

อิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า:
กรณีศึกษาโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

THE INFLUENCE OF EFFECTIVE FRONT OFFICE STAFFING ALLOCATION
ON SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION:
A CASE STUDY OF A HOTEL IN PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PROVINCE

ณัฐนิชา ซอหมัด และ ชีระศักดิ์ ทรัพย์ประเสริฐ*

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พระนครศรีอยุธยา ประเทศไทย

Natnicha Sormad and Theerasak Supprasert*

Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

*E-mail: theerasak.s@rmutsb.ac.th

Received: 02-02-2026

Revised: 26-02-2026

Accepted: 02-03-2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า 2) อิทธิพลของการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าต่อความพึงพอใจของลูกค้า และ 3) อิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าพักและใช้บริการแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือแบบสอบถาม จำนวน 400 ตัวอย่าง จากการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า 2) การรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า และ 3) การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญ

ของการบริหารจัดการกำลังคนในแผนกบริการส่วนหน้าในการยกระดับคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในธุรกิจโรงแรม

คำสำคัญ: การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้า ความพึงพอใจ คุณภาพการบริการ ธุรกิจโรงแรม

ABSTRACT

This study aimed to examine 1) the influence of effective front office staffing allocation on customers' perceived service quality, 2) the influence of perceived service quality on customer satisfaction, and 3) the influence of effective front office staffing allocation on customer satisfaction. This research employed a quantitative approach. Data was collected using a questionnaire administered to 400 guests who stayed at and used the front office services of a hotel in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. The samples were obtained through convenience sampling. The data were analyzed using descriptive statistics, including frequency and percentage, and causal relationships were examined using structural equation modeling (SEM). The results revealed that 1) effective front office staffing allocation had a positive influence on customers' perceived service quality, 2) perceived service quality had a positive influence on customer satisfaction, and 3) effective front office staffing allocation had a direct and positive influence on customer satisfaction at a statistically significant level. In addition, the proposed causal relationship model demonstrated a good fit with the empirical data. The findings highlight the importance of front office workforce management as a key mechanism for enhancing service quality and strengthening customer satisfaction in the hotel industry.

Keywords: Front Office Staffing Efficiency, Customer satisfaction, service quality hotel industry

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบริการที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยเฉพาะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันของโรงแรมในพื้นที่ดังกล่าวไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงทำเลที่ตั้ง หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเท่านั้น หากมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการให้บริการและระดับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Aryal et al., 2023; Yotrawat & Rungsisawat, 2018; Ali et al., 2021)

ในบริบทของธุรกิจโรงแรมกับการบริการส่วนหน้า (Front office) เป็นจุดสัมผัสแรกและจุดสัมผัสสุดท้ายระหว่างลูกค้ากับองค์กร พนักงานส่วนหน้ามีบทบาทโดยตรงในการต้อนรับ การให้ข้อมูล การแก้ไขปัญหา และการสร้างประสบการณ์เชิงบวกให้แก่ผู้เข้าพัก การจัดสรรบุคลากรในแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้านจำนวนบุคลากร ความเหมาะสมของตารางเวร ความสามารถในการตอบสนองลูกค้า และความรวดเร็วในการให้บริการ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า (Dewi et al., 2025; Esen, 2025)

งานวิจัยด้านการจัดการบริการจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในจุดให้บริการ (Service encounter) สามารถช่วยลดเวลารอคอย เพิ่มความถูกต้องของการให้บริการ และเสริมสร้างความประทับใจโดยรวมของลูกค้า นำไปสู่การรับรู้คุณภาพการบริการในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้การรับรู้คุณภาพการบริการยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรบริการในระยะยาว (Ananto, L. S., & Purnami, N. M., 2025)

อย่างไรก็ตาม บริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนจำกัดที่มุ่งศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะปัจจัยต้นเหตุ (Antecedent) ที่ส่งผลต่อทั้งการรับรู้คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง โดยเฉพาะในระดับโรงแรมรายแห่ง (Case study) ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีความสำคัญในการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงแรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าต่อความพึงพอใจของลูกค้า
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ทบทวนวรรณกรรม

การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Front office staffing efficiency) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการกำหนดจำนวนบุคลากร ทักษะ ความพร้อมในช่วงเวลาต่าง ๆ และการจัดการะงานให้สอดคล้องกับปริมาณและลักษณะของผู้รับบริการ เพื่อให้การให้บริการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และลดปัญหาความแออัดหรือความล่าช้า งานบริการส่วนหน้าถือเป็นจุดสัมผัสหลักระหว่างองค์กรกับลูกค้า จึงมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้คุณภาพบริการและประสบการณ์โดยรวมของผู้ใช้บริการ งานวิจัยในบริบทธุรกิจโรงแรมของประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า ความเพียงพอของจำนวนพนักงาน

และความพร้อมในช่วงเวลาที่มีลูกค้าใช้บริการหนาแน่น เป็นปัจจัยที่ช่วยลดเวลารอคอยและเพิ่มความราบรื่นของกระบวนการบริการ ขณะเดียวกัน ทักษะและความชำนาญของพนักงาน รวมถึงการจัดการงานที่เหมาะสมมีส่วนช่วยให้การให้บริการมีความสม่ำเสมอและสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า (Srikhaors, U., & Thongsuddhi, V, 2022; Keawchaoon, K, 2024)

คุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Service Quality) หมายถึง การประเมินของลูกค้าต่อระดับการให้บริการที่ได้รับจริงเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง มักอธิบายผ่านกรอบแนวคิด SERVQUAL ประกอบด้วยมิติความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความมั่นใจ ความเอาใจใส่ และสิ่งที่จับต้องได้ แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานวิจัยด้านบริการ เนื่องจากสะท้อนประสบการณ์ของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมทั้งกระบวนการให้บริการและสภาพแวดล้อมการบริการ งานวิจัยในบริบทโรงแรมของไทยพบว่า คุณภาพบริการที่รับรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะมิติที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ความสุภาพ ความรวดเร็ว และความเชี่ยวชาญในการให้บริการ (Ngamlertlee, S, 2024; Oo, M. M., & Wattanacharoensil, W. (2020) ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า สิ่งอำนวยความสะดวกและลักษณะทางกายภาพมีบทบาทต่อภาพลักษณ์ของโรงแรม แต่คุณภาพการบริการจากบุคลากรยังคงเป็นปัจจัยหลักที่ลูกค้าใช้ในการประเมินคุณภาพโดยรวม ในระดับนานาชาติ งานวิจัยยืนยันว่า คุณภาพบริการที่รับรู้เป็นตัวแปรสำคัญที่อธิบายความพึงพอใจและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ (Kazan, A., & Gneş, E., 2022) เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดการจัดสรรบุคลากรส่วนหน้า คุณภาพบริการที่รับรู้ จึงทำหน้าที่เป็นกลไกสะท้อนผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านประสบการณ์จริงของลูกค้าและเป็นตัวแปรสำคัญในการเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์กรกับการประเมินของผู้รับบริการ

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกเชิงบวกที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์การได้รับบริการโดยรวม เมื่อผลลัพธ์ของการบริการสอดคล้องหรือสูงกว่าความคาดหวัง ลูกค้ามีแนวโน้มเกิดความพึงพอใจและแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร เช่น ความตั้งใจกลับมาใช้บริการซ้ำหรือการบอกต่อ ในบริบทของธุรกิจโรงแรม บ่งบอกได้ว่าความพึงพอใจมักเกิดจากการสะสมประสบการณ์ในหลายมิติ ตั้งแต่การต้อนรับ ขั้นตอนการให้บริการ ความสะอาดสบาย ไปจนถึงความคุ้มค่าของราคา งานวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจของลูกค้าในโรงแรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการรับรู้คุณภาพบริการ และเป็นตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่พฤติกรรมการกลับมาใช้บริการซ้ำ (Joysiket, P et al., 2025 ; Milsita, T et al, 2022) นอกจากนี้ ยังพบว่าความพึงพอใจไม่ได้เกิดจากคุณภาพบริการเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการรับรู้คุณค่าและความเหมาะสมของราคาที่ลูกค้าได้รับ (Kokkhangplu, A., & Onlamai, W., 2023)

สมมติฐาน

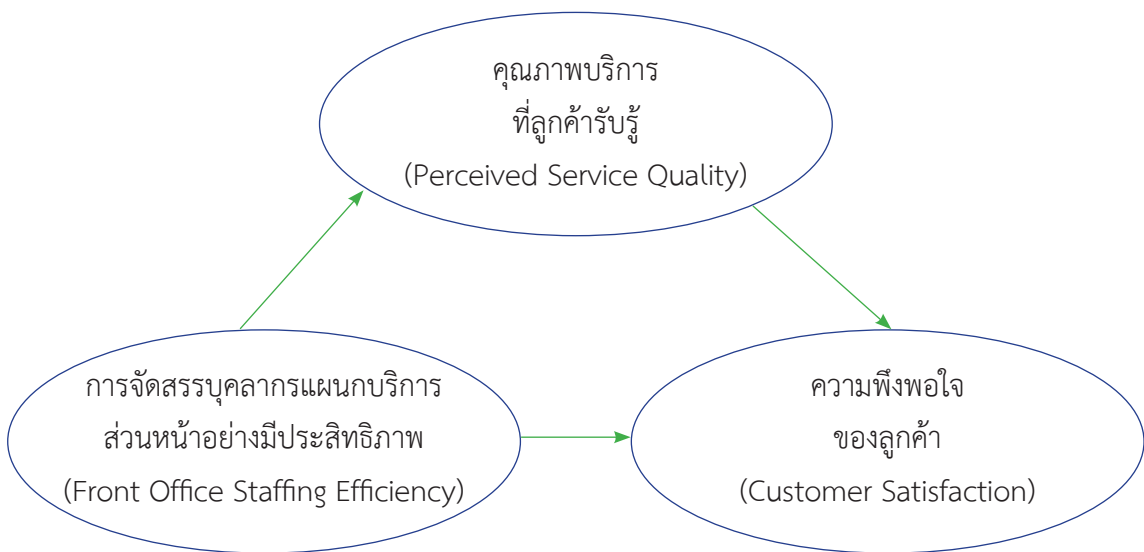
H1: การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณภาพบริการ

H2: การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

H3: การรับรู้คุณภาพบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

H4: การรับรู้คุณภาพบริการทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพกับความพึงพอใจของลูกค้า

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์จากแนวคิดของ Parasuraman et al. (1988), Cronin and Taylor (1994)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีลำดับขั้นตอนและวิธีดำเนินการตามกระบวนการ ดังนี้ ประชากร ได้แก่ ลูกค้าที่เข้าพักและใช้บริการของโรงแรมแห่งหนึ่ง ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ลูกค้าที่เข้าพักและใช้บริการแผนกบริการส่วนหน้าของโรงแรมดังกล่าว และยินยอมตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น คือ การสุ่มแบบสะดวก (Convenience sampling) ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดตามแนวคิดการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ ซึ่งแนะนำให้มีความถี่กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตในโมเดล งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 15 ตัว ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 300 ตัวอย่าง เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในช่วงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2568 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2569 มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือแบบสอบถาม

(Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูลเอกสารหนังสือ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับประเด็นเนื้อหาและขอบเขตการวิจัยแบ่งเป็น 5 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบคำตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choices Question) ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดสรรบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า ในส่วนที่ 2-4 เป็นคำถามปลายปิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยในแต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดย 1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จากการตรวจสอบ อยู่ระหว่าง 0.855-0.957 มีค่ามากกว่า 0.70 (Wanichbancha, 2006) ถือว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูง สามารถใช้เก็บข้อมูลได้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายข้อมูลส่วนบุคคล สถิตินี้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของตัวแปร และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Hair, J. F. et al., 2018) เพื่อหาเส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปร โดยหาขนาดและทิศทางของอิทธิพล ด้วยการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติ Chi-Square/df น้อยกว่า 2.00 ค่า P-value มากกว่า 0.05 ค่า RMSEA, SRMR น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ค่า GFI, AGFI มากกว่าหรือเท่ากับ 0.94

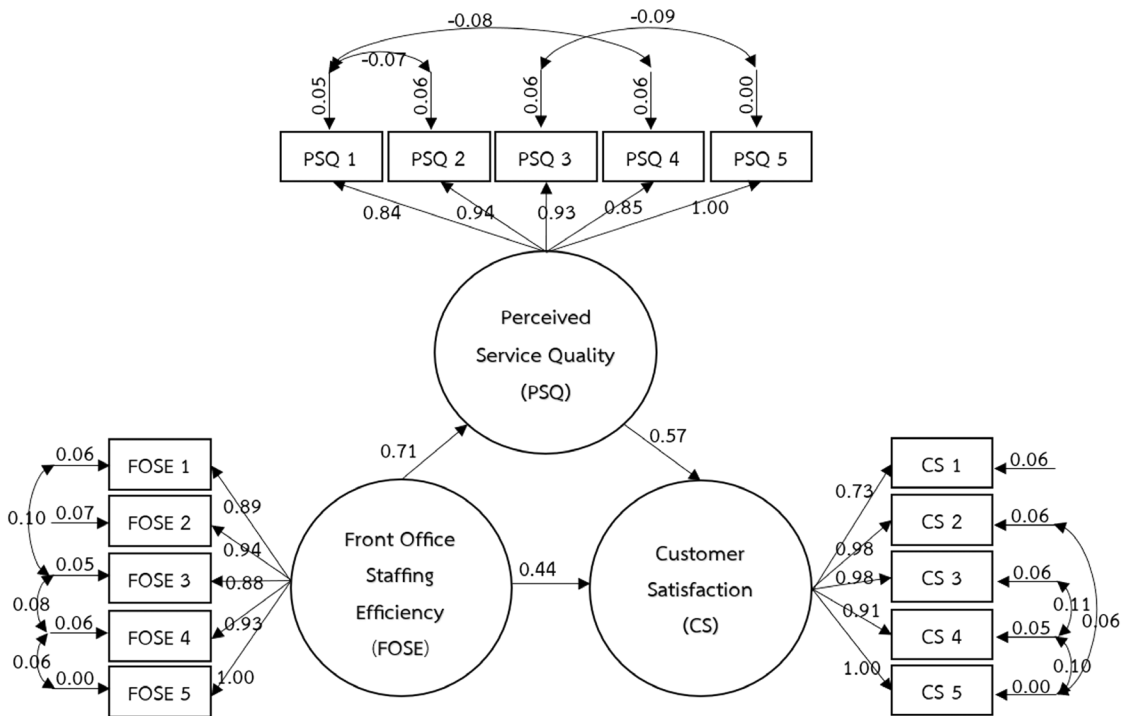
ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 ตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็น เพศหญิง มีช่วงอายุ 20–29 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สำหรับวัตถุประสงค์ในการเข้าพักครั้งนี้ เพื่อการท่องเที่ยว จำนวนครั้งที่เข้าพักพบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้าพักเป็นครั้งแรก ประเภทห้องพักที่ใช้บริการ คือห้องสุพีเรีย ระยะเวลาในการเข้าพักส่วนใหญ่ 1 คืน และการจองที่พักในครั้งนี้ส่วนใหญ่นิยมจองผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) มีตัวแปรแฝง 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัว การแปลผลด้วยโปรแกรม jamovi เป็นการยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บแบบสอบถามกับโมเดลมีความสอดคล้องและกลมกลืนกันผ่านเกณฑ์การยอมรับ



(Chi-Square : X^2) = 99.2, df = 78, P-value = 0.053, RMSEA = 0.026,

SRMR = 0.028, GFI = 0.968, AGFI = 0.951

ภาพที่ 2 อิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ
ต่อคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 1 ค่าสถิติและเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
ค่า Chi-square/df	< 2	1.27	ผ่านเกณฑ์
ค่า P-value	> 0.05	0.053	ผ่านเกณฑ์
ค่า RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์
ค่า SRMR	< 0.05	0.028	ผ่านเกณฑ์
ดัชนี GFI	> 0.94	0.968	ผ่านเกณฑ์
ค่า AGFI	> 0.94	0.951	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าไคสแควร์ (Chi-Square : X^2) มีค่าเท่ากับ 1.27 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.53 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 ค่ามาตรฐานดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.028 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.968 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.951

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

Hypothesis	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Decision
H ₁ การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้	0.71	0.40	1.11	Accepted
H ₂ คุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า	0.57	-	0.57	Accepted
H ₃ การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า	0.44	-	0.44	Accepted

จากตารางที่ 2 พบว่ายอมรับสมมติฐานทั้งหมด ดังนี้ 1) H_1 การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ มีค่าอิทธิพล 1.11 โดยเป็นค่าอิทธิพลทางตรง 0.71 และค่าอิทธิพลทางอ้อม 0.40 2) H_2 คุณภาพบริการที่ลูกค้ารับรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าอิทธิพล 0.57 3) H_3 การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าอิทธิพล 0.44

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้า ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความเพียงพอของจำนวนพนักงาน ความเหมาะสมของการจัดตารางปฏิบัติงาน และความพร้อมในการให้บริการในช่วงเวลาที่มีลูกค้าบริการจำนวนมาก ส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพบริการในภาพรวมที่ดีขึ้น ทั้งในด้านความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความต่อเนื่องของการให้บริการ ผลการศึกษานี้สะท้อนว่าการจัดสรรบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสบการณ์และการประเมินคุณภาพการบริการจากมุมมองของลูกค้า ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srikhaors และ Thongsuddhi (2022) ที่ศึกษาธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าความเพียงพอของบุคลากรในจุดให้บริการส่วนหน้าและความเหมาะสมของการจัดประมาณภาระงานมีผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในมิติด้านความน่าเชื่อถือและการตอบสนอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของคุณภาพการบริการตามกรอบ SERVQUAL

อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้คุณภาพการบริการของลูกค้าต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าลูกค้ามักประเมินความพึงพอใจจากประสบการณ์การได้รับบริการโดยรวม ทั้งในด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว ความสุภาพ และความเป็นมืออาชีพของพนักงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaihawong et al. (2023) พบว่า การรับรู้คุณภาพการบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระบบบริการดิจิทัล โดยเฉพาะเมื่อลูกค้ารับรู้ว่าการให้บริการมีความน่าเชื่อถือและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานศึกษาของ Ngamlertlee (2024) ที่ศึกษาธุรกิจโรงแรมราคาประหยัดในประเทศไทย พบว่า คุณภาพการบริการตามมิติของ SERVQUAL มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งสนับสนุนข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้

คุณภาพการบริการที่ดีสามารถสร้างความรู้สึกพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ Khetpiyarat et al. (2024) ที่ศึกษาในบริบทของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าคุณภาพการบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนว่าความพึงพอใจของลูกค้าไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการรับรู้คุณภาพของกระบวนการให้บริการและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้าเป็นสำคัญ

อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าความเพียงพอของจำนวนพนักงาน ความเหมาะสมของการจัดตารางเวร และความพร้อมในการให้บริการในช่วงเวลาที่มีลูกค้าใช้บริการหนาแน่น ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยลดเวลารอคอย เพิ่มความราบรื่นของกระบวนการบริการ และสร้างประสบการณ์เชิงบวกแก่ลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ระดับความพึงพอใจโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Milsita et al. (2024) ซึ่งศึกษาในบริบทของธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ยังพบว่าความเพียงพอและประสิทธิภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจุดให้บริการโดยตรงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ว่า แม้คุณภาพการบริการที่ลูกค้ารับรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญ แต่การจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการก็สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจได้โดยตรงเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน Kokkhangplu and Onlamai (2023) พบว่าการบริหารจัดการกำลังคนในองค์กรบริการ โดยเฉพาะการจัดสรรพนักงานให้สอดคล้องกับปริมาณและลักษณะของผู้รับบริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากช่วยลดความแออัดและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ผลการศึกษานี้ช่วยอธิบายผลการวิจัยว่า การจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงส่งผลผ่านการรับรู้คุณภาพการบริการเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้แกลูกค้าได้โดยตรง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในทางปฏิบัติ

1. หน่วยงาน เช่น ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า ควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้าให้สอดคล้องกับปริมาณและลักษณะของผู้ใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา เพื่อความบริการที่รวดเร็ว ส่งผลให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพบริการที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนกำลังคนและการจัดตารางปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้า โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีลูกค้าหนาแน่น เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการให้บริการและสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

3. หน่วยงาน เช่น ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า ควรพัฒนาทักษะและสมรรถนะของพนักงานบริการส่วนหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นทักษะด้านการสื่อสาร ความถูกต้องในการให้ข้อมูล และความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการรับรู้คุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้าโดยตรง

4. ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล ฝ่ายบริการลูกค้า ควรนำตัวชี้วัดด้านคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้า เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพของการจัดสรรบุคลากร และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังหน่วยงานหรือธุรกิจบริการประเภทอื่น เช่น ร้านอาหาร สายการบิน บริษัทรับจัดงาน เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบผลของการจัดสรรบุคลากรต่อการรับรู้คุณภาพบริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในบริบทที่แตกต่างกัน

2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรนำตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเข้ามาศึกษา เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความคาดหวังของลูกค้า หรือประสบการณ์การใช้บริการในอดีต เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายผลลัพธ์ของโมเดลวิจัยให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาครั้งต่อไปสามารถใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของลูกค้าต่อการจัดสรรบุคลากรและคุณภาพบริการ และช่วยอธิบายผลการวิเคราะห์เชิงสถิติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงการจัดสรรบุคลากรแผนกบริการส่วนหน้า และเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างอื่นเพิ่มเติม เพื่อประเมินผลลัพธ์ของการนำแนวทางการบริหารกำลังคนไปใช้จริง และตรวจสอบความยั่งยืนของผลลัพธ์ด้านคุณภาพบริการและความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y., Sorguli, S., & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–30.
- Ananto, L. S., & Purnami, N. M. (2025). The influence of hospitality service quality on hotel customer satisfaction in the hotel industry: The moderating role of income. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 4(7), 3307–3322.

- Aryal, M. R., Dangol, S., & Pradhan, K. (2023). Unveiling the drivers of customer satisfaction in the hotel industry. **Nepalese Journal of Business and Management Studies**, 2(1), 51–63.
- Chaihawong, N., Jantarakolica, T., Jantarakolica, K., Sukhaparamate, S., & Sartmool, S. (2023). Customer perception factor on service quality, satisfaction and loyalty of airline ticketing agent business on mobile application. **Academic Journal Phranakhon Rajabhat University**, 14(1), 39–56.
- Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, 58(1), 125–131.
- Dewi, N. K. F. K., Jata, I. W., Loanata, C. P., & Diwyarthi, N. D. M. S. (2025). The effect of motivation and training on employee productivity in the front office department of SOFT Hotel. **Jurnal Multidisiplin West Science**, 4(9), 1584–1591.
- Esen, O. (2025). Front office employees against customer misbehavior in hospitality businesses. **İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research-Turk)**, 17(3), 2510–2525.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). **Multivariate data analysis (8th ed.)**. U.K: Cengage Learning.
- Joysiket, P., Kalajulsri, Y., & Setraksa, S. (2025). Tourists' decision to revisit the same hotels: Insights from Pattaya City. **Journal of Innovative Business Management Research**, 2(3), 65–74.
- Kanlaya, W. (2006). **Using SPSS for Windows to analyze data (4th ed.)**. Bangkok: Department of Statistics, Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University.
- Kazan, A., & Guneş, E. (2022). The effect of perceived service quality on customer satisfaction and behavioral intention in hotel enterprises. **Journal of Business Research-Turk**, 14(1), 465–482.
- Keawchaoon, K. (2024). Strategy to develop and enhance the capability of hospitality personnel and create competitive advantages. **Rajapark Journal**, 18(57), 86–102.
- Khetpiyarat, P., Sriwiroj, A., Onchaiya, S., & Peeraphan, P. (2024). Service quality and image affecting customer satisfaction of hotels in Muang District, Uttaradit Province. **Journal of Management Science Sakon Nakhon Rajabhat University**, 4(2), 310–326.

- Kokkhangplu, A., & Onlamai, W. (2023). **Perceived value by understanding service quality in small hotels to support workcation tourists.** Phuket Rajabhat University Academic Journal, **19**(2), 34–57.
- Milsita, T., Thamphauk, W., Janduang, S., & Kongrode, J. (2022). The effects of service quality on customer satisfaction of SHA hotels in Hat Yai District, Songkhla Province. **Research and Development Journal, Loei Rajabhat University, 17**(61), 46–55.
- Ngamlertlee, S. (2024). **Enhancing customer satisfaction in budget hotels through service quality improvement.** Payap University Journal, **34**(2), 161–176.
- Oo, M. M., & Wattanacharoensil, W. (2020). Tourist satisfaction on service quality and service environment of midscale hotels in Mandalay, Myanmar. **Journal of Tourism Studies, 16**(2), 71–99.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing, 64**(1), 12–40.
- Srikhaors, U., & Thongsuddhi, V. (2022). Service quality expectations of the 5-star hotel front office department: A case study of the InterContinental Hotel Bangkok. **Thai Research and Management Journal, 3**(3), 83–95.
- Yotrawat, B., & Rungsisawat, S. (2018). Sustainable service quality to meet with customer expectation. In **Proceedings of the International Interdisciplinary Conference (pp. 160–166)**. Institute of Interdisciplinary Studies of Education and Social Sciences (IISES).
- Wanichbancha, K. (2006). **Statistics for research (2nd ed.)**. Chulalongkorn University Printing House.
-