

แนวทางการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในอุตสาหกรรมโรงแรม :

กรณีศึกษาโรงแรม 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร

Guidelines of Front Office Staff Selection: A Case Study of 3-Star Hotels in Bangkok

♦ วิรตี สุขสำราญ

นักศึกษาลัทธิศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ)

คณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Wiratee Suksamran

Graduate Student, Master of Arts (Integrated Tourism Management), The Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration,

E-mail: Wiratee_keaw@hotmail.com

♦ สุวรรี นามวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Suwaree Namwong

Assistant Professor, Ph.D., The Graduate School of Tourism Management,

National Institute of Development Administration, E-mail: Suwareeashton@hotmail.com

Abstract

The goal of this research was to study the guidelines for selection of front office staff in hotel industry by using competency. To achieve that goal, the objectives of this research were to study the core competency and functional competency of front office staff and then propose competency guidelines for selection of front office staff in hotels. This research methodology was qualitative research and used in-depth interview to be tool in data collecting. The samples of this research were front office managers, human resources officers, and hotel managers amount 15 peoples from 3-star hotels, and then, qualitative data analyzed with content analysis.

Findings from the research suggested that core competency for selection of front office staff has 4 competencies including Employee Relations Competency, Professionalism Competency, Self-Management Competency, and Legal Knowledge Competency. Functional competency also has 4 competencies including Communication Competency, Customer

Relations Competency, Technical and Operational Knowledge Competency, and Leadership Competency.

From the above findings, the author had proposed competency guidelines for selection of front office staff in hotels including the model of job interview form based on core competency and functional competency of front office staff. Moreover, it can be guidelines for hotel's HR Department to use in their job interview for selecting new front office staff. In addition, the outcomes of the study are able to use as guidelines for academic institution to improve teaching and training courses regarding hospitality program and it can be guidelines for others to investigate the issues relating to the selection of front office staff in the future.

Keywords: Selection, Competency, Front Office Staff, 3-Star Hotels

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งหาแนวทางในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในอุตสาหกรรมโรงแรมโดยใช้สมรรถนะที่พึงประสงค์ต่อการคัดเลือกบุคลากรโรงแรมตามตำแหน่งงาน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว จึงตั้งวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน พร้อมนำข้อมูลที่ได้มาเสนอเป็นแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการโรงแรมจำนวนทั้งหมด 15 คนจากโรงแรม 3 ดาว และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าจะพิจารณาจากสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Competency) สมรรถนะการจัดการตนเอง (Self-Management Competency) และสมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย (Legal Knowledge Competency) และพิจารณาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่อีก 4 ด้านเช่นเดียวกัน ได้แก่ สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication Competency) สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Competency) สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน (Technical and Operational Knowledge Competency) และสมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency)

จากผลการศึกษาข้างต้นนำมาเสนอเป็นแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมและเสนอตัวอย่างการกำหนดชุดคำถามสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการส่วนหน้า ซึ่งจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมนำไปใช้พิจารณารับพนักงานบริการส่วนหน้าใหม่ เป็นแนวทางแก่สถานศึกษานำไปพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ในสาขาการโรงแรม และเป็นแนวทางแก่นักวิจัยท่านอื่นนำไปต่อยอดศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าต่อไป

คำสำคัญ : การคัดเลือก สมรรถนะ พนักงานบริการส่วนหน้า โรงแรม 3 ดาว

บทนำ

ปัจจุบันท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยหนึ่งในวิธีการสร้างความได้เปรียบด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำสมรรถนะ (Competency) มาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการพิจารณาบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคลากรแต่ละคน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ความรู้เฉพาะเรื่องหรือความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ ทักษะ (Skills) สิ่งที่บุคลากรสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษา และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) นิสัยส่วนตัว (Trait) และแรงจูงใจ (Motives) ที่จะผลักดันให้บุคลากรสร้างผลการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (Jinnanatcha, 2011)

การสรรหาและการคัดเลือกมีบทบาทสำคัญต่อการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรไม่น้อยไปกว่ากระบวนการอื่น โดยเฉพาะการคัดเลือกที่จะช่วยให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน แต่ปัจจุบันยังมีหลายองค์กรประสบปัญหาการรับบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาร่วมงาน และต่างตระหนักถึงผลกระทบด้านลบต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ซึ่งสาเหตุหลักมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขาดความเชี่ยวชาญและไม่มีเกณฑ์คัดเลือกผู้สมัครที่ชัดเจนจึงนำไปสู่ความผิดพลาดทั้งการปฏิเสธผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ตำแหน่งงานและองค์กรต้องการ รวมถึงการตัดสินใจรับผู้สมัครที่ไม่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นจึงมีการนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในกระบวนการคัดเลือก เนื่องจากการใช้สมรรถนะ คัดเลือกบุคลากรไม่เพียงแต่จะช่วยลดความผิดพลาดในการรับบุคลากรเข้ามาร่วมงานแล้ว แต่ยังช่วยให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด在那个 (Rassametummachot, 2007)

สำหรับการศึกษาทางด้านวิชาการเรื่องการนำสมรรถนะในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาพบว่ามีขอบเขตที่แตกต่างกัน จากการทบทวนวรรณกรรมหัวข้อที่มีการศึกษามากที่สุด ได้แก่ สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร (Kennedy & Dresser, 2005; Tesone & Ricci, 2005; Mahayodsanan, 2006; Saengpanich, 2009; Apairoj, 2011; Cheerakan, 2012) รองลงมา ได้แก่ การใช้สมรรถนะในการฝึกอบรม (Leung, 2002; Wheelahan, 2007; Jinnanatcha, 2011; Yaisawang, 2011) แนวทางการใช้สมรรถนะในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Wolfe, Sandler, & Kaufman, 1981; Lado & Wilson, 1994; Ferman & Ozcelik, 2006; Luekitinan, 2015) การประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากร (O'Connor, Pearce, Smith, Voegeli, & Walton, 2001; Mulready-Shick, Kafel, Banister & Mylott, 2009; Pungrampan, 2010) การสัมภาษณ์ตามแนวสมรรถนะ (McClelland, 1998; Cowans, 1999; Promwarunrak & Techaviriyakul,

2004) และพบว่ามีการศึกษาการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกบุคลากรอยู่น้อยมาก (Farnham & Stevens, 2000; Suksanga, 2011)

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะลดช่องว่างทางการศึกษาในหัวข้อที่ยังมีนักวิจัยให้ความสำคัญน้อย ส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากโรงแรมเป็นแหล่งว่าจ้างทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในการทำหน้าที่ให้บริการและคุณภาพของการบริการคือหัวใจสำคัญ (Kanjanasilanon, 2010) แต่คุณภาพของการบริการจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากบุคลากรในโรงแรมที่มีสมรรถนะเหมาะสมพร้อมเป็นแรงผลักดัน ในการศึกษาครั้งนี้ยังได้มุ่งศึกษาไปที่พนักงานบริการส่วนหน้า (Front Office Staff) เพราะพนักงานบริการส่วนหน้ามีบทบาทสำคัญในการส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าเป็นจุดแรก หากพนักงานบริการส่วนหน้ามีสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่ย่อมก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความประทับใจและการกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้าซึ่งถือเป็นหนึ่งกลยุทธ์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

สำหรับตัวอย่างโรงแรมที่ใช้เป็นกรณีศึกษา คือ โรงแรม 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากโรงแรมระดับนี้ประเทศไทยพบมากในเขตกรุงเทพมหานครที่มีทั้งโรงแรมเก่าและโรงแรมใหม่อยู่รวมกันกว่า 557 แห่ง (National Statistical Office, 2017) อีกทั้งปัจจุบันโรงแรม 3 ดาว ยังประสบปัญหาการรับพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาร่วมงาน ด้วยระบบการคัดเลือกที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ส่งผลให้คุณภาพของการบริการภายในโรงแรมลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาครั้งนี้เพื่อผลจากงานวิจัยจะสามารถนำไปพัฒนาและยกระดับการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าที่จะส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในโรงแรม

วัตถุประสงค์

การศึกษานี้มีคำถามวิจัยหลัก คือ “ใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ” เพื่อให้บรรลุคำถามดังกล่าวจึงตั้งวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม

การทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนนี้จะเป็นการอภิปรายถึงแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือก แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกตามแนวสมรรถนะ และโรงแรม 3 ดาว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ อีกทั้ง McClelland ยังเปรียบบุคลิกลักษณะของคนว่าเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งส่วนนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลมากกว่าส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ (as cited in Rassamettummachot, 2005)

สมรรถนะโดยพื้นฐานสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทที่สำคัญ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย รวมถึงแผนงานหรือโครงการที่วางไว้ และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่มีเฉพาะในบางตำแหน่งงาน (Kongkasawat, 2009)

สำหรับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในงานโรงแรมสามารถสรุปออกเป็น 3 ขอบเขต ดังนี้ (1) สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงานในโรงแรม เช่น สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน สมรรถนะความเป็นผู้นำ สมรรถนะการจัดการตนเอง สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน และสมรรถนะการจัดการด้านการเงินและรายได้ (Hsu, 1995; Nolan, Conway, Farrell, & Monks, 2010) (2) สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้จัดการโรงแรม เช่น สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ สมรรถนะความเป็นผู้นำ สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน และสมรรถนะการจัดการตนเอง (Tas, 1988; Breiter & Dements, 1996; Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003) และ (3) สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับพนักงานแผนกบริการส่วนหน้า และพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เช่น สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน สมรรถนะความเป็นผู้นำ สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ และสมรรถนะความรู้งานเฉพาะด้าน (Okeiyi, Finley, & Postel, 1994; Kay & Russette, 2000)

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในงานโรงแรมข้างต้น นำมาสู่การสังเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแผนกบริการส่วนหน้าได้ 8 สมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ (1) สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (2) สมรรถนะความเป็นผู้นำ (3) สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (4) สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (5) สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (6) สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน (7) สมรรถนะการจัดการตนเอง และ (8) สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ได้ถูกนำมาพิจารณาแยกตามประเภทของสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Competency) สมรรถนะการจัดการตนเอง (Self-Management Competency) และ

สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย (Legal Knowledge Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication Competency) สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Competency) สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน (Technical and Operational Knowledge Competency) และสมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency)

สำหรับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ข้างต้นถูกนำไปใช้เป็นต้นแบบสมรรถนะในการศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในการศึกษาครั้งนี้

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจากกลุ่มผู้สมัครซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กรในขณะนั้น (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002) ขั้นตอนการคัดเลือกทั่วไปประกอบด้วย (1) การต้อนรับผู้สมัคร (2) การสัมภาษณ์เบื้องต้น (3) การกรอกใบสมัคร (4) การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (5) การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (6) การตรวจสอบประวัติและบุคคลอ้างอิง (7) การตรวจร่างกาย และ (8) การตัดสินใจจ้างงาน (Laothana, 1999)

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกตามแนวสมรรถนะ (Competency-Based Selection)

การคัดเลือกตามแนวสมรรถนะ คือ การเลือกบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ระบุในคุณสมบัติเฉพาะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือสูงกว่า (Suksanga, 2011) สมรรถนะจะถูกนำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครโดยเฉพาะแบบสัมภาษณ์ เนื่องจากการตั้งคำถามสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานสมรรถนะของพนักงานจะมีความถูกต้องในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานถึงร้อยละ 75 (Davila & Kursmark, 2005) การตั้งคำถามในลักษณะถูกเรียกว่า “Competency-Based Questions” ซึ่งเป็นคำถามที่มุ่งเน้นให้ผู้สมัครยกตัวอย่าง “ความสำเร็จ” หรือ “ความล้มเหลว” ในการทำงานของตนในอดีตที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นให้ผู้สัมภาษณ์เห็นถึงความสามารถที่โดดเด่นด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานของผู้สมัคร (Rassamettumachot, 2007)

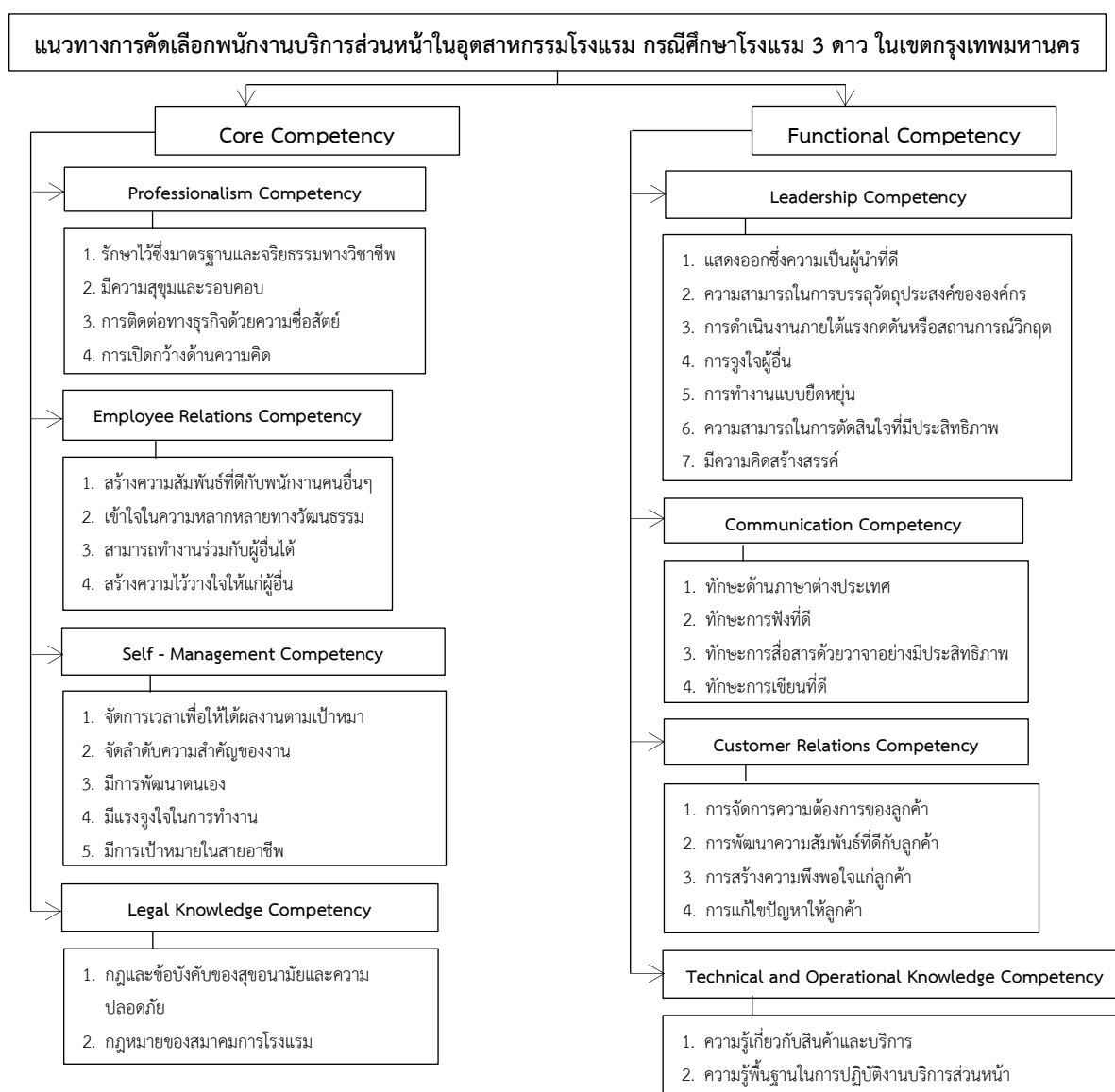
สำหรับขั้นตอนการตั้งคำถามสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานสมรรถนะมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กำหนดสมรรถนะแต่ละประเภทและกำหนดสมรรถนะย่อยในแต่ละประเภทว่ามีอะไรบ้าง (2) กำหนดความหมายของสมรรถนะ (3) กำหนดผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง และ (4) กำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์งานตามสมรรถนะที่ได้รับมาได้

4. โรงแรม 3 ดาว

มูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว (2004 as cited in Muangkerd, 2012) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับโรงแรม 3 ดาวว่าเป็นโรงแรมที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก

ปานกลาง เช่น ห้องพักขนาดไม่เล็กกว่า 18 ตารางเมตร ภายในห้องพักมีโทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไปพร้อมรีโมทคอนโทรล ตู้เสื้อผ้า เครื่องเขียนและมีไฟที่หัวเตียงนอน มีบริการห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำและระบบน้ำร้อน-น้ำเย็น อุปกรณ์ อาบน้ำ เช่น หมวกอาบน้ำ สบู่ แก้ว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย นอกจากนี้ทางโรงแรมอาจมีบริการอื่น ๆ เช่น รুমเซอร์วิส คอฟฟี่ช็อป ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ที่จำเป็น Business Center ห้องน้ำสาธารณะและห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ตามปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษา คือ ผู้จัดการแผนกบริการส่วนหน้า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการโรงแรมที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรับพนักงานบริการส่วนหน้าใหม่ โรงแรมละ 1 คน จำนวนทั้งหมด 15 คน จากโรงแรม 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครที่ทำการติดต่อผ่าน Email Address ของโรงแรมทั้งสิ้น 147 แห่ง โดยโรงแรม 3 ดาว ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกตามเกณฑ์มาตรฐานที่ทางมูลนิธิพัฒนามาตรฐานและบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว (2547) กำหนดไว้และจำนวนของผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เกิดจากผู้วิจัยสัมภาษณ์จนได้ข้อมูลซ้ำ

สำหรับเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างคำถาม โดยแบบสัมภาษณ์จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าในด้านความเป็นมืออาชีพ ความสัมพันธ์กับเพื่อนพนักงาน การจัดการตนเองของพนักงาน และความรู้ทางด้านกฎหมาย และส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าในด้านความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน

การทดสอบเครื่องมือวิจัยใช้วิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา ซึ่งค่าความเที่ยงตรงของแต่ละข้อคำถามอยู่ที่ 0.67-1 จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปทดสอบสัมภาษณ์ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายการศึกษาจำนวน 3 ตัวอย่าง โดยผลการทดสอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

ภายหลังจากได้แบบสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ จึงนำไปลงพื้นที่เก็บข้อมูลในโรงแรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้วิจัยได้ส่งหนังสือไปยังโรงแรม 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลและเมื่อได้รับการอนุญาตจึงดำเนินการติดต่อดำเนินการให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ในขณะที่สัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ เครื่องอัดเสียง รวมถึงการจดบันทึกระหว่างการสนทนาของผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำผลสัมภาษณ์ที่ได้มาทำการถอดเทปเพื่อรวบรวมข้อมูลในการตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อของงานวิจัย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างข้อสรุปขึ้นมาเป็นปรากฏการณ์ที่ค้นพบ โดยมีขั้นตอนได้แก่ (1) เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (2) การแสดงข้อมูล ผู้วิจัยเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (3) ลดทอนข้อมูล เมื่อเก็บข้อมูลได้ทุกครั้ง ผู้วิจัยได้ทำการใส่รหัสพร้อมทั้งจัดกลุ่มและแบ่งส่วนข้อมูลเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาสร้างเป็นแนวความคิดรวบยอดที่นำไปสู่การอธิบายโดยสรุป และ (4) ตีความหาข้อสรุปและตรวจสอบความถูกต้อง

ของข้อมูล ผู้วิจัยทำการตีความและหาข้อสรุปของข้อค้นพบที่ได้จากการลดทอนข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจารย์ที่ปรึกษาของผู้วิจัยเป็นผู้ตรวจสอบ ซึ่งข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมาผู้วิจัยได้แสดงอยู่ในรูปของคำอธิบาย รวมถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องที่คุณวิจัยศึกษา

ระยะเวลาในการลงพื้นที่เก็บข้อมูลอยู่ในช่วง 3 เดือน ระหว่างกันยายน-พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนทั้งหมด 15 คน เป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย (หญิงจำนวน 11 คน และชายจำนวน 4 คน) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี จำนวน 9 คน อายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 3 คน และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 3 คน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พบว่า มีลักษณะงาน Front Office Manager จำนวน 8 คน Personal Officer จำนวน 3 คน Hotel Manager จำนวน 3 คน และ Personal Supervisor จำนวน 1 คน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทุกรายมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ไม่ต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไปทุกคน

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้า ประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย และในแต่ละสมรรถนะมีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

1.1 สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ (1) ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและเคารพผู้อาวุโสกว่า เนื่องจากการสร้างมิตรภาพที่ดีระหว่างผู้ที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 7) (2) มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจในงานที่ตรงกันและช่วยลดความผิดพลาดในงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 2, 10) (3) สามารถทำงานเป็นทีม อันจะช่วยให้การทำงานภายในแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 5, 9) และ (4) มีน้ำใจเอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยลดความกดดันในการทำงานและพนักงานจะรู้สึกดีที่กับงานได้มากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 3, 6, 10)

1.2 สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Competency) มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ (1) มีใจรักในงานบริการ (Service Mind) หากพนักงานทำงานด้วยใจรักและมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพของตนเอง งานบริการที่มีคุณภาพย่อมเกิดขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 10, 11) (2) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และ (3) สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันได้ เนื่องจากพนักงานบริการส่วนหน้าจะต้องรับมือกับความต้องการและปัญหาของลูกค้า ดังนั้นพนักงานต้องมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาและอดทนกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 1, 5, 7) (4) มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน พนักงานบริการส่วนหน้าจะมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องเงิน ดังนั้นความซื่อตรงต่อหน้าที่และ

องค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 1, 7, 8) และ (5) มีบุคลิกภาพที่ดี เพื่อสร้างความประทับใจต่อลูกค้าและช่วยดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาติดต่อ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 4)

1.3 สมรรถนะการจัดการตนเอง (Self-Management Competency) มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ (1) ทำงานได้ตามเป้าหมายของโรงแรม เช่น การให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 6) (2) จัดลำดับความสำคัญของงานก่อนและหลัง (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 2, 8, 9) (3) พัฒนาตนเองในการทำงาน เช่น เข้ารับการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับสายอาชีพของตน (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 7, 15) และ (4) มีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความคาดหวังในการได้ขึ้นเงินเดือนหรือได้รับโบนัส สวัสดิการต่าง ๆ รวมถึง Service Charge อันจะส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานที่มากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 4, 12, 15)

1.4 สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย (Legal Knowledge Competency) มีความรู้เรื่องกฎหมาย ได้แก่ (1) กฎหมายสิทธิมนุษยชน เมื่อต้องขอหนังสือเดินทางหรือบัตรประจำตัวประชาชนจากนักท่องเที่ยวเพื่อส่งข้อมูลให้กับสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 2, 4, 13) (2) กฎหมายความปลอดภัยทั่วไป เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ทรัพย์สินของลูกค้าสูญหาย หรือเกิดการทะเลาะวิวาทในโรงแรม พนักงานต้องรู้ขั้นตอนปฏิบัติ การชดเชยค่าเสียหาย รวมถึงวิธีประสานงานกับทางตำรวจให้แก่ลูกค้า (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 11, 14) และ (3) กฎหมายแรงงานภายใต้อุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อป้องกันการเอาเปรียบจากนายจ้าง (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 1, 12, 15)

จากผลการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้โดยเฉพาะผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะที่พบในการศึกษารั้งนี้แต่ไม่ปรากฏในการศึกษาที่ผ่านมา เช่น สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน ได้แก่ เรื่องการให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและเคารพผู้อาวุโส การสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และการมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ ได้แก่ การมี Service Mind มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำงานภายใต้แรงกดดันและมีบุคลิกภาพที่ดี รวมถึงสมรรถนะความรู้ ด้านกฎหมาย ได้แก่ กฎหมายสิทธิมนุษยชนและกฎหมายแรงงาน

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าประกอบไปด้วย 4 สมรรถนะเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยและในแต่ละสมรรถนะมีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ดังนี้

2.1 สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication Competency) ได้แก่ (1) มีความรู้ในภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 14) (2) มีทักษะการฟังที่ดี หากเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้อย่างรวดเร็วจะช่วยให้การบริการเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้า (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 9) (3) มีการใช้น้ำเสียงในการสื่อสาร เพื่อใช้ในการโน้มน้าวหรือชักจูงใจลูกค้า บางครั้งช่วยลด

อารมณ์โกรธของลูกค้าได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 12, 15) และ (4) Body Language ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือใช้ภาษาท้องถิ่นของตนในการสื่อสาร (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 1, 10)

2.2 สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Competency) มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ (1) มีอัธยาศัยที่ดี เพื่อผูกมิตรกับลูกค้าและทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการรู้สึกไว้วางใจผู้ให้บริการ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 12) (2) เอาใจใส่ต่อลูกค้า จดจำรายละเอียดของลูกค้า เช่น ชื่อลูกค้า ความชอบหรือไม่ชอบในสิ่งต่างๆ ของลูกค้าถือเป็นการแสดงออกว่าลูกค้าเป็นคนสำคัญสำหรับผู้ให้บริการเสมอ (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 7) (3) ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ (4) แก้ไขปัญหาให้ลูกค้า การตอบคำถาม อธิบายข้อสงสัย รวมถึงลงมือแก้ปัญหาให้ลูกค้าโดยไม่ผัดผ่อนหรือโยนหน้าที่ให้ผู้อื่นจะทำให้ภาพลักษณ์โรงแรมดูดีในความรู้สึกของลูกค้า (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 15) และ (5) ให้บริการอย่างเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติต่อลูกค้า คิดเสมอว่าต้องทำให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการรู้สึกดีกลับไปทุกคน (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 11)

2.3 สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน (Technical and Operational Knowledge Competency) ได้แก่ (1) ความรู้ในการลงทะเบียนเข้าพัก (Check-in/Check-out) (2) ความรู้เกี่ยวกับสินค้า บริการ และสถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงแรม (3) ความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว (4) ความรู้ด้านบัญชี และ (5) ทักษะคอมพิวเตอร์ เช่น การใช้โปรแกรม Microsoft Office การเข้าระบบ Internet และการใช้โปรแกรมบริหารจัดการส่วนหน้าโดยเฉพาะ เช่น EasyFo, Fidelio และ Comanche (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 1, 3, 6, 13)

2.4 สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ (1) กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เพื่อที่จะหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 2, 15) (2) มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รับผิดชอบต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า คำนึงถึงการบริการที่ดีที่สุดที่ลูกค้าจะได้รับกลับไป (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 11) (3) ตรงต่อเวลาในการทำงาน ไม่เข้างานสาย มาเตรียมความพร้อมก่อนเสมอและไม่ละทิ้งงานหรือออกก่อนเวลา (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 12) และ (4) มีความคิดสร้างสรรค์ กล้านำเสนอความคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการให้บริการในโรงแรมที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์รหัสที่ 10)

จากผลการศึกษา (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานพบว่ามีความแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้โดยเฉพาะผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะที่พบในการศึกษารั้งนี้แต่ไม่ปรากฏในการศึกษาที่ผ่านมา เช่น สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การใช้ Body Language สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่ การมีอัธยาศัยที่ดี เอาใจใส่ลูกค้า และการให้บริการที่เท่าเทียมกัน สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังในสมรรถนะนี้ถือเป็นความรู้ใหม่ที่ได้จากผลการสัมภาษณ์ทั้งหมด เพราะการศึกษาที่ผ่านมาไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าความรู้ในงานของพนักงานบริการส่วนหน้าจะต้องประกอบไปด้วยเรื่องอะไรบ้าง รวมถึงสมรรถนะ

ความเป็นผู้นำ ได้แก่ การกล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ตรงต่อเวลาในการทำงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลการศึกษาโดยแบ่งเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

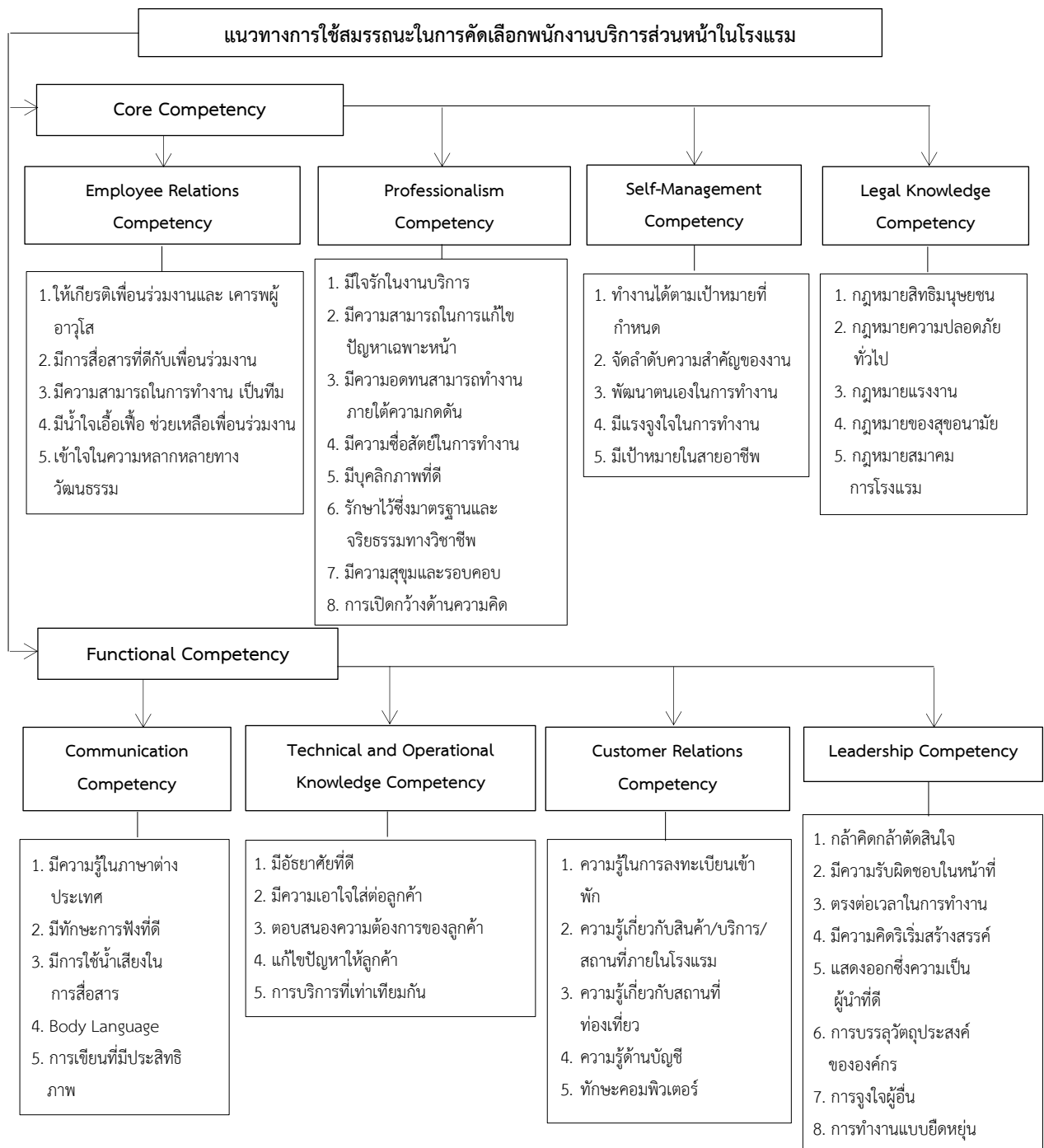
พบว่า ในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าจะพิจารณาจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) (2) สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Competency) (3) สมรรถนะการจัดการตนเอง (Self-Management Competency) และ (4) สมรรถนะความรู้ด้านกฎหมาย (Legal Knowledge Competency) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) ที่มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และเคารพผู้อาวุโส มีการสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการทำงาน เป็นทีม และมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วริษฐา พันธุ์วิริยะเวช, รวีวรรณ ชินะตระกูล, และเสมอ เรืองนันต์ (Phanviriyavej, Chinatrakul, & Renganan, 2011) ที่พบว่า หัวหน้างานฝ่ายบริการส่วนหน้าต้องการให้พนักงานมีการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพราะว่าการทำงานบริการส่วนหน้าต้องทำงานเป็นทีมอยู่ตลอด ดังนั้นต้องมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน แสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและสอดคล้องกับ ปิณฑิต กัลยา, กนกอร ศิริฐิติ, สยมภู อุณยะพันธ์, และเกศณีย์ สัตตรัตน์ขจร (Kalaya, Sirithiti, Unyaphan, & Sattarattanakajorn, 2015) ที่กล่าวว่า โรงแรมมักให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและความสามารถทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ เนื่องจากโรงแรมเป็นสถานประกอบการที่รวมไปด้วยพนักงานจากหลากหลายที่มา ระดับการศึกษาและพื้นเพ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความหลากหลายและความแตกต่างในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นจึงจำเป็นสำหรับพนักงานในการทำงานร่วมกันให้ได้ ซึ่งปลายทางของความสามารถในการทำงานร่วมกันด้วยดี จะทำให้เกิดความสามารถในการขับเคลื่อนงานและทำให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2. ผลการศึกษาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน

พบว่า ในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าจะพิจารณาจากสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ใน 4 ด้านเช่นเดียวกัน ได้แก่ (1) สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication

Competency) (2) สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Competency) (3) สมรรถนะความรู้ด้านเทคนิคและการดำเนินงาน (Technical and Operational Knowledge Competency) และ (4) สมรรถนะความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication Competency) ที่มีผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง ได้แก่ มีความรู้ในภาษาต่างประเทศ มีทักษะการฟังที่ดี มีการใช้น้ำเสียงในการสื่อสาร และทักษะ Body Language มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับมาตรฐานระดับชาติของบุคลากรโรงแรมในประเทศไทย รวบรวมโดย HRA (2005 as cited in Yaemjamuang, 2014) ที่ระบุว่า ทักษะด้านภาษาและการสื่อสารของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม ประกอบไปด้วย การมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้อย่างดี ทั้งทางด้าน การอ่าน การฟัง การพูด และการเขียน มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความสามารถในการใช้ภาษากาย (Body Language) รวมถึงมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษอย่างน้อย 1 ภาษา นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ ปิณณทัต กัลยา และคณะ (Kalaya et al., 2015) ที่กล่าวว่า การทำงานด้านโรงแรม บุคลากรจะต้องมีทักษะในด้านการใช้ภาษาและการสื่อสาร อยู่ในระดับดีเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่ต้องพบปะลูกค้าโดยตรงอย่างแผนกบริการส่วนหน้า เพราะจะได้ทำการสื่อสารและให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้การที่ลูกค้าเข้ามาในโรงแรมมักจะเหนื่อยจากการเดินทางและอยากที่จะเข้าห้องพักโดยเร็ว ดังนั้นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้ข้อมูลด้านการบริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วจะช่วยให้ลูกค้าประทับใจในการบริการที่มีประสิทธิภาพได้ (Phanviriyavej et al., 2011)

จากผลการวิจัยทั้งหมดสามารถนำมาสรุปเป็นแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม โดยผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะผู้วิจัยได้นำเสนอทั้งข้อมูลที่ได้จากผลสัมภาษณ์ในครั้งนี้และข้อมูลที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลส่วนหลังเป็นข้อมูลที่ไม่ปรากฏในผลสัมภาษณ์ แต่ผู้วิจัยได้เสนอเป็นข้อมูลทางเลือกให้แก่โรงแรมเพื่อนำไปพิจารณารับพนักงานบริการส่วนหน้าใหม่ดังภาพที่ 2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรม

จากกรอบแนวคิดแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมที่พัฒนาจากการศึกษาครั้งนี้ สามารถนำมาเสนอแนวทางการตั้งชุดคำถามสัมภาษณ์งานบนพื้นฐานสมรรถนะ

(Competency-Based Question) เพื่อนำไปใช้พิจารณาคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าใหม่ ดังตัวอย่างต่อไป

1. ตัวอย่างการตั้งคำถามสัมภาษณ์บนพื้นฐานสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้า

สมรรถนะความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relations Competency) มีตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์งาน ดังนี้

- กรุณาเล่าถึงวิธีการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทั้งที่อยู่ในแผนกเดียวกันและต่างแผนกกัน
- กรุณาเล่าถึงวิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่ทำให้สามารถรับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและเกิดคลาดเคลื่อนของข้อมูลน้อยที่สุด
- กรุณาเล่าถึงวิธีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานในเวลาต่อมา
- ยกตัวอย่างประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีม
- กรุณาเล่าถึงวิธีการจัดการกับเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือได้ยากที่สุด

สมรรถนะความเป็นมืออาชีพ (Professionalism Competency) มีตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์งาน ดังนี้

- ในความเข้าใจของท่านการเป็นผู้ให้บริการที่ดีเป็นอย่างไร กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าท่านเป็นผู้ให้บริการที่ดีและท่านเกิดความภาคภูมิใจ
- กรุณายกตัวอย่างเหตุการณ์เมื่อท่านต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติหรือปัญหาในการให้บริการลูกค้า อธิบายขั้นตอนหรือกระบวนการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ดังกล่าว
- กรุณาเล่าถึงเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการรับมือกับความกดดันจากลูกค้าที่ท่านรู้สึกภูมิใจที่สุด
- กรุณาเล่าถึงเหตุการณ์ที่ท่านเคยถูกหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าให้ทำในสิ่งที่เห็นว่าไม่ถูกต้องหรือเหมาะสมและท่านทำอะไรในขณะนั้น
- ในความคิดของท่านสิ่งใดบ้างที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจและเชื่อมั่นในการบริการของท่าน

2. ตัวอย่างการตั้งคำถามสัมภาษณ์บนพื้นฐานสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้า

สมรรถนะการติดต่อสื่อสาร (Communication Competency) มีตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์งาน ดังนี้

- กรุณาเล่าถึงวิธีการใช้ความสามารถทางภาษาของท่านในการทำงานและการแก้ไขปัญหาในงานของท่าน
- ยกตัวอย่างเหตุการณ์การใช้ความสามารถทางภาษาของท่านในการโน้มน้าวหรือจูงใจลูกค้า
- ตามความเข้าใจของท่านอะไรคือสิ่งสำคัญที่ทำให้การสื่อสารกับลูกค้าประสบความสำเร็จ
- ยกตัวอย่างเทคนิคหรือวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการสื่อสารกับลูกค้า

• กรุณาเล่าวิธีการแก้ปัญหา เมื่อที่ลูกค้าไม่เข้าใจในสิ่งที่ท่านพยายามจะสื่อสารให้พวกเขาได้รับรู้
สมรรถนะความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations Competency) มีตัวอย่างคำถาม
สัมภาษณ์งานดังนี้

- กรุณาเล่าถึงวิธีการที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความพร้อมและความเต็มใจในการให้บริการของท่าน
- กรุณาเล่าถึงวิธีการในการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ไม่เคยติดต่อกันมาก่อน
- กรุณายกตัวอย่างการให้บริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ท่านมีวิธีการระบุความต้องการของลูกค้าอย่างไรและท่านแสดงออกกับลูกค้าอย่างไร
- กรุณาอธิบายเวลาที่ท่านจัดการกับคำร้องเรียนและความต้องการของลูกค้า ท่านทำอย่างไร
- กรุณาเล่าถึงวิธีการที่ท่านให้บริการลูกค้าและทำให้เกิดความพึงพอใจกลับไปทุกคน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ด้านวิชาการ นักวิจัยท่านอื่นสามารถนำเอากรอบแนวคิดแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมที่ได้จากผลการวิจัยไปต่อยอดศึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมในระดับอื่นหรือนำไปศึกษากับพนักงานโรงแรมในแผนกอื่น ๆ เช่น แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) หรือแผนกครัว (Kitchen) เพื่อสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมโดยเฉพาะ
2. ด้านการศึกษา ผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าจะเป็นแนวทางแก่สถาบันการศึกษาในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาการโรงแรม พร้อมทั้งผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดบริการ
3. ด้านผู้ประกอบการ ถึงแม้กรณีศึกษาของงานวิจัยครั้งนี้จะเป็นโรงแรม 3 ดาว แต่ผลการศึกษาทั้งกรอบแนวคิดแนวทางการใช้สมรรถนะในการคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าในโรงแรมและตัวอย่างชุดคำถามสัมภาษณ์งานจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในทุกระดับนำไปใช้เป็นตัวอย่างการตั้งคำถามสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาคัดเลือกพนักงานบริการส่วนหน้าใหม่ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาต่อในหัวข้อเดิม แต่เพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมกับพนักงานโรงแรมในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) ผู้จัดการ (Manager) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) หรือหัวหน้างาน (Supervisor) รวมถึงศึกษาพนักงานโรงแรมในแผนกอื่นๆ เพื่อที่ผลงานวิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ได้กับพนักงานโรงแรมในทุกระดับและทุกแผนก

3. ควรมีการศึกษาต่อในโรงแรมระดับที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้ เพราะโรงแรมที่ระดับต่างกันอาจมีความต้องการหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) ของพนักงานบริการส่วนหน้าที่น่าสนใจเพิ่มมากขึ้น
4. ควรมีการศึกษาการนำสมรรถนะของพนักงานบริการส่วนหน้าไปพัฒนาเป็นโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน

References

- Apairoj, T. (2011). Core competency of personnel development: a case study of the office of president, Mahidol University (Salaya Campus). *Academic Services Journal*. 22(1): 59 - 72. (In Thai).
- Breiter, D. & Dements, C. J. (1996). Hospitality management curricula for the 21st century. *Hospitality and Tourism Educator*. 8(1): 57 - 60.
- Cheerakan, K. (2012). *Current competencies of human resources managers in Thai Commercial Banking Group*. Bangkok: Dhurakij Pundit University. (In Thai).
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(3): 17 - 25.
- Cowans, P. L. (1999). *A comparison of the predictive power of competency-based and personality-based structured interviews in identifying successful teachers*. Unpublished dissertation. University of Kansas, Lawrence, Kansas, U.S.
- Davila, L. & Kursmark, L. (2005). *How to choose the right person for the right job every time*. New York: McGraw-Hill Education.
- Farnham, D. & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department-a case study of west sussex county council. *International Journal of Public Sector Management*. 13(4): 369-382.
- Ferman, M. & Özçelik, G. (2006). Competency approach to human resource management: outcomes and contribution in a turkish cultural context. *Human Resource Development Review*. 5(1): 72 - 91.
- Hsu, C. H. C. (1995). Competencies needed and Demonstrated by hospitality management graduates: perceptions of employers. *National Association of College and University Food Service Journal*. 16: 34 - 42.

- Jinnanatcha, C. (2011). *Competency based personal development : competency based learning by web*. A Term paper for the Degree of Master of Science, Mahanakorn University of Technology. (In Thai).
- Kalaya, P., Sirithiti, K., Unyaphan, S. & Sattarattanakajorn, K. (2015). Desirable characteristics of personnel preferred by hotel's executives in Lampang province. *Journal of Modern Management Science*. 8(2): 42 - 55. (In Thai).
- Kanjanasilanon, C. (2010). *Human resource development guidelines for three star-rated hotels in Bangkok, Thailand*. Bangkok: Sripatum University. (In Thai).
- Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies identifying managers' essential skills. *Cornell Hospitality Quarterly*. 41(2): 52 - 63.
- Kennedy, P. W. & Dresser, S. G. (2005). Creating a competency-based workplace. *Benefits and Compensation Journal*. 42(2): 20 - 23.
- Kongkasawat, T. (2009). *How to start when competency is applied to organization*. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan). (In Thai).
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of management review*. 19(4): 699 - 727.
- Laothana, S. (1999). *Human resource management*. Bangkok: Thana Printing Co.,LTD. (In Thai).
- Leung, W. C. (2002). Competency based medical training: review. *BMJ: British Medical Journal*. 325(7366): 693.
- Luekitinan, W. (2015). The competency implementation in human resource management: A case study in global leading tire company. *Journal of Management Sciences*. 32(1): 9 - 36. (In Thai).
- Mahayodsanan, P. (2006). *An analysis of core competencies of regional administrative court officials*. Independent Study for the Degree of Master of Public Administration, Chiangmai University. (In Thai).
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 9(5): 331 - 339.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New Jersey: Pearson Education.

- Muangkerd, T. (2012). *Marketing strategy and competitiveness of 3-star hotels in Pattaya Chonburi*. Thesis for the Degree of Master Business Administration, Stamford International University. (In Thai).
- Mulready-Shick, J., Kafel, K. W., Banister, G. & Mylott, L. (2009). Enhancing quality and safety competency development at the unit level: an initial evaluation of student learning and clinical teaching on dedicated education units. *Journal of Nursing Education*. 48(12): 716.
- National Statistical Office. (2017). The 2016 hotels and guest house survey. Retrieved May 10, 2018, From <http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/>
- Nolan, C., Conway, E., Farrell, T. & Monks, K. (2010). Competency needs in Irish hotels: employer and graduate perspectives. *Journal of European Industrial Training*. 34(5): 432 - 454.
- O'Connor, S. E., Pearce, J., Smith, R. L., Voegeli, D. & Walton, P. (2001). An evaluation of the clinic a performance of newly qualified nurses: a competency based assessment. *Nurse Education Today*. 21(7): 559 - 568.
- Okeiyi, E., Finley, D. & Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: educator, industry, and student perspective. *Hospitality and Tourism Educator*. 6(4): 37 - 40.
- Phanviriyavej, W., Chinatrakul, R. & Renganan, S. (2011). A study of 3 star hotels requirements concerning trainees students on front office department in Bangkok. *Journal of Industrial Education*. 10(3): 347 - 358. (In Thai).
- Promwarunrak, S. & Techaviriyakul, S. (2004). *Competency-based interview for Thai beverage can company limited*. A Term paper for the Degree of Master of Science, National Institute of Development Administration. (In Thai).
- Pungrampan, C. (2010). *Performance evaluation for human resource managers of human resource management students: the case study of Phranakhon Rajabhat University*. Bangkok: Phranakhon Rajabhat University. (In Thai).
- Rassamettummachot, S. (2005). *The development of human potential by competencybased learning*. Bangkok: Amarin Printing & Publishing Public Company Limited. (In Thai).
- Rassamettummachot, S. (2007). *Competency-based human resources management*. Bangkok: Amarin Printing & Publishing Public Company Limited. (In Thai).

- Saengpanich, W. (2009). *Required and actual personal competency in tao garden health spa and resort, Chiang Mai province*. Thesis for the Degree of Master of Arts, Chiangmai University. (In Thai).
- Suksanga, M. (2011). *Core competencies desirable for recruitment and selection of leading organization in Thailand a case study of the siam comment public company limited*. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University Press. (In Thai).
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 29(2): 41 - 43.
- Tesone, D. V. & Ricci, P. (2005). Job competency expectations for hospitality and tourism employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 4(2): 53-64.
- Wheelahan, L. (2007). How competency-based training locks the working class out of powerful knowledge: a modified bernsteinian analysis. *British Journal of Sociology of Education*. 28(5): 637 - 651.
- Wolfe, D. A., Sandler, J. & Kaufman, K. (1981). A Competency-based parent training program for child abusers. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 49(5): 633.
- Yaemjamuang, B. (2014). The readiness of personnel in tourism industry on entering AEC case study of 3- star hotel. 1st Suan Sunandha National Academic Conference on Rattanakosin's Arts and Culture for Thailand's locality Development (p.191-197). Bangkok: Suan Sunandha University. (In Thai).
- Yaisawang, E. (2011). *The development of a competency-based training program to develop professional competency of non-life insurance agents*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. Chulalongkorn University. (In Thai).



Wiratee Suksamran, Graduate Student, Master of Arts (Integrated Tourism Management), The Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration.



Assistant Professor, Suwaree Namwong, Ph.D. in Hospitality, University of Queensland, Australia. Position: Lecturer at Graduate School of Tourism Management, National Institute of Development Administration.