Ph.D. in Social Sciences Journal Vol. 12 No. 2 (May - August 2022)

DOI: 10.14456/phdssj.2022.31

Received:	June	10, 2020
Revised:	August	25, 2022
Accepted:	August	26, 2022

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมในเครือเดอะซายน์

พรรณพัฒน์ ภูวนนท์[1] ดวงเดือน จันทร์เจริญ[2]
กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์[3] ณรัฐ วัฒนพานิช[4]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิจัยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 เก็บข้อมูลจากหัวหน้าแผนกของโรงแรม โดยการสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน และเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามกับพนักงาน จำนวน 692 คน เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) หมุนแกนด้วยวิธี Equamax ขั้นที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ผลการวิจัยพบว่า (1) โรงแรมมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยมีการวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ และมีการติดตามประเมินผล เพื่อนำผลไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อไป (2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ 4 ทักษะ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และทักษะด้านบุคลิกภาพ นำข้อมูลที่ได้ไปออกแบบพัฒนาโครงการฝึกอบรม และ (3) ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม และให้เพิ่มเติมว่า ควรติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; สมรรถนะ; การพัฒนาสมรรถนะ

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

พรรณพัฒน์ ภูวนนท์, ดวงเดือน จันทร์เจริญ, กฤษดา ตั้งชัยศักดิ์ และณรัฐ วัฒนพานิช. (2565). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมในเครือเดอะซายน์. *วารสารดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 12*(2), 424-440.

[1] หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: peung.pannapat.p@gmail.com
[2] คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[3] สถาบันการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
[4] คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

A Competency Development Model for Hotel Personnel: A Case Study of the Zign Hotel Chain

Pannapat Puvanont[1] Duangduen Chancharoen[2]
Krisda Tanchaisak[3] Narat Wattanapanit[4]

Abstract

The research article objectives were (1) to study the conditions and needs for developing performance competency of the staff of the Zign Hotel Group, (2) to create a model for performance competency development, and (3) to assess the model of the performance competency development. The research consisted of 3 steps. Step 1 fulfilled the first objective through conducting in-depth interviews with 24 hotel department heads. Questionnaires were also used to collect data from 692 employees. Step 2 was the development of a performance competency model via Exploratory Factor Analysis (EFA) with Equamax rotation to extract the related factors. Step 3 was conducted with nine experts recruited to assess the created model.

The research findings were threefold. The first finding revealed that the hotel considered personal development as a necessity, and thus set a plan to uplift operational knowledge and skills among the staff by organizing internal trainings. The training plan aimed at promoting the staff's continuous learning and multi-task ability. Monitoring and evaluation were also continuously conducted to yield feedbacks for further personnel improvement and development. The second finding indicated four skills derived from the factor analysis: Human relations skills, cognitive skills, operational technical skills, and personality skills. The finding in this step was used to develop the competency development model.

Keywords: Development Model; Competency; Competency Development
Type of Article: Research Article

Cite this article as:
Puvanont, P., Chancharoen, D., Tanchaisak, K., & Wattanapanit, N. (2022). A competency development model for hotel personnel: A case study of the Zign Hotel Chain. *Ph.D. in Social Sciences Journal, 12*(2), 424-440.

[1] Doctor of Philosophy Program in Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Haumark, Bangkapi, Bangkok 10240, Thailand
Email: peung.pannapat.p@gmail.com
[2] Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University
[3] Institute of International Studies, Ramkhamhaeng University
[4] Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมบริการที่มีขนาดใหญ่และเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยอุตสาหกรรมนี้เกิดจากความร่วมมือจากหลากหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจนำเที่ยว และธุรกิจที่พักแรม ซึ่งธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นเพื่อรองรับการเดินทางเข้ามาของนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจทุกประเภท โดยสามารถสร้างงานและสร้างอาชีพให้กับประชาชนของประเทศอย่างทั่วถึง โดยธุรกิจสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคือธุรกิจโรงแรมซึ่งมีการสร้างอาชีพให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก

หัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจโรงแรมคือคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นอาวุธสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เพราะนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว ยังเป็นการโฆษณาให้ลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาใช้บริการด้วยการบอกต่อ (word of mouth) ดังนั้น การให้บริการที่เป็นเลิศเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจโรงแรมและ การท่องเที่ยว ตลอดจนสร้างรายได้ให้กับประเทศ “การบริการ” จึงเป็นกิจกรรมที่ผู้ให้บริการจัดทำขึ้นตามความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการอย่างทันทีทันใด

ธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีส่วนช่วยเสริมสร้างระบบเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศให้แข็งแกร่งขึ้น และยังเป็นธุรกิจที่สำคัญในการสร้างงาน ทั้งนี้ งานโรงแรมเป็นงานบริการที่มีความละเอียดอ่อน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีความสำคัญเกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ โดยงานบริการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับหน้าที่ของบุคลากรซึ่งเป็นพนักงานโรงแรม คุณภาพของบุคลากรถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน หากองค์กรใดมีกำลังคนที่มีคุณภาพ ย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Sivalai & Sonsuphap, 2014)

โรงแรม The Zign เป็นโรงแรมระดับห้าดาวที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยในปัจจุบันมีโรงแรมในเครือทั้งสิ้น 9 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษา 3 แห่ง คือ โรงแรม The Zign โรงแรม Garden Seaview และ โรงแรม 365 เนื่องจากเป็นโรงแรมที่สร้างใหม่ มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ใกล้เคียงกัน และมีผู้บริหารทีมเดียวกัน อย่างไรก็ตาม โรงแรมทั้งสามแห่งประสบปัญหาพนักงานมีอัตราการลาออกจากงานสูง จึงส่งผลกระทบต่อการให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรม โดยอาจทำให้จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรมลดลง ซึ่งผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการมีคุณภาพแก่ลูกค้าที่รวมถึงสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการให้บริการที่ดี เช่น การมีจิตใจในการให้บริการ มีความอดทน เข้าใจผู้มาใช้บริการ ตลอดจนมีความรู้และทักษะเฉพาะในแต่ละด้าน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์ เพื่อจะได้นำไปพัฒนาบุคลากรของโรงแรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์

3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ หัวหน้าแผนกทุกแผนก จำนวน 8 แผนก จากโรงแรมในเครือ 3 โรงแรม รวมทั้งสิ้นเป็น 24 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่มีประสบการณ์ในการบริหารและดำรงตำแหน่งผู้บริหารไม่ต่ำกว่า 10 ปี ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย และกลุ่มที่ 2 คือ บุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์ โดยการสุ่มแบบง่าย ด้วยการนำชื่อของบุคลากรที่ทำงานอยู่ ณ วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2562 มาทำการจับสลากจำนวนตัวอย่างได้จากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้จำนวนทั้งสิ้น 692 คน

1.2 การประเมินรูปแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี/โทขึ้นไป มีประสบการณ์การในการบริหารงานธุรกิจโฮสเทล หรือโรงแรม ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย และ (2) กลุ่มนักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการให้ความรู้ มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการจัดการการโรงแรมและการท่องเที่ยว และมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการโรงแรมหรือการบริการเป็นอย่างดี และยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย โดยการนำรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

2. ขอบเขตเนื้อหาเพื่อสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ และแนวคิดคุณภาพการให้บริการธุรกิจโรงแรม โดยบูรณาการแนวคิดจากนักวิชาการและสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ นำมาเป็นกรอบในการศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและเป้าหมายของโรงแรมต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งแนวคิดของ Werner and DeSimone (2006, pp. 15-16) ได้อธิบายว่า แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) การพัฒนารายบุคคล (individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขในเรื่องจุดอ่อนของพนักงาน สร้างศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (2) การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการวางแผน และการกำหนดทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้น หมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่องการได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน โดยผ่านชุดขั้นตอนที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (3) การพัฒนาองค์กร (organization development) กิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่บนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กร และ (4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธา การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและหาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Swanson and Holton (2009, p. 25) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาได้หลายแง่มุมแตกต่างกันออกไป ตามสายงานหรือหน้าที่ ควบคู่ไปกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทำให้สามารถตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้เป็นอย่างดี ประกอบกับการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบทฤษฎีระบบ คือ กระบวนการที่นำทรัพยากรป้อนเข้าไป ในกระบวนการแล้วได้รับผลผลิตออกมา และมีการป้อนข้อมูลกลับคืนไปยังส่วนต่างๆ ของระบบ จะทำให้ปฏิบัติงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดีขึ้น การปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงานมีความจำเป็นต้องอาศัย 3 ทักษะ ดังนี้ (1) ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่ใช้ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ เพื่อปฏิบัติงานนั้นๆ โดยเฉพาะ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ทางเทคโนโลยี รวมไปถึงเทคนิค วิธีการในการปฏิบัติงาน (2) ทักษะด้านความคิด Khammani (2011, pp. 118-224) กล่าวว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองในการนำข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่ได้รับไปเชื่อมโยงกับข้อมูลหรือประสบการณ์เดิม เพื่อสร้างความหมายให้แก่ตน เกิดเป็นความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ การคิดเป็นงานเฉพาะตน เป็นกระบวนการภายในที่แต่ละบุคคลต้องดำเนินการเอง ไม่มีผู้ใดทำแทนได้แต่บุคคลอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ต่างๆ สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดการคิดได้ (3) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ Wonganutrohd (2008, pp. 235-236) ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน เราไม่สามารถจะทำงานคนเดียว เป็นงานที่ทำในลักษณะกลุ่มหรือต้องติดต่อกับบุคคลอื่น การทำงานหลายอย่าง เราใช้เวลาในการติดต่อกับผู้อื่นหรือที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสารค่อนข้างมาก มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน จึงเป็นวิธีการจูงใจให้คนทำงานตามจุดมุ่งหมาย เพื่อทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และช่วยให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมาย มีการทำงานเป็นทีม โดยมีความพอใจทั้งทางด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคม

รูปแบบการพัฒนา

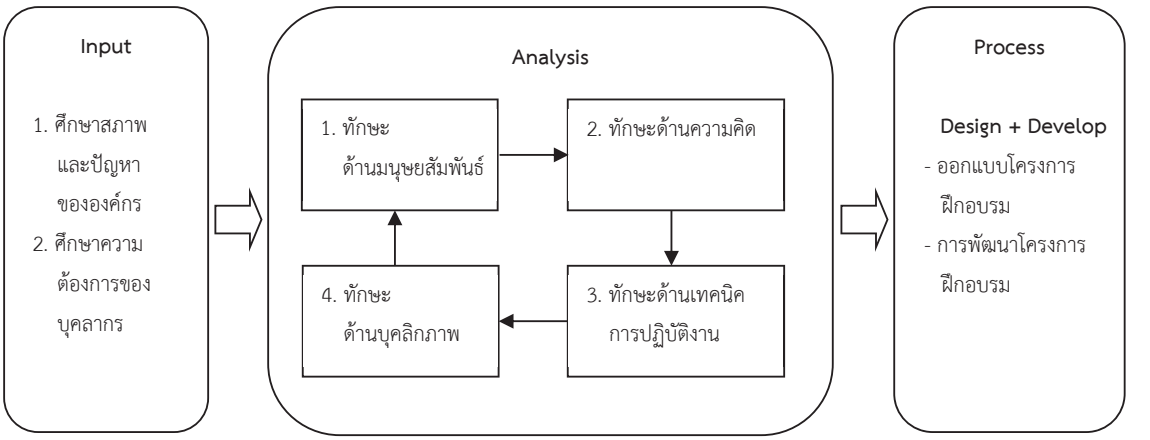
Keeves (1988) กล่าวว่า รูปแบบจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายได้ (prediction) และสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้ (2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้นๆ ได้ (3) รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตการสืบเสาะความรู้ และ (4) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationship) นอกจากนั้น Phrommani, Eiamsa-Ard, and Grasung (2017) ได้กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบ มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ (1) ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน หรือปัญหาจากเอกสารผลการวิจัยหรือจากการสังเกต สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) กำหนดหลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบอื่นๆ ของรูปแบบให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระเบียบ การกำหนดเป้าหมายของรูปแบบจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกรูปแบบไปใช้ให้ตรงจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลสูงสุด (3) กำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วยรายละเอียดของวิธีการและเงื่อนไขต่างๆ เช่น ใช้ดำเนินงานกับกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อย เพื่อให้การใช้รูปแบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (4) การประเมินรูปแบบเป็นการประเมิน เพื่อทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น (5) การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ เมื่อพบข้อบกพร่องแล้วต้องนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่บุคคลแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยในแต่ละบุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล หรือแต่ละตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล ซึ่ง Saentong (2017, pp. 24-26) ได้แบ่งประเภทของ Competency ไว้ 3 ประเภท ดังนี้ (1) Core Competency คือ ความสามารถหลักขององค์กร หรือคุณค่าขององค์กรที่เกิดจากบุคลากรในองค์กร อธิบายง่ายๆ ว่า นิสัยของคนในบริษัทเป็นอย่างไร ก็จะสะท้อนไปยังผู้เกี่ยวข้องผ่านช่องทางต่างๆ ผ่านตัวสินค้า ระบบงาน และวัฒนธรรมองค์กร (2) Managerial Competency คือ สมรรถนะทางการบริหารที่เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหารควรมีหรือควรเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ความสามารถในการวางกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการสร้างความเชื่อใจ และ (3) Functional Competency คือ ความรู้และทักษะในการทำงานของแต่ละหน่วยงานหรือตำแหน่งงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิต ความรู้เกี่ยวกับวัตถุดิบ ทักษะการควบคุมเครื่องจักร ทักษะการตรวจสอบคุณภาพสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบของสายงาน คือ ความรู้ทักษะที่ควรจะมีของแต่ละสายงาน และรูปแบบที่ทุกหน่วยงานควรจะมีความรู้ทักษะเพราะในงานสามารถแยกออกมาเป็น General Skill ซึ่งแบ่งเป็น Hard Skill และ Soft Skill อันเป็น Personal Attitude เช่น ไอคิว อีคิว แรงจูงใจ ความเชื่อ และทัศนคติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาสมรรถนะนั้น ประกอบด้วย ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้าน

บุคลิกภาพ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ การจัดการความรู้ โดยนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรแต่ละองค์กร ให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยต้องการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมในเครือเดอะซายน์ เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ ผู้ให้ข้อมูลหลัก แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยหัวหน้าแผนกทุกแผนกจากโรงแรมในเครือเดอะซายน์ จำนวน 3 โรงแรม รวมทั้งสิ้น 24 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 6 ข้อ กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมในเครือเดอะซายน์ จำนวน 692 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 42 ข้อ

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกในขั้นตอนที่ 1 มาสรุปผล และนำแบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis --EFA) หมุนแกนด้วยวิธี Equamax เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนขึ้น และเป็นตัวแทนที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบ จึงกำหนดให้ต้องมีค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบแต่ละตัวตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป และมีค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบไม่น้อยกว่า 0.50 ค่าไอเกน (Eigenvalues) หรือค่าความผันแปรของตัวแปรทั้งหมดในแต่ละองค์ประกอบต้องไม่ต่ำกว่า 1.00 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loadings) ซึ่งเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ควรสูงกว่า 0.30 จากนั้นจึงนำคำตอบทั้งหมด มาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อทำการอภิปรายตามประเด็นในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ จากนั้นจึงปรับปรุงรูปแบบและส่งเอกสารประกอบการประเมินรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา นำผลมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามตัวแปร (Index of Item Objective Congruence--IOC) โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน แปลงค่าเป็นคะแนนได้ค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67-1.00

ผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ และผลการศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis---EFA) (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์ เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ

แบบสอบถาม	จำนวนข้อคำถาม (ตัวแปร)	KMO	Approx. Chi-Square (χ^2)	*df*	Sig.
ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร	42	.982	22946.379	861	.000

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า การตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเกี่ยวความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ มีค่าไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ .982 ผลการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .00 เป็นค่าที่น้อยกว่า .00 แสดงว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแสดงตัวแปรที่ถูกจัดอยู่ในแต่ละองค์ประกอบแสดงตัวแปรที่ถูกจัดในแต่ละองค์ประกอบหลังการหมุนแกนด้วยวิธี Equamax

ตาราง 2

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์

องค์ประกอบที่	ค่าไอเกน (eigan value)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน	จำนวนตัวแปร	น้ำหนักตัวประกอบ
1	22.620	53.858	53.858	12	.509-.680
2	1.700	4.048	57.906	10	.518-.745
3	1.182	2.815	60.721	10	.536-.655
4	1.040	2.477	63.198	04	.516-.808
รวมค่าแปรปรวนสะสม = 63.198					

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมเครือเดอะซายน์ มีค่าไอแกนมากกว่า 1 ขึ้นไปมีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ มีค่าไอแกน 22.620 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 53.858 องค์ประกอบที่ 2 ทักษะด้านความคิด มีค่าไอแกน 1.700 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.048 องค์ประกอบที่ 3 ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน มีค่าไอแกน 1.182 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.815 องค์ประกอบที่ 4 ทักษะด้านบุคลิกภาพ มีค่าไอแกน 1.040 อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.477 ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 63.198 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 60 สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบที่สกัดได้ครอบคลุมประเด็นที่ศึกษา และประกอบด้วยตัวแปรหรือข้อคำถามไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร ที่มีน้ำหนักปัจจัย .50 ขึ้นไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์องค์ประกอบไปสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงแรมในเครือเดอะซายน์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา จากนั้นจึงปรับปรุงรูปแบบตามคำเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแสดงให้เห็นถึงระบบของการพัฒนาบุคลากร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. Input คือ ข้อมูลสภาพและปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร และความต้องการขององค์กร

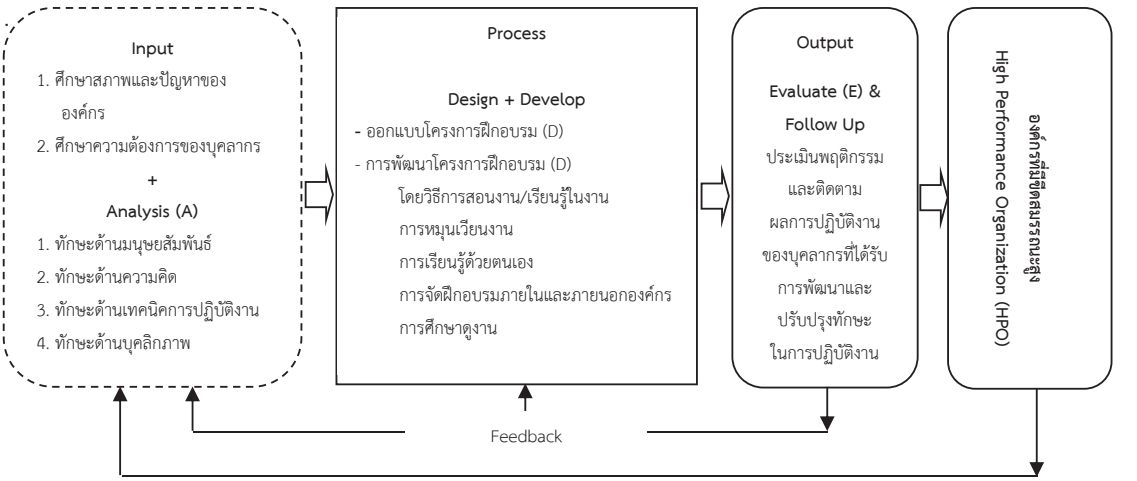
2. Analysis คือ การสังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) หมุนแกนด้วยวิธี Equamax และพบองค์ประกอบของทักษะ 4 กลุ่ม คือ (1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (2) ทักษะด้านความคิด (3) ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และ (4) ทักษะด้านบุคลิกภาพ

3. Process นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะไปออกแบบโครงการฝึกอบรม พัฒนาโครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม โดยวิธีการสอนงาน/เรียนรู้ในงานการหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร และการศึกษาดูงาน

4. Output ประเมินพฤติกรรมและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงทักษะในการปฏิบัติงาน

5. Outcome องค์กรที่มีขีดสมรรถนะ High Performance Organization (HPO) โดยบุคลากรมีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการรับบริการ

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ มีการประเมินผลทุกๆ 6 เดือน เพื่อนำข้อมูล ย้อนกลับมาพิจารณาปรับปรุง แผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ ได้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ จำแนกตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ดังนี้

1.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า โรงแรมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะการบริการ ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และปฏิบัติงานที่ตรงกับความถนัดของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากโรงแรมให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริการลูกค้าเป็นหลัก พนักงานต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อนำทักษะด้านการบริการมาใช้ในการบริการลูกค้า ให้ได้รับความพึงพอใจในการรับบริการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ammuang (2014) ที่กล่าวว่า การบริการที่เป็นเลิศ ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ ที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ มีความคิดใหม่ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้น ไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการ จึงควรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิรูปงานบริการได้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavichip, Keerativinitkul, and Chatuchai (2011) ที่พบว่า ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ควรจัดให้บุคลากรเรียนรู้การให้บริการที่ดี

โดยจัดหาวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่พนักงานในโรงแรม

1.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โรงแรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จึงมีการวางแผนพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และพัฒนาความรู้ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจัดฝึกอบรมภายในองค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนพัฒนาทักษะการให้บริการในด้านต่างๆ ย่อมส่งผลต่อการให้บริการลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและกลับมาใช้บริการอีกครั้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Harrison and Kessels (2004) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน และการสนับสนุนอย่างชำนิชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการพัฒนาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของทุกคนที่ทำงานเพื่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavichip et al. (2011) ที่พบว่า ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดให้มีการ ไปสัมมนาทุก 3-6 เดือน เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ จัดให้เรียนภาษาอังกฤษอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจัดให้พนักงานร่วมคิด ร่วมจัดกิจกรรมตามความถนัดของตน และมีการจัดส่งไปศึกษาดูงานเพิ่มเติม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึง มีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ส่งไปอบรมหรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

1.3 ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า โรงแรมต้องการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ รวมถึงปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและพัฒนาทักษะการทำงาน การสื่อสาร สร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน พัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ทันสมัยอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ และศักยภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการเสริมสร้างและปลูกฝังทัศนคติเชิงบวกให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ko (2009) ที่พบว่า ทัศนคติเชิงรุกมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยทำให้การดำเนินงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ในการพัฒนาพนักงานที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมพนักงานและการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยคุณภาพการบริการจะให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบชื่อเสียงเชิงบวกของโรงแรม

1.4 การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน พบว่า โรงแรมควรมีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีการหมุนเวียนงาน เพื่อทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าหนึ่งตำแหน่ง และมีการสอนงานแบบ On-the-Job Training ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยวิธีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงานนั้น จะทำให้บุคลากรเข้าใจงานที่ปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2008) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์การควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาในกรณีที่ (1) เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ (2) เมื่อมีการโยกย้ายงาน (3) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร และ (4) เมื่อเกิดการ

แข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavichip et al. (2011) ที่พบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม โดยการจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการไปสัมมนาทุก 3-6 เดือน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร

1.5 การนำผลการประเมินไปใช้ พบว่า โรงแรมมีการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ทำให้พนักงานรู้จุดอ่อนของตนเอง และต้องการพัฒนาตนเองดีขึ้น เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy, Noe, and Premeaux (1999) ที่ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เป็นการหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ และทำให้องค์การมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยองค์การจะนำผลการประเมินมาพิจารณาในการปรับตำแหน่งงาน การขึ้นเงินเดือน และสวัสดิการให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavichip et al. (2011) ที่พบว่า โรงแรมควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผลหลังจากที่ส่งไปอบรมหรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ พบว่า การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การสร้างทัศนคติที่ดี เทคนิคการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และต้องการพัฒนาทักษะการควบคุมอารมณ์ของตนเองที่เหมาะสม ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความรัก รู้จักช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกัน ช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Wonganutrohd (2008) ที่กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานจึงเป็นวิธีการจูงใจให้คนทำงานตามจุดมุ่งหมาย เพื่อทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และช่วยให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Janyam (2013) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ และแรงกระตุ้นร่วมกันในกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันให้ได้ผล ทั้งนี้ มนุษยสัมพันธ์ช่วยให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือกันโดยได้รับความพึงพอใจทั้งในด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคม ผลวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonpektrakul (2014) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการให้บริการ

2.2 ด้านความคิด พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาความคิดในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ต้องการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า และแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสม ต้องการพัฒนาการเรียนรู้การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจาก ทักษะด้านความคิดเป็นกระบวนการที่ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ

การคิดที่มีคุณภาพจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีจากประสบการณ์และยังสามารถพัฒนาสติปัญญาให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Kammanee (2011) กล่าวว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองในการนำข้อมูลหรือสิ่งเร้าที่ได้รับไปเชื่อมโยงกับข้อมูลหรือประสบการณ์เดิมเพื่อสร้างความหมายให้แก่ตน เกิดเป็นความรู้ความเข้าใจที่สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ การคิดเป็นงาน เฉพาะตน เป็นกระบวนการภายในที่แต่ละบุคคลต้องดำเนินการเอง ไม่มีผู้ใดทำแทนได้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ต่างๆ สามารถกระตุ้นให้บุคคลเกิดการคิดได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Valdez, Alcantara, Pamintuan, Relos, and Castillo (2015) ที่พบว่า ทักษะที่นักศึกษาควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะสำเร็จการศึกษาและกลายเป็นแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่ ทักษะด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะด้านการติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่รู้จักมาก่อน

2.3 ด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงาน ความชำนาญในการทำงานและการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัย ต้องการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม ต้องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน และการให้บริการ ทั้งนี้เนื่องจาก ในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นอาจเกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ พนักงานจึงให้ความสำคัญในเรื่องทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ Torchoo (2016) ที่กล่าวว่า การวางแผนก่อนลงมือทำงานจะช่วยให้เราทำงานได้เร็วขึ้น เพราะเราจะรู้ว่าเราต้องทำงานอะไรบ้าง หากมีข้อผิดพลาดเราก็สามารถตรวจสอบได้ง่าย และแก้ปัญหาได้ตรงจุด การวางแผน (plan) การทำงานเราต้องรู้ว่า เราจะให้ใครทำ (who) ทำอะไร (what) ทำที่ไหน (where) ทำเมื่อไหร่และมีเวลาเท่าไหร่ (when) ทำอย่างไร (how) ภายใต้งบประมาณเท่าไหร่ (how much) ให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (purpose) การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพดังนั้น การวางแผนถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 ด้านบุคลิกภาพ พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน การพูดโน้มน้าวใจ การนำเสนอบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการทั้งนี้ เนื่องจาก พนักงานที่มีบุคลิกภาพที่ดี จะทำให้ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจทั้งในด้านบวกหรือด้านลบ ซึ่งบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ หากได้รับฝึกฝนอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Torchoo (2016) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นเรื่องของภาพรวมที่ตัวเราแสดงออกไป ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยมีคนอื่นมองอยู่หรือรู้สึกกับสิ่งที่เราแสดงออก ดังนั้น จึงต้องมีการระมัดระวังและตกแต่งเสริมเติมให้บุคลิกภาพน่ามอง และเป็นที่ประทับใจของคนรอบตัว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Laoharawe (2010) ที่พบว่า พนักงานนวดเดย์สปา ควรพัฒนาตัวเองด้านการควบคุมอารมณ์ หมั่นเรียนรู้ และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญเพื่อให้บริการที่ดีและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

3. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงแรมในเครือเดอะซายน์ พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านความรู้ พบว่า โรงแรมมีการทดสอบความรู้ความสามารถในแต่ละแผนก เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจาก การทดสอบความรู้พนักงานในเรื่องต่างๆ เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยจัดฝึกอบรม การให้ทุน

การศึกษาแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Torchoo (2016) กล่าวว่า การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เท่านั้น อาจเป็นความรู้ในด้านอื่นๆ เช่น ความรู้ด้านงานช่าง ด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งความรู้เหล่านี้สามารถนำมาแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thavichip et al. (2011) ที่พบว่า แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธุรกิจโรงแรม โรงแรม ควรจัดให้บุคลากรได้รับการอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสายงานที่ปฏิบัติ

3.2 ด้านทักษะ พบว่า โรงแรมต้องการให้บุคลากรมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับแผนกอื่นๆ มีทักษะการใช้อ่าน พูด ฟัง เขียนภาษาอังกฤษได้ ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดการฝึกอบรมภาษาอังกฤษโดยเจ้าของภาษา จัดอบรมการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์สำนักงาน การแก้ไขปัญหาอุปกรณ์ต่างๆ เบื้องต้น โดยเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยายนอกเหนือจากการให้หัวหน้างานสอนงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคลากร ได้รับความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ทักษะในด้านการสื่อสาร และทักษะความสามารถทางด้านภาษา จะช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Luka (2015) ที่พบว่า ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นที่ได้มาจากผู้ประกอบการ ที่พักและธุรกิจอาหาร ได้แก่ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการพูด การเขียน การอ่าน และการฟังที่มีประสิทธิภาพมากที่จะสื่อสารใจความได้

3.3 ด้านทักษะความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง พบว่า บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีการปกป้องค์กรหากผู้อื่นพูดถึงองค์กรในทางที่เสียหาย มีความภาคภูมิใจในงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งนี้เนื่องจาก โรงแรมมีการปลูกฝังให้บุคลากร มีความภาคภูมิใจ และรักในงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Novicevic, Hayek, and Fang (2011, p. 126) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำงานร่วมกันและให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ และองค์การมีการพัฒนา และวางแผนอาชีพในการทำงานของบุคลากร ในองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีและมีความสุขในการทำงาน เกิดความ-ผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ko (2009) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวโรงแรมในไต้หวัน ที่ทำให้ผลประกอบการดี ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงาน นอกจากนี้ ทัศนคติเชิงรุกยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมและวัฒนธรรมองค์กรนี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน จะทำให้การดำเนินงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัว พบว่า บุคลากรมีความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความแตกต่าง สามารถควบคุมอารมณ์ เมื่อถูกลูกค้าตำหนิ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจาก โรงแรมให้ความสำคัญในเรื่อง การให้บริการกับลูกค้าเป็นหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของ Ammuang (2014) กล่าวว่า การบริการที่เป็นเลิศ ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบที่สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนมีความช่างสังเกต มีความกระตือรือร้นในการต้อนรับ ให้ความช่วยเหลือ ผู้รับบริการ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahrabni, Goziker, and Teitler-Regev (2015) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่

จำเป็นของบุคลากร ที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น ประกอบด้วย (1) การเอาใจใส่ลูกค้า (2) ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และ (3) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.5 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า โรงแรมมีการกำหนดค่าตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพตามความสามารถ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยมีระบบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนที่เป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich and Matteson (2001) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นเครื่องมือในการจ้างงานที่จะกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้รางวัลและผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shahrabni et al. (2015) ผลการวิจัยพบว่า การทำงานในโรงแรมที่มีเครือข่ายมากๆ จะช่วยในการเลื่อนขั้นและเงินเดือน โดยผลการวิจัยนี้ จะช่วยให้โรงแรมทราบถึงทัศนคติของบุคลากรและนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริการจัดการในด้านต่างๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย พบว่า โรงแรมควรศึกษาปัจจัยอื่น เช่น ปัจจัยด้านสังคม สภาพแวดล้อมภายนอก คุณภาพชีวิตการทำงาน การคาดหวังความสำเร็จ เพื่อพิจารณาตัวแปรอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรม และควรใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบอื่น เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ เพื่อที่ทางโรงแรมจะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรต่อไป

2. โรงแรมควรที่จะศึกษาเรื่องความสามารถรองและมีการวิเคราะห์ถึงความสามารถที่จำเป็นในอนาคต เพื่อที่จะได้นำมาวางแผนการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรต่อไป

3. ควรมีการทำวิจัยเรื่องนี้กับโรงแรมในระดับที่แตกต่างกัน และกับพนักงานในส่วนอื่นๆ ด้วย เช่น โรงแรมที่มีจำนวนห้องพัก น้อยกว่า 60 ห้อง รีสอร์ท อพาทเม้นท์ เพราะโรงแรมในแต่ละระดับและพนักงานในแต่ละตำแหน่งก็อาจมีความคิดเห็น ความต้องการและความสามารถแตกต่างกัน อาจจะได้ผลของความสัมพันธ์ปัจจัยด้านต่างๆ มาทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ

References

Ammuang, T. (2014). *Service mind*. Mahidol University, Office of the President. [In Thai]

Boonpektrakul, O. A. (2014). Developing action-plan training model to enhance employee's competencies: A hotel case study. *Stamford Journal, 5*(2), 1-25.

Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11th ed.). Pearson Education.

Harrison, R., & Kessels, J. (2004). *Human resource development in a knowledge economy: An organizational view*. Palgrave MacMillan.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2001). *Organizational behavior and management* (5th ed.). McGraw-Hill.

Janyam, K. (2013). *Industrial and organizational psychology*. Odeon Store. [In Thai]

Khammani, T. (2011). *Science of teaching pedagogy: Knowledge for effective learning management* (5th ed.). Chulalongkorn University Press. [In Thai]

Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Pergamon.

Ko, C. H. (2009). A study of the critical success factors that are synonymous with efficient international tourist hotels in Taiwan. *Dissertation Abstracts International, 69*(02), 514-A. (UMI No. 10309092)

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Laoharawe, W. (2010). *Job competencies for Day Spa personnel in Bangkok Metropolis*. Master Thesis of Business Administration, Sukhothai Thammathirat Open University. [In Thai]

Luka, I. (2015). Enhancing employability skills for tourism and hospitality industry employees in Europe. *Acta Prosperitatis, 6,* 75-94.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7th ed.) Prentice Hall.

Novicevic, M. M., Hayek, M., & Fang, T. (2011). Integrating Bernard's and contemporary views of industrial relations and HRM. *Journal of Management History, 17*(1), 126-138.

Phrommani, P., Eiamsa-Ard, S., & Grasung, P. (2017). Guideline to construct and development model for public health operations for public health officer. *Association of Private Higher Education Institutions of Thailand Journal, 6(2), 128-135.* [In Thai]

Saentong, N. (2017). *Easy HR: Competency*. Think Beyond Books. [In Thai]

Shahrabni, S., Goziker, O., & Teitler-Regev, S. (2015). Perceptions and future intentions to stay in the hotel industry: The case of front desk employees in Israel. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 4*(1), 1-13.

Sivalai, P., & Sonsuphap, R. (2014). Adaptation of Thai hotel hospitality towards ASEAN economic community, case study: Emporium Suites by Chatrium. *Journal of Finance, Investment, Marketing and Business Management, 4*(1), 273 -285. [In Thai]

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Thavichip, N., Keerativinitkul, P., & Chatuchai, W. (2011). The needs for potential development of hotel business personnel of Rajabhat Universities in Bangkok metropolitan area. *SSRU Journal of Management Science, 7*(1), 11-21. [In Thai]

Torchoo, P. (2016). The efficiency development of operation. *Industrial Technology Review, 22*(282), 94-100. [In Thai]

Valdez, E. J. C., Alcantara, S. S. B., Pamintuan, C. A., Relos, J. G. R., & Castillo, R. C. (2015). Contributions of on-the-job training program to the skills, personal qualities and competencies of tourism graduates. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research, 3*(4), 102-110.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). South-Western College.

Wonganutrohd, P. (2008). *Educational psychology*. Bangkok Media Center. [In Thai]