การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์

พิชญา วัฒนะรังสรรค์[1*] ชลวิช สุธัญญารักษ์[2]

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ และศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานโรงแรมจำนวน 218 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 1. ด้านการให้บริการควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจและวิเคราะห์สาเหตุและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องความผิดพลาดในการทำงานอย่างเป็นระบบ 2. ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นไปยังพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสม และ 3. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานควรปรับปรุงวิธีการทำงานให้พนักงานแต่ละตำแหน่งสามารถทำงานทดแทนกันได้ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมมี 4 ด้าน ได้แก่ 1. ปัญหาการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า 2. ปัญหาตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน 3. ปัญหาทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และ 4. ปัญหาการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน

คำสำคัญ : การเพิ่มประสิทธิภาพ, การปฏิบัติงานของพนักงาน, พนักงานโรงแรม

[1] *นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*

[2] *อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ e-mail: chonlavit.s@bu.ac.th*

[*] *ผู้นิพนธ์หลัก e-mail: pitchaya.watt@bumail.net*

INCREASING PERFORMANCE EFFICIENCY LEVEL OF EMPLOYEES IN A 4-STAR HOTEL IN SIAM SQUARE AREA

Pitchaya Wattanarungson[1*] Chonlavit Sutunyarak[2]

Abstract

The objectives of this research were to study the performance efficiency level of employees in a 4-star hotel in Siam Square area and investigate methods to improve the performance, as well as obstacles and recommendations to address the problems. 218 questionnaires for employees and interviews with 3 executive officers were analyzed to obtain necessary information. Employee's performance efficiency level was revealed to be high. Based on obtained information, the approaches to improve the performance efficiency were summarized as followed: 1) provide authoritative power to promote division of labor and systematically analyze the causes and establishing appropriate solutions and 2) set clear organizational objectives and appropriately assign responsibilities to employees and 3) develop capacity building for employees, allowing them to fill vacant positions when necessary. The obstacles related to employees were in areas as followed: 1) services in response to customer needs 2) employee's responsibility 3) foreign language communication skills and 4) hiring process of new employees and interns.

Keywords : Efficiency Improvement, Employee's Performances, Hotel's Staffs

[1] *Graduate Student, Master of Arts Program in Hospitality and Tourism Industry Management, Bangkok University,*

[2] *Full Time Lecturer, School of Humanities and Tourism Management, Bangkok University, e-mail: chonlavit.s@bu.ac.th*

[*] *Corresponding author, e-mail: pitchaya.watt@bumail.net*

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ให้บริการกับลูกค้าที่มาใช้บริการ เป็นธุรกิจที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด จึงต้องมีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอและสม่ำเสมอ เพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการในโรงแรม พนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาดูแลเอาใจใส่เพื่อให้มีมาตรฐานในการให้บริการตรงตามมาตรฐานของโรงแรม ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกระดับโดยเฉพาะพนักงานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะความประทับใจของผู้มาใช้บริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการธุรกิจโรงแรม จากการที่พนักงานบริการเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการให้บริการ วิธีที่ทำให้การบริการมีคุณภาพคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้เป็นบุคคลากรที่มีความรู้ และมีใจรักในงานบริการอย่างแท้จริง มีทักษะในการบริหารจัดการ มีเทคนิคและจิตสำนึกในการบริการ สิ่งสำคัญคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและการพิจารณาหาเหตุผลและวางแผนในการปฏิบัติงาน

การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมปฏิบัติงานนั้นมีหลายด้าน เช่น ความรู้สึกผูกพันหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สภาพการทำงาน สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของโรงแรมให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ตลอดจนเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรของประเทศไทยให้มีคุณภาพ รวมถึงยกระดับคุณภาพของธุรกิจโรงแรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
2. เพื่อศึกษาหาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานโรงแรมจำนวน 220 คน และผู้บริหารจำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม โดยก่อนเก็บข้อมูลได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร (Try Out) จำนวน 30 คน มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.891 และ 2) แบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน

การเก็บข้อมูล ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 250 ชุด ซึ่งได้รับคืนมาจำนวน 218 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เมื่อได้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงแรมจำนวน 3 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ส่วนประกอบ

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบว่า โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีประสิทธิภาพในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงมากซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อย มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการให้บริการ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการให้บริการโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.86) พบว่า การมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีผลต่องานที่ทำอยู่มีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 4.01) และการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยมีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.54)

1.2 ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 4.05) พบว่า มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกันมีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 4.21) และตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้ามีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.91)

1.3 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.96) พบว่า ภูมิใจที่ได้ทำงานที่โรงแรมนี้มีระดับประสิทธิภาพสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 4.11) และการทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่ายมีระดับประสิทธิภาพต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.73)

2. ผลการศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมพบว่า โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในระดับสูงทุกด้าน และเมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยพบว่า มีความถนัดในงานที่ทำมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางแต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านรางวัลตอบแทน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรางวัลตอบแทนโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.44) พบว่า สิทธิในการลาหยุดงานต่าง ๆ ที่ได้รับมีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.76) และผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.10)

2.2 ด้านลักษณะการทำงาน

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงานโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.76) พบว่า มีความถนัดในงานที่ทำมีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 4.16) และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.41)

2.3 ด้านรูปแบบการจัดการ

พนักงานโรงแรมมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านรูปแบบการจัดการโดยรวมในระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.73) พบว่า แผนกของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนมีความเหมาะสมมีระดับแรงจูงใจสูงกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.81) และแผนกของท่านมีการแจ้งให้พนักงานทราบเป็นระยะ ๆ ว่าการทำงานของพนักงานแต่ละคนมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใดมีระดับแรงจูงใจต่ำกว่าประเด็นอื่น ($\overline{X}$ = 3.64)

3. ผลการศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม พบว่า

3.1 ด้านการให้บริการ เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน โรงแรมควรมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในแต่ละระดับและแผนกให้มีความชัดเจน และควรมีการจดบันทึกความผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนก วิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความผิดพลาด เพื่อนำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด รวมทั้งหัวหน้างานควรมีการติดตามกำกับดูแลการทำงานของลูกน้องเป็นระยะอย่างใกล้ชิดด้วย

3.2 ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในแต่ละแผนก/ฝ่ายควรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนและถ่ายทอดเป้าหมายนั้นลงสู่พนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสมเพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายในการทำงานเป็นของตนเองที่ชัดเจน ส่วนหัวหน้างานมีหน้าที่ต้องคอยกำกับดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้การทำงานของพนักงานแต่ละคนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การทำงานโดยรวมจะเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานของแผนกบรรลุเป้าหมายด้วย

3.3 ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานที่โรงแรมนี้ไม่น่าเบื่อหน่าย โรงแรมมีการฝึกอบรมเพิ่มเพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถในด้านที่มีความใกล้เคียงกันหรือมีความเชื่อมโยงกับงานที่ทำ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานข้ามตำแหน่งหรือแผนกกันได้ เป็นการบริหารจัดการบุคลากรที่โรงแรมมีอยู่อย่างจำกัดและเป็นการเสริมสร้างพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น พนักงานเองก็สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกจำเจหรือเบื่อหน่าย แต่จะมีความกระตือรือร้นกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่อยู่ตลอดเวลา

3.4 การให้ผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาอาจพิจารณาค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันโดยคำนึงถึงตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงานล่วงเวลา และลักษณะงานที่ต้องทำ

3.5 อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงาน โรงแรมควรมีการสำรวจเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานของพนักงานในแผนกต่าง ๆ ว่ามีความเก่า ล้าหลัง ชำรุดหรือเสียหาย หรือมีแต่ยังไม่เพียงพอต่อการใช้งานอย่างไรบ้าง เพื่อนำไปพิจารณาจัดหามาทดแทนหรือเพิ่มเติมตามสมควรต่อไป

3.6 ควรกำหนดให้หัวหน้างานคอยติดตามการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกตนเองเป็นระยะ เพื่อทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคลจะได้คอยให้คำแนะนำปรึกษาหรือช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้พนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมของโรงแรมด้วยเช่นกัน

4. ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานยังมีปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะใน 4 ด้าน ดังนี้

4.1 ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า

เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและบางครั้งมีความต้องการมากเกินกว่าที่โรงแรมจะสามารถให้บริการได้ และพนักงานของโรงแรมบางคนยังขาดจิตสำนักในการให้บริการ ขาดความ

กระตือรือร้นไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร โรงแรมแก้ไขปัญหาด้วยการเน้นการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรที่มีความหลากหลาย โดยเฉพาะในปี 2558 เน้นเรื่องการบริการเป็นหลัก เพื่อให้พนักงานมีจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ มีใจรักในงานบริการ มีความอดทน และให้บริการแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ส่วนแผนกต้อนรับส่วนหน้าได้จัดให้มีพนักงานต้อนรับลูกค้า (Lobby Assistance) เป็นพนักงานต้อนรับที่ทำหน้าที่อยู่ด้านนอกเคาน์เตอร์ เพื่อให้บริการได้รวดเร็วมากขึ้น สามารถพูดคุยกับลูกค้าและใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

4.2 ปัญหาด้านตำแหน่งความรับผิดชอบพนักงาน

ปัจจุบันโรงแรมมีจำนวนพนักงานลดลงแต่มีวันหยุดเพิ่มขึ้นในขณะที่ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูง พนักงานต้องมีการปรับตัวโดยที่พนักงานแต่ละคนควรต้องสามารถทำงานได้หลายหน้าที่และทำงานช่วยเหลือกันให้มากขึ้น แต่เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นเก่า พนักงานในบางตำแหน่ง เช่น แผนกครัวที่ยังยึดติดกับการทำงานได้เพียงอย่างเดียวเพราะอาจมองว่าเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะไม่สามารถทำงานแทนหน้าที่กันได้ ดังนั้น การปรับตัวทั้งในเรื่องทัศนคติและการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โรงแรมแก้ปัญหาด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเองและระหว่างพนักงานกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดท่องเที่ยว (Trip) ให้พนักงานออกไปทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน เป็นลักษณะกระจายคละกันไปทุกแผนกทำให้มีการพูดคุยกันมากขึ้นสนิทสนมกันมากขึ้นเมื่อกลับมาทำงานจึงคาดหวังว่าจะมีการช่วยเหลือกันในการทำงานมากขึ้น

4.3 ปัญหาด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ

ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าหลักของโรงแรมเปลี่ยนไป โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นชาวเอเชียโดยเฉพาะเป็นชาวจีน ซึ่งชาวจีนที่เป็นคนรุ่นใหม่จะพอสื่อสารภาษาอังกฤษได้บ้างบางส่วนแต่สำหรับชาวจีนที่เป็นคนรุ่นเก่าไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้เลย โรงแรมแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการฝึกอบรมและการรับพนักงานใหม่ที่สามารถสื่อสารภาษาจีนได้ ในการฝึกอบรมมีการหาความต้องการที่จะฝึกอบรมทั้งจากลูกค้า พนักงาน และผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก โรงแรมจะเน้นการฝึกอบรมหลักสูตรภาษาจีนอย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าจะผ่านการฝึกอบรมไปแล้วก็ยังไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทันทีโดยเฉพาะกับพนักงานที่เป็นคนรุ่นเก่า โรงแรมจึงมีการรับพนักงานใหม่ที่มีทักษะการสื่อสารภาษาจีนได้ดี ทั้งจากคนจีนที่เรียนอยู่ในประเทศหรือเป็นคนไทยที่เรียนวิชาเอกด้านภาษาจีนเพื่อกระจายไปอยู่ในแผนกต่าง ๆ จะทำให้เกิดการใช้ภาษาจีนในทุกแผนก สามารถสอนคำศัพท์ง่าย ๆ ให้กับเพื่อนพนักงานด้วยกันให้เกิดการเรียนรู้การพัฒนาไปพร้อมกับการทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยไนอีกทางหนึ่ง

4.4 ปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน

ปัจจุบันโรงแรมเน้นการรับพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะความรู้ความสามารถและมีความยิ้มแย้มแจ่มใสอ่อนน้อมไม่เน้นเรื่องความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพราะสามารถฝึกอบรมให้ได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วมักจะทำงานตลอดไปจนมีความผูกพันกับโรงแรม ส่วนปัญหานักศึกษาฝึกงานที่ผ่านมาโรงแรมรับเกินจำนวนโควต้าที่นโยบายผู้บริหารกำหนดไว้เพราะเกิดจากการรับนักศึกษาตรงตามแผนกต่าง ๆ ตามที่นักศึกษาได้ติดต่อไว้เอง นอกจากทำให้มีนักศึกษาเกินกว่าจำนวนที่กำหนดแล้วยังทำให้คุณภาพการบริการตกลงด้วยเพราะไม่ได้ผ่านการคัดกรอง จึงแก้ปัญหาโดยกำหนดให้การรับนักศึกษาฝึกงานต้องผ่านการสัมภาษณ์จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลก่อนเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเหมาะสมในการทำงานในแต่ละแผนก จากนั้นจึงให้หัวหน้าแต่ละแผนกได้สัมภาษณ์ต่อไป หลังจากที่ได้เข้ามาฝึกงานแล้วโรงแรมมีชุดฟอร์มสีขาวให้พร้อมกับจัดฝึกอบรมทั้งด้านการบริการและด้านภาษาต่างประเทศให้ด้วยเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยที่ด้านการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกันอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับสมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวไว้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ทองคล้องใจซึ่งกันและกัน เป็นการพัฒนาการทำงานทำงานที่ดีและเป็นเทคนิคในการทำงานอย่างอย่างหนึ่งที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงแรมมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดเล็ก พนักงานส่วนใหญ่ทำงานที่โรงแรมมาเป็นเวลานาน และการที่โรงแรมมีการจัดกิจกรรมนอกสถานที่บ่อยครั้งทำให้พนักงานทุกคนได้รู้จักกันจึงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและช่วยเหลือกันในการทำงาน

ส่วนด้านการให้บริการในประเด็นการให้บริการของโรงแรมแต่ละครั้งมีความผิดพลาดเกิดขึ้นอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับสมพิศ สุขแสน (2556) กล่าวไว้ว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีความถูกต้องแม่นยำ มีความผิดพลาดในงานน้อย ทั้งนี้ การได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง การตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้าทุกครั้งอย่างชัดเจน และการมีใจจดจ่อต่องานที่ทำ มีสมาธิ ไม่วอกแวกทำงานจะทำงานผิดพลาดน้อย

นอกจากนี้ผลการประเมินระดับประสิทธิภาพด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานอยู่ในระดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปิยนุช เกาะกลาง (2552) ที่พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสูงที่สุด และสอดคล้องกับผลการศึกษาของอัศวินี ไชยวุฒิ (2551) ที่พบว่า พนักงานโรงแรมมีความพึงพอใจด้านการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในระดับสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ทำงานกับโรงแรมแห่งนี้มาเป็นเวลานานซึ่งบางคนทำงานมาตั้งแต่เริ่มเปิดโรงแรมใหม่ ๆ ส่วนพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ก็มีแนวโน้มที่จะทำงานที่โรงแรมนี้ต่อไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 โดยที่ด้านลักษณะการทำงานในประเด็นมีความถนัดในงานที่ทำอยู่ในระดับสูงที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงานโดยอาศัยความรู้และความชำนาญที่สะสมมานาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ จะทำให้งานมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานบริการที่เป็นธุรกิจโรงแรมมีการแบ่งลักษณะงานที่มีความชัดเจน แต่ละตำแหน่งงานมีลักษณะเฉพาะ ซึ่งพนักงานแต่ละตำแหน่งจะมีความเชี่ยวชาญเป็นของตนเองทำให้มีความสามารถในงานที่ทำ พนักงานจึงมีความพอใจในงานและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนด้านรางวัลตอบแทนในประเด็นผลตอบแทนในการทำงานล่วงเวลามีความเหมาะสมอยู่ในระดับต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับการประเมินทุกประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับที่สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552) กล่าวไว้ว่า เงินรางวัลจำนวนที่สูงเท่านั้นจึงดึงดูดใจพนักงาน เพราะการได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อนความเป็นคนที่มีค่ามีความสำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้ทฤษฎีเสริมแรงเชื่อว่าการเสริมแรงที่มีพลังสูงสุดคือการเสริมแรงเชิงบวก เช่น การให้

ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค ของอดัม สมิธ ที่กล่าวว่า กรณีการได้รับรางวัลมากกว่าคนอื่นที่เป็นการให้ผลตอบแทนตามปริมาณและเวลาบุคคลนั้นจะเพิ่มคุณภาพงานและมีผลงานมากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว จึงมีการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในอัตราเดียวกับในกลุ่มโรงแรมระดับเดียวกัน นอกจากนั้นด้านสวัสดิการต่าง ๆ ที่โรงแรมให้แก่พนักงานเห็นว่ามีมากกว่าโรงแรมอื่นในระดับที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้น โรงแรมจึงเน้นในเรื่องสวัสดิการพนักงานต่าง ๆ มากกว่าในเรื่องค่าตอบแทน

นอกจากนี้ผลการประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะการทำงานที่พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานในประเด็นอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในที่ทำงานมีความทันสมัยเพียงพอต่อการทำงานอยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของขวัญอิสรา นัยวินิจ (2554) ที่พบว่า โรงแรมยังมีข้อจำกัดด้านการตอบสนองแรงจูงใจทางด้านความต้องการทางกาย และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงแรมแห่งนี้เป็นโรงแรมเก่าที่เปิดให้บริการมานานกว่า 25 ปี จึงอาจขาดการบำรุงดูแลรักษาหรือจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า การปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมยังพบปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า ด้านตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน ด้านทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงานนั้น โรงแรมมีหลายมาตรการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเฉพาะมุ่งเน้นที่การฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับอานนท์ วงษ์เชียง และสุรีย์ เข็มทอง (2555) ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารเชิงดุลยภาพเกี่ยวกับลูกค้า พนักงาน กระบวนการ และคุณลักษณะของโรงแรมด้านอายุและระดับมาตรฐานของโรงแรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจโรงแรม ดังนั้น โรงแรมจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายใน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงแรม ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้มากขึ้นและมีความหลากหลายครอบคลุมพนักงานทุกแผนกและทุกตำแหน่งตามความเหมาะสม ควร ให้ความสำคัญกับเรื่องความผิดพลาดในการทำงานในลำดับต้น ๆ ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมที่เน้นเรื่องการบริการ สำหรับหัวหน้าแผนกควรกำกับดูแลเอาใจใส่ลูกน้องในการทำงานอย่างใกล้ชิดมากขึ้นเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน และควรมีการเก็บข้อมูลในเรื่องความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานของแต่ละแผนกเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและหาแนวทางป้องกันความผิดพลาดนั้นเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นอีก และสำหรับพนักงานควรตระหนักให้มีความระมัดระวังในการทำงานโดยเฉพาะงานที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงให้มากขึ้น

2. ควรมีนโยบายการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น ควรให้การสนับสนุนพนักงานในการฝึกทักษะหรือทดลองได้ทำงานในตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน และพนักงานควรให้ความสำคัญกับการศึกษาหาความรู้และฝึกอบรมฝึกงานเพิ่มเติมเพื่อช่วยกันในการทำงานได้มากขึ้น ผู้บริหารโรงแรมควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลาโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่ทำและระยะเวลาที่ต้องทำงานล่วงเวลานั้นเป็นรายกรณี หรืออาจพิจารณาเลือก

ผลตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินเพิ่มให้แก่พนักงานที่ต้องทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

3. ควรเน้นการปรับเปลี่ยนการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับภาษาจีน และเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีของชาวจีนให้มากขึ้นด้วย เพราะจะช่วยให้พนักงานเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาระดับประสิทธิภาพการให้บริการและระดับแรงจูงใจของพนักงานโดยศึกษาเป็นรายแผนก/ฝ่าย เพื่อทราบผลการประเมินเป็นรายละแผนก จะได้ปรับปรุงประสิทธิภาพและเสริมแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกได้อย่างเหมาะสมต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ ดร.ชลวิช สุธัญญารักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยครั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัยให้ ตลอดจนผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลและผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

ขวัญอิสรา นัยวินิจ. (2554). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม: เขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปิยนุช เกาะกลาง. (2552). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโรงแรมบูติคแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมพิศ สุขแสน. (2556). เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ, 11 พฤศจิกายน 2557. https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อัศวินี ไชยวุฒิ. (2551). ความพึงพอใจในงานของพนักงานแผนกบริการส่วนหน้าโรงแรม ในจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อานนท์ วงษ์เชียง และสุริย์ เข็มทอง. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์, วารสารการจัดการสมัยใหม่, 10 (1), 107-118.