการพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ อบรมความรู้ด้านขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมไทยและเทศกาลต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ตอบข้อซักถามของลูกค้าได้

ในส่วนของพนักงานพบว่าหัวหน้าแผนกงานทราบถึงความต้องการและสนับสนุนพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการทำงาน พนักงานแต่ละคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและภายในแผนกงานมีการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย หากแต่ยังมีบางประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญมากขึ้น เช่น การให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดข้อมูลนโยบายการฝึกอบรมไปยังพนักงานทุกคนอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้อิสระแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ การเอาใจใส่และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน รวมทั้งการรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบปัญหาในการ

ฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้การฝึกอบรมแต่ละครั้งสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในการสร้างเสริมคุณภาพการบริการแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจ สุดท้ายก็จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์จากการฝึกอบรมพนักงานอย่างเต็มที่และคุ้มค่ากับการลงทุน

6. ผลจากการศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลาง ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ในครั้งนี้ยังมีอีกที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งคือ จากข้อมูลการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม พบว่า พนักงานโรงแรมมากกว่าครึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน เพราะฉะนั้นทางโรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแก่พนักงานอย่างมากทั้งในด้านหัวข้อทักษะเฉพาะการทำงานที่กฎหมายกำหนด หรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ รวมทั้งต้องทำการปฐมนิเทศก่อนการเริ่มงานทุกครั้ง นอกจากนั้นการเข้าร่วมการฝึกอบรมตามหัวข้อต่าง ๆ ที่ทางโรงแรมกำหนดนั้น ในหัวข้อการฝึกอบรมทางด้านภาษา พบว่า พนักงานให้ความร่วมมือเข้ารับการฝึกอบรมค่อนข้างน้อยหรืออาจเป็นไปได้ว่าทางโรงแรมไม่ได้จัดหัวข้อการฝึกอบรมด้านภาษาให้กับพนักงาน เพราะส่วนใหญ่ลูกค้าของโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลาง ระดับ 3 ดาว นั้นจะเป็นคนไทย ผู้บริหารจึงไม่เน้นการฝึกอบรมทางด้านภาษาเพราะถือว่าไม่จำเป็น หรืออาจเกิดจากการขาดแคลนวิทยากรอบรมภาษาอังกฤษภายในองค์กรทำให้ไม่สามารถจัดอบรมทางด้านภาษาให้กับพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมอาจใช้วิธีการส่งบุคลากรไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกที่มีการจัดอบรมทางด้านภาษาต่างประเทศ รวมทั้งด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่ให้การสนับสนุนในการพัฒนาและยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเป็นปัญหาเร่งด่วนของอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในปัจจุบัน (เพชรรัตน์ และคณะ, 2555) ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในการพัฒนาคุณภาพการบริการของหน่วยงาน รวมทั้งจากการที่รัฐบาลได้กำหนดในพระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานให้สถานประกอบการจัดให้พนักงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของลูกจ้างทั้งหมดเข้ารับการฝึกอบรม นั้นหมายความว่าในแต่ละปีสถานประกอบการแต่ละแห่งจะต้องจัดให้พนักงานจำนวนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ได้เข้ารับการอบรมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้นโรงแรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางจึงควรมีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกันและปฏิบัติตาม ทั้งนี้ในปีพ.ศ. 2555 กระทรวงแรงงานมุ่งยกระดับฝีมือแรงงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะช่วยในการจัดอบรม 9 หลักสูตรสู่ความสำเร็จให้กับสถานประกอบการที่มีพนักงานจำนวนต่ำกว่า 100 คน ซึ่งโรงแรมขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่จะมีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 100 คนได้เข้ารับการอบรม (วิชัย คงรัตนชาติ, 2555) ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งจากหน่วยงาน

ภายในและภายนอกองค์การสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และประโยชน์โดยรวมขององค์การด้วยการฝึกอบรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ และยังช่วยสนับสนุนและสร้างเสริมกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่ากับการลงทุนในการฝึกอบรม (Walker & Miller, 2010)

7. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์การกับการจัดการฝึกอบรม พบว่า ปัจจัย ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำขององค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมสวดคล้องกับ นรา ขำคม (2544) ที่พบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การของโรงแรมขนาดเล็ก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านฝึกอบรมและพัฒนา โดยโรงแรมขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่มีฝ่ายฝึกอบรม ดังนั้นจึงใช้วิธีการอบรมพนักงานโดยการสอนงานของหัวหน้างาน การหาผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากและเสี่ยงกับการที่พนักงานลาออก ทำให้โรงแรมขนาดเล็กไม่ลงทุน เพราะคิดว่าไม่จำเป็นและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน นอกจากนั้นพนักงานมีความรู้พื้นฐานน้อย ทำให้ไม่เข้าใจเทคนิคที่มีความยากต่อความรู้พื้นฐานของตนเอง โดยเฉพาะการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการจัดการฝึกอบรมของโรงแรมขนาดเล็ก

5.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดฝึกอบรม

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรม ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ที่ได้นำเสนอไว้ จะเห็นว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามนั้นเห็นว่า ทางโรงแรมได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมในระดับมากแล้วก็ตาม หากแต่ผู้วิจัยขอให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสำหรับโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนนั้น ผู้รับผิดชอบฝึกอบรมควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานโรงแรมก่อนเป็นอันดับแรก เพราะจะช่วยทำให้ทราบข้อมูลและวางแนวทางสำหรับการดำเนินการฝึกอบรมในขั้นตอนต่อไป และควรให้ความสำคัญกับประเด็นของการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมด้วย เพราะผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถที่แตกต่างกัน ก็จะมีผลต่อระดับความสนใจ การรับรู้ในเรื่องที่อบรมแตกต่างกัน ดังนั้นประสิทธิภาพที่ได้รับจากการอบรมก็จะไม่เท่าเทียมกันในแต่ละบุคคล แต่ถ้ามีการ

ประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานก่อนเข้ารับการฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมสามารถวิเคราะห์ แยกแยะกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหัวข้อที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม ซึ่งการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือดูจากแบบสอบถาม การใช้บริการของลูกค้า การสำรวจข้อมูลจากเอกสารและการสังเกตพฤติกรรมก็ได้

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาเป็นประเด็นแรก คือ ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานด้วย พร้อมทั้งการชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ถึงความคาดหวังขององค์กรจากการจัดการฝึกอบรมไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับรู้ว่าภายหลังจากที่อบรมแล้วจะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้หากวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและพนักงานเองก็รู้ถึงความคาดหวังขององค์กรจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและยินดีในการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม

3. การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม

ในการจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวผู้เข้าอบรมให้มีความเหมาะสมกับหัวข้อการอบรม รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณในการอบรมอย่างเพียงพอ เพราะหากมีงบประมาณในการจัดการอบรมที่เพียงพอ แต่ผู้เข้าอบรมมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับหัวข้อฝึกอบรมนอกจากจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณแล้ว ตัวผู้เข้าอบรมก็ไม่เกิดการเรียนรู้ ไม่ใส่ใจการฝึกอบรมเพราะหัวข้อการอบรมไม่เหมาะสมกับผู้อบรม ส่งผลให้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมก็ไม่สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้อย่างเต็มที่

4. การดำเนินการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรม สิ่งสำคัญที่สุดควรมีการจัดการฝึกอบรมตามตารางที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีตารางการปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงตารางการฝึกอบรมอาจจะมีผลทำให้พนักงานไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมต้องดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการแจ้งให้พนักงานทราบหากมีการเปลี่ยนแปลงตารางการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาเพื่อมาเข้ารับการอบรมได้ โดยในการจัดการอบรมควรจัดในเวลาทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าร่วมอบรมได้และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จะช่วยให้พนักงานเกิดความตระหนักในการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

5. การประเมินผลการฝึกอบรม

ภายหลังการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมควรมีแนวทางในการปฏิบัติสำหรับการประเมินผลที่ชัดเจน และควรมีการติดตามการประเมินผลตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้ประเมินผลการดำเนินงานว่าพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วสามารถนำความรู้ ทักษะ และความสามารถไปใช้ในการ

พัฒนางานในหน้าที่และก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย เพราะการฝึกอบรมที่ไม่มีผลการประเมินผลก็ไม่สามารถที่จะวัดค่าความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญและไม่อยากจัดสรรงบประมาณในส่วนของการฝึกอบรม แต่ถ้ามีการดำเนินการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ และมีการติดตามประเมินผลตลอดเวลา การจัดการฝึกอบรมก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม และเจ้าของโรงแรม นอกจากนี้แล้วยังส่งผลดีต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการในโรงแรมอีกด้วย และนอกจากการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมควรมีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมแล้วด้วยว่าพนักงานที่ผ่านการฝึกนั้นได้นำความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริงได้ผลมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะใช้วิธีการสอบถามจากหัวหน้างาน และควรมีการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ก่อนนำมาสรุปเป็นภาพรวมของการประเมินผลเพื่อจะได้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมควรทบทวนและปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรมให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

6. ปัจจัยภายในองค์กร

การศึกษาปัจจัยภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และภาวะผู้นำในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมนั้น ถึงแม้จากผลการศึกษาจะพบว่าผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรจะมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงก็ตาม แต่ก็ยังมีประเด็นที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมคือ ผู้บริหารโรงแรมหรือผู้นำในองค์กรควรสนใจรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบปัญหาจากการเข้ารับการฝึกอบรมด้วย เพราะพนักงานทุกคนต้องการความรักความเอาใจใส่ โดยเฉพาะจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อีกทั้งการที่ผู้บริหารยอมรับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารเห็นความสำคัญของพนักงานทุกคน และยินดีที่จะเสนอแนะและบอกเล่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารเองก็จะได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรมให้ดีขึ้น รวมทั้งยังเป็นการประเมินผลการจัดการฝึกอบรมด้วยอีกทางหนึ่ง

7. การกำหนดนโยบายจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม

เนื่องจากในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จำเป็นต้องมีงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเสมอ ดังนั้นผู้บริหารโรงแรมอาจจะทำความร่วมมือระหว่างโรงแรมในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญในการจัดอบรมให้พนักงานโรงแรมมีทักษะและความสามารถในด้านต่างๆมากขึ้น ในการจัดการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรมได้ในระดับหนึ่ง อีกทั้งยังเป็นการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การทั้งนี้จะช่วยให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันจะส่งผลไปถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ และตอบสนองความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้โรงแรมควรจะกำหนดสัดส่วนงบประมาณในการฝึกอบรมจากกำไรสุทธิต่อปีหรือจากงบค่าใช้จ่ายประจำปีไว้เช่นกัน ส่วนจะจัดสรรอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละโรงแรม แต่ก็ควรคำนึงไว้ให้มากเพราะงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพการฝึกอบรมของโรงแรมแต่ละแห่งแตกต่างกัน การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะช่วยทำให้ประสิทธิภาพการฝึกอบรมดียิ่งขึ้น และยังเป็นการใช้งบประมาณในการฝึกอบรมอย่างคุ้มค่าอีกด้วย

8. การสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

การฝึกอบรมในโรงแรมแต่ละครั้งนั้นย่อมมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น และเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุน โรงแรมต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่ฝึกอบรมแล้วอยู่กับองค์การให้นานขึ้นโดยโรงแรมอาจกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ไว้ให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือการส่งไปฝึกอบรมต่างประเทศ การประเมินผลงานประจำปีสำหรับพนักงานที่เข้าฝึกอบรมครบตามเกณฑ์นโยบายของโรงแรม เพื่อให้พนักงานเห็นความสำคัญในการฝึกอบรมและสามารถวางแผนการทำงานในอนาคต และพนักงานก็จะเกิดความรักความผูกพันต่อโรงแรมมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยแนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 นี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจจะศึกษาในประเด็นนี้ต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติม ทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมทางการเมือง วงจรเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คู่แข่ง เป็นต้น เพื่อที่จะได้รู้ว่านอกจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้วิจัยศึกษาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่อาจจะมีผลต่อการจัดการการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้การเสนอแนวทางการจัดการฝึกอบรมทันสมัย เหมาะสมกับสถานการณ์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษากลุ่มประชากร เฉพาะพนักงานโรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็กในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 เท่านั้น ดังนั้น ควรศึกษากลุ่มประชากรอื่นๆ เพื่อจะได้เปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้รับและนำมาสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

บรรณานุกรม

กรมการท่องเที่ยว. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

<http://www.thaipr.net/nc> สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2558.

กุลธนา ธนาพงศธร และไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : รุ่งรัตน์พรินติ้ง, 2550.

ขจิต กอบเดช. งานโรงแรมฝ่ายห้องพัก งานแม่บ้านในโรงแรมและในสถาบันอื่น ๆ กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทิก จำกัด, 2547.

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. การฝึกอบรมเชิงพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

จงพิศ ศิริรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในประเทศไทย”.

วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2539.

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม ; กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร”. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2553.

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551

ธีระทัต คงจันทร์. “การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอกคอร์ด”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.

นงค์นุช ศรีธนาอนันต์. การโรงแรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2548.

นรา ขำคม. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก”.

วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2544.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์กร แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทเท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิชซิง จำกัด, 2541.

บรรยงค์ โตจินดา. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546.

ประสงค์ ฤทธิเดช. “การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2550.

- ปานทิพย์ ปานแสง. “นโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทันสมัยใน กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์นโยบายและการบริหารสังคมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก, 2542.
- เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์และคณะ. “การวิจัยพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย”. รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.
- มณฑกานติ แลนแคสเตอร์. การตลาดโรงแรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2549.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การพัฒนาบุคลากรในงานโรงแรมและภัตตาคาร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.
- ยุทธพงษ์ ไกยวรรณ. พื้นฐานการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- ราณี อิลิชัยกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ, 2550.
- ลำพอง บุคดา. “ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมต่อบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากร”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2548.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2547.
- วิจิตร อวาทกุล. การฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ, 2540.
- วิชัย คงรัตนชาติ. “การเตรียมความพร้อมแรงงานไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”. รายงานการวิจัยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2555.
- วิเชียร เกตุสิงห์. “ค่าเฉลี่ยกับการแปรความหมาย; เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้”. การวิจัยศึกษา. (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2538) : 4.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สุดา สุวรรณภิมมัย ขวลิต ประภาวามนธ์ ลิทธิกาล ศรีวะรมย์ และจิรศักดิ์ วิยะจันทร์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และไซเท็ก จำกัด, 2540.
- ศุภวรรณ รัตนโอภาส. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร ; ศึกษากรณี เอ –วัน เดอะรอยัลครุส พัทยา”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- โรงแรมที่พัก. โรงแรมและรีสอร์ทขนาดกลางและขนาดเล็ก. <http://www.agoda.com/th-th> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2555.

สถาบันฝึกอบรมวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว (สรท.) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.

การบริหารและการจัดการโรงแรม. กรุงเทพฯ : ไทยยูเนียนกราฟฟิกส์, 2545.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน.

http://www.tca.or.th/tca_website/img/knowledges/

สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2557

สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. ประเภทของโรงแรม.

<http://www.portal.nso.go.th/otherWS-world-context-root/index.jsp>

สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2555.

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2. แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลาง

ตอนล่าง 2 พ.ศ. 2557-2560. <http://www.osmcentral-s2moi.go.th/A.pdf>

สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2557.

สุภาภรณ์ มุสิกะโสภณ. การบริหารงานบุคคลของโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2536.

เสนห์ จุ้ยโต. การฝึกอบรมเชิงระบบ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.

Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. Human resource management 6th ed.

The United State of America: Dryden Press, 2000.

Desimone, R.L., & Harris, D.M. Human resource Development 2nd ed. New York:

Dryden Press, 1998.

Gomez-Mejia, Balkin, D.B., & Cardy, R.L. Managing human resource 3rd ed.

New jersey: Prentice-Hall, 2001.

John R. Walker & Jack E. Miller. Supervision in the Hospitality Industry. 6th ed. NJ :

John Wiley Sons, 2010.

Medlik, S. The business of hotel. 2nd. Oxford : Butterworht-Heinmann, 1989.

Werner, J.M., & DeSimone, R.L. Human resource Development. (4th ed.). United

States of America: South-Western, 2006.



ภาคผนวก

แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แบบสอบถาม

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม :
ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2

คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2” ประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความเห็นที่มีต่อการฝึกอบรมแก่พนักงานในโรงแรม

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการฝึกอบรม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบคำถามตามความคิดเห็นและตรงกับความจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอให้การรับรองว่าข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่มีการเผยแพร่ใด ๆ ต่อท่านผู้ตอบทั้งสิ้น ทั้งนี้ เพราะผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1 () ชาย

2 () หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

1 () ประถมศึกษา

2 () มัธยมศึกษา/ปวช.

3 () อนุปริญญา/ปวส.

4 () ปริญญาตรี

5 () สูงกว่าปริญญาตรี

6 () อื่นๆ ระบุ.....

4. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน

1 () ผู้จัดการ

2 () ผู้ช่วยผู้จัดการ

3 () หัวหน้างาน

4 () ปฏิบัติการ

5. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้มาแล้ว..... ปี.....เดือน (โรงแรมปัจจุบัน)

6. ท่านทำงานในโรงแรมแห่งนี้มาแล้ว..... ปี.....เดือน

7. ท่านทำงานสังกัดแผนกใด

1 () พนักงานส่วนหน้า

2 () พนักงานส่วนหลัง

8. รายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย..... บาท (เงินเดือนและค่าบริการ)

9. ก่อนที่ท่านจะมาทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ ท่านเคยมีประสบการณ์ทำงานโรงแรมมาก่อนหรือไม่
- 1 () เคย ทำที่โรงแรมอื่นมาก่อน..... ปี.....เดือน (รวมทุกโรงแรมที่เคยทำมา)
 - 2 () ไม่เคย (ข้ามไปตอบ ข้อ 12)
10. เหตุผลในการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน
- 1 () เพื่อเลื่อนตำแหน่ง
 - 2 () เพื่อเลื่อนเงินเดือน
 - 3 () เพื่อสวัสดิการที่ดีขึ้น
 - 4 () เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ ๆ
 - 5 () เพื่อความสะดวกในการเดินทาง
 - 6 () สถานที่ทำงานใกล้ภูมิลำเนา
 - 7 () ต้องการงานในโรงแรมที่มีชื่อเสียง
 - 8 () เพื่อนแนะนำ
 - 9 () อื่น ๆ ระบุ.....
11. ท่านมีการปรับตัวให้เข้ากับโรงแรมที่ท่านทำงานอยู่ในระดับใด
- 1 () มากที่สุด
 - 2 () มาก
 - 3 () ปานกลาง
 - 4 () น้อย
 - 5 () น้อยที่สุด
12. เรื่องที่ท่านต้องปรับตัวมากที่สุดคือ.....
13. ในรอบปีที่ผ่านมา (ม.ค.- ธ.ค. 2556) ท่านได้รับการฝึกอบรมจำนวน ครั้ง
- หัวข้อที่ท่านเข้ารับการอบรม (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1 () การปฐมนิเทศก่อนการทำงาน
 - 2 () มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอัคคีภัย
 - 3 () มาตรการรักษาความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ
 - 4 () ทักษะการทำงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงาน
 - 5 () หลักสูตรมาตรฐานการบริการของโรงแรม
 - 6 () ทักษะทางด้านภาษา
 - 7 () หลักสูตรผู้บริหาร
 - 8 () หลักสูตรหัวหน้างาน (Train the trainer)
 - 9 () อื่นๆ ระบุ.....
14. วิธีการเข้ารับการฝึกอบรม
- 1 () บังคับจากหัวหน้างาน
 - 2 () สมัครใจ
 - 3 () บางครั้งถูกบังคับบางครั้งโดยสมัครใจ
 - 4 () ตามกฎระเบียบที่โรงแรมกำหนด
 - 5 () อื่นๆ ระบุ.....
15. ท่านทราบข่าวการฝึกอบรมแต่ละครั้งจากบุคคลใด
- 1 () หัวหน้างาน
 - 2 () ฝ่ายฝึกอบรม
 - 3 () เพื่อนร่วมงาน
 - 4 () บอร์ดประชาสัมพันธ์
 - 5 () อื่นๆ ระบุ.....

ตอนที่ 2 ความเห็นที่มีต่อการฝึกอบรมแก่พนักงานโรงแรม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1, 2, 3, 4 หรือ 5 ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายความว่า ปฏิบัติมากที่สุด หรือเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
 4 หมายความว่า ปฏิบัติมาก หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
 3 หมายความว่า ปฏิบัติปานกลาง หรือเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
 2 หมายความว่า ปฏิบัติน้อย หรือนาน ๆ ครั้ง
 1 หมายความว่า ไม่เคยมีการปฏิบัติเลย

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม					
1.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการสอบถามหัวข้อที่ต้องการฝึกอบรมก่อนเสมอ					
2.	การจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมจะมีการสอบถามความสนใจของพนักงานก่อน					
3.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการฝึกอบรม					
4.	พนักงานสามารถวิเคราะห์ความเหมาะสมของหัวข้อการฝึกอบรมได้					
5.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้จัดการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานมากกว่าความต้องการของเจ้าของโรงแรมหรือผู้บริหารระดับสูง					
	การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม					
6.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่					
7.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทุกครั้ง					
8.	ก่อนการฝึกอบรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
9.	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม					
10.	ผู้เข้ารับการอบรมรู้ถึงความคาดหวังขององค์กรในการจัดการฝึกอบรม					
	การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม					
11.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมคัดเลือกวิทยากรในการฝึกอบรมได้เหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม					

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12.	ในการฝึกอบรมมีการใช้สื่อและเครื่องมือที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหัวข้อการฝึกอบรม					
13.	งบประมาณในการฝึกอบรมเพียงพอและเหมาะสม					
	การจัดทำแผนและโปรแกรมการฝึกอบรม					
14.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมมีการแจ้งตารางการฝึกอบรมให้พนักงานทราบทุกครั้งที่มีการฝึกอบรม					
15.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการจัดการฝึกอบรม					
16.	ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมกำหนดผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสมกับหัวข้อการฝึกอบรม					
	การดำเนินการฝึกอบรม					
17.	กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นไปตามตารางที่กำหนดไว้					
18.	มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ เหตุผล เวลา ให้พนักงานทราบก่อนการฝึกอบรม					
19.	มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามและแสดงความคิดเห็นได้ในระหว่างการอบรม					
20.	ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
21.	ในระหว่างการฝึกอบรมมีการสาธิตเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น					
22.	ในการฝึกอบรมมักจะมีการจัดเวลาสำหรับฝึกปฏิบัติไว้อย่างเพียงพอ					
23.	เมื่อมีคำถามระหว่างการฝึกอบรมวิทยากรสามารถตอบคำถามผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน					
24.	ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกรู้สึกมั่นใจมากยิ่งขึ้นจากการได้ฝึกปฏิบัติในการอบรมแต่ละครั้ง					
	การประเมินผลการฝึกอบรม					
25.	มีการประเมินผลหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมทุกครั้ง					
26.	มีการประเมินผลวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม					
27.	มีการประเมินผลสถานที่ฝึกอบรม					
28.	มีการประเมินผลเนื้อหาการฝึกอบรม					
29.	มีการประเมินผลจากสื่อดัดทัศนอุปกรณ์ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม					
30.	มีวิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่หลากหลายและเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 1,2,3,4 หรือ 5 ตรงกับสภาพความเป็นจริงข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|-------------|----------------------|
| 5 | หมายความว่า | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 | หมายความว่า | เห็นด้วย |
| 3 | หมายความว่า | ไม่แน่ใจ |
| 2 | หมายความว่า | ไม่เห็นด้วย |
| 1 | หมายความว่า | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	วัฒนธรรมองค์การ					
1.	โรงแรมของท่านให้ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการลูกค้า					
2.	โรงแรมของท่านให้การสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้					
3.	ผู้บริหารมีการกำหนดแผนนโยบายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต					
4.	โรงแรมของท่านเตรียมพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ					
5.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของพนักงานอยู่เสมอ					
6.	ผู้บริหารมีความตระหนักและสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน					
7.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมของพนักงาน					
8.	การฝึกอบรมมีผลต่อการประเมินผลประจำปี					
9.	โรงแรมของท่านส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นอิสระ เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ					
10.	ในแผนกของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย					
	โครงสร้างองค์การ					
11.	โรงแรมของท่านมีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
12.	หัวหน้าแผนกของท่านทราบถึงความต้องการและสนับสนุนให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการทำงาน					
13.	การทำงานของแต่ละแผนกมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี					
14.	พนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน					
15.	ในแผนกของท่านมีการมอบหมายกระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	รายการ	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16.	ในแผนกของท่านมีการสื่อสารในการทำงานแบบสองทาง					
	ภาวะผู้นำในองค์กร					
17.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
18.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดข้อมูลนโยบายการฝึกอบรมไปยังพนักงานทุกคนอย่างชัดเจน					
19.	ผู้บริหารมีแนวคิดที่ “การอบรมคือการพัฒนาคน เพื่อสร้างบริการที่ดีแก่ลูกค้า”					
20.	ผู้บริหารสนใจรับฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ประสบปัญหาในการเข้ารับการฝึกอบรม					
21.	ผู้บริหารเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดีและให้ความเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน					
22.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการฝึกอบรมให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับมา					
23.	ผู้บริหารยินดีสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการฝึกอบรม					
24.	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้า (AEC)					
25.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องทักษะภาษาอังกฤษเพื่อรองรับลูกค้าจากประเทศในกลุ่ม AEC					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม

4.1 การจัดการการฝึกอบรม ท่านคิดว่าควรจะเป็นรูปแบบใด

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการจัดการฝึกอบรมอย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประวัติผู้วิจัย

1. ชื่อ สกุล นางสาวแววดาว จงกลณี
2. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการโรงแรม
3. หน่วยงานที่สามารถติดต่อได้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล
คณะอุตสาหกรรมบริการโรงแรมและการท่องเที่ยว ตำบลหัวหิน
อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
รหัสไปรษณีย์ 77110 โทร. 032-618500
E-mail : startwomoonlight@hotmail.com
4. ประวัติการศึกษา
ปริญญาตรี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตวังไกลกังวล สาขาวิชาการโรงแรม
ปริญญาโท วิทยาลัยดุสิตธานี สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร
5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ
สาขาวิชาการท่องเที่ยว
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัย
 - 6.1 ผลงานวิจัย เรื่อง “ความหลากหลายทางชีวภาพของพืชสมุนไพรในเขตพื้นที่ทุ่งสามร้อยยอด”
ประจำปีงบประมาณ 2557
หน่วยงานที่สนับสนุน : สำนักบริหารโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
 - 6.2 ผลงานวิจัย เรื่อง “ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการใช้พืชผักพื้นบ้านประกอบอาหาร”
ประจำปีงบประมาณ 2556
หน่วยงานที่สนับสนุน : สำนักบริหารโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนา
มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ประวัติผู้วิจัย

1. ชื่อ สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวัฒน์ วงศ์อรุณ
2. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8
3. หน่วยงานที่สามารถติดต่อได้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตวังไกลกังวล
คณะอุตสาหกรรมการโรงแรมและการท่องเที่ยว ตำบลหัวหิน
อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
รหัสไปรษณีย์ 77110 โทร. 032-618500
E-mail : wiwornw@yahoo.com
4. ประวัติการศึกษา
ปริญญาตรี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สาขาวิชาอาหารและโภชนาการ
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ (อาหารและโภชนาการ)
ปริญญาโท วิทยาลัยดุสิตธานี สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคาร
5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ
สาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาการพัฒนาชุมชน สาขาการศึกษา
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัย
 - 6.1 ผลงานวิจัย เรื่อง “ความหลากหลายทางชีวภาพของพืชสมุนไพรในเขตพื้นที่ทุ่งสามร้อยยอด”
ประจำปีงบประมาณ 2557
หน่วยงานที่สนับสนุน : สำนักบริหารโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและ
พัฒนา มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
 - 6.2 ผลงานวิจัย เรื่อง “ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการใช้พืชผักพื้นบ้านประกอบอาหาร”
ประจำปีงบประมาณ 2556
หน่วยงานที่สนับสนุน : สำนักบริหารโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนา
มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
 - 6.3 ผลงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมการบริโภคผลิตภัณฑ์และการแปรรูปสับปะรดของ
ประชากรในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์” ประจำปีงบประมาณ 2551
หน่วยงานที่สนับสนุน : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

6.4 ผลงานวิจัย เรื่อง “การศึกษาศักยภาพอาหารท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยวหัวหิน-ชะอำ”

ประจำปีงบประมาณ 2551

หน่วยงานที่สนับสนุน : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

6.5 ผลงานวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในการบริโภคอาหารไทย

บริเวณชายหาดทะเลฝั่งอ่าวไทย” ประจำปีงบประมาณ 2550

หน่วยงานที่สนับสนุน : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

