

500

**การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม
ในจังหวัดภูเก็ต**

นายประสงค์ อุตติเดช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

Training Need Analysis for Personnel of Hotel Business in Phuket Province

Mr.Prasong Ritthidech

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

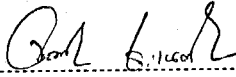
School of Management Science


Sukhothai Thammathirat Open University

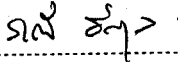
2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม
ในจังหวัดภูเก็ต
ชื่อและนามสกุล นายประสงค์ ฤทธิเดช
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล

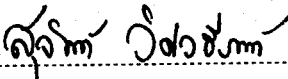
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตตินันท์ ชะเนติยัง)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต
 ผู้วิจัย นายประสงค์ ฤทธิเดช ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล
 ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน 3) เพื่อเสนอแนะรูปแบบของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสมกับธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย ผู้บริหารของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต จำนวน 248 โรงแรม เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของโรงแรม มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .844 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบค่าเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับการวิเคราะห์องค์การ 2) ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีจำนวนครั้งในการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การที่ไม่แตกต่างกัน โรงแรมที่มีขนาดที่ต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน โรงแรมที่มีลักษณะการจัดการบริหารที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ควรมีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้ง 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล

คำสำคัญ การวิเคราะห์ความจำเป็น การฝึกอบรมบุคลากร ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

Thesis title: Training Need Analysis for Personnel of Hotel Business in Phuket Province

Researcher: Mr. Prasong Ritthidech; **Degree:** Master of Business Administration ;

Thesis advisors: (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Dr. Ranee Isichaikol, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The objectives of this study were :1) to study the procedure training need analysis for personnel of hotel business in Phuket Province in accordance consistence with that focusing on organization analysis ; 2) to study relative ship between different hotel business characteristics in Phuket Province and different training needs analysis; and 3) to suggests the appropriate training needs analysis model for personnel of the hotel business in Phuket Province.

The sample consisted of 248 hotel supervisors of the hotel business in Phuket Province. The instrument used for data collection was a questionnaire concerning the training need analysis with reliability value of .844 statistical analysis of the data were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The study result revealed that : 1) the procedure training need analysis personnel of hotel business in Phuket Province were in accordance with that focusing on organization analysis ; 2) the supervisors with different positions had different organization analysis but task analysis and person analysis. The supervisors with different work experiences had indifferent organization analysis, task analysis and person analysis. The supervisor with different educational had different task analysis but not organization analysis and person analysis. The supervisors with different times of training experiences had different task analysis and person analysis but not organization analysis. The hotels sizes with different had indifferent organization analysis, task analysis and person analysis. The hotels with different managements had indifferent organization analysis, task analysis and person analysis at the statistically significant level of 0.05 3) the procedure training needs analysis for personnel of hotel business in Phuket Province to be consistence with the organization analysis the task analysis and the person.

Keywords: Training needs analysis, Training of personnel, Hotel business in Phuket Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างมากจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ และตรวจทานและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของ วิทยานิพนธ์ ด้วยความเอาใจใส่ และมีน้ำใจยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างมาก และขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาจากท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้ด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และท่านอาจารย์ที่เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุก ๆ ท่าน ที่ได้แนะนำในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างมาก

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณกฤษฎา ต้นสกุล คุณประเสริฐ มนต์ประสิทธิ์ คุณราชนิทร์ ทองมากกุล คุณวีระ อุ่นอก และคุณนเรศ ศรีนาค ที่ได้กรุณาตรวจทานและแก้ไขแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง ตลอดจนทั้งคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดหลักสูตร และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ช่วยเหลือด้านเอกสารการศึกษาและช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ ด้วยดีตลอดมา

คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ บิดา - มารดา ซึ่งสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา และครูอาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย หากมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

ประสงค์ ฤทธิเดช

สิงหาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ต
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมุติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม/กระบวนการฝึกอบรม	8
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	23
วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	37
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม	40
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต	52
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	59
รูปแบบของการวิจัย	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
การวิเคราะห์ข้อมูล	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะรูปแบบการประกอบการธุรกิจ	
โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต	59
กระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร	63
แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	71
ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	123
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	132
สรุปการวิจัย	125
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	131
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	132
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	147
แบบสอบถามการวิจัย	148
ประวัติผู้วิจัย	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งในการฝึกอบรม 66
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับขนาดและรูปแบบ การจัดการบริหารของ ธุรกิจ โรงแรม 68
ตารางที่ 4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการวิเคราะห์ความจำเป็น ในการฝึกอบรมในโรงแรม 69
ตารางที่ 4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรมในโรงแรม 70
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์องค์การ 71
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์ภารกิจ 73
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์บุคคล 74
ตารางที่ 4.8	วิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 75
ตารางที่ 4.9	การเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โรงแรม 76
ตารางที่ 4.10	การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บริหารในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของ โรงแรม 76
ตารางที่ 4.11	ลักษณะในการเก็บรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการ ฝ่ายฝึกอบรม 77
ตารางที่ 4.12	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของ กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ 78

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	80
ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามประเภทการทำงาน.....	81
ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	82
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามจำนวนครั้งในการฝึกอบรมปี 50.....	83
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามขนาดของโรงแรม.....	84
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามการจัดการบริหาร.....	85
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	87
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามประเภทการทำงาน.....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้ง การฝึกอบรม.....	96
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรม	99
ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร	102
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน	105
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ...	107
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา	109
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้ง การฝึกอบรม.....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรม.....	113
ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร	115
ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	117
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน	119
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา	121
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้ง การฝึกอบรม	123
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรม	125
ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม บุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร	127

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำนวนและร้อยละของความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง	127

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกลุ่มตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	4
ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ	22

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าเสรีและองค์ประกอบทุกประเภท โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีการแข่งขันในเชิงธุรกิจสูงมากในขณะนี้ องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คือ องค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์การ ทั้งนี้เพราะการที่องค์การหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การนั้นๆ นอกจากนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ของการดำเนินงานอัน ได้แก่ เงินทุน วัสดุคิบัติ เครื่องจักร การตลาด และการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ องค์การใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ องค์การนั้นก็ประสบความสำเร็จ และสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรระดับแนวหน้าได้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2536 : 14)

ในปัจจุบันทุกองค์การได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล มีหน้าที่และภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานเก่าจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ในการพัฒนาพนักงานจะต้องพัฒนาทางด้านต่างๆ ตามความจำเป็นขององค์การ ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานมีหลายๆ แนวทาง แต่แนวทางที่ได้รับความนิยมสูงสุดและเกิดประโยชน์สูงสุดกับพนักงานและองค์การคือการฝึกอบรม นั่นเอง การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein, 1993 : 44) เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมก็คือ แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันในยุคที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรเป็นหัวใจสำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ 2540 - 2544) ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของแผน ตามแนวคิดที่ว่า "การพัฒนาประเทศ คือ การพัฒนาเพื่อคนและโดยคน" กล่าวคือ การพัฒนาคนจะต้องมาพัฒนาคน

ไทยทุกคนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2538) แต่ในปัจจุบันการพัฒนาคนซึ่งเน้นวิธีการฝึกอบรม ยังมีได้วิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและแก้ปัญหาองค์กร

ดังนั้น ในการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบให้สนองความต้องการขององค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรก การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นสำหรับการออกแบบ และพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง นักจัดการฝึกอบรมบางส่วนสนใจแต่จะการฝึกอบรมโดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมหลาย ๆ โครงการจึงมิได้สร้างสรรคประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรแต่ประการใด จากการวิเคราะห์ดังกล่าวมีสาเหตุหลาย ๆ ประการด้วยกัน ประการแรกคือการเห่อตามแฟชั่น หรือตามความนิยมซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น ประการที่สอง นักจัดการฝึกอบรมคิดว่าการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเสียเวลาทำไปโดยใช่เหตุ ทั้งนี้เพราะคิดว่าตนเองมีข้อมูลทุกอย่างอยู่ในหัวของตนอยู่แล้ว และประการที่สาม การจัดการฝึกอบรมขององค์กรบางแห่ง มีลักษณะของการกระทำไปตามประเพณี หรือดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่เคยเป็นมา โดยมีได้ตรวจสอบว่าโครงการดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องจัดอีกหรือไม่ (ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 27)

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรที่ทำงานในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ตั้งแต่ปี 2533 ถึงปัจจุบัน และได้ทำงานในโรงแรมระดับขนาดเล็ก ระดับขนาดกลาง ระดับขนาดใหญ่ ตามลำดับ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการปฏิบัติงานมีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอด จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้วิจัยการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขององค์กรหลายรูปแบบ ทั้งส่งเสริมให้บุคลากรฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนานอกสถานที่ และอีกส่วนหนึ่งองค์กรเป็นผู้จัดฝึกอบรมขึ้นเองภายในองค์กร แต่ยังไม่เคยมีการสำรวจความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมโดยตรงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร จึงควรวางแผนงานด้านการฝึกอบรมให้ตรงกับภาระงาน และสอดคล้องกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรมต่างๆ ในจังหวัดภูเก็ต และงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต นี้ จะมีส่วนสำคัญในการช่วยวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสำหรับธุรกิจโรงแรมต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ห้องกิจการ

2.2 เพื่อศึกษาลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

2.3 เพื่อเสนอแนะรูปแบบของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม กับรูปแบบการประการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ผู้วิจัยได้ทบทวนในวรรณที่ได้กรอบความคิด จากการกำหนดขั้นตอนในการกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze) 2) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Design) 3) ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop) 4) ขั้นตอนนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ (Implement) และ 5) ขั้นตอนประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluation) ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ห้องกิจการ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล (Gjestland, 2000; Goldstein, 1993) ที่มีความสัมพันธ์ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต จะต้องมึลักษณะที่ขึ้นอยู่กับระดับขนาดและรูปแบบการจัดการบริหารขององค์กร ได้จัดแบ่งขนาดของโรงแรมไว้ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ โรงแรมขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) โรงแรมขนาดกลาง (100 – 300 ห้อง) และโรงแรมขนาดใหญ่ (300 ห้องขึ้นไป) และได้จัดแบ่งการจัดการบริหารไว้ 3 กลุ่มเช่น ได้แก่ การจัดการบริหารโดยโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ การจัดการบริหารโดยโรงแรมเครือข่ายในประเทศ และการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นบริหารจัดการเอง (ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 43; นงคันทน์ ศรีธนาอนันต์, 2548 : 29-30)

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นในระดับการวิเคราะห์องค์การ

4.2 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

การศึกษาการฝึกอบรมบุคลากร ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะเรื่องของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต เท่านั้น โดยกำหนดเนื้อหาของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรเป็นไปตามกรอบกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็น โดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยการวิเคราะห์ลักษณะสามประการ คือ 1) การวิเคราะห์ 2) วิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และ 3) การวิเคราะห์บุคคล (Gjestland, 2000; Goldstein, 1993) และวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตลอดจนรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ และในจังหวัดภูเก็ต

5.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต โดยครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอกะทู้ และอำเภอถลาง มีผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมทั้งหมดจำนวน 650 โรงแรม ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณ โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 ได้จำนวนขนาดตัวอย่าง 248 โรงแรม โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม หรือบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปรด้วยกัน คือ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้ ตัวแปรต้นได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งในการฝึกอบรม ระดับขนาด และรูปแบบการจัดการบริหาร ของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ส่วนตัวแปรตาม

ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม 1) การวิเคราะห์องค์การ 2) การวิเคราะห์ภารกิจ
3) การวิเคราะห์บุคคล

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

เป็นการศึกษาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจ โรงแรม
ในจังหวัดภูเก็ต ตั้งแต่ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2550 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2551

6. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาข้อมูลจากบุคคลหรือ
กลุ่มซึ่งต้องการพัฒนาสภาพในการทำงาน เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็น
ระบบ จะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้
การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประ โยชน์สูงสุด

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูน
ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร
อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมุ่งเน้นการแก้ไขข้อบกพร่องใน
การปฏิบัติงานของบุคคล

บุคลากร หมายถึง พนักงานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจ
การโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง การดำเนินการทางด้านบริการให้บริการห้องพัก อาหารและ
เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ อย่างมี
แบบแผน มีมาตรการควบคุมตามข้อข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริการนั้นๆ

รูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม หมายถึง การกำหนดระดับขนาด และ
รูปแบบการจัดการ ของธุรกิจการโรงแรม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงมี 2 ฝ่ายด้วยกัน คือ ผู้ประกอบการ
ธุรกิจโรงแรม และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในจังหวัดภูเก็ต ดังประโยชน์ต่อไปนี้

7.1 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นและความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากร ของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรม เพื่อไปกำหนดนโยบายและวางแผนงานรวมถึงงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป

7.2 ผลงานวิจัยที่เสร็จสมบูรณ์ผู้วิจัยจะนำเสนอต่อผู้ประกอบการ และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในจังหวัดภูเก็ต เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางกำหนดรูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมของการวิเคราะห์ที่เหมาะสม กับขนาด การจัดการบริหารของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

7.3 เป็นข้อมูลให้ประชาชนทั่วไปหรือผู้สนใจที่ต้องการศึกษา และผลประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้นำไปพัฒนาแนวคิดในการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม/กระบวนการฝึกอบรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม/วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม/กระบวนการฝึกอบรม

1.1 ความหมายการฝึกอบรม

จากการศึกษาการให้ความหมายของการฝึกอบรม พบว่านักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ให้ความหมายที่คล้าย ๆ กัน หลายประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Johnson (1976) , McGehee & Thayer (1961) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้รับการจัดขึ้น เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรควรจะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากการฝึกอบรมไม่สามารถจะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใด ๆ แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์อันใดที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้นมา กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมมีบทบาทในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้ในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ได้แก่ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของพนักงาน เป็นต้น การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “นโยบายฝึกอบรม” การฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมกองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2520) การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้องที่ควร เพื่อช่วยให้การ

ปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และไม่
ว่าการฝึกอบรม จะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการ
ปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปแบบขององค์กร

ในระยะหลัง เรามักจะมองการฝึกอบรมในเชิงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอัน
สืบเนื่องจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการ
ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น

น้อย ศิริโชติ (2524 : 4) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็น
กระบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยจัดทำ
เป็นช่วง ๆ หรือระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่องซึ่งอาจใช้เวลา 3 วันใน 1 สัปดาห์หรือ
มากกว่านั้น การจัดฝึกอบรมอาจจัดเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ผู้จัดการฝึกอบรมอาจเป็น
หน่วยงานราชการ เอกชนหรือบริษัทห้างร้านได้

Wexley & Latham (1991) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์
สามประการดังต่อไปนี้

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self – Awareness) ของแต่ละ
บุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจ
เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง
และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะ
ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยใน
การทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงาน
เกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจ
ในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และ
ผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความ
สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

Hellriegel & Slocum (1992) การฝึกอบรมบุคลากรนั้น อาจถือได้ว่าเป็นระบบย่อย
(Sub – System) ระบบหนึ่งขององค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Management System) ซึ่งระบบของการวิเคราะห์และจัดการเกี่ยวกับความ
ต้องการด้านบุคลากรขององค์กร เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

Goldstein (1993) การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 2) การฝึกอบรม (Training) เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 2) การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาหรือฝึกฝนอบรมบุคคล ให้เหมาะหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 : 4) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่เข้าทำงานหรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึกร่วม เช่น ทศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544 : 12) การฝึกอบรม หมายความว่า กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญความรู้อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศ และโอกาส และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรมจะช่วยลดปัญหาของการทำงานและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

ขยยุทธ เกษสาคร (2544 : 7) การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดีและเป็นการกระทำต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดยั้ง ซึ่งการกระทำทั้งหมดก็เพื่อความมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนจะต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ความชำนาญ เพื่อบรรเทา การสูญเสียอันเกิดจากการทำงาน โดยขาดความชำนาญและประสบการณ์ ตลอดไปจนถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงเจตคติเก่า ๆ ความเชื่อดั้งเดิมที่ล้าสมัย และเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดเจตคติใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ขององค์กรเพราะเจตคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความก้าวหน้า

ขององค์กรตลอดจนการพัฒนาวิสัยทัศน์(Vision) และพฤติกรรมให้มีการกระทำที่เหมาะสมถูกต้องตามระเบียบแบบแผนยิ่งขึ้น

เสนห์ จูย์โต (2544 : 1) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมเชิงระบบว่า การฝึกอบรมสามารถแก้ไขโรคขององค์กรได้ซึ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในการทำงาน พฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการเป็นผู้บริหาร การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งหรือเป็นกิจกรรม (Activity) หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใครก็ตามที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพต่อไป

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 132) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไปในปัจจุบันและอนาคต

สมชาติ กิจรรวง (2545 : 15) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ (Knowledge) เกิดความเข้าใจ (Understanding) เกิดความชำนาญ (Skill) และเกิดเจตคติ (Attitude) ที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

ชูชัย สมितिไกร (2549 : 5) การฝึกอบรม (Training) คือ การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถบริหารงาน และบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้นหรือเป็นช่างเทคนิคที่มีความสามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดีขึ้น เป็นต้น

ดังนั้นสรุปความหมายของการฝึกอบรมได้ว่า การฝึกอบรมบุคคลากรเป็นเครื่องมือของการบริหารชนิดหนึ่ง ซึ่งได้จัดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรของบุคคลากร ไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลกับองค์กร

1.2 กระบวนการฝึกอบรม

จากการศึกษาการกำหนดขั้นตอนในการกระบวนการฝึกอบรม พบว่านักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่กำหนดกระบวนการฝึกอบรมไว้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบและการนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการฝึกอบรม (Carrell, Elbert, & Hatfield, 2000 :404; DeSimone & Harris, 1998 : 18-20; Werner & DeSimone, 2006 : 129; ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 29-32) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis Phase) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ลักษณะสามประการคือ (1) การวิเคราะห์องค์การ (2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และ (3) การวิเคราะห์บุคคล (Goldstein, 1993) รายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ลักษณะทั้งสาม ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การ คือ การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์การ บรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์องค์การจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริงคืออะไร องค์การควรจะใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขปัญหา และ การฝึกอบรมจะให้ประโยชน์อะไรแก่องค์การบ้างหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่ง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์คุณสมบัติ (Knowledge, Skill, and Ability analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น การวิเคราะห์ภารกิจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน คือ คำบรรยายสรุปเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจของงานหนึ่ง ๆ ซึ่งควรบ่งชี้กิจกรรมที่สำคัญของงานนั้นๆ โดยครอบคลุมสิ่งที่พนักงานจะต้องกระทำและผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับ เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ การบริการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของพนักงาน นอกจากนี้ ควรจะได้กล่าวถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะพิเศษอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของงานนั้น

2. การจัดทำคำบรรยายภารกิจ คือ คำบรรยายเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานของพนักงานซึ่งรับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง โดยปกติภารกิจหนึ่ง ๆ จะมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่แน่นอน ประกอบด้วยขั้นตอนการทำงานอย่างน้อยสามขั้น ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้และวัดได้ และนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต การบริการ หรือการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการของการจัดทำคำบรรยายภารกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ๆ สามขั้นตอนคือ ขั้นแรกเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจที่ปฏิบัติ ขั้นที่สอง เป็นการเขียนข้อความซึ่งบรรยายภารกิจแต่ละอย่าง และขั้นตอนที่สาม คือ การจัดหมวดหมู่ภารกิจแต่ละอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์บุคคล มีวัตถุประสงค์สองประการ คือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และประการที่สอง เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวิเคราะห์บุคคลจะทำให้ทราบว่า ใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมนั้นคืออะไร ผลของการวิเคราะห์จะช่วยให้ข้อมูลซึ่งมีความสำคัญสำหรับการวางแผนการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้รับการอบรม และจัดวางหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับลักษณะเหล่านั้น

2. ขั้นตอนการออกแบบและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Design and Implement Phase)
เป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญหลายประการ ดังนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) ในขั้นตอนที่สองของการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทราบส่วนใดขององค์การที่มีความจำเป็นในการฝึกอบรม โปรแกรมการฝึกอบรมชนิดใดที่เป็นความจำเป็น ใครต้องการได้รับการฝึกอบรม และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อดำเนินการฝึกอบรม ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมได้

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นการระบุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางของพฤติกรรมที่ต้องการหรือผลลัพธ์ของโปรแกรมการฝึกอบรม (The end point of the terminal behavior) วัตถุประสงค์จะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ตามต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรม สามารถนำเอาแนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมของ Kirkpatrick มาเป็นต้นแบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ Kirkpatrick ได้กำหนดผลลัพธ์ของการอบรมไว้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Learning) พฤติกรรมการทำงาน (Behavior) และผลลัพธ์ที่ต้องการ (Results) (Werner & DeSimone, 2006 : 236) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ควรมีการชี้แจงให้พนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจอย่างชัดเจน เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังขององค์การในด้านผลการปฏิบัติงานของพนักงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2.2 การพัฒนาแผนการสอน (Developing a Lesson Plan) ดังได้กล่าวมาแล้วว่า วัตถุประสงค์โปรแกรมการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของโปรแกรมการฝึกอบรม แต่ถ้าฟังวัตถุประสงค์ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะกำหนดเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรม (วิธีการฝึกอบรม สื่อ อุปกรณ์) จึงจำเป็นต้องทำการพัฒนาแผนการสอนเพื่อระบุนรายละเอียดต่าง ๆ ของโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

ไปสู่การปฏิบัติ แผนการสอนที่ดีควรมีความครอบคลุมของเนื้อหา มีการเรียงลำดับของกิจกรรมอย่างเหมาะสม มีการคัดเลือกหรือออกแบบสื่อการฝึกอบรมที่เหมาะสม มีการคัดเลือกหรือจัดทำแบบฝึกหัดที่เหมาะสม มีการวางแผนของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งวางแผนด้านเวลา เลือกวิธีการสอนที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด และมีการกำหนดวิธีการประเมินผลด้วย (Werner & DeSimone, 2006 : 177)

2.3 การเลือกวิธีการฝึกอบรม (Selection Training Method) วิธีการฝึกอบรมหรือเทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการสอนอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรเป็นไปตามที่วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ (สมชาติ กิจบรรจง, 2545 : 139-140)

2.3.1 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นบทบาทของวิทยากร เช่น การบรรยาย การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เก่าแก่มากที่สุด และเป็นวิธีที่ตีความในการสร้างความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Blanchard & Thacker, 2004 : 235) อย่างไรก็ตามเป็นวิธีการสื่อสารทางเดียว อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเบื่อหน่ายได้ไยง่าย การบรรยายจะได้ผลดีเมื่อมีการใช้เอกสารประกอบการบรรยายการค้นคว้าจากตำรา และการใช้ห้องสมุด รวมทั้งความรู้ ความสามารถของวิทยากรก็เป็นสิ่งสำคัญ

2) การบรรยายเป็นชุด (Symposium) มีวิทยากรคน มาบรรยายในเรื่องเดียวกันแต่ละคนตอน โดยมีผู้ดำเนินรายการเป็นผู้เชื่อมโยงและประสานเรื่องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจดียิ่งขึ้น

3) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ 3-4 คน มีผู้นำอภิปรายคอยสรุปและเชื่อมโยงเรื่องราวของวิทยากรแต่ละคน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจดียิ่งขึ้น โดยวิทยากรจะออกความเห็นในเรื่องเดียวกันซึ่งอาจมีทัศนะและความคิดเห็นแตกต่างกันไป

2.3.2 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การสัมมนา การอภิปรายกลุ่ม การประชุมซินดิเคต การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

1) สัมมนา (Seminar) เป็นการหาแนวทางกว้าง ๆ โดยผู้ทำหน้าที่และเกี่ยวข้องกับทุกสาขาอย่างกว้างขวาง วัตถุประสงค์ของการสัมมนาเป็นการมุ่งแก้ปัญหาของ

หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยคนของหน่วยงานนั้น อาจมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 96-97)

- มีการประชุมสมาชิกทั้งหมดเพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้ร่วมประชุม โดยการบรรยายหรืออภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากร และมีการซักถามปัญหา

- อาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาเช่นเดียวกับการประชุมซินดิเคต
- มีปัญหาที่กำหนดไว้แน่นอน และเป็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขระดับสูง และต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย

- เมื่อเสร็จการสัมมนา มีการสรุปผลการสัมมนาเสนอต่อหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบหรือถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

2) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ และควรมีจำนวนระหว่าง 15-20 คน (วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 91) วิธีนี้จะมีการกำหนดผู้นำการอภิปรายซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี เพื่อสามารถให้ข้อมูลเชิงทฤษฎีแก่ผู้ร่วมอภิปรายได้

3) การประชุมซินดิเคต (Syndicate Method) เป็นการประชุมที่มีเน้นการแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือ มีการให้ความรู้โดยวิทยากรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีประสบการณ์และภูมิหลังของหน่วยงานร่วมกัน แล้วมีการแบ่งกลุ่มประมาณ 6-12 คน เพื่อแก้ไขปัญหาแต่ละเรื่อง ซึ่งแต่ละกลุ่มควรมีวิทยากรคอยให้ความรู้หรือข้อเท็จจริง เมื่อได้ข้อสรุปของแต่ละกลุ่มแล้วจึงมีการประชุมรวมเพื่อหาข้อสรุปเป็นมติของที่ประชุมทั้งหมด (วิจิตร อาวะกุล, 2540 : 95)

4) การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่มุมโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ความคิดเห็นอาจทำโดยการพูดหรือการเขียนในกระดาษ แล้วรวบรวมจัดลำดับข้อเสนอนั้นที่เหมาะสมเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

5) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จริง อาจมีการแบ่งกลุ่มย่อยในการแสดงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่เป็นจริง เช่น การต้อนรับลูกค้า การพูดโทรศัพท์ การเสนอขายสินค้า เป็นต้น

6) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้เรื่องราวหรือเหตุการณ์จริงในอดีต ซึ่งได้มีการประมวลมาเสนอในลักษณะที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาหรือการฝึกอบรมใน

แต่ละเรื่อง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและหาแนวทางในการแก้ไข ผู้ฝึกอบรมจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศในการอภิปรายของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอาจมีการแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ นอกจากนี้ ผู้ฝึกอบรมยังมีบทบาทในการกระตุ้นเพื่อพัฒนาคำตอบของปัญหาต่าง ๆ

7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีลักษณะการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ และเน้นหนักในการนำไปปฏิบัติ

2.3.3 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นวิธีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับการเรียนรู้และความสะดวกของตนได้ เช่น การสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการสอนแนะ เป็นต้น

1) การสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์อย่างหนึ่ง อาจมีวัสดุสิ่งพิมพ์และวีดิทัศน์ประกอบ

2) การสอนแนะ (Coaching) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่หัวหน้างานให้การชี้แนะและสอนงานแก่พนักงานตัวต่อตัว เพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ และผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมักใช้โดยตรงกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ แต่ก็เป็นวิธีที่สร้างแรงจูงใจกับพนักงานทั่วไปได้ องค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมมักเน้นการฝึกอบรมวิธีนี้ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมามีพบว่าหัวหน้างานใช้เวลาเพียงร้อยละ 10 สำหรับการสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ปัจจุบันพบว่าหัวหน้างานใช้เวลาในการสอนแนะมากขึ้นเป็นร้อยละ 50 (Blanchard & Thacker, 2004 : 268)

2.3.4 วิธีการฝึกอบรมที่เน้นการใช้สื่อโสตทัศน์ เช่น การใช้สไลด์ การใช้ภาพยนตร์ การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น สำหรับวิธีฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer-based Training) เป็นวิธีที่นิยมใช้มาก และหลายบริษัทได้นำมาใช้ในการฝึกอบรมในชั้นเรียน

จะเห็นว่าวิธีการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบแต่ผลสำรวจโดยนิตยสารฝึกอบรม (Training Magazine) พบว่าองค์การส่วนใหญ่มักใช้วิธีการฝึกอบรมแบบในชั้นเรียน คิดเป็นร้อยละ 91 ขององค์การทั้งหมดที่ทำการสำรวจ (Werner & DeSimone, 2006 : 181) ผู้ฝึกอบรมจะต้องเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับหัวข้อ หรือวิชาการที่อยู่ในโปรแกรมการฝึกอบรม นอกจากนี้ต้องเลือกให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูจากประเภทของงาน อายุ ระดับการศึกษา เป็นต้น รวมทั้งระยะเวลาของการฝึกอบรมด้วย

2.4 การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ (Preparing Materials) หลังจากกำหนดวิธีการฝึกอบรมแล้ว กิจกรรมต่อไปเป็นเรื่องของการจัดเตรียม หรือจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับการฝึกอบรม ทั้งนี้ ชนิดหรือประเภทของวัสดุอุปกรณ์ขึ้นอยู่กับโปรแกรมการฝึกอบรมที่ออกแบบไว้ขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมที่มีหลายประเภท เช่น วัสดุกราฟิก กระดาน แผนภาพ แผ่นพลิก เครื่อง

ฉายภาพทึบแสง เครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ เครื่องบันทึกเสียง แบบเรียนสำเร็จรูป และคอมพิวเตอร์ ช่วยในการฝึกอบรม กรณีที่องค์การจัดซื้อโปรแกรมการฝึกอบรมจากหน่วยอื่นมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมอาจได้แก่ หนังสือ เอกสารประกอบการบรรยาย หรือวีดิทัศน์ ซึ่งมักจะมีมาพร้อมโปรแกรมการฝึกอบรม

2.5 การจัดทำตารางโปรแกรมการฝึกอบรม (Scheduling the Training Program) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงทั้งผู้ฝึกอบรมและผู้เข้าฝึกอบรมมีความสนใจอย่างเพียงพอ โดยมุ่งความสนใจไปที่การเรียนรู้งานที่กำหนดไว้ในโปรแกรมการฝึกอบรม การกำหนดให้โปรแกรมการฝึกอบรมอยู่ในช่วงเวลาทำงานปกติ (Work Hours) จะเป็นการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งจากภายนอกบางประการ เช่น ปัญหาครอบครัวหรือปัญหาส่วนตัวของพนักงาน เป็นที่สำคัญจะเป็นการแสดงให้เห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ส่วนการกำหนดให้โปรแกรมการฝึกอบรมใช้เวลาหลังจากการทำงานหรือในวันหยุด ก็มีข้อดีคือเป็นการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดขององค์การบางประการ แต่ก็อาจทำให้พนักงานสูญเสียเวลาส่วนตัว หรือเวลาสำหรับครอบครัวไปบางส่วน

2.6 การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ (Implementation the Training Program) การนำโปรแกรมฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินการ ซึ่งหากองค์การต้องการให้เกิดประสิทธิผล ควรให้ฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการจัดการทดลองก่อนปฏิบัติจริง (Ppilot-Testing) (Hegstad, 2002) โดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544 : 96) และควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณจากบริษัท รวมทั้งการสนับสนุนจากวิทยากรฝึกอบรมอย่างเพียงพอ (Sell & Glasgow, 1998 as cited in Hegstad, 2002)

3. ขั้นตอนการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluation Phase) การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงวิธีการหาคุณค่า โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรม (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001 : 282; Heraty & Morey, 2000) ซึ่งแนวคิด โดยทั่วไปของการประเมินผลมีรากฐานมาจากแนวคอคเชิงระบบ (Systematic Approach) (Sadler-Smith, Down, & Down, & Field, 1999) ซึ่งมีกระบวนการการประเมินผลการฝึกอบรม 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม ในการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

3.2 การวัดผลการฝึกอบรม จะพิจารณาว่าบริษัทประกันภัยมีการวัดผลการฝึกอบรมในรูปแบบใดบ้าง ตัวแบบการประเมินผลที่นิยมใช้โดยทั่วไป คือ ตัวแบบการประเมิน Krikpatrick (Krikpatrick ,s Model) ซึ่งมี 4 ระดับ ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยา การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมการทำงาน และการประเมินผลลัพธ์ (Dye, 2002; Russ-Eft & Preskill, 2005; Sander & Ruggles, 2000; Santos & Stuart, 2003; Werner & DeSimone, 2006 : 236)

3.2.1 การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อเนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรม หรือเป็นการวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น การจัดสถานที่การจัดเตรียมอุปกรณ์และเอกสาร ความรู้และความสามารถของวิทยากร การจัดอาหารและอาหารว่าง เป็นต้น ซึ่งมักจะทำการประเมินเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงในทันทีโดยใช้แบบสอบถามวิธีการนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมกันค่อนข้างมาก

3.2.2 ประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินความรู้หรือการเรียนรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับจากประสบการณ์การฝึกอบรม ซึ่งผู้ดำเนินการฝึกอบรมสามารถใช้วิธีการทดสอบ (test) ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถหรือไม่มากนักเพียงใดและเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งมักจะทำการทดสอบสองครั้ง คือ ก่อนการฝึกอบรม (Pre-test) และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม (Post-test) โดยใช้ข้อสอบชุดเดียวกัน การสร้างแบบทดสอบให้ความสำคัญต่อความครอบคลุมเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540 : 89) อย่างไรก็ตามนอกจากแบบทดสอบแล้ว ยังสามารถใช้มาตรวัดการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติทักษะ การจำลองงาน (Job Simulations) ทั้งนี้ขึ้นกับวัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรม (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540 : 41)

3.2.3 การประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior) เป็นการประเมินการปฏิบัติหน้าที่การงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรม การประเมินลักษณะนี้เกิดจากแนวคิดทั่วไปว่า ปฏิกิริยาที่ดีต่อโครงการฝึกอบรมมิได้หมายถึงการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ที่ได้จากโครงการก็มีได้หมายถึงพฤติกรรมที่ดีขึ้นในการทำงาน การประเมินพฤติกรรมการทำงานครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540 : 42)

- 1) การเปรียบเทียบก่อนและหลัง (Before-and-after Comparisons)
- 2) การสังเกตจากพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- 3) การเปรียบเทียบเชิงสถิติ (Statistical Comparisons)

4) การติดตามระยะยาว (Long-range Follow-ups)

3.2.4 การประเมินผลลัพธ์ (Results) เป็นการวัดผลลัพธ์หรือการปรับปรุงงานของพนักงานแต่ละบุคคลหรือองค์กร เป็นการเชื่อมโยงผลของโครงการเข้ากับการปรับปรุงองค์กร (Organizational Improvement) ซึ่งผลบางอย่างอาจวัดได้จาก (1) การลดต้นทุน (2) เนื้อของผลงานที่เพิ่มขึ้น และ (3) คุณภาพที่เปลี่ยนไป ซึ่งต้องอาศัยการเก็บข้อมูลก่อนและหลังโครงการฝึกอบรม รวมทั้งการวิเคราะห์การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.3 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เมื่อบริษัทดำเนินการวัดผลการฝึกอบรมแล้วควรมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรมครั้งต่อไป

1.3 ตัวแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแอดดี (The ADDIE training program development model)

นอกจากการแบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วนักวิชาการบางท่านรวมทั้งนักวิจัยส่วนใหญ่นิยมแบ่งกระบวนการฝึกอบรมเป็น 5 ขั้นตอนตามตัวแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแอดดี ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze) ขั้นตอนการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม (Design) ขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop) ขั้นตอนการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ (Implement) และขั้นตอนการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluation) (Blanchard & Thacker, 2004 : 21; Cole, 2004; Hegstad, 2002; Sanders & Ruggles, 2000; Yorks, 2005, : 146) ตัวแบบแอดดีหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ตัวแบบการออกแบบระบบการสอน (Instructional System Design: ISD) หรือแนวคิดเชิงระบบของการฝึกอบรม (System Approach to Training: SAT) เป็นตัวแบบที่แพร่หลายในการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม เพราะมีกระบวนการที่ช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดีในการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. กำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Who)
2. กำหนดเรื่องที่จะจัดการฝึกอบรม (What)
3. กำหนดเวลาที่จะจัดการฝึกอบรม (When)
4. กำหนดสถานที่สำหรับการฝึกอบรม (Where)
5. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Why)
6. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (How)

ทั้งนี้ตัวแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแอดดี ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. **การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม** การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของกระบวนการฝึกอบรม เป้าหมายหลักที่สำคัญของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้แก่การระบุช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่คาดหวังในอนาคต (Hegstad, 2002) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องทำอย่างมีระบบ หรือเรียกว่าเป็นการวิเคราะห์ความจำเป็นอย่างเป็นทางการ (Formal need assessment) (Gray, Hall, & Miller, 1997) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ห้องค์กร การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล (Gjestland, 2000)

สำหรับการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นควรเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง อาจเก็บจากพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานฝึกอบรม หรือ คณะบุคคลที่บริษัทกำหนดขึ้นเพื่อทำหน้าที่ปรึกษางานฝึกอบรม โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2544 : 35; Werner & DeSimone, 2006 : 139)

2. **การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม** การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งแนวคิดทั่วไปของการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นการมุ่งเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท (Hegstad, 2002) บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมหรือเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้เข้ารับฝึกอบรม หรือเป็นวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นคือเกี่ยวกับเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และเพื่อให้การออกแบบ โปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิผลควรคำนึงถึงสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เอื้อให้วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมบรรลุผล ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่าย และผลกระทบที่มีต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ (Hedstad, 2002)

3. **การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม** ในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม โดยเน้นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง การใช้กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น หรือเน้นวิธีการฝึกอบรมที่ให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนา เป็นต้น ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมอาจใช้ รูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล (Individual Training) เช่น การสอนงาน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หรือรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team-based Training) และการเรียนรู้ระดับองค์การ

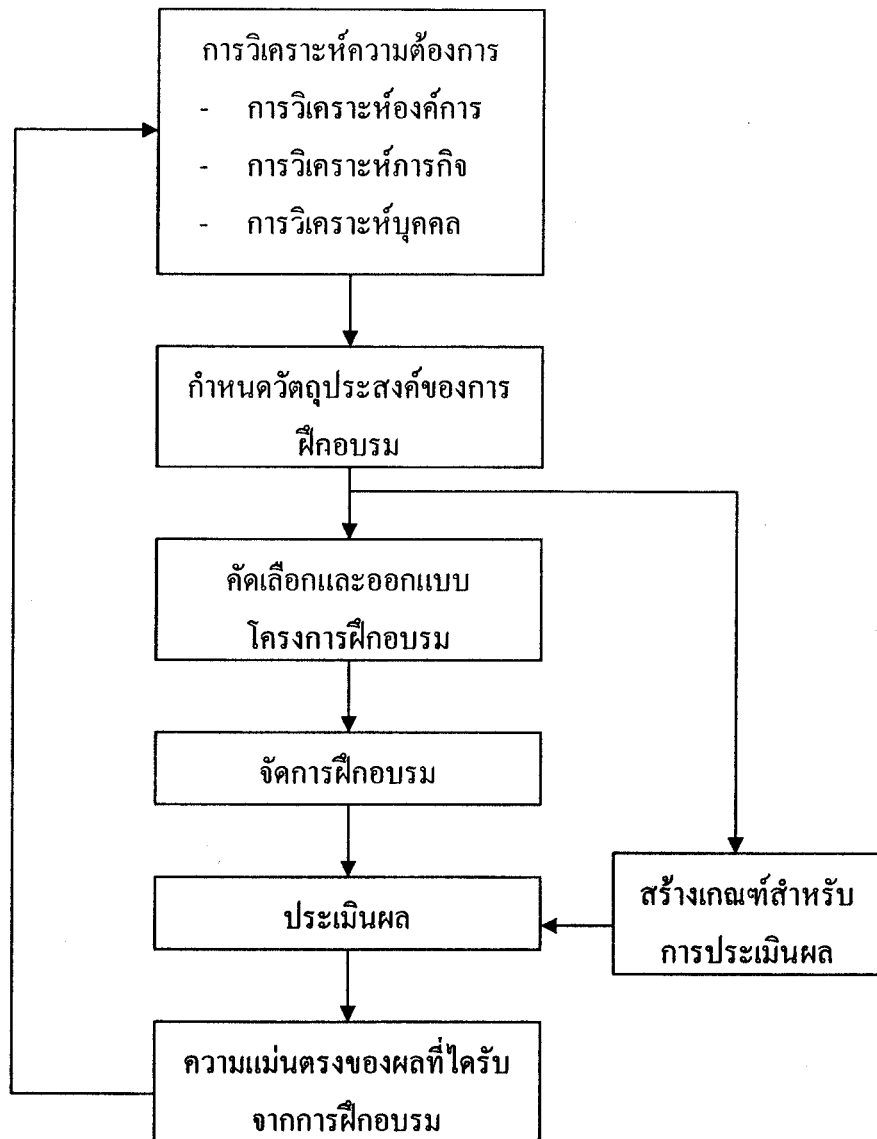
4. การนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนของการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปดำเนินการ ซึ่งหากต้องการให้เกิดประสิทธิผลฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการควรมีการจัดการทดลองอบรมก่อนปฏิบัติจริง (Pilot Testing) (Hegstad, 2002) โดยเฉพาะในหลักสูตรใหม่ ๆ เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและนำข้อบกพร่องมาแก้ไขโครงการฝึกอบรมที่จะดำเนินการจริงต่อไป (จกกลณี ชูติมาเทวินทร์, 2544 : 96) ประการสำคัญควรได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรและด้านงบประมาณจากบริษัท รวมทั้งความร่วมมือจากวิทยากรอย่างเพียงพอ (Sell & Glasgow, 1998 as cited in Hegstad, 2002) ขั้นตอนนี้อาจใช้เวลาแคว้นเดียวหรือใช้เวลามากเป็นหลายเดือนก็ได้

5. การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม ดังกล่าวแล้วว่าการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นวิธีการหาคูณค่าของการฝึกอบรม โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม (Gomez-Mejia, & Cardy, Cardy, 2001 : 282; Heraty & Morey, 2000) แนวคิดทั่วไปของการประเมินผลมีรากฐานมาจากแนวคิดเชิงระบบ (systematic approach) (Sadler-Smith, Down, & Field, 1999) ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดกระบวนการประเมินผลเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม ในการประเมินผล การฝึกอบรมแต่ละครั้ง ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางของการดำเนินการ

5.2 การวัดผลการฝึกอบรม ตัวแบบที่นิยมใช้ในการวัดผลการฝึกอบรม ได้แก่ ตัวแบบการประเมินของ Krikpatrick (Krikpatrick 's Model)

5.3 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เมื่อบริษัทดำเนินการวัดผลการฝึกอบรมแล้วควรมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกิจกรรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไป



ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2549) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากความหมายของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพให้สูงขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม/วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

2.1 ความหมายการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 33) ความหมายของความจำเป็นของการฝึกอบรม หมายถึง ภาวะที่ไม่พึงปรารถนาที่มีอยู่ในหน่วยงาน จุดอ่อน ปัญหา หรือสิ่งบกพร่องที่ไม่พึงปรารถนาในการทำงาน ซึ่งอาจจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ อุปสรรคปัญหา ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

วิจิตร อวະกุล (2537 : 63) ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องใด ๆ เรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่นความรู้ไม่พอ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และสามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ดี เพราะขาดสิ่งเหล่านี้คือ

K	= Knowledge	ความรู้	ขาดความรู้ ความรู้ไม่พอสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
A	= Attitude	ทัศนคติ	ขาดทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำ ขาดความรักงาน ขาดการทุ่มเท ไม่มีอุดมการณ์
P	= Practice	การฝึกปฏิบัติ	การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องขาดหลักวิธีการทำงานที่ถูกต้อง
S	= Skill	ทักษะ	ทักษะที่ไม่พอเนื่องจากฝึกฝนมาน้อยต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม
I	= Interest	ความสนใจ	เนื่องจากขาดการจูงใจที่ดีและเหมาะสม
U	= Understanding	ความเข้าใจ	ความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ ทำให้ได้งานไม่สมบูรณ์

การฝึกอบรมจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มพูนสิ่งดังกล่าวข้างต้นในตัวบุคคล อาจแยกอบรมเฉพาะด้านทัศนคติ (Attitude) หรือทักษะ (Skill) หรือด้านความเข้าใจ (Understanding)

พัฒนา สุขประเสริฐ (2539 : 12) ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 215) กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบ ในฝ่ายพนักงานจำเป็นที่จะต้องคอยติดตามเหตุการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งบอกเหตุ ให้ทราบปัญหาและความ

จำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากร ปัญหาความจำเป็นในการฝึกอบรมส่วนใหญ่มักจะเป็นผลจากการสังเกตเห็นได้จากปัญหาที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. พนักงานไม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
2. การเกิดการสูญเสียสิ่งเปลืองในวัตถุดิบและของเสียมาก
3. มีพนักงานถูกย้ายงาน ตลอดจนการลาบ่อย
4. เมื่อปรากฏว่าพนักงานเริ่มมีการปฏิบัติงานต่างวิธีกันในการปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน คือได้ผิดเพี้ยนไปคนละทาง
5. เมื่อพนักงานเหน็ดเหนื่อยมาก และมีอาการทอดถอนในการปฏิบัติงาน
6. เมื่องานค้างค้างสะสม ณ จุดต่าง ๆ
7. เมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนด

รัฐการณ์ ขวัญปัญญา (2544 : 50) ได้ให้ความหมายของความจำเป็นของการฝึกอบรมไว้ว่าเป็นขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สำคัญ (Important Step) ในการดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการวิเคราะห์ที่จะสามารถนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมได้อย่างเป็นระบบ และเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริงในระยะสั้นและระยะยาว

เสนห์ จุ้ยโต (2544 : 34) ความต้องการด้านการฝึกอบรมหรือความจำเป็นของการฝึกอบรม หมายถึง การที่องค์กรนั้นมีปัญหาเกิดขึ้นอันได้แก่ ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาป้องกัน และปัญหาพัฒนาและมีความรุนแรงมากจึงต้องมีการฝึกอบรม เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ความต้องการการฝึกอบรมเกิดจากสภาพเดิมก็ที่อยู่แล้ว แต่ต้องการให้ดีกว่าเดิมมากยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศก็จำเป็นต้องฝึกอบรม ซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรมจึงเป็นความต้องการเกิดจากปัญหาเกี่ยวกับคนในองค์กรหรือโรคที่เกี่ยวกับคนในองค์กรเป็นสำคัญ โรคที่เกี่ยวกับคนมาตั้งแต่ในอดีตควรได้รับการแก้ไขก็เรียกว่าเป็นปัญหาข้อขัดข้อง แต่ถ้าสามารถเตรียมการป้องกันได้ก็เรียกว่าเป็นปัญหาป้องกัน และถ้าสามารถหยั่งรู้อนาคตได้โดยการเตรียมคนเพื่อองค์กรในอนาคต ก็เรียกว่า เป็นหาเชิงพัฒนา

สมชาติ จิตบรรยง (2545 : 16) การสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หมายถึง การสำรวจหรือค้นคว้าว่ามีปัญหาการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้โดยการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นจะเป็นส่วนช่วยให้บุคลากร หรือพนักงานในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ชูชัย สมितिไกร (2549 : 29) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็น การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่

จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง นักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรมโดยละเลยการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร ดังนั้น การฝึกอบรมหลาย ๆ โครงการจึงมิได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรแต่ประการใด

ดังนั้นสรุปความหมายของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ว่า เป็นการสำรวจค้นหาปัญหาจากการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่สามารถแก้ไขได้จากการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร กลุ่มคน และบุคคล ผลจากการฝึกอบรมบุคลากรในหน่วยงาน จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ลักษณะรูปแบบของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs Analysis phase) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ หรือชี้ขาดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นปัญหา แต่ละปัญหามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด มีวิธีอื่นที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าการอบรมหรือไม่ (Mellow, 2002 : 274) ทั้งนี้ Harris (2000 : 342) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า จำเป็นต้องตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ต้องการให้พนักงานมีความสามารถในด้านใดบ้าง
- 2) พนักงานคนใดบ้างที่ขาดความสามารถเหล่านี้
- 3) การฝึกอบรมจะแก้ปัญหาคาดความสามารถนี้ได้หรือไม่

ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาภายในองค์กรนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงความจำเป็นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำลง และความจำเป็นที่เป็นความท้าทายความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตขององค์กร เช่น การเพิ่มระดับเทคโนโลยี การมีกฎหมายใหม่ เป็นต้น การระบุความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องทำการทดสอบองค์การสภาพแวดล้อมองค์กร ลักษณะของงานรวมทั้งการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ทั้งนี้อาจแบ่งขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้ (Gjestland, 2000; Werner & DeSimone, 2000 : 132; ชูชัย สมิทธิไกร, 2549 : 48- 67)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบองค์กร หน่วยงานหรือแผนงานภายในองค์กร และกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานย่อยเหล่านั้น สำหรับภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมค่อนข้างมาก การวิเคราะห์องค์กรอาจมุ่งเน้นไปที่พันธกิจ (Mission) ของกิจการ

และการนำไปสู่การปฏิบัติงานต่าง ๆ (ชูชัย สมิติไกร, 2549 : 48) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์องค์การ คือ การศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุมเป้าหมายขององค์การบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ทรัพยากรที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์องค์การจะช่วยตรวจสอบว่า ปัญหาแท้จริงคืออะไร องค์การควรจะใช้มาตรการใดเพื่อแก้ไขปัญหานั้น และการฝึกอบรมจะให้ ประโยชน์อะไรแก่องค์การบ้างหรือไม่

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ หากฝ่ายฝึกอบรมไม่ได้พิจารณาและศึกษา เป้าหมายขององค์การอย่างถ่องแท้แล้ว ก็มีความเป็นไปได้สูงว่าการฝึกอบรมใดๆ ที่จัดขึ้น จะไม่อาจตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น จึงควรที่จะได้มีการวิเคราะห์ก่อนว่า องค์การมี เป้าหมายและทิศทางการทำงานอย่างไร และจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อสนับสนุนให้พนักงาน สามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ และสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การได้ (ชูชัย สมิติไกร, 2549 : 48)

2. บรรยากาศการทำงานภายในองค์การ การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ ซึ่งจะต้องเอื้ออำนวยต่อการจัดการ ฝึกอบรมและการนำความรู้มาใช้ในการทำงานบรรยากาศภายในองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการ ฝึกอบรม ได้แก่ นวัตกรรม และเทคโนโลยีขององค์การ ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการ ฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร การสนับสนุนให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้มาประยุกต์ในองค์การ การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น

3. ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะ กระทำได้อย่างไร หากไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งองค์การมีอยู่ ทั้งในด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และเงิน การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์การจึงควรครอบคลุมจำนวนบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การ และสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากคือ การ วิเคราะห์ความต้องการด้านกำลังคน ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานขององค์การในอนาคต

4. ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การและการจัดการฝึกอบรม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาจส่งผลให้องค์การต้องกำหนดเป้าหมายและ ลักษณะงานใหม่ หรือการออกกฎหมายเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในการ ทำงาน อาจจะมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์องค์การควรจะตอบคำถามต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์การกำลังใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำหรับการแก้ไขปัญหาซึ่งควรจะได้รับการแก้ไขด้วยวิธีอื่นหรือไม่
2. เป้าหมายขององค์การข้อใดบ้างซึ่งควรจะได้รับการพิจารณา และใช้เป็นเข็มทิศสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. พนักงาน และผู้บริหารทุกระดับชั้นขององค์การยึดมั่นในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด
4. ฝ่ายบริหารมีความเต็มใจที่จะลงทุนค่าใช้จ่ายเพื่อการฝึกอบรมหรือไม่
5. ผู้บริหารขององค์การพร้อมที่จะยอมรับพฤติกรรมและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งผู้รับการฝึกอบรมได้รับจากการฝึกอบรมหรือไม่
6. ผู้รับการฝึกอบรมจะได้รับรางวัลตอบแทนหรือการส่งเสริมสนับสนุนจากการประยุกต์ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาหรือไม่

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task Analysis) ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า การวิเคราะห์งาน (job Analysis) คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับงาน โดยส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ภารกิจ (task Analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่ง ๆ การวิเคราะห์ดังกล่าวมิได้เป็นการบรรยายถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นการบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์คุณสมบัติ (knowledge, skill, and ability analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเหล่านั้น (ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 48) หรือระบบของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งหรือกลุ่มของงานเพื่อกำหนดว่าพนักงานควรได้รับการสอนเสริมในเรื่องใดบ้างจึงจะทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Moore & Dutton 1978, as cited in Werner & DeSimone, 2006, : 138) ทั้งนี้แหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ภารกิจประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้น ดังนี้ Blanchard & Thacker, 2004, : 126,128; Werner & DeSimone, 2006, : 139; (ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 49)

1. คำบรรยายลักษณะงาน (job description) คือ คำบรรยายสรุปเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจของงานหนึ่ง ๆ ซึ่งควรบ่งชี้กิจกรรมที่สำคัญของงานนั้น ๆ โดยครอบคลุมสิ่งที่พนักงานจะต้องกระทำและผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับ เครื่องมือ อุปกรณ์ วัตถุประสงค์ บริการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของพนักงาน นอกจากนี้ ควรจะได้กล่าวถึงลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะพิเศษอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของงานนั้น

2. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) จะให้ข้อมูลที่เฉพาะมากกว่าคำบรรยายลักษณะงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะต่าง ๆ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standards) เป้าหมายและมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ภารกิจได้

4. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับงาน (review literature concerning the job) ซึ่งสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น งานวิจัยในอุตสาหกรรมอื่น วารสารวิชาชีพ วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หน่วยงานรัฐบาล เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากแหล่งเหล่านี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงสร้างของงานต่าง ๆ

5. การถามคำถามเกี่ยวกับงาน (Ask question about the job) อาจหาข้อมูลโดยการถามจากผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

6. คณะกรรมการฝึกอบรม (Training committees) อาจใช้วิธีการประชุม คณะกรรมการฝึกอบรม วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรมในหลาย ๆ มุมมอง

7. การวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน (Analysis of operating problems) ปัญหาที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ปัญหาความสูญเสีย ปัญหาความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า ปัญหาการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น การวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงานจะช่วยให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแวดล้อม

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) มีวัตถุประสงค์สองประการ คือ ประการแรก เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และประการที่สอง เพื่อกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร จึงจะทำให้การทำงานของพวกเขาดีขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การวิเคราะห์บุคคลจะทำให้ทราบว่า ใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และการฝึกอบรมนั้นคืออะไร ผลของการวิเคราะห์จะช่วยให้ข้อมูลซึ่งมีความสำคัญสำหรับการวางแผนการฝึกอบรม ทั้งนี้โปรแกรมการฝึกอบรมควรได้รับการออกแบบให้สามารถลดช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน (Performance gap) กับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) ของบุคคลนั่นเอง (Blanchard & Thacker, 2004 : 141; Carrell, & Hatfield, 2000, : 258; ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 66) เพราะการฝึกอบรมที่ดีจะต้องคำนึงถึงลักษณะของผู้รับการอบรม และจัดวางหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับลักษณะเหล่านั้น วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์บุคคลมี

หลายวิธี ได้แก่ (Blanchard & Thacker, 2004 : 143; Ivancevich, 2003 : 402; Werner & DeSimone, 2006 : 147 : ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 66-70)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น การขาดงาน การเกิดอุบัติเหตุ ความสูญเสีย การส่งมอบงานล่าช้า คุณภาพผลิตภัณฑ์ เสียงบ่นจากลูกค้า เป็น ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะรวมทั้ง จุดอ่อนและจุดแข็งของบุคคล

2. การสังเกตพฤติกรรม (Observation work sampling) เป็นวิธีการเชิงอัตนัย (Subjective technique) ค่อนข้างมาก แต่จะให้ข้อมูลทั้งที่เป็นพฤติกรรมของพนักงานและผลของพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้เขียนประเภทและรูปแบบการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือความต้องการในการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างจากที่กล่าวมาข้างต้น โดยมีการแบ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้

น้อย สิริโชติ (2524 : 39) ได้แบ่งหลักเกณฑ์ 3 แบบ สำหรับประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนี้

แบบที่ 1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหาข้อขัดข้อง และก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นความจำเป็นที่ชัดเจน ไม่ต้องค้นหา สํารวจ วิจัย หรือวิเคราะห์แต่อย่างใด

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่า การฝึกอบรมประเภทใดจึงจะสามารถแก้ปัญหขององค์กรได้ หรือช่วยให้องค์การนั้น ๆ ดำเนินไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหงานค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน คนขาดงานบ่อย เป็นต้น

แบบที่ 2 ความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่พิจารณาถึงบุคคลผู้ที่มีความจำเป็นและหน่วยงาน ถือเป็นความจำเป็นในเรื่องส่วนตัว เช่น มีความจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้หรือทักษะเป็นต้น ซึ่งความจำเป็นนี้เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงาน ซึ่งต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

แบบที่ 3 ความจำเป็นโดยพิจารณาช่วงเวลา คือความจำเป็นในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่การปฏิบัติงานเป็นประจำ กับอีกประการหนึ่งคือ ความจำเป็นในอนาคต เช่น เพื่อเตรียมรับงานในตำแหน่งใหม่ ๆ เป็นต้น

ขงยุทธ เกษสาคร (2544 : 27-28) กล่าวถึงประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม ว่า ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันหลายแบบ แล้วแต่ผู้จำแนกยึดหลักเกณฑ์อะไร ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาอาจจำแนกได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 พิจารณาถึงวิธีการค้นหา ได้แก่

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นความจำเป็นที่ชัดเจน ไม่ต้องค้นหา สํารวจ วิจัย หรือวิเคราะห์แต่อย่างใด
2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมประเภทใดจึงจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กร หรือช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ ดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหางานค้าง ผลงานไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน บุคลากรขาดงานบ่อย อัตราการออกจากงานสูง เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 พิจารณาถึงตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กร แบ่งออกได้ดังนี้

1. ความเป็นในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ เฉพาะที่ตนกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ หรือของตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งคนได้รับตำแหน่งนั้นแน่นอนในอนาคต
2. ความจำเป็นที่จะเพิ่มความรู้และความเข้าใจ โดยทั่วไปโดยไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาแขนงใด เพื่อให้ทันสมัยทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. ความจำเป็นที่จะพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทีเป็นการส่วนบุคคล

รูปแบบที่ 3 พิจารณาถึงระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม เพราะตามสภาพความเป็นจริงไม่ใช่เฉพาะว่าจะต้องปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรเสียก่อนจึงจะเกิดความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรมและจัดให้มีการฝึกอบรมได้ แต่ตามสภาพความเป็นจริงนั้น ในบางครั้งยัง ๆ ไม่เกิดขึ้นในองค์กร เราก็อาจจะจัดฝึกอบรมและจัดการประชุมร่วมกันได้ ทั้งนี้เราอาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดเจนในปัจจุบัน
2. ความเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏในอนาคต
3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและองค์กรในปัจจุบันและอนาคต

รูปแบบที่ 4 พิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้น คำว่า ปัญหา (Problems) สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร หรือยังไม่ได้กระทำ ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งปัญหาต่างๆ ดังกล่าวเกิดได้ในทุกระดับผู้ปฏิบัติการงานในองค์กร ตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงสูงสุด

เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง "กระบวนการฝึกอบรม" , การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532, หน้า 1

จากข้อเขียนของนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากร และจากประสบการณ์ของผู้เขียน มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่ง ประเภท ของการฝึกอบรม โดยยึดหลักต่าง ๆ ดังนี้ คือ

ก. แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่จะต้องจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน ซึ่งมักจะรวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถ ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการ เตรียมบุคลากร ให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

ข. แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

1. การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training หรือ Desk Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัด เฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

2. การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติ ในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือ ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่าง การปฏิบัติงาน ทันทีกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย

การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือ จะเน้นถึงการจัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

3. การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

ค. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรม ของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะความจำเป็นใน การฝึกอบรมเหมือนกัน ทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

ง. แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็น ในการฝึกอบรมทั้งองค์กร แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหาหลาย ด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนด หลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะ ของ หลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงาน ธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

จ. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้าง ขององค์การซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

1. การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอน ในโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้ความรู้ทั่วไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่ง บุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับ บุคลากรใหม่ การ

2. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์การ เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้ หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะ เน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการ ฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็น ต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการ เจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรม สามารถกำหนดหลักสูตร ที่ เป็นความจำเป็นฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น ในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ได้เช่นเดียวกัน

ณ. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจกรายงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตร เทคนิคการจกรายงาน การประชุมขึ้น

2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผน จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากร ที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสียก่อน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มี ปัญหา หรือมีแผนในการ เปลี่ยนแปลง ในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะพัฒนา งาน และพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่า การอยู่หนึ่งเฉย ไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีกจึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและ ทั่วถึงทั้งองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีการแบ่งประเภท การฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นประโยชน์ ในการช่วยทำให้เข้าใจ ภาพรวมและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้บ้าง เพื่อจะได้ พร้อมทำความเข้าใจกับขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการ การฝึกอบรมต่อไป

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541) ได้มีผู้จำแนกประเภทความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้หลาย ลักษณะ ซึ่งพอจะกล่าวได้ดังนี้ คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกตามลักษณะของการค้นหา

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเพียงอาศัยประสบการณ์ คุลยพินิจหรือสามัญสำนึกก็ทราบได้โดยไม่ต้องสำรวจ วิเคราะห์วิจัยอย่างจริงจังแต่อย่างใด เช่น มีการปรับปรุงและนำเครื่องมือวิธีการ เทคโนโลยี หรือ

กรรมวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วุฒิประสงค์ ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติ มีการขยายงานและบริการแก่กลุ่มบุคคลเป้าหมายเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานใหม่ มีการโอนโยกย้าย เป็นต้น

สภาพการณ์เหล่านี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมย่อมตระหนักได้ว่า จำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ สติปัญญา ความชำนาญให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องก็จะช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้ อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจนนี้ เป็นเพียงทำให้รู้สึกว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเท่านั้น แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าความจำเป็นดังกล่าวมีขนาดมากน้อยแค่ไหน มีลักษณะเป็นอย่างไรบ้างและรีบด่วนเพียงใดเมื่อเทียบกับความจำเป็นอื่น ฉะนั้นเพื่อเป็นการยืนยันว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง จึงควรสำรวจให้ทราบถึงลักษณะและปริมาณความจำเป็นนั้นด้วย

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เป็นความจำเป็นที่ไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึก แต่จะต้องศึกษาสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์ให้ชัดเจนเสียก่อน จึงจะบอกได้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น มีงานคั่งค้างมากอุปกรณ์ชำรุดเสียหายมากงบประมาณสิ้นเปลือง ผลผลิตตกต่ำ เป็นต้น สภาพการณ์เหล่านี้เป็นเพียงส่อให้เห็นว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น แต่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจะสรุปได้ทันทีว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ประกอบ

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกโดยพิจารณาตามช่วงเวลา

2.1 ความจำเป็นในปัจจุบัน เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องมีการดำเนินงานเพื่อช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหรือเป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานของงานที่กำหนด หรือจะเป็นสำหรับงานนั้น ซึ่งก็เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ สติปัญญา ทักษะและเจตคติของบุคคลนั่นเอง

2.2 ความจำเป็นในอนาคต เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินในปัจจุบัน แต่วางแผนไว้เพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตได้ ได้แก่ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือเป็นการฝึกอบรม เพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นเพื่อให้พร้อมที่จะรับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต เป็นต้น

3. ความจำเป็นในการฝึกอบรมจำแนกตามความสัมพันธ์กับองค์กร

3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรม องค์กรย่อยมีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนา เป็นการศึกษาภาพรวมทั้งหมดภายในองค์กรว่าปัญหาข้อขัดข้องหรือ

อุปสรรคขององค์กรมีอะไรบ้าง และหากว่าจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมควรจะดำเนินการด้วยวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์องค์กรจะวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้ คือ

3.1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลสำเร็จให้กับองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การตัดสินใจหรือโครงสร้างขององค์กร ตัวอย่างสิ่งแวดล้อมภายนอกได้แก่เทคโนโลยี เศรษฐกิจการเงิน การแข่งขัน แรงงานและกลยุทธ์การตลาด

3.1.2 การวิเคราะห์ผลงานขององค์กรและสาขา โดยศึกษาถึงความสำเร็จขององค์กรว่าตรงตามแผน หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การจัดการต่างๆดำเนินงานไป โดยมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการวางแผนและแผนปฏิบัติการขององค์กรหรือไม่

3.1.3 การวิเคราะห์พนักงานในองค์กร พิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมในปัจจุบัน และวางแผนไว้สำหรับในอนาคต โดยคำนึงว่ามนุษย์จะทำงานได้ดีเกิดจากความสัมพันธ์ 3 ประการ คือระดับความรู้ความสามารถ สุขภาพร่างกาย และแรงบันดาลใจ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรซึ่งอาจจะศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ เช่น การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาเป็นรายบุคคล

3.1.4 การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ภายในองค์กรที่กำลังปฏิบัติอยู่ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงาน การบริหารงานด้านบุคคล การเงิน พัสดุ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน การตัดสินใจ ผลสำเร็จในการทำงาน สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน โดยหาความคิดเห็นที่แท้จริงของบุคลากรภายในองค์กรที่มีต่อบรรยากาศของการทำงาน

3.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาหน้าที่และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์ภารกิจขององค์กรจะดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาหน้าที่ และส่งผลต่อเนื่องถึงการพัฒนาภารกิจขององค์กร ตัวอย่างการวิเคราะห์ภารกิจขององค์กร ได้แก่

3.2.1 การวิเคราะห์ตามการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการชี้ให้เห็นถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งต่างๆ และโดยทั่วไปองค์กรจะมีการบรรยายลักษณะของงานประจำตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมีทั้งแบบละเอียดหรือแบบกว้าง

3.2.2 การวิเคราะห์หน้าที่และภารกิจ หน้าที่หมายถึงสิ่งที่ผู้ครอบครองงานจะต้องปฏิบัติจัดทำ งานทุกงานจะต้องมีหน้าที่ตั้งแต่ 1 หน้าที่ขึ้นไป โดยทั่วไปแล้วหน้าที่จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- เป็นความรับผิดชอบของผู้รองตำแหน่งงาน
- เวลาส่วนใหญ่จะต้องใช้ไปในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว
- ความถี่ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีมากในแต่ละวัน
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นจะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ
- การปฏิบัติหน้าที่นั้นกระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์ มีมาตรฐานในการปฏิบัติ และมุ่งความรวดเร็ว ประหยัดรวมถึงความถูกต้อง

ภารกิจ ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบด้วยภารกิจ ภารกิจเป็นส่วนที่สำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดผลออกมา ภารกิจนี้เป็นหน่วยของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้เทคนิควิธีการต่างๆ รวมถึงระเบียบ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องคุณลักษณะของภารกิจที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- เป็นการใช้เวลาส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งภารกิจนั้นสังกัด
- การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถอย่างมาก

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนา วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดว่า โครงการฝึกอบรมมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับใด จึงจะแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมและหลักสูตร โครงการฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภายในหรือภายนอกก็ตาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์โครงการฝึกอบรมเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์การบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์หน้าที่ และภารกิจที่มีปัญหาและสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และพัฒนา วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเป็นการระบุการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะและระดับต่างๆ ในหน้าที่และภารกิจเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องแก้ไขมิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทุกหน้าที่และภารกิจ และมีได้มุ่งแก้ไขหน้าที่และภารกิจที่แก้ไขไม่ได้ด้วยการฝึกอบรม

2.3 วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

น้อย ศิริโชติ (2524 : 41) กล่าวถึง วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ไว้ว่า อาจจะใช้การรวบรวมข้อเท็จจริงได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) หมายถึง การสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายโดยอย่างน้อยระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายกรรมการ และฝ่ายบุคลากร หรือคนทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้ถูกสัมภาษณ์ ฝ่ายกรรมการจะมุ่งสนทนาเพื่อข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง เกี่ยวกับสภาพการทำงานต่างๆ และต้องแจ้งฝ่ายบุคลากรว่าจะเก็บข้อมูลไว้เป็น “ความลับ” เพื่อช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พร้อมใจให้ข้อเท็จจริงอันเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หมายถึง การตั้งคำถามขึ้นหลาย ๆ คำถาม อาจเป็นคำถามสั้น ๆ หรือยาว ๆ ก็ได้ ให้เติมคำ หรือข้อความให้สมบูรณ์ก็ได้ และแจกจ่ายให้คนทำงานของหน่วยงานร่วมมือกันกรอกข้อมูล

3. การสังเกต (Observation) หมายถึง การดู ทั้งแอบดูไม่ให้รู้ตัว และดูต่อหน้าไม่ทำให้รู้ตัว ซึ่งผู้สังเกตกระทำโดยมีจุดมุ่งหมายว่า จะสังเกตใคร เพื่ออะไร หากได้ทำการสังเกตพฤติกรรมเดียวกันหลาย ๆ ครั้ง แล้วบันทึกไว้ศึกษา ทำความเข้าใจ แล้วจะได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการฝึกอบรมมาก การสังเกตได้เปรียบกว่าวิธีการอื่น ๆ คือ ไม่ต้องลงทุนเงินงบประมาณมาก แต่ได้ผลดี

วิจิตร อาวะกุล (2437 : 65) กล่าวถึง วิธีการหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ในการสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรม มักจะใช้วิธีการหรือเครื่องมืออย่างเดียวกับการวิจัยนั่นเอง คือ อาจใช้

1. การสังเกต (Observation)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)
4. การสำรวจ (Survey)
5. การทดสอบ (Test)
6. การศึกษาจากเอกสาร (Document) รายงานบันทึกเอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา ฯลฯ

ในขั้นนี้ ได้สัมผัสกับข้อมูลต่าง ๆ แล้ว แต่ยังไม่แน่ใจว่าจะเป็นข้อมูลที่ถูกต้องแท้จริงสอดคล้อง เชื่อถือได้หรือไม่ ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาต่อไป

เสน่ห์ จุ้ยโต (2544 : 34) ประเภทของการสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรมเชิงระบบ ในที่นี้หมายถึง วิธีการเสาะแสวงหาข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการด้านการฝึกอบรมใน 7 วิธีการที่สำคัญ คือ

1. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการหนึ่งที่จะค้นหาความจำเป็นในการอบรมได้ เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทักษะคติ หรือความรู้สึกของผู้ตอบซึ่งประกอบด้วยคำถามหรือข้อความที่เป็นคำถามเป็นชุด ๆ โดยแต่ละชุดมีจุดมุ่งหมายที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับข้อเท็จจริง หรือความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ตอบที่มีต่อกิจกรรมหรือพฤติกรรมการปฏิบัติในองค์กร

2. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะค้นหาความต้องการการฝึกอบรม การสัมภาษณ์พูดคุยทำให้สามารถค้นหาความจริงได้ว่า แท้จริงแล้วจำเป็นต้องการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนาอย่างมีจุดหมาย ทำให้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติอย่างแท้จริง เพราะจะเห็นสีหน้า ท่าทางของผู้ถูกสัมภาษณ์

3. วิธีการสำรวจความต้องการโดยการสังเกต เป็นวิธีการเสาะหาข้อเท็จจริงเพื่ออยากทราบว่ามีความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมหรือไม่ การสังเกต คือการเฝ้ามองการปฏิบัติงานที่ได้เห็นและได้ยินไว้เป็นหลักฐาน

4. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้การค้นคว้าจากเอกสาร เป็นวิธีการเสาะหาข้อมูลทางอ้อมหรือข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นหาความจริงจากรายงาน บันทึก เอกสาร และหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน เป็นต้น

5. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้การประชุม เป็นวิธีเสาะหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการด้านฝึกอบรมที่ทุกฝ่ายมาพร้อมหน้าและให้ข้อมูลโดยพร้อมเพรียงกัน การประชุมจะมีลักษณะเหมือนกับการสัมภาษณ์เพียงแต่ผู้ถูกให้สัมภาษณ์มีหลายคน มีหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้การระดมสมอง เป็นวิธีเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่ใช้การตั้งคำถามว่า ปัญหาคืออะไร และทำไมจึงเกิดปัญหานั้น ซึ่งประเด็นที่ใช้ระดมสมองก็คือ ทุกท่านลองช่วยกันคิดว่าปัญหาขององค์กรมีอะไรบ้าง เป็นต้น

7. วิธีการสำรวจความต้องการโดยใช้เทคนิคเดลฟี เป็นวิธีเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นคำตอบที่มาจากผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคเดลฟี ก็คือ เทคนิคที่หาคำตอบว่าองค์กรควรมีการฝึกอบรม หรือไม่ อย่างไร โดยหาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศมาประมาณ 5-15 คน หลังจากนั้นก็สร้างแบบสอบถามเพื่อที่จะส่งไปยัง

ผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดไว้ผู้เชี่ยวชาญจะมีอิสระในความคิดเห็น แต่อย่างไรก็ตามผู้สำรวจหรือผู้วิจัยเท่านั้น ที่ทราบว่าใครบ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญ การสอบถามให้กระทำหลายรอบ รอบที่หนึ่งสอบถามโดยทั่วไปแล้วนำผลมาประมวล รอบที่สองนำผลที่ได้ประมวลแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงในที่สุดก็จะได้ความคิดเห็นที่เป็นอิสระที่มาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

สมชาติ จิตยรรยง (2545 : 17-18) กล่าวว่า วิธีหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีดังนี้

1. สอบถาม เขาอยากรู้อะไร จะสอบถามด้วยวาจา ด้วยการรายงานผล ให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเสนอรายงานก็ได้
2. สัมภาษณ์ คือสัมภาษณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านอย่างไม่เป็นทางการ โดยสอบถามพูดคุย เพื่อค้นหาจุดบอด จุดอ่อนของแต่ละคน
3. สังเกตการณ์ ในขณะที่เขาได้ออกไปปฏิบัติงานว่าจะมีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุง
4. สสำรวจ หาข้อมูลและใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ว่า ทำอย่างไรจึงจะให้งานก้าวหน้ากว่านี้ เช่น การเปรียบเทียบผลงานอดีตกับปัจจุบัน การดูบันทึกเก่า ๆ การวิจัยอย่างเป็นทางการ
5. สอดส่อง ดูจากการรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับรายงานเข้ามา แล้วตรวจสอบอย่างใกล้ชิดว่ามีปัญหาอะไร และอย่างไร
6. สอบ คือ ทดสอบการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ จะทำให้ทราบ/รู้ว่า ควรจะพัฒนาทักษะด้านใดเพิ่มเติม

สรุป คือการจัดให้คณะกรรมการสรุปพิจารณาว่า ควรอบรมเพื่ออะไร ทำไม และอย่างไร หรือฝ่ายบริหารได้จัดกำหนดความจำเป็นของการอบรมพัฒนาบุคลากรตามนโยบาย

สามารถสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับแนวทาง/วิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้ว่าวิธีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ที่กระทำกันส่วนใหญ่ ก็จะใช้วิธีการใช้แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ การสำรวจ การทดสอบ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับองค์การว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีใดในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อให้ผลวิจัยที่ออกมามีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์ได้สูงสุด แต่ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าวิธีใช้แบบสอบถามจะเป็นที่นิยมใช้กันมากในการทำการศึกษาวิจัยต่าง ๆ

3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม

3.1 การประกอบการของธุรกิจโรงแรม

กุลวรา สุวรรณพิมล, 2548 : 102 ธุรกิจที่พักแรม (Accommodation Business) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจที่พักแรมหรือธุรกิจโรงแรม (Accommodation or Hotel Business) หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พักอาศัยแก่นักท่องเที่ยว รวมทั้งบริการอาหารและเครื่องดื่มตามความต้องการของนักท่องเที่ยวโดยคิดค่าตอบแทนเพื่อผลกำไรของธุรกิจนั้น ๆ ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “ธุรกิจโรงแรม” มากกว่า “ธุรกิจที่พักแรม”

มาฆะ จิตตะสังคะ และวิจิตร ฌ ระนอง 2539 ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้มีการดำเนินการเจริญขึ้นตามความจำเป็นของธุรกิจที่ขยายตัวตามกาลเวลา เช่นเดียวกับประเทศในทวีปยุโรป ในสมัยก่อนธุรกิจการโรงแรมยังไม่มีคามจำเป็น ดังเช่นปัจจุบัน ซึ่งต้องต้อนรับผู้เดินทางจากต่างถิ่นต่างประเทศ วันหนึ่ง ๆ เป็นจำนวนมาก ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยคาดว่าได้มีมาประมาณ 100 ปี โดยได้ดำเนินการพัฒนาการของธุรกิจโรงแรมไทยสามารถจำแนกออกเป็นยุคต่าง ๆ โดยสรุปได้ดังนี้

1. ยุคแรกเริ่มธุรกิจโรงแรม (พ.ศ. 2419 – 2488) โรงแรมที่มีเกิดขึ้นในยุคนี้มีเพียงไม่กี่แห่ง ซึ่งมีทั้งโรงแรมของรัฐบาลและของเอกชนที่สร้างขึ้นมา เพื่อรองรับนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่มาจากประเทศในแถบตะวันตก สำหรับโรงแรมที่มีชื่อเสียงได้มาตรฐานต่างประเทศที่เกิดขึ้นในยุคนี้มีอยู่ด้วยกัน 4 แห่ง คือ โรงแรมโอเรียลเต็ล ซึ่งนับเป็นโรงแรมแห่งแรกของไทยที่สร้างขึ้นในปี 2419 โรงแรมโรฮัล โรงแรมวังพญาไท และโรงแรมทรอคคาเดโร นอกจากนี้ยังมีโรงแรมหัวหินซึ่งเป็นโรงแรมชายทะเลแห่งแรกของไทยที่สร้างขึ้นในปี 2465 โรงแรมรัตนโกสินทร์และโรงแรมสุริยานนท์ (ปัจจุบันได้ให้เอกชนเข้าไปดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาโดยเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมพิเทลเซ็นทรัลหัวหิน โรงแรมรอยัลและโรงแรมมาเจสติก ตามลำดับ)

2. ยุคกลุ่มผู้บริหารโรงแรม จากต่างประเทศ (พ.ศ. 2489 – 2519) ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลง มีธุรกิจการบินหลายแห่งได้เปิดเส้นทางบินเข้ามายังประเทศไทยมากขึ้นประกอบการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยหน่วยงานของรัฐบาล คือ องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2520 (คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน) ส่งผลให้ชาวต่างประเทศเริ่มรู้จักประเทศเริ่มรู้จักประเทศไทยและเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวมากขึ้นตามลำดับ ในช่วงนี้นอกจากมีการก่อสร้างโรงแรมของรัฐบาล คือ โรงแรมเอราวัณขึ้นใน พ.ศ. 2499 แล้วยังมีเอกชนสนใจลงทุนก่อสร้างโรงแรมระดับมาตรฐานสากลขึ้นมาอีกหลายแห่ง โดย

ให้กลุ่มบริหารโรงแรมระดับนานาชาติจากต่างประเทศเข้ามาบริหาร โรงแรมรามาที่ให้กลุ่มฮิตตัน เข้ามาบริหารเป็นรายแรกในปี พ.ศ. 2508 และมีกลุ่มอื่นๆ เข้ามาบริหาร โรงแรมเปิดใหม่อีก จำนวนมาก สำหรับกลุ่มบริหารโรงแรมจากต่างประเทศที่เข้ามาในช่วงนี้และเป็นที่รู้จักดีในปัจจุบัน ได้แก่อินเตอร์คอนติเนนตัล เซอราตัน ไฮเอทรีเจนท์ ฮอติเคย์อินน์ โนวเทล โซฟีเทล และแซงกรีลา เป็นต้น การบริหารงานโดยว่าจ้างกลุ่มบริหารโรงแรมที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศนี้ บริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศจะเป็นผู้วางระบบการบริหารเป็นมาตรฐานเดียวกันกับโรงแรมทุกแห่งในเครือ เพื่อเป็นที่ยอมรับทั่วโลก รวมทั้งทำการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพพจน์และสร้าง ฐานการตลาดให้แก่โรงแรมในเครือทุกแห่งด้วย

3. ยุคผู้บริหารคนไทย (พ.ศ. 2520 – 2529) การเปิดตัวของโรงแรมใหม่ ๆ ที่มีการ ว่าจ้างกลุ่มผู้บริหารโรงแรมที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศเข้ามาในช่วงก่อนหน้านั้น ได้ก่อให้เกิดการ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่พนักงานที่เป็นคนไทยมากขึ้น ซึ่งมีอยู่หลายคนที่กำลังก้าวหน้า ขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมหลายแห่งในยุคที่ภาวะการณ์ท่องเที่ยวซบเซา เนื่องจากธุรกิจ โรงแรมต่างประเทศมีปัญหาห้องพักล้นตลาด จำเป็นต้องหันมากระตุ้นตลาดคนไทยมากขึ้น โดยเน้น การขายด้านอาหารและเครื่องดื่มในส่วนของห้องอาหารและภัตตาคารของโรงแรม การขยาย บริการในส่วนของการจัดเลี้ยง การประชุมและสัมมนาซึ่งสามารถทำรายได้ให้แก่โรงแรมมากขึ้น และมากกว่าด้านห้องพักสำหรับบางโรงแรม จากลักษณะตลาดที่มีแนวโน้มเปลี่ยนไปดังกล่าว ทำให้ผู้บริหาร โรงแรมชาวต่างประเทศซึ่งขาดความคุ้นเคยกับตลาดในส่วนบุคคลคนไทยประสบปัญหาใน การบริหารงาน และมีหลายกลุ่มต้องถอนตัวกลับไปกลุ่มผู้บริหารโรงแรมจากต่างประเทศจึงเริ่มลด บทบาท ในธุรกิจโรงแรมไทยลงตามลำดับ ขณะที่ผู้บริหารคนไทยเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

4. ยุคกลุ่มบริหารโรงแรมของไทย (พ.ศ. 2530 – ปัจจุบัน) จากภาวะเศรษฐกิจที่ ี่เอื้ออำนวยประกอบกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจังและต่อเนื่องของรัฐบาล ทำให้การ ท่องเที่ยวของไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา และจงใจให้มีการขยาย การลงทุนในด้านโรงแรมอย่างมาก ในระยะต่อมาไม่เฉพาะในเขตกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นแหล่งรองรับ นักท่องเที่ยวหลัก แต่ยังมี การขยายการลงทุนไปยังแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงในจังหวัดต่าง ๆ เช่น ในจังหวัดภูเก็ต ชลบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี เชียงใหม่ เชียงราย เป็นต้น ซึ่งทั้งการขยายการ ลงทุนจากกลุ่มโรงแรมใหญ่ ๆ ในกรุงเทพฯ และการลงทุนของกลุ่มธุรกิจอื่นท้องถิ่นนั้น ๆ เองด้วย ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในปัจจุบันจะมีทั้งการบริหารเอง หรือทำสัญญาให้กลุ่ม บริหารโรงแรมของคนไทย หรือต่างประเทศเป็นผู้บริหาร หรือเป็นผู้ร่วมลงทุนและดูแลด้านการ บริหารด้วย โรงแรมที่สร้างขึ้นในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักประมาณ 50 – 200 ห้อง แต่เน้นคุณภาพด้านบริการในระดับ 3- 5 ดาวเป็นจุดขายสำคัญ โดยมีสิ่งอำนวย

ความสะดวกต่าง ๆ อย่างครบวงจร เช่น ร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก บริการซักรีดเสื้อผ้า สถานเสริมความงาม และศูนย์สุขภาพ เป็นต้น เพราะโรงแรมขนาดเล็กนอกจากจะใช้เงินลงทุนไม่มากแล้วยังมีความคล่องตัวในด้านการปรับกลยุทธ์ด้านการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ผันแปรไปได้ง่าย โดยเฉพาะในช่วงที่ภาวะการณ์ท่องเที่ยวซบเซาลง

3.2 อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศไทย

อุตสาหกรรม หมายถึงกิจกรรมที่ใช้ทุนและแรงงาน เพื่อผลิตสิ่งของหรือจัดให้มีการบริการ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2525)

ความหมายของคำว่า “โรงแรม” นั้นตามพระราชบัญญัติโรงแรม 2547 มาตรา 4 กล่าวว่า โรงแรม หมายความว่า “สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักรั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ ไม่รวมถึง 1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักรั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ โดยมีใช้เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน 2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อบริการที่พักรั่วคราวโดยคิดค่าบริการเป็นรายเดือนขึ้นไปเท่านั้น 3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ดังนั้น คำว่า “อุตสาหกรรมโรงแรม” อาจพอสรุปได้ว่า การดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานที่ประกอบการ จัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่ หรือที่พักบริการอาหารและเครื่องดื่ม ไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของการบริการนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมโรงแรมจึงแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีผลผลิตเป็นสินค้ารูปวัตถุ แต่โรงแรมเป็นเครื่องมือการผลิตที่มุ่งขายบริการให้ได้กำไร ให้คุ้มกับการบริหารงานและทุนที่ลงไปผลผลิตของอุตสาหกรรมโรงแรมในทางเศรษฐศาสตร์เป็นหน่วยผลิตเชิงซ้อน (Complex Productive Unit) ซึ่งต้องบริการงานด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น การให้เช่าห้องพัก การใช้ห้องโถง ห้องรับลูกค้า สระว่ายน้ำ สวนดอกไม้ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม เป็นต้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในเรื่องการจัดแบ่งงาน (Function) ของโรงแรมตามความสามารถและความถนัดส่วนบุคคลในระหว่างลูกจ้างและคนงานของโรงแรม ความซับซ้อนของโรงแรมทำให้มีการประสานงานโดยตรงระหว่างบริการชนิดต่าง ๆ เช่น ผู้คุมเหล้าจะต้องพร้อมที่จะจ่ายไวน์ ให้กับร้านอาหารหรือบาร์ในโรงแรม แผนกซักรีดจะต้องแจกจ่ายผ้าสะอาดให้ตามห้องพักต่าง ๆ นักบัญชีจะต้องทำบันทึกไว้ตลอดเวลาว่า ลูกค้านำเงินไปจ่ายเท่าใดบ้างในร้านอาหาร บาร์ ค่าห้องของโรงแรม เป็นต้น หน้าที่เหล่านี้มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะพิเศษของการบริการในโรงแรม โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการแบบเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในระหว่างวันอาทิตย์หรือตลอดปี ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมจึงจะต้องมีความยืดหยุ่นอย่างมาก ในการปรับตัวให้เข้ากับความสำเร็จของการบริการนั้น ๆ

3.3 การจัดประเภทโรงแรม

ปัจจุบัน ธุรกิจบริการที่พักได้ขยายตัวเพิ่มจำนวนขึ้นมาก มีการพัฒนาการให้บริการไปมากมายตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และตามความต้องการของผู้พักในแต่ละยุคสมัย ซึ่งยังคงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การจัดแยกประเภทโรงแรมที่หลากหลายให้ชัดเจนจึงเป็นเรื่องที่กำหนดแน่นอนได้ยาก ไม่ว่าจะแบ่งด้วยการใช้วิธีระบุลักษณะบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (Service & Facilities) ที่มีอยู่คล้ายคลึงกันในโรงแรมประเภทเดียวกัน และเปรียบเทียบสิ่งที่แตกต่างจากโรงแรมประเภทอื่น หรือจะด้วยการใช้วิธีจำแนกตามสถานที่ตั้งก็ตาม

อย่างไรก็ดี ความพยายามในการจัดโรงแรมเข้าเป็นกลุ่มประเภทต่าง ๆ อาจทำได้โดยพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้โรงแรมแตกต่างกัน องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่มีส่วนกำหนดลักษณะของโรงแรมแต่ละประเภทได้แก่ (นงคิ่นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 :27-28)

1. บริการที่เสนอให้แก่ผู้พัก ซึ่งอาจมีอยู่เพียงจำกัดเท่าที่จำเป็นต่อการพักแรม หรือมีเสนอให้อย่างครบครันและหลากหลายให้เลือกได้ และเน้นความเป็นส่วนตัวโดยเฉพาะ
2. ห้องที่ได้รับการออกแบบให้มีขนาดและการจัดสัดส่วนพื้นที่ใช้สอยต่างกัน
3. การตกแต่งทั่วไปภายในตัวอาคาร โรงแรมโดยคำนึงถึงการออกแบบ รวมไปถึงชนิดและแบบของอุปกรณ์เครื่องตกแต่งที่เลือกใช้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ต้องการต่างกัน
4. อัตราราคาค่าบริการที่กำหนดขึ้นเพื่อการขาย
5. ผู้ใช้บริการหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของโรงแรม ซึ่งมีความต้องการ (Needs) ต่างกันในแต่ละกลุ่ม

นอกจากนั้น ยังสามารถจัดประเภทโรงแรมโดยอาศัยข้อกำหนดพื้นฐานเป็นเกณฑ์ในการจำแนก เช่น ลักษณะทำเลที่ตั้ง จุดประสงค์ของผู้มาพักอยู่ ระยะเวลาที่พักอยู่ ตามขนาดของโรงแรม ตามระดับความหรูหรา ตามระดับของฝ่ายบริหารจัดการ ตามกลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาด ตลอดจนปริมาณและความหลากหลายของบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีเสนอให้เป็นต้น (นงคิ่นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 28; กุลวรา สุวรรณพิมล, 2548 : 103; อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538 : 10-15; ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 43,88) จากการศึกษาวรรณกรรมของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พอสรุปเกณฑ์การจัดประเภทโรงแรมต่าง ๆ ดังนี้

1. แบ่งตามทำเลที่ตั้ง โรงแรมสามารถระบุประเภทได้ตามทำเลที่ตั้ง เช่น โรงแรมในเมือง (City/Downtown Hotel) โรงแรมชานเมือง (Suburban Hotel) โรงแรมชายทะเล (Seaside Hotel) โรงแรมที่พักบนเขาหรือเชิงเขา (Mountain Resort) โรงแรมภูธรหรือในชนบท (In the

Country) โรงแรมริมทางหลวง (motor hotel) โรงแรมสถานีรถไฟ (railway hotel) โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) โรงแรมลอยน้ำ (Floated) ฯลฯ

วิธีบอกประเภทโรงแรมตามสถานที่ตั้งนี้ มีความสำคัญต่อการตลาด เพราะที่ตั้งของกิจการจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มลูกค้าที่โรงแรมคาดว่าจะมาใช้บริการ และที่ตั้งยังสามารถบอกถึงวิธีการติดต่อและเข้าถึงที่พักแห่งนั้น การจัดกลุ่มโรงแรมตามทำเลที่ตั้งโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (นงคันทน์ ศรีธนาอนันต์, 2548 :29; ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 88) คือ

1.1 โรงแรมในเมือง มักจะต้องมีการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการติดต่อธุรกิจและการจัดประชุม ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือ นักธุรกิจเป็นหลัก และกลุ่มนักท่องเที่ยวที่อาจมาตามฤดูกาลในช่วงวันหยุด หรือโอกาสเทศกาลงานสำคัญต่าง ๆ ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน(ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 88-89) ได้แก่

- โรงแรมในเมืองเล็ก (Small Cities) ในเมืองเล็กต่าง ๆ มักจะมีโรงแรมเล็ก ๆ มากกว่าหนึ่งแห่ง โรงแรมเหล่านี้รับใช้ชุมชนสองด้าน ประการแรก คือ เป็นที่พักของนักธุรกิจที่เดินทาง นักท่องเที่ยว และคนเดินทางผ่านเมือง ประการที่สอง คือ เป็นศูนย์กลางสมาคมของชุมชนนั้น และบริเวณใกล้เคียง โรงแรมทุกแห่งจะต้องมีคอฟฟี่ช็อปอย่างน้อยหนึ่งแห่ง และส่วนมากจะมีสถานที่อำนวยความสะดวกในการสังสรรค์รับประทานอาหาร เช่น มีภัตตาคาร ห้องเดินร่า และในกรณีที่มีทางรถไฟผ่านเมืองนั้น โรงแรมมักตั้งอยู่ใกล้ ๆ กับสถานีรถไฟนั่นเอง

- โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large Cities) ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์อย่างแท้จริง จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามวิถี และความนิยมของคนในแต่ละสังคมเมื่อเกิดเมืองใหญ่ซึ่งมีประชาชนหนาแน่นขึ้นในคอนปลายทศวรรษ 1960 และต้นทศวรรษ 1970 เป็นศูนย์กลางด้านพาณิชย์ อุตสาหกรรม การเงิน และวัฒนธรรมของประเทศ จึงเป็นแหล่งดึงดูดผู้คนให้เดินทางมาท่องเที่ยว และติดต่อธุรกิจการค้า ผลที่ตามมาก็คือ ได้เกิดโรงแรมขึ้นมากมายในเมืองใหญ่เหล่านี้ มีหลายแบบ หลายขนาด และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแตกต่างกันไป ในบรรดาโรงแรมในเมืองใหญ่ทั้งหลาย ต่างก็มีความแตกต่างกันไปด้านขนาด และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกมาก กล่าวคือมีโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องน้อยกว่า 100 ห้อง และโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีห้องพักตั้งแต่ 100 ห้อง ถึง 2,000 ห้องขึ้นไป อย่างไรก็ตามพื้นฐานการบริการก็คล้ายคลึงกัน คือมีห้องพักที่สะอาดสะอ้าน โทรศัพท์ คนทำความสะอาด พนักงานยกกระเป๋า และแผนกต้อนรับ ซึ่งเป็นที่ลงทะเบียนเข้าพัก มีแคชเชียร์ เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์และข่าวสาร แต่การตกแต่งโรงแรมจะแตกต่างกันไปตามระดับของโรงแรม ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงราคาค่าเช่าที่พักรด้วยส่วนมากจะต้องมีคอฟฟี่ช็อปหนึ่งแห่ง โรงแรมใหญ่ก็อาจมีภัตตาคารมากกว่าหนึ่งแห่งและมีสถานที่จัดเลี้ยงด้วย

1.2 โรงแรมตากอากาศ ตั้งอยู่ใกล้หรือในแหล่งที่มีสิ่งดึงดูดในทางการท่องเที่ยวหรือมีพื้นที่ในบริเวณจัดกิจกรรมเพื่อการผ่อนคลายและดึงดูดใจให้มีผู้มาพัก โรงแรมตากอากาศเป็นที่ ๆ คนเราเดินทางไปเพื่อพักผ่อนและสนุกสนาน ซึ่งการพักผ่อนนี้ก็มีหลายรูปแบบ อาจจะเป็นเพียงนั่งพักอาบแดด หรือออกไปเที่ยวชมสถานที่ต่าง ๆ หรืออาจจะมีกรว่ายน้ำ เล่นเรือ เล่นสกี ตกปลา เล่นกอล์ฟ ปีนเขาด้วย โรงแรมในสถานที่ตากอากาศอาจแบ่งออกได้เป็นสองแบบ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 90)

- แบบแรกโรงแรมที่ให้บริการสนทนาการแก่แขกทุกประเภท ทั้งสระว่ายน้ำ และกีฬากลางแจ้ง สนามเทนนิส สนามกอล์ฟ ตู้ซิม้าและสิ่งบันเทิงอื่น ๆ มีแม้กระทั่งการฉายภาพยนตร์ วงดนตรีดี ๆ เล่นประจำโรงแรม แขกที่มาพักไม่จำเป็นต้องออกจากโรงแรมไปหาความบันเทิงที่อื่น ๆ เลย เพราะตัวโรงแรมเองเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้แขกมาพัก โรงแรมแบบนี้จะคิดค่าอาหารวันละ 3 มื้อ รวมไปถึงค่าห้องพัก ระบบนี้เรียกว่าแบบอเมริกัน (American Plan)

- แบบที่สองโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้กับสถานที่พักผ่อนหย่อนใจตามธรรมชาติ เช่น ชายหาด ภูเขา ป่า ทะเลสาบ ที่เล่นสกี หรือเขตการพนันเสรี เช่น ในเนวาด้า โรงแรมพวกนี้บางแห่งอาจมีสระน้ำ ภัตตาคารและไนต์คลับ ฯลฯ แต่ทำเลที่ตั้งใกล้กับสิ่งเหล่านี้ต่างหากที่ดึงดูดแขกให้มาพัก มิใช่ตัวโรงแรมเอง ดังนั้นแขกจึงมักไม่ใช้บริการอาหารของโรงแรมทุกมื้อ และชอบที่จะออกไปรับประทานอาหารตามร้านที่มีชื่อเสียงในย่านนั้นมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ในเมื่อแขกต้องการท่องเที่ยวชมสถานที่ต่าง ๆ นอกโรงแรม จึงไม่ค่อยกลับมารับประทานอาหารกลางวันที่โรงแรม โรงแรมจึงเสนอให้แขกเลือกระหว่างแบบยุโรป (European Plan) คือ บริการเฉพาะห้องพัก และแบบอเมริกันดัดแปลง (Modified American Plan) ซึ่งบริการห้องพักและอาหารสองมื้อเช้าและเย็น บางโรงแรมยังหักค่าอาหารซึ่งแขกไม่ได้มารับประทานคืนให้อีกด้วย

1.3 โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport) พร้อม ๆ กับที่อุตสาหกรรมการบินได้เจริญเติบโตและได้รับความนิยมมากขึ้น ความต้องการโรงแรมนี้เกิดขึ้น ส่วนมากท่าอากาศยานมักจะอยู่ห่างจากตัวเมือง และเมื่อเกิดการเลื่อนหรือยกเลิกกำหนดการบินเป็นวันรุ่งขึ้นต้องค้างแรม และเกิดความต้องการห้องพัก สมัยก่อนผู้โดยสารต้องเดินทางไป ๆ มา ๆ ระหว่างสนามบินกับตัวเมือง เพื่อหาโรงแรมพัก ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าพาหนะไม่น้อย จึงเป็นโอกาสที่เจ้าของโรงแรมของจะสร้างโรงแรมที่อากาศขึ้น เพื่อสนองความต้องการแบบใหม่นี้

โรงแรมประเภทนี้จะต้องมีจำนวนห้องไม่ต่ำกว่า 100 ห้อง มีภัตตาคาร คอฟฟี่ช็อป และห้องอาหารแต่ว่าการหวังพึ่งแขกที่มีปัญหาการเดินทางพวกนี้ประเภทเดียว ก็ไม่พอที่จะทำให้โรงแรมดำเนินงานอย่างมีกำไรได้ โรงแรมท่าอากาศยานส่วนมากจึงจัดให้มีการบริการด้านห้องจัดเลี้ยงและห้องประชุม เพื่อดึงดูดคนในท้องถิ่นนั้น และบริษัทธุรกิจในบริเวณใกล้เคียงนักธุรกิจ

สามารถบินจากทุกมุมโลกมาร่วมประชุมกันที่โรงแรมนี้ได้สะดวก ในเมืองใหญ่ ๆ บางเมือง เช่น ชิคาโก โรงแรมท่าอากาศยานเป็นที่นิยมกันมากสำหรับการจัดประชุม ผู้ร่วมประชุมสามารถประหยัดค่าแท็กซี่และเวลาได้มาก ดังนั้น โรงแรมท่าอากาศยานจึงเป็นคู่แข่งขันกับโรงแรมในเมืองใหญ่โดยตรงแบบ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 91)

1.4 โรงแรมนอกเมือง หรือโรงแรมชานเมือง มีอยู่เป็นจำนวนมากทั่วโลก ได้แก่ โรงแรมที่ไม่จัดอยู่ในทั้ง 3 ประเภทที่กล่าวมาแล้ว มีลักษณะเป็นที่พักค้างแรมระหว่างการเดินทางของผู้พัก และมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงจำกัด เช่น โรงแรมริมทางหลวง และกลุ่มโรงแรมที่มีตลาดหลักเป็นหมู่คณะนักท่องเที่ยว (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 29)

2. แบ่งตามขนาด การจัดประเภทโรงแรมตามขนาด สามารถพิจารณาจากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดแบ่งเป็นกลุ่ม หากในทางปฏิบัติ ยังไม่มีข้อตกลงที่เป็นแนวสากล เพื่อระบุขนาดที่แน่นอนเช่น ควรมีจำนวนห้องพักมากเท่าใดจึงจัดเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ เนื่องจากในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศย่อมมีสถานการณ์อุตสาหกรรมโรงแรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างหนึ่งของการจำแนกกลุ่มโรงแรมตามขนาดอาจจัดเป็น 4 กลุ่มได้แก่ (1) ต่ำกว่า 150 ห้อง (2) 150 – 299 ห้อง (3) 300 – 600 ห้อง และ (4) มากกว่า 600 ห้อง (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 29)

ในบางท้องถิ่นที่โรงแรมส่วนใหญ่มีห้องพักไม่เกิน 400 ห้อง อาจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มกว้าง ๆ คือ (1) ขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) (2) ขนาดกลาง (100 – 300 ห้อง) และ (3) ขนาดใหญ่ (300 ห้องขึ้นไป) (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 30; อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538 : 10)

โรงแรมที่ห้องพักมีเตียงนอน (Bed) ตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป จัดจำพวกเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในยุโรป แต่ค่ายพักถูกเสื่อที่รับนักท่องเที่ยวได้เพียงไม่เกิน 100 เตียง นับเป็นธุรกิจขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกาโรงแรมขนาด 100 เตียง ถือว่าเป็นธุรกิจขนาดกลางเท่านั้น (กุลวรา สุวรรณพิมล, 2548 : 105)

การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาดมีความสำคัญบางประการ(นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 30) คือ

2.1 เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลประกอบการเชิงสถิติของโรงแรม โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีขนาดกิจการพอกัน ผลเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันในตลาด เช่นเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของโรงแรมในกลุ่มกิจการขนาดกลาง หรือเปรียบเทียบราคาเฉลี่ยต่อห้องของกิจการในกลุ่มโรงแรมขนาดใหญ่

2.2 ในด้านการจัดการ ขนาดของโรงแรมจะสัมพันธ์กับลักษณะโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ สามารถบอกถึงความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร และการ

แบ่งส่วนดำเนินงาน ตลอดจนปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกและจำนวนพนักงาน เช่น โรงแรมขนาดเล็ก โดยทั่วไปจะมีเจ้าของเป็นผู้ดูแลและควบคุมดำเนินการเอง จัดแบ่งส่วนการบริการง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผนนัก มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงจำกัด แต่จะมีบรรยากาศแบบเป็นกันเองและราคาไม่แพง ในขณะที่โรงแรมขนาดกลาง จะมีบริการเพื่ออำนวยความสะดวกมากขึ้นและจำนวนพนักงานมากขึ้น มีการแบ่งส่วนรับผิดชอบการทำงานชัดเจนขึ้น เป็นแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกดูแลห้องพัก และแผนกจัดการด้านอาหาร สำหรับ โรงแรมขนาดใหญ่ จะมีระบบการบริหารงานที่ซับซ้อนเป็นลำดับขั้นมากขึ้น มีระเบียบการดำเนินงานและการควบคุมในแต่ละส่วนงานการดำเนินงาน โดยจัดแบ่งเป็นแผนกเพื่อรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ ชัดเจน มีพนักงานประจำตำแหน่งจำนวนมากให้บริการด้วยวิธีการตามแบบแผนสากล มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากเพื่อการบริการที่หลากหลายและครบครัน และโดยปกติจะบริหารงานโดยคณะผู้บริหาร

นอกจากการแบ่งประเภทโรงแรมตามขนาดที่กล่าวมาแล้วนั้นยังมีนักวิชาการบางท่าน ได้จัดประเภทโรงแรมตามขนาดในด้านระดับของการฝ่ายบริหารจัดการ (Levels of Management) ฝ่ายบริหารจัดการ โรงแรม หรือ กลุ่มบริหาร (Executives) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง (Top level) ระดับกลาง (Middle level) และ ระดับล่าง หรือ ระดับหัวหน้างาน (Supervisory level) ซึ่งได้จัดแบ่งระดับ แล้วแต่นิเวศ ประเภท และขนาด (Types, Classification, and Sizes) ของโรงแรม ดังนี้ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 43-44)

1. โรงแรมขนาดเล็ก (Small size Hotel) ผู้จัดการใหญ่ และ ผู้ช่วยฯ (General and Executive Assistant Manager) ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าแผนก (Department Heads) ระดับกลาง และหัวหน้างาน (Supervisor) ระดับล่าง
2. โรงแรมขนาดกลาง (Medium size Hotel) ผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยฯ และหัวหน้าฝ่ายต่าง (GM., EAM., Division Heads) ระดับสูง หัวหน้าแผนก ๆ และผู้ช่วย (Department Heads and Asst.) ระดับกลาง หัวหน้างาน (supervisor) ระดับล่าง
3. โรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel) คณะกรรมการบริหาร ประธานกรรมการฯ และรองประธานฯ ต่าง ๆ (Board of Directors, President a) ระดับสูง ผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยฯ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ (GM., EAM., Division Heads) ระดับกลาง และหัวหน้าแผนกต่าง ๆ และผู้ช่วยฯ หัวหน้างาน (Department Heads and Asst. Supervisors) ระดับล่าง โรงแรมในเครือข่าย จัดแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ บริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International Hotel Chains) และบริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศ (Domestic Hotel Chains) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 บริษัทเครือข่ายโรงแรมระหว่างประเทศ (International Hotel Chains) แบ่งสัญญาดำเนินการออกเป็น 4 แบบ คือ

- สัญญาการบริหารจัดการ (Management Contract) ให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารจัดการด้วยความเชี่ยวชาญ จัดหาผู้จัดการมืออาชีพ ผู้ชำนาญการด้านต่าง ๆ คู่มือการปฏิบัติงาน การวางระบบ และอื่น ๆ เพื่อรับค่าบริหารจัดการ และ ส่วนแบ่งผลกำไร การบริหารการจัดการเป็นไปตามมาตรฐานสากล บริษัทการบริหารจัดการแต่ละบริษัทแตกต่างกันบ้าง ผู้บริหารระดับสูงเป็นชาวต่างชาติเกือบทั้งหมด ผู้บริหารชาวไทยระดับสูงเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีเพียง 1-3 คนเท่านั้น บางโรงแรมมีผู้บริหารชาวต่างชาติระดับกลางอีกด้วย

- สัญญาหุ้นส่วน (Partnership Contract) ลงทุนเข้าหุ้นเพื่อแบ่งกำไรตามสัดส่วน (Sharing of equity and Profits) สำหรับสัญญาหุ้นส่วนในปัจจุบัน ทุกโรงแรมที่ทำสัญญาการบริหารจัดการ ฝ่ายเจ้าของจะให้บริษัทเครือข่ายฯ เข้าหุ้นด้วยประมาณ 10 – 20 % แล้วแต่ตกลงกัน ไม่เหมือนเมื่อ 20 – 30 ปีก่อน บริษัทเครือข่ายทำสัญญาการบริหารจัดการแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่รวมหุ้นด้วย เสมือนจับเสือมือเปล่า

- สัญญาสิทธิสัมปทาน (Franchise Contract) ให้ใช้ชื่อบริษัทฯ บริการด้านการตลาด เพื่อรับค่าสิทธิสัมปทาน และค่าการตลาด โรงแรมที่ทำสัญญาสิทธิสัมปทาน มักจะเป็นโรงแรมที่เคยบริหารโดยบริษัทเครือข่ายมาก่อน ปัจจุบันเจ้าของมั่นใจว่าบริหารจัดการเองได้ หรือจ้างผู้บริหารต่างชาติระดับสูงมาบริหารจัดการได้ แต่ทำสัญญาบริษัทเครือข่ายต่างประเทศ (international hotel chain) เพื่อช่วยด้านมาตรฐาน และการตลาดของโรงแรม ปัจจุบันโรงแรมประเภทนี้มีไม่มากนัก

- สัญญาการตลาด (Marketing Contract) สนับสนุนส่งเสริมการขาย ประโยชน์ต่าง ๆ จากศูนย์รับจองในเครือข่าย เพื่อรับค่าการตลาด และรางวัลการขายเกินเป้า โรงแรมเหล่านี้ ได้แก่ Dusit Thani เมื่อปีแรกเปิด 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2513 เช่นสัญญาการบริหารจัดการกับ Western International จนถึงต้นปี พ.ศ. 2515 จึงเปลี่ยนสัญญาการบริหารจัดการ เป็นสัญญาการตลาด จนถึงมิถุนายน พ.ศ. 2525 จึงเลิกสัญญา

3.2 บริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศ (Domestic Hotel Chains) บริษัทเครือข่าย (Chains) ประเภทนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะเป็นคนไทยทั้งฝ่ายเจ้าของ และฝ่ายบริหารจัดการมืออาชีพ (Professional) ต่างชาติมีอาชีพมีจำนวนน้อย บริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศบางราย นอกจากเป็นเจ้าของโรงแรมทั้งนอก และในประเทศระดับต่าง ๆ แล้ว ยังมีการทำสัญญาดำเนินการ 4 แบบกับโรงแรมที่เข้าเครือข่าย (Chains) เช่นเดียวกับบริษัทเครือข่าย

โรงแรมระหว่างประเทศ อีกด้วย บริษัทเครือข่ายโรงแรมภายในประเทศ ได้แก่ Dusit Thani Group, Central Group of Hotels, Amari Hotels & Resorts, Felix Group Hotels & Resorts เป็นต้น

3. แบ่งตามจุดประสงค์ในการมาพัก/ใช้บริการ ผู้เข้าพักในโรงแรมอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน เมื่อระบบสังคมเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้มีผู้คนเดินทางมาพักโรงแรมมากขึ้น ด้วยจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน จนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมจึงได้พัฒนากิจการให้รูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกลายเป็นประเภทโรงแรม เช่น โรงแรมสำหรับนักธุรกิจ (Business Hotel) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention hotel) โรงแรมเพื่อการพักผ่อนตากอากาศ (Resort Hotel) โรงแรมสำหรับการเล่นเกมพนัน (Casino Hotel) โรงแรมสำหรับแวะพักช่วงสั้น ๆ ระหว่างการเดินทาง (Transient Hotel) และโรงแรมสำหรับการเช่าพักระยะยาว (Residential Hotel) ซึ่งอาจทำสัญญาเช่าอาศัยเป็นเดือนหรือเป็นปี

การจัดประเภทโรงแรมตามจุดประสงค์ในการพักนี้ จึงมีสามารถแสดงถึงกลุ่มผู้พักที่เป็นลูกค้าเป้าหมายทางการตลาดของโรงแรมนั้น ๆ และบอกถึงลักษณะบริการสิ่งอำนวยความสะดวกตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้พัก ซึ่งมีพฤติกรรมการใช้บริการต่างกัน การจัดกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากจุดประสงค์ในการพักของแขกส่วนใหญ่นี้ จะมีลักษณะเดียวกับการจำแนกโรงแรมตามประเภทผู้พักในทางการตลาด ซึ่งช่วยให้โรงแรมสามารถดำเนินกิจกรรมการตลาดได้เหมาะสม และสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายตลาด (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 31)

4. แบ่งตามระดับของบริการ การจัดกลุ่มโรงแรมวิธีนี้จะพิจารณาจากลักษณะการบริการโดยรวมของโรงแรม ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมความหลากหลายของการให้บริการ การออกแบบและประดับตกแต่งอาคารรวมถึงห้องพัก การจัดหาและดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ ระเบียบแบบแผนการทำงาน มารยาทและทักษะของพนักงานการกำหนดอัตราราคา และบ้างก็รวมไปถึงลักษณะของผู้พักส่วนใหญ่ด้วย เช่น การจำแนกกิจการเป็น โรงแรมชั้นหรูหร่า (Deluxe / Luxury Class) โรงแรมชั้นหนึ่ง ชั้นสอง และชั้นสาม (First, Second, Third Class) โรงแรมชั้นประหยัด (Economy Class) โรงแรมชั้นนักท่องเที่ยว (Tourist Class) เป็นต้น

ในอเมริกามีการแบ่งประเภทโรงแรมตามระดับบริการเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ(นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 31-32)

4.1 บริการแบบหรูหร่า (Luxury) ได้แก่โรงแรมที่ใหญ่โตตกแต่งสวยงาม ตั้งอยู่ในทำเลที่สำคัญของเมือง ให้บริการชั้นดีเลิศในทุกด้าน พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

บรรยากาศมีความหรูหรามาก เน้นความสะดวกสบายที่มีความเป็นส่วนตัวหรือเฉพาะบุคคล (Personalized) บางแห่งอาจเป็นโรงแรมเก่าแก่มี่ชื่อเสียง บริหารงานอิสระและเป็นที่ยอมรับของผู้มีมาตั้งแต่สมัยก่อน นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้จัดแบ่งโรงแรมตามระดับบริการหรูหรา ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549 : 88)

- โรงแรมชั้นเยี่ยม (Deluxe)	=	5	ดาว
- โรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class)	=	4	ดาว
- โรงแรมชั้นสอง (Second Class)	=	3	ดาว
- โรงแรมชั้นสาม (Third Class)	=	2	ดาว
- โรงแรมชั้นประหยัด (Economy Class)	=	1	ดาว

4.2 บริการครบครันเต็มรูปแบบ (Full Service) ได้แก่โรงแรมที่ให้บริการครบครันและหลากหลาย (ทั้งห้องพัก ห้องอาหารและบริการอื่น ๆ) ในบรรยากาศที่หรูหราน้อยกว่า และในอัตราราคาที่ต่ำกว่าโรงแรมประเภทหรูหรา บริการที่เน้นความสะดวกสบายมากขึ้นอาจจะจำกัดให้มีเพียงบางชั้น เช่น ชั้นแขกพิเศษ ชั้นนักธุรกิจหรือชั้นบุคคลสำคัญ (VIP = Very Important Person)

4.3 บริการแบบจำกัด (Limited Service) ได้แก่โรงแรมหรือกิจการที่พักระดับปานกลางที่มีบริการอย่างจำกัดมากขึ้นไม่หลากหลาย เช่น ห้องพักสะอาดตกแต่งเรียบง่ายแบบเดียวกันหมด มีห้องอาหาร 1-2 ห้อง และสระว่ายน้ำ (ไม่มีบริการเพื่อสุขภาพอื่น ๆ) มีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อความต้องการพื้นฐานของผู้พัก และมีจำนวนพนักงานบริการน้อยกว่า

4.4 บริการแบบประหยัด (Economy) ได้แก่กลุ่มโรงแรมที่ให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็นต่อการพักผ่อน เช่น ห้องนอนพร้อมห้องน้ำ อาจไม่มีห้องอาหารหรือบริการสนทนาการอื่นใดนอกจากร้านขายของเบ็ดเตล็ด และมีจำนวนพนักงานน้อยมากคือเท่าที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5. แบ่งตามอัตราราคาห้องพัก การแบ่งกลุ่มโรงแรมโดยพิจารณาจากอัตราราคาคิดค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดนี้แม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความจริงอัตราย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง จึงกล่าวได้ว่า การแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ระหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วย ดังนั้น การให้ข้อมูลประเภทโรงแรม โดยแบ่งตามอัตราราคาเพื่อบริการนักท่องเที่ยวจึงควรจำกัดอยู่ในท้องถิ่นที่มีสภาพเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน

ในขณะเดียวกัน กองสถิติและการวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานพักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ โดยไม่ได้ถือมาตรฐานสากล และมีได้เป็นการจัดระดับของกิจการ แต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้(นงคันทูช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 34)

กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500 บาทขึ้นไป

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

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

กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500 – 999 บาท

กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาต่ำกว่า 500 บาท

6. แบ่งตามการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม การใช้สัญลักษณ์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่แสดงความพยายามในการจัดประเภทที่เป็นระบบมากขึ้น และได้รับความนิยมน้อย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการในโรงแรมระดับต่าง ๆ ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่รู้จักกันแพร่หลายคือรูป ดาว โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1 – 5 ดวงและกำหนดให้ 5 ดาว มีความหมายแทนประเภทกิจการที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุด การใช้เครื่องหมายแสดงการลำดับชั้นโดยปกติควรมีการตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ (นงคันทูช ศรีธนาอนันต์, 2548 : 31-32)

การจัดกลุ่มโดยวิธีการให้ดาวนั้น แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันดังนี้ (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538 : 17-18)

6.1 กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมซึ่งมีขนาดเล็ก ๆ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์แบบง่าย ๆ และพอใช้ได้ ห้องพักทุกห้องมีน้ำร้อนและน้ำเย็นพร้อม มีห้องอาบน้ำและห้องส้วมพอเพียง (เป็นแบบที่แยกหลายห้องใช้ร่วมกัน) มีบริการด้านอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้พัก แต่อาจไม่บริการแก่บุคคลภายนอก โรงแรมกลุ่มนี้จะมีบรรยากาศเป็นกันเอง และส่วนมากเจ้าของโรงแรมจะเป็นผู้ดูแลบริหารงานเอง

6.2 กลุ่มสองดาว ได้แก่ โรงแรมที่มีมาตรฐานด้านห้องพักสูงกว่ากลุ่มดาวเดียว มีห้องพักที่มีห้องอาบน้ำในตัวอยู่บ้าง ในห้องพักอาจมีโทรทัศน์และโทรทัศน์ให้ด้วย มีอาหารให้เลือกมากกว่า แต่ก็อาจไม่ให้บริการแก่บุคคลภายนอกเช่นเดียวกับกลุ่มดาวเดียว

6.3 กลุ่มสามดาว ได้แก่ โรงแรมที่ตกแต่งดี ห้องพักกว้างขึ้นและมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น ส่วนใหญ่จะมีห้องน้ำในตัวโดยมีอ่างอาบน้ำด้วย มีบริการด้านอาหารครบเครื่องขึ้น แต่อาจไม่เปิดจำหน่ายแก่บุคคลภายนอกสำหรับมือเที่ยงและในวันสุดสัปดาห์

6.4 กลุ่มสี่ดาว โดยทั่วไปจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ที่ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มีมาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะอาดสบาย อาจมีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

6.5 กลุ่มที่ห้าดาว โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู ซึ่งมีมาตรฐานสากลระดับสูงสุดในทุกด้านคือทั้งห้องพัก อาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

สภาพภูมิประเทศในจังหวัดภูเก็ต โดยทั่วไปพื้นที่ส่วนใหญ่ประมาณ 70% เป็นภูเขา สลับซับซ้อนทอดจากแนวทิศเหนือถึงทิศใต้ และอีกประมาณ 30% เป็นพื้นที่ราบอยู่ตอนกลาง และตะวันออกของเกาะ ส่วนพื้นที่ฝั่งตะวันตกเป็นภูเขาและหาดทราย จึงทำให้การประกอบธุรกิจบริการที่พักในจังหวัดภูเก็ตที่ปรากฏอยู่มีมากมายหลายรูปแบบ และได้ขยายตัวเพิ่มจำนวนขึ้นมาอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาการให้บริการไปมากมายตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และตามความต้องการของผู้พักในแต่ละยุคสมัย ซึ่งยังคงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่เมื่อเอ่ยถึง โรงแรม ในจังหวัดภูเก็ตแล้ว โดยมากจะนึกถึงภาพของโรงแรมขนาดใหญ่การบริการครบครันตั้งอยู่บริเวณชายหาดต่าง ๆ หรือบ้างก็นึกถึงภาพโรงแรมตากอากาศที่มีบรรยากาศแสนสบายเหมาะแก่การพักผ่อนตามแหล่งท่องเที่ยว ความจริงแล้ว ทั้งสองประเภทเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่สำคัญของธุรกิจบริการที่พัก ซึ่งในอดีตจังหวัดภูเก็ตมีบังกะโลเล็ก ๆ ไม่กี่หลังตั้งอยู่บริเวณชายหาดต่าง ๆ เช่น หาดป่าตอง หาดกะรน หาดบางเทา หาดราไวย์ หาดในหาน หาดสุรินทร์ หาดเลพัง ฯลฯ เป็นต้น จนถึงปัจจุบันโรงแรมในภูเก็ตมีจำนวน 620 โรงแรม (ที่ได้ขึ้นทะเบียนกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคใต้ เขต 4) โรงแรมส่วนใหญ่แล้วจะตั้งอยู่บริเวณชายหาดต่าง ๆ ของเกาะภูเก็ต และเนินเขาบ้างเล็กน้อย แต่ในทุกวันนี้นักท่องเที่ยวสามารถเลือกพักได้ในแบบที่ต้องการได้หลากหลาย โดยอาจเลือกจากระดับโรงแรมหรูหราสําหรับผู้พักที่มีฐานะดี ซึ่งส่วนใหญ่โรงแรมหรูหราระดับสูงจะตั้งอยู่แถวชายหาดบางเทา และหาดเลพัง(เชิงทะเล) เช่น โรงแรมดุสิตลาгуน่า โรงแรมเซราตัน ลาгуน่า ภูเก็ต โรงแรมบันชันทรี ภูเก็ต โรงแรมอมันบุรี โรงแรมตรีศาลา โรงแรมภูเก็ตเมอร์เคียน เป็นต้น เป็นโรงแรมที่ให้บริการในระดับ 5 ดาว หรืออาจเลือกจากระดับการให้บริการและราคาที่มีตั้งแต่หรูหราราคาแพง ระดับปานกลาง และแบบราคาประหยัด และเลือกได้ตามทำเลที่ตั้งเช่น ในย่านธุรกิจ ใกล้ท่าอากาศยาน ที่เชิงเขาหรือชายทะเล เป็นต้น ซึ่งโรงแรมดังกล่าวจะตั้งอยู่แถวหาดป่าตอง หาดกะรน หาดกะตะ และหาดในยาง เป็นส่วนมาก ถึงแม้ว่ากิจการโรงแรมในภูเก็ตจะอยู่ในรูปแบบใดก็ตาม ก็ยังคงวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือเพื่อตอบสนอง

ความต้องการที่พักของผู้เดินทาง พร้อมให้บริการอาหารแก่สาธารณชนที่สามารถจ่ายค่าบริการนั้นได้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคใต้ เขต 4 ภูเก็ต – พังงา – กระบี่)

ดังนั้น การจัดแยกการประกอบธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่หลากหลายให้ชัดเจนจึงเป็นเรื่องที่กำหนดแน่นอนได้ยาก ไม่ว่าจะแบ่งด้วยการใช้วิธีระบุลักษณะบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก (service & facilities) ที่มีอยู่คล้ายคลึงกันในโรงแรมประเภทเดียวกัน และเปรียบเทียบสิ่งที่แตกต่างจากโรงแรมประเภทอื่น หรือจะด้วยการใช้วิธีจำแนกตามสถานที่ตั้งก็ตามอย่างไรก็ดี ความพยายามในการจัดโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตเข้ากลุ่มประเภทของที่พักมีความแตกต่างกันออกไปตามเกณฑ์การจัดการแบ่งแล้วแต่จะเป็นการจัดจำพวกเพื่อวัตถุประสงค์ใด เช่น เพื่อนโยบายในการลงทุน เพื่อเก็บรวบรวมสถิติ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวบางประเภท เป็นต้น เกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้พอสรุปได้คือ ((กุลวรา สุวรรณพิมล, 2548 : 103-105)

1. จัดตามเกณฑ์ความสะดวกสบาย โดยใช้คุณภาพของอุปกรณ์เครื่องใช้ขนาดของการบริการและราคาเป็นตัวกำหนด การเรียกชื่อนี้จะต่างกันในบางประเทศ เช่น ในสวีเดนและฝรั่งเศส นิยมเรียกเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว หรือ 4 ดาว มากกว่าที่จะเรียกว่า โรงแรมหรูหร่า (Deluxe Hotel) หรือ โรงแรมชั้นหนึ่ง (First Class Hotel)

2. จัดตามเกณฑ์ช่วงระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ เช่น ยี่สิบฤดูกาลเป็นเกณฑ์ หรือโรงแรมประเภทชั่วคราว อพาร์ทเมนต์ เป็นต้น

3. จัดตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยวเป็นตัวกำหนด เช่น ที่พักบนเขา ที่พักตามชายทะเล ที่พักในป่าน้ำตก และที่พักในเมืองแหล่งธุรกิจ เป็นต้น

4. จัดตามเกณฑ์ราคา ซึ่งคิดคำนวณจากจำนวนเงินลงทุน และจำนวนห้องที่โรงแรมนั้น ๆ มีอยู่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้จัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1 ระดับที่ 1 ราคาห้องพักต่อห้อง / คืน 2,500 บาทขึ้นไป

4.2 ระดับที่ 2 ราคาห้องพักต่อห้อง / คืน 1,500 – 2,000 บาทขึ้นไป

4.3 ระดับที่ 3 ราคาห้องพักต่อห้อง / คืน ต่ำกว่า 1,500 บาท

5. จัดตามเกณฑ์ประเภทผู้ใช้

5.1 สถานประกอบการเชิงการค้า ที่พักแรมสำหรับนักท่องเที่ยวทุกประเภท

5.2 สถานประกอบการพิเศษ ซึ่งนักท่องเที่ยวจะเข้าพักได้ตามกฎหรือตามระเบียบพิเศษ บ้านพักผ่อนของสมาคมของบริษัทใหญ่ ๆ

6. จัดตามเกณฑ์ประเภททรัพย์สิน

6.1 ส่วนบุคคล เป็นที่พักแรมที่ตั้งโดยบุคคลหรือครอบครัว ในจังหวัดภูเก็ตมีลักษณะการประกอบธุรกิจแบบนี้จำนวนมาก

6.2 ส่วนบริษัท มีทั้งที่เป็นบริษัทของคนไทยเป็นเจ้าของ เช่น กลุ่มคูสิคธานี กลุ่มเซ็นทรัล เป็นต้น และมีทั้งชาวต่างชาติเข้ามาถือหุ้นร่วมอยู่ด้วย เช่น กลุ่มลาгуนา รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล เป็นต้น

7. จัดตามเกณฑ์ตัวอาคาร อาคารถาวร ได้แก่ ตึก บังกะโลไม้ ชาเลต์ ฯลฯ และจัดตามเคลื่อนที่ได้หรือพับเก็บได้ ได้แก่ เต็นท์ เรือ เป็นต้น

8. จัดตามเกณฑ์จำนวนสถานประกอบการหรือห้องพักที่มีปริมาณของที่พักแรม โรงแรมบางแห่งเป็นบ้านเล็ก ๆ หลายสิบหลัง เช่น โรงแรมอัมรินทร์ และโรงแรมตรีศลา เป็นต้น
โรงแรมที่ห้องพักมีเตียงนอน (Bed) ตั้งแต่ 100 เตียงขึ้นไป จัดจำพวกเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในยุโรป โรงแรมที่มีเตียงนอนไม่เกิน 100 เตียง นับเป็นธุรกิจขนาดเล็ก

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

ชุดิมา นันทะวงษ์ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดในเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์ที่มีอายุแตกต่างกันมีความต้องการการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกเพศ ลักษณะหน้าที่และลักษณะงานแล้ว พบว่ามีความแตกต่างกันเป็นส่วนมาก แต่เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัด พบว่า มีความต้องการที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก ใกล้เคียงกันกับที่มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

ประสิทธิ์ ณีฐารมณ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านการบริหารของเกษตรกรอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า เกษตรอำเภอส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 45-49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลา 1-5 ปี เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารร้อยละ 77 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร นสอ. ร้อยละ 20 และปฏิบัติงานในพื้นที่ชลประทานเพียงร้อยละ 26 บทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันของเกษตรกรอำเภอ ส่วนมากเป็นการบริหารงานบุคคล และปัญหาที่ประสบบ่อย ได้แก่ มีงานฝากหรืองานแทรกซ้อนมาก อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่ไม่สัมพันธ์กับจำนวน

ยกชัย เจริญพานิชย์กุล (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านปศุสัตว์ของอาสาป้องกันโรคสัตว์ในจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า อาสาป้องกันโรคสัตว์อายุเฉลี่ย 41 ปี ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 แต่งงานแล้ว มีสมาชิกในครอบครัว 5 คน ในจำนวนนี้เป็นวัยแรงงาน 3 คน มีอาชีพหลักทำนาและเลี้ยงสัตว์เป็นอาชีพรอง โดยมีรายได้ 26,000

บาทต่อปี เป็นอาสาป้องกันโรคสัตว์ 4 ปี และไม่เคຍอพยพไปทำงานที่อื่น มีหนี้สินเฉลี่ยครอบครัวละ 9,000 บาท โดยกู่จากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเสียดอกเบี้ยอัตราร้อยละ 12 ต่อปี นอกจากนั้นส่วนใหญ่ยังมีตำแหน่งอื่น คือกรรมการหมู่บ้าน และใช้มอเตอร์ไซด์ของตนเองในการทำงาน บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญได้แก่ ฉีดวัคซีนป้องกันโรคเฮโมรายิกเซพติซีเมีย และโรคปากเท้าเปื่อย ปีละ 2 ครั้ง เลี้ยงสัตว์เป็นการสาธิต ทำการปฐมพยาบาลสัตว์เบื้องต้น แจงเพื่อนบ้าน เมื่อเจ้าหน้าที่ปศุสัตว์อำเภอฉีดวัคซีน

งานพัฒนาฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2539 : บทคัดย่อ) จากการสำรวจพบว่า ข้าราชการสาย ก (บริหาร) ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย) ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา) และข้าราชการสาย ค (ระดับปฏิบัติการ 1-6) มีความคิดเห็นที่ต่างกัน เพราะด้วยสายงานต่างกัน จึงคิดว่าหลักสูตรที่อบรมควรจะมี ความแตกต่างกัน ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า 1) ข้าราชการสาย ก (บริหาร) จะมีปัญหาเรื่องงานด้านบริหารงานบุคคลมากที่สุดถึงร้อยละ 78 2) ข้าราชการสาย ก (ผู้สอน) จะมีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานด้านวิจัย ถึงร้อยละ 84 3) ข้าราชการสาย ข จะมีปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้งถึงร้อยละ 70 4) ข้าราชการสาย ค (ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย) จะมีปัญหาในเรื่องงานด้านการบริหารงานบุคคลมากที่สุด 5) ข้าราชการสาย ค (หัวหน้าหน่วยและเลขานุการภาควิชา) จะมีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับการเงิน งบประมาณ พัสดุ และครุภัณฑ์ 6) ข้าราชการสาย ค (ระดับปฏิบัติการ 1-6) ในเรื่องของการปฏิบัติงานพบว่า กลุ่มเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานสูงถึงร้อยละ 82

ลดาวลัย พรมวงษ์ (2541 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องความต้องการฝึกอบรมของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน ของบริษัท ไรท์-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาลักษณะพื้นฐานบางประการ ความคิดเห็นที่มีต่อการฝึกอบรม และความต้องการ รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า แหล่งความรู้ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงาน ส่วนมากมีความคิดเห็นต่อการฝึกอบรมในระดับเห็นด้วย และจะพบปัญหาในเรื่องการขาดการติดตามผลเพื่อตรวจสอบประโยชน์ที่ได้รับจากการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน และต้องการที่จะเข้ารับการอบรม 1 ครั้งต่อปี ต้องการให้จัดฝึกอบรมภายนอกบริษัทฯ โดยเน้นวิธีการปฏิบัติให้มากขึ้นในการฝึกอบรมส่วนการเชิญวิทยากร ควรเชิญวิทยากรจากภายนอก โดยพิจารณาเรื่องเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ของวิทยากรเป็นหลัก จึงสรุปได้ว่าระดับความต้องการการฝึกอบรม ผู้จัดการ

วิศวกร และหัวหน้างาน ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานในตำแหน่ง แต่มีความสัมพันธ์กับอายุระดับการศึกษา ตำแหน่ง การเคยเข้ารับการฝึกอบรม และความคิดเห็นต่อการฝึกอบรม

วันวิสาข์ สุวิกรม (2546 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ นักวิชาการศึกษาของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาของนักวิชาการศึกษา และบุคคลทั่วไปที่เคยใช้บริการของนักวิชาการศึกษา ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์รายบุคคล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ดังนี้ 1) สภาพความเป็นจริงของการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาปัญหาของนักวิชาการศึกษาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม คือ ปัญหาในการติดต่อประสานงานกับอาจารย์ นักวิชาการศึกษาไม่แม่นยำกฎระเบียบข้อบังคับ ขาดทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการ ขาดความสามารถในการร่างหนังสือทางราชการ การเขียนรายงาน ควรมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์เพื่อใช้สนับสนุนการทำงาน ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการฟังและพูด เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงการทำงานและบริการ ควรมีความสามารถในการติดตามผล วิเคราะห์ปัญหา วางแผนและปรับปรุงระบบงาน และนักวิชาการศึกษาต้องทำประกันคุณภาพการศึกษา 2) หลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับนักวิชาการศึกษา มีทั้งหมด 11 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรนักวิชาการศึกษาเบื้องต้นสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นักวิชาการศึกษา หลักสูตรการพัฒนาแนวปฏิบัติสำหรับนักวิชาการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์สำหรับนักวิชาการศึกษา หลักสูตรเทคนิคการเขียนหนังสือทางราชการ หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 1 หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 2 หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 3 หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับนักวิชาการศึกษา หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพในการวิจัยสำหรับนักวิชาการศึกษา และหลักสูตรกลยุทธ์การทำงานและการวางแผนโครงการ

กุลชลี พวงเพชร (2549 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทประกันชีวิต จำนวน 19 แห่ง บริษัทประกันวินาศภัย จำนวน 57 แห่ง และบริษัทประกันสุขภาพ จำนวน 2 แห่ง รวมทั้งหมด จำนวน 78 แห่ง โดยมีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทประกันภัยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่อการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรขนาดมีอิทธิพลต่องบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ตัวแปรลักษณะความเป็นเจ้าของนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนของผู้บริหาร

ระดับสูง และงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร พบว่าพนักงานขาดแรงจูงใจในการฝึกอบรมและไม่ยอมรับสิ่งใหม่ บริษัทประสบปัญหาสมองไหล ระบบการบริหารไม่เอื้อต่อการพัฒนา และการพัฒนาขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัยไม่ได้ผลเท่าที่ควร

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

ตุง ชุน หัว (Tung-Chun Huang) : 2001 ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการเชื่อมประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The effects of linkage between business and human resource management strategies) โดยว่าทฤษฎีแผนสำรองระบุว่า วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกเลือกตามประเภทของกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งนำมาใช้โดยธุรกิจ มากไปกว่านั้น มีการคาดการณ์ว่า บริษัทที่ประสานงานอย่างแนบแน่นกับกลยุทธ์ธุรกิจและประสบความสำเร็จกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติงาน ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีการประสานงานทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะตรวจสอบ ผลของการมีปฏิสัมพันธ์ของการรวมหลากหลายธุรกิจแลกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากจุดยืนของทฤษฎีแผนสำรอง การสรุปผลการศึกษายู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ตอบอย่างสมบูรณ์ของบริษัท 315 แห่ง ได้หว่าน ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่แตกต่างกันและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผสมผสานกันมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างเหล่านี้ ไม่ตรงเสมอไปกับการคาดการณ์ของทฤษฎีแผนสำรอง

ลูบการ์ยานคอฟและ ไบอัน เคนเนอร์ (Lubka Yankov; Brian H Kleiner) ได้เขียนบทความเรื่อง ประเด็นทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Human Resources Issues in the Construction Industry) ลงใน Journal : Management Research News Year: 2201 Volume: 24 Number 3,4 Page 101-105 ว่า “เมื่อมองถึงการขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมก่อสร้างและการลดลงของจำนวนคนงานที่มีคุณภาพ หนทางที่จะจูงใจลูกจ้างสามารถจะทำให้ดีขึ้น และจัดหาตัวอย่างขององค์กรก่อสร้างที่ประสบความสำเร็จ โดยการใช้ประโยชน์จากหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสรุปว่า โดยผ่านปฏิบัติการของปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มันเป็นไปได้ที่จะพัฒนา ความมั่นคง ความแน่นอนระดับสูงระหว่างความต้องการขององค์กรและแต่ละบุคคล

วัน คี, ออง ซี เอช และก๊อ กวี (Wan D, Ong CH, Kok V) : 2002 ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศสิงคโปร์ (Strategic

human resource management and organization performance in Singapore) อภิปรายผลของการศึกษาที่ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์-วัดได้จากตัวแปร 6 ตัว 1)การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2)การฝึกอบรม 3)การให้อำนาจ 4)การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5)การออกแบบงานและการจ่ายเงินตามฐานการปฏิบัติงาน และ 6)ผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร ทั้งเกี่ยวกับการเงิน (วัดจากผลกำไร-ขาดทุน อัตราการเจริญเติบโตและจุดแข็งทางการเงิน) และทรัพยากรมนุษย์ (วัดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับและผลประโยชน์) คาดการณ์ว่าจะมีความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างผลการปฏิบัติงานของสถานประกอบการและตัวแปรแต่ละตัว ทั้ง 6 ตัว ซึ่งรวมถึงแต่ละบุคคลและในภาพรวม ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลในทางบวกกับผลลัพธ์ขององค์กร แม้ว่าทรัพยากรมนุษย์โดยรวมแทนที่จะเป็นตัวแปร จะเป็นตัวเกื้อหนุนที่ดีที่สุด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชามิมิมา อามัด (SHARMIMA AHMMED) คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์แอนด์ก๊ก ทำการศึกษาเรื่อง การวัดประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยเชิงสำรวจด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (The emerging measure of effectiveness for human resource management : An exploratory study with performance appraisal) ในรายงานได้อธิบายและศึกษาการวัดประสิทธิภาพในหน้าที่ต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมวิธีการวัดที่มีพื้นฐานสองอย่างจากการทำหน้าที่สนับสนุนทั้งเป้าหมายของหน้าที่ และสนับสนุนเป้าหมายที่พนักงาน ในรายงานได้วิเคราะห์การวัดประสิทธิผลที่หน่วยงานหนึ่งใช้ในการเสาะหาประสิทธิภาพโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังสมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานใหญ่ๆ ของรัฐ 208 รายทางรัฐตะวันตก มีเป้าหมายเพื่อที่จะค้นหาความต้องการและความเป็นไปได้สำหรับการวัดประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าการวัดหาประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ใช้กันทั่วไปสำหรับช่วยในภาระปกติ แต่ก็สนับสนุนวิธีการรวมการวัดประสิทธิภาพ งานวิจัยสรุปโดยเสนอการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ออกแบบการพัฒนาการบริหาร โดยมุ่งไปที่การพัฒนาสาระทั้งมวลของรูปแบบความสัมพันธ์ของคน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต เริ่มจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.1 การสร้างเครื่องมือ
 - 3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ
 - 1) การทดสอบความเที่ยงตรง
 - 2) การหาค่าความเชื่อมั่น
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

รูปแบบของการวิจัยที่ใช้ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยผู้วิจัย ได้กำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

1.1 ตัวแปรต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นในการวิจัยได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งในการฝึกอบรม ระดับขนาด และรูปแบบ การจัดการบริหาร ของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต

1.2 ตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรตามเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม 1) การวิเคราะห์องค์การ 2) การวิเคราะห์ภารกิจ 3) การวิเคราะห์บุคคล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต โดยครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ มีทั้งหมดจำนวน 650 โรงแรม ดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคใต้ เขต 4 ภูเก็ต - พังงา - กระบี่)

- ประชากรจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จำนวน 282 โรงแรม
- ประชากรจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอลาด จำนวน 71 โรงแรม
- ประชากรจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอกะทู้ จำนวน 297 โรงแรม

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.2.1 การหาขนาดตัวกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการการคำนวณ โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานร้อยละ 0.05 (กึ่งพร ทองใบ 2550 : 14) ได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง 248 โรงแรม ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{650}{1+650(0.05)^2}$$

$$n = 248$$

- กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จำนวน 108
โรงแรม
- กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอลาด จำนวน 27 โรงแรม
- กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอกะทู้ จำนวน 113
โรงแรม

โรงแรม

2.2.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก ดังนี้

- ทำบัญชีประชากรทั้ง 650 โรงแรม แบ่งออกเป็นกลุ่มอำเภอ 3 อำเภอ
- แล้วจัดเขียนชื่อโรงแรมนำไปใส่ภาชนะในแต่ละอำเภอที่เตรียมไว้ 3 ใบ
- จากนั้นทำการหยิบสลากเหล่านั้นจนครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละ

อำเภอ

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. อำเภอเมือง	282	108
2. อำเภอกลาง	71	27
3. อำเภอกะทู้	297	113
รวม	650	248

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยจะวางแนวคำถามตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้บูรณาการขึ้นมาสอบถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close-ended) ได้แก่ ระดับขนาด และรูปแบบการจัดการ

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต เป็นข้อคำถามแบบประเมินค่า (Rating Scale) ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ระดับความจำเป็นในการวิเคราะห์องค์การ
2. ระดับความจำเป็นในการวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ
3. ระดับความจำเป็นในการวิเคราะห์บุคคล
4. วิธีการรวบรวมหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-ended)

3.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการวิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1. การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยเสนอให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจแก้ความครอบคลุม ความสมบูรณ์ของเนื้อหาและภาษาที่ใช้เพื่อเกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นจึงนำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นเป็นขั้นต่อไป

2. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 โรงแรม เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายของข้อความคำถามเหมือนกัน วิธีการตอบ ภาษาที่ใช้ อ่านเข้าใจง่าย การตอบของผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่ การจัดลำดับคำถามและความชัดเจนของคำชี้แจงตลอดจนเวลาที่ใช้ในการตอบมีความเหมาะสม

2) ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 13.0 พบว่า ค่าความเชื่อมั่น รวมทั้งฉบับของแบบสอบถามเท่ากับ .844

3) ปรับปรุงแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากการแจกแบบสอบถามดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทอดแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ดังนี้ อำเภอเมืองจำนวน 108 ตัวอย่าง อำเภอถลางจำนวน 27 ตัวอย่าง และอำเภอกะทู้จำนวน 113 ตัวอย่าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 248 ตัวอย่าง ได้กรอกข้อมูลในแบบสอบถาม ในช่วงวันที่ 15 – 25 มีนาคม 2551

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามด้วยตัวเอง ในช่วงวันที่ 1 – 10 เมษายน 2551

3. ผู้วิจัยนำข้อมูลคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามให้อยู่ในรูปแบบของข้อมูลที่เป็นตัวเลข โดยการนำมาลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนถัดจากการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้วทั้งหมดที่ได้มาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. สร้างคู่มือลงรหัส
3. นำแบบสอบถามมาลงรหัสตามคู่มือ
4. ลงรหัสข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

โดยกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

5. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) กับข้อมูลที่เป็นปัญหารวมถึงข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

5.2.1 หาค่ามัธยเลขคณิต (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

5.2.2 หาค่าอันตรภาคชั้น เพื่อจำแนกระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต โดยกำหนดมาตราประเมินค่า (Rating Scales) เป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนน โดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ คือ

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวน}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายระดับความจำเป็นในการ
ฝึกรอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ดังนี้ คือ

คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความจำเป็นน้อยที่สุด

คะแนน 2.81 – 2.61 หมายถึง ระดับความจำเป็นน้อย

คะแนน 2.62 – 3.42 หมายถึง ระดับความจำเป็นปานกลาง

คะแนน 3.43 – 4.23 หมายถึง ระดับความจำเป็นมาก

คะแนน 4.24 – 5.00 หมายถึง ระดับความจำเป็นมากที่สุด

5.2.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกรอบรม
บุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต จำแนกตามการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจและ
คุณสมบัติ และวิเคราะห์บุคคล กับการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ที่ขึ้นอยู่กับ
ระดับขนาด และรูปแบบการจัดการ โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t – test) และการวิเคราะห์ความ
แปรปรวนแบบทางเดียว One-way Analysis of Variance (ANOVA)

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ
(Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมกับการวิเคราะห์ความจำเป็นใน
การฝึกรอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปประกอบการวิจัย
เกี่ยวกับความจำเป็นในการฝึกรอบรมและความสำคัญของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และได้ทำการแปลความหมายวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยแบ่งการศึกษาเป็นส่วน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต (นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.1 ถึง ตารางที่ 4.6)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต (นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.7 ถึง ตารางที่ 4.15)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน (นำเสนอไว้ในตารางที่ 4.16 ถึง 4.27)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ได้เสนอข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน คือ จำนวน และร้อยละ โดยจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งในการฝึกอบรม ขนาดของโรงแรม และรูปแบบการจัดการบริหาร

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งในการฝึกอบรม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
เจ้าของกิจการ	1	0.4
ประกอบการ/กรรมการ		
ผู้จัดการ		
ผู้จัดการทั่วไป	2	0.8
ผู้อำนวยการฝ่าย	12	4.8
ผู้จัดการแผนก	84	33.9
หัวหน้างาน/ผู้ช่วย	149	60.1
หัวหน้างาน		
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	18	7.3
1 – 5 ปี	70	28.3
6 – 10 ปี	51	20.6
11 – 15 ปี	36	14.5
มากกว่า 15 ปี	73	29.4
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	13	5.2
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	38	15.3
อนุปริญญา/ปวส.	56	22.6
ปริญญาตรี	36	50.4
ปริญญาโทหรือสูง กว่า	23	6.5
รวม	248	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนครั้งในการฝึกอบรม		
ปี 2550		
จำนวน 0 ครั้ง	22	8.9
จำนวน 1-2 ครั้ง	102	41.1
จำนวน 3-4 ครั้ง	56	26.2
จำนวน 5-6 ครั้ง	36	14.5
จำนวน 7 ครั้งขึ้นไป	23	9.3
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งงานหน้าที่ในระดับหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 60.1 รองลงมาผู้จัดการแผนกคิดเป็นร้อยละ 33.9 และผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการทั่วไป เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4.8 ,0.8 และ 0.4 ตามลำดับ มีประสบการณ์ด้านการทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 6 – 10 คิดเป็นร้อยละ 20.6 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.5 น้อยกว่า 1 ปี มีเพียงร้อยละ 7.3 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาระดับอนุปริญญา/ ปวส. คิดเป็นร้อยละ 22.6 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. คิดเป็นร้อยละ 15.3 ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 6.5 และมัธยมศึกษาตอนต้นมีเพียงร้อยละ 5.2 และมีจำนวนครั้งในการฝึกอบรมในรอบปี 2550 พบว่า จำนวน 1 – 2 ครั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาจำนวน 3 – 4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 26.2 และจำนวน 5 – 6 ครั้ง , 7 ครั้งขึ้นไป , 0 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 14.5 , 9.3 และ 8.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับขนาดและรูปแบบการจัดการบริหารของ ธุรกิจโรงแรม

ลักษณะการประกอบการ ของธุรกิจโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับขนาด		
ระดับขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง)	66	26.6
ระดับขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง)	136	54.8
ระดับขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป)	46	18.5
รูปแบบการจัดการบริหาร		
โรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ	38	15.3
โรงแรมในเครือข่ายในประเทศ	26	10.5
เจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง	184	74.2
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่าลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตกลุ่มตัวอย่าง มี โรงแรมขนาดกลาง จำนวน 136 แห่ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาเป็น โรงแรมขนาดเล็ก จำนวน 66 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 26.6 และน้อยที่สุดเป็น โรงแรมขนาดใหญ่ จำนวน 46 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.5 และมีรูปแบบการจัดการบริหารของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง จำนวน 184 แห่ง มากที่ คิดเป็นร้อยละ 74.2 รองลงมาเป็นการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ จำนวน 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 15.3 และบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ จำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.5 เท่านั้น

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ในลักษณะของการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรม และวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจ ตลอดถึงการวิเคราะห์บุคคล ได้เสนอข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน คือจำนวน และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในโรงแรม

ลักษณะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ	51	20.6
มีการวิเคราะห์บางโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ	46	18.5
มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ แต่เน้นแบบไม่เป็นทางการ	85	34.3
มีการวิเคราะห์บางโครงการ และเน้นแบบไม่เป็นทางการ	55	22.2
ไม่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	11	4.4
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ แต่เน้นแบบไม่เป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมา มีการวิเคราะห์บางโครงการ และเน้นแบบไม่เป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 22.2 มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีการวิเคราะห์บางโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 18.5 และไม่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีเพียงร้อยละ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในโรงแรม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในโรงแรม	จำนวน	ร้อยละ
การวิเคราะห์องค์การ		
มี	143	57.7
ไม่มี	105	42.3
การวิเคราะห์ภารกิจ		
มี	99	39.9
ไม่มี	149	60.1
การวิเคราะห์บุคคล		
มี	197	79.4
ไม่มี	51	20.6
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ระดับองค์การ จำนวน 143 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 57.7 และไม่มีการวิเคราะห์องค์การ จำนวน 105 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 42.3

ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการวิเคราะห์ภารกิจ จำนวน 99 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 39.9 และไม่มีการวิเคราะห์ภารกิจ จำนวน 149 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 60.1

ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการวิเคราะห์บุคคล จำนวน 197 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 79.4 และไม่มีการวิเคราะห์บุคคล จำนวน 51 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 20.6

ส่วนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่มีระดับความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความจำเป็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.81 – 2.61 หมายถึง ระดับความจำเป็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.62 – 3.42 หมายถึง ระดับความจำเป็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.43 – 4.23 หมายถึง ระดับความจำเป็นมาก

ค่าเฉลี่ย 4.24 – 5.00 หมายถึง ระดับความจำเป็นมากที่สุด

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์องค์การ

ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของการวิเคราะห์องค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	แปลผล มาตรฐาน
1 การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม	4.15	.766	มาก
2 ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร	3.97	.897	มาก
3 ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรม	3.91	.800	มาก
4 โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม	3.55	.828	มาก
5 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม	3.25	.939	ปานกลาง
6 โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัสดุคิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น	3.07	1.051	ปานกลาง
7 โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม	3.65	.759	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของการวิเคราะห์องค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	แปลผล
		มาตรฐาน	
8 ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของ โรงแรมนั้น โดยรวม	3.23	.721	ปานกลาง
9 โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก ให้ความสำคัญกับการ ฝึกอบรม	3.59	.742	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.24	.750	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์องค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.24 ส่วนที่มีการวิเคราะห์องค์การมากที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.97 และวิเคราะห์ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.91 วิเคราะห์โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.65 วิเคราะห์โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 3.56 วิเคราะห์โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 3.55 ตามลำดับ เมื่อแปลผลแล้วอยู่ในระดับมากเช่นกัน และมีการวิเคราะห์การน้อยที่สุดได้แก่ การวิเคราะห์โดยภาพรวมโรงแรมมี ปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 3.07 เมื่อแปลผลแล้วยังอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์ภารกิจ

ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของการวิเคราะห์ภารกิจ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	แปลผล
		มาตรฐาน	
10 คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้	3.65	.786	มาก
11 คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.55	.740	มาก
12 ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้	3.66	.723	มาก
13 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้	3.60	.648	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.62	.724	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์ภารกิจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 ส่วนที่มีการวิเคราะห์ภารกิจมากที่สุดได้แก่ การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.60 และวิเคราะห์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ มีการวิเคราะห์ภารกิจน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความจำเป็นของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การวิเคราะห์บุคคล

ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของการวิเคราะห์บุคคล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	
		เบี่ยงเบน	แปรผล
		มาตรฐาน	
14 พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ โรงแรม	3.70	.686	มาก
15 พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่ง งานและองค์การ	3.58	.785	มาก
16 พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน	2.66	1.013	ปานกลาง
17 พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	2.66	1.041	ปานกลาง
18 พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความรู้และทักษะด้าน ภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน	3.16	.817	ปานกลาง
19 พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมปฏิบัติงานถูกต้องตามขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงาน	3.46	.654	มาก
20 พนักงานประจำสำนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน	3.54	.862	มาก
21 พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.56	.728	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.29	.823	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์บุคคลในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.29 ส่วนที่มีการวิเคราะห์บุคคลมากที่สุดได้แก่ การวิเคราะห์พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.58 วิเคราะห์พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย

3.56 วิเคราะห์พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.54 และวิเคราะห์พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.46 เมื่อแปลผลแล้วอยู่ในระดับความจำเป็นมาก และที่มีการวิเคราะห์บุคคลน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ย 2.66 และการวิเคราะห์พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 2.66 มีค่าเฉลี่ยที่เท่า เช่นกัน

ตารางที่ 4.8 วิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

วิธีการรวบรวมข้อมูล สำหรับประเมินการ วิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. การสัมภาษณ์		
มี	95	38.3
ไม่มี	153	61.3
2. การใช้แบบสอบถาม		
มี	132	53.2
ไม่มี	116	46.8
3. การสังเกต		
มี	113	45.6
ไม่มี	135	54.4
4. การทดสอบ		
มี	74	29.8
ไม่มี	174	70.2
5. การศึกษาจากเอกสาร เช่น จากรายงาน บันทึกเอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา ฯลฯ		
มี	94	37.9
ไม่มี	154	62.1
รวม	248	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตส่วนใหญ่ มีวิธีการรวบรวมข้อมูล สำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมากที่สุด ได้แก่ วิธีการใช้แบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมา ได้แก่ วิธีการสังเกต คิดเป็นร้อยละ 45.6 วิธีการสัมภาษณ์ คิดเป็น ร้อยละ 38 วิธีการศึกษาเอกสาร เช่น จากระายงานบันทึกเอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา ฯลฯ คิดเป็นร้อย ละ 37.9 ตามลำดับ และใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ ฝึกอบรมน้อยที่สุดได้แก่ วิธีการทดสอบ คิดเป็นร้อยละ 29.8

ตารางที่ 4.9 การเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของ โรงแรม

การเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็น ในการฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การให้ความสำคัญต่อความตรงประเด็น (relevant) และการได้ ข้อมูลเชิงปริมาณในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการ ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม	2.37	.768	น้อย

จากตารางที่ 4.9 ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัด ภูเก็ตจะให้ความสำคัญต่อความตรงประเด็น (relevant) และการได้ข้อมูลเชิงปริมาณในการเลือก วิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรมในระดับน้อย

ตารางที่ 4.10 การมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บริหารในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับ การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม

ลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บริหารในการเลือก วิธีการรวบรวมข้อมูล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
การมีส่วนร่วมของพนักงานในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม	2.50	.922	น้อย
การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูล สำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม	2.29	.865	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.40	.894	น้อย

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานและผู้บริหารของโรงแรมมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.40 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.50 มากกว่าการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.29 เมื่อแปลผลอยู่ระดับน้อยเช่นกัน

ตารางที่ 4.11 ลักษณะในการเก็บรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

ลักษณะในการเก็บรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	2.34	.829	น้อย
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีการ กำหนดระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	2.53	1.263	น้อย
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีความ ยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	2.76	.736	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.54	.943	น้อย

จากตารางที่ 4.11 พบว่าในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เมื่อพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมในระดับน้อย พิจารณาถึงการกำหนด ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม ในระดับน้อย และความยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.54 ส่วนลักษณะในการเก็บ รวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมากที่สุดได้แก่ ลักษณะความ ยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 2.76 รองลงมาเป็นการกำหนดเวลาในการ เก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 2.53 และการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลมีน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.34

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นในระดับการวิเคราะห์องค์การ

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

3.1 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ของกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับต่าง ๆ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.832	.708	2.981	.020*
ภายในกลุ่ม	243	57.712	.237		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.459	.365	.195	.195
ภายในกลุ่ม	243	58.021	.239		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	4	.070	.018	.105	.981
ภายในกลุ่ม	243	40.442	.166		
รวม	247	40.512			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่ากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ในระดับการวิเคราะห์องค์การมีความสอดคล้องกัน แต่ในระดับ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการวิเคราะห์ภารกิจ วิเคราะห์บุคคลไม่มีความสอดคล้องกัน หมายความว่ากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการในระดับวิเคราะห์องค์การมีความสอดคล้องกัน ในระดับการวิเคราะห์องค์การ แต่ไม่สอดคล้องกันในระดับการวิเคราะห์ภารกิจ กับการวิเคราะห์บุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ

H_0 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การที่ไม่มีความสอดคล้องกัน

H_1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การที่มีความสอดคล้องกัน

จากการทดสอบความสอดคล้องของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ F-test พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.020) ในเรื่องของกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ ในการวิเคราะห์องค์การ มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_1 คือกระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ ในวิเคราะห์องค์การที่มีความสอดคล้องกัน และในการวิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์บุคคล ไม่มีการสอดคล้องกัน เนื่องจากค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.195 และ Sig = 0.981) ตามลำดับ มีค่ามากกว่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะรูปแบบการประกอบธุรกิจโรงแรมที่ขึ้นอยู่กับระดับขนาด และการจัดการบริหาร

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.305	.576	2.405	.050*
ภายในกลุ่ม	243	58.239	.246		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.039	.260	1.080	.367
ภายในกลุ่ม	243	58.441	.240		
รวม	247	59.488			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	4	.158	.040	.238	.916
ภายในกลุ่ม	243	40.354	.166		
รวม	247	40.512			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามตำแหน่งงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ กลุ่มผู้จัดการทั่วไป กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าในการวิเคราะห์องค์การ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.050) มีค่าที่เท่ากันหมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การที่แตกต่างกัน แต่พบว่าการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.367

และ Sig.= 0.916) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจ และวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่างๆ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.071	.268	1.094	.360
ภายในกลุ่ม	243	59.473	.245		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	4	.131	.033	.134	.970
ภายในกลุ่ม	243	59.349	.244		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	4	.779	.195	1.191	.315
ภายในกลุ่ม	243	39.735	1.194		
รวม	247	40.512			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่างๆ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มน้อยกว่า 1 ปี กลุ่ม 1 – 5 ปี กลุ่ม 6 – 10 ปี กลุ่ม 11 – 15 ปี และกลุ่มมากกว่า 15 ปี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.360 Sig = 0.970 และ Sig= 0.315) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	4	.552	.138	.560	.692
ภายในกลุ่ม	243	59.992	.247		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.507	.877	3.806	.005*
ภายในกลุ่ม	243	55.973	.230		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	4	.598	.149	.910	.459
ภายในกลุ่ม	243	39.915	.164		
รวม	247	40.512			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามระดับการศึกษาได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาโทหรือสูงกว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.005) มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจที่แตกต่างกัน แต่พบว่าการวิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์บุคคล มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.692 และ Sig = 0.459) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามจำนวนครั้งในการฝึกอบรมปี 50

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.725	.431	1.781	.133
ภายในกลุ่ม	243	58.820	.242		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.497	.624	2.662	.033*
ภายในกลุ่ม	243	56.982	.234		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.799	.450	2.823	.026*
ภายในกลุ่ม	243	38.713	.159		
รวม	247	40.512			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามจำนวนครั้งในการฝึกอบรมปี 50 ได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มจำนวน 0 ครั้ง กลุ่มจำนวน 1-2 ครั้ง กลุ่มจำนวน 3-4 ครั้ง กลุ่มจำนวน 5-6 ครั้ง และกลุ่มจำนวน 7 ครั้งขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.033 และ Sig.= 0.026) ตามลำดับ มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า จำนวนครั้งในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่แตกต่างกัน แต่พบว่าในการวิเคราะห์องค์การ มีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.133) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า จำนวนครั้งในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามขนาดของโรงแรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.209	.104	.424	.655
ภายในกลุ่ม	245	60.336	.246		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.870	.435	1.818	.164
ภายในกลุ่ม	245	58.610	.239		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2	.632	.316	1.942	.146
ภายในกลุ่ม	245	39.880	.163		
รวม	247	40.512			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ จำแนกตามขนาดของโรงแรมได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) กลุ่มขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง) กลุ่มขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.655 Sig = 0.164 และ Sig = 0.146) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า ขนาดของโรงแรมที่แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่างๆ จำแนกตามการจัดการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
วิเคราะห์องค์การ					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.301	.650	2.690	.070
ภายในกลุ่ม	245	59.243	.242		
รวม	247	60.544			
วิเคราะห์ภารกิจ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.308	.154	.637	.530
ภายในกลุ่ม	245	59.172	.242		
รวม	247	59.480			
วิเคราะห์บุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	2	.256	.128	.779	.460
ภายในกลุ่ม	245	40.256	.164		
รวม	247	40.512			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่างๆ จำแนกตามการจัดการบริหารได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.070 Sig = 0.530 และ Sig = 0.460) ตามลำดับ มีค่าที่มากกว่า หมายความว่า การจัดการบริหารที่แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคลที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

H_0 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกันที่มีความสัมพันธ์กัน

จากการทดสอบความสัมพันธ์ของค่าเฉลี่ยด้วยค่าสถิติ F-test พบว่าระดับทางสถิติจากการทดสอบในเรื่องลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน พบว่า มีค่า Sig. สูงกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 คือ ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กัน หมายความว่าระดับขนาดของโรงแรม และรูปแบบการจัดการบริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

3.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ระดับต่าง ๆ โดยแสดงรายละเอียดเป็นรายด้านจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะรูปแบบการประกอบธุรกิจโรงแรมที่ขึ้นอยู่กับระดับขนาด และการจัดการบริหาร

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.593	.399	.677	.609
ภายในกลุ่ม	243	143.179	.589		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	4	6.951	1.740	2.216	.068
ภายในกลุ่ม	243	190.782	.785		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.356	.589	.919	.453
ภายในกลุ่ม	243	155.692	.641		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	5.065	1.266	1.873	.116
ภายในกลุ่ม	243	164.253	6.76		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.294	.324	.363	.835

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
ภายในกลุ่ม	243	216.702	.892		
รวม	247	217.996			
6. โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.390	1.097	.994	.411
ภายในกลุ่ม	243	268.304	1.0104		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.634	.408	.706	.588
ภายในกลุ่ม	243	140.544	.578		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.496	.624	1.204	.310
ภายในกลุ่ม	243	125.939	.518		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.712	.428	.774	.543
ภายในกลุ่ม	243	134.336	.553		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.138	.534	.592	.668
ภายในกลุ่ม	243	219.217	.902		
รวม	247	221.355			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ กลุ่ม ผู้จัดการทั่วไป กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวพบว่า ในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน ทั้ง 10 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่า หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน					
เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ					
วัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.253	1.063	1.839	.122
ภายในกลุ่ม	243	140.521	.573		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของ					
ฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	4	5.048	1.262	1.591	.177
ภายในกลุ่ม	243	192.694	.793		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยี					
ภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.844	.711	1.113	.351
ภายในกลุ่ม	243	155.205	.639		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์					
และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.178	1.045	1.537	.192
ภายในกลุ่ม	243	165.140	.680		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่					
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มี					
ผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.378	.343	.385	.819
ภายในกลุ่ม	243	165.140	.891		
รวม	247	169.319			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัสดุคิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	5.200	1.300	1.181	.320
ภายในกลุ่ม	243	267.493	1.101		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.419	.605	1.052	.381
ภายในกลุ่ม	243	139.758	.575		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.635	.409	.783	.537
ภายในกลุ่ม	243	126.800	.522		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4	.959	.240	.431	.786
ภายในกลุ่ม	243	.135.089	.550		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	7.132	1.782	2.023	.092
ภายในกลุ่ม	243	214.222	.882		
รวม	247	221.355			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ห้วงการเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มน้อยกว่า 1 ปี กลุ่ม 1 - 5 ปี กลุ่ม 6 - 10 ปี กลุ่ม 11 - 15 ปี และกลุ่มมากกว่า 15 ปี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ห้วงการเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่า หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ห้วงการเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน					
เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ					
วัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.646	.411	.699	.594
ภายในกลุ่ม	243	143.128	.589		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของ					
ฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	4	7.146	1.787	2.278	.062
ภายในกลุ่ม	243	190.596	.784		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยี					
ภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.897	.724	1.134	.341
ภายในกลุ่ม	243	155.152	.638		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์					
และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.781	1.195	1.765	.136
ภายในกลุ่ม	243	164.537	.677		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่					
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มี					
ผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.270	1.068	1.214	.305
ภายในกลุ่ม	243	213.726	.088		
รวม	247	217.996			

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการ					
ดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า					
ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการ					
ติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของ					
ผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	10.967	2.742	2.546	.040*
ภายในกลุ่ม	243	261.726	1.072		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบ					
ภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.612	.903	1.584	.179
ภายในกลุ่ม	243	138.565	.570		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน					
ตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.139	.285	.543	.704
ภายในกลุ่ม	243	127.297	.524		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและ					
นโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.804	.701	1.278	.279
ภายในกลุ่ม	243	133.245	.548		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.284	1.071	1.190	.312
ภายในกลุ่ม	243	212.071	.893		
รวม	247	221.355			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาโทหรือสูงกว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน ด้านโดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ Sig = 0.040 มีค่าที่น้อยกว่าหมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน					
เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ					
วัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	6.563	1.641	2.885	.023*
ภายในกลุ่ม	243	138.212	.569		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของ					
ฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	4	8.873	2.218	2.854	.024*
ภายในกลุ่ม	243	188.869	.777		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยี					
ภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.917	.729	1.142	.337
ภายในกลุ่ม	243	155.132	.638		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์					
และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.303	.576	.838	.502
ภายในกลุ่ม	243	167.016	.687		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่					
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มี					
ผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.588	.647	.730	.572
ภายในกลุ่ม	243	215.408	.886		
รวม	247	217.996			

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. โดยภาพรวม โรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.157	.289	.259	.904
ภายในกลุ่ม	243	271.537	1.117		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.244	1.001	1.869	.116
ภายในกลุ่ม	243	137.934	.568		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	4	.568	.142	.270	.897
ภายในกลุ่ม	243	127.867	.526		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.736	.434	.785	.536
ภายในกลุ่ม	243	134.312	.553		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม					
ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ					
แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	12.303	3.075	3.575	.007*
ภายในกลุ่ม	243	209.052	.860		
รวม	247	221.355			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรมได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มจำนวน 0 ครั้ง กลุ่มจำนวน 1-2 ครั้ง กลุ่มจำนวน 3-4 ครั้ง กลุ่มจำนวน 5-6 ครั้ง และกลุ่มจำนวน 7 ครั้งขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม ด้านความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร และด้าน โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.023 Sig. = 0.024 และ Sig. = 0.007) ตามลำดับ มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า จำนวนครั้งการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม ด้านความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร และด้าน โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนกให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน					
เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ					
วัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.063	.032	.053	.948
ภายในกลุ่ม	245	144.711	.591		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของ					
ฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.973	.487	.606	.546
ภายในกลุ่ม	245	196.768	.803		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยี					
ภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.585	1.793	2.843	.060
ภายในกลุ่ม	245	154.463	.630		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์					
และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.396	1.698	2.507	.084
ภายในกลุ่ม	245	165.923	.677		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่					
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มี					
ผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.777	2.388	2.744	.066
ภายในกลุ่ม	245	213.219	.870		
รวม	247	217.996			

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. โดยภาพรวม โรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.667	.833	.753	.472
ภายในกลุ่ม	245	271.027	1.106		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวม พนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.280	.640	1.113	.330
ภายในกลุ่ม	245	140.897	.575		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.278	1.139	2.212	.112
ภายในกลุ่ม	245	126.157	.515		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.642	.321	.580	.560
ภายในกลุ่ม	245	135.407	.553		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.789	.895	.998	.370
ภายในกลุ่ม	245	219.566	.896		
รวม	247	221.355			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ห้องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรมได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) กลุ่มขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง) กลุ่มขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ห้องค์การเป็นรายด้าน ทั้งหมด 10 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig ที่สูงกว่า หมายความว่า ขนาดของโรงแรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ห้องค์การเป็นรายด้าน ทั้งหมด 10 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1.การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน					
เกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับ					
วัตถุประสงค์ของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.592	2.296	4.013	.019*
ภายในกลุ่ม	245	140.182	.572		
รวม	247	144.774			
2.ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร					
ระหว่างกลุ่ม	2	5.593	2.797	3.566	.030*
ภายในกลุ่ม	245	192.149	.784		
รวม	247	197.742			
3.ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.257	1.628	2.577	.078
ภายในกลุ่ม	245	154.792	.632		
รวม	247	158.048			
4.โรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณในการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	6.215	3.107	4.668	.010*
ภายในกลุ่ม	245	163.104	.666		
รวม	247	169.319			
5.ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรม ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.674	.337	.380	.684
ภายในกลุ่ม	245	217.322	.887		
รวม	247	217.996			

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. โดยภาพรวมโรงแรมมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัตถุดิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น					
ระหว่างกลุ่ม	2	5.326	2.663	2.440	.089
ภายในกลุ่ม	245	267.368	1.091		
รวม	247	272.694			
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	7.447	3.723	6.771	.001*
ภายในกลุ่ม	245	134.731	.550		
รวม	247	142.177			
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.484	1.242	2.416	.091
ภายในกลุ่ม	245	125.952	.514		
รวม	247	128.435			
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น โดยรวม					
ระหว่างกลุ่ม	2	6.615	3.308	6.261	.002*
ภายในกลุ่ม	245	129.433	.528		
รวม	247	136.048			

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรม ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการ แผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.997	.998	1.115	.330
ภายในกลุ่ม	245	219.358	.895		
รวม	247	221.355			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหารได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม ด้านความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร ด้านโรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม ด้านโดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.019 Sig. = 0.030 Sig. = 0.010 Sig. = 0.001 และ Sig. = 0.002) ตามลำดับ มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า การจัดการบริหารที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การเป็นรายด้าน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม ด้านความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร ด้านโรงแรมมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม ด้านโดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรม และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้นโดยรวม ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	.401	.100	.160	.958
ภายในกลุ่ม	243	152.079	.626		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.819	.455	.827	.509
ภายในกลุ่ม	243	133.601	.550		
รวม	247	135.419			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.732	.435	.825	.510
ภายในกลุ่ม	243	127.542	.525		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.137	1.034	.525	.042*
ภายในกลุ่ม	243	99.541	.410		
รวม	247	103.677			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ กลุ่ม ผู้จัดการทั่วไป กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวพบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ(Sig = 0.042) มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ที่แตกต่าง อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่					
ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.926	.731	1.188	.316
ภายในกลุ่ม	243	149.555	.615		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความ					
เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.026	.757	1.389	.238
ภายในกลุ่ม	243	132.393	.545		
รวม	247	135.419			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติ					
อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.964	.741	1.426	.226
ภายในกลุ่ม	243	126.310	.520		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน					
ปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.476	.369	.877	.478
ภายในกลุ่ม	243	102.202	.421		
รวม	247	103.677			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มน้อยกว่า 1 ปี กลุ่ม 1 – 5 ปี กลุ่ม 6 – 10 ปี กลุ่ม 11 – 15 ปี และกลุ่มมากกว่า 15 ปี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig ที่สูงกว่า หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านคำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่					
ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.802	.950	1.553	.187
ภายในกลุ่ม	243	148.678	.612		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความ					
เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.770	.442	.805	.523
ภายในกลุ่ม	243	133.649	.550		
รวม	247	135.480			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติ					
อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.304	.826	1.593	.177
ภายในกลุ่ม	243	125.970	.518		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน					
ปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	.977	.244	.578	.679
ภายในกลุ่ม	243	102.700	.423		
รวม	247	103.677			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาโทหรือสูงกว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig ที่สูงกว่า หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านคำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.998	.750	1.218	.304
ภายในกลุ่ม	243	149.482	.615		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.460	.615	1.124	.346
ภายในกลุ่ม	243	132.959	.547		
รวม	247	135.419			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	.385	.096	.181	.948
ภายในกลุ่ม	243	128.889	.530		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ใน ปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.448	.612	1.469	.212
ภายในกลุ่ม	243	101.229	.417		
รวม	247	103.677			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรมได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มจำนวน 0 ครั้ง กลุ่มจำนวน 1-2 ครั้ง กลุ่มจำนวน 3-4 ครั้ง กลุ่มจำนวน 5-6 ครั้ง และกลุ่มจำนวน 7 ครั้งขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig ที่สูงกว่า หมายความว่า จำนวนครั้งการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านคำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของ โรงแรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	.416	.208	.335	.716
ภายในกลุ่ม	245	152.064	.621		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.346	.173	.313	.731
ภายในกลุ่ม	245	135.074	.551		
รวม	247	135.419			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.031	.1.516	2.941	.055
ภายในกลุ่ม	245	126.243	.515		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.503	1.752	4.284	.015*
ภายในกลุ่ม	245	100.174	.409		
รวม	247	103.677			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรมได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) กลุ่มขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง) กลุ่มขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.015) มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า ขนาดของโรงแรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.188	1.094	1.784	.176
ภายในกลุ่ม	245	150.292	.613		
รวม	247	152.480			
2. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	6.331	3.165	6.007	.003*
ภายในกลุ่ม	245	129.089	.527		
รวม	247	135.419			
3. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.822	2.411	4.746	.009*
ภายในกลุ่ม	245	124.452	.508		
รวม	247	129.274			
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.314	1.657	4.045	.019*
ภายในกลุ่ม	245	100.363	.410		
รวม	247	103.677			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหารได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.003 Sig = 0.009 และ Sig = 0.019) ตามลำดับ มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า การจัดการบริหารที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจเป็นรายด้าน ด้านคุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	.705	.176	.370	.830
ภายในกลุ่ม	243	115.613	.476		
รวม	247	116.319			
2. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	4	.626	.157	.251	.909
ภายในกลุ่ม	243	151.761	.625		
รวม	247	152.387			
3. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.651	1.163	1.135	.341
ภายในกลุ่ม	243	248.897	1.024		
รวม	247	253.548			
4. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.469	.867	.797	.528
ภายในกลุ่ม	243	264.397	1.088		
รวม	247	267.867			
5. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.033	.508	.758	.553
ภายในกลุ่ม	243	162.834	.670		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.022	.255	.593	.668
ภายในกลุ่ม	243	104.652	.431		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.651	.663	.890	.471
ภายในกลุ่ม	243	181.023	.745		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.118	.779	1.481	.208
ภายในกลุ่ม	243	127.850	.526		
รวม	247	130.968			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามตำแหน่งงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ กลุ่มผู้จัดการทั่วไป กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวพบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้งหมด 8 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่า หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.688	.672	1.437	.222
ภายในกลุ่ม	243	113.630	.468		
รวม	247	116.319			
2. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.379	.845	1.378	.242
ภายในกลุ่ม	243	149.008	.613		
รวม	247	152.387			
3. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.508	.377	.364	.834
ภายในกลุ่ม	243	252.040	1.037		
รวม	247	253.548			
4. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.704	.926	.852	.494
ภายในกลุ่ม	243	264.163	1.087		
รวม	247	267.867			
5. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	7.240	1.810	2.790	.027*
ภายในกลุ่ม	243	157.627	.649		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.171	.293	.681	.606
ภายในกลุ่ม	243	104.502	.430		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	.578	.145	.192	.943
ภายในกลุ่ม	243	183.095	.753		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.299	1.075	2.062	.086
ภายในกลุ่ม	243	126.668	.521		
รวม	247	130.968			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มน้อยกว่า 1 ปี กลุ่ม 1-5 ปี กลุ่ม 6-10 ปี กลุ่ม 11-15 ปี และกลุ่มมากกว่า 15 ปี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.027) มีค่าที่น้อยกว่า หมายความว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงาน โดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.794	.698	1.495	.204
ภายในกลุ่ม	243	113.525	.467		
รวม	247	116.319			
2. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.461	.865	1.412	.231
ภายในกลุ่ม	243	146.926	.613		
รวม	247	152.387			
3. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.506	.626	.606	.658
ภายในกลุ่ม	243	251.042	1.033		
รวม	247	253.548			
4. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	3.211	.803	.737	.568
ภายในกลุ่ม	243	264.656	1.089		
รวม	247	267.867			
5. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.999	1.250	1.900	.111
ภายในกลุ่ม	243	159.868	.658		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.857	.464	1.087	.364
ภายในกลุ่ม	243	103.817	.427		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.619	.405	.540	.706
ภายในกลุ่ม	243	182.055	.749		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	.501	.013	.024	.999
ภายในกลุ่ม	243	130.917	.539		
รวม	247	130.968			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาโทหรือสูงกว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้งหมด 8 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่าหมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.178	.295	.622	.647
ภายในกลุ่ม	243	115.140	.474		
รวม	247	116.319			
2. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.368	.592	.959	.431
ภายในกลุ่ม	243	150.019	.617		
รวม	247	152.387			
3. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	1.924	.481	.464	.762
ภายในกลุ่ม	243	251.625	1.035		
รวม	247	253.548			
4. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	.421	.105	.096	.984
ภายในกลุ่ม	243	267.446	1.101		
รวม	247	267.867			
5. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	4.158	1.040	1.572	.182
ภายในกลุ่ม	243	160.709	.661		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	.919	.230	.533	.712
ภายในกลุ่ม	243	104.755	.431		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	4	5.986	1.496	2.046	.089
ภายในกลุ่ม	243	177.688	.731		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	4	2.046	.512	.964	.429
ภายในกลุ่ม	243	128.922	.531		
รวม	247	130.968			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามจำนวนครั้งการฝึกอบรมได้ 5 กลุ่ม คือ กลุ่มจำนวน 0 ครั้ง กลุ่มจำนวน 1-2 ครั้ง กลุ่มจำนวน 3-4 ครั้ง กลุ่มจำนวน 5-6 ครั้ง และกลุ่มจำนวน 7 ครั้งขึ้นไป ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้งหมด 8 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่า หมายความว่า จำนวนครั้งการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรม

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ โรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	.853	.427	.905	.406
ภายในกลุ่ม	245	115.465	.471		
รวม	247	116.319			
2. พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	.020	.010	.016	.984
ภายในกลุ่ม	245	152.367	.622		
รวม	247	152.387			
3. พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.929	.465	.451	.638
ภายในกลุ่ม	245	252.619	1.031		
รวม	247	253.548			
4. พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.791	.396	.363	.696
ภายในกลุ่ม	245	267.075	1.090		
รวม	247	267.867			
5. พนักงานโดยรวมของ โรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	.351	.175	.261	.770
ภายในกลุ่ม	245	164.516	.671		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.502	.751	1.766	.173
ภายในกลุ่ม	245	104.172	.425		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.502	1.251	1.692	.186
ภายในกลุ่ม	245	181.171	.739		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	.470	.235	.441	.644
ภายในกลุ่ม	245	130.498	.533		
รวม	247	130.968			

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงแรมได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) กลุ่มขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง) กลุ่มขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป) ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้งหมด 8 ด้าน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบมีค่า Sig. ที่สูงกว่า หมายความว่า ระดับขนาดของโรงแรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ทั้ง 8 ด้าน ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหาร

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
1. พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.914	1.957	4.266	.015*
ภายในกลุ่ม	245	112.404	.459		
รวม	247	116.319			
2. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.520	.760	1.234	.293
ภายในกลุ่ม	245	150.867	.616		
รวม	247	152.387			
3. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	2.055	1.028	1.001	.369
ภายในกลุ่ม	245	251.493	1.028		
รวม	247	253.548			
4. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.753	.877	.807	.447
ภายในกลุ่ม	245	266.114	1.086		
รวม	247	267.867			
5. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.606	2.303	3.520	.031*
ภายในกลุ่ม	245	160.261	.654		
รวม	247	164.867			

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
6. พนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.332	2.166	5.236	.006*
ภายในกลุ่ม	245	101.342	.414		
รวม	247	105.673			
7. พนักงานประจำสำนักงาน โดยรวมของโรงแรมมีความรู้ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน					
ระหว่างกลุ่ม	2	1.396	.698	.938	.393
ภายในกลุ่ม	245	182.277	.744		
รวม	247	183.673			
8. พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	2	3.475	1.738	3.339	.037*
ภายในกลุ่ม	245	127.492	.520		
รวม	247	130.968			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน จำแนกตามการจัดการบริหารได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ กลุ่มการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ในการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ด้านพนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน และด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ (Sig = 0.015 Sig = 0.031 Sig = 0.006 และ Sig = 0.037) ตามลำดับ มีค่าที่น้อยกว่า

หมายความว่า การจัดการบริหารที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์บุคคลเป็นรายด้าน ด้านพนักงาน โดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมปฏิบัติงานถูกต้องตาม ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน และด้านพนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

จากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในรูปแบบที่ทำให้การฝึกอบรมในธุรกิจนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด มีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ทั้งหมดจำนวน 248 โรงแรม และได้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคำถามแบบปลายเปิด จำนวนทั้งสิ้น 119 โรงแรม คิดเป็นร้อยละ 47.98 พอสรุปละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำนวนและร้อยละของความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

ข้อเสนอแนะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
1. การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร โดยเน้นเฉพาะ ด้านเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปภาษาอังกฤษ โปรแกรมสำเร็จรูปของฝ่ายบุคคล และโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆ เป็นต้น	7	5.88
2. การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น กิจกรรม Walk Rally เป็นต้น	14	11.77

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	จำนวน	ร้อยละ
3. การจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น จัดให้พนักงานดูงานในโรงแรมที่มี การจัดการระบบการบริหารและการบริการที่ดีกว่าโรงแรมเรา เพื่อเป็นการ เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะได้นำมาเปรียบเทียบและปรับปรุงในการ ปฏิบัติงาน	13	10.93
4. วิธีการฝึกทำงานภาคปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดความชำนาญและประสบการณ์ ตรงจากการฝึก โดยมีผู้ชำนาญการคอยชี้แนะและสอนงานให้	31	26.05
5. วิธีการนั่งคุยสอบถาม ปรีกษากับบรรดาผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้า งาน เพื่อนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์และดำเนินการจัดทำแผนการฝึกอบรม หรือปรับปรุงแผนการฝึกอบรมที่มีอยู่แล้ว	31	26.05
6. การฝึกอบรมตามภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของ องค์กร โดยการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลการฝึกอบรม	9	7.56
7. การวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์องค์ประกอบโดยรวม ได้แก่ ค่านิยมของ องค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ความต้องการตำแหน่งงานในองค์กร และจากคำติชมของแขกที่มาใช้บริการ เป็นต้น	9	7.56
8. การวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อ พัฒนาองค์กร ภารกิจ และบุคคล ให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมบุคลากร ในสถานะของการแข่งขัน	6	5.04
9. การจัดฝึกอบรมภายในโรงแรมให้มีความต่อเนื่อง และบ่อยครั้ง เพื่อที่จะ ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงานภายใน โรงแรมอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	11	9.24
10.การจัดฝึกอบรมในแต่ละเรื่องจะต้องวิเคราะห์ในเรื่องของเวลาที่ใช้ ระดับ ของผู้เข้าฝึกอบรมเป็นใคร และประเมินผลก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรม ทุกครั้ง	7	5.88
รวม	119	100.00

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เสนอแนะการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในรูปแบบที่ทำให้การฝึกอบรมในธุรกิจนี้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น พอสรุปได้ 3 อันดับต้นๆ ได้ดังนี้ 1)วิธีการฝึกทำงานภาคปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดความชำนาญและประสบ ความสำเร็จตรงจากการฝึกโดยมีผู้ชำนาญการคอยชี้แนะและสอนงานให้ คิดเป็นร้อยละ 26.05 2)การสร้างกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและเกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น กิจกรรม Walk Rally เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 11.77 และ3)การจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น จัดให้พนักงานดูงานในโรงแรมที่มีการจัดการระบบการบริหารและการบริการที่ดีกว่าโรงแรมเรา เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกลจะได้นำมาเปรียบเทียบและปรับปรุงในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 10.93

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้คือ 1) เพื่อศึกษากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่มีความสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ 2) เพื่อศึกษาลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน 3) เพื่อเสนอแนะรูปแบบของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรที่เหมาะสม กับรูปแบบการประการของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต การศึกษานี้ได้ศึกษารูปแบบการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามรูปแบบของ Blanchard & Thacker, 2004 ซึ่งได้กำหนดการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ และการวิเคราะห์บุคคล โดยพิจารณาตามลักษณะรูปแบบการประกอบธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่ขึ้นอยู่กับ ขนาด และการจัดการบริหาร ซึ่งอาจจะมีผลที่สอดคล้องกัน ในการเก็บข้อมูล ได้ดำเนินการทั้งในรูปแบบของการวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยภาคสนาม (Field Survey) โดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 ตัวอย่าง ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอเมือง จำนวน 108 โรงแรม กลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอกลาง จำนวน 27 โรงแรม และกลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในอำเภอกะทู้ จำนวน 113 โรงแรม ข้อมูลที่ได้มาจะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/FW (Statistical Package for the Social Science For Windows) โดยกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนทางเดียว

1. สรุปการวิจัย

1.1 ข้อค้นพบทั่วไป

วิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นระดับหัวหน้างานร้อยละ 60.1 รองลงมาผู้จัดการแผนกคิดเป็นร้อยละ 33.9 และผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการทั่วไป เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 4.8 , 0.8 และ 0.4 ตามลำดับ มีประสบการณ์ด้านการทำงานในธุรกิจโรงแรมมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.4 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ 1- 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.6 กลุ่มที่มีประสบการณ์ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.5 น้อยกว่า 1 ปี มีเพียงร้อยละ 7.3 มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 50.4 รองลงมาระดับอนุปริญญา/ปวส. คิดเป็นร้อยละ 22.6 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. คิดเป็นร้อยละ 15.3 ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 6.5 และมัธยมศึกษาตอนต้นมีเพียงร้อยละ 5.2 จำนวนครั้งในการฝึกอบรมในรอบปี 2550 พบว่า จำนวน 1 – 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาจำนวน 3 – 4 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 26.2 และจำนวน 5 – 6 ครั้ง , 7 ครั้งขึ้นไป , 0 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 14.5 , 9.3 และ 8.9 ตามลำดับ ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โรงแรมขนาดกลาง (100 -300 ห้อง) คิดเป็นร้อยละ 54.8 โรงแรมขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง) คิดเป็นร้อยละ 26.6 และโรงแรมขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ 18.5 รูปแบบการจัดการบริหารของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า บริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง คิดเป็นร้อยละ 74.2 รองลงมาเป็นการบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 15.3 และบริหารโดยโรงแรมในเครือข่ายในประเทศ คิดเป็นร้อยละ 10.5 เท่านั้น

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อค้นพบการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ แต่เน้นแบบไม่เป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมา มีการวิเคราะห์บางโครงการ และเน้นแบบไม่เป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 22.2 มีการวิเคราะห์ทุกโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 20.6 มีการวิเคราะห์บางโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 18.5 และไม่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีเพียงร้อยละ 4.4

2. ด้านระดับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่าในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีการวิเคราะห์มากที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์บุคคล คิดเป็นร้อยละ 79.4

รองลงมา ได้แก่ การวิเคราะห์ห้องค์การ คิดเป็นร้อยละ 57.7 และการวิเคราะห์ภารกิจมีเพียงร้อยละ 39.9

3. ด้านระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมการวิเคราะห์ห้องค์การ พบว่าระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์ห้องค์การในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.24 ส่วนที่มีการวิเคราะห์ห้องค์การมากที่สุด คือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 4.19 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.97 และวิเคราะห์ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.91 ตามลำดับ

4. ด้านระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมการวิเคราะห์ภารกิจ พบว่า ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์ภารกิจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 ส่วนที่มีการวิเคราะห์ภารกิจมากที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.66 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

5. ด้านระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมการวิเคราะห์บุคคล พบว่าระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต มีการวิเคราะห์บุคคลในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.29 ส่วนที่มีการวิเคราะห์บุคคลมากที่สุด ได้แก่ การวิเคราะห์พนักงานโดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.70 รองลงมาเป็นการวิเคราะห์พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.58 วิเคราะห์พนักงานโดยรวมของโรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

6. ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม พบว่าธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต มีวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมากที่สุด ได้แก่ วิธีการใช้แบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมา ได้แก่ วิธีการสังเกต คิดเป็นร้อยละ 45.6 วิธีการสัมภาษณ์ คิดเป็นร้อยละ 38

7. ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตจะให้ความสำคัญต่อความตรงประเด็น (relevant) และการได้ข้อมูลเชิงปริมาณในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรมในระดับน้อย

8. ด้านการมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่าพนักงานและผู้บริหารของโรงแรมมีส่วนร่วมในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.40 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 2.50 มากกว่าการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเลือกวิธีการ

9. ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต เมื่อพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมในระดับน้อย พิจารณาถึงการกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมในระดับน้อย และความยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 2.54 ส่วนลักษณะในการเก็บรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมากที่สุดได้แก่ ลักษณะความยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 2.76 รองลงมาเป็นการกำหนดเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีค่าเฉลี่ย 2.53 และการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.34

1.2 ข้อค้นพบตามสมมติฐาน

1.2.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ พบว่า กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ในระดับการวิเคราะห์องค์การมีความสอดคล้องกัน แต่การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ในระดับการวิเคราะห์ภารกิจ ระดับวิเคราะห์บุคคลไม่มีความสอดคล้องกัน หมายความว่ากระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ มีความสอดคล้องกันในระดับวิเคราะห์องค์การ แต่ไม่สอดคล้องกันในระดับวิเคราะห์ภารกิจ กับระดับการวิเคราะห์บุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.2.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

1) ลักษณะส่วนบุคคลตามตำแหน่งงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ลักษณะส่วนบุคคลตามประสบการณ์การทำงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ลักษณะส่วนบุคคลตามระดับการศึกษาของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจ ที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ลักษณะส่วนบุคคลตามจำนวนครั้งในการฝึกอบรมของบุคลากรธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า จำนวนครั้งในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การ ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ลักษณะขนาดของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ลักษณะระดับขนาดที่ต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6) ลักษณะการจัดการบริหารของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่าลักษณะการจัดการบริหารที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อภิปรายผล

ในหัวข้อนี้จะได้นำเสนอการอภิปรายผล โดยจะอภิปรายผลข้อค้นพบต่าง ๆ ตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

2.1 สมมติฐานที่ 1 กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์จำเป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์องค์การ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต มีความสอดคล้องกัน กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระดับการวิเคราะห์องค์การ แต่ไม่มีความสอดคล้องกัน กับการวิเคราะห์ความ

จำเป็นในการฝึกอบรมในระดับการวิเคราะห์ การกิจและการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาแล้วไม่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการค้นพบใหม่

2.2 สมมติฐานที่ 2 ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ตที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่ไม่มีมีความสัมพันธ์กันในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา จำนวนครั้งการฝึกอบรม ระดับขนาดของโรงแรม และรูปแบบการจัดการบริหาร ซึ่งอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลตามตำแหน่งงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มเจ้าของกิจการประกอบการ/กรรมการผู้จัดการ กลุ่มผู้จัดการทั่วไป กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มผู้จัดการแผนก และกลุ่มหัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกันในระดับการวิเคราะห์องค์การ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ในระดับการวิเคราะห์ภารกิจ และระดับการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของตำแหน่งงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่าผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ลดาวัลย์ พรมวงษ์ (2541) ที่พบว่าระดับความต้องการการฝึกอบรม ผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับตำแหน่ง ของบริษัท ริท-ไรท์(ประเทศไทย) จำกัด และมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชุตินา นันทะวงษ์ (2531) ที่พบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในเขตภาคเหนือ เมื่อจำแนกตามลักษณะหน้าที่และลักษณะงาน มีความต้องการที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก

2. ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลตามประสบการณ์การทำงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มน้อยกว่า 1 ปี กลุ่ม 1 – 5 ปี กลุ่ม 6 – 10 ปี กลุ่ม 11 – 15 ปี และกลุ่มมากกว่า 15 ปี ไม่มีความสัมพันธ์กันกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน ในระดับการวิเคราะห์องค์การ ระดับการวิเคราะห์ภารกิจ และระดับการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของประสบการณ์การทำงานของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่าผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ลดาวัลย์ พรมวงษ์ (2541) ที่พบว่าระดับความต้องการการฝึกอบรม ผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานในตำแหน่ง ของบริษัท ริท-ไรท์(ประเทศไทย) จำกัด แต่ผลงานการวิจัย ไม่มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชุตินา นันทะวงษ์ (2531) ที่พบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในเขตภาคเหนือ เมื่อจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสังกัด มีความต้องการที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก

3. ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลตามระดับการศึกษาของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาโทหรือสูงกว่า มีความสัมพันธ์กัน กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน ในระดับการวิเคราะห์ภารกิจ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ในระดับการวิเคราะห์องค์การ และระดับการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของระดับการศึกษาของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่า ผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ลดาวัลย์ พรหมวงษ์ (2541) ที่พบว่าระดับความต้องการการฝึกอบรม ผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา ของบริษัท ไรท์-ไรท์(ประเทศไทย) จำกัด และมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชุติมา นันทะวงษ์ (2531) ที่พบว่า ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในเขตภาคเหนือ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา มีความต้องการที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก

4. ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลตามจำนวนครั้งการฝึกอบรมของบุคลากรธุรกิจโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า จำนวนครั้งการฝึกอบรมที่แตกต่างกันทั้ง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มจำนวน 0 ครั้ง กลุ่มจำนวน 1-2 ครั้ง กลุ่มจำนวน 3-4 ครั้ง กลุ่มจำนวน 5-6 ครั้ง และกลุ่มจำนวน 7 ครั้งขึ้นไป ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน ในระดับการวิเคราะห์องค์การ ระดับการวิเคราะห์ภารกิจ และระดับการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของจำนวนครั้งการฝึกอบรมของบุคลากรธุรกิจโรงแรม พบว่าผลงานวิจัยไม่มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ลดาวัลย์ พรหมวงษ์ (2541) ที่พบว่าระดับความต้องการการฝึกอบรม ผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์กับการเคยเข้ารับการฝึกอบรม ของบริษัท ไรท์-ไรท์(ประเทศ

5. ตัวแปรระดับขนาดของโรงแรม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขนาดของโรงแรมที่ต่างกันทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้ง 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของระดับขนาดโรงแรม พบว่าผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อค้นพบของ กุลชลิ พวงเพ็ชร์ (2549) ที่พบว่าขนาดของบริษัทประกันภัยมีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย

6. ตัวแปรรูปแบบการจัดการบริหารโรงแรม ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการจัดการบริหารโรงแรมที่แตกต่างกันทั้ง 3 แบบ คือ การจัดการบริหารโดยโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศ การจัดการบริหารโดยโรงแรมเครือข่ายในประเทศ และการจัดการบริหารโดยเจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารเอง ไม่มีความสัมพันธ์กัน กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของ

พนักงานที่แตกต่างกัน ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล เมื่อพิจารณาในเรื่องของรูปแบบการจัดการบริหารโรงแรม พบว่าผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อค้นพบของ กุลชลี พวงเพชร (2549) ที่พบว่าลักษณะความเป็นเจ้าของไม่มีอิทธิพลต่อนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันภัย

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลวิเคราะห์วิเคราะห์เชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามเปิดของแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ดังนี้

3.1 ด้านการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการวิเคราะห์โครงการฝึกอบรม ควรวิเคราะห์ทุกโครงการ เน้นแบบเป็นทางการ โดยมีคณะกรรมการการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลทุกโครงการ

3.2 ด้านระดับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรมีการวิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ ในอัตราที่เท่า ๆ กัน เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งควรมีการวิเคราะห์วิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์องค์ประกอบโดยรวม ได้แก่ ค่านิยมขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ความต้องการตำแหน่งงานในองค์กร และจากคำติชมของแขกที่มาใช้บริการ เป็นต้น

3.3 ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งผู้เก็บรวบรวมข้อมูลควรนำการศึกษาจากเอกสาร เช่น จากการรายงานบันทึกเอกสาร ที่ชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่ผ่านมาแล้วมาประกอบการพิจารณาในการประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรม และควรนำวิธีการนั่งคุยสอบถาม ปรึกษากับบรรดาผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างาน เพื่อนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์และดำเนินการจัดทำแผนการฝึกอบรมหรือปรับปรุงแผนการฝึกอบรมที่มีอยู่แล้ว

3.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ควรให้พนักงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงแรม ให้มากยิ่งขึ้น และมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

3.5 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรศึกษาถึงวิธีการเก็บข้อมูลในเชิงลึกให้มากยิ่งขึ้นและศึกษาผลงานการวิจัยต่าง ๆ ศึกษาขั้นตอนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 ด้านการกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม และความยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมควรมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลควรกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และในการไปเก็บข้อมูลไปตรงตามเวลานัดหมาย และควรมีการวางแผนการวางแผนสอบถามล่วงหน้าเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

3.7 จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต กับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ในระดับการวิเคราะห์องค์การมีความสอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารควรเน้นการวิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์บุคคลควบคู่กัน ไปเพื่อให้การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.8 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารควรพิจารณาว่าให้ผู้บริหารตำแหน่งใด วิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจ และวิเคราะห์บุคคล เพื่อความเหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรวิเคราะห์องค์การ ผู้บริหารระดับกลางควรวิเคราะห์ภารกิจ หรือ วิเคราะห์บุคคล เป็นต้น

3.9 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารควรนำผู้บริหารมานั่งพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันในเรื่องต่าง ๆ ที่พบเจอในงาน และร่วมกันค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน

3.10 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการวิเคราะห์ภารกิจ ที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารควรกำหนดการศึกษาของผู้บริหารในองค์กรให้อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า เพื่อลดความแตกต่างในเรื่องของระบบการจัดความคิดที่ต่างกัน

3.11 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีจำนวนครั้งในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่แตกต่างกัน แต่มีการวิเคราะห์องค์การ ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารควรจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ หรือมีการกำหนดชั่วโมงในการฝึกอบรมของผู้บริหารในแต่ละปีจะต้องเข้าฝึกอบรมที่หลักสูตร อะไรบ้าง

3.12 จากผลการวิจัยพบว่า โรงแรมที่มีขนาดที่ต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารควรนำผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ไปเปรียบเทียบกับ โรงแรมของท่านหรือโรงแรมอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับ

เดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ว่ามีความแตกต่างกันเพียงใดจากโรงแรมของเรา เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

3.13 จากผลการวิจัยพบว่า โรงแรมที่มีลักษณะการจัดการบริหารที่แตกต่างกัน มีการวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจ และการวิเคราะห์บุคคล ที่ไม่แตกต่างกัน ฝ่ายบริหารในแต่ละโรงแรมควรมีการประชุมสัมมนาปรึกษาหารือร่วมกัน และได้เปลี่ยนความคิดเห็นด้วยกัน เพื่อที่จะได้ระดมสมองในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทาง หรือใช้เป็นแหล่งอ้างอิงสำหรับผู้สนใจในการทำวิจัยเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

1. ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยกระบวนการฝึกอบรมในขั้นตอนต่อ ๆ ไปที่ยังเหลืออยู่อีก 4 ขั้นตอน เช่น การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการฝึกอบรม เป็นต้น
2. ผู้สนใจสามารถทำการวิจัยการใช้กลยุทธ์ในการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม อันได้แก่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ผู้สนใจสามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมประเมินผลที่ ว่ามีทางด้านไหนบ้างที่มีผลให้พนักงานในโรงแรมมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กลุชลี พวงเพ็ชร์ (2549) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทย
ศึกษาเฉพาะกรณีการฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- กุลวรา สุวรรณพิมล (2548) หลักการมัดคุเทศก์ (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
แสงดาว
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2550) หนังสือรายชื่อที่พักในจังหวัดภูเก็ต สำนักงานภาคใต้ เขต 4
ภูเก็ต-พังงา-กระบี่
- จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์ (2544) การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ซามมิมา อามัด (2001) การวัดประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์การวิจัยเชิงสำรวจด้วยการ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน. มหาวิทยาลัยนอร์แคแนตคักี่ ผลงานการทำวิจัยทาง
วิชาการ
- ชุตติมา นันทะวงษ์ (2531) ความต้องการการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน
จังหวัด ในเขตภาคเหนือ กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชูชัย สมितिไกร (2549) การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดวง ชุน หัว (2001) ผลของการเชื่อมประสานระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากร
มนุษย์ ได้หวัน วิทยานิพนธ์ปริญญาโท
- ทองฟู ศิริวงศ์ (2536) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร
ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2542) การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 10) กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทย
วัฒนาพานิช จำกัด
- นงค์นุช ศรีธนาอนันต์ (2548) การโรงแรมเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร
- นირชา ทองธรรมชาติ และคณะ (2544) กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยาการในยุคโลกาภิวัตน์
กรุงเทพมหานคร บริษัทลินคอร์น โปรโมชัน จำกัด
- น้อย ศิริโชติ (2524) เทคนิคการฝึกอบรม กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์,

- พัฒนา สุขประเสริฐ (2540) *กลยุทธ์ในการฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประสิทธิ์ ณีฎฐารมณ (2536) *ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านการบริหารของเกษตรอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- มาณะ ชิตตะสังคะ และวิจิตร ณะระนอง (2539) *การจัดการและเทคนิคการบริการการโรงแรม*
นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ยกชัย เจริญพานิชย์กุล (2537) *ความจำเป็นในการฝึกอบรมด้านปศุสัตว์ของอาสาป้องกันโรคสัตว์*
ในจังหวัดยโสธร กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตร์มหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ขงยุทธ เกษสาคร (2544) *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
เอส แอนด์ จี กราฟฟิค
- ลดาวลีย์ พรมงษ์ (2541) *ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานตำแหน่งผู้จัดการ วิศวกร และหัวหน้างาน บริษัท ตรี-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด* กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อุบการ์ชานคอฟ และไบอัน เคนเนอร์ *ประเด็นทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง* Journal :
Management Research News Year: 2201 Volune: 24 Number 3,4 Pape 101-105
- วัน คี, ออง ซี เอช และก๊อก วี *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานขององค์กรในประเทศสิงคโปร์ สิงคโปร์ : ผลงานการทำวิจัยทางวิชาการ, 2002*
- วันวิสาข์ สวิกรม (2546) *การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการศึกษา*
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิจิตร อาวะกุล (2537) *การฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สงขลานครินทร์. มหาวิทยาลัย. (2537) *การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร*
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) *การบริหารงานบุคคล ปัตตานี* โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี
- สมชาติ กิจบรรจง (2545) *เทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กชปอร์
เน็ต จำกัด
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540) *การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์เฟื่องฟ้าพรินติ้ง,

เสน่ห์ จุ้ยโต (2544) *การฝึกอบรมเชิงระบบ นนทบุรี* สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 สำนักงานข้าราชการพลเรือน. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2532) *เอกสารประกอบการ
 บรรยาย เรื่อง กระบวนการฝึกอบรม, การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม
 อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2538) รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม กรุงเทพมหานคร บริษัท ฮิวแมน
 เซอริเทจ จำกัด*

Blanchard, N. P., & Thacker, J. W. (2004). *Effective training systems, strategies, and practices*
 (2nd ed.). New Jersey : Prentice-hall.

Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2000). *Human resource management* (6th ed.).
 The United State of America: Dryden Press.

Cole, A. F. (2004). *Exploring the relationship between human resource development functions
 and the mentoring process: A qualitative study*. Retrieved October 17, 2006, from
<http://proquest.umi.com>

DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource Development* (2nd ed.). New York:
 Dryden Press.

Dey, K. L. (2002). *Effective HRD evaluation: An expended view of Kirkpatrick's Four levels
 (Donald L. Kirkpatrick)*. Retrieved November 18, 2005, from
<http://proquest.umi.com>

Gjestland, C. (2000). *Applying cognitive skill acquisition theory to the raining needs assessment
 of information technology professionals; An initial study*. Retrieved November 22,
 2005, from <http://proquest.umi.com>

Goldstein, I. L. (1988). *Training in organization: Needs assessment, development, and evaluation*
 (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Gomez-Mejia., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing human resources* (3rd ed.). New
 jersey: Prentice-Hall.

Harris, M. (2000). *Human resource management* (2nd ed.). Fort worth: Dryden.

Hegstad, C. D. (2000). *Development and maintenance of example Formal mentoring programs
 in Fortune 500 companies*. Retrieved November 18, 2005, from
<http://proquest.umi.com>

Heraty, N., & Morley, M. J. (2002). *Human resource development in ireland: Organizational
 level evidence*. Retrieved October 21, 2005, from <http://dbonline. Igroupnet. com>

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management* (6th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ivancevich, J.M. (1998). *Human resource management* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill
- Johnson, R. B. (1976). Organization and management of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mello, J. A. (2002) *Strategic human resource management. Ohio: South-Western. in human resource development*. Retrieved November 3, 2005, from <http://dbonline.igronline.com>
- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2005). *In search of the Holy Grail: Return on investment evaluation*
- Sanders, E. S., & Ruggles, J. L. (2000). *HPI soup*. Retrieved October 25, 2005, from <http://dbonline.igroupnet.com>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). United States of America: South-Western.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource management*. Ohio: South-Western.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Development and training human resource in organizations* (2nd ed.). New York: Harper Collins.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจการโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า และขอสัญญาว่าข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ เมื่อผู้วิจัยทำการประมวลผลงานวิจัยเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะได้จัดพิมพ์เผยแพร่งานวิจัยฉบับนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษา หากมีสิ่งใดบกพร่องผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายประสงค์ ฤทธิเดช

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบการ
ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงของ
ตัวท่านมากที่สุด

1. ท่านมีตำแหน่งงานหน้าที่ในระดับใด

1. <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ/กรรมการผู้จัดการ	2. <input type="checkbox"/> ผู้จัดการทั่วไป
3. <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการฝ่าย	4. <input type="checkbox"/> ผู้จัดการแผนก
5. <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน/ผู้ช่วยหัวหน้างาน	
2. ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในโรงแรมเป็นเวลากี่ปี

1. <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี	2. <input type="checkbox"/> 1-5 ปี
3. <input type="checkbox"/> 6-10 ปี	4. <input type="checkbox"/> 11-15 ปี
5. <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี	
3. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

1. <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น	2. <input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.
3. <input type="checkbox"/> อนุปริญญา/ปวส.	4. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
5. <input type="checkbox"/> ปริญญาโทหรือสูงกว่า	
4. ท่านได้รับการฝึกอบรมจำนวนกี่ครั้งในรอบปี 2550

1. <input type="checkbox"/> 0 ครั้ง	2. <input type="checkbox"/> 1-2 ครั้ง
3. <input type="checkbox"/> 3-4 ครั้ง	4. <input type="checkbox"/> 5-6 ครั้ง
5. <input type="checkbox"/> 7 ครั้งขึ้นไป	
5. ลักษณะการประกอบการของธุรกิจโรงแรมของท่านอยู่ในระดับขนาดใด

1. <input type="checkbox"/> ระดับขนาดเล็ก (ต่ำกว่า 100 ห้อง)
2. <input type="checkbox"/> ระดับขนาดกลาง (100 - 300 ห้อง)
3. <input type="checkbox"/> ระดับขนาดใหญ่ (301 ขึ้นไป)
6. โรงแรมของท่านมีรูปแบบการจัดการบริหารในรูปแบบใด

1. <input type="checkbox"/> โรงแรมที่จัดการบริหารโดย โรงแรมในเครือข่ายต่างประเทศ
2. <input type="checkbox"/> โรงแรมที่จัดการบริหารโดย โรงแรมในเครือข่ายในประเทศ
3. <input type="checkbox"/> โรงแรมที่จัดการบริหารโดย เจ้าของกิจการคนไทยเป็นผู้บริหารจัดการเอง

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการในเรื่องการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรของ
ธุรกิจโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความในช่องว่างซึ่งตรงกับความเป็นจริงกับ
โรงแรมของท่านมากที่สุด

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมในโรงแรมท่านมีลักษณะใดมากที่สุด
 1. วิเคราะห์ทุกโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ เช่น มีการจัดตั้งคณะกรรมการ การ
จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นต้น
 2. วิเคราะห์บางโครงการ โดยเน้นแบบเป็นทางการ
 3. วิเคราะห์ทุกโครงการ แต่เน้นแบบไม่เป็นทางการ เช่น มีเพียงการสอบถามข้อมูล
จากผู้บริหารและพนักงาน เป็นต้น
 4. วิเคราะห์บางโครงการ และเน้นแบบไม่เป็นทางการ
 5. ไม่มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. โรงแรมของท่านได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม ได้วิเคราะห์ห่อะไรบ้าง (ตอบ
ได้มากกว่า 1 ข้อ)
 1. วิเคราะห์องค์การ
 2. วิเคราะห์ภารกิจ
 3. วิเคราะห์บุคคล
3. ให้ท่านพิจารณาถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่มีระดับความจำเป็นในการ
ฝึกอบรม มากน้อยเพียงใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

ระดับความจำเป็นที่ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับความจำเป็นที่ 4	หมายถึง	มาก
ระดับความจำเป็นที่ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับความจำเป็นที่ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับความจำเป็นที่ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	ระดับความจำเป็น				
	5	4	3	2	1
การวิเคราะห์ห้องค์การ					
1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงแรมในระดับใด					
2. ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมของฝ่ายบริหาร มากน้อยเพียงใด					
การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	ระดับความจำเป็น				
	5	4	3	2	1
3. ความยอมรับนวัตกรรมใหม่และเทคโนโลยีภายในโรงแรมของท่าน มากน้อยเพียงใด					
4. โรงแรมท่านมีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณในการฝึกอบรม มีมากน้อยเพียงใด					
5. ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมของท่าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการจัดการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด					
6. โดยภาพรวมโรงแรมท่านมีปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ปัญหาการบริการที่ล่าช้า ปัญหาความสูญเสียวัสดุคิบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารภายใน และการมอบหมายงานของผู้บริหาร เป็นต้น มีมากน้อยเพียงใด					
7. โดยภาพรวมพนักงานในโรงแรมของท่านรับทราบภารกิจและนโยบายของโรงแรมมากน้อยเพียงใด					
8. ความยากง่ายในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น มีความยากง่ายเพียงใด					
9. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจและนโยบายของโรงแรมนั้น โดยรวมมีมากน้อยเพียงใด					
10. โดยภาพรวมบรรยากาศภายในโรงแรมของท่าน ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด					

การวิเคราะห์ภารกิจ					
11. คำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่ ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่ โรงแรมได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
12. คุณสมบัติของพนักงาน เช่น ระดับความรู้ ทักษะ และ ความสามารถ โดยรวมมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด					
13. ขั้นตอนการทำงานในแต่ละตำแหน่ง ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมี ความเหมาะสมตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้					
14. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม ตรงกับการปฏิบัติภารกิจตามที่โรงแรมได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
การวิเคราะห์บุคคล					
15. พนักงาน โดยรวมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงแรมได้มาก น้อยเพียงใด					
16. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีทัศนคติที่ดีกับตำแหน่งงานและ องค์กร มีมากน้อยเพียงใด					
17. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับ หัวหน้างานมากน้อยเพียงใด					
18. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับ เพื่อนร่วมงานมากน้อยเพียงใด					
19. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความรู้และทักษะด้านภาษาอังกฤษ สำหรับการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
20. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมปฏิบัติงานถูกต้องตามขั้นตอนและ วิธีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
21. พนักงานประจำสำนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีความรู้ ทักษะใน การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด					
22. พนักงาน โดยรวมของ โรงแรมมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					

4. วิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โรงแรมของท่านใช้วิธีการแบบใด (สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> การสัมภาษณ์ | 2. <input type="checkbox"/> การใช้แบบสอบถาม |
| 3. <input type="checkbox"/> การสังเกต | 4. <input type="checkbox"/> การทดสอบ |
| 5. <input type="checkbox"/> การศึกษาจากเอกสาร เช่น จากระายงานบันทึกเอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา ฯลฯ | |

5. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โรงแรมให้ความสำคัญต่อความตรงประเด็น (relevant) และการได้ข้อมูลเชิงปริมาณมากน้อยเพียงใด

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด | 2. <input type="checkbox"/> มาก |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง | 4. <input type="checkbox"/> น้อย |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด | |

6. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด | 2. <input type="checkbox"/> มาก |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง | 4. <input type="checkbox"/> น้อย |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด | |

7. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม โรงแรมเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด | 2. <input type="checkbox"/> มาก |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง | 4. <input type="checkbox"/> น้อย |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด | |

8. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้มากน้อยเพียงใด

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด | 2. <input type="checkbox"/> มาก |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง | 4. <input type="checkbox"/> น้อย |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด | |

9. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีการกำหนดระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมากน้อยเพียงใด

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด (25 – 30 วัน) | 2. <input type="checkbox"/> มาก (19 – 24 วัน) |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง (13 – 18 วัน) | 4. <input type="checkbox"/> น้อย (7 – 12 วัน) |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด (1 – 6 วัน) | |

10. ในการเลือกวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมมีความยากง่ายของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมากน้อยเพียงใด

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> มากที่สุด | 2. <input type="checkbox"/> มาก |
| 3. <input type="checkbox"/> ปานกลาง | 4. <input type="checkbox"/> น้อย |
| 5. <input type="checkbox"/> น้อยที่สุด | |

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ
ฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการ
ฝึกอบรมบุคลากรของธุรกิจโรงแรม ในรูปแบบที่จะทำให้การฝึกอบรมในธุรกิจนี้มีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลสูงขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*****ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง*****

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายประสงค์ ฤทธิเดช
วัน เดือน ปีเกิด	1 ธันวาคม 2510
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	อ.วท. (เทคโนโลยีการเกษตร) วิทยาลัยครูภูเก็ต ปีการศึกษา 2530 วิทยาลัยสหทัศน ภูเก็ต ปีการศึกษา 2532 บธ.บ. (บริหารทรัพยากรมนุษย์) สถาบันราชภัฏภูเก็ต ปีการศึกษา 2547
สถานที่ทำงาน	โรงแรมมารีไทม์ปาร์ค แอนด์ สปา รีสอร์ท ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดภูเก็ต และพังงา
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลุ่มโรงแรม วิทยากรบรรยายพิเศษ