

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีที่มาจากความกังวลต่ออิทธิพลจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนด้านการท่องเที่ยว ที่อาจส่งผลให้ประเทศไทยลดทอนความแตกต่างในการส่งมอบบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ ดังนั้น วัตถุประสงค์โดยองค์รวมของงานวิจัยนี้ ก็เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบพหุวิธีกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการและผู้สอนด้านท่องเที่ยวและจิตบริการ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน การสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 196 คน และการประชุมกลุ่มย่อยสี่ครั้งที่มีกลุ่มตัวอย่างรวมกัน 176 คน งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์คำ การพัฒนาอิม และวิธีการทางสถิติเชิงพรรณนา ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ผลการวิจัยพบสมรรถนะจิตบริการแบบไทย 46 รายการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง โดยรายการสมรรถนะที่มีความสำคัญอันดับหนึ่งถึงห้าในการรับรู้ทำให้เห็นความต้องการเสริมสร้าง ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมให้เกิดแก่นักงาน พัฒนาทักษะการสื่อสาร พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา การพัฒนาวิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และหลักการทำงานเป็นทีม โดยในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ทัศนคติต่อตนเองของบุคลากร คือสิ่งที่สำคัญอันดับหนึ่ง ที่ต้องการการพัฒนา รองลงมาคือ ทักษะปฏิบัติ และน้อยที่สุด คือ ความรู้ทางทฤษฎี นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย 9 ด้าน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมวัฒนธรรมไทย ได้แก่ ร่าเริงใจ มารยาทไทย มีน้ำใจ เกรงใจ เชื่อฟัง ใส่ใจ ไม่เป็นไร ใจซื่อ และ ใจรัก ผลจากการวิจัยยังแสดงให้เห็นรูปแบบของวิธีการสร้างหรือถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในสองระยะ คือระยะก่อนการเข้าสู่สถานประกอบการ ได้แก่ การพัฒนาจิตบริการแบบไทยในระดับครอบครัว ระดับการเรียนรู้เยาวชน และภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึง การคัดเลือกก่อนเข้าสถานประกอบการ กับระยะกระบวนการหลักในสถานประกอบการ ได้แก่ การถ่ายทอดขั้นต้น (Elementary Transfer of competency) คือ การอบรม การถ่ายทอดขั้นกลาง คือ การสั่งสอน และการถ่ายทอดขั้นสูง (Advanced transfer of competency) คือ การปลูกฝัง ซึ่งในขั้นสูงนี้ ประกอบด้วย กิจกรรมห้าแนวทางด้วยกัน ได้แก่ ความเป็นบุคคลต้นแบบของเจ้าของกิจการ, การพัฒนาผู้นำด้านจิตบริการ, การใช้แนวคิดห่วงโซ่บริการและกำไรพร้อมความสุข, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการ และการใช้โครงการทางศาสนาและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ให้บริการ

คำสำคัญ สมรรถนะจิตบริการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมวัฒนธรรมไทย

Abstract

This research based on the concerns that the ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals may de-differentiate the service delivery in the tourism and hospitality, Thailand. Therefore, the holistic aim of this research is to analyze and synthesize the distinctive hospitality competency for development of tourism and hospitality personnel in Thailand. This research adopted the mix methods as the major research approach. The samples are tourism and hospitality entrepreneur and instructor and experts in human resource development. The researcher conducted in-depth interview with 80 informants, opinion survey with 196 informants and 4 times of focus group discussion with 176 participants. This research's data analysis process used content analysis, word analysis, thematic development, descriptive analysis statistics.

The results from this research identified 46 Thai hospitality competencies which can be divided into three groups: biz savvy, people savvy and self savvy. The first five most important competencies ranked by the research informants could imply the needs of tourism and hospitality entrepreneur in developing the honesty and ethic, communication skills, problem solving skills, image and mentality of professionals, and working as a team skills for their employee. According to the informants in this research, attitude toward oneself is the most important basis for competency, followed by practice skills and the least important to them is knowledge of theory. Besides, this research reveals spiritual Thai Hospitality competency in 9 terms based on Thai cultural value which are delightful mind, Thai courtesy, generous, considerate, respectful, empathy, never mind, honest and sincere, passionate. Results also show how to transfer or create hospitality competencies in two phases. First phase is the phase prior to workplace including family based, juvenile based and bachelor based level of transfer and also the recruitment of employee. The second phase is in the workplace. There are three levels including the elementary transfer of competency or the training, the intermediate transfer of competency or the coaching, and the advanced transfer of competency or immersion. The latter one consists of five approaches which are the owner as the role mode, the hospitality leader development, the service-profit and happiness chain, the organizational culture and the religious based and CSR activities.

Keywords: hospitality competency, human resource development, Thai cultural value

บทสรุปผู้บริหาร

เมื่อประเทศไทยเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การประกาศข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน หรือ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (ASEAN MRA-TP) ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวและบริการในอาเซียนอย่างเสรีโดยหลักการ ข้อตกลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทย ต้องทบทวนว่าประเทศไทยจะสามารถพัฒนามาตรฐานวิชาชีพให้ถึงพร้อมด้วยข้อกำหนดขั้นต่ำของภูมิภาคอาเซียน และสร้างสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ ที่มีพื้นฐานมาค่านิยมวัฒนธรรมไทย อันเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย ทำอย่างไรจะสร้างสมดุลในสถานการณ์ที่ทำหายและนำมาปรับประยุกต์ในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการไทยโดยเฉพาะ การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรการท่องเที่ยวของประเทศไทย งานวิจัยนี้ จึงต้องการสังเคราะห์สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่น และ สังเคราะห์แนวทางเบื้องต้น เป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว สร้างความแตกต่างทางสมรรถนะบุคคลที่ให้บริการต้อนรับแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ 1. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนและหลักสูตรการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของไทย 2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ กับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย 3. เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย และ 4. เพื่อเสนอต้นแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของไทย โดยงานวิจัยนี้ ได้พัฒนารอบทฤษฎีแนวคิดการวิจัย จาก นโยบายในการผลิตและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย หลักสูตรการสอนของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชน วรรณกรรมปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการทั่วโลก วิธีการวิจัยเป็นการผสมวิธีระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ อีกทั้งการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่มาจากการสัมภาษณ์ มีจำนวน 80 คน กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ 196 คน และกลุ่มตัวอย่างในการประชุมกลุ่มย่อย 176 คน จากการประชุมสี่ครั้ง ใช้ระยะเวลาในการศึกษาประมาณหนึ่งปีกับห้าเดือน

ผลการวิจัยพบว่า พบว่าข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนดังกล่าว กำหนดมาตรฐานคุณลักษณะพนักงานตามวิชาชีพ ในระดับที่เป็นมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ว่า ไม่ได้มุ่งเน้น “Inner” หรือ “Spirit” จิตวิญญาณของการให้บริการ ในขณะเดียวกัน ผลการวิเคราะห์มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) ที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ.2553 โดยกระทรวงศึกษาธิการ พบว่ายังสามารถเพิ่มเติมสมรรถนะด้านทักษะและทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของนักศึกษา และเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าไปทำงานในสถานประกอบการได้อีก โดยสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่สถานประกอบการให้ความสำคัญและสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและจิตบริการไทย มี 46 รายการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (Biz savvy) สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง (Self savvy)

(ดูรายละเอียดในบทที่ 4) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการสำรวจเชิงปริมาณจากฝั่งสถานประกอบการ สถาบันการศึกษา พบว่า ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสมรรถนะที่สำคัญอันดับหนึ่ง เป็น Genuine self หรือ เนื้อแท้ของพนักงานที่สถานประกอบการต้องการ อยู่ในกลุ่มสมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง สำหรับ ลำดับที่สอง และลำดับที่สามนั้น ก็คือสมรรถนะในกลุ่มของ People savvy หรือสมรรถนะการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะย่อยสองกลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะในการสื่อสารกับแขก และสมรรถนะการ แก้ไขปัญหา นั้น มีความสำคัญพอกัน รองลงมา

ผลจากการวิจัยเสนอแนะว่า หากจะมีการพัฒนาแนวทางในการสร้างสมรรถนะ สามารถพัฒนาได้ทั้ง 46 รายการ แต่หากต้องการการพัฒนาเร่งด่วนหรือมีงบประมาณจำกัด สามารถพัฒนารายการสมรรถนะที่ได้รับการ วิเคราะห์ว่าสำคัญห้าอันดับแรกโดยผู้วิจัยได้สรุปรวมกันเป็น 5 ประเด็นคือ 1) การสร้างความซื่อสัตย์ มี จริยธรรมให้เกิดแก่พนักงาน 2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร 3) การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา 4) การพัฒนา วิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) หลักการทำงานเป็นทีม

ผลการวิจัยพบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) ซึ่งมาจากการวิเคราะห์นิยามของกลุ่มตัวอย่างนิยามของคำว่า จิตบริการแบบไทย และการ วิเคราะห์คำ (word analysis) จึงทำให้เห็นว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทย สะท้อนถึงค่านิยมวัฒนธรรมไทย อย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับลักษณะของค่านิยมไทย 38 ประการ เป็นหลัก 9 ประการ ที่กลุ่มตัวอย่างระบุว่า นี่เป็นจิตวิญญาณของการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น และ เป็นหลักคิดทัศนคติที่มีต่อตนเอง ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสงี่ยมระงับกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษา น้ำใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื่อฟัง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิง จารีต (สังคัตตสิทธ) 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (อภิสัทธีแก่แขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลียงความขัดแย้ง รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่ หลอกลวง และความจริงใจ 9) ใจรัก ประกอบไปด้วย การตั้งใจทำงานหนัก อุตุน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษา สัญญา

สำหรับวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น งานวิจัยนี้พบว่า พลวัตของการเปลี่ยนแปลง ในเชิงสังคม เช่น การเติบโตขึ้นของ Generation Y และ ความแตกต่างของลักษณะธุรกิจ ขนาดองค์กร หรือ แม้แต่สถานการณ์อัตราการลาออกที่สูงการดำรงอยู่ของพนักงานที่ต่ำ ทำให้วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจะแบ่ง ออกเป็นสองระยะ คือระยะก่อนการเข้าสู่สถานประกอบการได้แก่ การเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่อบรมสั่ง สอนโดยสถาบันครอบครัว การออกแบบการเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในกิจกรรมของเยาวชน การ

ออกแบบการเรียนการสอนภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึง เทคนิควิธีและสาระในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกก่อนเข้าสถานประกอบการ

ระยะที่สองก็คือ กระบวนการหลักในสถานประกอบการ ได้แก่ การถ่ายทอดขั้นต้น (Elementary Transfer of competency) คือ การอบรม ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะที่เป็น Biz Savvy การถ่ายทอดขั้นกลาง คือ การสั่งสอน หรือ Coaching ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะ ทั้ง Biz savvy, People Savvy และ Self Savvy ซึ่งใช้ได้ดีเป็นพิเศษ สำหรับ People savvy และการถ่ายทอดขั้นสูง (Advanced transfer of competency) คือ การปลูกฝัง ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดทุกสมรรถนะ โดยเฉพาะ Self Savvy และการถ่ายทอดสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) 9 ด้าน ซึ่งในวิธีการถ่ายทอดขั้นสูงนี้ ประกอบด้วย กิจกรรมห้าแนวทางด้วยกัน ได้แก่ ความเป็นบุคคลต้นแบบของเจ้าของกิจการ, การพัฒนาผู้นำด้านจิตบริการ, การใช้แนวคิดห่วงโซ่บริการและกำไร พร้อมความสุข, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการ และการใช้โครงการทางศาสนา และความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ให้บริการ

สาระสำคัญที่ได้จากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ทั้งในทฤษฎีด้านสมรรถนะ ด้านจิตบริการ (Hospitality) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้านกับผู้มาเยี่ยมเยือน ด้านการพัฒนา Mentor หรือผู้สอนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านอิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการบริการ สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน สามารถนำงานวิจัยนี้ไปใช้ได้เชิงนโยบาย การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับประเทศ และในองค์กร หรือแม้แต่นำงานวิจัย ไปออกแบบเชิงพาณิชย์ต่อไป (ดูบทที่ 5)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ (Tourism and Hospitality Industry) เป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศไทยเป็นจำนวนมาก แต่ภายหลังจากเดือนธันวาคม พ.ศ.2558 เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และดำเนินการตามข้อตกลงในกลุ่มสมาชิกประเทศ จะส่งผลเป็นอย่างมากต่อธุรกิจนี้ โดยเฉพาะธุรกิจหลักได้แก่ โรงแรม บริการอาหารเครื่องดื่ม บริษัทจัดนำเที่ยวและตัวแทนท่องเที่ยว เนื่องจากมีการประกาศข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน หรือ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (ASEAN MRA-TP) ซึ่งแม้ว่า ข้อตกลงดังกล่าวจะอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวและบริการในอาเซียนอย่างเสรีโดยหลักการ รวมถึงการแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน อย่างไรก็ตาม การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ที่มีลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมระหว่างประเทศนั้น มีความท้าทายอยู่สองประการ คือ 1) การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพที่มาจากอุตสาหกรรม (Industry-based Professional Standard) ซึ่งในข้อนี้พบว่า ประเทศไทยกำลังดำเนินการเพื่อหาข้อสรุปลงสู่การปฏิบัติจากการระดมความคิดทุกภาคส่วน และ 2) การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ ให้มีสมรรถนะตาม “อัตลักษณ์จิตบริการแบบไทย” เนื่องด้วยมาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยว จะต้องรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์ของการให้บริการแบบไทย (Thainess-Oriented Hospitality) อันเป็นสิ่งที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการไทยเสมอมา ซึ่งในข้อที่สองนี้ จะเป็นจุดเน้นหลักของการวิจัยเรื่องนี้ และจะเป็นส่วนหนึ่งในการเติมเต็มการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรการท่องเที่ยวของประเทศไทย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558) เมื่อธุรกิจนี้ในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยภายใต้บริบทอาเซียนอยู่ในสภาวะที่ต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวตลอดเวลา งานวิจัยนี้จึงศึกษาแนวคิดสมรรถนะโดดเด่น หรือ Distinctive Competencies เพราะสมรรถนะโดดเด่น สามารถเป็นแนวทาง (Approach) ในการนำมาสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการได้เป็นอย่างดี การค้นพบเนื้อหาและวิธีการพัฒนาสมรรถนะโดดเด่นด้วย “คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย” เพื่อให้เกิด “จิตบริการแบบไทย” จะทำให้อุตสาหกรรมบริการไทยสามารถพัฒนามาตรฐานวิชาชีพเพื่อความทัดเทียมและก้าวหน้า เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับประชาคมอาเซียน ในขณะเดียวกันก็สามารถกำหนดความแตกต่างสมรรถนะ

บุคคลที่ให้บริการต้อนรับแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน สร้างความประทับใจและยากที่จะเกิดการเลียนแบบจากประเทศต่างๆได้ ซึ่งถือว่าเป็น “ความได้เปรียบ (Advantage)” สมรรถนะดังกล่าวต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) มีเพียงหนึ่งเดียวและมีสิ่งใดมาแทนไม่ได้
- 2) หาได้ยากในหมู่ผู้แข่งขัน
- 3) ยากที่จะเลียนแบบ (Eden & Ackermann, 1998)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหา (Explore) และนิยาม (Define) ลักษณะสมรรถนะที่จะเป็นสมรรถนะส่งเสริมจิตบริการแบบไทยให้เกิดแก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยว ในข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) วิเคราะห์นโยบายในการผลิตและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทย จากสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย รวมถึงวรรณกรรมปัจจุบันที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการทั่วโลก แล้วนำไปประจักษ์ความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อสกัดให้เห็นถึงสมรรถนะที่จะสร้างความโดดเด่นให้แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทย อีกทั้งงานวิจัยนี้ จะเชื่อมโยงให้เห็นว่า สมรรถนะดังกล่าว มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับคุณลักษณะของจิตบริการแบบไทย ที่มีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะไทยดังปรากฏในกรอบแนวคิดแผนงานหลักและโครงการย่อยที่ 1 เพื่อเติมเต็มและพัฒนาเป็นต้นแบบสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมแก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนและหลักสูตรการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการกับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย
3. เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย
4. เพื่อเสนอต้นแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของไทย

1.3 ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขอบเขตในการวิจัยหลายด้าน ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาวิจัย ได้แก่

พื้นที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนที่เปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง อีกทั้งปริญญาด้านการท่องเที่ยวและการบริการและ สถานประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในจังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย 6 ภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ ภูเก็ต กรุงเทพมหานคร ชลบุรี(พัทยา) ขอนแก่น และกาญจนบุรี เป็นต้น

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานโยบาย เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ วิเคราะห์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) รายละเอียดของหลักสูตร (มคอ.2) ของสาขาวิชาที่ผลิตแรงงานเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ สถาบันเอกชนประเภทพัฒนาฝีมือแรงงานอื่นๆ ที่เปิดสอนเพื่อพัฒนาทักษะแรงงานเข้าสู่อุตสาหกรรมดังกล่าว นโยบายของสถานประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จากเอกสารและเนื้อหาเผยแพร่ออนไลน์ เอกสารการสื่อสารทางการตลาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ

1.3.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับและสัมภาษณ์กลุ่มประชากรกลุ่มต่างๆ เพื่อสังเคราะห์ **สมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ** มีรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1)อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและผู้สอนที่ผลิตแรงงานเข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ จำนวน 30 คน

2)ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร จากสี่กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงามและสปา และธุรกิจนันทนาการ จำนวนธุรกิจละ 10 คน รวม 40 คน โดยธุรกิจดังกล่าวอยู่ในจังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย 6 ภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ ภูเก็ต กรุงเทพมหานคร ชลบุรี(พัทยา) ขอนแก่น และกาญจนบุรี เป็นต้น

3)ผู้ทรงคุณวุฒิ จากหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่บทบาทในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจากเดิมกำหนดไว้ 15 คน แต่ได้มีการเพิ่มจำนวนเพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณผู้ให้ข้อมูลจากเครื่องมือเชิงปริมาณ จำนวนจึงเพิ่มเป็น 176 คน (เพิ่มจากจำนวนเดิม 161 คน)

การศึกษาเชิงปริมาณ โดยสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่สอนด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม การบริหารภัตตาคาร และสาขาที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการท่องเที่ยวและจิตบริการ (Tourism and Hospitality) จำนวน 800 คน และมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา 196 คน ถือเป็นร้อยละ 25 ของประชากรที่คาดไว้ โดยมีรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ตัวแทนคณาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรหรือผู้สอน จากสถาบันการศึกษา ในระดับปริญญาตรี ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประกาศนียบัตรวิชาชีพ รวมถึงผู้สอนในสถาบันเอกชนเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานอื่นๆ ที่มีการให้ประกาศนียบัตรรวมทั้งสิ้น 76 คน และ ตัวแทนผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร จากสี่กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงามและสปา และธุรกิจนันทนาการ 120 คน

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการทำการวิจัยตลอดโครงการ ตั้งแต่ 1 มิถุนายน 2559 ถึง 31 ตุลาคม 2560

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือความสามารถในปัจจุบันที่สามารถฝึกฝนได้ (Ability and Capability) ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด รวมถึงนิสัยส่วนตัว ความคิดเกี่ยวกับตนเอง แรงขับภายใน และคุณลักษณะอื่นๆที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จที่โดดเด่นในการทำงาน สมรรถนะจะเป็นกรอบการทำงานทางพฤติกรรม (Behavioral framework) แนวทางให้ผู้ปฏิบัติงาน (practitioner) และนักการศึกษา (Education) มีกรอบการทำงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน(Job analysis) การคัดเลือกเข้าทำงาน (Recruitment) การอบรม(training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

สมรรถนะที่โดดเด่น หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลหรือองค์กรที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เป็นลักษณะสมรรถนะที่มีเพียงหนึ่งเดียวและมีสิ่งใดมาแทนไม่ได้ เป็นสมรรถนะที่คู่แข่งจะไม่สามารถเลียนแบบได้ เป็นสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

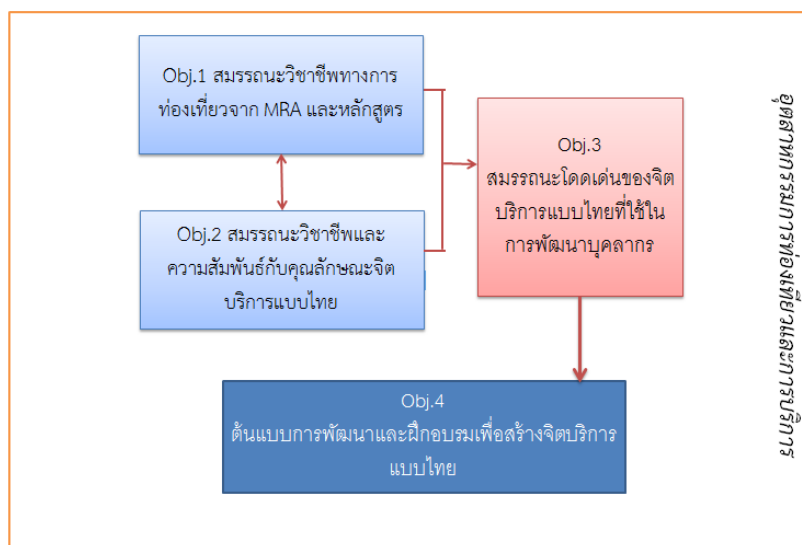
มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวและการบริการ หมายถึง สมรรถนะมาตรฐานที่บุคลากรในวิชาชีพการท่องเที่ยวและการบริการ (ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงามและสปา

และธุรกิจนำเที่ยว)ยึดถือเข้าด้วยกัน เป็นข้อกำหนดร่วมที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพในการให้บริการของบุคลากรในวิชาชีพนั้นๆ

จิตบริการ หมายถึง คือ การบริการที่ผู้ให้บริการมีความเอาใจใส่ ยินดีและเต็มใจ ตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของลูกค้า เป็นการบริการที่มาจากใจ จิตบริการในที่นี้เป็นคุณลักษณะ เฉพาะตัวของบุคคล (Characteristic of People) ที่ส่งผ่านการบริการทางการท่องเที่ยว (Performed through People) ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม

คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย หมายถึง ลักษณะในการให้บริการของผู้ให้บริการชาวไทยที่มาจากค่านิยมทางวัฒนธรรม38 ประการ ดังรายละเอียดคือ1.บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย(Persistence) 2. รักษาสัญญา (Commitment) 3. หนักเอาเบาสู้ (Patience) 4. บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard) 5. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-cultivation) 6. ตั้งใจทำงาน(Competitiveness and competence) 7.ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty) 8. รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of obligation) 9. บริการด้วยความมั่นใจ (Confidence) 10. เคารพกฎระเบียบ (Respect for legal practice)11. ร่วมมือในการทำงาน (Solidarity with others) 12. จริงใจ (Sincerity) 13. เคารพประเพณี (Respect for tradition) 14. ไม่แสดงอารมณ์ (Moderation) 15. ตอบสนองต่อความต้องการ (Sense of belonging) 16. ให้บริการอย่างทันท่วงที (Promptness) 17. รักษาน้ำใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful) 18. ถ่อมตัว ไม่อวดดี (Humbleness) 19. รู้งาน เป็นงาน (Pragmatic/practical) 20. สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline) 21. มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy) 22. อยู่กับสถานการณ์จริง (Down-to-earth) 23. เป็นมิตร (Friendliness) 24. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability) 25.เอาใจใส่ดูแล (Caring) 26.ระวังกิริยาอาการ (Calmness) 27.ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful) 28. มีน้ำใจ (Kindness) 29. ประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others) 30. ให้บริการอย่างมีแบบแผน (Formality) 31.อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others) 32. รักษาหน้าผู้รับบริการ (face) 33.ให้ความเคารพเชื่อฟังแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance) 34. จัดจายรายละเอียดของลูกค้า(Personalization) 35.ให้อภิสิทธิ์กับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking) 36. ดูแล ให้ความเคารพผู้อาวุโส(Veneration for the older) 37.หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation) 38. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long-lasting relationship rather than gain)

1.5 กรอบการวิจัย



รูป 1 กรอบการวิจัย

1.6.ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายในหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สามารถนำผลการศึกษาไปกำหนดนโยบายในการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

1.6.2 ประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตเพื่อป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีต้นแบบสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการ เพื่อการผลิตบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานมากขึ้น

1.6.3 ประโยชน์ต่อสถานประกอบการ

สถานประกอบการมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดทักษะ ทักษะและความรู้ที่นำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำด้วยจิตบริการแบบไทย

1.7 บทสรุป

งานวิจัยเรื่องนี้ มีที่มาจากสถานการณ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของไทย ที่นับวันจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเฉพาะสร้างมาตรฐานในการบริการภายใต้บริบทของภูมิภาคอาเซียนเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งค้นหาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ สามารถที่ถึงพร้อมด้วยมาตรฐานอาเซียน และในขณะเดียวกันก็สามารถคงความโดดเด่นของจิตบริการแบบไทยไว้ได้ งานวิจัยนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์สังเคราะห์สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงผสมผสาน ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความคิดเห็นและการประชุมกลุ่มย่อย โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จะมีผลทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงปฏิบัติ ในบทที่ 2 จะกล่าวถึงวรรณกรรมที่สำคัญต่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการศึกษาต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีการสังเคราะห์แนวคิดจากวรรณกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร ที่บูรณาการองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งทางจิตวิทยา การจัดการองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ดังนั้น เนื้อหาในบทที่ 2 นี้ จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ของสหวิทยาการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ (fundamental components) ของการยกย่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการไทยได้อย่างแท้จริง

บทที่ 2 นี้ ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก สามประเด็นด้วยกัน ได้แก่

- 1) ความก้าวหน้าในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยและอาเซียนในปัจจุบัน ซึ่งจะกล่าวถึงสองประเด็นสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่
 - a. มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพอาเซียน
 - b. หลักสูตรการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและบริการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา
- 2) แนวคิดและข้อวิพากษ์เกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นกับการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ
 - a. การใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและในสถานประกอบการ
 - b. แนวคิดเรื่องสมรรถนะกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ
 - c. แนวคิดสมรรถนะโดดเด่นเพื่อพัฒนาสมรรถนะจิตบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

- 3) การบูรณาการแนวคิดเรื่องสมรรถนะจากมาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวในระดับอาเซียน
มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย และวรรณกรรมด้านสมรรถนะอุตสาหกรรม
การท่องเที่ยวและการบริการ

เนื้อหาทั้งสามส่วน จะนำไปสู่การสร้างเครื่องมือการวิจัย เพื่อไปศึกษาและระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า สมรรถนะใดเป็นสมรรถนะโดดเด่น เหมาะสมกับการนำไปพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ให้มีความสามารถในการแข่งขันระดับโลก สอดคล้องกับความขัดกลางของอาเซียน ในขณะเดียวกันก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึงอัตลักษณ์ของจิตบริการแบบไทยได้อย่างชัดเจนและลงตัว

2.1.1 ความก้าวหน้าในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยและอาเซียนในปัจจุบัน

ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเผชิญปัญหาความสามารถในการแข่งขันที่ต่ำลง จากข้อมูลในรายงาน World Competitiveness Report ปี ค.ศ. 2013 แสดงให้เห็นว่า คุณภาพด้านการศึกษาของประเทศไทย อยู่รั้งท้ายในลำดับที่ 51 แม้ว่าประเทศไทยจะมีการลงทุนด้านการศึกษาร้อยละ 20 ของงบประมาณ แต่ผลตอบแทนด้านการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยผลการศึกษาในปีพ.ศ. 2556 พบว่า บัณฑิตระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะได้งานทำน้อยลง (อลงกต ยะไวทย์ และคณะ, 2557, หน้า 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการส่งเสริมการพัฒนาและควบคุมมาตรฐานการศึกษาในประเทศไทย ได้หันมาให้ความสำคัญกับการผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรที่ตรงกับมาตรฐานวิชาชีพของบัณฑิตเมื่อจบการศึกษาออกไป เพื่อให้บัณฑิตได้งานทำมากที่สุด

สำหรับการผลิตบัณฑิต เพื่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการนั้น ถือว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความสนใจเช่นเดียวกัน เนื่องด้วยการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ในปี ค.ศ. 2014 มีนักท่องเที่ยวเดินทางจำนวนกว่าพันล้านคน และในปี 2020 คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเพิ่มขึ้น กว่า 1.5 พันล้านคน (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2556) ซึ่งผลของการขยายตัวดังกล่าว จะนำไปสู่ความต้องการแรงงานมีทักษะและมีฝีมือเป็นจำนวนมาก ซึ่งประเทศไทยจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยมีการกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พศ. 2558-2560 ว่า เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของประเทศไทยที่จะต้องยกระดับทักษะ และ องค์ความรู้ของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่เทียบเคียงระดับโลก โดยเน้นการพัฒนาทั้งในด้านบุคคลและองค์กร หลากหลายด้านด้วยกัน ได้แก่ การเข้าถึงข้อมูล การได้รับความรู้และทักษะในการบริหาร

จัดการ ด้านภาษา ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรเงินทุน และด้านเครือข่าย โดยต้องได้รับการพัฒนาทั้งในฐานะ ผู้ประกอบการ และ ผู้ให้บริการ ไปพร้อมๆกัน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, หน้า 30)

การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ต้องคำนึงถึงสิ่งที่เรียกว่า “มาตรฐานวิชาชีพ” หรือ “มาตรฐานอาชีพ” ในรายงานของ World Tourism Organization and International Labour Organization (2014) กล่าวถึงการจ้างงาน (Employment) ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการโลก ว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ ถือเป็น Labor-Intensive Industry หรือ อุตสาหกรรมที่มีมีแรงงานบุคคลเป็นจำนวนมาก บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวคือทรัพยากรมนุษย์ และเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหมดในอุตสาหกรรม เป็นแรงขับเคลื่อนอุตสาหกรรมทุกๆส่วน ดังนั้น การทำงานในวิชาชีพการท่องเที่ยวและบริการจึงต้องสร้างมาตรฐานการทำงานเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวและบริการที่มีคุณภาพ การสร้างมาตรฐานวิชาชีพในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทยนั้น ได้รับอิทธิพลหลักจากสองปัจจัยด้วยกันได้แก่ มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ ในระดับอาเซียน และ นโยบายในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย ซึ่งจะอภิปรายในเนื้อหาต่อไป

2.1.1.1 มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพอาเซียน

การพัฒนาสมรรถนะสำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย ได้รับอิทธิพลจากความพยายามที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน โดยอาเซียนได้กำหนดให้ประเทศสมาชิก มีความร่วมมือในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันกัน ภูมิภาคอื่น มีการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพหลายกลุ่มอาชีพในอาเซียน และพัฒนาเป็นข้อตกลงร่วมกัน ยกย่องคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียนให้มีคุณสมบัติที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน จึงได้เห็นชอบในข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) หรือ จะเรียกย่อในที่นี่ว่า ASEAN MRA

ASEAN MRA เกี่ยวข้องโดยตรงกับความพยายามในการควบคุมแรงงานมีทักษะทั่วอาเซียน เพื่อส่งเสริมการเปิดเสรีทางแรงงาน ทำให้การจ้างงานแรงงานต่างประเทศ (Foreign workers) เป็นไปได้โดยสะดวก อีกทั้งจะช่วยเยียวยาปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และเชื่อม (Bridge) ความแตกต่างทางสมรรถนะของแรงงานในประเทศสมาชิกอาเซียน (Fukunaka, 2015) MRA ในอาเซียน ครอบคลุม 8 อาชีพ ได้แก่ บริการวิศวกรรม บริการการพยาบาล บริการสถาปัตยกรรม บัญชี การแพทย์ ทันตแพทย์ และการท่องเที่ยว

สำหรับ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professional หรือ MRA Tourism ASEAN นั้น ได้ทำความตกลงกันที่กรุงเทพฯ ประเทศไทย ในวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2555 (Fukunaka, 2015,p.3) ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา สถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาและถ่ายทอดรายละเอียดของสมรรถนะประจำตำแหน่ง ในสาขาการโรงแรม 4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน สาขาการท่องเที่ยว 2 แผนก 9 ตำแหน่งงาน รวมทั้งหมด 6 แผนก 32 ตำแหน่งงาน

รายละเอียดของมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพ สำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน มีดังนี้

สาขาการโรงแรม ครอบคลุมตำแหน่งงาน 4 แผนก ได้แก่ แผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกอาหาร (การผลิตอาหาร) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับสาขาการท่องเที่ยว ครอบคลุมตำแหน่งงาน 2 แผนก ได้แก่ แผนกธุรกิจนำเที่ยว และแผนกบริหารธุรกิจนำเที่ยว

ในแต่ละสาขา จะมีรายการมาตรฐานสมรรถนะ 3 ระดับด้วยกัน คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ที่จะเป็ยรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งงานในแผนก ซึ่งบุคลากรในระดับผู้จัดการ และหัวหน้างานจะมีรายการสมรรถนะตามหน้าที่ที่มากกว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการ สำหรับสมรรถนะตามหน้าที่ หรือ Functional competency นั้น มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งไปอย่างมาก

สาขาการโรงแรม และสาขาการท่องเที่ยว มีลักษณะของสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 ประการ นอกจากนี้ สมรรถนะทั่วไปของแต่ละตำแหน่งงานจะมีรายละเอียดที่คล้ายคลึงกันระหว่างสองสาขาวิชานี้ เพียงแต่อาจจะมีมากน้อยต่างกันไปในแต่ละแผนก

ตาราง 1 สมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะทั่วไป (Generic) ตาม ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professional)

ประเภทสมรรถนะ	การโรงแรม	การท่องเที่ยว
Core competency	Work effectively with colleagues and guests	Work effectively with colleagues and guests
	Work in a socially diverse environment	Work in a socially diverse environment

ประเภทสมรรถนะ	การโรงแรม	การท่องเที่ยว
Generic Competency	Implement occupational health and safety procedures	Implement occupational health and safety procedures
	Comply with workplace hygiene procedures	Follow safety and security procedures
	Maintain hospitality industry knowledge	Develop and update tourism industry knowledge
	Communicate effectively on the telephone	Communicate effectively on the telephone
	Promote hospitality products and services	Promote products and service to guest
	Perform basic clerical procedures	Perform basic clerical procedures
	Use common business tools and technology	Use common business tools and technology
	Access and retrieve computer based data	Access and retrieve computer based data
	Develop and update local knowledge	
	Manage and resolve conflict situations	Manage and resolve conflict situations
	Speak English at a basic operational level	Speak English at a basic operational level
*only food production division	Perform basic First Aid Procedures	
*only food production division	Clean and maintain kitchen equipment and utensil	

ประเภทสมรรถนะ	การโรงแรม	การท่องเที่ยว
*only food production division	Prepare and store food in safe and hygienic manner	
*only food production division	Apply basic techniques of commercial cookery	
*only food production division	Apply standard safety procedures for handling foodstuffs	
*only food production division	Organise and prepare food products and meals	
*only food production division	Present and display food products	
*only food production division and food and beverage service	Receive and securely store incoming goods	
*only food production division	Receive and store kitchen supplies and food stock	
*only food production division and food and beverage service division	Receive and resolve guest complaints	
*only food production division	Read and interpret basic directions and/of diagrams	
*only food and beverage service division and both of travel division	Process a financial transaction for services rendered	Process financial transaction
*only food and beverage service division	Provide a link between kitchen and service area	

ประเภทสมรรถนะ	การโรงแรม	การท่องเที่ยว
*only food and beverage service division	Provide food and beverage services	
*only food and beverage service division	Develop and maintain food & beverage product knowledge	

ผลของ MRA Tourism ASEAN จะทำให้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2559 เป็นต้นไป สถาบันการศึกษาและสถานประกอบการ จะสามารถนำเอารายละเอียดสมรรถนะดังกล่าว ไปพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรได้ รวมถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานด้านการท่องเที่ยวในอาเซียนจะสะดวกและลดขั้นตอนในการเทียบเคียงวุฒิการศึกษาและคุณสมบัติแรงงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่า ASEAN MRA จะกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการอำนวยความสะดวกของ Inter-Regional Licence for Labor แต่กระบวนการดังกล่าว ก็เผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะ การแก้ไขกฎระเบียบหรือแนวทางการกฎหมายที่จะรับแรงงานต่างประเทศอย่างเสรี แต่ละประเทศยังคงยึดถือกฎระเบียบเดิมอยู่ เช่น ในประเทศมาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ซึ่งจะมีระเบียบพิธีการในการออกใบอนุญาตแรงงานต่างประเทศที่เคร่งครัด อาจกล่าวได้ว่า ASEAN MRA ไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกับการส่งเสริม Free movement of people เหมือนอย่าง MRAs ของ European Union หรือ Trans-Tasmanian MRAs (Australia-New Zealand) ในขณะที่ประเทศสมาชิก EU สามารถเดินทางไปมาระหว่างกันอย่างไม่มีการพรมแดนทางกระบวนการเข้าเมือง ASEAN ยังคงอยู่ภายใต้กฎระเบียบพิธีการเข้าเมืองอยู่ (Fukunaka, 2015)

นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอุปสรรคอื่นๆ ในการเปิดเสรีแรงงานอาเซียน เช่น กำแพงทางภาษา ภาวะความตึงเครียดในการแย่งตำแหน่งงานระหว่างแรงงานต่างชาติ และ แรงงานท้องถิ่น กฎระเบียบสาขาวิชาชีพ เช่น สาขาวิศวกรรม สถาปนิก แพทย์สภา ซึ่งล้วนแล้วแต่มีข้อกำหนดขั้นต่ำของการขึ้นทะเบียนที่ไม่ได้อ้างอิงกับอาเซียน Fukunaka (2015, p.10) ใช้คำว่า “...What is more, even if a professional is registered as an RFA in a host country, it does not ensure access to the labor market”

ผลจากการศึกษาของ Fukunaka ได้สรุปประเด็นสำคัญของการใช้ ASEAN MRA ว่า ถึงแม้จะยังคงประสบอุปสรรคและความท้าทายในการนำมาใช้ แต่ ASEAN MRA จะเป็นกรอบโดยกว้างที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาของการจัดการศึกษาในอาเซียน และพัฒนาคุณภาพของการให้บริการทางการท่องเที่ยวโดยรวม

“...enhance conformity of competency-based training/education, recognize skills of tourism professionals, improve the quality of tourism human resources and enhance the quality of tourism services...” (2015,p.27)

การศึกษาของ Fukunaka เสนอว่า คุณูปการของ ASEAN MRA จะทำให้ประเทศต่างๆ ในอาเซียน หันไปทบทวนคุณวุฒิ (Qualification) ของแรงงานมีทักษะในประเทศของตน ตลอดจนคุณภาพการศึกษาในสถาบันการศึกษาที่รับผิดชอบในการผลิตบัณฑิต หรือแม้แต่คุณภาพการอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ว่าอยู่ในระดับดี และพร้อมที่จะเป็นกำลังสำคัญในการแข่งขันกับประเทศต่างๆ ได้หรือไม่ อย่างไร

สำหรับการใช้ ASEAN MRA ในประเทศไทย มีความก้าวหน้า และเปิดโอกาสให้หลายภาคส่วนร่วมกัน วิพากษ์และพัฒนา ASEAN MRA โดยในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวปีพ.ศ. 2558-2560 ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว มุ่งพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งระบบ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การส่งเสริมการเป็นเจ้าภาพที่ดี พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการท่องเที่ยวโดย ASEAN MRA ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการ “เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการท่องเที่ยว” ผู้มีส่วนรับผิดชอบในการผลักดันให้เกิดขีดความสามารถนี้ ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปัจจุบันการขับเคลื่อนให้คุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน ในประเทศไทย ยังอยู่ภายใต้ การควบคุมและดูแลของคณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ National Tourism Professional Board หรือ NTPB และ คณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพด้านท่องเที่ยว Tourism Professional Certification Board หรือ TCPB ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพ การท่องเที่ยวต่างๆ ซึ่งกระบวนการดำเนินการในปัจจุบัน อยู่ระหว่างการถ่ายทอดสมรรถนะดังกล่าว ไปสู่ทั้งสถาบันการศึกษา เพื่อบูรณาการสู่หลักสูตรการเรียนการสอน และสู่สถานประกอบการด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีการพัฒนาสมรรถนะไปในทางเดียวกัน ดังเช่น ตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 เป็นต้นมา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้เผยแพร่คู่มือสมรรถนะดังกล่าวทั้งในรูปแบบของเอกสารและในรูปแบบของบทเรียนออนไลน์ รวมถึงระบบฐานข้อมูลออนไลน์ของสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา บทเรียนดังกล่าวมีทั้งแบบเรียนต้นตนเองและระบบการสอบวัดผล เป็นรูปแบบปรนัย โดยระบบเปิดเผยรายชื่อผู้ที่สอบวัดผลผ่านให้แก่ผู้ประกอบการ สำหรับผู้ประกอบการ สามารถศึกษาข้อมูลสมรรถนะดังกล่าวได้ด้วยตนเอง และนำเอาหลักสูตรสมรรถนะ ASEAN MRA ไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรของตน (กองประสานการลงทุน ฝ่ายลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย,2556)

หากย้อนไปดูงานวิจัยของ FUKUNAKA (2015) ที่เกี่ยวข้องกับ MRA ก็จะพบความเห็นที่น่าสนใจใน 2 ประเด็น ดังนี้คือ

ประเด็นที่ 1) เป็นที่สังเกตว่า มาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพอาเซียน โดยเฉพาะวิชาชีพด้านการท่องเที่ยว ยังคงมีลักษณะที่ยืดหยุ่นค่อนข้างสูง เป็นเพียงรายละเอียดโดยกว้างของสมรรถนะ ทั้งระดับสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง จะไม่มีการหลักการทำงานอย่างละเอียด หากเปรียบเทียบกับ วิธีการปฏิบัติจริงในการทำงาน เช่น สมรรถนะมาตรฐานของผู้นำเที่ยวในประเทศท้องถิ่น หรือมัคคุเทศก์ ซึ่ง ที่จริงแล้ว ตำแหน่งงานดังกล่าว มีรายละเอียดของงาน จรรยาบรรณในงาน เทคนิคและวิธีการทำงานที่ หลากหลาย มีการจัดอบรมมาตรฐานวิชาชีพตามกฎระเบียบควบคุมขึ้นทะเบียนในแต่ละประเทศอย่างเคร่งครัด (2014,p.28)

ประเด็นที่ 2) แม้ว่าจะมีการประกาศใช้ ASEAN MRA มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555 แต่รายละเอียดของการ ออกกฎระเบียบและการบังคับใช้ ยังอยู่ในระหว่างดำเนินการ และแต่ละประเทศก็มีความก้าวหน้าในการ ดำเนินการเร็วช้าแตกต่างกันไป นอกจากนี้ กระบวนการพิจารณา ติความ ถ่ายทอด และบูรณาการมาตรฐาน สมรรถนะร่วมวิชาชีพดังกล่าวเข้ากับกลไกในการจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ ของแต่ละประเทศ อาจไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้เกิดการตกลงใช้ ASEAN MRA โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างพร้อมเพรียงและครบถ้วน (full implementation) สถานประกอบการหลายแห่ง อาจจะยังไม่เคยได้อินชื่อมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพอาเซียน ซึ่งหากพิจารณาในแง่ดี จะพบว่า กระบวนการบ่มเพาะ “คน” “แรงงาน” ให้ถึงซึ่งสมรรถนะที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะในระดับอาเซียน หรือ ระดับประเทศ แม้ว่าจะมี ASEAN MRA แต่ก็ยังมีอิสระในการปฏิบัติจริง (Free Practice) และการร่วมกัน พัฒนารายละเอียดอยู่ รายการมาตรฐานสมรรถนะที่นำมาเผยแพร่ จึงเป็นเพียงกรอบการทำงานอ้างอิง (Reference framework) โดยกว้าง อย่างไรก็ตามในระหว่างที่ดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์เบื้องต้น กับสถานประกอบการ พบว่ามีสถานประกอบการเป็นจำนวนมากที่ยังไม่รู้จัด MRA และคิดว่า สถานประกอบการของตนมีกระบวนการมาตรฐานในการบริการอยู่ในระดับหนึ่ง

ดังนั้นงานวิจัยนี้ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพ ที่มาจากความคิดเห็นของสถาน ประกอบการโดยบูรณาการกับสถานศึกษา โดยสมรรถนะที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย อาจจะได้มี รายละเอียดครบและละเอียดทุกตำแหน่งงานอย่างไร MRA ASEAN แต่ทว่า จะเป็นสาระสำคัญ เป็นจิต วิญญาณของสมรรถนะที่สร้างจิตบริการแบบไทย ที่คัดสรรและยอมรับจากทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคบุคลากร อีกทั้ง เปิดโอกาสให้ทั้งภาคการศึกษาซึ่งทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตสู่ตลาดแรงงาน และภาคสถานประกอบการซึ่งทำหน้าที่ อบรมพัฒนาทักษะแรงงาน ได้มีโอกาสทบทวนและพิจารณาอีกครั้ง ว่ามีสมรรถนะใดที่เป็นสมรรถนะที่โดดเด่น ของอุตสาหกรรมของตน

2.1.1.2 นโยบายในการผลิตและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยจาก

สถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชนที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย

นโยบายในการผลิตบัณฑิตของประเทศไทย ได้เจริญก้าวหน้าไปมากในช่วงทศวรรษนี้ โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาในปี พ.ศ.2552 ที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพพร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ทันที กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หรือ Thai Qualification Framework for Higher Education (TQF-HED) ได้กำหนดประเด็นที่คาดหวังว่า ผู้เรียนจะสามารถได้รับการพัฒนาและมีลักษณะที่สถานประกอบการพึงประสงค์ เรียกว่า มาตรฐานการเรียนรู้หรือ Learning outcome ผลการเรียนรู้ดังกล่าว จะมีรายละเอียดเฉพาะในแต่ละสาขาวิชา และความซับซ้อนลึกซึ้งจะมีมากน้อยต่างกัน ไป ขึ้นอยู่ว่าเป็นมาตรฐานผลการเรียนรู้ของระดับใด ตั้งแต่ประกาศนียบัตรบัณฑิตจนถึงปริญญาเอก มาตรฐานการเรียนรู้ทั้งห้าด้านเป็นมาตรฐานวิชาการการเรียนการสอน และสะท้อนสมรรถนะที่พึงประสงค์ในตัวบัณฑิต ที่ทำให้บัณฑิตมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการสร้างมาตรฐานวิชาชีพ

สำหรับสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรมนั้น ในปี พ.ศ.2553 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศใช้มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม โดยจุดมุ่งหมายของมาตรฐานคุณวุฒิดังกล่าว คือการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา และการปรับปรุงรายละเอียดหลักสูตร (มคอ.2) สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งประเทศอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเทียบเคียงมาตรฐานการผลิตบัณฑิตป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ โดยมีแม่พิมพ์เดียวกัน เพื่อมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน ในมาตรฐานคุณวุฒิดังกล่าว ได้กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ 6 คุณลักษณะด้วยกันได้แก่

1. มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตบริการและความรับผิดชอบต่อสังคมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. มีความรอบรู้ทางวิชาการ และทักษะทางวิชาชีพในศาสตร์ทางการท่องเที่ยวและการโรงแรม มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และบริหารจัดการเทียบเท่ากับมาตรฐานสมรรถนะทางวิชาชีพในภูมิภาคอื่นของโลก
3. มีทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยประยุกต์ใช้ความรู้ เหตุผลและวิจารณญาณอย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ
4. มีบุคลิกภาพดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในทุกระดับได้อย่างเหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศได้อย่างน้อย 1 ภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ รวมทั้งสามารถสื่อสารข้ามวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม
6. มีความรู้และความสามารถในการใช้เทคนิคพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน การจัดการ และการพัฒนา

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ดังกล่าว ถูกนำมาขยายรายละเอียดเป็นมาตรฐานผลการเรียนรู้ 5 ด้าน (Five Domains of Learning Outcome) ซึ่งกล่าวถึง รายการทักษะ ความรู้ และทัศนคติ 16 รายการใน 5 หมวด ได้แก่

ตาราง 2 ผลการเรียนรู้ 5 ด้านตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม

หมวดมาตรฐานผล การเรียนรู้	รายละเอียดผลการเรียนรู้
คุณธรรม จริยธรรม	มีความซื่อสัตย์ สุจริต และสามารถจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ
	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและแสดงออกซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และ
	การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ
	มีความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นสมาชิกที่ดีและมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อการพัฒนา
	มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
	มีวินัยในการทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรและสังคม
ความรู้	มีความรู้ในสาขาวิชาการท่องเที่ยวและสาขาวิชาการโรงแรมทั้งภาคทฤษฎีและ
	ภาคปฏิบัติอย่างกว้างขวาง เป็นระบบ เป็นสากล และทันสมัยต่อสถานการณ์โลก
	มีความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หมวดมาตรฐานผล การเรียนรู้	รายละเอียดผลการเรียนรู้
	มีความรู้ในกระบวนการ และเทคนิคการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและต่อยอดองค์ความรู้ในงานอาชีพ ทักษะทางปัญญา มีความสามารถประมวลและศึกษาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและความขัดแย้ง รวมทั้งหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม ทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก มีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ ไปใช้ประโยชน์ในการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม และการปฏิบัติงานจริงตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากภาคธุรกิจ และจากศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดประสิทธิผล
ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ	มีความสามารถในการปฏิบัติและรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่และบทบาทของตนในกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือผู้ร่วมงานและแก้ไขปัญหากลุ่ม มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และตรงตามมาตรฐานสากล
ทักษะการวิเคราะห์ เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน และการสรุปประเด็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการสื่อสารกับชาวต่างชาติได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์

หมวดมาตรฐานผล

รายละเอียดผลการเรียนรู้

การเรียนรู้

และวัฒนธรรม

มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร รู้จักเลือก

รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับเรื่อง และผู้ฟังที่แตกต่างกันได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

มีความสามารถในการใช้เทคนิคพื้นฐานทางคณิตศาสตร์และสถิติในการประมวล

การแปลความหมาย และการวิเคราะห์ข้อมูล

มาตรฐานการเรียนรู้ทั้งห้าด้านถูกนำมาเป็นกรอบในการพัฒนารายละเอียดหลักสูตรและรายละเอียดรายวิชา รายวิชาในหลักสูตรระดับปริญญาตรี จะประกอบด้วย กลุ่มวิชาพื้นฐานวิชาชีพ กลุ่มวิชาเฉพาะบังคับ กลุ่มวิชาเฉพาะเลือก วิชาเลือกเสรี และการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยแต่ละรายวิชาจะรับผิดชอบในการสร้างให้เกิด มาตรฐานผลการเรียนรู้ครบทุกด้านตลอดหลักสูตร โดยมีเนื้อหาวิชาการ การฝึกปฏิบัติ การอบรมบ่มเพาะ การให้คำปรึกษาโดยคณาจารย์ การบูรณาการการเรียนการสอนกับการทำงาน (Work Integrated Learning) เป็นวิธีการในการทำให้เกิดมาตรฐานผลการเรียนรู้นั้นๆ

แม้ว่าจะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จะประกาศใช้มาตรฐานคุณวุฒิ ดังกล่าว แต่ก็ยังเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่ยืดหยุ่น สถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง สามารถที่จะออกแบบสร้างสรรค์ รายละเอียดรายวิชา ตามอัตลักษณ์ของตนในแต่ละพื้นที่ตั้งหรือกลุ่มเป้าหมายได้

2.1.2 แนวคิดและข้อวิพากษ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่โดดเด่นกับการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ

แนวคิดที่สำคัญที่สุดและเป็นองค์ประกอบหลักของการศึกษาในงานวิจัยนี้ ก็คือ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ หรือ Competency แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเชิงจิตวิทยาสังคม เป็นแนวคิดที่นำเสนอ ครั้งแรกในฐานะที่จะเป็นแนวคิดในการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดย David McClelland (1973)

ในบทความที่ชื่อว่า “Testing for competence rather than for intelligence)” McClelland ได้นำเสนอข้อถกเถียง (debate) ความยาว 14 หน้า และต่อมากลายเป็นต้นแบบของแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ที่ถูกอ้างอิงโดยงานวิจัยระดับนานาชาติด้านการจัดการธุรกิจ การศึกษา สังคมศาสตร์และจิตวิทยาในเวลาต่อมาเป็นจำนวนกว่า 1000 ชิ้นจนถึงปัจจุบัน สิ่งที่ McClelland เสนอคือ แนวคิดที่ว่า จริงหรือไม่ที่ระดับความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence) ของผู้สำเร็จการศึกษา หรือนักเรียนนักศึกษา เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานในภาคอุตสาหกรรมนั้น ในความเห็นของ McClelland ความสามารถทางสติปัญญา ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งหมด แต่ต้องพิจารณาสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ หรือ Competence ด้วย สมรรถนะ ก็คือทักษะ ความรู้ ทักษะ และทุกสิ่งทุกอย่างที่คนที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นปฏิบัติและแสดงออก

McClelland เสนอว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่วัดและมองเห็นได้โดยธรรมชาติ เสมือนกับการที่เราสามารถรู้สึกได้ว่า พนักงานบริการคนไหนบริการเราได้ดี และทำให้เราพึงพอใจสูงสุด หรือพนักงานคนไหนที่บริการได้แย่มาก ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ ดังนั้น หากสถานประกอบการจะคัดเลือกบัณฑิตที่จบใหม่เข้าทำงาน สถานประกอบการจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ออกมาว่า คุณสมบัติหรือทักษะข้อใดของพนักงานที่ “บริการดี” และนำคุณสมบัติหรือทักษะข้อนั้น มาใช้เป็นเกณฑ์ในการรับเข้า หรือแม้แต่ถ่ายทอด อบรม ให้แก่พนักงานบริการคนอื่นต่อไป McClelland กล่าวว่า คุณสมบัติหรือลักษณะที่ทำให้งาน “ดี มีคุณภาพ” ดังกล่าว จะเรียกว่า “สมรรถนะ”

หลังจากนั้น คำว่าสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะในการศึกษาวิจัยสองสาขา ได้แก่ สาขาการจัดการศึกษา และสาขาการบริหารธุรกิจ สำหรับนิยามของคำว่า สมรรถนะ นั้น มีนักวิชาการร่วมให้ความเห็นเป็นจำนวนมาก Gonczi and Hager (2010,p. 405) กล่าวว่าแนวคิดสมรรถนะ เกี่ยวข้องกับความสามารถทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หรือความสามารถที่สามารถฝึกฝนได้ (Ability and Capability) และความสามารถดังกล่าวต้องเชื่อมโยงกับความสำเร็จในการทำงาน Prahalad and Hamel (1990) มีความเห็นว่าไปในทางเดียวกัน ว่าสมรรถนะเกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งสองคนให้นิยามสมรรถนะว่าคือ กรอบการทำงานทางพฤติกรรม (Behavioral framework) แนวทางให้ผู้ปฏิบัติงาน (practitioner) และนักการศึกษา (Education) มีกรอบการทำงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job analysis) การคัดเลือกเข้าทำงาน (Recruitment) การอบรม (training) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นต้น Prahalad และ Hamel ยังได้เสนอเพิ่มเติมว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย ความสามารถ การกระทำ เทคโนโลยี หรือกระบวนการใดๆ ก็ตามที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Prahalad & Hamel, 1990) ในประเทศไทย ความหมายที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อธิบายไว้ถึงสมรรถนะของผู้รับ

ราชการ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ และคุณลักษณะดังกล่าวทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นได้ในองค์กร (วรารณ จารุหิรัญสกุล, 2557)

แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะ ที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดเป็นของ McClelland ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น ห้าองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ทักษะ (Skills) คือสิ่งที่บุคคลทำได้อย่างชำนาญ ทักษะสามารถฝึกฝน เพิ่มพูนความชำนาญได้
- 2) ความรู้ (Knowledge) คือความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
- 3) ทักษะคิด ค่านิยมและความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Attitude, Values and Self-Concept) คือกระบวนการคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมรอบข้าง
- 4) นิสัยหรือบุคลิกในตน (Trait) เป็นลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
- 5) แรงขับภายใน (Motive) คือความรู้สึกรุ่งหวั่งภายใน ที่แต่ละบุคคลมีเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมาย

ในทางจิตวิทยาแล้ว MacClelland เห็นว่าสามองค์ประกอบแรก ทักษะ ความรู้ และทัศนคตินั้น เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถฝึกฝนหรืออบรมให้เกิดแก่บุคลากรได้ โดยเฉพาะความรู้และทักษะ เป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคล สามารถพัฒนาได้ แต่ทัศนคติ นิสัย และแรงขับภายใน จะเป็นเรื่องที่ลึกซึ้งลงไป ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตน เช่น ความเป็นผู้นำ ความอ่อนโยน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายอย่าง เช่น การเลี้ยงดูของครอบครัว สังคม วัฒนธรรม ปัจจัยทั้งสามปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานด้านการบริการ ซึ่งจะต้องประยุกต์ทั้งทักษะ ความรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง พร้อมทั้งจะให้บริการแก่ผู้อื่นด้วยความรักในงาน และภาคภูมิใจ สำหรับปัจจัยอีกสองประการ คือ นิสัยส่วนบุคคล (Trait) หรือ แรงขับมุ่งหวังภายใน (Motive) นั้น เป็นสิ่งที่เกิดอยู่ในตนของแต่ละบุคคล โดยในทางจิตวิทยา สองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากแก่การศึกษา เพราะเกิดจากการหล่อหลอมด้วยปัจจัยหลายอย่างและคาดเดาได้ค่อนข้างยาก ว่าบุคคลจะมีนิสัยและมีแรงขับภายในไปในทิศทางใด แม้แต่การคัดสรรพนักงานเข้าทำงาน (Recruitment) การวัดทักษะ ความรู้ และทัศนคติ สามารถใช้เครื่องมือในการสอบข้อเขียน หรือสอบสัมภาษณ์เพื่อประเมินได้ แต่หากจะพิจารณานิสัยและแรงขับที่คนๆ นั้นมีต่อการเดินไปสู่ความสำเร็จในอนาคต จะสามารถประเมินได้อย่างไร สถานประกอบการบางที่อาจใช้เวลาในการพิจารณา โดยใช้ระบบการทดลองงาน สามเดือน หรือหกเดือน เป็นอย่างน้อยในการพิจารณาอีกครั้งว่าจะรับบุคคลผู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่

การวิเคราะห์วรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า ลักษณะงานและเนื้อหา (job characteristics and job description) ที่แตกต่างกัน ตำแหน่งแตกต่างกัน สมรรถนะก็จะแตกต่างกันออกไป (Jauhari, 2006)

นอกจากนี้ การทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักวิชาการแต่ละคน มีหลักเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของสมรรถนะที่แตกต่างกันไป

ตาราง 3 ตัวอย่างของประเภทสมรรถนะในวรรณกรรม

นามนักวิจัย	ประเภทของสมรรถนะ
Umbreit (1992)	สมรรถนะภาวะความเป็นผู้นำ Leadership competency สมรรถนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management competency สมรรถนะการตลาด Marketing competency สมรรถนะการวิเคราะห์การเงิน Financial analysis competency สมรรถนะการจัดการคุณภาพ Total quality management competency สมรรถนะทักษะการสื่อสาร Communication Skills competency
Sandwith (1993)	สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ Conceptual-creative competency สมรรถนะภาวะความเป็นผู้นำ Leadership competency สมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal competency สมรรถนะการบริหารงาน Administrative competency สมรรถนะเชิงเทคนิค (ความรู้และทักษะ) Technical (Knowledge and Skills) competency
Sparrow (1994)	สมรรถนะเชิงพฤติกรรม Behavioral competency สมรรถนะเชิงการจัดการ Managerial competency สมรรถนะหลัก Core competency
Nordhaug (1998)	สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ Task-Specific competency สมรรถนะเฉพาะองค์กร Firm-Specific competency สมรรถนะเฉพาะอุตสาหกรรม Industry-Specific competency
Agut et al (2003)	สมรรถนะเชิงเทคนิค Technical competency สมรรถนะทั่วไป Generic competency ได้แก่ ศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ Job performance efficacy, การควบคุมตนเองและ

	ความสัมพันธ์กับสังคม Self control and social relationship พฤติกรรมเชิงรุก proactive behavior
--	--

รายการของสมรรถนะที่ถูกแบ่งประเภทต่างกันไป มีทั้งสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กร ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาไม่น้อยไม่เท่ากันนี้ เป็นอุปสรรคประการหนึ่งของงานวิจัย ด้วยจำนวนของสมรรถนะในวรรณกรรม จึงทำให้ยากต่อการสร้างเครื่องมือการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย นอกจากนี้ แม้ว่าจะมีการแบ่งประเภทของสมรรถนะให้มีจำนวนที่น้อยลงและครอบคลุมแล้ว แต่อาจปฏิเสธไม่ได้ว่า ความหลากหลายของสมรรถนะนั้น ทำให้เกิดข้อจำกัดของการศึกษาสมรรถนะ โดยอาจจะนำมาซึ่งข้อถกเถียงว่า สมรรถนะใด อยู่ในประเภทสมรรถนะแบบใด หรือว่า สมรรถนะเช่นนี้ ควรใช้ชื่อเรียกที่เป็นสากลว่าอย่างไร ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่าน อาจจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันไปได้

แต่จุดเน้นของการวิจัยนี้ คือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะบุคคลตามที่ องค์กรต้องการ จะเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างสมรรถนะองค์กรที่เข้มแข็ง ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า คำว่าสมรรถนะในงานวิจัยนี้ จะเน้นที่ สมรรถนะบุคคล (Individual competency) เป็นหลัก

จากการทบทวนหนังสือของ Rychen and Salganick (2003) พบข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า สมรรถนะบุคคล เป็นสมรรถนะที่บุคคลสร้างขึ้นในตน จากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งรอบตัว โดยธรรมชาติของสมรรถนะเช่นนั้น จะมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) สมรรถนะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ได้ต่อกับกลุ่มทางสังคมที่แตกต่างกัน (interacting in socially heterogeneous groups) ได้แก่

- a. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
- b. ความสามารถในการประสานงาน
- c. ความสามารถในการจัดการและแก้ไขความขัดแย้ง

ซึ่งในความเห็นของ Gonczi and Hager (2010) เห็นว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในระดับนานาชาติ เพราะว่าเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริการของความเป็นสากลที่ต้องการความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสมรรถนะด้านทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลจะอยู่ในกลุ่มนี้

- 2) สมรรถนะที่บุคคลแสดงออกโดยอิสระ (acting autonomously) เป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานที่ทุกคนควรมี คือการแสดงออกโดยความคิดเชิงนามธรรมของภาพรวมที่จะเกิดขึ้น สามารถแสดงออกและยืนยันความต้องการของตนเอง สิทธิของตน ความสนใจ ความต้องการและข้อจำกัดของตน

เป็นสมรรถนะส่วนชีวิตบุคคลที่นำมาสร้างความสมดุลกับการทำงาน สมรรถนะนี้ เหมือนกับเป็น การปฏิสัมพันธ์กับตนเอง ซึ่งสมรรถนะด้านแรงขับเคลื่อนใน แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ค่านิยม ทัศนคติ และนิสัยส่วนบุคคลจะอยู่ในกลุ่มนี้

- 3) สมรรถนะในการใช้เครื่องมือ หรือสิ่งที่เรียนรู้ (using tools interactively) เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา การสื่อความด้วยตัวอักษร ภาพ ความรู้ ข้อมูล วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ เทคโนโลยี ซึ่งสมรรถนะด้านความรู้และทักษะจะอยู่ในกลุ่มนี้

ซึ่งงานวิจัยนี้ จะใช้ธรรมชาติของสมรรถนะที่เสนอโดย Rychen and Salganick (2003) เพื่อลด ความแตกต่างในการแบ่งประเภทสมรรถนะ โดยหากนำเอาตารางที่ 3 มาพิจารณาเนื้อหาของสมรรถนะในแต่ละประเภท จะพบว่า ล้วนแล้วแต่อยู่ในขอบเขตของ Nature of Competency ทั้งสามประเภท ดังนี้

ตาราง 4 ตัวอย่างของประเภทสมรรถนะจำแนกตามธรรมชาติของสมรรถนะที่เสนอโดย Rychen and Salganick (2003)

นามนักวิจัย	ประเภทของสมรรถนะ	ประเภทของสมรรถนะที่แบ่งโดยธรรมชาติของสมรรถนะ		
		interacting in socially heterogeneous groups	acting autonomously	using tools interactively
Umbreit (1992)	สมรรถนะภาวะความเป็นผู้นำ Leadership competency	✓		
	สมรรถนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management competency	✓		
	สมรรถนะการตลาด Marketing competency			✓
	สมรรถนะการวิเคราะห์การเงิน Financial analysis competency			✓
	สมรรถนะการจัดการคุณภาพ Total quality management competency			✓
	สมรรถนะทักษะการสื่อสาร Communication Skills competency			✓

นามนักวิจัย	ประเภทของสมรรถนะ	ประเภทของสมรรถนะที่แบ่งโดย ธรรมชาติของสมรรถนะ		
		interacting in socially heterogeneous groups	acting autonomously	using tools interactively
Sandwith (1993)	สมรรถนะการคิดเชิงสร้างสรรค์ Conceptual- creative competency		✓	
	สมรรถนะภาวะความเป็นผู้นำ Leadership competency	✓		
	สมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal competency	✓		
	สมรรถนะการบริหารงาน Administrative competency			✓
	สมรรถนะเชิงเทคนิค (ความรู้และทักษะ) Technical (Knowledge and Skills) competency			✓
Sparrow (1994)	สมรรถนะเชิงพฤติกรรม Behavioral competency	✓		
	สมรรถนะเชิงการจัดการ Managerial competency			✓
	สมรรถนะหลัก Core competency	✓	✓	✓
Nordhaug (1998)	สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ Task-Specific competency	✓	✓	✓
	สมรรถนะเฉพาะองค์กร Firm-Specific competency	✓	✓	✓
	สมรรถนะเฉพาะอุตสาหกรรม Industry- Specific competency	✓	✓	✓

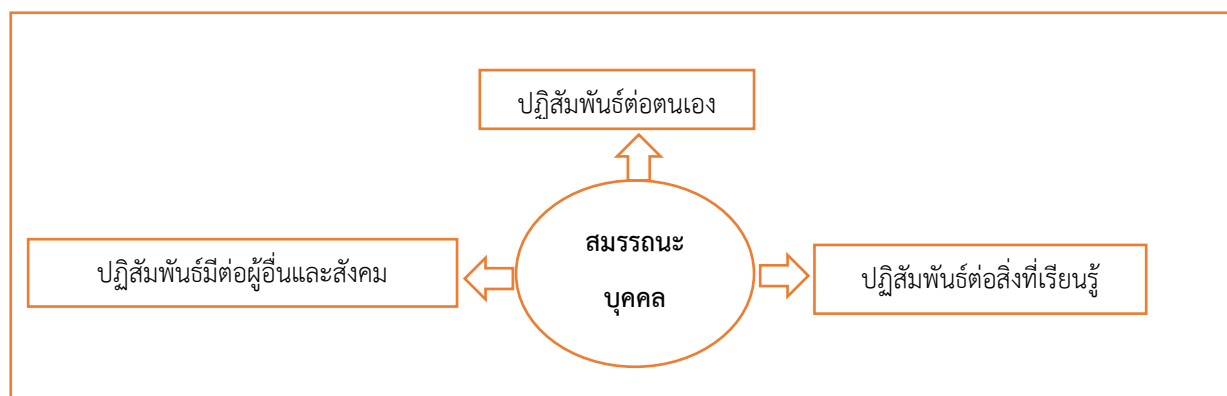
นามนักวิจัย	ประเภทของสมรรถนะ	ประเภทของสมรรถนะที่แบ่งโดย ธรรมชาติของสมรรถนะ		
		interacting in socially heterogeneous groups	acting autonomously	using tools interactively
Agut et al (2003)	สมรรถนะเชิงเทคนิค Technical competency สมรรถนะทั่วไป Generic competency ได้แก่ ศักยภาพในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ Job performance efficacy, การควบคุม ตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม Self control and social relationship พฤติกรรม เชิงรุก proactive behavior	✓	✓	✓

เมื่อพิจารณาธรรมชาติของสมรรถนะที่เสนอโดย Rychen and Salganick (2003) ก็จะทำให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกและภายในบุคคล ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญของงานวิจัยนี้ การคือการค้นหาสมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยลักษณะของจิตบริการนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ให้บริการหรือเจ้าของสถานที่ (Host) กับ ผู้มาเยือน (Guest) โดยผู้ให้บริการต้องมีความสามารถในการดูแลผู้มาเยือนให้รู้สึกประทับใจและมีประสบการณ์ที่ดี (Lashley and Morrison, 2000) สมรรถนะบุคคลที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นและสังคม คือสมรรถนะโต้ตอบกับกลุ่มทางสังคมที่แตกต่างกัน (interacting in socially heterogeneous groups) ซึ่งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการนั้นมีบทบาทมาก ไม่ว่าจะเป็น การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้มาเยือน หรือผู้รับบริการ การประสานงานหรือทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรมกับบริษัทนำเที่ยว กับสายการบิน หรือกับร้านอาหาร นอกจากนั้น การปฏิสัมพันธ์ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการนั้นต้องการความสามารถของบุคคลในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่มีพื้นหลังทางสังคม วัฒนธรรม และเชื้อชาติต่างกันอีกด้วย ซึ่งบุคคลจะปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มคนที่แตกต่างกันไป สมรรถนะกลุ่มนี้หมายถึงความสามารถในการเขียน การฟัง การพูด การรับรู้ข้อมูล การวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ในขณะเดียวกัน สมรรถนะบุคคลที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อตนเอง คือสมรรถนะที่แสดงออกโดยอิสระ (acting autonomously) ก็เป็นส่วนสำคัญในการสรรค์สร้างบุคลิกของผู้ให้บริการที่ดี เช่น การมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการผู้อื่น รู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงออกซึ่งทัศนคติที่บวกโดยมองเห็นวิสัยทัศน์ในอนาคตของสิ่งที่กำลังทำอยู่

และสุดท้าย คือ สมรรถนะบุคคลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อสิ่งที่เรียนรู้ (using tools interactively) เป็นสมรรถนะจำเป็นและสำคัญต่อทุกวิชาชีพ ไม่เพียงแต่กับวิชาชีพการท่องเที่ยวและการบริการเท่านั้น บุคคลจะเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวผ่านการเรียนรู้ในโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา หรือแม้แต่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็น ภาษา ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือการฝึกฝนทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

เนื้อหาวรรณกรรมในส่วนนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของกรอบในการวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ดังรูปภาพที่ 1 ในด้านล่าง



รูป 1 สมรรถนะบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับตนเอง กับสิ่งที่ตนเรียนรู้ กับผู้อื่นและสังคม

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จะพิจารณาสมรรถนะเชิงปฏิสัมพันธ์ทั้งสามด้าน โดยจะอภิปรายในเนื้อหาด้านล่างต่อไป

2.1.2.1 การใช้สมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและในสถานประกอบการ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรในระยะแรกๆ โดยประเทศออสเตรเลีย ในช่วงปีค.ศ. 1980 มีรายงานฉบับหนึ่ง ชื่อว่า Finn Report กล่าวถึงความจำเป็นเร่งด่วน ที่ภาคการศึกษาในประเทศออสเตรเลียจะต้องทบทวนว่า ควรจะพัฒนาสมรรถนะใดบ้างให้แก่ นักเรียนนักศึกษาเพื่อทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น เมื่อนักเรียนนักศึกษาเหล่านั้นจบการศึกษาไป ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้เรียน ได้งานทำมากที่สุด นั่นก็คือการส่งเสริม สิ่งที่เราเรียกว่า Employability นั่นเอง โดยในรายงาน Finn Report มีการกล่าวถึงเนื้อหาของ

สมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาเร่งด่วน ได้แก่ ด้านภาษาและการสื่อสาร ด้านตัวเลขและการใช้เทคโนโลยี ด้านทักษะระหว่างบุคคล และด้านการแก้ปัญหา (Gonczi and Hager,2010)

ต่อมาในปี 1991 แนวคิดเรื่องสมรรถนะที่บัณฑิตที่จบการศึกษาควรมี ใน Finn Report ถูกนำมาศึกษาเพิ่มเติม และขยายเป็นสมรรถนะอีก 7 สมรรถนะ ในรายงานที่เรียกว่า the Mayer Report ในปี 1993 โดยสมรรถนะดังกล่าวถือว่าเป็น Employment-related competency แห่งประเทศออสเตรเลีย สมรรถนะทั้ง 7 สมรรถนะ ได้แก่

- ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์และจัดระเบียบข้อมูล (Collecting, analyzing and organizing information)
- ความสามารถในการสื่อสารความคิดและข้อมูล (Communicating ideas and information)
- ความสามารถในการวางแผนและการจัดการกิจกรรม (Planning and organizing activities)
- ความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นและการทำงานเป็นทีม (Working with others and in teams)
- ความสามารถในการใช้แนวคิดและเทคนิคทางคณิตศาสตร์ (Using mathematical ideas and techniques)
- ความสามารถในการแก้ปัญหา (Solving problems)
- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Using technology)
- ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความเข้าใจในวัฒนธรรม (Displaying cultural understanding)

ผลจากการนำเสนอ Finn Report และ the Mayer Report ในออสเตรเลีย ได้จุดประกายให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในประเทศต่างๆทั่วโลก ดังเช่น สถานประกอบการกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย ที่มีการร่วมกันกำหนดสมรรถนะของบัณฑิต ที่จะเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของมาเลเซีย (Shariff et al, 2015) โดยวิธีการที่นำเอาสมรรถนะมาเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษานี้ เรียกว่า Competency Based Education ซึ่งการศึกษารูปแบบดังกล่าว ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างภาคการศึกษาและสถานประกอบการในการยกระดับคุณภาพการบริการของวิชาชีพแต่ละวิชาชีพ แม้ว่าสถาบันการศึกษาและสถานประกอบการจะมีจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่แตกต่างกันในหลักการ แต่เป็นเรื่องจำเป็นที่สถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ต้องทำงานร่วมกันในการ

กำหนดสมรรถนะที่ต้องการ (Ridzuan, Ahmat and Azdel, 2014) โดยทั่วไปแล้ว ควรจะต้องมีการบูรณาการจากทั้งสองทาง (Two ways integration) ได้แก่

- 1) สถาบันการศึกษานำสมรรถนะวิชาชีพที่กำหนดร่วมกับสถานประกอบการไปบูรณาการกับการออกแบบหลักสูตร การเรียนการสอน และ
- 2) สถานประกอบการนำสมรรถนะวิชาชีพที่กำหนดร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือกำหนดโดยนโยบายรัฐบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในองค์กร (Gonczi and Hager, 2010, p.404)

การศึกษาและการอบรมบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-based Education /Training) นั้น มีหลักการ คือ การมุ่งพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรม ตั้งแต่เขาเหล่านั้นเป็นนักเรียนนักศึกษาอยู่ในระบบการศึกษา ทั้งระดับอาชีวศึกษา อุดมศึกษา เพื่อเตรียมพร้อมให้มีสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการ เนื้อหาในการจัดการศึกษาหรือจัดอบรมก็มีเนื้อหาที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการในแต่ละอุตสาหกรรม กฎระเบียบนโยบายด้านการศึกษาและส่งเสริมเศรษฐกิจของแต่ละภูมิภาคหรือแต่ละประเทศ ดังนั้นรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะจึงมีหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน พลวัตรของอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือพลวัตรจากองค์ประกอบภายนอก ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงกฎหมายและระเบียบต่างๆ อาทิ เช่น

- การกำหนดให้สถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมในการวิพากษ์หลักสูตร
- การพัฒนาหลักสูตรร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับสถานประกอบการ
- การจัดการบูรณาการการเรียนกับการทำงาน (Work Integrated Learning)
- การให้ทุนสนับสนุนการผลิตบัณฑิตแก่สถาบันอุดมศึกษา
- การตั้งสถาบันการอบรมที่มีเนื้อหาทางวิชาการเป็นศูนย์กลาง (Academic Oriented) ในสถานประกอบการ โดยในหลายๆแห่ง ต่อมาได้พัฒนากลายเป็นสถาบันการศึกษา เช่น สถาบันปัญญาภิวัฒน์ ในประเทศไทย หรือ CPAll Academy เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การนำสมรรถนะมาการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องอาศัยการทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพของสองภาคส่วน ทั้งสถาบันอุดมศึกษา และสถานประกอบการ ทั้งสองภาคส่วนจะต้องบูรณาการการทำงานในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น ภาคการศึกษาจึงต้องปรับตัวเป็นอย่างมาก ต้องรับฟังความต้องการของสถานประกอบการว่าต้องการจ้างงานบัณฑิตที่มีสมรรถนะแบบใด แล้วก็นำไปปรับหลักสูตร ปรับวิธีการ

เรียนการสอน ถ่ายทอดและพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดการจ้างงาน(Employment) ที่สูงที่สุด อันจะเห็นได้จากการที่รัฐบาลไทยให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยหนึ่งในปัจจัยชี้วัด คือ อัตราการได้งานทำและได้งานทำตรงสาขาของบัณฑิต

2.1.2.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

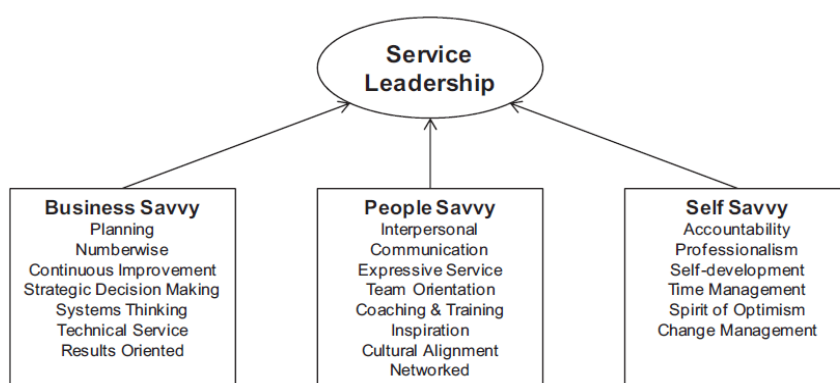
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยธุรกิจบริการที่หลากหลายจำนวนมาก กลุ่มธุรกิจดังกล่าว ประกอบด้วย ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจบริษัทที่มุ่งสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยว และการได้รับบริการที่ดีแก่นักท่องเที่ยว หรือ ผู้มาเยี่ยมเยือน อาจกล่าวได้ว่า อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการเป็นอุตสาหกรรมของ เจ้าบ้าน และผู้มาเยือน (Host and Guest Industry) การพัฒนาสมรรถนะพนักงานในองค์กรด้านการท่องเที่ยวและการบริการ ต้องการสมรรถนะที่แตกต่างจากองค์กรที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้า การท่องเที่ยวและการบริการมุ่งเน้นการส่งมอบประสบการณ์การบริการ หรือ Service Experiences ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์ (Experience Economy) (Bitner et al, 1994) สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการแล้ว บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ส่งมอบประสบการณ์ Jauhari (2006) กล่าวถึงสมรรถนะสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการว่า เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้พนักงานเพื่อสร้างคุณค่า (Value) เช่น ในสาขาการโรงแรม พนักงานโรงแรม เป็นด่านแรก และด่านสุดท้ายในการสร้างความประทับใจแก่ผู้มารับบริการ ตั้งแต่พนักงานเปิดประตู พนักงานฝ่ายต้อนรับ พนักงานอำนวยความสะดวกขึ้นลิฟท์ แม่บ้านผู้ทำความสะอาดห้อง หรือแม้แต่พนักงานเสิร์ฟในห้องอาหาร พนักงานทุกตำแหน่งในโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Staff) เป็นผู้ต้อนรับลูกค้า แก้ไขปัญหา ทำให้เกิดความสบายใจ และทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดในขณะที่ลูกค้ามาพักแรม และในสาขาการท่องเที่ยว บุคลากรด้านการท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นมัคคุเทศก์หรือพนักงานตัวแทนขายบัตรโดยสาร อาจมีบทบาททั้งการเป็นครู ที่ปรึกษา เพื่อนและผู้ให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง ดังนั้น คุณภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ คือคุณค่าที่ คน หรือ บุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงสุดที่จะทำให้ผู้รับบริการรับรู้มีความพึงพอใจและประทับใจ (Harrell-Cook, 2002)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า สมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวการบริการมีหลากหลายวิธีการจำแนก (Jauhari, 2006) มักแบ่งเป็นประเภทใหญ่สองประเภท คือ 1) สมรรถนะตามประเภทอาชีพ เช่น สมรรถนะอาชีพพ่อกครัว สมรรถนะอาชีพพนักงานต้อนรับ สมรรถนะอาชีพมัคคุเทศก์ และ 2) บริบทของพื้นที่ที่ศึกษา เช่น สมรรถนะของพนักงานบริการในประเทศไทย ในโรงแรม ในสถานประกอบการแต่ละแห่ง เป็นต้น ซึ่งหากพิจารณาในแง่นี้ แล้ว การศึกษาวิจัยสมรรถนะของบุคลากรใน

อุตสาหกรรมนี้ อาจจะถูกเหมือนกับว่าคล้ายคลึงกับอุตสาหกรรมอื่นทั่วไป แต่ก็เผชิญกับความท้าทายเช่นเดียวกัน ดังที่ได้อภิปรายไว้ข้างต้น ใน 2.1.2 เพราะในการศึกษาวิจัยด้านสมรรถนะในทุกบริบท อุตสาหกรรม มีการใช้คำ (terminology) นิยาม (definition) ที่มีความคล้ายคลึง ทับซ้อน และมีรายละเอียดมากน้อยแตกต่างกันไป ดังเช่น รายละเอียดของสมรรถนะวิชาเชฟ (Chef) เพียงตำแหน่งเดียว พบว่ามีสมรรถนะมากถึง 35 ข้อ (Zopiat, 2010)

วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ คือการวิเคราะห์สมรรถนะโดดเด่น ที่ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ไม่สามารถมีใครเทียบเคียงได้ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ว่าวรรณกรรมด้านสมรรถนะ (Literature of Competency) จะแสดงให้เห็นถึงรายการสมรรถนะเป็นจำนวนมาก แต่ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า จะมีสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นบางด้านเท่านั้น ที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไปต่อสู่ในตลาดการท่องเที่ยวระดับนานาชาติได้

Testa and Sipe (2012) ได้วิเคราะห์สมรรถนะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ในธุรกิจที่หลากหลาย เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น และพบว่า สมรรถนะของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ จะต้องนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า “....facilitate guest satisfaction...” (Testa and Sipe, 2012) งานวิจัยของ Testa and Sipe จึงได้เสนอสมรรถนะผู้นำในการบริการ เรียกว่า Service Leader Competency Model ซึ่งเป็นกรอบสมรรถนะจิตบริการ ที่พัฒนาภายใต้ Guest-Centered Framework ซึ่งจะมุ่งเน้นสมรรถนะในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้มาเยี่ยมเยือนเป็นหลัก (Testa and Sipe, 2012) Service Leader Competency ประกอบด้วย สมรรถนะสามกลุ่ม ดังปรากฏในรูป 3



รูป 2 กลุ่มสมรรถนะผู้นำการบริการ (Testa and Sipe, 2012, p.652)

สมรรถนะสามกลุ่มนี้ มาจากการสกัดเนื้อหาพฤติกรรมบริการที่กลุ่มตัวอย่างในงานของ Testa and Sipe เชื่อว่ามีความสำคัญต่อการสร้างคุณภาพการบริการระดับสูง สมรรถนะกลุ่มแรก Business Savvy คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างผลกำไร เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจโดยตรง ประกอบด้วย

การวางแผน Planning

การใช้ข้อมูลและตัวเลข Numberwise

การมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Continuous Improvement

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Strategic Decision Making

การคิดเป็นระบบ System Thinking

การให้บริการเชิงเทคนิค Technical Service

การมุ่งผลลัพธ์ที่จะได้ Results Oriented

สมรรถนะกลุ่มที่สอง People Savvy คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ ซึ่งสมรรถนะกลุ่มนี้ จะมีความใกล้เคียงกับสมรรถนะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม ในรูป 2 สมรรถนะกลุ่มที่สองนี้ประกอบด้วย

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal communication

การให้บริการเชิงนำเสนอ Expressive service

การมุ่งเน้นทีม Team Orientation

การให้คำแนะนำและอบรม Coaching and Training

การสร้างแรงบันดาลใจ Inspiration

การทำงานสอดคล้องกับวัฒนธรรม Cultural Alignment

การสร้างเครือข่าย Networked

สมรรถนะกลุ่มที่สาม คือ Self Savvy คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะเชิงปฏิสัมพันธ์กับตนเอง ในรูป 2 ได้แก่

ความน่าเชื่อถือในตน Accountability

ความเป็นมืออาชีพ Professionalism

การพัฒนาตนเอง Self-Development

การจัดการเวลา Time management

จิตวิญญาณในการคิดบวก Spirit optimism

การจัดการความเปลี่ยนแปลง Change Management

และในสมรรถนะแต่ละกลุ่ม แต่ละรายการ ก็จะมีรายละเอียดของสมรรถนะที่สอดคล้องกันแยกย่อยออกไปอีกจะสังเกตได้ว่ารายการสมรรถนะที่ Testa and Sipe นำเสนอนี้ ครอบคลุมการทำงานบริการตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้ควบคุมงาน เพราะสมรรถนะบางอย่างเป็นสมรรถนะเชิงรุก ที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ หรือการให้คำแนะนำและอบรม จะเห็นได้ว่า สมรรถนะทั้งสามกลุ่มของ Testa and Sipe นี้ มีความสอดคล้องกับธรรมชาติของสมรรถนะที่เสนอโดย Rychen and Salganick (2003) โดย Business Savvy มีความสอดคล้องกับ Using tools interactively competency Self Savvy มีความสอดคล้องกับ Acting Autonomously Competency และ People Savvy มีความสอดคล้องกับ Interacting in socially heterogenous

ในบรรดาสมรรถนะทั้งสามกลุ่มนั้น สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับคน (People Savvy) หรือความสัมพันธ์กับคน ไม่ว่าจะเป็นกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับลูกค้า ถือว่าเป็นสมรรถนะกลุ่มที่สำคัญ และปรากฏอยู่ในรายการสมรรถนะที่ศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการเป็นจำนวนมาก เนื่องด้วยบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่ง“คน” (People) เป็นส่วนสำคัญที่สุดของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คน เป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์องค์กร และเป็นผู้สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่มีคุณค่า (Value Experience) แก่ลูกค้า (Barlett & Ghoshal, 2002)

ไพน์และกิลมอร์ (Pine and Gilmore, 1999) กล่าวว่า หัวใจสำคัญขององค์กรที่ให้บริการในอุตสาหกรรมต้อนรับถึงประสบการณ์ในการรับบริการ ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีคนเป็นผู้ส่งมอบ (deliver) บริการนั้นๆ แก่ผู้มาเยี่ยมชม (Visitor) หรือแขกผู้มาเยือน (Guest) โดยจะเป็นตัวแทนส่งมอบ (Active

agent) และนำไปสู่การสรรค์สร้างประสบการณ์ที่ไม่รู้ลืม (Memorable Experience) (Becker & Gerhart, 1996) ดังนั้นสมรรถนะของบุคลากร หรือ “คน” ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด แม้ว่าวรรณกรรมด้านสมรรถนะอาจจะกล่าวถึง สมรรถนะองค์กร ควบคู่ไปกับสมรรถนะบุคคล แต่งานวิจัยนี้ จะมุ่งศึกษาสมรรถนะของบุคลากรเป็นหลักและศึกษาว่าสมรรถนะใดบ้างที่บุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการควรมี

Kay and Russette (2000) และ Groonroos (1983) เสนอว่า สมรรถนะของบุคลากรในการให้บริการ ควรมีลักษณะที่ “ให้ความสำคัญมุ่งเน้นต่อลูกค้า” หรือที่เรียกว่า **Guest-oriented competency** หรือ “มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” หรือ **Guest-Centered Competency** ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวเป็นสมรรถนะเชิงการแสดงออกได้ตอบ (**Expressive Competency**) มากกว่าสมรรถนะเชิงเทคนิค (**Technical Competency**) เพราะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการนั้น พนักงานมีโอกาสในการติดต่อกันระหว่างบุคคล ได้พบปะกับผู้ให้บริการอย่างใกล้ชิด (Singal, 2015, p. 118) นักวิจัยด้านการบริการ เรียกสมรรถนะประเภทนี้ด้วยคำที่คล้ายคลึงกัน เช่น

Brophey and Kiely (2002) เรียกว่า **Guest Care Competency** หรือสมรรถนะในการดูแลลูกค้า

Siu (1998) เรียกว่า **Guest Concern Competency** หรือสมรรถนะเกี่ยวกับลูกค้า

Reynold (2000) เรียกว่า **“Focus on Guest” Competency** หรือสมรรถนะที่มุ่งเน้นลูกค้า

OKeily et al (1994) เรียกว่า **Human Relation Competency** หรือสมรรถนะความสัมพันธ์กับมนุษย์

Baum(1990) และ Tas (1998) เรียกว่า **Soft competency** หรือ ทักษะในการติดต่อกับมนุษย์ด้วยกัน (**Human relation Skill**)

และจากการวิเคราะห์สมรรถนะที่ให้ความสำคัญมุ่งเน้นต่อลูกค้า พบว่ารายการสมรรถนะสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา Problem Solving Competency
- 2) สมรรถนะในการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal Communication Competency
- 3) สมรรถนะที่มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า Guest Service Oriented Competency

โดยมีรายละเอียดปรากฏในตารางข้างล่างดังต่อไปนี้

ตาราง 5 สมรรถนะที่ให้ความสำคัญมุ่งเน้นต่อลูกค้า (Guest-Oriented Competencies)

รายการสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้อื่น	รายการอ้างอิง	ประเด็นที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ปรากฏในงานศึกษาอื่นๆ
Manage guest problems with understanding and sensitivity	Tas (1988) Baum (1990) Christou and eaton (2000) Tsai et al (2006) (Lin, 2002)	Problem Solving Competency
Resolving guests' problem quickly, efficiently and courteously	Hsu and Gregory (1995)	
Solve guest problems	Nelson and Dopson (2011)	
Recognizing and solving guest problems	Lin (2002)	
Deal effectively with guest's problems,”	Raybould and Wilkins,2006	
Communicating with clients, guests	(Enz et al, 1993)	Interpersonal Communication competency
Interacts smoothly with a wide variety of people- e.g., guests, staff, contractors	Tas et al, 1996	
Communicating with clients and guests	chung,2000	
Demonstrate empathy in dealing with guests and staff	Raybould and Wilkins,2006	
Actively and frequently listens directly to guests	Chung (2000) Herrera et al (2003)	
Develop positive guest relationships	Kay and Moncarz (2004) Lin (2002) Tsai et al (2006) Nelson and Dopson (2011)	

รายการสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการ กับผู้อื่น	รายการอ้างอิง	ประเด็นที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ ปรากฏในงานศึกษาอื่นๆ
Demonstrate cultural awareness in dealings with staff and guests.	Raybould and Wilkins (2006)	
Understanding (subordinate/superior/guest) needs	Li and Wang (2010)	
Developing a service-orientation	Ashley et al (1955)	Guest Service Quality Oriented competency
Adapt the organization to meet guest needs	Nelson and Dopson (2011)	
Develops action plans to meet guest needs	Chung (2000) Herre ra et al (2003)	
Process guest receptions, arrivals, and departures	Raybould and Wilkins (2006)	
Anticipate client needs	Tsai et al (2006)	
Guest feedbacks skill	Ashley et al (1955)	
Identify and defining problems of guest relations	Chung (2000), Lin (2002)	
Having knowledge in quality assurance”	Kay and Moncarz (2004)	
Maintaining consistent service quality and work standards	Lin (2002)	

แนวคิดหลักในเรื่องนี้ จะนำไปสู่การพัฒนากรอบสมรรถนะสำหรับหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ในข้อ 2.1.3 ต่อไป

2.1.2.3 แนวคิด “สมรรถนะโดดเด่น” เพื่อพัฒนาสมรรถนะจิตบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย

ดังที่อภิปรายในบทที่ 1 งานวิจัยนี้ไม่ได้มีจุดเน้นในการศึกษารวบรวมสมรรถนะทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการทำงาน แต่มีจุดเน้นในการหาว่า สมรรถนะใด เป็นสมรรถนะที่จะสร้างความโดดเด่น แก่

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทย เป็น“สมรรถนะจิตบริการแบบไทย” แนวคิดเรื่องสมรรถนะ หรือ Distinctive Competencies จะมีลักษณะที่เพิ่มเติมจาก สมรรถนะ คือ ต้องเป็นสมรรถนะบุคคลหรือองค์กร ที่คู่แข่งจะไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือที่เรียกว่า สมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Eden & Ackermann, 1998) โดยสมรรถนะโดดเด่น ควรจะต้องมีลักษณะดังนี้

- มีเพียงหนึ่งเดียวและมีสิ่งใดมาแทนไม่ได้
- หาได้ยากในหมู่คู่แข่ง
- ยากที่จะเลียนแบบ
- เป็นโอกาสที่หาได้ยากที่จะได้สัมผัส
- ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991)

สมรรถนะโดดเด่นสามารถสร้างได้ โดยการกำหนดแนวทางในการสร้างระบบเพื่อคงไว้ซึ่งสมรรถนะโดดเด่น ไม่ว่าจะเป็น การกำหนดไว้ในเป้าหมาย พันธกิจขององค์กร การสอดแทรกไว้ในการทำแผนกลยุทธ์องค์กร หรือแม้แต่การใช้กลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ สมรรถนะบุคคลสามารถเป็นสมรรถนะโดดเด่นได้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กลุ่มธุรกิจที่ต่างกันก็มีสมรรถนะโดดเด่นที่เฉพาะตน Bouzdine-Chaneeva (2006) พบว่า ธุรกิจไวน์นั้นมียอดประกอบของสมรรถนะโดดเด่น 8 ด้าน โดยวิเคราะห์ภายใต้บริบทของธุรกิจไวน์ ได้แก่ ด้านการผลิต (production) ด้านแรงงาน (labour) ด้านต้นทุนราคา (cost) ด้านคุณภาพ (quality ด้านการลงทุน(Investmment) ด้านตลาด (market) ด้านการแข่งขัน(competition) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับตัวแทนขาย (clients/sales)

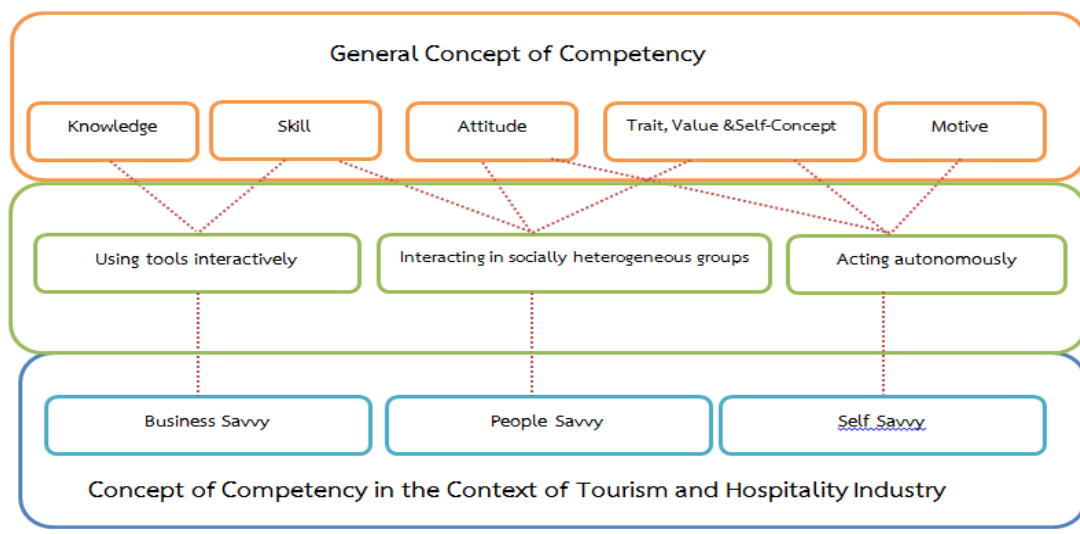
หากคำว่า สมรรถนะโดดเด่น ถูกนำมาใช้ในบริบทของแหล่งท่องเที่ยว ก็จะหมายถึง “...those that are unique to the destination” หรือสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ในจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว ซึ่งในที่นี้หมายถึงจุดหมายปลายทางโดยภาพรวม เช่น ประเทศไทย ประเทศมาเลเซีย หรือ จังหวัดภูเก็ต เป็นต้น (Godfrey & Clarke, 2000, p. 131)

2.1.3 การบูรณาการแนวคิดเรื่องสมรรถนะจาก มาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวในระดับอาเซียน มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย และวรรณกรรมด้านสมรรถนะอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวและการบริการ

การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยในบทที่ 3 ซึ่งงานวิจัยนี้จะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Methods) โดยการบูรณาการความเห็นร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทั้งจากสถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายดังกล่าว การสร้างเครื่องมือการวิจัย ต้องอาศัยการสังเคราะห์แนวคิดเรื่องสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ 3 แหล่งด้วยกัน ได้แก่

1. รายการสมรรถนะจากมาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวในระดับอาเซียนจาก ข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไป จากทั้งสาขาการโรงแรมและสาขาการท่องเที่ยว
2. มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ของสาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทั้งคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ 6 คุณลักษณะ ควบคู่ไปกับ มาตรฐานผลการเรียนรู้อีก 16 รายการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า สะท้อนสมรรถนะวิชาชีพที่สอดคล้องกับรายการสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปจากข้อตกลงร่วมกันว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน
3. วรรณกรรมที่ศึกษาสมรรถนะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบริการ โดยผู้วิจัยได้บูรณาการข้อเสนอของ Rycken and Salganick (2003) และ Testa and Sipe (2012) เข้าด้วยกัน

ผลจากการสังเคราะห์สมรรถนะจากทั้งสามแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้สกัดรายการสมรรถนะออกเป็นสามกลุ่มหลัก ดังรูป 4



รูป 3 รายการสมรรถนะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยการสังเคราะห์จากวรรณกรรม

จากรูป 4 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะจากสามแหล่งข้อมูล เส้นประที่เชื่อมโยงระหว่างกัน ทำให้เห็นลักษณะความเชื่อมโยงและคล้ายคลึงกันของสมรรถนะ ทั้งจากความรู้ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยม ความคิดเกี่ยวกับตนเอง และแรงขับภายใน รวมถึงเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กับบุคคล และกับตนเอง กล่าวได้ว่า รายการสมรรถนะทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน (Interdependene of Competencies) จึงนำไปสู่การจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็นสามกลุ่ม มีทั้งสิ้น 44 รายการด้วยกัน รายการสมรรถนะทั้ง 44 รายการ มีดังนี้

กลุ่ม 1. กลุ่มที่บูรณาการความรู้ ทักษะ การปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่เรียนรู้ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร

ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ Knowledge in Tourism and Hospitality products

ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ Knowledge in professional ethics

ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ Knowledge in professional laws and regulations

ความสามารถในการใช้ภาษาไทย Use of Thai language

ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ Use of foreign language

ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ Use of business tools

ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ Use of multidiscipline

ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข Use of data, diagrams and numbers

ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน Ability to perform financial transaction

ความสามารถในการคิดเป็นระบบ Ability to think systematically

ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Ability to make decision strategically

ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์ Ability to think critically and analytically

ความสามารถในการวางแผน Ability to plan

ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน Ability to perform clerical skill

**กลุ่มที่ 2.กลุ่มที่บูรณาการ การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม และสมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร
ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยสี่กลุ่มย่อย**

สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal Communication

สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with guests

สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with colleague

สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with suppliers

มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ Actively listen

มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร Represent empathy during communication

มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง Diverse cultural awareness/understanding

สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา Problem solving

มีความสามารถในการรับรู้คำตำหนิของแขก Recognize guest complaints

มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก Identify guest problems

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ Solve problem effectively

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ Solve problem courteously

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว Solve problem quickly

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน Solve problem with sensitivity

สมรรถนะให้บริการคุณภาพแก่แขก Quality guest service

มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน Perform standard service process

มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก Adapt service to guest needs

มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก Design action plan to guest needs

ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่มั่นใจได้ Represent service quality assurance

ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ Perform consistent service

สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน Colleague-related competency

ทำงานเป็นทีมได้ Be team player

มีความเป็นผู้นำ Leadership

สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้ Coaching and training

สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน Inspire people

มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย Networking

กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่บูรณาการ ทักษะ ทักษะส่วนตัว ค่านิยม และความคิดเกี่ยวกับตนเอง การปฏิสัมพันธ์กับตนเอง และสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง

มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ Accountability

มีความเป็นมืออาชีพ Professionalism

มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา Self-development

สามารถจัดการเวลาได้ Time management

มีความสามารถในการปรับตัว Adaptability

มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม Honesty and Ethic awareness

มีวินัย Disciplined

มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี Spirit of Optimism

ซึ่งทั้ง 44 สมรรถนะนี้ เป็นกรอบหลักในการพัฒนาข้อคำถามในการสำรวจเชิงปริมาณ และกรอบการวิเคราะห์ธีมในการสัมภาษณ์เชิงลึก อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยได้เพิ่มรายการสมรรถนะอีก 2 ข้อ ซึ่งมาจากคำแนะนำของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และความสามารถในเชิงศิลปหัตถกรรม รวมทั้งสิ้น มี **46 รายการสมรรถนะ** (ดูรายละเอียดใน 3.3.1 บทที่ 3)

2.2 สรุปบทที่ 2

บทที่ 2 นี้ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยได้วิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปของวิชาชีพการท่องเที่ยว ที่เป็นข้อตกลงร่วมกันภายในสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน ทำให้เห็นถึงพลวัตรของการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพการท่องเที่ยวในอาเซียน และในประเทศไทย ที่ครอบคลุมตำแหน่งงานด้านการโรงแรม การท่องเที่ยว และการบริการอาหาร เครื่องดื่ม อันเป็นเสาหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษามาตรฐาน

คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ที่ประกาศใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างบัณฑิตด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา มาตรฐานคุณวุฒิดังกล่าว มีส่วนเป็นอย่างมากในการกำหนดสมรรถนะ ทั้งทางด้าน ความรู้ ทักษะ ทศนคติ และการหล่อหลอมบุคลิกของการเป็นผู้ให้บริการแก่นักศึกษาในระดับอุดมศึกษา ต่อมา งานวิจัยด้านสมรรถนะ การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยนักวิชาการทั่วโลก ถูกนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อหาหลักทางทฤษฎี และแนวทางการสกัดรายการสมรรถนะสำหรับการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ในที่สุด การทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 นี้ ทำให้เห็นประมวลรายการสมรรถนะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จำนวน 44 รายการ และต่อมามีการเพิ่มเติม เนื่องด้วยคำแนะนำจากการเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยการสัมภาษณ์เบื้องต้น อีก 2 สมรรถนะ รวมเป็น 46 สมรรถนะ ซึ่งจะนำมาพัฒนาเป็นกรอบในการพัฒนาเครื่องมือการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ สังเคราะห์สมรรถนะโดดเด่นของจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) โดยบูรณาการจากการศึกษา 1) สมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียน 2) มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม และ 3) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ การศึกษาสามสิ่งนี้จะนำมาเป็นกรอบในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย สังเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และนำไปสู่การเสนอต้นแบบของการพัฒนาและอบรมเพื่อสมรรถนะจิตบริการแบบไทยต่อไป โดยรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ (Applied Research) เป็นการวิจัยที่ใช้แนวคิด ทฤษฎี มาคำตอบเพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติ ซึ่งงานวิจัยด้านการท่องเที่ยวส่วนใหญ่ เป็นงานวิจัยเชิงประยุกต์ (Jennings, 2010, p.15) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยที่สอดคล้องกับคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 การกำหนดวิธีการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย

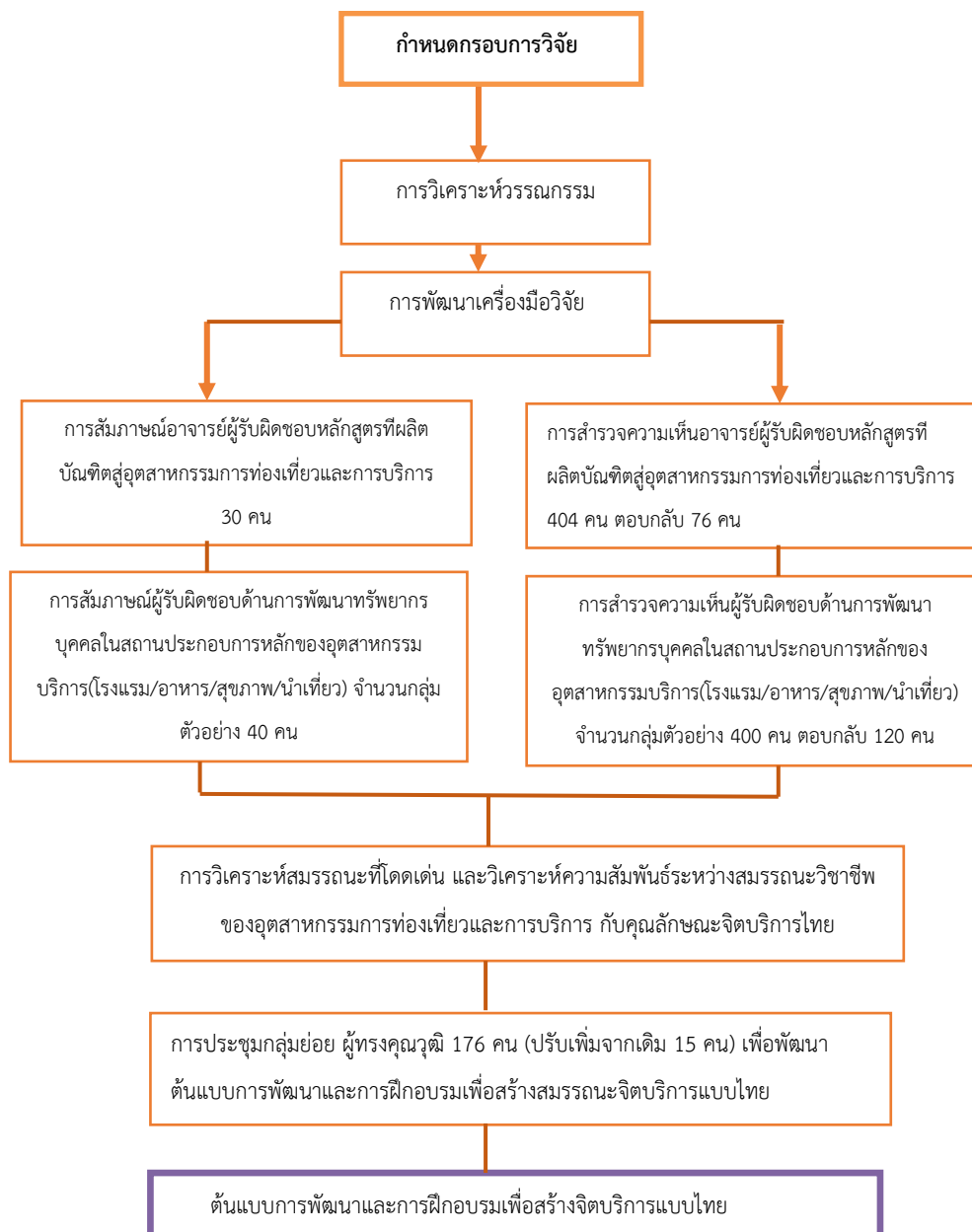
คำถามการวิจัย	แหล่งข้อมูลที่สามารถให้คำตอบได้	วิธีการวิจัย
สมรรถนะโดดเด่น เพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ คือ สมรรถนะใดบ้าง	แหล่งข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับนโยบาย เอกสารและข้อมูล ทุติยภูมิ วิเคราะห์มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) รายละเอียดของหลักสูตร (มคอ.2) ของสาขาวิชาที่ผลิตบัณฑิตเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ นโยบายของสถานประกอบการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จากเอกสารและเนื้อหาเผยแพร่ออนไลน์ เอกสาร	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เปรียบเทียบกับ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์

คำถามการวิจัย	แหล่งข้อมูลที่สามารถให้คำตอบได้	วิธีการวิจัย
	การสื่อสารทางการตลาดของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน การส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ	
	สถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตป้อนสู่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความคิดเห็น
	สถานประกอบการจากกลุ่มธุรกิจหลักใน อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจ อาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงาม และสปา และธุรกิจนำเที่ยว	การสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความคิดเห็น
สมรรถนะโดดเด่นเพื่อ พัฒนาบุคลากรใน อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการ บริการมีความสัมพันธ์ กับคุณลักษณะจิต บริการแบบไทยอย่างไร	สถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตป้อนสู่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก
	สถานประกอบการจากกลุ่มธุรกิจหลักใน อุตสาหกรรม ท่องเที่ยวและการบริการ ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจ อาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงาม และสปา และธุรกิจนำเที่ยว	การสัมภาษณ์เชิงลึก
	บทวิเคราะห์จากโครงการย่อยที่ การพัฒนาแบรนด์ วัฒนธรรมจิตบริการแบบไทย	การวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis
ต้นแบบการพัฒนาและ ฝึกอบรมสมรรถนะจิต บริการแบบไทย เพื่อ พัฒนาบุคลากรใน อุตสาหกรรม ท่องเที่ยวและการ บริการของไทยเป็น อย่างไร	ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรด้านการ ท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทย	การทำการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interviews)

จะเห็นได้ว่า การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม และการสำรวจความเห็น เป็นเครื่องมือหลักในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณไปพร้อมกัน วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ต้องการที่จะหา สมรรถนะโดดเด่น ทั้งในแง่ของ

1. ลักษณะรายละเอียดของสมรรถนะ
2. การสร้างสมรรถนะนั้นแก่บุคลากร
3. การบูรณาการสมรรถนะ กับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย ต้องใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ

ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยมีการสำรวจระดับความสำคัญของสมรรถนะ (Importance Degree of competency) ซึ่งต้องใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้นขั้นตอนการวิจัย จึงมีรายละเอียดของวิธีวิจัยดังต่อไปนี้



รูป 1 กระบวนการวิจัย

จากรูปภาพแสดงขั้นตอนการวิจัยจะเห็นการทำงานวิจัยคู่ขนาน ระหว่างการการสำรวจความคิดเห็น หรือการทำ Opinion Survey กับการสัมภาษณ์เชิงลึก ก่อนที่จะนำไปสู่การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ Indepth Interview คือ เครื่องมือที่ใช้เมื่อนักวิจัยต้องการข้อมูลที่มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง และบางครั้งอาจซับซ้อนในเชิงอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออก มักใช้ในการหา ความหมาย (Meaning) ของสิ่งใดๆ สิ่งหนึ่ง (Smith, 2010, p.110) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจของสมรรถนะโดดเด่น และพิจารณาว่า อะไรทำให้เกิดสมรรถนะนั้นๆ

การสัมภาษณ์กลุ่ม หรือ Focus Group Interview คือเทคนิคการสัมภาษณ์ ที่ได้รับอิทธิพลจากการวิจัยด้านสื่อสารมวลชนและนิเทศศาสตร์ (นิตยา ชูโต, 2551, หน้า 183) การสัมภาษณ์กลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนในกลุ่มที่มีความสามารถในการให้ความเห็น ให้ข้อมูล หรือตอบคำถามวิจัย สะท้อนความคิดเห็นของแต่ละคนในกลุ่ม ในขณะเดียวกัน แต่ละคนในกลุ่ม จะมีโอกาสในการนำเสนอความเห็นที่ปฏิสัมพันธ์ สอดคล้องหรือบางครั้งขัดแย้งกับคนในกลุ่ม ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้วิจัยสามารถเห็นถึงมุมมองที่หลากหลาย และนำไปเติมเต็มเนื้อหาในการอภิปรายเพื่อรายงานผลการวิจัยต่อไป การสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้วิจัยจะเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ในการนำเสนอประเด็น หรืออาจจะให้บุคคลอื่นในคณะวิจัยเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายก็ได้ กระบวนการสัมภาษณ์กลุ่ม มักจะมีการบันทึกเสียง หรือการบันทึกภาพเอาไว้

สำหรับการสำรวจความคิดเห็น หรือ Opinion survey นั้น เป็นวิธีวิจัยที่ทำกันอย่างแพร่หลายในการวิจัยด้านการท่องเที่ยวและการบริการ การสำรวจจะถูกใช้ก็ต่อเมื่อ ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก คำถามที่ใช้ถามในการสำรวจจะสั้น กระชับ ตอบได้ง่าย ไม่ต้องการรายละเอียดข้อมูลมากนัก เครื่องมือในการสำรวจ มักใช้แบบสอบถาม หรือ questionnaire ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิดคละกันไป (Smith, 2010. P.64)

งานวิจัยนี้นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสำรวจความคิดเห็นมาวิเคราะห์ร่วมกับเนื้อหาคุณลักษณะจิตบริการแบบไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ในโครงการย่อย 1 และผู้วิจัยจะสรุปประเด็นเป็นประเด็นสำคัญๆ นำไปใช้ระดมความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Focus groups interviews)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างของเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Focus groups interviews)

การสัมภาษณ์เชิงลึก จะสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มด้วยกัน

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ผู้สอน หรือ อาจารย์ประจำหลักสูตร หรืออาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยว จำนวน 30 คน โดยปัจจุบันมีหลักสูตรด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม ระดับปริญญาตรีทั้งหมด 404 หลักสูตร (ข้อมูลจาก สกอ.) โดยสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอน มี ห้าประเภท ด้วยกันได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัยเอกชน

หลักการในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะใช้การคัดเลือกโดยการพิจารณา โดยจะใช้เกณฑ์และเหตุผลดังต่อไปนี้ คือ เป็นอาจารย์ผู้สอน หรือ อาจารย์ประจำหลักสูตร หรืออาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยว หรือหลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ที่มีอายุการทำงานในฐานะอาจารย์อย่างน้อย 5 ปี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งระยะเวลา 5 ปีนี้เป็นระยะเวลาที่มีโอกาสเห็นถึงพลวัตการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และเคยมีโอกาสดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเพื่อปรับหลักสูตร

สำหรับจำนวนของกลุ่มตัวอย่างนั้น หลักการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการให้สัมภาษณ์เชิงลึกนั้น แม้ว่าในทางทฤษฎีแล้ว จำนวนกลุ่มตัวอย่างของการทำสัมภาษณ์เชิงลึกที่ยอมรับได้ (Acceptable number of interview participant for one research project) คือ 10-15 คน (Smith, 2010, p.111) แต่นักวิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่ 30 คน เพื่อให้ได้จำนวนที่มากขึ้นและครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลาย จากทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึงเปิดโอกาสให้

เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาทั้งในพื้นที่การท่องเที่ยวหลัก เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต กรุงเทพมหานคร ชลบุรี(พัทยา) ขอบแก่น กาญจนบุรี และในพื้นที่การท่องเที่ยวอื่นๆ ด้วย

กลุ่มที่ 2 เป็นตัวแทนของผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในสถานประกอบการ โดยสถานประกอบการดังกล่าว ต้องเป็นสถานประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ใน 4 กลุ่มธุรกิจด้วยกัน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม บริษัทนำเที่ยว ธุรกิจบริการสุขภาพ และธุรกิจร้านอาหาร จำนวนกลุ่มละ 10 คน รวมทั้งสิ้นสี่ธุรกิจ 40 คน ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ในการเลือกสถานประกอบการนั้น มีดังนี้

ธุรกิจที่พักแรม ผู้ให้สัมภาษณ์ในสถานประกอบการที่เป็นธุรกิจที่พักแรมนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลาย โดยเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีลักษณะหลากหลายดังต่อไปนี้ 1) โรงแรมที่เป็นเครือโรงแรมไทย 2) โรงแรมที่เป็นโรงแรมขนาดเล็ก ดำเนินการโดยครอบครัว 3) โรงแรมที่เป็นแบบพำนักระยะยาว (Long Stay) 4) โรงแรมแบบที่เป็น Boutique Resort 5) โรงแรมในเครือนานาชาติ อีกจำนวนหนึ่งด้วย นอกจากนี้ โรงแรมยังต้อง เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย หรือเป็นโรงแรมที่ได้รับความนิยมในเว็บไซต์ Agoda และ Booking.com

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นร้านอาหารชื่อดังในจังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ ได้รับการแนะนำโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานภูมิภาคในจังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย หรือมาจากร้านอาหารที่ได้รับการรีวิวโดยนักท่องเที่ยวในเว็บไซต์ tripadvisor มีทั้งลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวกลุ่ม และนักท่องเที่ยวที่เดินทางด้วยตนเอง บางธุรกิจเปิดกิจการมากกว่า 40 ปี เป็นร้านอาหารชั้นนำ

ธุรกิจบริการสุขภาพ ความงามและสปา ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสถานประกอบการสปาที่ได้รับรางวัลสปาไทย หรือ Thailand Spa Award อีกทั้งได้รับรางวัลกินรีทองคำ หรือว่า Thailand Tourism Award ซึ่งได้รับความนิยมจากลูกค้าชาวต่างชาติเป็นจำนวนมาก เป็นสมาชิกสมาคมสปาไทย หรือเป็นธุรกิจบริการสุขภาพที่ได้รับการรีวิวโดยนักท่องเที่ยวในเว็บไซต์ tripadvisor

ธุรกิจบริษัทนำเที่ยว ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสถานประกอบการที่ให้บริการนำเที่ยวโดยพาคนไทยไปต่างประเทศ พาคนไทยไปเที่ยวในประเทศไทย และรับรองชาวต่างชาติที่มาเที่ยวในประเทศไทย เป็นสถานประกอบการที่จดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวอย่างถูกกฎหมายและได้รับการยอมรับจากทั้งลูกค้าและคู่ค้ามาเป็นระยะเวลานาน เป็นสมาชิกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว หรือธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และไม่เคยมีเรื่องร้องเรียนจากผู้บริโภค

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์บุคคลดังกล่าว จากเจ้าของหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานประกอบการ โดยหลักการในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะใช้การคัดเลือกโดยการพิจารณา โดยจะใช้เกณฑ์และเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกพนักงาน พัฒนาและอบรมพนักงาน ในสถานประกอบการดังกล่าว โดยต้องทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ (ณ สถานประกอบการนั้นๆ หรือรวมประสบการณ์ในสถานประกอบการก่อนหน้านี้) อย่างน้อย 5 ปี
2. หากมีประสบการณ์ในการจัดการบุคลากรการเรียนกับการทำงาน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ หรือได้รับเชิญไปวิพากษ์หลักสูตรหรือเป็นวิทยากรในสถาบันอุดมศึกษาจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

Smith (2010,p.99) กล่าวว่า เทคนิคสโนว์บอลสามารถใช้ได้ดี สำหรับการหากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กประมาณ 25 คนหรือน้อยกว่า นั้น ซึ่งจำนวนดังกล่าวเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับการวิจัยด้วยเครื่องมือเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้

การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus groups interviews) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ จำนวน 15 คน โดยมีหลักการในการเลือกคือ บุคคลดังกล่าวต้องอยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนรับผิดชอบในการผลักดันให้เกิดขีดความสามารถการแข่งขันทางการท่องเที่ยวของประเทศไทย และมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในด้านนี้ ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งต่อไป นี้ คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพการท่องเที่ยวต่างๆ นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว ผู้บริหารสถานประกอบการ โดยองค์กรดังกล่าว เป็นองค์กรที่มีบทบาทใน คณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ National Tourism Professional Board หรือ NTPB และ คณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพด้านท่องเที่ยว Tourism Professional Certification Board หรือ TCPB

การเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม จะใช้วิธีการ Snowball Sampling ควบคู่ไปกับการทำ Judgment Sampling โดยพิจารณาเกณฑ์ดังกล่าว การเลือกใช้เทคนิคสโนว์บอล เหมาะสำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยที่มีการตั้งเกณฑ์เอาไว้ ผู้วิจัยจะทาบตามเพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และเมื่อการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้วิจัยจะถามผู้ให้สัมภาษณ์ว่า มีบุคคลใด ที่สามารถให้ข้อมูลเช่นเดียวกันนี้ ในประเด็นการวิจัยนี้ ในสถาบันการศึกษาอื่นๆ หรือในสถานประกอบการอื่นๆ หรือไม่ และขออนุญาตใช้นามผู้สัมภาษณ์เป็นบุคคลอ้างอิงได้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เพิ่มการทำสนทนากลุ่ม เป็น 4 ครั้ง และจำนวน

ผู้ทรงคุณวุฒิเป็น 176 คน จาก 15 คน เพื่อเพิ่มรายละเอียดการอภิปรายผลของสมรรถนะที่โดดเด่นสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องด้วยผลการตอบรับจากการสำรวจเชิงปริมาณได้เพียงร้อยละ 20 จากบุคลากรในสถาบันการศึกษาด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และ ร้อยละ 30 จากบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

3.2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับเครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ

การเลือกประชากรสำหรับการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม มีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 อาจารย์ผู้สอน หรือ อาจารย์ประจำหลักสูตร หรืออาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรด้านการโรงแรมและการท่องเที่ยว

ประชากร

จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาปัจจุบันมีหลักสูตรด้านการโรงแรม การท่องเที่ยว การบริการภัตตาคาร ในระดับปริญญาตรี จำนวน 404 หลักสูตร หากคำนวณจากประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2558 อาจารย์ผู้รับผิดชอบ ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวนอย่างน้อย หลักสูตรละ 5 คน หรือหากในกรณีที่หลักสูตรมีวิชาเอกมากกว่า 1 วิชาเอก จะมีอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่มีคุณวุฒิและคุณสมบัติตรง หรือ สัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอน ไม่น้อยกว่า วิชาเอกละ 3 คน เนื่องด้วยผู้วิจัย ไม่มีฐานข้อมูลจำนวนอาจารย์ที่เป็นปัจจุบัน แต่หากพิจารณาจากจำนวนหลักสูตรระดับปริญญาตรี ที่มีถึง 404 หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยอนุมานว่า จะมีประชากรอาจารย์ผู้รับประจำหลักสูตรเป็นจำนวนถึง 2,020 คน ด้วยกัน

กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างและได้ใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยทราบจำนวนประชากรประชากรคือ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จำนวน 2,020 คน เท่าที่มีข้อมูลหลักสูตรปรากฏในฐานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้สูตรของ Taro Yamane คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ ยามาเน่ (Taro Yamane) แบบทราบจำนวนสามารถแสดงได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดประชากร

e คือ ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง $\pm 5\%$

แทนค่า

$$n = \frac{2,020}{1 + 2,020(0.05)^2}$$

$$n = 333.8$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ที่ค่าเชื่อมั่นร้อยละ 95 เท่ากับ 333 ตัวอย่าง เมื่อพิจารณาควบคู่กับ ตารางการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan พบว่า ขนาดประชากรประมาณ 2000 คน จะมีขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ที่ 322 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกัน แต่เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า ผู้วิจัยต้องการที่จะได้รับผลสำรวจความคิดเห็นที่หลากหลายและครอบคลุมทุกหลักสูตร จำนวน 404 หลักสูตร ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้รับผิดชอบหลักสูตรทั้ง 404 หลักสูตร ซึ่งผู้วิจัยได้รับการตอบรับมาจากอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร 76 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20 ของผู้ตอบข้อมูลที่คาดหวังไว้

กลุ่มที่ 2 ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจบริการสุขภาพ และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ที่มาจากสี่กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพความงามและสปา และธุรกิจนำเที่ยว จำนวน 400 คน แบ่งเป็นธุรกิจละ 100 คน ธุรกิจดังกล่าวต้องตั้งอยู่ในจังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย 6 ภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ ภูเก็ต กรุงเทพมหานคร ชลบุรี(พัทยา) ขอนแก่นกาญจนบุรี เป็นต้น โดยผู้วิจัยจะสุ่มเลือกจากหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) ธุรกิจโรงแรม สุ่มเลือกจากรายชื่อโรงแรมจากสมาคมโรงแรมไทย ประกอบกับรายชื่อโรงแรมที่ได้รับความนิยมในเว็บไซต์ Agoda และ Booking.com
- 2) ธุรกิจนำเที่ยว สุ่มเลือกจากรายชื่อจากสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว ประกอบกับรายชื่อของบริษัทนำเที่ยวอื่นๆ ที่จดทะเบียนกับสำนักทะเบียนและธุรกิจนำเที่ยว และอยู่ในพื้นที่จังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย

3) ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม สุ่มเลือกจาก รายนามร้านอาหารใน จังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของ ไทย โดยสุ่มจากรายนามที่ได้รับการรีวิวโดยนักท่องเที่ยวในเว็บไซต์ tripadvisor หรือจากรายนามที่อยู่ในสมาคม ชมรมร้านอาหารในพื้นที่จังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวของไทย

4) ธุรกิจสุขภาพความงามและสปา สุ่มเลือกจาก สมาคมสปาไทย ประกอบกับรายการที่ได้รับการรีวิว โดยนักท่องเที่ยวในเว็บไซต์ tripadvisor

กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างและได้ใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ทราบจำนวน ประชากร ประชากรคือ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจบริการ สุขภาพ และธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากข้อมูล ณ ปัจจุบัน ยังไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน และผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่า จำนวนธุรกิจดังกล่าว แต่ละธุรกิจ จะต้องมีความเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงได้คำนวณ ขนาดตัวอย่างจาก Cochran, W.G. โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 สูตรที่ใช้คือ

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ	n	คือ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	P	คือ	ขนาดประชากรที่ต้องการสุ่ม
	Z	คือ	ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 (ระดับ 0.05) มีค่า 1.96
	d	คือ	สัดส่วนความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ $\pm 5\%$ (0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{(.5)(1-0.5)(1.96)^2}{(.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ที่ค่าเชื่อมั่นร้อยละ 95 เท่ากับ 384.16 ตัวอย่าง เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอีกประมาณ 15 คน หรือร้อยละ 3.9 ให้เป็นจำนวนเต็ม 400 คนเพื่อสะดวกแก่การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยผู้วิจัย ได้พิจารณาใช้การสำรวจทางไปรษณีย์ และเพื่อให้ได้จำนวนแบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด เพราะกลุ่มตัวอย่างอาจจะไม่ตอบและส่งกลับน้อยกว่าร้อยละ 70 ซึ่งเป็นจำนวนที่ยอมรับได้ (Babbie, 2011,p.261) ดังนั้น ผู้วิจัยจะส่งออกแบบสอบถาม (questionnaire distribution) ไปมากกว่านั้น โดยหากคำนวณจากอัตราการตอบกลับที่ได้รับได้ ร้อยละ 25% ผู้วิจัยจะส่งออกแบบสอบถามไปร้อยละ 400 ชุด โดยคาดหวังว่าจะมีผู้ตอบกลับมา ร้อยละ 100 ชุด หมายความว่า หากรวม 4 ร้อยละ ผู้วิจัยจะส่งออกแบบสอบถามไป 1600 ชุด และคาดหวังว่าจะมีผู้ตอบกลับอย่างน้อย 400 ชุด ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมและสร้างความเชื่อมั่นให้กับข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งผลของการตอบรับ พบว่า มีผู้ตอบคำตอบกลับมา 120 คนถือเป็นร้อยละ 30 ของกลุ่มประชากรที่คาดหวังไว้

ดังนั้นเพื่อเป็นการชดเชย (Compensation) และเยี่ยวยา ของจำนวนผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณที่หายไป ผู้วิจัย จึงได้เพิ่มจำนวนการทำ Focus Group จากเดิม 1 ครั้ง เป็น 4 ครั้ง เพิ่มกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิในการอภิปรายกลุ่ม จากเดิม 15 คนเป็น 176 คน ทำให้มีการอภิปรายผลและแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและครอบคลุมกว่าเดิม

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้เป็นการแบบผสมวิธี โดยมีทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลหัตถ์ภูมิ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่ม และวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น รายละเอียดของเครื่องมือการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 การออกแบบเครื่องมือ

3.3.1.1 การออกแบบเครื่องมือเชิงคุณภาพ

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก งานวิจัยนี้ได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีรูปแบบเป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง หรือ Semi-structured interview โดยมี 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มด้วยกัน ได้แก่

- 1) แบบสัมภาษณ์สำหรับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตป้อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

ตาราง 2 โครงสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์สถาบันอุดมศึกษา

ประเด็น	คำถามสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ลักษณะทางประชากรศาสตร์	อายุ	คำถามในส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์ของตน รวมถึงบทบาทในสถาบันการศึกษาและหลักสูตร ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนปีที่ เป็นอาจารย์ สอนด้านอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการ ระดับการศึกษา ลำดับของตำแหน่งในสายงาน ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง
	วุฒิการศึกษา	
	บทบาทในหลักสูตร	
	จำนวนปีที่ เป็นอาจารย์ และเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตร	
	ประสบการณ์ในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร	
สมรรถนะที่หลักสูตรมุ่งเน้นพัฒนาให้เกิดแก่นิสิต/นักศึกษาด้านการท่องเที่ยวและการบริการ	ความท้าทายของการผลิตบัณฑิตเข้าสู่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการในปัจจุบันมีอะไรบ้าง	คำถามในส่วนที่ 2 สอบถามสมรรถนะที่หลักสูตรมุ่งเน้นพัฒนาให้เกิดแก่นิสิต/นักศึกษาด้านการท่องเที่ยวและการบริการ เพื่อสร้างสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดการจ้างงาน (Employability) ว่ามีสมรรถนะด้านใดบ้าง และนอกจากนี้ มีวิธีการในการสอนอย่างไร เช่น การสอนในห้องเรียน การบูรณาการการเรียนกับการทำงาน เป็นต้น
	บัณฑิตที่พึงประสงค์ของหลักสูตร มีคุณลักษณะแบบใด	
	หลักสูตรมุ่งเน้น ให้นิสิต/นักศึกษา มีสมรรถนะ(ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมถึงค่านิยม ความคิดกับตนเอง นิสัยส่วนตัว) แบบใดบ้าง	
	ท่านคิดว่า สมรรถนะใดบ้าง ที่จะทำให้นิสิต/นักศึกษา เมื่อจบไปแล้ว สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า/ผู้มาเยือน	
	เพื่อให้นิสิต/นักศึกษา มีสมรรถนะเช่นนั้น หลักสูตรได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน หรือการถ่ายทอดอย่างไร	
บทบาท ความสำคัญ และการบูรณาการคุณลักษณะความเป็นไทยในการสร้างสมรรถนะโดดเด่นแก่นิสิต/นักศึกษา	หลักสูตรของท่านได้มีการประยุกต์ความเป็นไทย ในการพัฒนาสมรรถนะแก่นิสิต/นักศึกษาหรือไม่ อย่างไร	คำถามในส่วนที่ 3 สอบถามถึงบทบาท ความสำคัญ และการบูรณาการคุณลักษณะความเป็นไทยในการสร้างสมรรถนะโดดเด่นแก่นิสิต/นักศึกษาด้านการท่องเที่ยวและการบริการ เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย
	ท่านคิดว่า นิสิต/นักศึกษา ของท่าน เมื่อจบการศึกษาแล้ว สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ หรืออาเซียนได้หรือไม่ อย่างไร โปรดระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	

ประเด็น	คำถามสัมภาษณ์	หมายเหตุ

2) แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

ตาราง 3 โครงสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์สถานประกอบการ

ประเด็น	คำถามสัมภาษณ์	หมายเหตุ
ลักษณะทางประชากรศาสตร์ อายุ วุฒิการศึกษา บทบาทในองค์กร ประสบการณ์การทำงาน/ระยะเวลาในตำแหน่ง ระดับการศึกษา ลำดับสายงาน		คำถามในส่วนที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิด ให้ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายลักษณะทางประชากรศาสตร์ของตน รวมถึงบทบาทในองค์กร ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนปีที่ทำงานหรืออยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ระดับการศึกษา ลำดับของตำแหน่งในสายงาน ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง
สมรรถนะที่สถานประกอบการมุ่งเน้นพัฒนาให้เกิดขึ้น ปัจจุบัน สมรรถนะ(ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมถึงค่านิยม ความคิดกับตนเอง นิสัยส่วนตัว) ด้านใดที่สำคัญที่สุดสำหรับพนักงานในองค์กรของท่าน ท่านคิดว่า สมรรถนะใดบ้าง ที่จะทำพนักงานของท่าน สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า/ผู้มาเยือน เพื่อให้พนักงานของท่าน มีสมรรถนะเช่นนั้น องค์กรของท่านได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไร สถานประกอบการมีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อร่วมกันกำหนดสมรรถนะบุคลากรหรือไม่ อย่างไร		คำถามในส่วนที่ 2 ผู้สัมภาษณ์ระบุถึงสมรรถนะที่องค์กรให้ความสำคัญในการปลูกฝังและถ่ายทอดแก่บุคลากรในองค์กร และเป็นสมรรถนะที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจที่โดดเด่นแตกต่าง และสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก โดยในส่วนนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์จะให้สัมภาษณ์โดยให้เนื้อหาอิสระ โดยผู้สัมภาษณ์จะไม่ชี้นำประเภทของสมรรถนะ เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่โดดเด่นที่อยู่ในการรับรู้ของผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับต้นๆ โดยผู้สัมภาษณ์จะเน้นย้ำคุณลักษณะของสมรรถนะที่โดดเด่นก่อนเริ่มคำถาม ให้สอดคล้องกับนิยามที่ Ackermann and Eden (2007)

ประเด็น	คำถามสัมภาษณ์	หมายเหตุ
บทบาท ความสำคัญ และการบูรณาการ คุณลักษณะ ความเป็นไทย ในการสร้าง สมรรถนะโดดเด่น เด่นเกินสิบ/ นักศึกษา	ท่านคิดว่า จิตบริการแบบไทย เป็นอย่างไร องค์กรของท่าน ได้มีการประยุกต์ความเป็นไทย ในการพัฒนา สมรรถนะแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร ท่านคิดพนักงานของท่าน สามารถแข่งขันกับพนักงานบริการชาติอื่นๆ ในระดับนานาชาติ หรืออาเซียนได้หรือไม่ อย่างไร โปรดระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	คำถามในส่วนที่ 3 สอบถามถึงบทบาท ความสำคัญ และการบูรณาการคุณลักษณะความเป็นไทยว่าถูก นำมาใช้ในการสร้างสมรรถนะโดดเด่นแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดสมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย หรือไม่ อย่างไร

- 3) ร่างวาระในการประชุมระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ จำนวน 15 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิพากษ์สมรรถนะโดดเด่น ที่ได้มาจากการศึกษากับประชากร 2 กลุ่มแรก และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพกับคุณลักษณะจิตบริการแบบไทย โดยร่างวาระดังกล่าว จะพัฒนาขึ้น หลังจากดำเนินการรายงานความก้าวหน้างานวิจัย รอบ 6 เดือน แล้ว

3.3.1.2 การออกแบบเครื่องมือเชิงปริมาณ

ในการศึกษาเรื่อง สมรรถนะจิตบริการแบบไทย เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เครื่องมือเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม ถูกนำมาใช้เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของสมรรถนะต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางการท่องเที่ยวของไทย Beykan et al (2006) เคยได้ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามกับพนักงานบริการในสถานประกอบการ โดยให้พนักงานระบ่าสมรรถนะข้อใด สำคัญสำหรับการทำงานของตนมากที่สุด Babbie (2011) เสนอว่า แบบสอบถามถือเป็นเครื่องมือวัดทัศนคติความคิดเห็นที่เก่าแก่ที่สุด และยังคงมีประสิทธิภาพมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน แบบสอบถามที่ดี ควรสั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีคำถามที่สามารถตอบได้โดยง่าย

ผู้วิจัยจะได้ร่างแบบสอบถามมา 2 ชุดด้วยกัน ชุดที่ 1 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของสถาบันอุดมศึกษา ชุดที่ 2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของสถานประกอบการ เป็นการวัดความสำคัญของสมรรถนะที่สกัดมาจากวรรณกรรมในบทที่ 2 ว่าสมรรถนะแบบใด มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทยมากที่สุด (ดูภาคผนวก)

3.3.2 การตรวจสอบเครื่องมือ

3.3.2.1 เครื่องมือเชิงคุณภาพ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับ เครื่องมือเชิงคุณภาพ มีการสร้างความน่าเชื่อถือของเครื่องมือดังนี้

การสร้างความแม่นยำ (Accuracy) การพัฒนาแบบสัมภาษณ์ เป็นการพัฒนาจากกรอบการวิเคราะห์วรรณกรรมในบทที่ 2 การสร้างความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability) คือการที่ผลการวิจัยมีความสม่ำเสมอใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะมีการเก็บข้อมูลซ้ำอีกครั้ง ผู้วิจัยสามารถคาดเดาได้จากการเก็บข้อมูลหลายๆ ครั้งภายใต้บริบทเดียวกันว่าจะได้ข้อมูลที่คล้ายคลึงกัน และ ความเที่ยงตรง หรือ Validity ซึ่งเป็นคุณภาพของเครื่องมือ เครื่องมือต้องมีความสามารถที่จะสะท้อน ข้อมูล ความจริง ข้อคิดเห็นจากแหล่งข้อมูลได้ตรงไปตรงมาที่สุด หรือ “....We are actually measuring what we say we are measuring” (Babbie, 2011, p.131)

เครื่องมือเชิงคุณภาพแม้ว่าจะจะเป็นแบบสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นคำตอบที่มีรายละเอียด และไม่เน้นการวัดระดับหรืออันดับต่างๆ แต่ผู้วิจัยคิดว่า จะประยุกต์วิธีการวัดค่าความเที่ยงตรง โดยวัดความสอดคล้องระหว่าง วัดอุปประสงค์การวิจัย คำถามวิจัย ผลที่คาดว่าจะได้รับ กับแนวคำถาม โดยใช้ Index of item objective congruence (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบ โดยให้เกณฑ์ในการพิจารณาใน 2 ประเด็น

1. การพิจารณาศักยภาพของข้อคำถาม โดย

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อคำถามที่ค่า IOC ตั้งแต่ 0.05 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงใช้ไม่ได้

2. พิจารณา Code หรือรายการสมรรถนะ ที่ปรากฏใน Check List ของแบบสัมภาษณ์

เมื่อได้ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นักวิจัยจะนำผลประเมินมาแก้ไขและปรับปรุงเนื้อหาต่อมา ผู้วิจัย จำนำแบบสัมภาษณ์ ไปทดลองสัมภาษณ์กับสถาบันอุดมศึกษา 1 แห่ง และสถานประกอบการ 1 แห่ง เพื่อดูความเหมาะสมของเครื่องมือ

1.3.2.2 เครื่องมือเชิงปริมาณ

งานวิจัยนี้ใช้เครื่องมือเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม แบบสอบถามที่เที่ยงตรงนั้น ต้องมีความสามารถในการวัดที่ดี โดยผู้วิจัย ได้ใช้มาตรวัด Likert Scale ในการวัดระดับความสำคัญของสมรรถนะ (Degree of Importance) มีการสร้างความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม 2 รูปแบบได้แก่ การวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ Index of item objective congruence (IOC) เช่นเดียวกันกับแบบสัมภาษณ์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบ พิจารณาศักยภาพของข้อคำถาม โดย

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อคำถามที่ค่า IOC ตั้งแต่ 0.05 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุงใช้ไม่ได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้การวัดความสอดคล้องภายในของคำถามที่ใช้ในการวัด คือการหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น หรือ **Coefficient of Reliability** ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Method) มาคำนวณความแปรปรวนของคะแนนแต่ละส่วนและความแปรปรวนของคะแนนรวมสามารถนำไปใช้ประมาณค่าความเชื่อมั่นแบบความสอดคล้องภายใน สูตรในการคำนวณวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) คือ

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \text{ โดยที่}$$

α คือ สัมประสิทธิ์แอลฟา

K คือ จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$ คือ ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

3.3.3.การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีเครื่องมือวิจัย 2 ประเภท คือ เครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

3.3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม คือ ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ จำนวน 30 คน และตัวแทนสถานประกอบการที่มีบทบาทในการบริหารจัดการ/อบรม/พัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ จากสี่กลุ่มธุรกิจ ธุรกิจละ 10 คน รวม 40 คน

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง และ พิจารณาเลือกผู้ให้สัมภาษณ์คนแรกจากกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่อธิบายไว้ในข้อ 3.2.1 และ 3.2.2 การทาบทามผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นการทาบทามทางโทรศัพท์ และหากผู้ให้สัมภาษณ์ตกลงในเบื้องต้น ผู้วิจัยจะนัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นรูปแบบตัวต่อตัว (One on One) โดยการพบกันระหว่างนักวิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะเกิดขึ้นในสถานที่ที่เป็นสถานที่ปิด มีพื้นที่เป็นสัดส่วน เช่น ห้องทำงาน ห้องประชุม และเป็นสถานที่ที่สร้างความเป็นส่วนตัวและสมาธิในการสัมภาษณ์ ระยะเวลาในการสัมภาษณ์จะอยู่ที่ 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง หรือบางครั้งอาจจะใช้เวลานานกว่านั้นหากผู้ให้สัมภาษณ์สะดวก และต้องการถ่ายทอดก่อนการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์จะลงนามในเอกสารยินยอมในการให้สัมภาษณ์ โดยรายละเอียดในเอกสารดังกล่าว จะเป็นไปตามแนวปฏิบัติของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร อันเป็นต้นสังกัดของผู้วิจัย

อนึ่ง ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้รับการแจ้งเพื่อทราบก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้งว่า ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถที่จะยุติการให้สัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา หากรู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ หรือรู้สึกถูกคุกคามในทางใดทางหนึ่งจากคำถามสัมภาษณ์ ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้การบันทึกเทป ด้วยเครื่องบันทึกเทปอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้ให้สัมภาษณ์จะต้องรับทราบก่อนทุกครั้ง นอกจากนี้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยจะใช้กระดาษและปากกาจดบันทึกย่อ (Memos) เพื่อบันทึกรายละเอียดต่างๆ ที่น่าสนใจ และจำเป็น รวมถึงเป็นประเด็นที่อาจนำไปสู่ประเด็น

เพิ่มเติมเมื่อนำบทสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลหรือจัดวาระการสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Focus groups interviews)

3.3.3.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

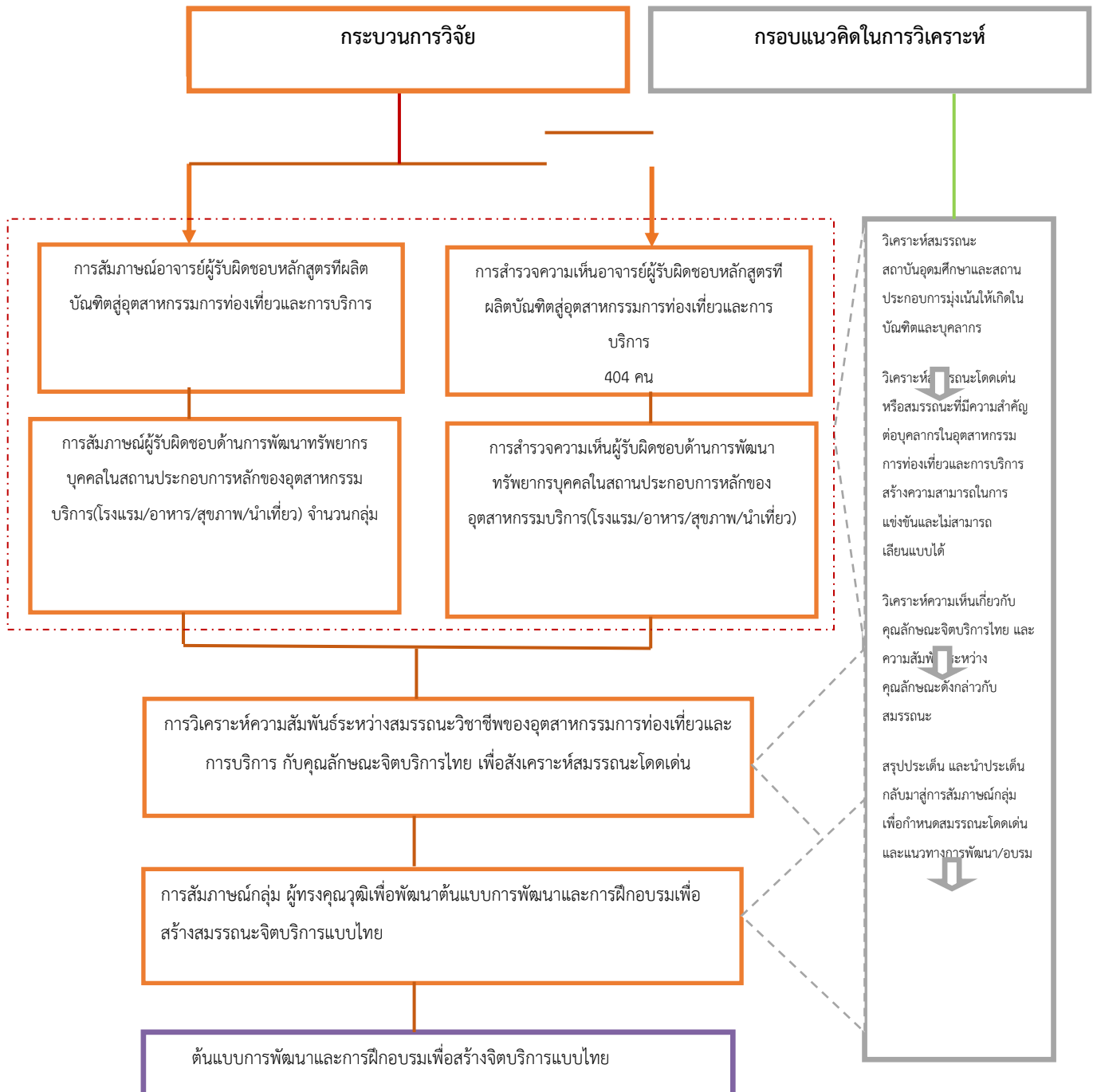
ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรระดับปริญญาตรี ด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม การบริการ อาหารและเครื่องดื่ม จำนวนทั้งสิ้น 404 หลักสูตร ผู้ช่วยวิจัยจะค้นที่อยู่ของภาควิชา คณะวิชา มหาวิทยาลัยที่เป็นต้นสังกัดของหลักสูตรดังกล่าว และส่งไปรษณีย์ไปยังสถานที่นั้นๆ เช่นเดียวกันกับสถานประกอบการ คณะวิจัยและผู้ช่วยวิจัย จะร่วมกันสำรวจที่อยู่ของสถานประกอบการ ที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 3.2.2

การสำรวจโดยส่งทางไปรษณีย์ หรือ Mailed questionnaire survey เป็นกระบวนการทำแบบสอบถามแบบที่ให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามด้วยตนเอง หรือ Self Administered Questionnaires ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมกันโดยทั่วไป ในกรณีที่ทราบถึงตำแหน่งที่ตั้งของบุคคลที่จะตอบแบบสอบถามนั้น (Babbie, 2011,p.259) การส่งแบบสอบถามไปนั้น ผู้วิจัยจะใช้ซองสีน้ำตาลหรือสีสุภาพ ด้านหน้าซองจะเขียนถึงผู้มีตำแหน่งสูงสุดในคณะวิชาที่เป็นต้นสังกัดของหลักสูตร และผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานประกอบการ ซึ่งถือเป็นผู้มีอำนาจเหนือกลุ่มตัวอย่าง (GateKeeper) เอกสารภายในจะเป็น จดหมายอธิบายวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เป็น ผู้มีอำนาจเหนือกลุ่มตัวอย่าง (GateKeeper) ส่งต่อแบบสอบถามไปยังผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการทำแบบสอบถาม ซึ่งในบางกรณี เป็น ผู้มีอำนาจเหนือกลุ่มตัวอย่าง (GateKeeper) อาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรของสถานประกอบการนั้นๆ ในกรณีที่ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานประกอบการขนาดย่อม

ในซองแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ผู้วิจัยจะจัดให้มีซองเปล่าพร้อมตราไปรษณียากรระบุที่อยู่เป็นของผู้วิจัย เพื่อสะดวกแก่การส่งเอกสารกลับ ในกรณีกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ผู้วิจัยจะส่งกลุ่มแบบสอบถามทั้ง 404 หลักสูตร หากอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรท่านใด เป็นอาจารย์ที่คณะวิจัยรู้จัก และมีช่องทางติดต่ออื่น นอกเหนือไปจากที่อยู่ทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามที่เป็นไฟล์นามสกุล .PDF ในเวอร์ชันที่สามารถกรอกเอกสารได้ และส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อความรวดเร็วและครบถ้วนของข้อมูล ในกรณีของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานประกอบการซึ่งมีความหลากหลาย และมีเป็นจำนวนมากเพื่อให้เกิดการส่งแบบสอบถามกลับ ได้ถึงซึ่งจำนวนที่กำหนดไว้ คือ 400 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามออก (questionnaire distribution) ถึง 1600 แบบสอบถาม อย่างไรก็ตาม หากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ไม่ถึงซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจะเยียวจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วยการติดตามทางโทรศัพท์ หรือ Follow up by telephone เพื่อให้ถึงซึ่งจำนวนที่ต้องการ

3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบ กรอบการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังรูป 6 ต่อไปนี้



รูป 2 กรอบการวิเคราะห์ข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย

เนื่องด้วยงานวิจัยนี้ มีข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อเตรียมข้อมูลเพื่อเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ออกแบบการเตรียมข้อมูลดังนี้

ตาราง 4 การเตรียมข้อมูล

ประเภทข้อมูล	ข้อมูลที่ต้องการ	การเตรียมข้อมูล
ข้อมูลเชิงคุณภาพ	บทสัมภาษณ์	นำบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ มาถอดเป็นบทสัมภาษณ์ ภายใน 72 ชั่วโมง หลังการสัมภาษณ์ โดยคาดว่าจะ การสัมภาษณ์ 1 ชั่วโมง จะใช้เวลาถอดเทปประมาณ 6 ชั่วโมง
	บทสัมภาษณ์กลุ่ม	นำบันทึกเสียงการสัมภาษณ์กลุ่ม มาถอดเป็นบทสัมภาษณ์ ภายใน 72 ชั่วโมงหลังการสัมภาษณ์ โดยคาดว่าจะ การสัมภาษณ์กลุ่ม 3- 6 ชั่วโมง จะใช้เวลาถอดเทปประมาณ 24-36 ชั่วโมง
ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลสรุปค่าความถี่ ร้อยละ ระดับ ความสำคัญของสมรรถนะ	พิจารณาความสมบูรณ์ของข้อมูล ข้อมูลดิบจะถูกให้รหัส(coding) เป็น ข้อมูลรหัสตัวเลข เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติ

เมื่อเตรียมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าว เข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) Content Analysis เป็นเทคนิคการวิจัย ที่ใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (content) อย่างเป็นระบบ (Berelson, 1952) ข้อดีของการใช้ Content analysis คือธรรมชาติของวิธีการนี้ ที่ค่อนข้างเปิดกว้างและเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปฏิสัมพันธ์ มีความสามารถในการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดี

โดยหลักการแล้ว นักวิจัยจะใช้ Content analysis เพื่อวิเคราะห์คำ หรือเนื้อความที่เป็นตัวอักษร สิ่งที่สามารถมองเห็นได้ หรือได้ยินได้ เช่น การวิเคราะห์บทความ บทสนทนา เนื้อเพลง รูปภาพ เป็นต้น ผู้มีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์ก็คือ ผู้วิจัย

หลักการในการวิเคราะห์คือผู้วิจัยจะเปิดกว้างในการใส่รหัส (coding) หรือให้นิยามการตีความของสิ่งที่ตนเข้าใจ นอกจากนี้ การใส่รหัส (coding) แบบเปิดกว้าง (open coding) ดังกล่าว ยังสามารถนำมาวิเคราะห์ อธิบาย ร่วมกับ กรอบการวิเคราะห์ที่สร้างไว้ก่อน โดยกรอบการวิเคราะห์นั้น อาจพัฒนาประเภทของรหัส (Category of code) หรือ ชื่อของรหัส (Label of code) ที่อยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์การวิจัย และวรรณกรรม รูปแบบของรหัสใน Content analysis มีสองแบบ แบบแรกคือ Manifest code คือคำหรือวลีในเนื้อความ ที่แสดงให้เห็นสิ่งที่ต้องการสื่อความหมายอย่างชัดเจน แต่มีข้อจำกัดคือ คำบางคำอาจจะไม่ได้หมายความว่าตามนั้น เช่น คำว่า สบายดี ในประเทศไทย กับคำว่า สบายดี ในประเทศลาว อาจมีความหมายต่างกัน หรือ หากวิเคราะห์หาคำว่า เหนื่อย เพื่อแสดงให้เห็นถึงทุกข์ หรืออุปสรรคของผู้ให้สัมภาษณ์ แต่หากผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า “...แม้ว่าจะเหนื่อย...แต่ก็มีความสุขใจ...” ก็อาจจะไม่หมายความว่า ผู้ให้สัมภาษณ์นั้นมีความสุขก็ได้ รหัสแบบที่สองคือ Latent code เป็นรหัสที่ผู้วิจัยให้ชื่อรหัส จากการการวิเคราะห์ความหมายของคำที่ซ่อนเร้นอยู่ในเนื้อความ ซึ่งต้องใช้การพิจารณาอย่างรอบด้านของผู้วิจัย (Holsti,1969)

3.3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ก็คือ การใช้สถิติวิเคราะห์ โดยสถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา หรือ Descriptive Statistics โดยข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จะถูกอธิบายและนำมาเรียบเรียงนำเสนอในตารางแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ ข้อมูลในส่วนที่สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ วัดความสำคัญของสมรรถนะแต่ละรายการ ซึ่งจะวัดโดย Likert Scale 5 ระดับ โดยแบ่งมาตรวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เมื่อนำมาคำนวณค่าอันตรภาคชั้น โดยใช้สูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น= ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด - ข้อมูลที่มีค่าต่ำ จำนวนชั้น = $5-1 = 0.80$

ในการศึกษานี้ ระดับความสำคัญของสมรรถนะ จึงมีค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ยที่วัดได้	ความหมาย
1.00 - 1.80	มีความสำคัญน้อยที่สุด
1.81 - 2.60	มีความสำคัญน้อย

2.61 – 3.40	มีความสำคัญปานกลาง
3.41 – 4.20	มีความสำคัญมาก
4.21 – 5.00	มีความสำคัญมากที่สุด

3.4 สรุปบทที่ 3

บทที่สาม แสดงให้เห็นถึงกระบวนการวิจัยของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย เพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จากทั้งสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ มีทั้งแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการทำสัมภาษณ์กลุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ผลจากการดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 จะนำมาเรียบเรียงและนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

บทที่ 4 ของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีจุดประสงค์เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลการวิจัย ดังที่กล่าวในบทที่ 3 ว่างานวิจัยนี้ มีการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและมีการตรวจสอบข้อมูลเชิงสามเส้าอีกครั้งด้วยวิธีเชิงปริมาณ รวมถึงการประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายเฉพาะประเด็น

บทที่ 4 จึงรายงานผล ตามลำดับดังนี้

4.1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.2 ผลจากการสำรวจ

4.3 ผลจากการทำประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการอภิปรายเฉพาะประเด็น (focus group)

หลังจากนั้น ผลจากการเก็บข้อมูลโดยเครื่องมือในทุกรูปแบบจะถูกนำมาเรียบเรียงเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัย ดังปรากฏในข้อ 4.7 ของบทนี้

4.1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview results)

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน จากสถานประกอบการ และจากสถาบันการศึกษาจำนวน 30 คน สามารถสกัดเป็น ผลการศึกษาสมรรถนะวิชาชีพของบุคลากรที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการต้องการ และเป็นสมรรถนะที่จะสร้างจิตบริการแบบไทย โดยการรายงานผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเรียงลำดับผลจากสถานประกอบการก่อน ในข้อ 4.1.1 และรายงานผลการสัมภาษณ์ผู้สอนจากสถาบันการศึกษาในข้อ 4.1.2 ต่อไป

4.1.1 สมรรถนะวิชาชีพของบุคลากรที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการต้องการ จากมุมมองของสถานประกอบการ

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจสปา และธุรกิจจัดนำเที่ยว สมรรถนะที่สำคัญต่อการทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เป็นสมรรถนะที่ลึกซึ้ง เกี่ยวข้องกับทั้ง **งาน คน และตนเอง** ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง กล่าวว่า การที่จะสร้างสมรรถนะแก่พนักงานนั้น เป็นเรื่องที่ต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพราะ

“...การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องยาก...จับต้องไม่ได้..แต่ว่ามันอยู่ที่ความรู้สึก...ลูกค้าจะรับรู้จากความรู้สึกว่าเราเป็นอย่างไร...” (HT01)

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบสมรรถนะที่ผู้ประกอบการต้องการให้เกิดแก่บุคลากร ในทั้งสามกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็น

กลุ่มสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร (Business Savvy)

กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Personal Savvy) และ

กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง หรือ ทักษะต่อตนเอง (Self Savvy)

ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในเครื่องมือที่ได้เสนอไว้ในบทที่ 2 โดยในเบื้องต้นนั้น สมรรถนะทั้ง 44 รายการนั้น มีการกล่าวถึงในบทสัมภาษณ์มากน้อยต่างกันไปในบางสมรรถนะถูกเน้นย้ำมากโดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ในขณะที่บางสมรรถนะมีการกล่าวถึงน้อยในการสัมภาษณ์เชิงลึก แต่อย่างไรก็ดี ก็ได้คะแนนเฉลี่ยค่อนข้างสูงในการสำรวจเชิงปริมาณ

ในเนื้อหาตอนนี้ จะกล่าวถึงผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.สมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร (Business Savvy)

สมรรถนะในกลุ่มนี้ คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของการให้บริการ ผลจากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการให้พนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการมี มักเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในเชิงหน้าที่ (functional competency) เพื่อให้หน้าที่สำเร็จเสร็จสิ้นและนำมาซึ่งรายได้ ประกอบด้วย

1.สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับสินค้าด้านการท่องเที่ยวและบริการ หรือ (Knowledge in Tourism and Hospitality products)

ความรู้ในด้านนี้ หมายถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบริการของตน ของสถานประกอบการที่ตนนั้นทำงานอยู่ โดยผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า สมรรถนะดังกล่าว เป็นพื้นฐานขั้นต้นในการให้บริการ เป็นเสมือนมาตรฐานที่พนักงานบริการทุกคนต้องมี ดังผู้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า ความรู้ดังกล่าว เป็น “... ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของตน หรือความรู้เฉพาะแผนก เฉพาะตำแหน่ง (HT03) นอกจากนี้ บุคลากรจะต้องเข้าใจงานของตนเอง (HT01) ความรู้สินค้าในเชิงลึกก็สำคัญมากๆ เช่น SP06 กล่าวว่าพนักงานตำแหน่ง Thrapist ต้องรู้จักส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ สมุนไพร ความรู้ทางกายวิภาค ในขณะที่บริษัททัวร์ ก็ต้องรู้เกี่ยวกับภูมิศาสตร์ เจือปนไขบัตรโดยสารต่างๆ เป็นต้น

2.สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ (Knowledge in professional ethics)

ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นที่ต้องการของทุกๆ สถานประกอบการ โดยเฉพาะสถานประกอบการที่เป็น สปา เนื่องด้วยมีความเกี่ยวข้องกับความสะอาด และการแต่งตัวร่างกายของผู้รับบริการ ซึ่งมีมาตรฐานจรรยาบรรณในการปฏิบัติตนกับแขกอยู่ (SP06) เช่นเดียวกันกับ SP08 ที่ระบุว่า ความสะอาด ความปลอดภัยในการทำงานสำคัญที่สุด ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพนี้ ยังได้รับคะแนนเฉลี่ยจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณในระดับที่สูงอีกด้วย โดยในระดับนโยบายพบว่า มีการให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณของผู้ประกอบการที่มีต่อนักท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยว ชุมชน

3.สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายในงานอาชีพ หรือ (Knowledge in professional laws and regulations)

สมรรถนะประเภทนี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการทำงานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มาจากบริการสุขภาพแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน เช่น สถานบริการสปา ซึ่งกล่าวถึงสมรรถนะของพนักงานในระดับหัวหน้างาน หรือระดับผู้จัดการ ว่าต้องมีความรู้เรื่องการให้บริการตามหลักการที่กำหนดโดย Thailand Ministry of Education, Ministry of Public Health and The Office of Employees Skills and Development เพราะการให้บริการในสถานบริการสปานั้น เป็น การบริการที่เกี่ยวกับสุขภาวะของผู้รับบริการ มีความเกี่ยวข้องกับความสะอาด และมีผลต่อโรคร้ายไข้เจ็บที่อาจตามมา นอกจากนี้ RT04 ยังได้กล่าวถึง ความต้องการที่จะให้พนักงานบริษัทนำเที่ยว มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการเข้าออกเมือง พระราชบัญญัติการท่องเที่ยว เป็นต้น

4.สมรรถนะความสามารถในการใช้ภาษาไทย (Use of Thai language)

ผู้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า สมรรถนะการใช้ภาษาไทย เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการมากเทียบเท่ากับความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มบริษัททัวร์จะให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ (TA01) เนื่องด้วยต้องมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าคนไทย โดยเฉพาะการโต้ตอบทางไลน์ หรือโปรแกรมแชทต่างๆ การใช้ภาษาเขียนที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ระมัดระวังอาจสร้างโทษเสียงที่ทำให้ผู้อ่านรู้สึกว่ามีควมก้าวร้าว ไม่สุภาพ หรืออาจสร้างความเข้าใจผิดได้ หรือแม้แต่การใช้ภาษาไทยในการเขียนรายการนำเที่ยว การเขียนคำผิด หรือคำสะกดตกหล่น ทำให้ผู้อ่านเกิดความรู้สึกว่า บริษัททัวร์ดังกล่าวไม่เป็นมืออาชีพ ก็เป็นไปได้

5.สมรรถนะความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ หรือ (Use of foreign language)

ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สถานประกอบการทุกสถานประกอบการระบุไว้ (RT01, HT01, HT05) และใช้เป็นเกณฑ์ในการรับเข้าทำงานขั้นต่ำ ในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่า สถาบันการศึกษาเองก็หันมาให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษมาเป็นเกณฑ์ในการเข้าศึกษามากขึ้น สถานประกอบการส่วนใหญ่ ระบุว่า การใช้ภาษาต่างประเทศ เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนเร่งพัฒนา เพราะว่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรมที่มีการทำงานข้ามวัฒนธรรมภาษา มีการใช้ภาษาที่หลากหลาย ปัจจุบัน ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน ถือเป็นภาษาสำคัญที่ทุกองค์กรต้องการ

“...ลูกค้าจะเปรียบเทียบ เวลาที่เค้าไปใช้บริการในประเทศต่างๆ ...คนไทยเราเวลาคุยกันแล้ว หรือว่าพูดคุยกันลึกๆ แล้วคนไทยจะสื่อสาร(ภาษาต่างประเทศ) ได้ไม่มากเท่าที่ควร...”(HT02)

จากคำกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดทางภาษาของพนักงานบริการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของแขก นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านกล่าวว่า การใช้ภาษาต่างประเทศของพนักงานไทย อาจเป็นจุดอ่อนหากเปรียบเทียบกับการใช้ภาษาของพนักงานบริการในประเทศเพื่อนบ้าน หรือประเทศในอาเซียนด้วยกัน เช่น ฟิลิปปินส์ หรือ สิงคโปร์ แต่อย่างไรก็ดี มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านให้ข้อสังเกตว่า การใช้วัจนภาษา ก็สำคัญพอๆกันกับการใช้ภาษาต่างประเทศ หากว่าใช้ภาษาต่างประเทศไม่ได้ ก็ขอให้แสดงออกว่าพยายามที่จะสื่อสาร “...ภาษามือ สำคัญที่สุด รวมถึงความยิ้มแย้มแจ่มใสด้วย...” (RT01, RT03, HT04)

6.สมรรถนะความสามารถในการใช้เครื่องมือทางธุรกิจ หรือ Use of business tools

ซึ่ง business tools หมายถึง เครื่องมือในการบริหารจัดการธุรกิจ อาทิ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ความเข้าใจในการทำ Balance Scorecard ความเข้าใจเรื่องส่วนแบ่งตลาด เรื่องโซ่อุปทาน เป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการด้านบริษัทนำเข้า และร้านอาหาร จะกล่าวถึงสมรรถนะในข้อนี้ โดยเฉพาะเรื่องการใช้ Business Tools ที่สัมพันธ์กับสื่อสังคมออนไลน์ เช่น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้ Fan page หรือ Line group ในขณะที่สถานประกอบการ ที่เป็นสปาสุขภาพและความงาม กับโรงแรม จะกล่าวถึงสมรรถนะข้อนี้น้อยกว่า

7.สมรรถนะความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือ Ability to make decision strategically

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงความสามารถที่พนักงานจะต้องสามารถตัดสินใจเบื้องต้น โดยผลประโยชน์ของลูกค้า หรือผู้รับบริการได้ โดย RT01กล่าวว่า “...เค้าต้องตัดสินใจได้ด้วยว่าจะดูแลแขกอย่างไร...” แต่อย่างไรก็ดี ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนได้กล่าวว่า สมรรถนะในข้อนี้ จะเกิดได้ ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหาร หรือเจ้าของสถานประกอบการได้ให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อตัดสินใจ (Empowerment) ดังนั้น สมรรถนะข้อนี้ก็จะขึ้นอยู่กับบริบทของตำแหน่งงาน หรือสายการบังคับบัญชาหรือสถานประกอบการ ซึ่งประเด็นเรื่อง Empowerment นี้ เป็นสมรรถนะระดับสถานประกอบการ ที่ต้องสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะบุคคล (HT05)

8.สมรรถนะความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์ หรือ Ability to think critically and analytically

เป็นอีกสมรรถนะหนึ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า การทำงานบริการ ต้องรู้ใจคน และความสามารถในการรู้ใจ ก็คือความสามารถในการคิดวิเคราะห์ “...ดูแขกให้ได้ว่าแขกต้องการอะไร...” (RT01) หรือการที่จะวิเคราะห์ลูกค้า ว่า “ลูกค้าเป็นใคร...กลุ่มไหน ลูกค้าต้องการแบบไหน คาดหวังอะไร” (HT03) นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้สัมภาษณ์สองท่าน ที่กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ ว่า การคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้ผู้ให้บริการสามารถนำเอาความคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์มาต่อยอดให้เกิดการบริการที่ดี หรือความประทับใจที่เป็นรูปธรรม (HT12, HT31) เช่นเดียวกับ HT05 ที่มองว่า ความคิดสร้างสรรค์นั้น เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนควรมี ซึ่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ได้ ก็เกิดจากความคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์ก่อน

9.สมรรถนะความสามารถในการวางแผน Ability to plan

HT09 กล่าวว่า สมรรถนะความสามารถในการวางแผน อาจมีความสำคัญน้อยในระดับพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานทั่วไป แต่สำหรับพนักงานในระดับที่เป็นระดับผู้จัดการ หรือผู้สอนงานแล้ว อาจกล่าวได้ว่า มีความสำคัญมาก เช่น การจัดทำ Roaster หรือการบริหารจัดคนเวียนรอบในการทำงาน ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ประกอบการไม่ได้อภิปรายอย่างชัดเจน ใน สมรรถนะความสามารถในการใช้สหวิทยาการ (Use of multidiscipline) สมรรถนะความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพ และตัวเลขคำนวณ (Use of data,

diagrams and numbers) สมรรถนะความสามารถในการทำงานด้านการเงิน (Ability to perform financial transaction) และสมรรถนะความสามารถในการคิดเป็นระบบ (Ability to think systematically) สมรรถนะความสามารถในการทำงานสำนักงาน (Ability to perform clerical skill) แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่าสมรรถนะในกลุ่มนี้เป็น foundation หรือสมรรถนะขั้นต้น ที่พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถต้องทำได้ เป็นทักษะขั้นพื้นฐานที่พนักงานทุกคนต้องมี สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ แม้ว่าจะไม่มีผู้อภิปรายอย่างชัดเจน แต่ว่า ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า สมรรถนะเหล่านี้ ได้คะแนนค่อนข้างสูง (ดูหัวข้อ 4.2.1)

นอกจากนี้ ผลจากการวิเคราะห์พบสมรรถนะในส่วนนี้เองผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง **สมรรถนะความสามารถในการทำงานด้านงานศิลปหัตถกรรม (Ability to perform cultural art and craft)** ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนระบุว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงานในหลายตำแหน่ง เช่น การเย็บปักถักร้อย การแกะสลัก การร้อยมาลัย หรือแม้แต่การทำผ้าชนหนูเป็นรูปช้างหรือหงส์ หากพนักงานมีทักษะในการทำงานฝีมือแบบไทย ส่งผลมากต่อการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า

“...เราทำผ้าเช็ดตัวเป็นรูปช้าง...อันนั้นก็เล็งให้เห็นถึงความเป็นไทยอยู่แล้ว เพราะถ้าเป็นช้างนี้...จะไม่มีในประเทศอื่น...ในประเทศอื่นเค้าก็จะแค่ม้วนๆ ผ้าเช็ดตัวแล้วก็วาง...แต่ของเรานี้ทำเป็นช้าง...”

HT03

และสมรรถนะอีกประการหนึ่ง ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อภิปรายเสริมอย่างกว้างขวาง ก็คือ **สมรรถนะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี** ซึ่งส่วนใหญ่หมายถึงการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในคอมพิวเตอร์ หรือการใช้ social media ต่างๆ

2.สมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

สมรรถนะนี้มีทั้งหมด สี่กลุ่มหลักด้วยกัน ได้แก่

- 1) สมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล
- 2) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก
- 3) สมรรถนะในการให้บริการแก่ลูกค้า
- 4) สมรรถนะความคิดเกี่ยวกับบุคคลอื่น

โดยผลการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มสมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)

สมรรถนะกลุ่มนี้ประกอบด้วย การสื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively with guests) คือความสามารถของพนักงานในการสื่อสารที่ชัดเจนแก่ลูกค้า การสื่อสารให้ลูกค้าเข้าใจ และนัยของการสื่อสารต้องคำนึงถึงประโยชน์แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ดังเช่นที่ RT01 ยกตัวอย่างว่า “...ถ้าลูกค้าสั่งปลาเผา ต้องแจ้งลูกค้าว่าต้องรอน้อยนะ หรือ ถ้าของที่ต้องซั้เป็นกิโล ต้องบอกลูกค้าว่าราคาเท่าไร...บางคนไม่รู้...กินแกง...ก็ต้องแจ้งลูกค้าว่าจะรสชาติแกงแบบไหนที่เผ็ด ” (RT01)

สอดคล้องกับที่ HT04 กล่าวว่า ทักษะในการสื่อสารสำคัญที่สุด โดยเฉพาะประเด็นเรื่องของการทำงานที่ซับซ้อนของโรงแรม เช่น กรณีการทำ Overbooking หรือการรับจองเกินจำนวนของห้องพัก ซึ่งเป็นวิธีการจัดการห้องพัก Yield Management ที่หลายๆ โรงแรมได้กำหนดนโยบายเอาไว้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว แม้ว่าจะรับจองเกินมา แต่ทางโรงแรมจะคำนวณจากอัตราการยกเลิกการจองและการไม่มาตามที่จองไว้ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่เกิดปัญหาอะไร แต่หากว่ามีปัญหาขึ้นมาก็จะแก้ไขด้วยการเพิ่มคุณภาพห้องพักให้โดยไม่คิดมูลค่าแก่แขก Complimentary Room Upgrade HT04 กล่าวว่า พนักงานต้องฝึกฝนทักษะในการอธิบายให้แขกเข้าใจอย่างชัดเจน ว่าทำไมห้องถึงเต็มทั้งๆ ที่เขาจองมาแล้ว ทำไมต้องย้ายไปนอนห้องของอีกสาขาหนึ่ง ซึ่งแม้ว่าจะเป็นห้องที่ราคาสูงกว่าห้องที่จองมา ก็ยังต้องอาศัยทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก

HT09 เสนอว่า Tone of voice, choice of word หรือน้ำเสียงและการเลือกใช้คำ คือจุดเริ่มต้นของความมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร การเลือกสรรคำ (word) และการสื่อสารคำ (communication of word) ในการสื่อสาร ซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะในด้านนี้ที่ดี จะมีความสามารถเป็นนายของการสื่อสารหรือการใช้คำ (Master of communication or Master of word) เพราะบางครั้งในเรื่องเดียวกัน วิธีการใช้คำในการสื่อสารต่างกัน ก็จะส่งผลต่อผู้ฟังต่างกันด้วย HT09 เสนอว่า ทักษะในส่วนนี้ต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) มาใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการสื่อสารด้วย

นอกจากนี้ การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively with colleague) ยังมีผลต่อการทำงาน เช่นเดียวกันกับการสื่อสารกับลูกค้า รวมไปถึง การสื่อสารกับผู้ผลิตหรือคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicate effectively with suppliers) TO08 กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การทำงานบริษัททัวร์ ต้องการมือประสานที่สื่อสารได้เป็นอย่างดี เพราะทุกอย่างเป็นการส่งต่อข้อมูลทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากลูกค้าสู่ตัวแทน (agent) ข้อมูลจากตัวแทน (agent) ถึงผู้จำหน่ายทัวร์เหมา (wholesale) จากผู้จำหน่ายทัวร์เหมา (wholesale) ถึงผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่ การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นอีก

องค์ประกอบหนึ่งที่น่าสนใจในสมรรถนะของการทำงานบริการ เพราะการทำงานแบบนี้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม อาศัยความร่วมมือของทีมงานผู้ให้บริการ

การสื่อสารที่ดี ยังต้องการ สมรรถนะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Actively listen) และต้องแสดงออกซึ่งการเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร (Represent empathy during communication) เช่นการที่พนักงานรับฟังแขก คอยเอาใจใส่ถึงความชอบและไม่ชอบของแขก คอยไถ่ถามแนะนำอาหารที่ทานคู่กัน หากลูกค้าสั่งข้าวผัด ก็รู้จักที่จะแนะนำต้มยำให้ทานคู่กัน (RT01) สมรรถนะสองข้อนี้ มีส่วนเป็นอย่างมากในการส่งเสริมสมรรถนะกลุ่มอื่นๆ ใน People savvy เช่น การแก้ไขปัญหา และการสร้างบริการที่มีคุณภาพ

และสุดท้ายคือ ความเข้าใจและตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diverse cultural awareness/understanding) ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนระบุว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสาร คือการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม โดยพนักงานต้องมีพื้นฐานความเข้าใจหรือความตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

“...ถ้าคนจีนมา ...จะจัดเตรียมเมนูที่มีรูปไว้ให้ คนจีนชอบทานมะพร้าว มะม่วง ปลาย่าง ผัดไทย ข้าวผัด...” (RT01)

ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการออกแบบบริการที่เหมาะสมกับความแตกต่างของวัฒนธรรม เช่น ในวัฒนธรรมตะวันตกในหลายประเทศ จะมีการแยกการสั่งอาหาร การแยกใบเสร็จรับเงิน ไม่ต้องการให้รวมค่าใช้จ่ายกัน ซึ่งพนักงานที่เข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม จะแยกรายการการสั่งอาหารตั้งแต่ครั้งแรก (RT01) หรือการที่พนักงานจะเตรียมเมนูที่มีรูปภาพ เพื่อให้บริการแก่แขกชาวจีน ที่มักจะชอบขอดูตัวอย่างอาหารจากรูปภาพ หรือการที่พนักงานแนะนำอาหารประเภทที่ทำมาจากมะพร้าว มะม่วง หรือ ผัดไทย ข้าวผัด ให้แก่แขกกลุ่มดังกล่าว (RT01) ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่าพนักงานบริการจะต้องเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและถ่ายทอดออกมาเป็นรายละเอียดในการบริการแม้ว่าจะเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น นักท่องเที่ยวชาวเกาหลีจะไม่เขียนชื่อด้วยปากกาหมึกสีแดง พนักงานต้องไม่เปลือยปากกาหมึกสีแดงให้ หรือ การที่พนักงานฝ่ายแม่บ้านจะเตรียมขันน้ำไว้ในห้องสำหรับแขกชาวบังคลาเทศ (HT03) ไม่เพียงแต่ความแตกต่างข้ามวัฒนธรรม แม้แต่การให้บริการคนไทย ที่มีวัฒนธรรมไทยร่วมกันกับผู้ให้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน จะกล่าวถึงความจำเป็นในการการให้บริการคนไทย ที่ยิ่งต้องบริการที่ละเอียดมาก(RT01) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า กล่าวว่า ถึงแม้ว่าเราคิดว่า เราจะทำดีที่สุดแล้วในการให้บริการ แต่ลูกค้าชาวไทยจะมีความคาดหวังว่า การบริการแบบไทยจะต้องทำได้มากกว่านั้นอีก (Beyond Expectation) (HT01) หากพนักงานเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมแล้ว จะยิ่งทำให้การบริการนั้น ไม่มีข้อผิดพลาดถึงแม้ว่าพนักงานจะให้บริการที่ดีที่สุด ตามกระบวนการที่ได้รับการอบรม หรือเตรียมการมาแล้ว

เช่น การยิ้มให้กับแขก แต่ทว่า หากการยิ้มนั้นอยู่ในบริบทของการให้บริการชาวตะวันตก อาจจะต้องระมัดระวัง เพราะว่าการยิ้มเมื่อเกิดปัญหาในวัฒนธรรมตะวันตกนั้น อาจหมายถึง ความไม่จริงจัง (Take it Serious) (HT01) อย่างไรก็ตามสำหรับสมรรถนะด้านนี้ ได้รับการอธิบายอย่างกว้างขวางจากผู้ให้สัมภาษณ์มากกว่าคะแนนเฉลี่ยที่มาจากการสำรวจเชิงปริมาณ

สมรรถนะในกลุ่มการสื่อสารนี้ ยังมีบทบาทเป็นเกณฑ์ในการเลือกรับพนักงาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนระบุว่า การเลือกรับพนักงานจะให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นหลัก ต้องเป็นคนที่ “...คุยรู้เรื่อง...

กลุ่มสมรรถนะในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก Guest Problem solving

กลุ่มสมรรถนะนี้เน้นความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก โดยมีทั้งหมด 6 ความสามารถย่อย ได้แก่ การรับรู้คำตำหนิของแขก (Recognize guest complaints) การวิเคราะห์แยกแยะปัญหาของแขก (Identify guest problems) การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Solve problem effectively) คือ ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา การแก้ไขปัญหาโดยละมุนละม่อมหรืออ่อนโยน (Solve problem courteously) การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว (Solve problem quickly) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบ (Solve problem with sensitivity)

การรับรู้คำตำหนิของแขกถือว่าเป็นด่านแรกในการจัดการคำตำหนิหรือคำบ่น หากพนักงานไม่สามารถสังเกตได้ว่า แขกกำลังไม่พอใจ และแม้แต่เมื่อแขกตำหนิแล้วก็ยังไม่สามารถตระหนักถึงความสำคัญของคำตำหนิได้ ดังนั้นพนักงานจำเป็นต้องมีความสามารถในส่วนนี้ นอกจากนี้เมื่อแขกเข้ามาตำหนิ ก็ให้รับฟังอย่างตั้งใจ ว่าแขกกำลังตำหนิสิ่งใด ต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาของแขก แก้ไขปัญหาแขกให้ตรงประเด็น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกสถานประกอบการเน้นย้ำในประเด็นนี้ HT03 ยกตัวอย่างว่า พนักงานต้องตระหนักถึงปัญหาจากมุมของลูกค้า ไม่ทิ้งปัญหาเช่น เมื่อลูกค้าบอกว่า เครื่องปรับอากาศเสีย เมื่อแขกบอกตอนออกจากห้อง เมื่อแขกกลับเข้ามาก็ต้องแก้ปัญหาเสร็จเรียบร้อยแล้ว

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะความสามารถในการแก้ไขปัญหา อาศัยสมรรถนะอื่นๆ ในกลุ่มนี้มาช่วยเสริม เช่น การแก้ไขปัญหาจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยความสามารถในการฟัง หรือ การแยกแยะปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดจากความคิดวิเคราะห์ ความคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหาของแขกอย่างละมุนละม่อม อ่อนโยน ก็ต้องอาศัยการสื่อสารที่แสดงออกซึ่งความเห็นใจ

นอกจากนี้ มีข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับ การแก้ไขปัญหาโดยละมุนละม่อมหรืออ่อนโยน (Solve problem courteously) การแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว (Solve problem quickly) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงผลกระทบ (Solve problem with sensitivity) ซึ่งค่อนข้างที่จะยาก เพราะเป็นการผสมผสานสมดุล ความละมุนละม่อมอ่อนโยนโดย ความเกรงใจ แบบคนไทย กับความสามารถในการแก้ไขปัญหาแบบที่มีมาตรฐาน นั่นก็คือ ความรวดเร็ว (responsiveness)

กลุ่มสมรรถนะการให้บริการคุณภาพแก่ลูกค้า Quality guest service competency

เป็นกลุ่มสมรรถนะที่กล่าวถึงความสามารถในการทำงานในเชิงคุณภาพการบริการ ที่สร้างความพึงพอใจในขณะให้บริการแก่แขก มีทั้งหมด 4 สมรรถนะได้แก่ **สมรรถนะในการทำงานตามระบบมาตรฐานการบริการ (Perform standard service process)** สถานประกอบการส่วนใหญ่ กล่าวถึงการทำงานให้ได้ตามกระบวนการให้บริการมาตรฐาน เป็นเสมือนพื้นฐานของบุคลากรในการทำงานบริการ บางสถานประกอบการ เช่น SP01 ให้ความสำคัญกับการอบรมกระบวนการบริการมาตรฐาน มีการตั้งสถาบันอบรมภายใน อบรมความรู้ในงานโดยเฉพาะ และให้ความสำคัญกับการผ่านงานตามมาตรฐานที่รัฐบาลกำหนด หรือการที่ HT02 ระบุว่า พนักงานจะให้บริการเป็นขั้นเป็นตอน คือจะมีการให้บริการที่เป็น Service Sequel process หรือกระบวนการบริการมาตรฐานขั้นที่ 1 ถึงขั้นสุดท้าย ในแต่ละแผนก มีการกำหนดอย่างไรก็จะกระทำตามนั้น

ข้อสังเกตประการหนึ่งที่น่าสนใจคือ โรงแรมหลายๆโรงแรม มักมีการระบุมาตรฐานขั้นต่ำไว้ว่า พนักงานทุกคน เมื่อเข้ามาใหม่ในองค์กร ไม่ว่าจะถูกสอนให้ปฏิบัติมาอย่างไร ต้องปรับวิธีการบริการกระบวนการบริการโดยหลักการให้ไปในทางเดียวกันโดยสถานประกอบการจะระบุไว้ในวิสัยทัศน์การบริการ ซึ่ง พนักงานจะได้รับการอบรม ว่า “...การบริการเป็นอย่างไร แล้วก็กฎระเบียบที่จะไม่เหมือนกับข้างนอก...” (HT38) โดยมาตรฐานขั้นต้น มักจะลงในรายละเอียด เช่น การพูดจากับแขก การเลือกใช้คำ การพูดจาให้สุภาพ มารยาทในการใช้โทรศัพท์ ซึ่งเป็นรายละเอียดการบริการในการทำงานประจำวัน (daily work) นอกจากนี้ ยังมี **สมรรถนะในการปรับ/ประยุกต์การบริการตามความต้องการของลูกค้า (Adapt service to guest needs)** สถานประกอบการหลายๆที่กล่าวถึงการทำงานที่พนักงาน สามารถจดจำความต้องการของลูกค้า และนำมาปรับใช้ในการให้บริการเพื่อสร้างการบริการที่เฉพาะบุคคล เช่น การทำให้ลูกค้าแปลกใจ (Surprise หรือ WOW service) ในบางโรงแรม หากว่าแขกมีวันครบรอบวันแต่งงานในช่วงระยะเวลาที่เข้าพัก ก็จะมีการเตรียมขนมเค้ก ดอกไม้ ชา กาแฟ และมีหัวหน้างานทุกแผนกไปร้องเพลงในวันครบรอบต่างๆของลูกค้า ซึ่งในบางครั้ง ลูกค้าถึงกับร้องไห้ออกมา ที่ “...พนักงานยังจำได้ ในวันสำคัญของเขา...” (HT01)

การปรับการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ยังสัมพันธ์กันกับการให้บริการตามความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น การทอดไข่ดาวเพื่อให้ชาวเกาหลีทาน จะแตกต่างจากไข่ดาวแบบอื่นๆ หรือ การเตรียมอาหารให้กับการจัดงานเลี้ยงของคนอินเดีย ที่มักจะรับประทานอาหารเย็นในเวลาค่อนข้างค่ำ พนักงานก็จะปรับระยะเวลาในการปรุงอาหาร และอุ่นอาหาร เพื่อให้พอดีกับระยะเวลาในการรับประทานอาหาร (HT02) นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ความสามารถของพนักงานในการปรับบริการ เปรียบเสมือนกลไกเล็กๆ ที่จะทำให้สถานประกอบการหรือองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเชิงการปรับตัว (adaptability) ต่อมาก็คือ **สมรรถนะในการออกแบบแผนปฏิบัติงานตามความต้องการของแขก (Design action plan to guest needs)** ซึ่งหมายถึงการที่ พนักงานต้องมีความยืดหยุ่นในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น ตารางการทำงาน จะปรับตามความต้องการหรือสถานการณ์ของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดวันหยุด หรือการจัดเวลาในการทำงาน (HT02) โดยเฉพาะพนักงานโรงแรม จะทำงานในวันหยุดและเทศกาล หากเป็นการจัดงานให้กับชาวอินเดีย ระยะเวลาในการทำงานเตรียมการจัดงานแต่งงานอาจจะต้องดึก พนักงานต้องมีความพร้อมที่จะปรับตัวตรงนี้ได้ ต่อมาคือ **สมรรถนะในการให้บริการคุณภาพตามที่เสนอไว้ (Represent service quality assurance)** ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานจะต้องสามารถส่งมอบ (Deliver) สิ่งที่สถานประกอบการ promise หรือได้รักษาสัญญาเอาไว้ได้ (HT01) เช่นเดียวกันกับความสม่ำเสมอของคุณภาพในการให้บริการ โดย **สมรรถนะในการให้บริการที่มีความสม่ำเสมอปลาย (Perform consistent service)**

ข้อสังเกตอย่างหนึ่ง ที่พบ ก็คือ การตั้งชื่อมาตรฐานการบริการ มักใช้ชื่อที่สะท้อนตัวตนของสถานประกอบการนั้นๆ และมีหลายๆสถานประกอบการที่นำเอา ความเป็นไทย มาใช้เป็นชื่อเรียกชุดของมาตรฐาน (set of standard) เช่น Siam way of service เป็นต้น (HT38)

กลุ่มสมรรถนะสุดท้าย ในสมรรถนะ People savvy ก็คือ กลุ่มสมรรถนะความคิดที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน (colleague-related competency)

ในระหว่างการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า สมรรถนะ อาจจะเกิดขึ้นในรูปแบบของการที่ พนักงานบริการในองค์กรนั้น เป็นผู้ que คิดถึงคนอื่น ปฏิสัมพันธ์หรือปฏิบัติกับคนอื่น จากการสัมภาษณ์พบว่า สมรรถนะในกลุ่มนี้ เป็นสมรรถนะที่นอกจากพนักงานจะกระทำต่อแขกแล้ว ยังเป็นสมรรถนะที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติหรือความคิดที่พนักงานมีต่อพนักงานด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในระดับผู้จัดการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะดังนี้

ทำงานเป็นทีมได้ Be team player และ ความเป็นผู้นำ Leadership ทั้งสองสมรรถนะนี้ ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก เจ้าของสถานประกอบการหลายคน มักจะนำผู้จัดการ หรือ “มือขวา” ที่มานั่งให้สัมภาษณ์ด้วย ซึ่งเมื่อถึงเวลาที่ต้องหยิบยกว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม และ ความเป็นผู้นำ ก็มักจะอธิบายความโดยยกย่องผู้จัดการหรือ “มือขวา” ดังกล่าวให้แก่ผู้วิจัย โดยสรุปแล้ว สมรรถนะด้านนี้ คือความสามารถในการเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บริหาร สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ และสามารถเป็นผู้นำพาให้ทีม หรือพนักงานในระดับที่เป็นผู้ทำงานรองลงมา (subordinate) สามารถทำงานได้อย่างสำเร็จ เมื่อต้องอยู่ในบทบาทของผู้ตาม ก็เป็นผู้ทำตามที่ดีแก่ทีมได้

สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้ (Coaching and training) เป็นอีกหนึ่งความสามารถที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการคาดหวังจากพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้างาน นอกจากนี้ สมรรถนะในด้านนี้ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ผู้บริหารในหลายๆ สถานประกอบการ จะส่งเสริมให้พนักงานที่มีประสบการณ์วิเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงานของตน และสกัดออกมาเป็นบทเรียนสอนการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน ต่อรุ่นน้องในที่ทำงาน สำหรับผู้บริหารแล้ว เขาเห็นว่าความสามารถในการสอนงานของพนักงานจะเป็นคุณสมบัติเบื้องต้นในการพิจารณาเพื่อเลื่อนตำแหน่งวิชาชีพอีกด้วย (HT09)

สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน หรือ Inspire people สมรรถนะในข้อนี้ มักเป็นที่กล่าวอภิปรายมากที่สุดในกลุ่มธุรกิจที่มีการแสดงทางวัฒนธรรม หรือแสดงเสียงแก่นักท่องเที่ยว โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่เป็นนักแสดงบนเวทีที่คอยทำหน้าที่ให้ความสนุกแก่นักท่องเที่ยว จะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ชม “...มีความเอนเตอร์เทน คอยทำให้คนดูเกิดอารมณ์ร่วม” (RT05) การสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน ยังเป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติผู้ที่มีสมรรถนะความเป็นผู้นำ ที่ได้อภิปรายไปข้างต้นด้วย

สามารถสร้างเครือข่าย (Networking) โดยทั่วไป มักเป็นเรื่องที่เกินความคาดหวัง ที่จะให้พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการสร้างเครือข่าย แต่อย่างไรก็ตาม คำว่า “เครือข่าย” หรือ Network นี้ มีหลายระดับ TA06 ซึ่งอยู่ในธุรกิจนำเที่ยวกล่าวถึงความสำคัญของเครือข่ายว่า “...เวลาเราทำทัวร์เนี่ย เราต้องใช้เครือข่าย เพราะถ้าเราไม่ใช่เครือข่าย...จะทำให้เรามีค่าใช้จ่ายสูง..” ไม่เพียงแต่การสร้างเครือข่ายในระดับของเจ้าของ แต่ในระดับพนักงานปฏิบัติงานกัน การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับพนักงานในสถานประกอบการอื่นๆ การเข้าร่วม Familiarization Trip หรือ “แฟมทริป” ก็จะทำให้พนักงานที่มาจากต่างบริษัทกัน ได้ทำความรู้จักกัน และสามารถประสานกันในฐานะคู่ค้าหรือผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างดียิ่งขึ้น

3. สมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง

กลุ่มสมรรถนะที่ 3 คือ สมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง เป็นสมรรถนะที่ผู้ประกอบการคาดหวังว่า พนักงานจะมีความคิด ทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง รูปแบบต่างๆ จากการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะในกลุ่มนี้เป็นสมรรถนะในอุดมคติ (Ideal competency) สมรรถนะที่มีการกล่าวถึงมากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ในสถานประกอบการมีความเห็นว่า พนักงานที่มีสมรรถนะนี้เปรียบเสมือนสิ่งที่หาได้ยาก ตั้งแต่กระบวนการสรรหา จนถึงกระบวนการสร้างให้พนักงานเกิดสมรรถนะนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการที่ยากมาก อย่างไรก็ตามมีผู้ประกอบการหลายคน ที่ติดต่อผู้วิจัยเข้ามา ว่าต้องการให้ผู้วิจัยพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะนี้ และส่งต่อหลักสูตรหรือกลยุทธ์วิธีการในการสร้างสมรรถนะเหล่านี้ให้แก่องค์กรของตน

สมรรถนะในกลุ่มนี้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่พนักงานต้องมีความสำนึกรู้ตลอดเวลา ว่าตนมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมาย **สมรรถนะน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Accountability)** ซึ่งในสมรรถนะข้อนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนกล่าวว่า *พนักงานต้องมีความรับผิดชอบเป็นที่ตั้ง* (HT01) สมรรถนะที่สองได้แก่ **สมรรถนะทัศนคติของมืออาชีพ (Professionalism)** นั่นคือ การมีความคิดแบบคนที่มีความเป็นมืออาชีพ โดยสมรรถนะในข้อนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายว่า เป็นการแสดงออกซึ่ง การมี **ใจรัก** ในสิ่งที่ทำ มีความต้องการทำงานให้สำเร็จและสมบูรณ์มากที่สุด (HT01) นอกจากนี้ สมรรถนะในข้อนี้ ก็จะเกี่ยวข้องกับการที่พนักงาน ระบุ หรือแสดงออก ว่าพร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วง นั่นก็คือ สมรรถนะในข้อต่อมา พนักงานจะต้องมี **ทัศนคติการพัฒนาตนเอง (Self-development)** การเปิดรับที่จะเรียนรู้ (HT01) ในบางองค์กร จะระบุเลยว่า พนักงานที่เข้ามาทำงานต้องทำสัญญาหรือตกลงที่จะเข้ารับการอบรมขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรอย่างไรบ้าง หากไม่สามารถเข้าอบรมได้ครบตามเวลา ก็จะส่งผลต่อการพิจารณาบรรจุเข้าทำงาน เช่นเดียวกับ **สมรรถนะการมีวินัย หรือ Disciplined** ที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวอย่างสอดคล้องว่า ปัจจุบัน มีคนมีวินัยในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญทั้งความคิดและการกระทำ น้อยลง ความมีวินัย ก็คือการทำงานตามกฎระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยความเข้าใจและตระหนักอยู่ตลอดเวลา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

สมรรถนะต่อมาในหมวดนี้ ก็คือ **สมรรถนะทัศนคติในการจัดการเวลา (Time management)** และ **สมรรถนะทัศนคติการปรับตัวตามสถานการณ์ (Adaptability)** ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกัน โดย ประเด็นแรก แนวคิดเรื่องการจัดการเวลาในการบริการ มีการนิยามเรื่องการจัดการเวลาแตกต่างกัน โดยเฉพาะประเด็นเรื่องความทุ่มเท หรือ **Dedication of Time** ซึ่ง HT01 กล่าวว่า

“ถ้าเป็น *Back Office* ไม่เป็นไร ...ถึงเวลาเลิก...ปิดคอมกลับบ้านได้...แต่ว่างานบริการ เราจะต้องอยู่กับลูกค้า--- ยกตัวอย่างเรื่องห้องอาหารจีน 4 ทูม เป็น *last order* ...แต่ว่าบางครั้งลูกค้ามาเพื่อ *Enjoy* มาเพื่อใช้บริการ...เราดูแล้วว่าลูกค้ากำลังศึกครั้น มาลองความสำเร็จ ...เราจะบอกว่า ต่อก็กน้อยไม่ได้คะ พนักงานจะกลับหมด...มันก็ได้...ต้องดูด้วยเหตุด้วยผลว่า เราสามารถ *flexible* ได้หรือเปล่า” (HT01)

จะสังเกตว่า การจัดการเวลาจะเกี่ยวข้องกับความยืดหยุ่นทางเวลา ซึ่งส่งผลต่อการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม พนักงานบริการต้องตระหนักเสมอว่า การยืดหยุ่นด้านเวลาที่เกี่ยวข้องกับแขก เช่น การที่โรงแรมผู้ให้สัมภาษณ์แห่งหนึ่งในเชียงใหม่ กล่าวว่า โรงแรมของเขานั้นมี *all day breakfast* หรือ *same time check in service* (หมายเหตุ: เข้าเวลาไหนของวัน ก็ออกเวลานั้นของวันต่อไป) การยืดหยุ่นดังกล่าว ทำไปเพื่อจัดการเวลาให้เป็นประโยชน์แก่แขก หรือนักท่องเที่ยว แต่การจัดการเวลาของพนักงานนั้น ยังคงต้องยึดถือหลักการในการทำงาน ที่เป็นมืออาชีพ มีความรับผิดชอบก่อน นั่นก็คือ *การตรงต่อเวลา* ซึ่งเป็นอีกรายละเอียดที่น่าสนใจของสมรรถนะข้อนี้ ที่บุคลากรในสถาบันการศึกษากล่าวถึงกันอย่างมาก สำหรับ **สมรรถนะทัศนคติการปรับตัวตามสถานการณ์** นั้น สถานประกอบการมักจะคาดหวังให้พนักงาน สามารถปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร กับตนเอง (วุฒิภาวะในการปรับตัวรับมือกับปัญหาชีวิต หรือเก่งชีวิต) และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและความต้องการของนักท่องเที่ยว ได้แก่ การแสดงออกซึ่งความประนีประนอม อลุ่มอล่วยต่อสภาวะความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ สมรรถนะการปรับตัว เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนา *adaptability capability* ขององค์กรโดยภาพรวม เพราะหากพนักงานไม่มีทัศนคติที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นแรงถ่วงต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สมรรถนะต่อมา ก็คือ **สมรรถนะทัศนคติต่อจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Honesty and Ethic awareness)** ซึ่งได้รับการอธิบาย เป็นอันดับต้นๆ จากทั้งการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนคิดว่า เป็นสมรรถนะที่เป็น “เนื้อแท้” หรือ *Genuine self* ของพนักงาน (HT03)

“...พนักงานต้องมีความซื่อสัตย์ ต้องซื่อสัตย์ พี่จะเน้นย้ำมาก...” (RT01)

สมรรถนะทัศนคติบวก (Spirit of Optimism) ผลจากการสัมภาษณ์อภิปรายกว้างขวางในเรื่องการคิดบวกมาก โดยผู้ประกอบการเห็นอย่างพร้อมเพรียงกันว่า หากพนักงานมีความคิดในแง่ดี โดยเฉพาะต่อบทบาทหน้าที่ของตน และมีทัศนคติบวกต่อลูกค้า จะดีมากที่สุด “ลูกค้าเข้ามาเพื่อ *support* ธุรกิจเรา” HT01 ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนระบุว่า ในการทำงาน พนักงานจะต้องมีความรู้สึกมีความสุข ไม่อยู่อย่างน้อยเนื้อต่ำใจ ว่าเราทำงานเป็นผู้ให้บริการเป็นคนที่ต้องรับความต้องการของทุกคน แต่ต้องคิดว่า เราคือเจ้าบ้าน ทัศนคติที่ดีต่อตนเองจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องาน (HT05,HT09) ซึ่ง RT08 ได้กล่าวเสริมถึงความสำคัญของทัศนคติที่ดีว่า

“...ขอ *Right attitude* ก่อน เรื่อง *Skill* สอนกันได้...”

4.1.2 สมรรถนะวิชาชีพของบุคลากรที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการต้องการ จากมุมมองของสถาบันการศึกษา

ในงานวิจัยนี้ ได้สัมภาษณ์เพิ่มเติม กับบุคลากรในสถาบันการศึกษา ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เน้นการอภิปรายสมรรถนะด้านทักษะและทัศนคติ เนื่องจาก มีความเห็นว่าการโครงสร้างของหลักสูตร ได้ครอบคลุมเนื้อหาทางวิชาการที่สำคัญ ซึ่งกำหนดใน มคอ.1 หรือมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม โดยประกาศของกระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ. 2553 เป็นการกำหนดความรู้พื้นฐานวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จากการรวบรวม และจากการสัมภาษณ์เกณฑ์หลักสูตรจาก มคอ.1 ได้กำหนดให้สถาบันการศึกษาต้องสอนรายวิชาครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพ และ การสอนแบบมุ่งสมรรถนะ (competency based education) หรือว่าการมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติที่บูรณาการความรู้ และทักษะการทำงาน เป็นกลยุทธ์การเรียนการสอนในระดับรายวิชาทุกรายวิชา เมื่อสัมภาษณ์ผู้สอนแล้ว พบว่า ผู้สอนเห็นว่า สมรรถนะวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมที่ตนต้องการให้เกิดแก่นักศึกษา ก่อนจะออกไปทำงานในสถานประกอบการนั้น

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะ Biz savvy หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร ได้แก่ **ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการท่องเที่ยว** มีหัวข้อที่สอนคือ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการท่องเที่ยวและการโรงแรม และกลุ่มวิชาด้านการดำเนินงานต่างๆ เช่น การดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว ด้านธุรกิจนำเที่ยว ด้านการโรงแรม การจัดการห้องพัก การจัดการอาหารและเครื่องดื่ม

ความรู้เกี่ยวกับจรรยาบรรณอาชีพ มีหัวข้อที่กำหนดในวิชาพื้นฐานที่ทุกคนต้องเรียนคือ จรรยาบรรณวิชาชีพ และกฎหมายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวและการโรงแรม

ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ กำหนดให้เรียนในรายวิชาภาษาต่างประเทศ ภาษาใดๆ ก็ได้ บังคับให้อย่างน้อย 15 หน่วยกิตตลอดปีการศึกษา เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น

สมรรถนะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นอีกหนึ่งหัวข้อสมรรถนะที่ในปัจจุบันได้รับการบรรจุให้อยู่ในรายวิชาด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการท่องเที่ยวและการโรงแรม และเป็นหนึ่งในหลักทั้ง 5 ของผลการเรียนรู้ 5 ด้าน

ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ จะกำหนดให้นักเรียนรายวิชาที่เนื้อหาครอบคลุมด้านการบริหารธุรกิจและการตลาด

นอกจากนี้ กลุ่มรายวิชาที่เกี่ยวกับการวางแผนและพัฒนาการท่องเที่ยว ยังส่งเสริมให้นักศึกษาได้พัฒนาความสามารถในการคิดเป็นระบบ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงวิพากษ์และวิเคราะห์ รวมไปถึง **ความสามารถในการวางแผน**

เท่าที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า รายวิชาเรียนพื้นฐานและเอกบังคับ จะครอบคลุมสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรให้องค์กร (Biz Savvy) มีข้อสังเกตอย่างหนึ่ง คือ การออกแบบวิชาพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว ในหลายๆ สถาบัน จะมีการเพิ่มเรื่องความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย ให้ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น ในรายวิชาต่างๆ เนื่องจากเห็นว่า ควรให้นักศึกษารู้จักทั้งความเป็นไทย และความเป็นท้องถิ่น ซึ่งเป็นรากเหง้าของอัตลักษณ์ของคนไทย เช่น การบรรจุไว้ในรายวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education – GE)

อาจารย์ผู้สอนระบุว่า สมรรถนะอีกสองกลุ่ม คือ People Savvy และ Self Savvy ก็ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ **สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล** ที่ต้องการให้พนักงาน **มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรม** (Diverse Cultural awareness and understanding) โดยอาจารย์ผู้สอนในหลายๆ สถาบัน ได้กำหนดรายวิชา จิตวิทยาการบริการ (service psychology) และวิชาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross cultural communication) เป็นสองรายวิชาที่ได้รับการเน้นย้ำจากผู้สอนมากที่สุด

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ ของสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม ผู้สอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม รวมถึงสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นเรื่องของ การทำงานเป็นทีมได้ หรือ Be a team player ซึ่งผู้สอนส่วนใหญ่ เห็นปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่มของนักศึกษา ในบางสถานการณ์ผู้สอนจะเข้าไปมีส่วนในการจัดกลุ่มเพื่อการทำงานให้เอง

ผู้สอนเป็นจำนวนมาก อภิปรายถึงความต้องการให้นักศึกษามี**สมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง หรือ Self Savvy** ซึ่งสมรรถนะที่มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ได้แก่ **มีความเป็นมืออาชีพ (professionalism)** แต่อย่างไรก็ดี ในความเห็นของผู้สอนนั้น จะเน้น ความเป็นมืออาชีพภายนอกพร้อมกับความเป็นอาชีพจากภายใน จะเห็นได้จากการกำหนดการเตรียมความพร้อม เข้มงวดในการแต่งกายชุดนักศึกษา มีการตัดสูท เนคไท หรือชุดอื่นๆ ที่ทำให้นักศึกษามีบุคลิกภาพที่พร้อมทำงาน

ผู้สอนเป็นจำนวนมาก กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักศึกษามีความพร้อมเข้าไปทำงานในองค์กรและมีสมรรถนะที่ดีในการทำงานแก่สถานประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ก็คือ **มีวินัย**

(disciplined) และ สามารถจัดการเวลาได้ (Time management) ผู้สอนที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์จำนวนมาก กล่าวสอดคล้องกับสถานประกอบการ โดยกล่าวถึงความสำคัญของเวลาในสองมิติ คือ การเป็นผู้ตรงต่อเวลา และการเป็นผู้ที่รู้จักจัดการเวลา มีการแบ่งเวลาในการทำงานอย่างดี สามารถบริหารจัดการเวลาได้โดยมีการเรียงลำดับความสำคัญด้านเวลากับงานที่ทำ

สมรรถนะทัศนคติต่อจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Honesty and Ethic awareness) เป็นอีกสมรรถนะที่ผู้สอนในสถาบันการศึกษา กล่าวว่าได้นั้นย่ำ ทั้งจากการประเมินในรายวิชา การจัดการเรียนการสอน การสอบ และการสั่งสอนทุกๆ เวลาเท่าที่จะทำได้ โดยในหลายสถาบัน ความซื่อสัตย์ของนักศึกษาถือว่าเป็นคุณลักษณะนิสัยและบัณฑิตที่พึงประสงค์อันดับ 1

“...อย่าเห็นแก่ตัว ความซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา จะเน้นย้ำตลอด เพราะต้องการให้นักศึกษามีสมรรถนะในส่วนนี้ มีการหักคะแนนการเข้าห้องอย่างเป็นรูปธรรม...” (ED14)

มีผู้ให้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก ที่กล่าวถึงความสำคัญของการมีจริยธรรมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จริยธรรมนั้น ก็คือ ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อลูกค้า ต่อองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่าบัณฑิตต้องมี “*ความรู้คู่คุณธรรม*” (ED03) เมื่อจะทำอะไร ต้องคำนึงถึงคุณธรรมในการทำงานเป็นที่ตั้ง

สิ่งที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่ง ก็คือ การที่ มคอ. 1 หลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหัวข้อ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเนื้อหากล่าวถึง หลักการแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม (การบริการ) ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้สอนส่วนใหญ่ ได้ให้รายละเอียดในสองทิศทาง คือหนึ่ง การเข้าไปทำงานในด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือเป็นการผู้ดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเอง เนื่องจากในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว หรือผู้ที่เป็นหัวหน้างานระดับ supervisor ก็ต้องรู้จักจัดการบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น การรับเข้าทำงาน การจัดตั้งกฎเกณฑ์ การพัฒนา การดูแล การเพิ่มสมรรถนะ

นอกจากนี้ ในมุมมองของผู้สอนในสถาบันการศึกษา ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านกล่าวว่า ได้มีการบูรณาการอัตลักษณ์ของลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบันการศึกษา ให้เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะด้วย เช่น การเก่งคน เก่งงาน เก่งความคิด เก่งครองชีวิต เก่งพิชิตปัญหา หรือ การเป็นคนของพระราชา ข้าของแผ่นดิน เป็นต้น

แม้ว่า การสัมภาษณ์ผู้สอนในสถาบันการศึกษา จะเป็นส่วนเสริมต่อวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาซึ่งก็คือ สมรรถนะวิชาชีพที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ แต่การสัมภาษณ์ทำให้เราเห็นถึงความคาดหวังและความพยายามของฝั่งอุดมศึกษา สถาบันการศึกษาที่จะส่งต่อ Input ที่มีคุณภาพให้เป็นแรงงานใน

ตลาดแรงงานด้านการท่องเที่ยวและบริการ โดยเฉพาะด้านการให้วิชาความรู้ การบ่มเพาะทัศนคติสำคัญๆ และการให้บูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานด้วยการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

4.2 ผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้สำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและรายละเอียดของสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย โดยเนื้อหาในข้อคำถามในแบบสอบถาม จะมีความสอดคล้องกันกับเนื้อหาในคำถามสัมภาษณ์ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามจะสามารถให้ค่าระดับคะแนนความสำคัญของสมรรถนะได้ชัดเจนกว่า เป็นการส่งเสริมรายละเอียดของการวิจัย โดยผลจากการสำรวจเชิงปริมาณ มีดังต่อไปนี้

4.2.1 ระดับความสำคัญของสมรรถนะวิชาชีพ

จากตารางที่ 10 อธิบายจำนวน ผู้ตอบแบบสอบถาม มีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 59.17 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.83

ตาราง 1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	49	40.83
หญิง	71	59.17
รวม	120	100.0

ตาราง 2 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
25 ปี และต่ำกว่า	11	9.17
อายุ 26-30 ปี	22	18.33
อายุ 31-35 ปี	20	16.67
อายุ 36-40 ปี	21	17.50
อายุ 41-45 ปี	14	11.67
อายุ 46-50 ปี	11	9.17
อายุ 50-55 ปี	13	10.83
อายุ 55 ปีขึ้นไป	8	6.67
รวม	120	100.0

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วง อายุ 26-30 ปี มากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 18.33 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50, ช่วงอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.67, ช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.67

ตาราง 3 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	80	67.80
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	37	29.66
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	3	2.54
รวม	118	100.0

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มากที่สุด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 67.80 รองลงมาคือระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่า จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 29.66, ระดับการศึกษาปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.54

ตาราง 4 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารจัดการ/อบรม/พัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ (รวมทุกที่ที่ทำงานมา)

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
5-10 ปี	57	49.14
มากกว่า 10 ปี	59	50.86
รวม	116	100.0

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร/อบรม/พัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ มากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 59 คิดเป็นร้อยละ 50.86 รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 49.14

ตาราง 5 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการให้บริการที่เป็นเลิศ แยกตามระดับความสำคัญ

รายการสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก	S.D.
ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ	119	4.49	0.66
ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ	120	4.54	0.62
ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ	120	4.29	0.76
ความสามารถในการใช้ภาษาไทย	120	4.17	0.76
ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	120	4.42	0.69
ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ	120	4.08	0.67
ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ	120	3.85	0.74
ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข	120	3.77	0.8
ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน	120	3.82	0.83
ความสามารถในการคิดเป็นระบบ	119	4.48	0.62
ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	120	4.32	0.71
ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์	119	4.22	0.76
ความสามารถในการวางแผน	120	4.45	0.59
ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน	118	3.96	0.69
มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	120	4.22	0.64
มีความสามารถในการเชิงศิลปะหัตถกรรม	119	3.39	0.89
สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ	120	4.65	0.57
สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	119	4.52	0.66
สื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	120	4.56	0.56
มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ	120	4.56	0.59
มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ ใส่ใจในระหว่างการสื่อสาร	120	4.52	0.62

มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการสื่อสาร	120	4.37	0.64
มีความสามารถในการตระหนักรู้ท่าทีคำหยาบ หรือคำตำหนิของแขก	120	4.45	0.64
มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก	120	4.45	0.6
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	120	4.64	0.54
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ	119	4.5	0.65
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว	118	4.54	0.55
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน	120	4.52	0.59
มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน	119	4.40	0.63
มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก	120	4.38	0.67
มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก	120	4.40	0.64
ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่มั่นใจได้	120	4.51	0.56
ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ	120	4.55	
ทำงานเป็นทีมได้	120	4.62	0.59
มีความเป็นผู้นำ	118	4.35	0.58
สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้	120	4.32	0.66
สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน	119	4.14	0.68
มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย	118	4.09	0.81
มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้	120	4.62	0.75
ความเป็นมืออาชีพ	119	4.56	0.57

มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	119	4.50	0.62
สามารถจัดการเวลาได้	120	4.41	0.63
มีความสามารถในการปรับตัว	120	4.44	0.58
มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม	119	4.70	0.67
มีวินัย	118	4.53	0.6
มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี	119	4.40	0.68
สมรรถนะอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญ (โปรตรระบุด้านล่าง)	54	4.43	0.69
รวม	120	4.36	

จากตารางที่ 14 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ พบว่าระดับความสำคัญของสมรรถนะที่โดดเด่น ในความเห็นของสถานประกอบการ

อันดับที่ 1 คือ **มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม** โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 4.7 และค่า S.D. 0.67
 อันดับที่ 2 รองลงมา คือ **การสื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ** (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.65 และค่า S.D. 0.57)

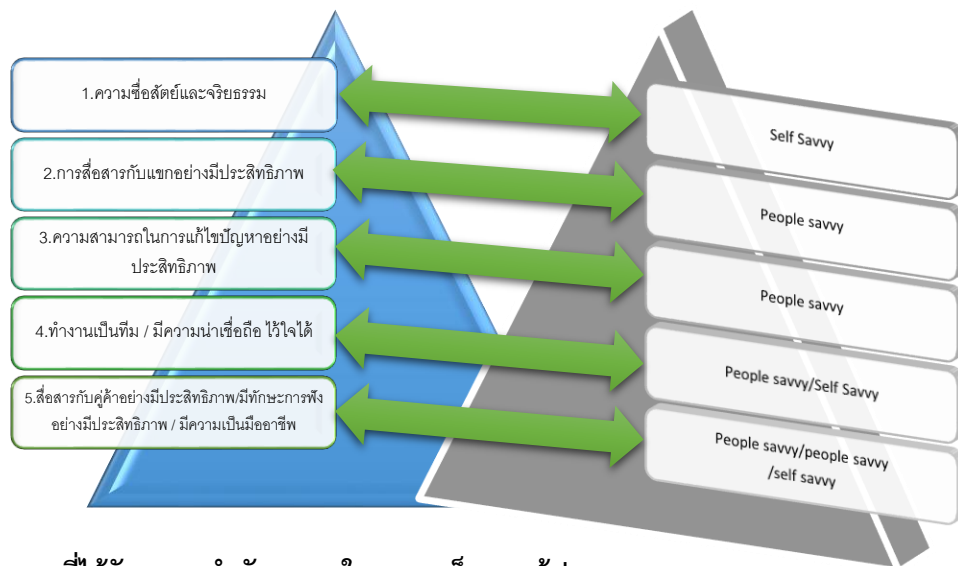
และอันดับที่ 3 ก็คือ **มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ** (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.64 และค่า S.D. 0.54)

ซึ่งผลดังกล่าวพบว่า อันดับที่ 1 นั้น เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เรียกว่า **Self Savvy** หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อตัวเอง “มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม” ก็สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการสมรรถนะทัศนคติต่อจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Honesty and Ethic awareness) นั้นเอง ข

ในขณะที่อันดับที่สอง และอันดับที่สาม สะท้อนให้เห็นถึง **สมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล** หรือว่า **People Savvy** โดย เฉพาะประเด็นเกี่ยวกับ การสื่อสาร กับการแก้ไขปัญหา

อันดับที่ 4 เท่ากันระหว่าง ทำงานเป็นทีมได้ กับ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ก็คือ **People savvy** ในหมวด Be team player และ **Self Savvy** ในหมวด Accountability

อันดับที่ 5 เท่ากันระหว่าง 3 สมรรถนะ ได้แก่ สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ, มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งสองสมรรถนะ ก็คือ ก็คือ **People savvy** และ **มีความเป็นมืออาชีพ** ซึ่งคือ **Self Savvy**



รูป 1 สมรรถนะที่ได้รับความสำคัญสูงสุดในความเห็นของผู้ประกอบการ

เมื่อมาพิจารณาเป็นรายหมวด แล้วพบว่า ในหมวดสมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรให้แก่องค์กร สมรรถนะที่สำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ อันดับที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ อันดับที่ 3 มีความคิดเป็นระบบ อันดับที่ 4 มีความสามารถในการวางแผน อันดับที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ

ในหมวดสมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล อันดับที่ 1 คือ การสื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ อันดับที่ 2 แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ อันดับที่ 3 คือทำงานเป็นทีม อันดับที่ 4 คือ สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ, มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และอันดับที่ 5 คือ ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ

ในหมวดสมรรถนะความคิดที่เกี่ยวกับตนเอง อันดับที่ 1 คือ มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม อันดับที่ 2. มีความน่าเชื่อถือ ใ้ใจได้ อันดับที่ 3 ความเป็นมืออาชีพ อันดับที่ 4 มีวินัย อันดับที่ 5 มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

จากผลเชิงปริมาณในข้อนี้ จะพบว่า สถานประกอบการให้ความสำคัญกับ Self Savvy หรือสมรรถนะด้านทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง พอๆ กับ People Savvy หรือสมรรถนะด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม การสื่อสารระหว่างบุคคล มากกว่าที่จะเป็น สมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรให้แก่องค์กร

4.2.2 ระดับความสำคัญของสมรรถนะวิชาชีพ ในความเห็นของสถาบันการศึกษา

สรุปผลความคิดเห็นสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยบุคลากร
ในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 6 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
ชาย	29	38.16
หญิง	47	61.84
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 15 จะเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน
47 คน คิดเป็นร้อยละ 61.84 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 38.16

ตาราง 7 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
25 ปี และต่ำกว่า	1	1.32
อายุ 26-30 ปี	5	6.58
อายุ 31-35 ปี	17	22.37
อายุ 36-40 ปี	20	26.32
อายุ 41-45 ปี	12	15.79
อายุ 46-50 ปี	7	9.21
อายุ 50-55 ปี	10	13.16
อายุ 55 ปีขึ้นไป	4	5.26
รวม	120	100.0

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงอายุ 36-40 ปี มากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็น
ร้อยละ 26.32 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 22.37, อายุ 36-40 ปี จำนวน
12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79, ช่วงอายุ 50-55 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16

ตาราง 8 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
อาจารย์	67	89.33
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	8	9.33
รองศาสตราจารย์	1	1.33
ศาสตราจารย์	0	0
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในตำแหน่งทางวิชาการ ระดับอาจารย์ มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 89.33 รองลงมาคือระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.33, ระดับรองศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33

ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ (%)
5-10 ปี	33	41.89
มากกว่า 10 ปี	43	58.11
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 43คน คิดเป็นร้อยละ 58.11 33 รองลงมาคือมีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 41.89 ซึ่งพิจารณาจากสัดส่วนแล้วพบว่ามีส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ตาราง 10 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	6	6.85
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	52	69.86
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	18	23.29
รวม	116	100.0

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือเทียบเท่า มากที่สุด จำนวน 52 คิดเป็นร้อยละ 69.86 รองลงมาคือระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 23.29 และ ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85 นอกจากนั้นเราพบว่า กลุ่มตัวอย่างมาจากมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน มาจากสถาบันต่างๆ ทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชวมงคล หรือ สถาบันอาชีวศึกษา สาขาที่ตอบข้อมูล ก็มาจากทั้งสาขาวิชาการท่องเที่ยว สาขาวิชาการโรงแรม การภัตตาคาร การจัดประชุมและนิทรรศการ การบริการ หรือสาขาอื่นๆ เช่น นวัตกรรม การท่องเที่ยว นวัตกรรมบริการ เป็นต้น

ตาราง 11 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามบทบาทในการบริหารหลักสูตร

บทบาทในการบริหารหลักสูตร	จำนวน	ร้อยละ
ประธานหลักสูตรหรือเทียบเท่า	13	17.33
กรรมการหลักสูตร	28	36.00
เลขานุการหลักสูตร	5	6.67
อาจารย์ผู้สอนในหลักสูตร	42	56.00
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีบทบาทในการบริหารหลักสูตร โดยเป็นอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตร มากที่สุด จำนวน 42 คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาคือกรรมการหลักสูตร จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 36 ประธานหลักสูตรหรือเทียบเท่า จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 17.33 และเลขานุการหลักสูตร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

ตาราง 12 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการแสดงความคิดเห็นในสมรรถนะที่สำคัญของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทย

รายการสมรรถนะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้าหนัก	S.D.
ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ	76	4.59	0.49
ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ	76	4.72	0.48

ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ	76	4.38	0.67
ความสามารถในการใช้ภาษาไทย	76	4.24	0.69
ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	76	4.47	0.64
ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ	76	3.95	0.58
ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ	75	4.13	0.6
ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข	76	3.67	0.7
ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน	75	3.72	0.68
ความสามารถในการคิดเป็นระบบ	76	4.50	0.66
ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	76	4.16	0.76
ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์	76	4.14	0.74
ความสามารถในการวางแผน	76	4.45	0.66
ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน	76	3.75	0.67
มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	76	4.18	0.66
มีความสามารถในการเชิงศิลปะหัตถกรรม	76	3.54	0.79
สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ	76	4.72	0.5
สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ	76	4.57	0.55
สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	76	4.58	0.57
มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ	75	4.57	0.52
มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ ใส่ใจในระหว่างการสื่อสาร	76	4.59	0.57
มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในการสื่อสาร	76	4.55	0.52
มีความสามารถในการตระหนักรู้ท่าทีคำหยาบ หรือคำคำหยาบของแขก	76	4.58	0.49
มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก	76	4.45	0.57
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	76	4.62	0.54
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ	76	4.62	0.54

มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว	76	4.46	0.75
มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน	76	4.39	0.65
มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน	76	4.39	0.61
มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก	76	4.51	0.68
มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก	76	4.43	0.57
ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่มั่นใจได้	76	4.51	0.55
ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ	76	4.58	0.54
ทำงานเป็นทีมได้	76	4.70	0.54
มีความเป็นผู้นำ	76	4.20	0.67
สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้	76	4.30	0.63
สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน	76	4.04	0.68
มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย	76	4.13	0.73
มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้	76	4.67	0.52
มีความเป็นมืออาชีพ	75	4.67	0.64
มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	76	4.50	0.64
สามารถจัดการเวลาได้	76	4.46	0.64
มีความสามารถในการปรับตัว	76	4.51	0.6
มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม	76	4.78	0.45
มีวินัย	75	4.61	0.69
มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี	76	4.51	0.64
สมรรถนะอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญ	36	4.31	0.84
รวม	76	4.39	

จากตารางที่ 21 พบว่า บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มีความเห็นต่อสมรรถนะที่สำคัญของบุคลากร ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทย

อันดับที่ 1 คือ มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 4.78 และค่า S.D. 0.5

อันดับที่ 2 รองลงมา คือ ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.72 และค่า S.D. 0.48)

ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ **สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ** (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.72 และค่า S.D. 0.50)

อันดับที่ 3 ทำงานเป็นทีมได้ (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.70 ค่า S.D 0.54)

อันดับที่ 4 มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และมีความเป็นมืออาชีพ (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.67 และค่า SD 0.52 และ 0.64 ตามลำดับ)

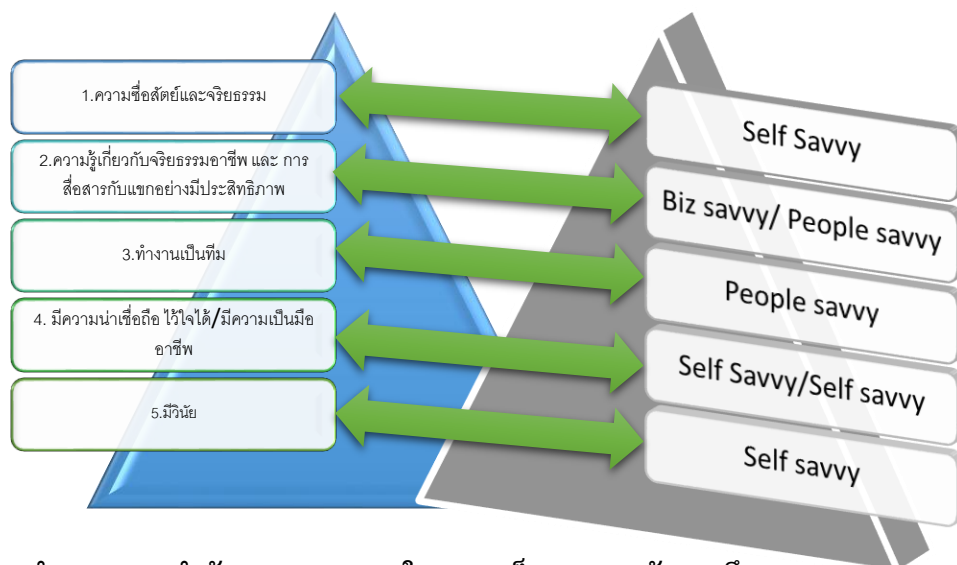
อันดับที่ 5 มีวินัย (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.61 ค่า S.D 0.69)

ซึ่งผลดังกล่าวพบว่า อันดับที่ 1 นั้น เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เรียกว่า **Self Savvy** หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อตัวเอง “มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม” ซึ่งสอดคล้องกันกับผลจากสถานประกอบการ

ในขณะที่อันดับที่สอง คือ Biz Savvy ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ ซึ่งแม้ว่าจะเป็น Biz Savvy ก็ตาม แต่จะเห็นได้ว่าเนื้อหาของสมรรถนะนั้น ยังคงอยู่ในประเด็นเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ได้รับอันดับ 1 นอกจากนี้ อันดับที่สองอีกสมรรถนะหนึ่ง ก็คือ **การสื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ** ซึ่งเป็น People Savvy และสอดคล้องกับผลจากสถานประกอบการ

อันดับที่ 3 อยู่ในหมวด People Savvy (การทำงานเป็นทีม)

อันดับที่ 4 นั้นอยู่ในหมวด Self Savvy ทั้งสองข้อ ได้แก่ **มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้** และ **มีความเป็นมืออาชีพ** เช่นเดียวกับอันดับที่ 5 ที่อยู่ในหมวด Self Savvy



รูป 2 ผลการสำรวจความสำคัญของสมรรถนะในความเห็นของสถาบันการศึกษา

จากผลการสำรวจเชิงปริมาณข้างต้น หากพิจารณาลำดับความสำคัญของ สมรรถนะ โดยพิจารณารวมกันจากทั้งฝั่งสถานประกอบการและฝั่งสถาบันการศึกษา มีคำตอบ 15 คำตอบรวมกัน โดยมีจำนวน สมรรถนะในหมวด Self Savvy 7 คำตอบ หมวด People savvy 7 คำตอบ และ Biz savvy 1 คำตอบ และอันดับที่ 1 ของทั้งสองฝั่ง คำตอบก็คือ การเน้นย้ำ ในเรื่องของ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม

4.3 การรับรู้เรื่องจิตบริการแบบไทย จากผลการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ

การรับรู้เรื่องจิตบริการแบบไทยจากผลการสัมภาษณ์ (ทั้งจากสถานประกอบการและสถาบันการศึกษา)

ผู้วิจัยได้ถามผู้ให้ข้อมูลว่า ในความเห็นของเขา จิตบริการแบบไทยคืออะไร ซึ่งการถามคำถามนี้ เป็นการ Triangulation ผู้วิจัยได้ใช้ทั้งเครื่องมือเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์) และเครื่องมือเชิงปริมาณ (แบบสอบถาม) ซึ่งผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าจะสะท้อนให้เห็นว่าจิตบริการแบบไทยที่ผู้ให้ข้อมูลคาดหวังที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อทำให้ผู้อ่านงานวิจัยได้เห็นบทบาทของค่านิยมวัฒนธรรมไทย ที่มีต่อสมรรถนะโดดเด่นและสำคัญในการให้บริการทางการท่องเที่ยวและการบริการ

ในเนื้อหาตอนนี้ กล่าวถึง จิตบริการแบบไทย ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จะคำนึงถึงความเป็นไทย ในหลากหลายมิติ ได้แก่

ภาพลักษณ์ของการเป็นผู้ให้บริการด้วยความนุ่มนวล อ่อนหวาน (HT01 HT03) และการให้บริการที่มีความใส่ใจในระดับบุคคล ส่วนตัวหรือที่เรียกว่า personal care เช่น การถามสารทุกข์สุกดิบกับลูกค้า กล่าวทักทายเมื่อทำเตียงหรือทำห้องทุกเช้า การให้คำแนะนำลูกค้า (HT04,HT03,RT01) การมีความโอบอ้อมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมื่อแขกประสบปัญหา(HT03) การต้อนรับขับสู้ (HT01, SPT04, RT03) การดูแลจัดตั้งเตียงญาติ (HT03)ภาพลักษณ์การเป็นผู้มีรอยยิ้มที่ดี เป็นมิตร ยิ้มจากสายตาและจากข้างใน นอกจากนั้น ยังมีการให้การไหว้ลูกค้าก่อน การไหว้ทักทาย (HT03,HT01) การเดินก้ม เมื่อพบกับผู้อาวุโสกว่า (RT04,HT08) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ผลการวิเคราะห์การรับรู้เรื่องจิตบริการแบบไทยจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีการรับรู้เกี่ยวกับความเป็นไทยในการบริการในแบบภาพรวม ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโค้ดจากการสัมภาษณ์ ให้เป็นโค้ดเพื่อวิเคราะห์ คำ จากการสำรวจเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นภาพของจิตบริการแบบไทยที่ชัดเจน และเป็นหมวดหมู่เพื่อเหมาะแก่การนำไปศึกษาเปรียบเทียบกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยในโครงการย่อยที่ 1 ผลจากการสำรวจเชิงปริมาณ ได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการสำรวจจากฝั่งสถานประกอบการ

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามว่า ในทัศนะของท่าน “จิตบริการแบบไทย” คืออะไร โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิมพ์ คำสำคัญ 3 คำ ที่นึกถึงแทบจะทันทีเมื่อได้ยินคำว่า “จิตบริการแบบไทย”

ผลการสำรวจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ตอบมาทั้งสิ้น 321 คำตอบด้วยกัน เมื่อนำเอาผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ ไปเป็นกรอบในการสร้างธีมเพื่อการวิเคราะห์โดยอ้างอิงจากค่านิยมวัฒนธรรมไทย และจำนวนคำจากหลักการ Word Analysis พบข้อมูลดังนี้

ตาราง 13 ธีมที่พบจากการรับรู้เรื่องจิตบริการไทยโดยสถานประกอบการ

ธีม	ตัวอย่างคำ	Response#	Response#	Response#	รวม	ร้อยละ
		3	2	1		N=321
จริงใจ	จริงใจ	4	7	3	14	4.36
ขอบคุณ ขอโทษ	กล่าวขอบคุณ ขอโทษ	3	0	1	4	1.24
น้ำใจ	มีน้ำใจ เอื้ออารี แบ่งปัน	15	14	6	35	10.90
มาตรฐาน	ให้บริการโดยเท่าเทียมกัน	3	3	2	8	2.49

เริ่ม	ตัวอย่างคำ	Response#	Response#	Response#	รวม	ร้อยละ
		3	2	1		
						N=321

	ความรับผิดชอบ					
	ให้บริการโดยรวดเร็วและ ทันที่					
มิตรภาพ	มิตรไมตรี / ไมตรีจิต	9	6	6	21	6.54
	เจ้าภาพที่ดี					
	บริการเป็นกันเอง					
มารยาท	มีมารยาท มารยาทไทย	1	0	3	4	1.24
การยิ้ม	ยิ้ม		12	21	33	10.28
	การยิ้ม	0				
	รอยยิ้ม					
ไหว้ / สวัสดี / ทักทาย	ไหว้ สวัสดี ทักทาย	10	15	18	43	13.39
ร่าเริงใจ	แจ่มใส ยิ้มแย้มร่าเริง	3	6	18	27	8.41
สุขุม ใจเย็น	ใจเย็น ไม่ใจร้อน ไม่วุ่นวาย	1	1	1	3	0.93
สุภาพและอ่อน น้อม	อ่อนน้อม สุภาพ	23	14	0	37	11.52
เกรงใจ	ประนีประนอม	2	7	1	10	3.11
เชื่อฟัง	รับฟังผู้อาวุโส	3	2	4	9	2.80
ใจซื่อ	ซื่อสัตย์	4	2	2	8	2.49
	Honest					

ชิม	ตัวอย่างคำ	Response#	Response#	Response#	รวม	ร้อยละ
		3	2	1		
						N=321

	มีคุณธรรม จริยธรรม					
ใจรัก	ทำด้วยใจ / บริการด้วยใจ ความสุข Service Mind	5	1	7	13	4.04
ใส่ใจ	ใส่ใจ เอาใจใส่ทุกรายละเอียด	4	12	6	22	6.85
ให้บริการโดยไม่ ต้องร้องขอ	รีบท	8	2	4	14	4.36
ไม่เป็นไร	อ้อมอ่วย	1	0	0	1	0.31
วัฒนธรรมไทย		1	3	2	6	1.86
อื่นๆ	Hospitality ให้ความรู้คู่กับความ บันเทิง สบตา มั่นใจ หลักทางพุทธ	6	5	1	12	3.73

ผลการสำรวจ ทำให้เราพบชิม จิตบริการแบบไทยที่ได้รับการนึกถึงในการรับรู้ 10 อันดับแรกได้แก่

ตาราง 14 ลำดับของชิมการรับรู้จิตบริการไทยที่มีสถานประกอบการกล่าวถึง

อันดับที่	ชิม	ร้อยละ
-----------	-----	--------

1	การไหว้ การกล่าวสวัสดิ์ การกล่าวทักทายทันทีที่มาถึง	13.39
2	ความสุภาพและอ่อนน้อม	11.52
3	ความมีน้ำใจ	10.90
4	การยิ้ม / ยิ้มด้วยตาและจากใจ	10.28
5	ความร่าเริงใจ อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส	8.41
6	ใส่ใจ เอาใจใส่ทุกรายละเอียด	6.85
7	มิตรภาพ ความมีมิตรไมตรี ไมตรีจิต	6.54
8	จริงใจ	4.56
9	ให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ	4.36
10	ใจรัก	4.04

ผลการสำรวจจากฝั่งสถาบันการศึกษา

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามว่า ในทัศนะของท่าน “จิตบริการแบบไทย” คืออะไร โปรดให้ คำสำคัญ 3 คำ ที่ท่านนึกถึงแทบจะทันทีเมื่อได้ยินคำว่า “จิตบริการแบบไทย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ตอบมาทั้งสิ้น 219 คำตอบด้วยกัน เมื่อนำเอาผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ ไปเป็นกรอบในการสร้างฉิมเพื่อการวิเคราะห์ พบว่า

ตาราง 15 ฉิมที่พบจากการรับรู้เรื่องจิตบริการไทยโดยสถาบันการศึกษา

ฉิม	ตัวอย่างคำ	Response# 3	Response# 2	Response# 1	รวม	ร้อยละ N=219
จริงใจ	จริงใจ	0	4	2	6	2.73
ขอบคุณ ขอโทษ	กล่าวขอบคุณ ขอโทษ	1	0	0	1	0.45
น้ำใจ	มีน้ำใจ เอื้ออารี แบ่งปัน	9	5	3	17	7.76

ธีม	ตัวอย่างคำ	Response# 3	Response# 2	Response# 1	รวม	ร้อยละ N=219
มาตรฐาน	มาตรฐานสากล	5	2	2	9	4.10
มิตรภาพ	มิตรไมตรี / ไมตรีจิต เป็นมิตร บริการเป็นกันเอง	4	4	6	14	6.39
มารยาท	มารยาทไทย มารยาท	0	2	6	8	3.65
การยิ้ม	ยิ้ม การยิ้ม รอยยิ้ม	3	4	10	17	7.76
ไหว้ / สวัสดี / ทักทาย	ไหว้ สวัสดี ทักทาย	2	0	4	6	2.73
ร่าเริงใจ	แจ่มใส ยิ้มแย้มร่าเริง	6	7	6	19	8.67
สุขุม ใจเย็น	ใจเย็น ไม่ใจร้อน ไม่วุ่นวาย	ไม่พบธึมนี้ในคำตอบจากสถาบันการศึกษา				
สุภาพและอ่อน น้อม	อ่อนน้อม สุภาพ	15	20	16	51	23.28
เกรงใจ	ประนีประนอม	2	3	0	5	2.28
เชื่อฟัง	รับฟังผู้อาวุโส	1	0	0	1	0.45
ใจซื่อ	ซื่อสัตย์ Honest มีคุณธรรม จริยธรรม	1	3	0	4	1.82

ธีม	ตัวอย่างคำ	Response# 3	Response# 2	Response# 1	รวม	ร้อยละ N=219
ใจรัก	ทำด้วยใจ / บริการด้วยใจ ความสุข Service Mind	0	2	2	4	1.82
ใส่ใจ	ใส่ใจ เอาใจใส่ทุกรายละเอียด การใส่ใจตั้งแต่รอบครัว	6	8	11	25	11.41
ให้บริการโดยไม่ ต้องร้องขอ	รีบทำให้ทันทีไม่ต้องบอก	1	2	0	3	1.37
ไม่เป็นไร	อ้อมอ้อม	3	0	0	3	1.37
วัฒนธรรมไทย	อาหารไทย ความเป็นไทย วัฒนธรรมไทย ภาษาไทย เอกลักษณ์วัฒนธรรมไทย	5	2	4	11	5.02
อื่นๆ	สบายๆ ต้อนรับขับสู้ บริการโดยคนไทย หรรษา	1	1	3	5	2.28

ตาราง 16 แสดงลำดับของธีมการรับรู้จิตบริการไทย ที่มีสถาบันการศึกษากล่าวถึง

อันดับที่	ธีม	ร้อยละ
1	ความสุภาพและอ่อนน้อม	23.28
2	ใส่ใจ ใส่ใจตั้งครอบครัว	11.41
3	ความร่าเริงใจ อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส	8.67
3	การยิ้ม / ยิ้มด้วยตาและจากใจ	7.76
4	ความมีน้ำใจ	7.76
5	มิตรภาพ ความมีมิตรไมตรี ไมตรีจิต	6.39
6	วัฒนธรรมไทย	5.02
7	มาตรฐาน	4.10
8	มารยาท	3.65
9	จริงใจ	2.73
9	ไหว้ว สวัสดิ์ ทักทาย	2.73
10	เกรงใจ	2.28

ต่อมา เมื่อนำผลการวิเคราะห์ จากทั้งสองฝั่งมาเปรียบเทียบกัน จะได้รายละเอียดในตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 17 เปรียบเทียบการรับรู้นิยามจิตบริการแบบไทย จากมุมมองของผู้สอนบัณฑิต และมุมมองของผู้ใช้บัณฑิต (สถานประกอบการ)

อันดับที่	ธีม: สถานประกอบการ	ร้อยละ	อันดับที่	ธีม: สถาบันการศึกษา	ร้อยละ
1	การไหว้ว การกล่าวสวัสดิ์ การกล่าวทักทายทันทีที่มาถึง	13.39	1	ความสุภาพและอ่อนน้อม	23.28
2	ความสุภาพและอ่อนน้อม	11.52	2	ใส่ใจ ใส่ใจตั้งครอบครัว	11.41

3	ความมีน้ำใจ	10.90	3	ความร่าเริงใจ อารมณ์ดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส	8.67
4	การยิ้ม / ยิ้มด้วยตาและจากใจ	10.28	4	การยิ้ม / ยิ้มด้วย ตาและจากใจ	ความมีน้ำใจ 7.76
5	ความร่าเริงใจ อารมณ์ดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส	8.41	5	มิตรภาพ ความมีมิตรไมตรี มิตรจิต	6.39
6	ใส่ใจ เอาใจใส่ทุกรายละเอียด	6.85	6	วัฒนธรรมไทย	5.02
7	มิตรภาพ ความมีมิตรไมตรี มิตร จิต	6.54	7	มาตรฐาน	4.10
8	จริงใจ	4.56	8	มารยาท	3.65
9	ให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ	4.36	9	จริงใจ	ไหว ้ว ส วั ส ตี ทักทาย 2.73
10	ใจรัก	4.04	10	เกรงใจ	2.28

จากตารางที่ 25 จะเห็นได้ว่า ความเห็นของทั้งสถานประกอบการและสถาบันการศึกษามีความสอดคล้องกัน โดยความสุภาพอ่อนน้อม การยิ้ม ความร่าเริงแจ่มใส ความมีน้ำใจ เป็นสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายให้ความสำคัญมาก โดยเฉพาะภาพลักษณ์ของความเป็นไทยที่เน้นการให้บริการด้วยความสุภาพ การอ่อนน้อม ถ่อมตน เมื่อพิจารณาประกอบกับผลของการสัมภาษณ์ จะไม่ก้าวร้าว แต่ต้องเป็นการอ่อนน้อมแบบที่ไม่ “เอื่อย...เฉื่อย” แต่เป็นการอ่อนน้อมแบบที่กระฉับกระเฉงในงานที่ทำ (active) และต้องไม่ “ยอมจนทงอ” (HT38) อย่างไรก็ดี ความสุภาพอ่อนน้อม สำหรับสถาบันการศึกษาขึ้นเป็นอันดับ 1 แต่สำหรับสถานประกอบการ ความสุภาพอ่อนน้อมยังอยู่ในอันดับที่น้อยกว่า

นอกจากนี้ อาจ会有ความแตกต่างกันระหว่างการรับรู้ภาพลักษณ์ ในประเด็นเรื่องการไหว้ สวัสติ กล่าวทักทาย ซึ่งสำหรับสถานประกอบการแล้ว เป็นภาพลักษณ์อันดับหนึ่ง ของจิตบริการแบบไทยใน ขณะที่ สำหรับสถานศึกษา เป็นภาพลักษณ์ในอันดับที่ 9 การไหว้ สวัสติ ทักทาย ซึ่งหากดูผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย แล้วจะพบว่า สถานประกอบการ กล่าวถึงการฝึกไหว้ กล่าวสวัสติ และทักทายแก่ลูกค้า ในวันแรกที่พนักงานนั้นมาทำงาน

ในอันดับที่ 4 เรื่อง การยิ้ม นั้น จะถูกแยกออกมาจาก ความรู้สึกร่าเริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส เพราะ การยิ้มด้วยกริยานั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ถึงขั้นที่สถานประกอบการหลายๆที่ มีการสอนพนักงาน ว่าการยิ้มที่ดีควรจะทำอย่างไร ในบางที่ มีการแยกความแตกต่างระหว่าง การยิ้มปกติ กับการยิ้มแบบบวก การยิ้มแบบปกติ ก็คือ การอมยิ้มเพื่อแสดงท่าทีเป็นมิตร เป็นยิ้มแบบเตรียมพร้อมให้บริการ กับ ยิ้มแบบบวก ก็คือ การยิ้มในระหว่างที่ให้บริการ เป็นการยิ้มให้เห็นฟัน ฉีกปากกว้าง และให้แสดงออกทางสายตา (Ht38) แต่การยิ้มแย้มแจ่มใส สถานประกอบการมักจะเขียนแยกจากการยิ้ม การยิ้มคือ Smile แต่ การให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส คือ Delightful service

ในเรื่องความใส่ใจก็เช่นกัน สถานประกอบการ ให้เป็นภาพลักษณ์ในอันดับ 6 แต่สถานศึกษา กล่าวถึงการใส่ใจ เป็นภาพลักษณ์ในอันดับ 2 แต่ หากดูถึงเนื้อหา การใส่ใจของสถานประกอบการ เป็นการกล่าวถึงการใส่ใจในรายละเอียด การ customize หรือ การ personalize การบริการ แต่ของสถาบันการศึกษา จะกล่าวถึง การให้ใส่ใจลูกค้าตั้งครอบครัวเดียวกัน เมื่อแยกคำว่า การใส่ใจตั้งครอบครัว ออกมาจากทีม “ใส่ใจ” แล้ว พบว่า มีจำนวนคำดังกล่าวถึง 9 คำ จาก 25 คำ ถือเป็นร้อยละ 36 ของคำในอิมิต์กล่าว อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า สถานประกอบการจะไม่ได้กล่าวถึง การดูแลลูกค้าตั้งครอบครัวเลย เพียงแต่ การดูแลลูกค้าตั้งครอบครัวนี้ จะถูกกล่าวถึงอยู่ในการอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก) และไม่ได้หมายความว่า ครอบครัวคือลูกค้าเท่านั้น แต่สำหรับสถานประกอบการ ยังอธิบายเพิ่มเติมว่า พนักงานในสถานประกอบการทุกคนก็คือลูกค้า (Internal market) ด้วย

4.3 การถ่ายทอดสมรรถนะ

หนึ่งในวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากร ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ คือการเสนอต้นแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของไทย ดังนั้น การเก็บข้อมูลส่วนหนึ่ง จึงมุ่งที่จะศึกษาวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการ โดยเฉพาะ วิธีการถ่ายทอดที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด จากการตกผลึกจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งการเก็บข้อมูลในหัวข้อนี้เน้น เก็บข้อมูลแบบ triangulation คือเก็บจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความคิดเห็น และการประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายเฉพาะประเด็น ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.3.1 ผลจากการสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้อภิปรายเกี่ยวกับวิธีการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

4.3.1.1 การถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยจากสถานประกอบการ

1.การอบรมพนักงานภายในโดยผู้รับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรม ซึ่งการอบรม เป็นวิธีการขั้นพื้นฐานที่พนักงานบริการทุกคนต้องเข้าร่วม การจัดอบรมแบบเป็นการภายในนั้น มักกระทำกันในองค์กรที่มีขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ การอบรมมีพนักงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแล การอบรมที่สำคัญมาก สำหรับการเริ่มทำงานบริการ ก็คือ การปฐมนิเทศ หรือ Orientation (HT01, HT02, HT03) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่พนักงานจะต้องทราบเกี่ยวกับความเป็นมาของโรงแรม ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรมหรือสถานประกอบการ (HT01, HT02) ความรู้เกี่ยวกับสถานที่แวดล้อม หรือ บริบทแวดล้อม (HT02) ความรู้เกี่ยวกับความตลาดลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย (HT02) บางสถานประกอบการจะระบุไว้ในเงื่อนไขการรับพนักงานเข้าเลยว่า พนักงานจะได้รับการอบรมกี่หัวข้อในแต่ละปี

2.การอบรมโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง หรือ เจ้าของสถานประกอบการ เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งสถานประกอบการส่วนใหญ่ กล่าวอย่างชัดเจนว่า การกระทำของผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะในกรณีที่สถานประกอบการนั้น มีเจ้าของคนเดียว/ครอบครัวเดียว การกระทำดังกล่าวมีผลต่อพนักงานมาก โดยเฉพาะผลต่อการให้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่า พนักงานจะคอยสังเกต ว่าผู้นำของเขา ทำตัวอย่างไร

“...เจ้าของมีบทบาทมาก เช่น เมื่อพนักงานมาทำงานในสามวันแรก จะให้พนักงานคอยเดินติดตามเจ้าของกิจการ ดูวิธีการให้บริการแบบเจ้าของกิจการเพื่อซึมซับการให้บริการแบบที่เจ้าของกิจการคาดหวัง...”(HT17)

ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นเจ้าของกิจการก็กล่าวเช่นกันว่า เขาจะ “...พยายามพูดคุยกับเด็กว่า การใส่ใจแขก...การดูแลแขกเป็นอย่างไร...” (RT01, HT22) HT09 กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงในบางครั้งจะมาใส่ชุดพนักงาน เช่น ชุดเซฟ คอยดั๊กขนมและผลไม้ให้แก่แขกของโรงแรม ผลของการทำให้เป็นตัวอย่าง หรือการเข้ามาคุยของเจ้าของกิจการ ก็จะทำให้พนักงานเห็นว่า ขนาดผู้บริหารยังมีความใส่ใจต่อการให้บริการต่อแขก เขาผู้เป็นผู้ทำตาม พนักงานที่ปฏิบัติงาน ก็ควรจะต้องให้ความใส่ใจเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ RT01 ยังระบุอีกว่า การกระทำดังกล่าวจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ พนักงานจะรู้สึกที่ตนเป็นเพียงลูกน้อง หรือ ลูกจ้าง แต่รู้สึกมีส่วนร่วมในกิจการเพราะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้บริหาร หรือแม้แต่สามารถเพิ่มสำนึกในการเป็นผู้ซื่อสัตย์ ไม่คดโกงในอาชีพได้อีกด้วย (RT01)

การประชุมอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหารระดับสูงก็เป็นสิ่งสำคัญ HT03 ระบุว่า เมื่อเจ้าของมาอบรมพนักงานเอง มักจะใช้คำว่า “พูดคุย” ซึ่งเป็นคำเรียกที่เป็นกันเอง สำหรับโรงแรมของ HT03 นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะลงมาเป็นประธานการประชุมด้วยตนเองทุกวันพุธ

อย่างไรก็ดี มีผู้ให้สัมภาษณ์สองสามคน ที่อธิบายประเด็นเรื่องผู้นำ หรือผู้จัดการ ไม่ได้เป็นคนไทย ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์สถานประกอบการหลายๆ แห่ง ที่มีผู้นำ เจ้าของ หรือผู้จัดการเป็นชาวต่างชาติ พบว่า ไม่มีปัญหาในการสร้างวัฒนธรรมการบริการ เพราะผู้นำส่วนใหญ่ จะมีการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมไทย อันเป็นหลักการเบื้องต้นในการบริหารงานข้ามวัฒนธรรมตั้งแต่เริ่มต้นมาทำงานในประเทศไทย

“...ท่าน GM ท่านอยู่มาเป็นสิบปีแล้ว ท่านมีภรรยาคนไทย ท่านมีลูก ที่ท่านอยู่ที่นี่ก็เพราะว่าท่านรักความเป็นไทย รักในความเป็น culture ของเรา เพราะฉะนั้น ท่านก็อยากให้ทุกคนคงความเป็นไทยเอาไว้ การไหว้ ท่านซีเรียสที่สุดละ...เวลาทักแขกก็ทักเป็นภาษาไทย...”(HT38)

3.การสอนงานโดยหัวหน้างาน

รูปแบบที่สามของการถ่ายทอดสมรรถนะ ก็คือ การสอนงานโดยหัวหน้างาน ซึ่งมักใช้กันในกรณีที่เป็นการถ่ายทอดทักษะเฉพาะตำแหน่ง (HT01) ในหลายๆกรณี หากว่าผู้บริหารหรือเจ้าของไม่สะดวกในการมาพบพนักงาน เพื่อให้บริการเป็นตัวอย่าง ก็จะทำให้พนักงานอาวุโส มาสอนงานกับพนักงาน HT03 ระบุว่าในสามวันแรก พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่ต้องไปบริการหรือสัมผัสกับแขก ให้คอยสังเกตการทำงานของรุ่นพี่หรือหัวหน้างานก่อน RT03 ระบุว่า การทำงานแบบที่มีการแบ่งพื้นที่บริหาร หรือแบ่ง Zone จะเหมาะสมที่สุด HT09 เสนอแนะเพิ่มเติมว่า การสอนงานโดยหัวหน้างานในแต่ละแผนกจะสามารถตอบสนองต่อปัญหาของแต่ละแผนกได้ มีลักษณะเฉพาะบุคคล คือ สามารถสอนงานให้ความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานโดยปรับเนื้อหาให้เข้ากับลักษณะงานหรือปัญหาเฉพาะบุคคล

4.การทำ Cross Training หรือการเรียนรู้ข้ามแผนก

รูปแบบที่สี่ ในการถ่ายทอดสมรรถนะ เกิดจากหลักคิดพื้นฐาน ว่า ทำอย่างไร จะทำให้เกิดการเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทำการงาน ประสานงานกันในการให้บริการ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นทีม ประสานงานกันเป็นอย่างดี หลายๆ สถานประกอบการ จึงได้ส่งเสริม การทำงานระหว่างแผนก เช่น แผนกต้อนรับส่วนหน้า กับแผนกแม่บ้าน ซึ่งมักมีข้อขัดแย้งกันอยู่ เช่น กระบวนการเช็คคิน ซึ่งพนักงานแผนกแม่บ้านอาจมองว่า พนักงานต้อนรับส่วนหน้าจะเร่งเพื่อที่จะให้แขกเข้าห้อง โดยที่ไม่เข้าใจเลยว่าแผนกแม่บ้านทำงานหนักแค่ไหน การทำ Cross Training จะใช้เวลาอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เพื่อให้พนักงานของแต่ละ

ฝ่ายได้เรียนรู้และเข้าใจบทบาทของการทำงาน “ลองมา Swap กันดู”(HT01) นอกจากนี้อาจกล่าวได้ว่า การทำ Cross Training ยังมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของงาน ในด้านการ Perform Consistent Service หรือการให้บริการที่สม่ำเสมอ เช่น การ Cross Training ระหว่างพนักงานแม่บ้านบน Executive Floor กับพนักงานแม่บ้านในชั้นอื่นๆ ซึ่งทำให้สามารถปรับมาตรฐานการทำห้องพักให้มีความใกล้เคียงภายใต้มาตรฐานเดียวกันได้อย่างดี บางสถานประกอบการเรียกแบบติดตลกว่า สลับร่างสร้างรัก (HT09) หรือแม้แต่การสร้าง recognition week หรือสัปดาห์แห่งการขอบคุณ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เปิดโอกาสให้แผนกต่างๆ ได้ขอบคุณกันและกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและการทำงานเป็นทีม

5.การประชุมแบบประจำ และแบบเฉพาะกิจ

การประชุมแบบประจำ หรือการกำหนดการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์ หรือการจัดประชุมทุกเดือน เป็นอีกหนึ่งวิธีสร้างสมรรถนะให้เกิดแก่บุคลากร (RT09) หลายองค์กร ใช้วิธีการประชุมแบบสั้นในตอนเช้า หรือ Morning brief เพื่อเป็นการอธิบายให้พนักงานทราบหน้าที่ และสิ่งที่ต้องกระทำในแต่ละวัน หรือแม้แต่ความชอบ ไม่ชอบ (Like and Dislike) ของลูกค้า (HT01)

6.การนำพนักงานออกไปเปิดโลกทัศน์ โดยให้ไปใช้บริการในสถานประกอบการอื่นๆ

ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งคือ สถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก หรือมีเจ้าของคนเดียว มักกล่าวถึง การส่งเสริมให้พนักงาน ออกไปเปิดโลกทัศน์ โดย วิธีการเปิดโลกทัศน์นั้น มักมีรูปแบบในการพาพนักงานไปลองทำตนเป็นผู้รับบริการ หลายๆที่ เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้เห็นคู่แข่ง เห็นสถานการณ์ของธุรกิจ “เอาคนของเราไปดู ไปเห็นบ้าง...ต้องให้เค้าเห็นบ้าง ถ้าเค้าไม่เห็นเค้าก็จะนึกไม่ออกว่า จะต้องให้บริการอย่างไร ทำอย่างไร” (RT01) ในบางครั้ง แม้ว่าการเปิดโลกทัศน์ จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ร้านอาหารไทยร้านหนึ่ง กล่าวถึงการพาพนักงานไปรับประทานอาหาร ในร้านอาหาร Fusion Thai และร้านอาหารที่มีเชฟ Michelin Star อย่าง L'Atelier de Joel Robuchon ว่าเป็นการลงทุนที่อาจราคาสูง แต่ทำให้พนักงานเกิดวิสัยทัศน์การบริการ และเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

7.ส่งไปอบรมยังหน่วยงานภายนอกและการเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมให้

รูปแบบที่ 7 คือการทำความร่วมมือกับองค์กรภายนอกสถานประกอบการ โดยอาจส่งพนักงานไปอบรมที่หน่วยงานภายนอก เช่น การที่ ผู้ให้สัมภาษณ์ RT01 ส่งผู้จัดการไปอบรม หรือ บางสถานประกอบการ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอหัวข้อการอบรม หรืออาจมาจากการแนะนำของผู้บริหาร หัวข้อที่นำวิทยากรภายนอกมาอบรม คือ การบริการที่ดี การดูแลลูกค้า กลยุทธ์ของการขาย ทำอย่างไรจะทำให้ลูกค้ากลับมาหาอีก (HT01) หัวข้ออีกหนึ่งหัวข้อที่นิยมเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ ก็เช่น หัวข้อที่เกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีการการเชิญอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีถิ่นที่ตั้งใกล้มาอบรมให้ การอบรมเรื่องมารยาทไทย งามอย่างไทย หรือการอบรมการปฐมพยาบาลและการซ้อมดับเพลิง

“..พวก first aid หรือว่าอะไรที่มันเฉพาะทาง เราก็ต้องใช้วิทยากรที่มีความรู้เฉพาะทางข้างนอก... ซ้อมดับเพลิงอย่างนี้ เราก็จ้างวิทยากรจากข้างนอก...” (RT12)

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง (TA07) กล่าวว่า พนักงานระดับหัวหน้างานก็ต้องไปอบรม เช่นที่สถาบัน บุคลิกภาพ John Roberts Power ซึ่งเป็นสถาบันพัฒนาบุคลิกภาพชั้นนำ เป็นต้น

8.การดูแลพนักงานให้ดีขึ้นเหมือนดังครอบครัว หรือแนวคิดเรื่อง ห่วงโซ่บริการ-กำไร

แนวคิดเรื่องการดูแลพนักงานดังครอบครัว เป็นที่อภิปรายกันอย่างมาก ในกลุ่มสถานประกอบการ HT02 การดูแลพนักงานจะดีมาก จะให้อาหารการกินที่อิ่ม และอยู่กันด้วยความถ้อยทีถ้อยอาศัย การดูแลพนักงานที่ดี เชื่อว่าจะทำให้พนักงานไปให้บริการที่ดี (HT03) นอกจากนี้ความรู้สึกว่าอยู่ครอบครัวเดียวกัน ยังส่งผลเป็นอย่างมาก ต่อคุณภาพการบริการ HT04 กล่าวว่า “...เราจะอยู่ลักษณะครอบครัว เป็นพี่เป็นน้องกัน... มีอะไรคุยกันได้ทุกเรื่อง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ เชื่อว่า หากจะปลูกฝังให้พนักงานให้บริการที่ “มาจากใจ” ต้องทำให้พนักงาน “...มีความสุขในการทำงาน แล้วทุกอย่างก็จะออกมาเอง...”

“...พนักงานต้องกินดีอยู่ดีก่อนค่ะ..ถ้าเค้ามีความสุขจากข้างในจริงๆ ถ้าเค้ายิ้ม เค้าก็จะยิ้มมาจากข้างใน ...ถ้าพนักงานเค้าแฮปปี้กับการทำงาน เค้าแฮปปี้จากใจ...” (HT29)

การให้สวัสดิการ เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ การให้สวัสดิการนั้น เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไป แต่มีประเด็นหนึ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้กล่าวถึง ก็คือ การให้ทุนเรียนต่อแก่พนักงาน แต่ว่า จะมีการดูแลในลักษณะการให้ทุนการศึกษาแต่พนักงานประจำแทน (HT22)

นอกจากที่จะปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เปรียบเสมือนครอบครัวแล้ว HT09 ระบุว่า การทำให้ พนักงานเข้าใจว่าเขาคือ หุ่นส่วนทางธุรกิจของบริษัท หากบริษัทประกอบการได้ดี รายได้ดี ก็จะทำให้เขานั้นมีรายได้ที่ดีไปด้วย HT12 และ ET01 กล่าวเสริมว่า การนำเอาจดหมายชมของแขก มาอ่านให้ พนักงานฟังเป็นประจำจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอีกเข็ม และพร้อมที่จะให้บริการที่ดี

9.การใช้หลักคิดเชิงพุทธในการสร้างสมรรถนะ

หลักคิดวิถีพุทธ ที่สถานบริการแห่งนี้มีการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบพุทธเพื่อการสร้างพนักงาน โดยมี การจัดโครงการ เช่น โครงการธรรมะออนไทม์ และโครงการแข่งขันตอบปัญหาธรรมะ ทำให้พนักงานเข้าใจ การบริการที่มีความสงบและงดงาม มีความเป็นผู้ให้ เป็นผู้ที่รักษาความดี อีกทั้งทำให้มีมารยาทดี เช่น การค้อม ตัวลง การนั่งเพื่อประเคนปัจจัยแก่พระสงฆ์ ในความคิดของผู้ให้ข้อมูล หลักธรรมะมีส่วนทำให้พนักงานรู้จัก ประณีประนอม มีความกลมเกลียวและปรับตัวเข้าหาผู้อื่น (HT03,HT17,SP06)

10.การใช้เทคโนโลยี เพื่อ สร้าง Self Training

สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีในสถาบันการศึกษา สถานประกอบการกล่าวถึง ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการอบรมพนักงาน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ต้องการ โดยเฉพาะ การพัฒนา ความรู้เรื่องภาษาต่างประเทศ โดย HT05 กล่าวถึงบทบาทของการเป็น HR 4.0 มีการสั่งซื้อบทเรียนออนไลน์ ให้พนักงานเข้าไปเรียน

11. การสร้างผู้นำ

กลยุทธ์ในการสร้างผู้นำ หรือการส่งเสริมให้พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นระยะ เวลานาน มีความชำนาญ ในการทำงาน และเป็นผู้ที่น่าไว้วางใจ ขึ้นมาเป็นผู้นำ ไขกันทั่วไปในสถาน ประกอบการ ดังเช่นที่ HT09 ได้เลือกเอาพนักงานที่ทำงานดี และได้รับผลการประเมินที่ดีเยี่ยมในการทำงาน มาสร้างเป็น กลุ่ม “ผู้นำ” (Leader) ของพนักงาน และสอนให้เขามีสมรรถนะที่เพียงพอต่อการบริหารงาน เบื้องต้น ได้แก่ ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ ความสามารถในการวางแผน เป็นต้น

4.3.1.2 การถ่ายทอดสมรรถนะจากสถาบันการศึกษาสู่นิสิต/นักศึกษา

ผู้วิจัยมีอาจจะเลยความเห็นจากสถานประกอบการหลายๆ ที่ว่า แท้ที่จริงแล้ว สถานประกอบการเป็นเสมือนกลางน้ำ หรือปลายน้ำ ที่รับผู้สำเร็จการศึกษามาจากสถาบันการศึกษา ส่วนหนึ่งของการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทย ต้องไปวิเคราะห์ถึงมิติในการสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ จากฝั่งของสถาบันการศึกษาด้วย

ผลจากการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้สอนในสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และจากผู้สอนในสถาบันอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหนึ่งในสถาบันที่ผลิตบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานด้านการท่องเที่ยวและบริการมากที่สุด พบประเด็นการถ่ายทอดสมรรถนะที่น่าสนใจ และอาจถือได้ว่าเป็น Pre-work experience ของแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการไทย สามารถสรุปเป็นประเด็นวิธีการถ่ายทอดหลักๆ ได้ดังนี้

1. การออกแบบหลักสูตร

มีโครงสร้างหลักมาจากการสร้างรายวิชา และระบบการเรียนการสอนในห้องเรียนหลักสูตรที่ใช้ในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย สำหรับนักเรียนนั้น จะมีการออกแบบตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการสัมภาษณ์ พบว่า หลักสูตรในสถานศึกษามักจะมีการกำหนด รายวิชากลุ่มหนึ่ง เช่น

กลุ่มวิชาด้านการสื่อสาร เช่น วิชาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม วิชาศิลปะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

ศิลปะการบริการที่ดี

กลุ่มวิชาด้านวัฒนธรรม เช่น วิชาวัฒนธรรมไทย วิชาอารยธรรม วิชาศิลปวัฒนธรรมไทยเพื่อการท่องเที่ยว

กลุ่มวิชาด้านจิตวิทยาการบริการ เช่น พฤติกรรมนักท่องเที่ยว จิตวิทยาพฤติกรรมนักท่องเที่ยว

กลุ่มวิชาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เช่น วิชาสหกิจศึกษา หรือการฝึกงาน

ทั้งสามกลุ่มรายวิชานี้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า เป็นรายวิชาที่ทำนักศึกษา สามารถให้บริการแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจในนักท่องเที่ยว สามารถสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เข้าใจความแตกต่างของนักท่องเที่ยวกับเรา หรือนักท่องเที่ยวที่มาจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน รวมถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง (ED04) กล่าวว่า นักศึกษาหลายคนมาขอบคุณตน ที่สอนวิชาศิลปวัฒนธรรมไทยเพื่อการท่องเที่ยว เพราะเห็นว่าถ้าไม่มีรายวิชานี้ พวกตนก็จะไม่รู้สึกรักวัฒนธรรมไทยมากขึ้น

2. การสอดแทรกโดยระบบการเรียนการสอนในห้องเรียน และ รายวิชาฝึกประสบการณ์วิชาชีพหรือสหกิจศึกษา

การสอดแทรกโดยระบบการเรียนการสอนในห้องเรียน ได้แก่ การเชิญวิทยากรภายนอกมาสอน วิทยากรมาจากสถานประกอบการ ในหลายๆ สถาบันการศึกษา มีการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงาน ระหว่างสถาบันศึกษากับสถานประกอบการ โดยรูปแบบส่วนใหญ่ เป็นการบูรณาการการเรียนการสอนกับการทำงาน หรือที่เรียกว่า Work Integrated Learning (WIL) ซึ่งมักจะกำหนดไว้ใน วิชาสหกิจศึกษาหรือวิชาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ซึ่งนักศึกษาจะได้ปฏิบัติงานเป็นพนักงานเต็มเวลาในระยะเวลาชั่วคราวอย่างน้อย 4 เดือน จนถึง 1 ภาค หรือแม้แต่ 1 ปีการศึกษาในสถานประกอบการ ทำให้นักศึกษาจะได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่ง เสริมว่า การที่ให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานกับสถานประกอบการนั้น จะทำให้สถาบันการศึกษาได้รับผลสะท้อนกลับ หรือผลประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาที่มาจากสถานประกอบการอย่างแท้จริง

3. การมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านปฏิบัติการ

สถาบันการศึกษาทุกสถาบันการศึกษามุ่งเน้นทักษะด้านการปฏิบัติการให้แก่บัณฑิต ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ให้สัมภาษณ์ยกตัวอย่างวิธีในการพัฒนาทักษะปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถาบันการศึกษา มีห้องทำงานจำลอง เป็นต้น ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านกล่าวว่า สถาบันการศึกษาสมัยใหม่ จะสร้างให้บัณฑิตที่จบออกไป มีลักษณะเป็น “นักปฏิบัติ” โดย ED06 กล่าวว่า สถาบันการศึกษาต้อง “สอนให้เค้ารู้ด้วยว่า เค้า [เรียนไปแล้ว] จะนำไปใช้อะไร....”

ดังจะเห็นได้จากการที่นโยบายของหลายๆ สถาบัน ให้กำหนดหน่วยกิตบรรยายลดลง และเพิ่มหน่วยกิตปฏิบัติมากขึ้นในรายวิชา เช่น จากเดิม บรรยาย 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (3-0-6) เป็น บรรยาย 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และปฏิบัติ 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (2-2-5)

4. การทัศนศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนระบุตรงกันว่า การทัศนศึกษา หรือการนำนักศึกษาไปเปิดโลกทัศน์ โดยออกไปศึกษาดูงานในองค์กรข้างนอก เป็นวิธีการที่ดีที่สุด และทุกหลักสูตรควรมี การทัศนศึกษาที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีโอกาสในการสอดแทรก สั่งสอน และปลูกฝังทัศนคติในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การจัดการเวลา ดังเช่น การกำหนดให้นิสิตขึ้นรถ นัดพบที่จุดนัดหมายตรงต่อเวลา การตื่นตรงตามเวลา เป็นต้น การสอดแทรกเรื่องความซื่อสัตย์ จริยธรรมคุณธรรมในข้ออื่นๆ เช่น การไม่แข่งคิว การซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นทั้งต่อหน้าและ

ลัทธิหลัง การดูแลใส่ใจผู้อาวุโส เช่นครูอาจารย์ วิทยากร หรือแม้แต่พนักงานขับรถโดยสารที่นำไปทัศนศึกษา กล่าวได้ว่า การทัศนศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสร้างสมรรถนะให้แก่ศึกษาอย่างรอบด้าน

5.การส่งเสริมให้ทำกิจกรรมนอกหลักสูตร หรือการปฏิบัติงานจริง

สถาบันการศึกษา จะส่งเสริมให้นักศึกษาจัดโครงการ ทั้งโครงการในรายวิชา และโครงการที่เป็นการทำงานเสริม ทำให้นักศึกษาได้นำเอาสมรรถนะต่างๆ ทักษะ ทักษะคิดในตน การทำงานในสถานประกอบการจำลอง หรือ การจัดตั้งธุรกิจจำลอง หรือ ในรายวิชาที่สอนเกี่ยวกับการทำงานในการจัดกิจกรรมพิเศษ ก็จะทำให้เด็กทำกิจการงานหรือ Event จำลองเลย บางสถาบันการศึกษา ก็ส่งเสริมให้นักศึกษาทำงานในสโมสรนิสิต/นักศึกษา หรือการทำงานเพื่อส่วนร่วม ได้รับสิทธิในการเสนอชื่อนิสิตเกียรติยศเป็นอันดับต้นๆ

4.3.2 ผลจากการสำรวจเชิงปริมาณ

4.3.2.1 ผลการสำรวจเชิงปริมาณ จากฝั่งสถานประกอบการ

ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ จะทำให้ผู้วิจัยได้เห็นผลการศึกษา อีกรูปแบบหนึ่ง ในเชิงของการลำดับความสำคัญ ซึ่ง ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ ให้ความสำคัญกับหลักและวิธีการถ่ายทอด สมรรถนะดังต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประเด็นของการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะขององค์กร แยกตามระดับความสำคัญ

รายการสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนา	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก	S.D.
ความรู้ทางทฤษฎี	103	1.45	0.71
ทักษะในการปฏิบัติงาน	102	2.17	0.67
ทัศนคติในการทำงาน	110	2.30	0.78
รวม	113		

จากตารางด้านบนจะพบว่า ประเด็นของการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะจิตบริการขององค์กร ในความเห็นของสถานประกอบการคือ

อันดับที่ 1 พัฒนาทัศนคติในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 2.30 และค่า S.D. 0.78

อันดับที่ 2 รองลงมา คือ ทักษะในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 2.17และค่า S.D. 0.67)

และอันดับที่ 3 ก็คือ ความรู้ทางทฤษฎี (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 1.45 และค่า S.D. 0.71)

ต่อมาเมื่อสอบถามความคิดเห็นถึงวิธีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ แยกตามระดับความสำคัญ พบผลดังนี้

ตาราง 19 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม วิธีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ แยกตามระดับความสำคัญ

รายการสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนา	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก	S.D.
การอบรมภาคทฤษฎี	116	3.59	0.71
การอบรมภาคปฏิบัติ	115	4.65	0.56
การออกไปสัมมนานอกสถานที่	116	3.53	0.87
การเชิญวิทยากรมาบรรยาย	116	3.47	0.87
การทัศนศึกษาดูงาน ในประเทศ	116	3.43	0.95
การทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศ	115	3.17	1.08
การพาพนักงานไปทดลองใช้บริการของกลุ่ม	116	3.72	0.86
การวิจัยในองค์กร	116	3.78	0.9
การจัดคู่มือ หรือ Buddy เพื่อร่วมพัฒนางาน	116	3.93	0.85
การจัดพี่เลี้ยงส่วนตัว หรือ Mentor เพื่อแนะนำงาน	116	3.96	0.78
การทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา	116	3.77	0.72
การจัดโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมไทย	116	3.66	0.85
การจัดโครงการ CSR	116	3.79	0.88
การจัดโครงการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	116	3.93	0.77
การจัดอบรมเนื้อหาทางวิชาการและวิชาชีพเสริมพิเศษ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	116	3.8	0.82
การให้ทุนเรียนต่อ ในระดับที่สูงขึ้น	116	3.31	1.03
การให้บุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ หรืองานนิทรรศการต่างๆ	116	3.84	0.82

วิธีการ หรือกลยุทธ์ในการถ่ายทอดอื่นๆ (โปรดระบุด้านล่าง)	73	4.04	0.73
รวม	116		

จากตารางที่ 27 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ พบว่า วิธีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ในความเห็นของสถานประกอบการ

อันดับที่ 1 คือ การอบรมภาคปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 4.65 และค่า S.D. 0.56

อันดับที่ 2 รองลงมา คือ วิธีการ หรือกลยุทธ์ในการถ่ายทอดอื่นๆ (โปรดระบุด้านล่าง) (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 4.04 และค่า S.D. 0.73) ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยวิธี text analysis พบว่า มีการนำเสนอวิธีการถึง 19 ความเห็น และเมื่อมีการวิเคราะห์แล้วพบว่า วิธีการอื่นๆ ที่มากที่สุดคือ

1) การลงมือปฏิบัติทันที (learning by doing) โดยมีค่ากล่าวถึงร้อยละ 21.05 ของค่ากล่าวแนะนำทั้งหมด

วิธีการต่อมา ก็คือ

2) การกำหนดให้มีบุคคลต้นแบบ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการให้บริการเป็นเลิศ โดยมีค่ากล่าวแนะนำถึงร้อยละ 15.79 จากค่ากล่าวแนะนำทั้งหมด

อันดับที่ 3 ก็คือ การจัดพี่เลี้ยงส่วนตัว หรือ Mentor เพื่อแนะนำงาน (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.96 และค่า S.D. 0.78)

อันดับที่ 4 มีสองวิธีคือ คือ การจัดคู่หู หรือ buddy เพื่อร่วมพัฒนางาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ การจัดโครงการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้ำหนัก ร้อยละ 3.93 เท่ากัน

และอันดับที่ 5 ได้แก่ การให้บุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ หรืองานนิทรรศการที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.84

4.3.2.2 ผลการสำรวจเชิงปริมาณ จากฝั่งสถานศึกษา

หากเปรียบเทียบผลจากการสำรวจเชิงปริมาณ ที่ฝั่งสถานประกอบการให้ข้อมูลแล้ว จะพบว่ามีความคล้ายคลึงในบางประการกับผลการสำรวจจากฝั่งสถาบันการศึกษา

ตาราง 20 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประเด็นของการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะขององค์กร แยกตามระดับความสำคัญ

รายการสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนา	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก	S.D.
ความรู้ทางทฤษฎี	68	1.66	0.82
ทักษะในการปฏิบัติงาน	70	2.30	0.70
ทัศนคติในการทำงาน	74	1.99	0.80
รวม	76		

จากตารางที่ 20 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ พบว่า ประเด็นของการมุ่งเน้นพัฒนาสมรรถนะขององค์กร ในความเห็นของสถานประกอบการ

อันดับที่ 1 ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 2.30 และค่า S.D. 0.70

อันดับที่ 2 ทัศนคติในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 1.99 และค่า S.D. 0.80)

และอันดับที่ 3 ความรู้ทางทฤษฎี (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 1.66 และค่า S.D. 0.82)

แม้ว่าอันดับที่ 1 และอันดับที่ 2 จากความเห็นของสถานประกอบการกับฝั่งสถานศึกษาจะต่างกัน แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ทั้งสองฝั่งมองว่า **ความรู้ทางทฤษฎี มีความสำคัญรองลงมาจากทักษะในการปฏิบัติ และรองลงมาจาก ทัศนคติในการทำงาน** ซึ่งผลจากการสำรวจครั้งนี้ สอดคล้องกับประเภทสมรรถนะที่ได้สำรวจไป ซึ่งจะพบว่า สมรรถนะด้านทัศนคติ และ ด้านทักษะการปฏิบัติงานหรือทำงานจริงให้กับลูกค้า นั้น ได้คะแนนสูงในระดับเดียวกัน

ต่อมาเมื่อสอบถามความคิดเห็นถึงวิธีการอบรมและพัฒนาที่พัฒนานักศึกษาที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เป็นวิธีที่ทำให้ศึกษามีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ โดยแยกตามระดับความสำคัญ ก็พบผลที่น่าสนใจดังนี้

ตาราง 21 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย และ S.D. ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านวิธีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิตเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ แยกตามระดับความสำคัญ

รายการสมรรถนะที่มุ่งเน้นพัฒนา	จำนวน	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก	S.D.
การเรียนรู้ภาคทฤษฎี	76	3.03	0.65
การเรียนรู้ภาคปฏิบัติ	76	3.76	0.43
การเรียนรู้นอกสถานที่	76	3.38	0.61
การเชิญวิทยากรมาบรรยาย	76	2.99	0.64
การบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานในสถานประกอบการ	75	3.37	0.56
การทัศนศึกษาดูงาน ในประเทศ	76	3.12	0.81
การทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศ	76	2.53	0.88
การทำวิจัย	76	2.74	0.75
การทำรายงาน	74	2.77	0.65
ให้นิสิตไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ	76	2.87	0.73
เชิญอาจารย์พิเศษจากสถานประกอบการ (ตลอดภาคการศึกษา)	76	2.84	0.69
ปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง เช่น การจัดงานนิทรรศการ การออกร้านขายอาหาร	76	3.42	0.63
การจัดอบรมเนื้อหาทางวิชาการและวิชาชีพเสริมพิเศษ	76	3.2	0.63
การให้นิสิตไปเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ หรืองานนิทรรศการต่างๆ	76	3.14	0.68
อื่นๆ	28	3.25	0.51
รวม	76	3.10	

จากตารางที่ 29 ผลจากการสำรวจความคิดเห็นเชิงปริมาณ พบว่า วิธีการอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิตเพื่อให้มีสมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ในความเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

อันดับที่ 1 คือ การเรียนภาคปฏิบัติ คือเน้นฝึกการปฏิบัติจริง โดยมีค่าเฉลี่ยน้ำหนักสูงถึง 3.76 และค่า S.D. 0.43

รองลงมา อันดับที่ 2 คือ ปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง โดยมักจะจัดในสถานการณ์จำลอง เช่น การจัดงานนิทรรศการ การออกร้านขายอาหาร เป็นต้น (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.42 และค่า S.D. 0.63)

และอันดับที่ 3 ก็คือ การทำรายงาน (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.38 และค่า S.D. 0.61) และ การเรียนนอกสถานที่ (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.38 และค่า S.D. 0.61)

อันดับที่ 4 การบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานในสถานประกอบการ หรือ work-integrated learning (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.37 และค่า S.D. 0.51)

อันดับที่ 5 ก็คือ การศึกษาดูงานในประเทศ (ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก 3.12 และค่า S.D. 0.81)

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบ ความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลในฝั่งสถานประกอบการ และฝั่งสถาบันการศึกษา แล้วพบว่า มีความน่าสนใจบางประการ ดังปรากฏในตารางที่ 30

ตาราง 22 เปรียบเทียบแนวทางการสร้างและพัฒนาสมรรถนะจิตบริการจากสองมุมมอง

อันดับที่	ผลจากฝั่งสถานประกอบการ	ผลจากฝั่งสถาบันการศึกษา	ข้อสังเกต
1	การอบรมภาคปฏิบัติ	การเรียนรู้ภาคปฏิบัติ	มีความสอดคล้องกัน เน้นการปฏิบัติ
2	การลงมือปฏิบัติทันที การมีบุคคลต้นแบบ	การปฏิบัติในสถานการณ์จริง	เน้นการปฏิบัติ เน้นต้นแบบ เน้นสถานการณ์จริง
3	การมี Mentor	การเรียนนอกสถานที่	บทบาทของสถานประกอบการในการร่วม co-creation หรือร่วมสร้างกับสถาบันการศึกษา การสร้างระบบ mentopr และ buddy
4	การมี Buddy	การบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (Work Integrated Learning)	

5	การให้บุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ หรืองานนิทรรศการที่เกี่ยวข้องต่างๆ	การทัศนศึกษาดูงานในประเทศ	การออกสู่โลกภายนอก (นอกมหาวิทยาลัยและนอกสถานประกอบการ)
---	--	---------------------------	--

จากตารางที่ 30 จะเห็นผลเปรียบเทียบระหว่างสถานประกอบการและสถาบันการศึกษา ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผลจากการสัมภาษณ์ด้วย แล้วพบว่า

การปฏิบัติจริง เป็นยอดของผล หรือ แนวทางสำคัญที่ทั้งสองฝั่งต้องการให้เกิด ซึ่งหากมาพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สนับสนุนเกิดสมรรถนะเพิ่มเติมอีก 3 ปัจจัย นอกเหนือจากการเน้นย้ำ การพัฒนาทักษะปฏิบัติแล้ว ก็คือ

คน: บุคคลต้นแบบ (role model) บุคคลผู้คอยให้คำแนะนำ (Mentor) บุคคลผู้คอยอยู่เคียงข้าง (Buddy) และ Hospitality Leader (ผู้นำจิตบริการ)

สภาพแวดล้อมการเรียนรู้: สถานการณ์จริง (real settings) สถานการณ์นอกเหนือไปจากกิจวัตรประจำวันหรือ ณ สถานประกอบการอื่นๆ (outside field/field trip) กิจกรรมพิเศษ หรือโอกาสพิเศษ (special event)

แนวทางการสร้างการเรียนรู้: การประสานกันระหว่างทฤษฎี และปฏิบัติ (WIL)



รูป 3 วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจากทั้งสถานประกอบการและสถาบันการศึกษา (ผลเชิงปริมาณ)

4.3.2.3 สรุปประเด็น “ข้อเสนอแนะ” ในการสร้างสมรรถนะทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เพื่อให้การศึกษาลุ่มลึกขึ้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์คำสำคัญในบทสัมภาษณ์และคำแนะนำในคำถามปลายเปิดของผู้ให้ข้อมูล และพบข้อเสนอแนะหลายประการที่เป็นประโยชน์ต่อการอภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านกล่าวคำแนะนำว่า การสั่งสอนให้พนักงานเกิดทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก ต้องใช้กลยุทธ์ในการถ่ายทอดหลายรูปแบบ แม้จะมีการใช้คำถามในการสัมภาษณ์ที่เป็นคำถามประเภททดสอบทัศนคติมาแล้ว แต่ก็คัดกรองได้เพียงเบื้องต้นเท่านั้น ต้องนำมาอบรมถ่ายทอดต่อไป ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก กล่าวถึง การ “ปลูกฝังหล่อหลอม การพูดซ้ำๆ บ่อยๆ” (HT01, HT02, ET01) ว่าเป็นหลักการสำคัญในการสร้างสมรรถนะจิตบริการ “...การปลูกฝังเป็นเรื่องที่สำคัญมาก” (ED04) มีผู้ให้ความเห็นว่า จิตบริการ การรักในการบริการ ความตั้งใจ ความอดทน “...ต้องมาจากข้างใน ไม่สามารถสอนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นจากการเรียน การสอน หรือแม้แต่การอบรม” ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้ให้ข้อมูลอีกท่าน แนะนำว่า ทัศนคติ สร้างได้ยาก เพราะเป็นเรื่องของข้างใน สถานประกอบการอาจสำรวจ attitude checking และ EQ (ที่วัดความฉลาดทางอารมณ์) ของพนักงาน ซึ่งจะทำให้สามารถตรวจสอบความสามารถในการให้บริการได้รอบด้านมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 คือ การพัฒนาสมรรถนะ ของพนักงานชาวต่างชาติ ที่ไม่ได้สัญชาติไทย การจ้างพนักงานต่างชาติเป็นสิ่งที่กระทำกันทั่วไปในสถานประกอบการต่างๆ บางสถานประกอบการกล่าวว่า แม้ว่าจะไม่ได้เกิดในประเทศไทย หากได้รับการปลูกฝังด้วยวัฒนธรรมองค์กร หรือ เพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทยแล้ว ก็สามารถที่จะถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการให้พนักงานชาวต่างชาติได้(HT02) แต่อย่างไรก็ดี การสร้างทัศนคติและจิตวิญญาณในการให้บริการแบบไทยนั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เช่น การมีครอบครัวขยายเป็นคนไทย การอาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมไทยเข้มข้น และที่สำคัญขึ้นอยู่กับว่าพนักงานต่างชาติคนนั้นๆ จะมีทัศนคติบวก พร้อมที่จะรับ เรียนรู้อะไรใหม่ๆหรือไม่ ซึ่ง HT01 ก็ได้เล่าให้ฟังว่า ในปัจจุบันนี้ หลายๆประเทศในอาเซียน ติดต่อนให้ผู้ฝึกอบรมในสถานประกอบการในประเทศไทยไปสอนให้พนักงานบริการของตน ซึ่งสามารถสอนได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

ประเด็นที่ 3 มีผู้ให้คำแนะนำว่า เขาความคาดหวังต่อผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ได้ว่าจะสามารถนำไปใช้กับองค์กรที่มีขนาดเล็ก ไม่มีทุนทรัพย์ในการทำวิจัย หรือลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากเท่าองค์กรใหญ่ ผู้ให้ข้อมูลสองท่านให้ความเห็นว่า จิตสาธารณะ วัฒนธรรมไทย และการอนุรักษ์ความเป็นไทย เป็นสิ่งที่ควรมุ่งมั่นในองค์กร ทำได้แม้จะอยู่ในองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรควรควรเน้น การตอบแทนในเชิงแรง

บันดาลใจ ความสุข มากกว่าการเน้นเรื่องผลตอบแทนทางการเงิน ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งแนะนำเสริมว่า องค์กรควรทำให้พนักงานของตน มีความสุขในการทำงานก่อน ก่อนที่จะออกไปเป็นผู้ให้บริการ

ประเด็นที่ 4 มีผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้ให้คำแนะนำในแบบสอบถามหลายคน กล่าวถึง ธรรมชาติของการถ่ายทอดสมรรถนะ ว่าควรเป็นลักษณะที่ง่าย และบางครั้งการใช้วิทยากรเก่งๆ ที่มีชื่อเสียง อาจจะส่งผลทำให้พนักงานที่มาอบรม มองว่า สิ่งนี้อาจฟังดูเป็นเรื่องง่าย เข้าใจยาก และอาจนำไปปฏิบัติตามไม่ได้ (หากรู้สึกว่าคุณให้การอบรมอยู่ไกลตัว หรือมีชื่อเสียงมาก) นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์อีกท่านหนึ่งกล่าวว่า ที่จริงแล้ว การถ่ายทอดในองค์กร บุคคลที่สำคัญก็คือ หัวหน้างาน หรือผู้ที่เป็นผู้ที่ทำงานอย่างชำนาญมาก่อน เขาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นที่ปรึกษา การปรับทัศนคติของพนักงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 5 ข้อเสนอแนะจากสถาบันการศึกษาก็สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากสถานประกอบการในหลายๆ ประเด็น เช่น ประเด็นเรื่องการปลูกฝังให้นักศึกษา มีความรักในงาน และไม่ได้มองเพียงแค่ค่าตอบแทนเป็นเงินอย่างเดียว ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่ง แนะนำว่า การสร้างสมรรถนะ เป็นสิ่งที่สถาบันการศึกษาทำเพียงฝ่ายเดียวไม่ได้ อาจจะต้องอาศัยการนำความรู้จากสถานประกอบการมาสอนให้นักศึกษาเข้าใจมากยิ่งขึ้น รวมไปถึง การลงมือปฏิบัติจริง การที่นักศึกษาได้ทดลองบูรณาการศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกัน แต่อย่างไรก็ดี การเชิญอาจารย์พิเศษ ที่มีความชำนาญ หรือจากสถานประกอบการนั้น มีข้อสังเกตจากผู้ให้ข้อมูลว่า เป็นสิ่งที่ดีแต่ไม่ควรจะเชิญมาสอนทั้งภาคการศึกษา และอาจารย์ประจำควรเข้ามานั่งสังเกตการสอนของผู้ประกอบการในชั้นเรียนด้วย เพื่อสรุปบทเรียน และนำไปปรับใช้ร่วมกัน

ประเด็นที่ 6 สถาบันการศึกษาได้เขียนคำแนะนำว่า ต้องการเห็นวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะที่สกัดจากผลงานวิจัยที่เป็นรูปธรรม เช่นเดียวกันกับที่ต้องการให้ผู้วิจัย คำนึงถึงมิติความเป็นท้องถิ่น (locality) ผู้ให้คำแนะนำเขียนว่า

“...สมรรถนะไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานครบในทุกเรื่อง แต่ต้องเปิดพื้นที่ หรือเปิดช่องให้จิตแบบท้องถิ่นเข้ามาผสมผสานด้วย...”

ซึ่งประเด็นเรื่องความเป็นท้องถิ่นนี้ สอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์และผลการประชุมกลุ่มย่อย (อภิปรายต่อไปเนื้อหาถัดไป)

ประเด็นที่ 7 ผู้ให้ข้อมูล ยังได้เขียนแนะนำแก่ผู้วิจัยว่า หากจะมีการพัฒนาหลักสูตร เพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการ ควรเน้นรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเข้มข้น มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดความรู้และ

ข้อมูลของผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดในการสร้างหลักสูตร สำหรับองค์กรที่มีความหลากหลายกัน และควรมีการแลกเปลี่ยนวิธีการ กลไก เครื่องมือการอบรม

จะเห็นได้ว่า การศึกษาการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการ ในความเห็นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ รวมถึงสถาบันการศึกษาผู้เปิดการเรียนการสอน สร้างแรงงานเข้าสู่อุตสาหกรรมดังกล่าว ด้วยวิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัย ได้เห็นประเพณีวิธีในการสร้างสมรรถนะที่หลากหลาย และทำให้ผู้วิจัย ได้เห็นถึงลักษณะสำคัญของการสร้างสมรรถนะ ว่า ปัจจุบัน มุ่งเน้น ทักษะคิด และ ทักษะปฏิบัติ มากกว่าเน้นภาคทฤษฎี และนอกจากนี้ หลักในการสร้างสมรรถนะ ต้องเน้นการสร้างให้ “ทำได้จริง” มีการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ มีการกำหนดคนที่มีบทบาทในการสร้างสมรรถนะ ได้แก่ Role model, Mentor และ Buddy รวมถึงการผสมผสานทฤษฎีกับการปฏิบัติ เป็นต้น ในรูปที่ 10 แสดงให้เห็นระดับความเข้มข้น ของการถ่ายทอดสมรรถนะ จากขั้นแรก คือ การให้ความรู้ทางทฤษฎี ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการอบรม จนถึงลำดับขั้นที่สอง ก็คือ การสั่งสอน หรือ สอนให้ทำให้เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่มักกระทำในการสร้างสมรรถนะทักษะการปฏิบัติงาน และสุดท้าย ก็คือ ระดับปลูกฝัง ซึ่งเป็นระดับที่ได้ตลอดเวลา โดยการสอดแทรกไปในวัฒนธรรมการเรียนรู้ บริบทการเรียนรู้ของพนักงาน เหมาะแก่การสร้างทัศนคติในการให้บริการ



รูป 4 ระดับขั้นการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

4.4 ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการอภิปรายเฉพาะประเด็น (focus group)

งานวิจัยนี้ ได้เพิ่มเติมในส่วนของการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อนำเสนอผลจากการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็น วัตถุประสงค์ของการประชุมกลุ่มย่อย ก็เป็นไปเพื่อทบทวนผลการวิจัย ด้วยวัฒนธรรมการอภิปรายกลุ่ม อันจะนำไปสู่ความรอบด้านของการวิเคราะห์ แต่เดิม ผู้วิจัยกำหนดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย 40 คน แต่ต่อมา ได้การตัดสินใจเพิ่มการประชุมกลุ่มย่อยดังกล่าว เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเยียวยา (Remedy) การตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณที่ได้น้อยกว่าที่คาดไว้ และการค้นพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ที่มาจากหลากหลายพื้นที่ในประเทศไทยมีประเด็นเรื่องสมรรถนะพนักงานบริการบางประการที่

นำขยายและค้นคว้าต่อเนื่อง (Elaboration and further research) ผู้วิจัยจึงได้ขยายกระบวนการประชุมกลุ่มย่อย เป็น 4 ครั้ง

ในภาคเหนือ จำนวนผู้ลงทะเบียน 35 คน มาจากภาครัฐ สมาคม ชมรมด้านการท่องเที่ยวและบริการ 10 คน มาจากสถาบันการศึกษาและนักวิชาการอิสระด้านการท่องเที่ยวและบริการ 15 คน อีก 10 คนมาจากภาคธุรกิจ ต่อมาคือ ภาคอีสาน จำนวนผู้ลงทะเบียน 33 คน มาจากภาครัฐ สมาคม ชมรมด้านการท่องเที่ยวและบริการ 7 คน มาจากสถาบันการศึกษาและนักวิชาการอิสระด้านการท่องเที่ยวและบริการ 6 คน อีก 20 คนมาจากภาคธุรกิจ ต่อมา คือ ภาคใต้ จำนวนผู้ลงทะเบียน 42 คน มาจากภาครัฐ สมาคม ชมรมด้านการท่องเที่ยวและบริการ 3 คน มาจากสถาบันการศึกษาและนักวิชาการอิสระด้านการท่องเที่ยวและบริการ 5 คน อีก 34 คนมาจากภาคธุรกิจ และสุดท้ายคือ กรุงเทพฯ และภาคกลาง จำนวนผู้ลงทะเบียน 36 คน มาจากภาครัฐสมาคมน ชมรมด้านการท่องเที่ยวและบริการ 6 คน มาจากสถาบันการศึกษาและนักวิชาการอิสระด้านการท่องเที่ยวและบริการ 13 คน อีก 17 คนมาจากภาคธุรกิจ โดยสรุป มีผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อยทั้งสิ้น **176 คน** ซึ่งเกินกว่าจำนวนที่คาดการณ์ไว้ จากเดิม 40 คน เพิ่มขึ้นอีก 130 คน

วาระในการประชุมกลุ่มย่อย คือการนำเสนอผลการวิจัยเบื้องต้น และการขอความเห็นเชิงวิพากษ์ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ กับคุณลักษณะจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย ซึ่งผลจากการประชุมกลุ่มย่อยจะสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ การอภิปรายเรื่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในด้านต่างๆ นอกจากนี้ การประชุมกลุ่มย่อยทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงข้อถกเถียง (debate) ที่น่าสนใจ และเพิ่มเติมวัตถุประสงค์งานวิจัยนี้ในหลายๆประการ

การอภิปรายกันเรื่องความแตกต่างและความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นไทย และจิตบริการแบบไทย แม้ว่าคำว่า Thainess หรือว่า ความเป็นไทย กับ จิตบริการแบบไทย (Thai hospitality) จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่เป็นคนละประเด็นกัน ความเป็นไทย คืออัตลักษณ์ไทย นั่นก็คือ สิ่งที่คนอื่นมองเรา และสิ่งที่เราอยากให้คนอื่น มองว่าเราเป็นอย่างไร (C-FGE01) ความเป็นไทยมีความเลื่อนไหล เปลี่ยนแปลง ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ความเป็นไทยอยู่ที่ค่านิยมของผู้คนปัจจุบันในสังคมไทย และไม่จำเป็นต้องมีความเหมือนกันจากอดีตถึงปัจจุบัน ดังนั้น การสร้างจิตบริการไทย จึงไม่ใช่ การสร้างความเป็นไทย การปลูกฝัง Thainess กับ การปลูกฝัง Thai Hospitality ต่างกัน (C-FGE02) การสร้างจิตบริการไทย เป็นการเลือกสรร (selected) คุณลักษณะบางอย่างของค่านิยมวัฒนธรรมไทย มาใช้ในการ “ต้อนรับขับสู้”ผู้มาเยือน ไม่ใช่การ

เป็นคนที่มียุทธลักษณะไทยที่ดีงาม แต่เป็นยุทธลักษณะของคนไทยที่ใช้ในการสร้างความประทับใจแก่แขก (guest) ซึ่งต้องแยกตรงนี้ออกจากกัน ดังนั้น สมรรถนะจิตบริการแบบไทย จะไม่ใช่ทุกอย่างที่เป็นไทย (Thainess) แต่อย่างไรก็ตาม ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยชี้ให้เห็นตรงกันว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทย สัมพันธ์กับความ เป็นไทยแน่นอน แม้แต่ในสายตาของพนักงานหรือผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ GM โรงแรมแห่งหนึ่งในภาคใต้ ซึ่งเป็นชาวต่างชาติ กล่าวว่า ความเป็นคนไทย มีความสำคัญมาก กับการให้บริการ

“...It’s in your genes...it’s the people who make difference...” (HT07)

หรือเช่นเดียวกันกับอีกหลายๆ สถานประกอบการเช่น RT09 ที่กล่าวว่าค่านิยมหลัก core value ขององค์กรก็คือ ความเป็นไทย แต่เป็นลักษณะของความเป็นไทยที่ดีงาม และน่าภาคภูมิใจ แต่ก็ไม่ใช่ไทยนิยมหรือชาตินิยมแบบขั้นสุด (C-G02) นอกจากนี้ C-G01 กล่าวว่า การสร้างความเป็นไทยในการให้บริการนั้น ถ้าโดยรูปแบบ (form) ก็ไม่ยาก เพราะว่าการประดิษฐ์ให้เป็นไทย ในเรื่องการบริการสามารถทำกับสิ่งที่จับต้องได้ แต่ ถ้าต้องการโดย inner หรือจิตวิญญาณภายใน ก็ยากที่สุด เพราะสิ่งเหล่านี้ เกี่ยวข้องกับ คน

ผู้ร่วมประชุมท่านหนึ่งกล่าวว่า การเข้ามาของ MRA หรือข้อตกลงร่วมกับ คุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน เป็นสิ่งที่ดี สามารถลดปัญหาความขาดแคลนแรงงาน แต่เราต้องพยายาม สร้างสมรรถนะความเป็นไทยไปพร้อมกันด้วย เพราะสมรรถนะคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพฯ ไม่ได้มีมิติในส่วนนี้จะเอื้อให้กับชาวต่างชาติในการหางานมากกว่า (C-G01)

แม้ว่าจะมีสมรรถนะตามตำราหรือทฤษฎีให้สอน ให้เรียนรู้เป็นจำนวนมาก แต่ว่าผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่ ก็เห็นด้วยกับหลักการของงานวิจัยนี้ ก็คือ เราไม่สามารถสร้างทุกอย่างได้ เราต้องเลือกสรรประเด็นสมรรถนะหลักๆ ที่ต้องการให้เกิด และเขาคิดว่า น่าจะเป็นการปลูกฝังทัศนคติก่อนเพราะทัศนคติสำคัญที่สุด (C-FGE02,C-G03)

แต่ความกังวลอันดันทันๆ ของการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ก็คือ การถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลัง โดยเฉพาะ กลุ่ม Generation Y ที่ประชุมอภิปรายถึง อิทธิพลของ Millenials หรือ Gen Y ที่จิตของคนเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย เป็นคนรุ่นใหม่ที่จะมาเป็นพนักงานบริการ ซึ่งผู้เข้าประชุมสังเกตว่า เจนเนอเรชันวาย มีการพึ่งพาสมรรถนะเทคโนโลยี ซึ่งมีความสามารถในการตอบสนองรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถที่จะอดทนรอคอยสิ่งใดๆ ได้นานนัก หรืออาจมีการพึ่งพาเทคโนโลยีโดยที่อาจไม่ได้ระมัดระวังเรื่องความเหมาะสม เช่น พนักงานบริการจะมีการส่งไลน์มาลางาน หรือแม้แต่ลาออก (C-G01,C-E03(C-G04)) แม้แต่ในฝั่งสถาบันการศึกษาที่มาร่วมประชุมกลุ่มย่อย เห็นว่า เจนเนอเรชันวาย ต้องการคำตอบที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือการทำงาน โดย N-E01 กล่าวว่า การสอนในห้องเรียน และให้ทำตาม

อย่างเดียวอาจไม่ได้ผล เพราะเคยได้รับผลสะท้อนกลับจากนักศึกษารุ่นใหม่ว่า ทำไมต้องมาเรียนวิชาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย และจะได้ประโยชน์อย่างไร “คนรุ่นใหม่ ต้องการสิ่งที่เป็นรูปธรรมว่าเรียนแล้ว เค้าจะเอาไปใช้อะไรในอนาคต” หรือการที่ตั้งคำถามว่า “...ทำไมชีวิตคนทำงานโรงแรม ต้องอดทนขนาดนี้” (C-G01)

ผู้เข้าร่วมประชุมยังกล่าวถึงปัญหาที่เจนนอเรชั่นวาย เปลี่ยนงานได้ง่าย รวดเร็วและบ่อยครั้ง แม้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ในงานวิจัยนี้ที่เป็นสถานประกอบการส่วนใหญ่ ระบุว่าหน่วยงานของตนมีการลาออกและเปลี่ยนงานค่อนข้างต่ำ (Low rate turnover) แต่ในการประชุมกลุ่มย่อยก็มีการอภิปรายถึงปัญหาในการรักษาพนักงานรุ่นใหม่เอาไว้ไม่ให้ลาออก เพราะหากการลาออกของพนักงานรุ่นใหม่มีมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถสอนงาน หรือสร้างสมความชำนาญได้ C-G01กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า สถานประกอบการอยู่ในสถานการณ์ที่ต้องการแรงงานฝีมือ แต่เพราะว่าขาดแคลนแรงงาน ก็ทำให้มีโอกาสเลือกได้ยาก ดังนั้น บางครั้งต้องรับพนักงานเข้ามาก่อน แล้วพัฒนาเขา เมื่อเขาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว และการพัฒนาสมรรถนะ ก็ต้องทำอย่าง “ตรงจريت” “..อยากฝากว่า ผลการวิจัยเมื่อนำไปใช้ ต้องพิจารณาด้วยว่า ใช้กับคนกลุ่มไหน จريتเป็นอย่างไร...” (C-E03)

ประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งจากการประชุมกลุ่มย่อย ก็คือ บทบาทของครอบครัว กับการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย ผู้ร่วมประชุมท่านหนึ่งกล่าวว่า เมื่อเราเกิดมา เราจะได้รับการสั่งสอน ว่าเราควรกระทำต่อคนอื่นอย่างไร ทำแบบไหน จึงจะทำให้ได้รับไมตรีจิตจากผู้อื่นกลับมา ซึ่งสถาบันส่วนสำคัญที่สร้างหรือสั่งสอนปลูกฝังวิถีคิดของเราที่มีต่อคนอื่น ก็คือ ครอบครัว (C-B01) ในขณะที่ผู้วิจัยกำลังพยายามพัฒนาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย โดยที่มุ่งเป้าไปที่กิจกรรมในสถานประกอบการ แต่การประชุมกลุ่มย่อยมีผู้ให้ความเห็นว่า สถานประกอบการเป็นเพียงปลายทางของการสร้างสมรรถนะ เพราะสมรรถนะที่ดีนั้น ควรจะเริ่มปลูกฝังตั้งแต่ยังเล็ก ตั้งแต่ระดับ ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ต้องทำเลย เช่น การให้ความรู้ในเรื่องหน้าที่พลเมือง การทำงานเป็นทีม กาลเทศะ การรู้จักรอคอย รู้จักรับฟัง เป็นต้น ทำอย่างไร ที่จะทำให้เยาวชนไทย เป็นคนที่รู้จักการดูแลคนอื่น เป็นคนที่พร้อมจะต้อนรับผู้มาเยี่ยมเยือน หรือปลูกฝังความสามารถในการให้บริการแบบไทย (C-B04,S-B03,C-FGE01 ,NE- B02) เพราะว่าจริงๆ แล้ว การให้บริการทางการท่องเที่ยว เป็นสิ่งที่ยากมาก เป็นสิ่งที่คนกระทำต่อคน และอุตสาหกรรมนี้ ก็มีความละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรมสูง (C-G04)

คำแนะนำหนึ่ง ก็คือ การคัดสรรคนที่มีใจรัก ควรทำตั้งแต่คัดเลือกนักศึกษาที่จะมาทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ผู้ประชุมคนหนึ่งกล่าวว่า อาจารย์ผู้สอนหรืออาจารย์แนะแนว ควรจะมีบทบาทในการให้ข้อคิดแก่นักศึกษาที่จะเรียนด้านนี้ ว่า “...ถ้าไม่มีจิตใจรักการให้บริการ อย่ามาเรียนด้านนี้ ให้ไปเรียนและทำงานด้านอื่นแทน...” (C-B04) เช่นเดียวกันกับการคัดสรรพนักงานเข้าทำงาน ต้องเลือกคน

ที่มีใจรักในการให้บริการเช่นเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งกล่าวว่า คนที่มีใจรัก จะสามารถทำงานแบบ personalize หรือ customized service ให้แก่องค์กรได้ ซึ่งนั่นก็จะเป็น เคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการให้บริการเหนือความคาดหวังขององค์กร (C-G04)

ประเด็นที่น่าสนใจจากการอภิปรายกลุ่มย่อยอีกหนึ่งประเด็น และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ก็คือ สมรรถนะจิตบริการแบบไทย ควรจะประยุกต์เอาอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่นไปด้วย เช่น ม่วนซื่นโฮแซว แบบอีสาน หรือความนุ่มนวลแบบคนล้านนา ก็ปรากฏสอดคล้องกันทั้งในผลจากการสัมภาษณ์และจากการประชุมกลุ่มย่อยว่า ส่งผลต่อจิตในการให้บริการ (N-B01) ซึ่ง C-G02 ได้กล่าวถึงประเด็นเรื่องบริบทท้องถิ่นกับการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการไทยว่า “ตัวแปรของแต่ละสถานที่แต่ละวัฒนธรรม...เราจะสร้างโมเดลแบบ copy and paste ไม่ได้...”

ผู้ร่วมประชุมอีกคนหนึ่งกล่าวยกตัวอย่างโดยใช้กรณี มัคคุเทศก์ท้องถิ่น ว่า “บุคลิกของบุคลากรที่เข้ามาอบรม ระหว่างไกด์ ในอำเภอเมืองสุโขทัย กับไกด์ที่ศรีสัชนาลัย ยังไม่เหมือนกัน” ไม่เพียงแต่จิตบริการแบบไทย ต้องประยุกต์ความเป็นท้องถิ่น แต่ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านได้กล่าวในที่ประชุมว่า ขอให้ผสมผสานระหว่างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย กับมาตรฐานการบริการแบบสากล หรือที่ผู้เข้าประชุมท่านหนึ่งกล่าวว่า ต้องมี Standard in Thai Style (NE-B01)

นอกจากนี้ อีกสองประเด็นที่อาจส่งผลต่อวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ก็คือ เรื่องขนาดขององค์กร การสร้างสมรรถนะเดียวกัน ในองค์กรที่มีขนาดและโครงสร้างการบริหารต่างกัน ก็อาจใช้วิธีที่แตกต่างกัน ต้องคิดให้เหมาะสมกับขนาด (C-E02) เช่นเดียวกันกับระดับการให้บริการ หรือ Class of service ที่แตกต่างกัน ความเข้มข้นของการพัฒนาสมรรถนะจะยิ่งต้องสูงขึ้นเมื่อการบริการนั้น เป็นการให้ ก็จะต่างกัน เพราะว่า การให้บริการ มี class of service ควรต้องดูด้วยว่า พื้นฐานของการบริการที่ดีและเป็นเลิศนั้น อาจต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนเชิงมูลค่าด้วย (C-B05) นอกจากนี้ หากลักษณะขององค์กรนั้น ไม่ใช่องค์กรแบบแสวงหารายได้ แต่เป็นองค์กรที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวหรือหน่วยงานในการดูแลพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ก็ควรหาวิธีหรือแนวคิดที่สอดคล้องกันในการพัฒนา เช่น หากในองค์กรที่เป็นโรงแรม เป็นแนวคิดเรื่องความรักในองค์กร หรือแนวคิดแบบ service profit chain บุคลากรในแหล่งท่องเที่ยว หรือหน่วยงานพัฒนาด้านการท่องเที่ยว ก็อาจจะใช้แนวคิดเรื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ sustainable development (N-B01) นอกจากนี้ กลยุทธ์ในการทำให้คนไทย มีสมรรถนะในการให้บริการที่โดดเด่นและแตกต่าง ต้องลองนำกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์ มาออกแบบกิจกรรมเพื่อดูแลนักท่องเที่ยว เช่น ศิลปหัตถกรรมไทยต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นการพับปลายทิชชูให้เป็นดอกไม้ต่างๆ การพับสัตว์ต่างๆ ในอุปกรณ์ที่ใช้บริการ (C-G03) หรือการจัด

โครงการ CSR ต่างๆ เช่น โครงการเสื้อผ้าแลกไข่ไก่ และโครงการมอบเสื้อผ้าที่ให้แก่คนที่ไม่ต้องการเสื้อผ้าบริจาคเสื้อผ้า อบรมการแยกขยะ โครงการปลูกป่า (S-B04)

ในระหว่างที่ประชุมกลุ่มย่อยนั้น มีผู้บริหารหรือพนักงานระดับสูงของสถานประกอบการที่เป็นชาวต่างชาติมาร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นจำนวนมาก ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ ปัญหาเรื่องมาตรฐานในการให้บริการของพนักงานบริการไทย ยังคงมีความไม่สม่ำเสมออยู่ ผู้ให้ความเห็นท่านหนึ่งกล่าวว่า คนไทยจะมี Never Mind Culture (C-FGE01) ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความยืดหยุ่นและประนีประนอม แต่อาจส่งผลต่อความสม่ำเสมอของมาตรฐานการบริการ

นอกจากนี้ ยังอภิปรายเกี่ยวกับ การสนับสนุนเรื่องสวัสดิการและเงินเดือนแก่พนักงาน เป็นพื้นฐานขั้นต้น ก่อนจะพัฒนาสมรรถนะอื่นๆ กล่าวโดยง่ายก็คือ ปัจจัยที่ต้องมีอย่างน้อยที่สุดสำหรับพนักงานบริการก่อนที่จะพัฒนาให้มีสมรรถนะในการให้บริการที่เป็นเลิศ ก็คือ ต้องมีรายได้และสวัสดิการที่ดี และมีมาตรฐานในการให้บริการ (S-B01) ที่ประชุมกลุ่มย่อย ได้อภิปรายเรื่อง ความสุขในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ เห็นตรงกันว่า หากพนักงานมีความสุข ความสุขมักจะเกิดจากความรักในการเป็นผู้ให้บริการ และแนวคิดเรื่องความสุข กับรายได้ ซึ่ง C-B01 กล่าวไว้ว่า คนส่วนใหญ่จะคิดว่า รายได้ทำให้เกิดความสุข จึงคาดหวังต่อเงินเดือนที่ได้รับตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ ว่ารายได้มีผลกับความสุขในการทำงาน แต่ต้องหาจุดร่วมที่เป็นความสมดุลระหว่าง ความสุข(จากการได้รายได้) กับความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ S-B02 ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การทำให้มีความสุขในองค์กร ยังสามารถทำได้ด้วยการยกย่องคนดีในองค์กร นำเสนอภาพการทำงานดี

ผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนหนึ่ง กังวลเรื่องการนำผลวิจัยไปใช้ให้เป็นรูปธรรม (C-E02) และต้องการให้พัฒนาเป็นกลยุทธ์การสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ที่มีเครื่องมือที่หลากหลาย มากกว่าบอกว่า ให้ไปจัดอบรมหัวข้อใดบ้างแก่คนในองค์กร เพราะการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ ประสบการณ์มีบทบาทอย่างมาก การอบรมในห้องอบรมเพื่อที่จะให้ได้ไปประกาศนียบัตรมาอาจไม่เพียงพอ ซึ่งผู้ประกอบการท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างเรื่อง การที่สถาบันการศึกษาทำเรื่องขอเทียบคุณวุฒิสำหรับนักศึกษาที่จบด้านการท่องเที่ยวและได้รับบัตรมัคคุเทศก์สืบทอดเงินนั้น ก็ไม่ได้ทำให้ผู้ประกอบการบริษัททัวร์จ้างงานนักศึกษาดังกล่าว หรือมองว่านักศึกษาดังกล่าวสามารถทำงานได้เลย ต้องนำมาพัฒนาสมรรถนะในสถานประกอบการอีกครั้งหนึ่ง (C-G002)

ดังนั้น ในความเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่ การอบรมอาจได้ผลน้อยกว่าการทำให้เห็นว่า การให้บริการที่ดีต้องทำอะไร และวิธีนี้ อาจจะเหมาะกับพนักงานรุ่นใหม่มากกว่า

“...สร้างเด็ก Gen Y ต้องทำให้เค้าดู และให้คนที่เค้านิยมชมชอบทำให้ดูด้วย...หรือการสร้างสื่อสอนเด็ก”

(C-G03)

ผู้ให้ข้อมูลหลายคนกล่าวตรงกันว่า ควรมีการส่งเสริมพนักงานที่ทำงานเก่ง ทำงานดี รักงาน ขึ้นมาเป็น Mentor ซึ่งจะมีส่วนเป็นอย่างมากในการสอนน้องๆ หรือคนรุ่นใหม่ (S-B03)

4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมวัฒนธรรมไทย (Thai cultural value) กับสมรรถนะวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่สมรรถนะโดดเด่นของจิตบริการแบบไทย

“...เดินทางมาแล้วทั่วโลก...การบริการคนไทยเป็นที่หนึ่ง...” (HT01)

“เราเป็น *Service and Care* สิ่งปลูกสร้างอาจเสื่อมโทรมไปได้ตามกาลเวลา แต่ว่าการบริการต้องดีที่สุด .” (HT01)

หนึ่งในวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ กับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทยโดยค่านิยมทางวัฒนธรรมดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่ ค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental values) ค่านิยมจุดหมายปลายทางของชีวิต (Terminal values) (Hsu and Huang 2016; สุนทรี โคมิน and สนิท สมักรการ 2522) และค่านิยมระหว่างบุคคล (Interpersonal values) (Hsu and Huang 2016)

- 1) ค่านิยมวิถีปฏิบัติ (Instrumental values) เป็นค่านิยมต่างๆ ที่เป็นการกระทำ (Means) ที่นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ซึ่งวิถีปฏิบัตินี้เป็นเกณฑ์ของบุคคลในสังคมยึดถือปฏิบัติ หากต้องการความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในชีวิต
- 2) ค่านิยมระหว่างบุคคล (Interpersonal values) เป็นวิถีปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 3) ที่ค่านิยมจุดหมายปลายทางของชีวิต (Terminal values) คือ ค่านิยมที่เป็นเป้าหมายที่สำคัญมากในชีวิต ค่านิยมที่ทำเพื่อชีวิตส่วนตัว และเพื่อสังคม

ในแผนงานวิจัยเรื่องการพัฒนาจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการนั้น มีอยู่ 4 โครงการย่อยด้วยกัน ในโครงการย่อยที่ 1 คือโครงการพัฒนาแบรนด์จิตบริการแบบไทย ได้สกัดจิตบริการไทย คือจิตบริการที่ใช้สำหรับการทำงานบริการ และการให้บริการกับลูกค้า และสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทย 19 ประการ ได้แก่

1. การเอาใจใส่ดูแล
2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
3. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์
4. รู้งาน เป็นงาน
5. มีมารยาท
6. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
7. ให้ความช่วยเหลือ
8. ให้บริการด้วยความสำรวม
9. ยิ้มแย้มแจ่มใส
10. มีน้ำใจ
11. ถ้อยทีถ้อยอาศัย
12. หลีกเลียงความขัดแย้ง
13. รักษาหน้า
14. อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างกลมเกลียว
15. เชื่อฟังคำสั่ง
16. มีความเคารพผู้อาวุโส
17. ให้บริการเป็นพิเศษแก่คนที่รู้จัก

18. ให้บริการอย่างเป็นแบบแผน

19. ให้ความใส่ใจกับรายละเอียด

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการทำงานในโครงการวิจัยนี้ อยู่ภายใต้แผนงานเรื่อง การพัฒนาจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันกับ โครงการย่อยที่ 1 เรื่อง การพัฒนาแบรนด์วัฒนธรรมจิตบริการแบบไทย โดย ผศ.ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร และ คณะฯ ได้มีการปรับค่านิยมวัฒนธรรมไทย 19 ประการ โดยเพิ่มเป็น 38 ประการ ดังรายละเอียดคือ

1. บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (Persistence)
2. รักษาสัญญา (Commitment)
3. หนักเอาเบาสู้ (Patience)
4. บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard)
5. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-cultivation)
6. ตั้งใจทำงาน (Competitiveness and competence)
7. ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty)
8. รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of obligation)
9. บริการด้วยความมั่นใจ (Confidence)
10. เคารพกฎระเบียบ (Respect for legal practice)
11. ร่วมมือในการทำงาน (Solidarity with others)
12. จริงใจ (Sincerity)
13. เคารพประเพณี (Respect for tradition)
14. ไม่แสดงอารมณ์ (Moderation)
15. ตอบสนองต่อความต้องการ (Sense of belonging)

16. ให้บริการอย่างทันท่วงที (Promptness)
17. รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful)
18. ถ่อมตัว ไม่อวดดี (Humbleness)
19. รู้งาน เป็นงาน (Pragmatic/practical)
20. สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline)
21. มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy)
22. อยู่กับสถานการณ์จริง (Down-to-earth)
23. เป็นมิตร (Friendliness)
24. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
25. เอาใจใส่ดูแล (Caring)
26. ระวังกิริยาอาการ (Calmness)
27. ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful)
28. มีน้ำใจ (Kindness)
29. ประณีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others)
30. ให้บริการอย่างมีแบบแผน (Formality)
31. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others)
32. รักษาหน้าผู้รับบริการ (face)
33. ให้ความเคารพเชื่อฟังแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance)
34. จดจำรายละเอียดของลูกค้า (Personalization)
35. ให้โอกาสกับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking)

36. ดูแล ให้ความเคารพผู้อาวุโส (Veneration for the older)

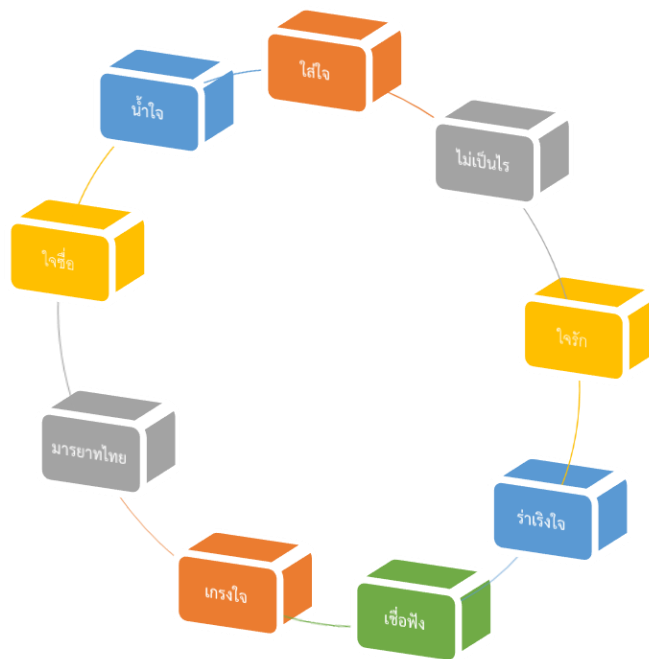
37. หลีกเลียงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation)

38. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long-lasting relationship rather than gain)

เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์กลุ่มคำ และแนวคิด จากคำสำคัญที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ ผลการสำรวจเชิงปริมาณ เช่น ภาพลักษณ์ของจิตบริการแบบไทยจากมุมมองของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าของ สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่องค์กรต้องการ และรวมไปถึง ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายเฉพาะประเด็น (focus group) ว่ามีเนื้อหาใดหรือคำสำคัญใดบ้าง ที่ได้รับการอภิปรายอย่างกว้างขวาง หรือมีผลค่าคะแนนในการให้ความสำคัญมากที่สุด ก็พบว่า มีลักษณะค่านิยมไทยทั้ง 38 ประการสอดคล้องและอยู่ในเนื้อหาของสมรรถนะจากการสัมภาษณ์ จากการสำรวจเชิงปริมาณ รวมถึงแนวคิดของผู้ให้ข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า มี keywords ที่สอดคล้องกัน คุณลักษณะค่านิยมไทยทั้ง 38 ประการ

โดยสรุปแล้ว ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า แม้จะไม่มีชื่อเรียกสิ่งเหล่านี้ แต่นี่คือสิ่งที่พวกเขาต้องการให้พนักงานยึดถือเป็น **จิตวิญญาณ (spirit) ของการปฏิบัติงาน ของการปฏิสัมพันธ์กับคน และ ของการสร้างวิถีคิดทัศนคติต่อตัวเอง**

โดยมีรายละเอียดดังจะอภิปรายต่อไปนี้ (หมายเหตุ: ค่านิยมไทยทั้ง 38 ประการปรากฏในตัวเน้น)



รูป 5 จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ)

4.5.1 ร่าเริงใจ:ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful) เป็นมิตร (Friendliness) อยู่กับสถานการณ์จริง (Down-to-earth)

“...happy staff...” หนึ่งในคำกล่าวของ HT05 สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของสถานประกอบการทั่วประเทศ ที่ต้องการให้พนักงานของเขา ทำงานด้วยความร่าเริงใจ ซึ่ง HT01 และ RT01 กล่าวตรงกันว่า ลักษณะเช่นนี้ คือความมีชีวิตชีวา ไม่ใช่การยิ้มแต่อย่างเดียวแต่เป็นการยิ้มแฉ่งแจ่มใส ที่เรียกว่า Cheerful หรือ Delightful (HT03) ตำแหน่งงานเองก็อาจจะมีผล ต่อความคาดหวังขององค์กรหรือแขก ให้พนักงานคนนั้นมีความร่าเริงแจ่มใสมากเป็นพิเศษ เช่น พนักงานที่ทำงาน Pool Bar หรือ Kid’s club

มีข้อสังเกตจากการเก็บข้อมูลพบว่า ความร่าเริงใจนี้ มีทั้งที่เกิดจากการปรุงแต่ง ฝึកหัด เช่น โรงแรมบางโรงแรม จะมีการสอนยิ้มให้กับพนักงาน แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ยิ้มแบบไทย เป็นสิ่งที่เลียนแบบไม่ได้ เมื่อถูกถามว่า การยิ้มแบบไทย ต่างกับประเทศอื่นๆ อย่างไร ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มักบอกว่าเสน่ห์ของความเป็นไทย ที่จับใจผู้รับบริการ ก็คือ การยิ้มจากใจ ยิ้มทั้งหน้าตา ทั้งสายตา และยิ้มเพราะใจอยากจะทำ (ยิ้มจากใจ)

“...ไม่ว่าคุณจะมีปัญหาอะไรมาจากที่บ้าน คุณตัดมันทิ้งไป ภาวะคุณต้องพร้อมที่จะทำงาน...เรายิ้มจากข้างในก็คือ เรามีจิตที่แจ่มใส...”(HT08)

4.5.2 มารยาทไทย: การระงับกิริยาอาการ (Calmness) มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy) สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline) ไม่แสดงอารมณ์ (Moderation)

มารยาทไทย นั้นหมายถึงกิริยาท่าทาง และวิธีการคิดที่สื่อ ถึง ความสุภาพอ่อนน้อม ดังที่ โรงแรมแห่งหนึ่งในทางใต้บอกว่า สิ่งที่พนักงานต้องมี คือ ความไม่โกรธ หรือ never be angry concept (HT07) หรือ แม้แต่ลักษณะที่มองเห็นภายนอกได้ง่าย เช่น การค้อมหลัง การค้อมตัวลงเมื่อพบผู้ใหญ่ หรือผู้อาวุโสกว่า

เมื่อมีมารยาทที่ดี ทุกอย่างก็จะตามมา

มารยาทจะกำหนดแนวปฏิบัติที่พนักงานกระทำต่อคนอื่น เหมือนตั้งเวลาที่คนมีมารยาท เขาจะรู้ว่าสิ่งไหนควรไม่ควร รวมถึงการระมัดระวังการแสดงออก ท่าทางสีหน้าอีกด้วย (HT01) เอกลักษณ์ของมารยาทไทยที่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมากตอบตรงกันก็คือ การนั่งและการยืน ที่พนักงานบริการไทยจะไม่ยืนค้ำหัวแขก เมื่อแขกนั่งต่ำกว่า ก็จะค้อมตัว หรือนั่งย่อคุ้ยกับแขก “*มีมารยาทในความเป็นไทย*” เวลาเสิร์ฟอาหารก็จะย่อตัวลง ไม่เสิร์ฟข้ามหัว (HT03) การมีมารยาทยังหมายถึง ความอ่อนน้อมถ่อมตน ถือว่าเป็นค่านิยมวัฒนธรรมไทยที่มีสถานประกอบการให้การยอมรับมากที่สุดประเด็นหนึ่ง ว่าคือองค์ประกอบสำคัญของสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย นอกจากนี้ มารยาทไทย ยังเกี่ยวข้องกับการไปลา มาไหว้ ซึ่งทั้ง ET01 และ TA07 กล่าวว่า การยกมือสวัสดี เมื่อเจอกัน หรือไหว้ลา เป็นเสน่ห์ของคนไทย

4.5.3 น้ำใจ:มีน้ำใจ (Kindness)

ความมีน้ำใจ เป็นหนึ่งในอันดับของภาพลักษณ์ที่อยู่ในอันดับต้นๆ โดยความเห็นของทั้งสถาบันการศึกษา และสถานประกอบการ โดย HT05 กล่าวว่า องค์กรของเขาต้องการให้พนักงานมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ถือเป็น core value ขององค์กร และ พนักงานต้องแสดงออกซึ่ง “*ความโอบอ้อมอารีเหมือนเราอยู่ในครอบครัวเดียวกัน*” (HT03) HT01 และ HT02 กล่าวถึงความมีน้ำใจ ในมิติของการมีแขกที่ป่วย ซึ่งจะพบว่า มีหลายครั้งมาก ที่พนักงานบริการจะเป็นผู้คอยดูแลแขกในขณะที่แขกเจ็บป่วย และความมีน้ำใจนี้มักจะหมายถึงการเผื่อแผ่ไปถึงพนักงาน เพื่อนร่วมงานด้วย

4.5.4 เกรงใจ รักษาหน้าผู้รับบริการ (face) รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others)

ผู้ร่วมประชุมกลุ่มย่อยท่านหนึ่งกล่าวไว้น่าสนใจว่าประเทศไทยนั้น มีค่านิยมในการเกรงใจ หรือ Kreng Jai Culture (ED06) ซึ่งตรงนี้จะสะท้อนในการรักษาหน้าให้ผู้รับบริการ ลูกค้าทำอะไรไม่ถูก หรือพูดอะไรไม่ถูก พนักงานอาจจะไม่บอกตรงๆ ว่าไม่ใช่ หรือพูดคำว่าไม่ แต่จะค่อยๆ อธิบายว่าไปเรื่อย โดยไม่พูดคำ

ว่าไม่ออกมา เป็นการอธิบายด้วยเหตุด้วยผล (HT01) HT03 กล่าวเพิ่มเติมว่า “เวลาแขกพลาด ...ก็ไม่หัวเราะ หรือทำท่ายิ้มเยาะใส่แขก” หรือ เวลาที่ลูกค้ายืนยันว่าถือของมาด้วยและลืมของไว้บริเวณโรงแรม แต่ต่อมาแขกพบว่า แยกลืมของนั้นไว้บนห้องของตนเอง ก็จะไม่ซ้ำเติม หรือพูดจาที่ทำให้แขกรู้สึกไม่ดี

HT02 กล่าวยกตัวอย่างถึงการที่พนักงานจะไปแจ้งแก่ลูกค้า หากว่า การขอใช้บริการบัตรเครดิตไม่ผ่านการอนุมัติจากธนาคารเจ้าของบัตร ก็จะมีวิธีการที่นุ่มนวล อาจจะใช้วิธีการบอกว่า เครื่องรูดบัตรเครดิตไม่รับบัตรใบนี้ด้วยปัญหาทางเทคนิค HT08 กล่าวว่า หลักการโดยง่ายของเกรงใจ คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา “...เราก็ไม่อยากให้คนอื่นมาฉีกหน้าเราใช่ไหมคะ...บางที ไม่ใช่เรื่องใหญ่มาก เราก็ไม่ควรเอาไปฉีกหน้าแขก...”

SP08 กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า สังเกตไหมว่า คนไทย เรามักจะให้แขกที่มาเยือนดีกว่าเราเสมอๆ การ ตักข้าว ตักอาหารให้จะเลือกแต่สิ่งที่ดีๆ ซึ่ง SP08 สันนิษฐานโดยส่วนตัวว่ามาจากวัฒนธรรมทางศาสนาส่วน หนึ่ง คือการให้คนอื่น การให้ทาน การทำดีให้กับคนอื่น และโดยเฉพาะในวิถีชาวพุทธ เวลาตักบาตร เรามักจะ เลือกอาหารที่ดีที่สุดให้แก่พระภิกษุสงฆ์ และมักจะเลือกสรรอาหารที่ดีที่สุดของบ้าน ให้แขกรับประทานเวลา แขกมาเยี่ยมบ้าน

4.5.5 เชื้อฟิง: ให้ความเคารพเชื้อฟิงแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance) ดูแล ให้ความเคารพผู้ อาวุโส (Veneration for the older) เคารพประเพณี (Respect for tradition) เคารพกฎระเบียบ (Respect for legal practice)

การเชื้อฟิง แม้ว่าอาจจะดูไม่ดีในความหมายหนึ่ง (การไม่คิดด้วยตนเอง แต่คอยแต่ทำตาม) แต่การเชื้อ ฟิงในที่นี้ นั้น หมายถึง การให้เกียรติบุคคล (HT01) การเคารพผู้อาวุโส ความมีสัมมาคารวะ (RT01) ซึ่ง การ บริการนั้น จะดูทั้งอายุและตำแหน่ง สายงานบังคับบัญชาผสมกันไป การเชื้อฟิงหรือเคารพผู้อาวุโส ทำให้สาย งานบังคับบัญชาในการทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพ เช่น HT04 “จะบอกเด็กเสมอว่า...เวลามีปัญหาอย่าไป ตัดสินเอง...ทุกคนมีหัวหน้า...ต้องบอกเค้าว่าฉันขอรายงานหัวหน้า...” ข้อดีอย่างหนึ่งของการเชื้อฟิง ก็คือ การ **มีความเป็นแบบแผน** การเป็นทางการหรือเป็นแบบแผนซึ่งจะสัมพันธ์กับสมรรถนะที่เกี่ยวกับสมรรถนะในข้อ Perform standard service process HT01 นอกจากนี้ มีผู้ให้สัมภาษณ์บางท่าน กล่าวถึงการเคารพประเพณี ในการให้บริการ โดยกล่าวถึงลักษณะของ **ประเพณีในเชิงวัฒนธรรม หรือ จารีต** ที่ทำต่อๆ กันมา เช่น การไว้ สิ่งศักดิ์สิทธิ์ (sacre) ที่ผู้ให้บริการคิดว่า มีผลต่อการให้บริการ เช่น การไหว้รูปเคารพของรัชกาลที่ 5 ก่อนการ เปิดร้านขายอาหาร การไหว้รูปปั้นหรือระลึกถึงหมอชีวโกมารภัจณ์ก่อนการให้บริการสปา การไหว้ พระพุทธรูปหรืออนุสาวรีย์ เพื่อความเป็นสิริมงคลก่อนการปฏิบัติงาน มีโรงแรมแห่งหนึ่งซึ่งเป็นโรงแรมทันสมัย

เป็นอย่างมาก ในพหุวิชา ชลบุรี ได้กล่าวว่า พนักงานจะรวมตัวกันไว้เจ้าที่บริเวณข้างโรงแรม เพื่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

4.5.6 ใส่ใจ: เอาใจใส่ดูแล (Caring) จัดจํารายละเอียดของลูกค้า (Personalization) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long-lasting relationship rather than gain) ให้อภิสิทธิ์กับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking)

RT08 กล่าวว่า เรื่องเล็กๆ น้อยๆ หรือ little things มักจะเป็นเรื่องใหญ่เสมอในการให้บริการ ดังนั้นในองค์กร จะให้ความสำคัญ หรือใส่ใจกับเรื่องเล็กๆน้อยๆของแขกอยู่เสมอ ซึ่งพื้นฐานของการใส่ใจ มาจากการให้ความสำคัญต่อบุคคล ที่สะท้อนในการให้บริการ คือการที่พนักงานสามารถที่จะจัดจํารายละเอียดของลูกค้าได้ (HT01) หรือการที่พยายามปฏิบัติกับคนอื่นอย่างที่ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติกับเรา (HT07)

SP08 กล่าวว่า ความใส่ใจ มาจากพื้นฐานของวัฒนธรรมเอเชีย ที่เรามี collective unconscious และมีพื้นฐานกับการเป็นครอบครัว ดังนั้น การใส่ใจ ก็คือการเกื้อหนุนอุปถัมภ์ อาจใช้คำว่า ระบบอุปถัมภ์ หรือ แม้แต่ การให้อภิสิทธิ์แก่คนที่รู้จัก (Personal connection or networking) จะในการรับรู้ นั้น จะเป็นการให้อภิสิทธิ์ในเชิง Beyond คือให้เหนือความคาดหมาย มากกว่าที่จะให้คนหนึ่งมากกว่าอีกคนหนึ่ง เพราะความ “เลือกที่รักมักที่ชัง” ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อธิบายว่า ลักษณะแบบนี้ จะใช้วิจารณญาณในการเพิ่มระดับการบริการโดยไม่คิดมูลค่า ซึ่งไม่เฉพาะกับคนที่รู้จักกันเท่านั้น แต่กับแขกทุกๆ คนที่ต้องการความเข้าใจ เรียกได้ว่า สำหรับแขกที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษมากกว่า หรือในหลายๆ ครั้ง คนที่รู้จักหรือแขกที่รู้จัก ก็คือแขกประจำ หรือแขกที่เป็นสมาชิกประจำของบริการนั้นๆ

“...ถ้าลูกค้ามีความจำเป็นจริงๆ อย่างที่บอก อย่างจองมาสามห้องสแตนดาร์ด สองห้องเป็นสแตนดาร์ด อีกห้องหนึ่งติดกันเลยว่างอยู่ เพิ่มอีกระดับเดียวเอง (ผู้วิจัย: ระดับห้อง) เราก็กี่ให้เขา ก็จะได้วันวัน...มันอยู่ที่เทคนิคด้วย...” HT38

นอกจากนี้ ความใส่ใจ อีกประเด็นหนึ่งก็คือการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ กับลูกค้า แต่ว่าในประเด็นนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เห็นตรงกันว่า ความสนิทสนมแบบไทย มีลำดับขั้นในการสนิทสนม โดยพิจารณาจาก อายุ สายงาน หรือ สถานะ เช่น เป็นนักท่องเที่ยวก่อน กับมัคคุเทศก์ ซึ่ง ความสนิทสนม จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความอบอุ่น (RT01) แต่อย่างไรก็ดี HT08 กล่าวว่า การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ ต้องไม่ตีสนิท ต้องให้เกียรติ “อย่างไรลูกค้าก็คือลูกค้า” ลูกค้าเค้าอาจจะถือว่าเค้าสนิทสนมกับเรา แต่เราก็ต้องวาระยะกับลูกค้า เช่นเดียวกับ HT09 ที่มองว่า การสนิทสนมต้องไม่มากเกินไป การสนิทสนมต้องเว้นช่องว่าง “Familiar but not over familiar”

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และผลจากเชิงปริมาณ ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ การรับรู้เรื่องจิตบริการแบบไทย ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลนิยามความเอาใจใส่ของพนักงานบริการที่มีจิตบริการแบบไทยในสองลักษณะ คือ การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร (caring as our family) ก็คือ การเอาใจใส่ดูแลเสมือนที่เราดูแลพ่อแม่ ปู่ย่าตายายของเรา หากว่าแขกเป็นผู้เยาว์ ก็จะดูแลเปรียบเสมือนที่ดูแลลูกของเรา และ การเอาใจใส่ทุกรายละเอียด (every details of caring) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลายท่านกล่าวว่า พนักงานไทยชนะใจนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพราะว่าพนักงานไทย “Attentive to details” ซึ่งหมายถึงความมั่นใจว่าทุกๆ รายละเอียดจะได้รับการดูแลให้ถูกต้อง และเหมาะสมเป็นอย่างดี ซึ่งการเอาใจใส่นี้จะแสดงออกผ่านการกระทำ การสื่อสาร และการออกแบบการบริการ (ดูรายละเอียดในข้อ 4.3)

4.5.7 ไม่เป็นไร: ประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others) มีลักษณะของการ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)

มิติของความไม่เป็นไร ก็คือ การที่มีความยืดหยุ่นและประนีประนอม HT09 กล่าวว่า ผู้ให้บริการ ไม่ควรเป็น “คนบักเดียว” ซึ่งเป็นคำท้องถิ่น ที่หมายถึง คนที่ไม่รู้จักมองหาลู่ทางเลือกอื่นๆ ในการทำอะไร มีวิธีการเดียว ไม่มีความยืดหยุ่นหรือประนีประนอม HT01 กล่าวว่า ในการให้บริการนั้น หากมีการทะเลาะหรือทู่เถียงกัน หากว่าฝ่ายใดชนะ ฝ่ายที่ชนะนั้น ก็แพ้ไปด้วย เพราะไม่สามารถชนะใจผู้ที่เราเอาชนะได้ หลักการไม่เป็นไรนี้ สัมพันธ์กับความอดทนอดกลั้น HT03 กล่าวว่า การจัดการคำตำหนิกับการเถียงลูกค้าต่างกัน เราไม่เถียงลูกค้า แต่เราจัดการคำตำหนิ ซึ่ง บริษัททัวร์บอกว่า ต้องการคุณสมบัติข้อนี้มาก แต่ในขณะเดียวกัน บริษัทต้องเพิ่มสมรรถนะความสามารถในการแก้ไขปัญหาของพนักงาน (TA02,HT05)

HT01 HT03 กล่าวเพิ่มเติมว่า พนักงานบริการต้องเป็นผู้ประนีประนอม เป็นผู้ที่ยุ้จักให้อภัยทั้งกับตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างกลมเกลียว ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า การกลมเกลียวคือการปรับตัวเข้าหากัน เข้าหาคนที่แตกต่างกับเรา เอาใจเขามาใส่ใจเรา อีกทั้งสามารถ **ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์** ซึ่งสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านคุณภาพการให้บริการลูกค้า หรือ Guest Service Quality

4.5.8 ใจซื่อ: ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty) จริงใจ (Sincerity)

เป็นข้อที่ได้รับการให้คะแนนสูงสุดในการสำรวจเชิงปริมาณ HT05 กล่าวว่า การทำงานบริการ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือทำอย่างไรก็ได้ให้แขกเปิดใจให้แก่คุณ ดังนั้น พนักงานต้องสร้างความเชื่อใจ (trust) ให้เกิดขึ้น ซึ่งความเชื่อใจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมาจากการที่พนักงานแสดงออกซึ่งความจริงใจ ไม่หลอกลวงและ เมื่อถูกทดสอบด้วยสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม พนักงานต้องแสดงออกซึ่งความซื่อสัตย์ ความซื่อสัตย์และความจริงใจนี้

เกี่ยวข้องกัน โดยพื้นฐานแล้ว พนักงานควรมีความจริงใจกับลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน หากมีความจริงใจเป็นที่ตั้งแล้ว ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวงก็จะตามมา

4.5.9 ใจรัก: ตั้งใจทำงาน (Competitiveness and competence) บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard) รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of obligation) หนักเอาเบาสู้ (Patience) รักษาสัญญา (Commitment) ตอบสนองต่อความต้องการ (Sense of belonging)

จิตวิญญาณของสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ข้อสุดท้าย ก็คือ ใจรัก โดยผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน โดยเฉพาะจากฝั่งการศึกษาเล่าว่า ตั้งแต่รับเข้า นักเรียนมัธยมที่สมัครเข้ามาเรียนด้านการท่องเที่ยวการโรงแรม มักจะให้เหตุผลของการสมัครเรียนแตกต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่แล้ว นักเรียนที่กล่าวว่า ต้องการทำงานในอุตสาหกรรมนี้ และเข้าใจ ว่าเขาต้องมีใจรัก ถึงจะประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนี้ หรือแม้แต่จุดกำเนิดของการเข้ามาทำงาน หรือเริ่มต้นกิจการไม่ว่าเล็กไม่ว่าใหญ่ การมีใจรัก คือ สิ่งสำคัญ “she loves to cook” เจ้าของร้านอาหารไทยคนหนึ่งทางภาคใต้กล่าวถึงภรรยาที่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ว่า เธออยากเปิดร้านอาหาร เพราะเธออยากให้คนอื่นทานอาหารที่เธอทำด้วยความรัก หรือการทำงานของพนักงานบริการที่ทำหน้าที่แสดงโชว์ให้นักท่องเที่ยวชมด้วย “...บางคนอาจจะไม่ได้เป็นร่ำ แต่มีใจรัก เขามีอยู่ข้างใน พอเปิดเพลงขึ้นมา บ๊ีบ เขาจะแสดงยังไง จะแฉกที่ดียังไง...” (ET02)

นอกเหนือจาก กลุ่มของจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแล้ว ค่านิยมวัฒนธรรมไทยที่เหลืออีก 8 ประการแม้ว่าจะไม่ได้ถูกนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง แต่ผู้วิจัยเห็นว่า มีความสอดคล้องกับรายงานสมรรถนะจิตบริการแบบไทยทั้งสามกลุ่มที่ได้อภิปรายไปในข้อ 4.1.1 ดังนี้

Biz savvy รู้งาน เป็นงาน (Pragmatic/practical) ให้บริการอย่างมีแบบแผน (Formality)

People savvy: ถ่อมตัว ไม่อวดดี (Humbleness) บริการด้วยความมั่นใจ (Confidence) ร่วมมือในการทำงาน (Solidarity with others) บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (Persistence) ให้บริการอย่างทันท่วงที (Promptness)

Self savvy: มีทัศนคติในการ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-cultivation)

ในระหว่างเก็บข้อมูลวิจัยนั้น สถานประกอบการหลายที่ได้แสดงความเห็นว่า องค์กรของเขานั้น ต้องการทราบว่า มีความเป็นคนไทยในด้านใดบ้าง ที่ส่งผลต่อการให้บริการ และเขาต้องการคำเหล่านั้น มาเป็น คำสำคัญ หรือ Keywords เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานจากภายใน (Inner side) เนื่องด้วยสถานประกอบการนั้น ทราบแต่เพียงว่า พนักงานที่ดี จะต้องมีความตั้งใจที่ดี และให้บริการแบบไทย แต่ก็ไม่สามารถตอบได้ว่า

ให้บริการแบบไทยนั้น ต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง ผลการวิจัยในข้อนี้ จึงแสดงให้เห็นว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณ (spirit) ของการปฏิบัติงาน ของการปฏิสัมพันธ์กับคน และ ของการสร้างวิถีคิดทัศนคติต่อตัวเอง ทั้ง 9 ด้าน เป็นส่วนส่งเสริมให้สมรรถนะจิตบริการแบบไทยมีความโดดเด่นและไม่สามารถเลียนแบบได้

4.6 สรุปบทที่ 4

บทที่สี่ เรียบเรียงผลการวิจัย โดยเป็นผลจากเครื่องมือการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึง ระดับความสำคัญและรายละเอียดของสมรรถนะจิตบริการแบบไทย การรับรู้เรื่องจิตบริการแบบไทย การถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะประเด็น (focus group) และการวิเคราะห์สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมวัฒนธรรมไทย 38 ประการ กับสมรรถนะจิตบริการแบบไทยทั้ง 46 รายการ ในบทที่ 5 จะอภิปรายผลเพื่อการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

บทที่ 5

อภิปรายผล และแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพที่สามารถสร้าง “คน” ที่มีความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก และในขณะเดียวกัน ก็สามารถนำเสนอ “อัตลักษณ์จิตบริการแบบไทย” เพื่อส่งเสริมความโดดเด่นของจิตบริการแบบไทย (Thainess-Oriented Hospitality) งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนและหลักสูตรการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการกับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย
3. เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย
4. เพื่อเสนอต้นแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของไทย

ผลจากการวิจัย ซึ่งได้ปรากฏเรียบเรียงในบทที่ 4 มีรายละเอียดของผลจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนในการพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ และผู้พัฒนานักศึกษาเพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานด้านการท่องเที่ยวและการบริการ การสำรวจเชิงปริมาณ และการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) ซึ่งผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังนี้

5.1. สรุปประเด็นผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวจากข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนและหลักสูตรการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาของไทย

ผลการวิจัยพบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่ รับทราบ (Note) ว่ามีการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพด้านการโรงแรมการท่องเที่ยว ภายใต้ข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติวิชาชีพอาเซียน จากความเข้าใจเดิม ที่ผู้วิจัยคิดว่า คุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดกระบวนการ De-Differentiation of Competitiveness หรือการลดความไม่แตกต่างของความสามารถในการแข่งขัน แต่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นจำนวนมาก กล่าวว่า Standard of Procedures หรือ การอบรมพัฒนาศักยภาพภายในองค์กร (In-House Competency development) จะครอบคลุมข้อกำหนดขั้นต่ำของคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียนอยู่แล้ว นั้นครอบคลุมรายละเอียดวิชาชีพดังกล่าวแล้ว นอกจากนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่ารายละเอียดของข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนดังกล่าว เป็นมาตรฐานขั้นต่ำ ที่ทุกคนต้องมี หากจะได้รับการรับรองคุณวุฒิเพื่อการเคลื่อนย้ายแรงงานที่ถูกกฎหมายภายในอาเซียน แต่ว่า ผลจากการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงข้อวิจารณ์ที่มีต่อคุณสมบัติดังกล่าวว่า รายละเอียดของคุณสมบัติที่ปรากฏอยู่ในข้อตกลงยอมรับร่วมกันดังกล่าวทั้งสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะทั่วไป (Generic competency) เป็นสิ่งที่ไม่ได้ครอบคลุมถึง “Inner” หรือ “Spirit” จิตวิญญาณของการให้บริการ (C-E02, C-G02) เมื่อนำเนื้อหาในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียน มาพิจารณาเพิ่มเติม ผู้วิจัยพบว่า มีความสอดคล้องกับ สมรรถนะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและสร้างผลกำไรกับองค์กร (Biz savvy) และสมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (people savvy) เท่านั้น และไม่ได้ครอบคลุมสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (self savvy) ซึ่งเน้นทัศนคติและความเห็นเกี่ยวกับตนเองของพนักงานบริการ ซึ่ง self savvy นี้เองเป็นสมรรถนะที่ได้รับการอธิบายอย่างกว้างขวางจากผู้ให้ข้อมูลทั้งจากการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ว่าสำคัญที่สุด และเป็นสุดยอดสมรรถนะจิตบริการ (Ultimate hospitality competency)

โดยคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและสร้างผลกำไรกับองค์กร (Biz savvy) นั้น ได้แก่

สมรรถนะหลัก: ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน (Implement occupational health and safety procedures) , การรักษา พัฒนาและมีความรู้ให้ทันสมัยเสมอ (Maintain, develop and update knowledge)

สมรรถนะทั่วไป: การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการแก่แขก (Promote products and service to guest) ,การทำงานสำนักงาน Perform basic clerical procedures, การใช้เครื่องมือธุรกิจและเทคโนโลยี Use common business tools and technology, การเข้าถึงและการหาข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ Access and retrieve computer based data, การพัฒนาและทำให้ความรู้ท้องถิ่นทั่วไปทันสมัยเสมอ Develop and update local knowledge, การพูดภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติงาน Speak English at a basic operational level

คุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพอาเซียนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) นั้น ได้แก่

สมรรถนะหลัก: ทักษะการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น Interpersonal skills ทำงานกับเพื่อนร่วมงานและแขกอย่างมีประสิทธิภาพ Work effectively with colleagues and guest ทักษะคิดเกี่ยวกับคนอื่น ๆ Attitude towards Other People สามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย Work in a socially divers enviornment

สมรรถนะทั่วไป: การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ Telephone communication การจัดการและแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้ง จะเห็นได้ว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ได้จากการวิจัยเรื่องนี้ ได้ครอบคลุมคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพอาเซียนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมแล้ว แต่ในขณะเดียวกัน คุณสมบัติดังกล่าวยังคงขาดในส่วนของสมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง หรือ Self Savvy อยู่ ซึ่งทำให้ตรงตามความมุ่งหมายของงานวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ว่า การวิจัยเรื่องนี้จะสามารถเติมเต็มการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบุคลากรการท่องเที่ยวของประเทศไทยได้เพราะมีความครอบคลุมกว่าคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพอาเซียนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม

นอกจากนี้ เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณามาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม (มคอ.1) ที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ.2553 โดยกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิเป็นแนวทางในการพัฒนา และการปรับปรุงรายละเอียดหลักสูตร (มคอ.2) สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งประเทศ ก็พบว่า มคอ.1 ดังกล่าวสร้างมาตรฐานการผลิตบัณฑิตป้อนเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ โดยมีแม่พิมพ์เดียวกัน เพื่อมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน และมีความครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานและสร้างผลกำไรกับองค์กร (Biz savvy) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) และสมรรถนะที่เป็นทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง หรือ Self Savvy ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง มคอ.1 การท่องเที่ยวและการโรงแรมกับสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

หมวด มาตรฐานผล การเรียนรู้	รายละเอียดผลการเรียนรู้ จาก มคอ.1 (การโรงแรมและการท่องเที่ยว)	กลุ่มสมรรถนะ (ชื่อเรียกย่อ)	รายการสมรรถนะ
คุณธรรม จริยธรรม	มีความซื่อสัตย์ สุจริต และสามารถจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับกับจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	Self savvy	1.มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
	มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและแสดงออกซึ่งคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานและ การปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ	Biz Savvy Self Savvy People savvy	2.ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ 3.มีความคิดบวก 4.ความสามารถในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ
	มีความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นสมาชิกที่ดีและมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อการพัฒนา มีภาวะผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	People savvy	5.ทำงานเป็นทีมได้
	มีวินัยในการทำงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรและสังคม	Self savvy	6.มีวินัย
ความรู้	มีความรู้ในสาขาวิชาการท่องเที่ยวและสาขาวิชาการโรงแรมทั้งภาคทฤษฎีและ ภาคปฏิบัติอย่างกว้างขวาง เป็นระบบ เป็นสากล และทันสมัยต่อสถานการณ์โลก	Biz Savvy	7.ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ
	มีความรู้ที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	Biz Savvy	8.ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ
	มีความรู้ในกระบวนการ และเทคนิคการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและต่อยอดองค์ความรู้ในงานอาชีพ	People savvy	9.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด มาตรฐานผล การเรียนรู้	รายละเอียดผลการเรียนรู้ จาก มคอ.1 (การโรงแรมและการท่องเที่ยว)	กลุ่มสมรรถนะ (ชื่อเรียกย่อ)	รายการสมรรถนะ
ทักษะทางปัญญา	มีความสามารถประมวลและศึกษาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาและความ ขัดแย้ง รวมทั้งหาแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ อย่างเหมาะสม ทั้งเชิงกว้างและ เชิงลึก	People savvy People savvy	10.มีความสามารถในการ วิเคราะห์จำแนกปัญหา ของแขก 11.มีความสามารถในการ แก้ไขปัญหาอย่างมี ประสิทธิภาพ
	มีความสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ ไปใช้ประโยชน์ในการฝึกประสบการณ์ภาคสนาม และ การปฏิบัติงานจริงตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	Biz savvy Self savvy	12. ความสามารถในการ ใช้ความรู้สหวิทยาการ 13.มีความสามารถในการ ปรับตัว
	มีความสามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากภาคธุรกิจ และ จากศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ให้เกิดประสิทธิผล	Biz savvy	14.มีความสามารถในการ ใช้เครื่องมือธุรกิจ
ทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ	มีความสามารถในการปฏิบัติและรับผิดชอบงานที่ได้รับ มอบหมายตามหน้าที่และ บทบาทของตนในกลุ่มงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมี ส่วนร่วมในการช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานและแก้ไขปัญหากลุ่ม	Self savvy People savvy	15.มีความเป็นมืออาชีพ 16. ทำงานเป็นทีมได้
	มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพให้ ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และตรงตามมาตรฐานสากล	Self savvy	17.มีความต้องการพัฒนา ตนเองตลอดเวลา
ทักษะการวิเคราะห์ เชิงตัวเลข การ สื่อสาร และการใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ	มีความสามารถในการใช้ภาษาไทย และ ภาษาต่างประเทศในการฟัง การพูด การ อ่าน การเขียน และการสรุปประเด็นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	Biz savvy Biz savvy	18.ความสามารถในการ ใช้ภาษาไทย 19.ความสามารถในการ ใช้ภาษาต่างประเทศ

หมวด มาตรฐานผล การเรียนรู้	รายละเอียดผลการเรียนรู้ จาก มคอ.1 (การโรงแรมและการท่องเที่ยว)	กลุ่มสมรรถนะ (ชื่อเรียกย่อ)	รายการสมรรถนะ
		People savvy	20.มีทักษะการฟังอย่างมี ประสิทธิภาพ
	มีความสามารถในการสื่อสารกับชาวต่างชาติได้อย่าง เหมาะสมตามสถานการณ์ และวัฒนธรรม	People savvy	21.สื่อสารกับแขกอย่างมี ประสิทธิภาพ 22.มีความเข้าใจและ ตระหนักรู้ความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง
	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ติดต่อสื่อสาร รู้จักเลือก รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับเรื่อง และผู้ฟัง ที่แตกต่างกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	Biz savvy People savvy	23.ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 24.สื่อสารกับแขกอย่างมี ประสิทธิภาพ 25.มีความเข้าใจและ ตระหนักรู้ความแตกต่าง ทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง
	มีความสามารถในการใช้เทคนิคพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ และสถิติในการประมวล การแปลความหมาย และการวิเคราะห์ข้อมูล	Biz savvy	26.ความสามารถในการ ใช้ข้อมูล แผนภาพและตัว เลข

แม้ว่าจะไม่ครอบคลุมทั้งหมด คือมีรายการทักษะ ความรู้ และทัศนคติ 21 รายการที่คล้องกับสมรรถนะ
 จิตบริการแบบไทยที่ได้นำเสนอจากผลการวิจัย 46 รายการ แต่อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาคุณวุฒิจิตบริการ
 สามารถทำได้เลยในระดับอุดมศึกษา และสามารถที่จะเพิ่มเติมรายการสมรรถนะที่มุ่งหวังพัฒนาโดยกำหนดไว้
 ในรายละเอียดผลการเรียนรู้ หรือแม้แต่จะบรรจุให้รายการสมรรถนะจิตบริการทั้ง 46 สมรรถนะไปสะท้อนอยู่ใน
 ในผลการเรียนรู้ของหลักสูตรทั้งหมดได้เลย เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญส่วนหนึ่งของการสร้างรากฐานสมรรถนะ
 จิตบริการแบบไทยแก่แรงงานมีฝีมือ ก่อนที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการต่อไป

5.1.2 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และข้อที่ 3 สมรรถนะที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวของไทย และความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะวิชาชีพของอุตสาหกรรมกาท่องเที่ยวและบริการ กับ คุณลักษณะจิตบริการแบบไทย

ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งพบว่า สมรรถนะก็คือศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมสามสิ่งด้วยกัน ก็คือ ความรู้ ทักษะ และ ทศนคติ ซึ่งประกอบอยู่ในสมรรถนะบุคคล ทำให้คนมีความสามารถในการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะองค์กรอีกด้วย

สำหรับสมรรถนะจิตบริการแบบไทย อยู่บนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง เจ้าบ้าน (พนักงานบริการไทย) และแขกผู้มาเยี่ยมเยือน (guest) ซึ่งสมรรถนะจิตบริการจะหมายถึงความสามารถทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ทำให้เจ้าบ้านหรือพนักงานบริการไทย ทำให้ผู้มาเยี่ยมเยือนเกิดความประทับใจและเกิดประสบการณ์การท่องเที่ยวและบริการที่ดี ผู้วิจัยได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น สมรรถนะที่ปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งที่เรียนรู้ สมรรถนะที่ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม และสมรรถนะที่มนุษย์นั้น ปฏิสัมพันธ์ (คิดและกระทำ) ต่อความเป็นตัวเอง ซึ่งผู้วิจัยต่อมาได้ใช้แนวคิดของ Testa and Sipe (2012) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมอื่นๆ เป็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทย 46 รายการด้วยกัน แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม

กลุ่มแรก 14 รายการ เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร เรียกโดยย่อว่า Biz Savvy รายการ 14 รายการได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและบริการ Knowledge in Tourism and Hospitality products
2. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ Knowledge in professional ethics
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ Knowledge in professional laws and regulations
4. ความสามารถในการใช้ภาษาไทย Use of Thai language
5. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ Use of foreign language
6. ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ Use of business tools
7. ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ Use of multidiscipline
8. ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข Use of data, diagrams and numbers
9. ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน Ability to perform financial transaction
10. ความสามารถในการคิดเป็นระบบ Ability to think systematically
11. ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Ability to make decision strategically

12.ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์ Ability to think critically and analytically

13.ความสามารถในการวางแผน Ability to plan

14.ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน Ability to perform clerical skill

ซึ่งต่อมาผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีรายการสมรรถนะเพิ่มในกลุ่มแรกนี้อีก สองรายการคือ

15. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ Ability to use information technology

16. ความสามารถในการเชิงศิลป์หัตถกรรม Ability in arts and craft

กลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เรียกโดยย่อ ว่า People Savvy มี 4 กลุ่มสมรรถนะย่อย 22 รายการสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication competency) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา (Problem solving competency) สมรรถนะในการให้บริการคุณภาพแก่แขก (quality guest service competency) และสมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน (colleague-related competency) มีรายละเอียดดังนี้

สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal Communication competency

- 1.สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with guests
- 2.สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with colleague
- 3.สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ Communicate effectively with suppliers
- 4.มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ Actively listen
- 5.มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร Represent empathy during communication
- 6.มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง Diverse cultural awareness/understanding

สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา Problem solving competency

- 7.มีความสามารถในการรับรู้คำตำหนิของแขก Recognize guest complaints
- 8.มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก Identify guest problems
- 9.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ Solve problem effectively
- 10.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ Solve problem courteously

- 11.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว Solve problem quickly
- 12.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน Solve problem with sensitivity

สมรรถนะให้บริการคุณภาพแก่แขก Quality guest service competency

- 13.มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน Perform standard service process
- 14.มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก Adapt service to guest needs
- 15.มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก Design action plan to guest needs
- 16.ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่มั่นใจได้ Represent service quality assurance
- 17.ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพได้อย่างสม่ำเสมอ Perform consistent service

สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน Colleague-related competency

- 18.ทำงานเป็นทีมได้ Be team player
- 19.มีความเป็นผู้นำ Leadership
- 20.สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้ Coaching and training
- 21.สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น Inspire people
- 22.มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย Networking

กลุ่มที่ 3 คือสมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Savvy ซึ่งบูรณาการทัศนคติ
นิสัย ค่านิยมส่วนตัว ที่พนักงานบริการควรจะต้องมี มีรายการสมรรถนะทั้งหมด 8 รายการ ได้แก่

- 1.มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ Accountability
- 2.ความเป็นมืออาชีพ Professionalism
- 3.มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา Self-development
- 4.สามารถจัดการเวลาได้ Time management
- 5.มีความสามารถในการปรับตัว Adaptability
- 6.มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม Honesty and Ethic awareness
- 7.มีวินัย Disciplined

8.มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี Spirit of Optimism

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้เห็นว่า เราสามารถเรียกรายการสมรรถนะทั้ง 46 สมรรถนะนั้น ว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยได้ เป็นสมรรถนะที่ถูกต้อง (valid) และตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกันทั้งความเห็นจากฝั่งสถานประกอบการและจากฝั่งสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาพร้อมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้เห็นค่าระดับความสำคัญของสมรรถนะที่ชัดเจนขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดยผลการสำรวจเชิงปริมาณจากฝั่งสถานประกอบการทำให้เห็นว่า **ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม** เป็นสมรรถนะที่สำคัญมาก โดยหากพิจารณาผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบแล้วจะพบว่า เป็นประเด็นที่ได้รับการอภิปรายเป็นลำดับต้นๆ ถือว่าเป็นสมรรถนะที่ผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวว่า เป็น Genuine self หรือ เนื้อแท้ของ พนักงาน

นอกจากนี้จะเห็นว่า **สมรรถนะในการสื่อสารกับแขก และสมรรถนะการแก้ไขปัญหา** นั้น มีความสำคัญพอๆกัน รองลงมา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะ ว่าต้องเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มากกว่าสมรรถนะเชิงเทคนิค

เมื่อมาพิจารณาสมรรถนะที่ได้คะแนนน้อยที่สุด จากรายการสมรรถนะ 46 รายการ ก็คือความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ, ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพ ตัวเลข, ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน, ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน, ความสามารถในการเชิงศิลปหัตถกรรม ทั้งห้ารายการสมรรถนะนี้ ล้วนแล้วอยู่ในสมรรถนะแบบ Biz savvy ทั้งสิ้น แสดงให้เห็นถึงการลดความสำคัญของสมรรถนะที่สัมพันธ์ต่อความรู้ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรโดยทั่วไป หากเทียบกับข้อมูลในข้อ 4.2.1 ที่ทำให้เราเห็นว่า Self savvy และ People savvy เป็นสิ่งที่สถานประกอบการ**ต้องการมากที่สุด** และเมื่อพิจารณาจากผลเชิงปริมาณ ในฝั่งสถาบันการศึกษา ก็จะมีร่องรอยการลดความสำคัญของ biz savvy เช่นเดียวกัน

และที่น่าสนใจมากก็คือ สถานการณ์ความต้องการ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ดังจะเห็นได้จากการครองอันดับที่ 1 ของ สมรรถนะมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จากทั้งฝั่งสถานประกอบการและฝั่งสถาบันการศึกษา ทำให้เราเห็นถึงความต้องการคุณธรรมจริยธรรมระดับสูงในตัวตนของพนักงานบริการเป็นอย่างมาก หากพนักงานคนใด มีสิ่งนี้ ก็จะกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำหรับสถานประกอบการ แม้แต่ในข้อย่อยๆ รองลงมา เช่น สมรรถนะมีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ และ สมรรถนะ

มีความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ก็ได้รับการกล่าวถึงเป็นอย่างมาก

ซึ่งในความคิดเห็นของผู้วิจัย พบว่า หากจะมีการพัฒนาแนวทางในการสร้างสมรรถนะ สามารถพัฒนาได้ทั้ง 46 รายการดังที่ได้เสนอข้างต้น แต่อย่างไรก็ดี หากการองค์กรหรือสถานประกอบการต้องการพัฒนาสมรรถนะโดยเร่งด่วน หรือมีงบประมาณในการจัดพัฒนาทรัพยากรบุคคลจำกัด ผลการพัฒนาที่คาดหวังในลำดับต้นๆ สามารถสรุปรวมกันเป็น 5 ประเด็นบนผลการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่

1) การสร้างความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมให้เกิดแก่พนักงาน 2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร 3) การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา 4) การพัฒนาวิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) หลักการทำงานเป็นทีม



รูป 1 ประเด็นองค์ความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย แบบเร่งรัด

ในความเห็นของผู้วิจัย สมรรถนะดังกล่าว เป็นสมรรถนะที่สร้างขึ้นโดยการให้นิยามทางสังคม (Socially constructed competency) ซึ่งเกิดจากนิยามคำว่า จิตบริการแบบไทย ที่นิยามโดย สถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวและจิตบริการในประเทศไทย เป็นนิยามที่มาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประกอบการที่อยู่ในระดับประกอบการดีเยี่ยม (Best practices) มีอัตราการลาออกจากงานต่ำ

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูล ยังถูกร้องขอให้พิจารณาถึงบริบทของค่านิยมวัฒนธรรมไทยประกอบการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทวนถามผู้ให้ข้อมูลถึงนิยามของคำว่า จิตบริการแบบไทย จึงทำให้สาระ (essense) ของการ

นิยามสมรรถนะจิตบริการแบบไทย สามารถสะท้อนถึงค่านิยมวัฒนธรรมไทยอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกัน ผลการวิจัยพบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของจิตบริการแบบไทย ผลของการวิจัยในบทที่ 4 ข้อ 4.6 พบลักษณะของค่านิยมไทย 38 ประการ อยู่ในเนื้อหาการสัมภาษณ์ เป็นหลัก 9 ประการ ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการให้พนักงานของเขานั้น ยึดถือเป็นจิตวิญญาณของการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น และ เป็นหลักคิทัศน์คติที่มีต่อตนเอง ได้แก่

- 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง
- 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสถียรระว่างกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์
- 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาหน้าใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้
- 5) เชื้อพียง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื้อพียงผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สิ่งศักดิ์สิทธิ์)
- 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุก รายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (อภิสิทธิ์แก่แขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP)
- 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลียงความขัดแย้ง รู้จักปรับตัว เข้ากับสถานการณ์
- 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ
- 9) ใจรัก ประกอบด้วย การตั้งใจทำงานหนัก อดทน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

ทั้ง 9 ข้อนี้ ถือเป็นองค์ประกอบส่งเสริมสมรรถนะจิตบริการแบบไทย (supportive component) ซึ่งมีลักษณะเป็น Spirit หรือ จิตวิญญาณของความเป็นไทย ที่ส่งเสริมสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ทั้ง 9 องค์ประกอบนี้ สามารถนำไปพัฒนาเป็นเนื้อหาส่งเสริมในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ได้ทั้งในระดับการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง (ดูรายละเอียดข้อ 4.3.1)

5.1.3 ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ข้อเสนอสู่ต้นแบบการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการของไทย: ความเป็นไปได้ และโอกาส

การตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 นี้ มีที่มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย และข้อเสนอแนะที่สำคัญจากการเก็บข้อมูลในทุกเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการ ที่ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า มีประสิทธิภาพสูง และสามารถสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ให้เกิดแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี ผลจากการวิจัย ทำให้เห็นรูปแบบของวิธีการสร้างหรือถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ดังนี้

การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ต้องมีองค์ประกอบของกระบวนการก่อนเข้าสู่สถานประกอบการ

5.1.3.1 กระบวนการสนับสนุนก่อนการเข้าสู่สถานประกอบการ

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงการเติบโตของสัดส่วน Millenials หรือ Generation Y ในตลาดแรงงานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงนโยบายในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันด้านการบริการในอุตสาหกรรมนี้ ควรจัดกระบวนการเพื่อเตรียมความพร้อมให้เยาวชน เข้าสู่การมีจิตบริการแบบไทย ดังต่อไปนี้

กระบวนการที่มีพื้นฐานจากครอบครัวและสถานศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา

ดังที่ได้กล่าวในบทที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงบทบาทของครอบครัวมีความสำคัญในการปลูกฝังให้เยาวชนมีทัศนคติและกำหนดท่าทีต่อคนอื่น หรือ ผู้มาเยี่ยมเยือน ตั้งแต่ยังเยาว์วัย มีงานวิจัยเรื่องการเลี้ยงดูเด็กเล็กหลายงานที่ชี้ให้เห็นว่า บทบาทของพ่อแม่ (parental engagement) มีบทบาทอย่างมากในการอธิบายแก่เด็กเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม และการปฏิบัติตนต่อคนที่แตกต่าง (Imtoul A. Et al, 2009) นอกจากนี้ ผลการวิจัย ยังชี้ให้เห็นว่า บทบาทของโรงเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ก็มีความสำคัญ โดยอาจจัดวิชาหรือการอบรมนอกหลักสูตรที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและจิตบริการ หรือแม้แต่การจัดตั้งชมรมเพื่อส่งเสริมอาชีพด้านการท่องเที่ยวและจิตบริการ เช่น ชมรมแอร์โฮสเตส ชมรม catering ชมรมมัคคุเทศก์น้อย เป็นต้น หรือ การจัดอบรม Sawasdee kid หรือ junior ambassador

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการท่องเที่ยวและวัฒนธรรมในประเทศไทย เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือ กระทรวงวัฒนธรรม อาจจัดโครงการเพื่อส่งเสริมจิตบริการแบบไทยตั้งแต่เด็ก โดยทำเป็นแคมเปญรณรงค์ให้เยาวชนไทย แสดงออกซึ่งมิตรภาพต่อผู้มาเยี่ยมเยือน การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ศิลปะการ

อยู่ร่วมกับผู้อื่นๆ เหมือนอย่างแคมเปญ Everyone is welcome ใน Los Angeles สหรัฐอเมริกา หรือแคมเปญ Great China Welcome ของประเทศสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นโครงการที่สร้างความเข้าใจให้คนท้องถิ่นและธุรกิจท้องถิ่นพร้อมรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ

กระบวนการที่มีพื้นฐานจากการศึกษาหลักสูตรด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม และธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าหลักสูตรในสถาบันการศึกษา จะครอบคลุมเนื้อหาทางวิชาการที่สำคัญ ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรมแล้ว แต่อย่างไรก็ดี การสอนแบบมุ่งสมรรถนะ หรือ Competency based education ยังสามารถที่จะสอดแทรกไปในการจัดการเรียนการสอนได้ ทั้ง 46 สมรรถนะ และ 9 องค์ประกอบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการให้บริการแบบไทย โดยเพิ่มสัดส่วนของ People savvy และ Self Savvy ให้มีจำนวนมากขึ้น

เพราะผลของการวิจัยที่อภิปรายในบทที่ 4 ข้อ 4.3.2 พบว่า สถานประกอบการให้ความสำคัญกับทัศนคติในระดับที่สูงกว่าทักษะ ในขณะที่สถาบันการศึกษาให้ความสำคัญกับทักษะ ในระดับที่สูงกว่าทัศนคติ ทำให้ผู้วิจัยย้อนไปคิดถึงเหตุการณ์หนึ่งในการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ HT08 กล่าวกับผู้วิจัยว่า “...ขอทัศนคติก่อน...ทักษะมาพัฒนากันทีหลังได้” เขานั้นขอให้สถาบันการศึกษา พัฒนาทัศนคติของเด็กมาให้พร้อมก่อนสำหรับทักษะนั้น ไม่ว่าจะมาจากไหน ก็ต้องมาปรับประยุกต์ให้ตรงกับสไตล์หรือรูปแบบในการให้บริการของแต่ละสถานประกอบการ ดังนั้น สถาบันการศึกษาจะต้องทบทวนที่จะสร้างหลักสูตร การเรียนการสอนที่เน้นผลการเรียนรู้ในเชิงทัศนคตินำความชำนาญ Attitude Based Learning (ABL) ที่เน้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ ตกลงลึกความคิด และสะท้อนกลับ การนำผลการสะท้อนกลับนั้น มาใช้หรือเตือนตนเอง ว่าควรทำเช่นใดในสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนี้ Harasym และคณะ (2013) ได้เสนอว่า ทักษะการตัดสินใจในเชิงคุณธรรมจริยธรรมนั้น อาจต้องอาศัยการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับ คุณค่าและทัศนคติ มากกว่าการสอนเชิงปฏิบัติ

กระบวนการคัดเลือกก่อนเข้าทำงาน

สถานประกอบการส่วนใหญ่ตอบตรงกันว่า การรับพนักงาน หรือ recruitment เป็นกลไกสำคัญ และสถานประกอบการต้องการแนวทางในการกำหนดคนเข้าทำงาน โดยปกติแล้ว สถานประกอบการมักจะมีการกำหนดลักษณะของพนักงานที่ต้องการรับเข้ามาทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการให้บริการของโรงแรม คือ ตัวตนของโรงแรม ซึ่งมีส่วนอย่างมากในการกำหนดว่าจะรับพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบใด แต่ผลการวิจัยในงานนี้ ทำให้สถานประกอบการต้องใช้เวลาพิจารณาใน 3 องค์ประกอบเพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน นั่นก็คือ การประเมินความรู้ทางทฤษฎี การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง และ การประเมินทัศนคติ ซึ่ง

จากผลการวิจัยจากสถานศึกษา ทำให้เห็นว่า การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงและการประเมินทัศนคตินั้น สามารถประเมินได้จากการประเมินผลการเรียนรู้ในโครงสร้างหลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. ประเมินจากผลการทำงานหรือจากรายวิชาด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เช่น สหกิจศึกษา การบูรณาการเรียนกับการทำงาน

2. ประเมินผลจากการแนะนำโดยอาจารย์ที่ปรึกษา (recommendation from supervisor)

3. ประเมินผลจาก portfolio โดยพิจารณาจากประสบการณ์การทัศนศึกษา การฝึกงานนอกภาคการศึกษา การทำงานในสโมสรนักศึกษา การได้รางวัลเกียรติยศ การทำงานในบริษัททัวร์จำลอง เป็นต้น

นอกจากนี้ สถานประกอบการ สามารถประเมินได้เพิ่มเติมจากการจำลองสถานการณ์ หรือโจทย์เชิงสถานการณ์ เพื่อให้ผู้สมัครเข้าทำงานได้มีโอกาสตอบคำถาม โดยสถานประกอบการสามารถนำเอาสมรรถนะทั้ง 46 รายการและ 9 องค์ประกอบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการให้บริการแบบไทย มาเป็นเกณฑ์ (criteria) ในการพิจารณาผู้สมัคร ดังตัวอย่างการปรับประยุกต์ที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 ตัวอย่างการปรับประยุกต์สมรรถนะเป็นคำถามและเกณฑ์สัมภาษณ์รับสมัคร

สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง Self Savvy		
แนวทางการประเมิน: ทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัว		
ประเด็นประเมิน	ลักษณะคำถาม	คำสำคัญที่บ่งชี้
มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ Accountability	คำถามทดสอบ: ให้เลือกระหว่างปัญหาส่วนตัว กับ ความรับผิดชอบที่ทำงาน	มีความรับผิดชอบ ต้องการรับผิดชอบ
มีความเป็นมืออาชีพ Professionalism	คำถามทั่วไป: ถ้ามถึงความรักในอาชีพ แรงบันดาลใจ คำถามทดสอบ: ให้หาทางแก้ไขปัญหาให้แขก ให้งานสมบูรณ์	มีใจรัก ในสิ่งที่ทำ มีความต้องการทำงานให้สำเร็จและสมบูรณ์มาก

มีความต้องการพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา Self-development	คำถามทั่วไป: ถามถึงความชอบ ในการอบรม เรียนต่อ ใฝ่หา ความรู้	ก้าวหน้า ต้องการพัฒนา ต้องการ ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ไม่ย่ออยู่กับที่
สามารถจัดการเวลาได้ Time management	คำถามทั่วไป: ถามถึงนิยามของ คำว่า การจัดการเวลา คำถามทดสอบ: ทักษะคติเกี่ยวกับ การทำงานในช่วงวันหยุด หรือ การแลกกะในการทำงาน	ทุ่มเท / เวลายืดหยุ่นตามลูกค้า / ตรงต่อเวลา
มีความสามารถในการปรับตัว Adaptability	คำถามทดสอบ: ทักษะคติเกี่ยวกับ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานของ ผู้สมัคร คำถามเกี่ยวกับความ หลากหลายของแขกที่ต้องเจอ	สามารถปรับตัวกับความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร กับตนเอง และการเปลี่ยนแปลง ของพฤติกรรมและความต้องการ ของนักท่องเที่ยว ประนีประนอม อ้อมอ่วยต่อสภาวะความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม
มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม Honesty and Ethic awareness	คำถามทดสอบ: ทักษะคติเกี่ยวกับ การได้ของคนอื่นมาเป็นของคน เดียว ทักษะคติจากข่าวปัญหา สังคม	ไม่ต้องการเอาเปรียบใคร ทุกอย่างต้องถูกต้อง ต้อง ตรวจสอบได้ ต้องโปร่งใส ต้อง เป็นไปตามที่ควรจะเป็น
มีวินัย Disciplined	คำถามทั่วไป: นิยามของคำว่า วินัย คำถามทดสอบ: การเลือก ระหว่างคนที่มีวินัย กับคนที่มี ความคิดสร้างสรรค์	การทำงานตามกฎระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยความเข้าใจและตระหนกอยู่ ตลอดเวลา ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5.1.3.2 กระบวนการหลักในสถานประกอบการ

มีต้นแบบการสร้างสมรรถนะใน สามระดับด้วยกัน

ขั้นต้น (Elementary Transfer of competency) คือ การอบรม ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะที่เป็น Biz Savvy

ได้แก่ การอบรมภาคปฏิบัติ การอบรมพนักงานภายในโดยผู้รับผิดชอบเรื่องการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังมีการอบรมที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ส่งไปอบรมยังหน่วยงานภายนอกและการเชิญวิทยากรภายนอกมาอบรมให้

การใช้ภาษาอังกฤษ สามารถถ่ายทอดได้โดย การอบรมโดยใช้เทคโนโลยี สำหรับการเรียนรู้ความรู้อย่างแตกต่างกันนั้น สามารถทำได้โดยวิธี self-training การทำ Cross Training หรือการเรียนรู้ข้ามแผนก

ขั้นกลาง (Intermediate Transfer of competency) คือ การสั่งสอน ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะ ทั้ง Biz savvy, People Savvy และ Self Savvy ซึ่งใช้ได้ดีเป็นพิเศษ สำหรับ People savvy ซึ่งหากพิจารณาในบทที่ 4 แล้วจะพบว่า การจัดพี่เลี้ยงส่วนตัว (Mentor) การจัดคู่หูทำงานร่วมกัน (Buddy) นั้นก็คือระบบ M&B สามารถใช้เป็นสื่อกลางในการสั่งสอน ผู้ที่สามารถสอนได้ก็คือหัวหน้างาน อาจมีระบบในการสอนงาน เป็นสอนผ่านการทำงานจริงในสถานที่จริง หรือการสอนสรุปบทเรียนผ่านการประชุมแบบประจำและเฉพาะกิจ

นอกจากนี้ Mentor ยังมีบทบาทในการช่วยสรุปบทเรียนผลกาดำเนินงาน และสถานการณ์ ต่างๆ เช่น เมื่อมีการนำพนักงานออกไปเรียนรู้ยังโลกภายนอก การให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมพิเศษต่างๆ

ขั้นสูง (Advanced transfer of competency) คือ การปลูกฝัง ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดทุกสมรรถนะ โดยเฉพาะ Self Savvy และการถ่ายทอดสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency)

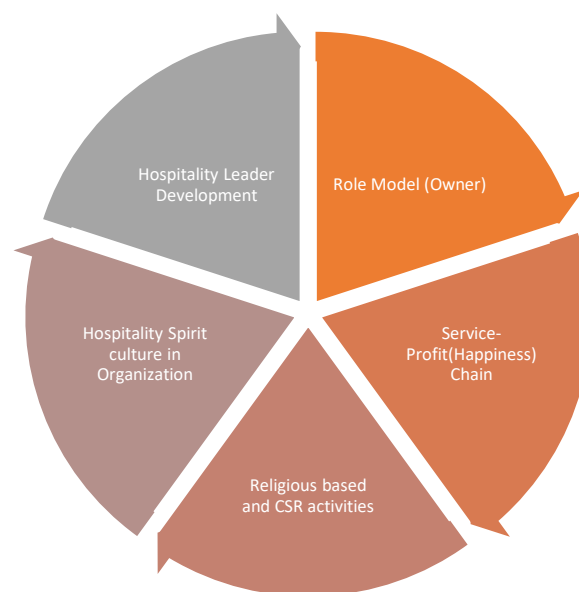
ได้แก่ การกำหนดให้มีบุคคลต้นแบบ (Role Model) ก็คือบุคคลสำคัญ ที่สามารถทำให้ดู หรือได้รับการเคารพ สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนชุดความคิด ซึ่งการที่เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูงมาก ทำให้เป็นตัวอย่างหรือแสดงออกซึ่งวิสัยทัศน์ในเรื่องนั้นๆ แนวคิดต่อมา ก็คือการดูแลพนักงานให้ดีตั้งครอบครัว ซึ่งหมายถึงการออกแบบแนวคิดที่ทำให้พนักงานอยู่บนยอดปิรามิด ผลจากการวิจัยทำให้เห็นว่า พนักงานที่มีความสุข มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง มีความคิดในด้านบวก ก็จะทำให้สามารถเป็นผู้ให้แก่แขกผู้มาเยือนได้ และไม่ใช่ว่าเพียงใช้แนวคิดห่วงโซ่บริการ – กำไร แต่ยังต้องผนวก เป็น

แนวคิดห่วงโซ่บริการ –กำไร(ความสุข) อีกด้วย ซึ่งความสุขนี้ ในความเห็นของสถานประกอบการ คือ การมีสวัสดิการและรายได้ที่มี มีความมั่นคง ควบคู่ไปกับการมีความรู้สึภาคภูมิใจกับสิ่งที่ทำ

แนวคิดที่สามคือ การปลูกฝังแนวคิดด้วยศาสนาและความเชื่อในสิ่งดีงาม ผลการวิจัยทำให้เห็นว่า การทำโครงการด้านศาสนา และ CSR ในองค์กร โดยเฉพาะ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการออกแบบโครงการ และมีบทบาทเป็นผู้ให้ จะทำให้พนักงานมีความพร้อมในการเปิดรับทัศนคติที่ดี

แนวคิดที่สี่ คือ การสร้างผู้นำจิตบริการ ซึ่งผลการวิจัยทำให้เห็นว่า สิ่งที่สถานประกอบการเชื่อมั่นมาก ว่าจะเป็นการนำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการไทย ไปสู่การแข่งขันในอนาคตได้ ก็คือ การคัดเลือกพนักงานที่ดี และถึงพร้อมด้วยสมรรถนะจิตบริการแบบไทย และมีจิตวิญญาณในการทำงานบริการในระดับสูง มาเข้ารับการพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้นำจิตบริการ (Hospitality leader) และเพิ่มศักยภาพในสมรรถนะข้อ People Savvy ในด้าน สมรรถนะความคิดที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน (colleague-related competency) เพื่อมีบทบาทในการเป็นผู้นำทีม สอนงาน สร้างแรงบันดาลใจและ สร้างเครือข่าย ซึ่งการสร้างผู้นำจิตบริการนี้ อาจจะมีการต่อยอดการวิจัยและพัฒนาต่อไป

แนวคิดที่ห้า คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเสริมสร้างจิตบริการแบบไทย โดยเฉพาะ การเสริมสร้างแนวความคิดเรื่อง สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณ (spirit) ของการปฏิบัติงาน ของการปฏิสัมพันธ์กับคน และ ของการสร้างวิถีคิดทัศนคติต่อตัวเอง ซึ่งในส่วนนี้ สามารถที่จะออกแบบวิธีการสื่อสารให้สอดคล้อง



รูป 2 วงล้อแห่งการปลูกฝังสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

5.2 อภิปรายผลเชิงทฤษฎีและแนวคิด

ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะวิชาชีพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว มักจะเป็นทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับด้านสมรรถนะ และสมรรถนะในบริบทของการให้บริการ ผลของการวิจัยทำให้เกิดการเติมเต็มทฤษฎีหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

งานวิจัยนี้ พบว่า ธรรมชาติของสมรรถนะวิชาชีพ (Nature of Professional Competency) มีลักษณะที่ยืดหยุ่น (Flexible) เป็นสิ่งที่อยู่ภายใน (Inner) สถานประกอบการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะแต่ละสมรรถนะไม่เท่ากัน ความแตกต่างของธุรกิจ จะส่งผลต่อความต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะบางประการแตกต่างกันออกไป เช่น บริษัทนำเที่ยวจะให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการแก้ไขปัญหา การใช้ภาษาไทย อีกทั้งต้องการความสามารถของพนักงานในด้านสหวิทยาการ รวมถึง การใช้เครื่องมือธุรกิจ เช่น ใช้ Social Media ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่งานธุรกิจอื่นๆ จะไม่ได้ให้พนักงานสัมผัสกับ Social Media เท่าไหร่ นอกจากนี้ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยในการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย เช่น บริษัทนำเที่ยว จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการสร้างและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยต้องการให้มีระดับถึงขั้น “สนิทสนม” ที่อาจสูงกว่า สถานประกอบการอื่นๆ ระบุถึงระดับขั้นในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ควรอยู่ในระดับที่ไม่ถือว่า “สนิทสนม” อย่างไรก็ตาม ใดๆ ก็ดี มีผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายว่า ความสนิทสนมนั้น ก็ขึ้นอยู่กับตำแหน่งผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย หากว่าลูกค้าเป้าหมายเป็นระดับกลางบนถึงสูง แม้ว่าจะเป็นบริษัทนำเที่ยว แต่ก็ต้องรักษาระยะห่าง ไม่แสดงกริยาท่าทางสนิทสนมมากเกินไป

สมรรถนะยังสามารถแปรเปลี่ยนไปได้ตามอัตลักษณ์ขององค์กร หรือของสถาบัน สมรรถนะที่ได้รับอิทธิพลจากอัตลักษณ์ เป็นอัตลักษณ์ที่มีรูปแบบไม่ตายตัว และสามารถปรับเปลี่ยนไปได้ตามแต่บริบทของสถานประกอบการ สังคมวัฒนธรรมที่สถานประกอบการนั้นตั้งอยู่ เช่น ความเป็นคนล้านนา ความเป็นคนอีสาน เป็นต้น นอกจากนี้ ผลจากการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้สอนในสถาบันการศึกษา ยังทำให้เห็นว่า อัตลักษณ์ของสถาบันการศึกษา ดังที่ ED03 กล่าวว่า เราหวังให้นักศึกษาของเรา ออกไปทำงาน ด้วยการตระหนักรู้อยู่เสมอว่า ตนคือ “คนของพระราชา ข้าของแผ่นดิน” หรือ แนวคิด ที่บอกว่า “ลูกพระนเรศวร เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด เก่งครองชีวิต เก่งพิชิตปัญหา” ซึ่งพนักงานบริการหนึ่งคน จะมีการสร้างสมรรถนะที่สอดคล้องกับตัวตน มีทั้งการทำงานเก่งในความเป็นพุทธ ความเป็นศิษย์เก่า ความเป็นพนักงาน ความเป็นคนภูมิภาคใด เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะ (competency) มีลักษณะเป็นพหุ (Multi characteristics) และถูกสร้างโดยบริบททางสังคมของบุคคลนั้นๆ (Socially constructed) จะเห็นได้จากการกล่าวถึงความสำคัญของการเป็นท้องถิ่นต่อจิตบริการแบบไทย เช่น จิตบริการล้านนาไทย จิตบริการอัตลักษณ์อีสาน เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่ทำให้เห็นว่า ความสำคัญของสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรให้องค์กร ยังคงมีความสำคัญแม้ว่าอาจจะอยู่ในลำดับที่น้อยกว่า ทักษะและทัศนคติ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานของ Gruescu, R., Nanu, R. and Pirvu, G. (2008) ที่พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ยังมุ่งไปที่ 4 Cs ก็คือ Commitment, Competence, Congruence และ Cost effectiveness ซึ่งล้วนแล้วแต่อยู่ใน Biz Savvy แต่อย่างไรก็ดี ความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะในเชิงทักษะการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ก็สอดคล้องกับงานของ Wang and Lee (2017) ที่กล่าวถึงว่า สมรรถนะที่สำคัญที่สุดในการให้บริการก็คือ People Skills และ Commitments หรือการที่ Bharwani and Jauhari (2013) ค้นพบและเสนอ hospitality intelligence ต้องมีทั้ง Inter personal and Intra personal intelligence

การค้นพบว่า สมรรถนะในเชิงทัศนคติ เพิ่มความสำคัญขึ้นเป็นอย่างมากและเป็นสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการมากที่สุด ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการบริการ ว่าพนักงานจะต้องมี **มิติทางอารมณ์และสุนทรียะ**ด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับการนำเสนอของ Baum (2006) ที่กล่าวถึงความสำคัญของมิติดังกล่าวต่อทักษะการบริการโดยรวม (service skills bundle) ซึ่งมิติทางอารมณ์นั้น หมายถึง Emotional Intelligence เป็นอารมณ์ในเชิงบวก สามารถทำงานกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งผลการอภิปรายในข้อ 5.1.3 พบว่า กิจกรรมเชิงศาสนา ส่งผลต่อการปลูกฝังทัศนคติจิตบริการ ซึ่งน่าสนใจ เพราะไปสอดคล้องกับงานของ Hosie และ คณะ ที่นำเสนอในปี 2016 ว่า ในปัจจุบันนี้ Emotional Intelligence มีความสำคัญมากขึ้น และสถานประกอบการหาวิธีในการเพิ่มพูนความฉลาดในเชิงอารมณ์ เช่น การส่งเสริมให้มีการนั่งสมาธิ เพราะมีหลักฐานว่า การนั่งสมาธิเป็นประจำ มีผลต่อ Emotional Intelligence (Hosie et al, 2016)

ผลการวิจัยของงานนี้ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมของชาติ ซึ่งเป็นวัฒนธรรม กับสมรรถนะของคนในชาติ ต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานของ Hofstede (1980) ที่ระบุว่า คนที่มาจากวัฒนธรรมชาติ (National culture) ที่ต่างกัน จะตีความบริบทในการทำงานต่างกันไป และส่งผลให้การทำงานต่างกันไปด้วย งานของ Hofstede (1979) กล่าวถึง อิทธิพลของวัฒนธรรมแบบเอเชีย หรือ Asian culture ที่มีลักษณะเป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว มี collectivism culture หรือวัฒนธรรมที่คำนึงถึงคนอื่นหรือคนในสังคม คือมีความเอาใจใส่ คิดถึงความต้องการของคนอื่น คนในกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหากเป็นความต้องการของคนในกลุ่ม ให้ความสำคัญกับความเป็นครอบครัว ซึ่งลักษณะเด่นของคนใน Collectivistic culture มี 4 แบบ ได้แก่

1. มีความอดทน (patience)
2. มีความขยันหมั่นเพียร (perseverance)

3. นับถือผู้อาวุโส (respect for elders) และ

4 ความรู้สึกเชื่อฟังและตระหนักถึงหน้าที่ที่มีต่อกลุ่ม (sense of obedience and duty toward the larger group)

ต่อมางานของเขาในปี 1980 ได้เพิ่มเติมลักษณะของวัฒนธรรมแบบเอเชียที่ว่า มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (harmony) มีการรักษาหน้า (face saving) หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า (avoidance of confrontation) อีกด้วย จะเห็นได้ว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทยก็เป็นอีกกรณีหนึ่งที่อิทธิพลของวัฒนธรรม ส่งผลต่อการกระทำของมนุษย์ โดยอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทย มีลักษณะของ Collectivism culture ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่แตกต่างจากตะวันตก อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทย ก็ยังได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์ภายในประเทศไทยด้วย ดังที่ Dimitrov (2009) ระบุสามสิ่งที่ส่งผลต่อ Competency นอกเหนือจากวัฒนธรรม ได้แก่ 1).สถานการณ์ส่วนบุคคลและครอบครัว 2). งานในอดีตและงานในปัจจุบัน และ 3) .สภาพแวดล้อมมหภาคทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งผลจากการประชุมกลุ่มย่อยจะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กังวลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม ก็คือ การเพิ่มขึ้นของกลุ่ม Millenials ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดระหว่าง พศ. 2523 ถึง พศ.2543 ที่จะส่งผลอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการไทยในเวลาอันใกล้นี้ ดังนั้น จึงเห็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะมุ่งเน้นพัฒนาด้านทัศนคติ และเน้นการปลูกฝังทัศนคติมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยไม่ควรที่จะมุ่งเน้นพัฒนาแค่ รูปแบบ (form) ของการให้บริการ แต่จิตบริการแบบไทยคือการให้บริการด้วยจิตวิญญาณ (Spirit) ซึ่งต้องออกมาจากใจ ของการเป็นผู้ที่พร้อมจะให้ มีผู้ให้สัมภาษณ์หลายท่านกล่าวถึงปัญหาที่ในที่นี้ ผู้วิจัยจะเรียกว่า เป็น let's put on smiling effect ซึ่ง เป็นผลมาจากการให้บริการด้วยความเป็นไทยในเชิงรูปแบบ (form of service) มากกว่า การให้บริการในเชิงจิตวิญญาณ (Spirit of service) นั้นหมายความว่า การยืมนั้น แม้ว่าจะมีการสอนหรืออบรมกันว่าควรยืมอย่างไร แต่เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ที่ใจ (heart) จะต้องก่อนให้เกิดความเข้าใจ (cognition) ว่าการยืมนั้นสำคัญต่อผู้รับบริการที่พบเห็นอย่างไร และการยืม มาจากความรู้สึกที่ดี มาจากความพร้อมที่จะส่งต่อการบริการที่ดีอย่างไร ไม่ใช่เพียงแค่อยืม เพื่อที่จะยืมเท่านั้น

Dimitrov (2009) กล่าวถึงลักษณะของความเป็นจิตบริการในอุดมคติ หรือ เนื้อแท้ของจิตบริการว่า ความยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความสุขในจิตใจมีความสำคัญมาก โดยจิตบริการที่แท้ หรือ Authentic Hospitality พนักงานจะต้องสามารถส่งมอบ “...genuine happy and display real feelings to the clients” (P.11) ซึ่งจากเนื้อความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความสุขและการแสดงออกของพนักงานนั้น จะต้องเป็นความรู้สึกจริงๆ หรือที่เรียกว่า มีความจริงใจ (sincerity) นอกจากนี้ Dimitrov ยังเสนอว่า ในเชิงอุดมคติ (Ideological approach) พนักงานในอุตสาหกรรมจิตบริการจะมองว่างานบริการ คือ งานที่มีความหมาย หรือ

Meaningful work ซึ่งงานที่เป็น meaningful work คืองานที่สร้าง Genuine spirituality หรือจิตวิญญาณบริสุทธิ์ที่พนักงานคิดว่า การทำงานของเขา ก็คือการสร้างสิ่งที่สำคัญ to bring a significance of things และเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตของพนักงาน (the way we live our lives) เช่นเดียวกับแนวคิดคลาสสิกที่เสนอ Hochschild (1983) “... the contemporary service industry relies on ‘employees’ genuine feeling to ensure the uniqueness of customer experience...” ที่เคยกล่าวเอาไว้ว่า ความรู้สึกที่แท้จริง หรือ ความจริงใจอย่างบริสุทธิ์ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สร้างความโดดเด่น ทำให้สนับสนุนสมรรถนะที่ ผู้วิจัยพบเพิ่มเติมอีก 9 ด้าน เป็น สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณ ว่าจะสามารถเป็นปัจจัยที่ส่งเสริม (Supportive Factor) ต่อความโดดเด่นและเข้มแข็งของสมรรถนะจิตบริการไทยได้

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ ก็คือ บทบาทของคนในการถ่ายทอดสมรรถนะ ดังที่ได้อภิปรายไว้ในบทที่ 4 และใน ข้อ 5.1.3 ว่า มีองค์ประกอบสามประการในการถ่ายทอดสมรรถนะ ก็คือ คน วิธีการสร้างการเรียนรู้ และบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยเฉพาะคน ซึ่งมีทั้งบทบาทในการเป็น Role Model, Mentor, Hospitality Leader และ Buddy ซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่า จะต้องมีการพัฒนาคน สำหรับ Role Model นั้น ในบริบทนี้ คือการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นส่วนของการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาในแบบนี้สามารถนำผลงานวิจัยของแผนงานและโครงการย่อยที่ 4 มาใช้พัฒนาได้อีกส่วนหนึ่ง สำหรับ Buddy หรือร่วมทำงานนั้น เหมาะสำหรับการพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ และการเสริมสร้างความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำหรับ Mentor และ Hospitality Leader นั้น ผู้วิจัยคิดว่า เป็นบุคคลอยู่ในกรอบการพัฒนาเดียวกันได้ โดยหัวหน้างานที่เป็น Mentor นั้นหากได้รับการสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถเป็น Hospitality Leader ได้ ดังนั้น การสร้าง Hospitality leader development program ควรมาจากการคัดเลือก ส่งเสริม และพัฒนาหัวหน้างาน ที่ทำหน้าที่เป็น Mentor ในองค์กรหรือสถานประกอบการ มาสักระยะ มีความพร้อมในเชิงสมรรถนะที่ถึงในทุกด้านหรือเกือบทุกด้าน

สำหรับการสร้าง Mentor ในบริบทของตะวันตกและไทยอาจต่างกัน คำว่า Mentor มาจากมหากาพย์กรีกเรื่อง the Odyssey เป็นชื่อของผู้ที่เป็นอาจารย์ คอยสอนสั่ง Telemachus บุตรของ Odysseus ซึ่งทำหน้าที่เป็น ผู้สอนและผู้ดูแลคุ้มกัน คอยชี้แนวทางและกำลังใจแก่ Telemachus ระหว่างสงคราม Trojan wars นอกจากนี้ Mentor ยังมีวิธีการดำเนินชีวิตที่ดี เป็นแบบอย่างแก่ Telemachus อีกด้วย แนวคิดเรื่อง Mentor เป็นแนวคิดที่ดี และมีบทบาทมากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development (HRD) อย่างไรก็ตาม Mentor ในบริบทของ HRD นั้น มีบทบาทเป็น Coach, Facilitator, Encourage, Counselor, Challenger, และ Networker (McKimm et al, 2007) แต่บทบาทของ Mentor ในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย นั้น ไม่เป็นเพียงแค่ Mentor ในเชิงศักยภาพ แต่ต้องเป็น Mentor ในเชิง

Spirit อีกด้วย ซึ่งในประเด็นนี้ นักวิจัยอาจจะศึกษาต่อยอดต่อไปถึงบทบาทของ Mentor ในบริบทของค่านิยมวัฒนธรรมไทย ว่าควรเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า Mentor ควรได้รับการให้อำนาจ (Empowerment) เพื่อที่จะได้มีบทบาทเต็มที่ในการปลูกฝังสมรรถนะ เหมือนดังที่ Odysseus ให้ความไว้วางใจแก่ Mentor ในการดูแลบุตรของตน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Enz and Siguaw (2000) และ Lashley (2002) ได้ยกตัวอย่าง Best Human Resources Practices ว่านอกจากจะมุ่งเน้น Leader development, Training and knowledge building แล้ว ยังต้อง มุ่งเน้น Employee empowerment และ Employee recognition อีกด้วย

ประเด็นทางทฤษฎีและแนวคิดอีกประเด็นหนึ่ง ที่มีความสนใจ และน่าอภิปรายในที่นี้ ก็คือประเด็นเรื่องจิตบริการ ในฐานะที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ที่เสนอโดย Causevic และ Lynch (2009) ซึ่งเป็นการขยายนิยามของจิตบริการ ด้วยการวิเคราะห์การปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้านและผู้มาเยี่ยมเยือน (Host and Guest relationship) โดยทั้งสองคนเห็นว่า host and guest relationship ในบริบทของ Hospitality จะมีความหมายที่กว้างขวางเกินกว่าความสัมพันธ์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่าง host and guest มีอยู่ในบริบทอื่นๆในสังคม ทั้งในพื้นที่สาธารณะโดยทั่วไป หรือแม้แต่ที่บ้าน ซึ่ง Benmore (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงบทบาทของ Host ในการให้บริการว่า ต้องมีทั้งความเป็น Professional และ Being friendly ไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ Host ต้องมีความสามารถในการเป็น Carer เปรียบเสมือนแม่อุ้มบุญ (Surrogate mother) (P.219) ซึ่งจะแสดงออกความเอาใจใส่โดยธรรมชาติ อีกทั้งต้องมีความสามารถในการอ่านใจ (Reading the guest) เป็นตนเอง (being oneself) (P.229) นอกจากนี้ งานของ Benmore ยังเสนออีกว่า ทักษะคือ เป็นองค์ประกอบสำคัญของ host and guest relationship ในงานบริการเช่นเดียวกับบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ และประสบการณ์ของผู้ให้บริการ เมื่อเปรียบเทียบกับผลจากงานวิจัยนี้ พบว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทยเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้านกับผู้มาเยี่ยมเยือน โดยเป็นความสัมพันธ์ที่มีนิยามที่กว้างมากกว่า ความสัมพันธ์ในเชิงพาณิชย์ ก็คือ เป็นความสัมพันธ์ที่ออกมาจากธรรมชาติ ผู้ให้บริการทำหน้าที่เป็นเจ้าบ้านที่สามารถอ่านใจผู้มาเยี่ยมเยือนได้มีความเอาใจใส่โดยธรรมชาติบนพื้นฐานของค่านิยมวัฒนธรรม มีลักษณะเป็น surrogate carer ในขณะเดียวกัน ก็สมดุลความเป็นตัวของตัวเองเอาไว้ด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และเป็นรูปธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยนี้ สามารถนำเนื้อหาและการสังเคราะห์ทั้งหมด ให้หน่วยงานต่างๆ ไปใช้ได้ ดังรายละเอียดต่อไป

ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องและสามารถขับเคลื่อนพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ในประเทศไทย มีหลายองค์กรด้วยกัน ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้งานวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และรูปธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนามาตรฐานการท่องเที่ยวในมิติต่างๆ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และ การส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว ทั้งสององค์กรสามารถนำเนื้อหาจากงานวิจัยนี้ ไปปรับปรุงยุคเป็นแผนการพัฒนาศักยภาพเชิงรุกเพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย โดยเผยแพร่ทั้งเนื้อหาสมรรถนะ และทั้งวิธีการในการถ่ายทอด ในรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสามารถนำสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณ (spirit) ของการปฏิบัติงาน ของการปฏิสัมพันธ์กับคน และ ของการสร้างวิถีชีวิตที่ดีต่อตัวเอง ทั้ง 9 ด้าน ไปพัฒนาต่อยอดเป็นเนื้อหา (Content) ในการส่งเสริมภาพลักษณ์และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาไทย นอกเหนือจากการใช้แนวคิดเรื่อง รอยยิ้ม หรือ ความเป็นมิตร ยังสามารถใช้ ทั้ง 9 องค์ประกอบก็คือ 1) ร่าเริง 2) มารยาทไทย 3) มีน้ำใจ 4) เกรงใจ 5) เชื้อพ้อง 6) ใส่ใจ 7) ไม่เป็นไร 8) ใจซื่อ 9) ใจรัก มาขยายความ (elaborate) จิตบริการแบบไทย ในการสร้างภาพลักษณ์ทางการท่องเที่ยวและการสร้างแบรนด์จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว

ต่อมาคือ ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการพัฒนามาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ด้านการท่องเที่ยว การโรงแรม และธุรกิจบริการอื่นๆ (Tourism, Hotel and other hospitality businesses) แม้ว่าปัจจุบัน กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม จะครอบคลุมเนื้อหาของสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในระดับหนึ่ง โดยมักจะครอบคลุมกลุ่มสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (Biz Savvy) โดยปรากฏในรายวิชาพื้นฐาน รายวิชาเฉพาะบังคับ และรายวิชาเฉพาะเลือก แต่อย่างไรก็ดี เพื่อให้สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สามารถสร้างความพร้อม และเตรียมสมรรถนะของนักศึกษา ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ควรมีการทบทวน (revisit) มคอ. 1 สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม โดยเพิ่ม Competency based learning ในประเด็นด้านการพัฒนาทักษะในการ

ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ ด้านทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยทบทวนว่า เนื้อหารายวิชา กระบวนการจัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมการสอน ทฤษฎีในการประเมินและทวนสอบผลสัมฤทธิ์นั้น ครอบคลุมสมรรถนะ ด้าน People Savvy และ Self Savvy ที่ปรากฏในสมรรถนะจิตบริการแบบไทยหรือไม่ อาจปรับการแบ่งกลุ่มวิชาเอกเลือก ซึ่งแต่เดิม มักนิยมแบ่งออกเป็นกลุ่มวิชาที่สัมพันธ์กับประเภทธุรกิจ (เช่น กลุ่มวิชาเลือกด้านธุรกิจการบิน กลุ่มวิชาเลือกด้าน MICE กลุ่มวิชาเลือกด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น) ให้ปรับเป็นกลุ่มวิชาพัฒนาทักษะและทัศนคติ ได้แก่ กลุ่มเชิงแก้ไขปัญหา กลุ่มเชิงสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มคุณภาพการบริการ และ กลุ่มการสัมพันธ์กับคู่ค้าและเพื่อนร่วมงาน กลุ่มทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง รวมไปถึงเพิ่มลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ให้ครอบคลุมจิตวิญญาณในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทย 9 องค์ประกอบไปด้วย

นอกจากนี้ ข้อเสนอต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และ ข้อเสนอแนะต่อกระทรวงวัฒนธรรม โดยเน้นในประเด็นเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะฝีมือแรงงานด้วยจิตบริการแบบไทย ซึ่งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรนำประเด็นนี้ มาเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาฝีมือแรงงานประเทศ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ และ กระทรวงวัฒนธรรม สามารถนำเนื้อหาในส่วนของ จิตวิญญาณแห่งการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทย ทั้ง 9 องค์ประกอบ ไปสร้างโครงการปลูกฝังหรือรณรงค์ให้เยาวชน รู้จักเป็นเจ้าบ้านที่ดี โดยแสดงออกซึ่งความภูมิใจในค่านิยมจิตบริการแบบไทย เพราะดังที่อภิปรายในบทที่ 4 ข้อ 4.5 การสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยสามารถสร้างได้ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่สถานประกอบการ โดยอาศัยสถาบันครอบครัว และวัยเรียนก่อนอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะต่อภาคเอกชน

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ ในข้อ 5.1.3 สามารถเป็นแนวทางให้สถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวและและจิตบริการ ทั้ง โรงแรม บริษัทนำเที่ยว ร้านอาหาร และสปา โดยปรับประยุกต์เป็น กรอบในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน และกรอบในการสร้างแผนการสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรในเชิงรุก (Proactive Human Learning Developing) แต่อย่างไรก็ดี การท่องเที่ยวมีลักษณะของความข้ามวัฒนธรรม การท่องเที่ยวมีสินค้าและคู่ค้าที่หลากหลาย และพนักงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ ก็มีระดับของทักษะที่ต้องการ ความก้าวหน้าในอาชีพ มีความแตกต่างกัน

แผนในการสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรนั้น ต้องพิจารณาจากบริบทขององค์กร ว่าองค์กรต้องการสิ่งใด เป็นแกนหลักในการพัฒนาบุคลากร (Core of People Development) ระหว่าง ความรู้ทางทฤษฎี ทักษะ ปฏิบัติ หรือทัศนคติ ซึ่งจากผลการวิจัย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า “ทัศนคติ” ถือเป็นส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ การมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ถือเป็นสมรรถนะเชิงทัศนคติที่สถานประกอบการต้องการเป็นอย่างยิ่ง และมีส่วนช่วยในการลดอัตราในการลาออก หากทำให้พนักงานมีความเข้าใจและภูมิใจในงานที่ทำ ซึ่งหากลดอัตราการลาออก และยืดระยะเวลาในการคงอยู่ในสถานประกอบการใดประกอบการหนึ่งเป็น ระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้ว จะทำให้เกิดความเสถียรในการถ่ายทอดทักษะ และทฤษฎีตามมา

การถ่ายทอดสมรรถนะที่เกี่ยวกับทัศนคตินั้น โดยเฉพาะ ทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง ต้องการวิธีการ ถ่ายทอดที่เหนือกว่าการอบรม แต่ต้องการในระดับขั้นสูงและเป็นรูปแบบของการออกแบบการปลูกฝัง (Immersive based transfer of competency) ในงานวิจัยนี้ได้เสนอ วงล้อแห่งการปลูกฝังสมรรถนะ ซึ่งมี กิจกรรมอยู่ ห้าแนวทางด้วยกัน ได้แก่ ความเป็น Role Model ของเจ้าของกิจการ, การพัฒนาผู้นำด้านจิต บริการ (Hospitality Leader Development, การใช้แนวคิดเรื่องความสุขมาบูรณาการกับ Service-Profit Chain, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการ 9 ด้าน (9 ใจ ซึ่งเสนอในบทที่ 4 ข้อ 4.6) และ การใช้โครงการทางศาสนาและ CSR เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ให้บริการ

แนวทางทั้งห้าแนวทางดังกล่าว สามารถออกแบบ เลือกสรรรูปแบบกิจกรรม ได้ตามความแตกต่างใน บริบทของสถานประกอบการ รวมถึงอัตลักษณ์ เช่น ในกรณีของสถานประกอบการที่ตั้งอยู่ในภาคใต้ในบาง จังหวัด โครงการทางศาสนาเพื่อส่งเสริมการเป็นผู้ให้บริการจะคำนึงถึงหลักปฏิบัติของมุสลิม ในขณะที่ ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ อาจจะบูรณาการ ฮีต หรือ จาริต์ท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาโครงการ สถานประกอบการ ที่มีเจ้าของคนเดียว และเจ้าของกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริการสามารถใช้วิธี การลงไปเป็น Role Model ให้ พนักงานได้ ในขณะที่องค์กรขนาดใหญ่ อาจเลือกใช้วิธีพัฒนา Hospitality Leader แทน

ในการนี้ ผู้วิจัยได้ทดลองออกแบบ หลักสูตรเพื่อพัฒนาให้ผู้ที่มีรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร สามารถออกแบบ เลือกสรรกิจกรรม ที่ส่งเสริมสมรรถนะได้เป็นอย่างดี โดยในเบื้องต้นนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ผู้เข้าอบรมเข้าใจสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยและแนวทางในการถ่ายทอด
2. ผู้เข้าอบรมเข้าใจหลักการในการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการหรือต้องส่งเสริมของพนักงานบริการ/ บุคลากร รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กร ของตน

3. ผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยและวิธีการถ่ายทอดมาสู่การพัฒนาโครงการสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ/บุคลากรในองค์กรของตน

โดยผู้วิจัยได้กำหนดให้ หลักสูตรมีเนื้อหาเบื้องต้นดังนี้

- 1 เนื้อหาในการอบรมภาคทฤษฎี และกิจกรรม มีพื้นฐานมาจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research based training program) ในงานวิจัยนี้
2. รูปแบบการอบรมที่บูรณาการหลักการเรียนรู้ 5 ด้านอย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่นๆ Learning from other organization/department การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่างๆ Learning through prohibitions การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ
- 3 การอบรมเป็นแบบ การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีโครงการทดลอง และโครงการที่ทดลองจัดทำในระหว่างการอบรม สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กร/หน่วยงานได้จริง
- 4.ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม หลักสูตรจะผ่านการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิชั้นนำ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อภาคเอกชน: ทำให้การปลูกฝังสมรรถนะจิตบริการแบบไทยอยู่ในชีวิตประจำวัน

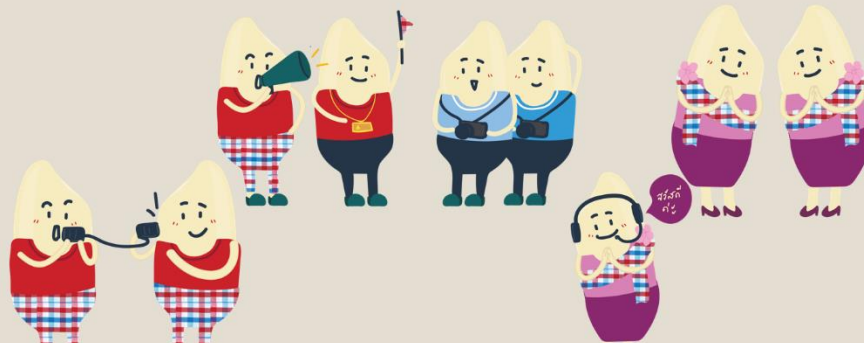
หลังจากได้ผลการวิจัย ผู้วิจัยร่วมกับผู้ช่วยวิจัย และนางสาวชลีพา ดุลยากร นิสิตคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ร่วมกันพัฒนาคาแรคเตอร์ (Character) ของสมรรถนะสามกลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร เรียกโดยย่อ ว่า Biz Savvy สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เรียกโดยย่อ ว่า People Savvy สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Savvy โดยใช้อัตลักษณ์สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ไทย ก็คือ ข้าวหอมมะลิไทย และ ผ้าขาวม้าไทย มาพัฒนาเป็นแคแรคเตอร์สามกลุ่มนี้

Biz Savvy Characters

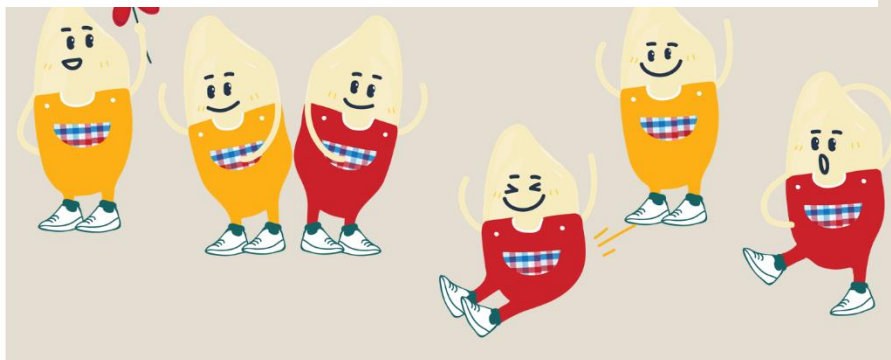


รูป 3 แครคเตอร์ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร

Biz Savvy Characters



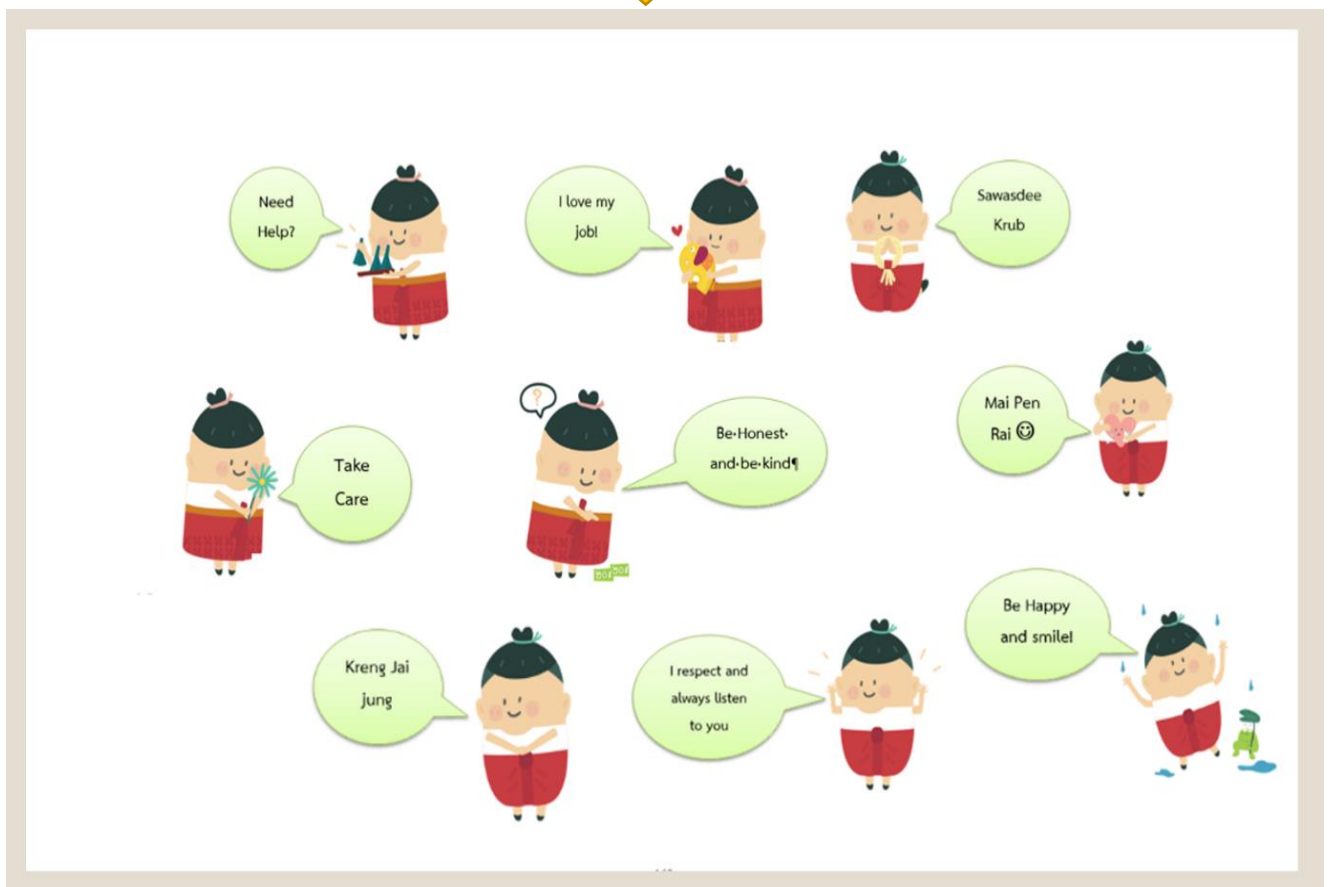
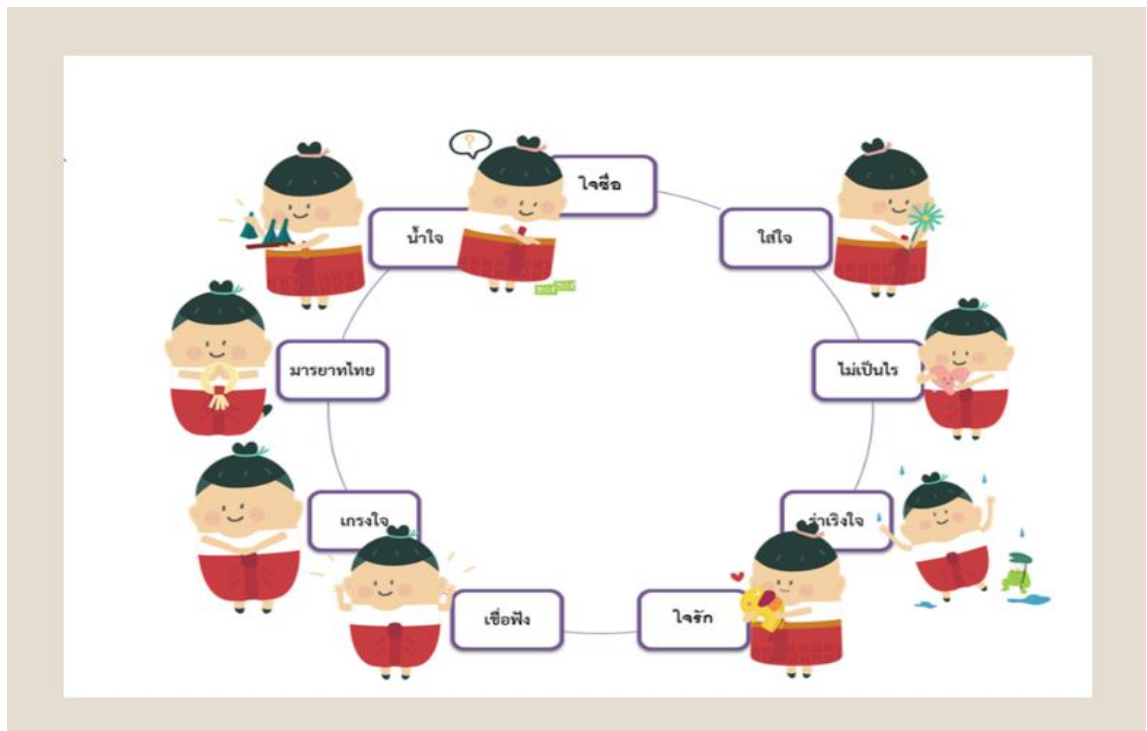
รูป 4 แครคเตอร์ สมรรถนะเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างบุคคล



รูป 5 แครคเตอร์สมรรถนะเกี่ยวกับตนเอง

แคแรคเตอร์ทั้งสามกลุ่มนี้ มีความแตกต่างกันในลักษณะหน้าตา เสื้อผ้า และกริยาท่าทาง โดยในกลุ่มแรกจะมีความเคร่งขรึม เป็นงานเป็นการ กลุ่มที่สอง มีลักษณะพร้อมที่จะเป็นผู้ที่ให้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการประสานงาน และกลุ่มสุดท้ายมีลักษณะสดใส มองโลกในแง่ดี ยิ้มแย้ม มีความสุขสดชื่นในตนเอง

นอกจากนี้ ผู้วิจัย ยังได้พัฒนาแคแรคเตอร์เพิ่มเติมเพื่อเป็นตัวแทนของ สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) โดยใช้ “เด็กไทย” ทั้งชายและหญิง เป็นตัวแทนของแคแรคเตอร์ ซึ่งมี 9 ตัวด้วยกัน ได้แก่ น้องใจซื่อ น้องใจรัก น้องน้ำใจ น้องใส่ใจ น้องไม่เป็นไร น้องเกรงใจ น้องเชื่อฟัง น้องมารยาทไทย และน้องร่าเริงใจ ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแยกออกมา ให้แคแรคเตอร์แต่ละตัวนั้น มีคำพูดในเครื่องหมายคำพูด เพื่อเป็นแนวทางในการนำน้องทั้ง 9 ไปพัฒนาเป็นไลน์ แคแรคเตอร์ (Line Characters) ใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อไป



รูป 6 การพัฒนาแคแรคเตอร์ 9 ใจ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย

5.4 สรุปบทที่ 5

บทที่ 5 นี้ถือปรัยสรุปประเด็นสำคัญเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสี่ข้อ ซึ่งทำให้เห็นถึงสาระสำคัญของงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยในเชิงทฤษฎีนั้น ผู้วิจัยได้อธิบายผลเชิงทฤษฎี เกี่ยวข้องกับทฤษฎีด้านสมรรถนะ ด้านจิตบริการ (Hospitality) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้านกับผู้มาเยี่ยมเยือน ด้านการพัฒนา Mentor ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านอิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการบริการ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้อธิบายแนวทางในการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ แก่สองกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ และ องค์กรภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ผลของงานวิจัยนี้ถูกประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2556). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (กรกฎาคม 2558). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยพ.ศ.2558-2560. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2559, จากhttp://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114.
- กองประสานการลงทุน ฝ่ายลงทุนธุรกิจท่องเที่ยวการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2556). กระทรวงการท่องเที่ยวฯ เดินหน้ารับ ASEAN MRA พัฒนาสมรรถนะบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวไทย. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2559, จาก <http://tourisminvest.tat.or.th>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). โอกาสทางการตลาดท่องเที่ยวไทยบนความท้าทายกับการก้าวสู่ AEC. สืบค้น 8 กรกฎาคม 2559, จาก <http://marketingdatabase.tat.or.th/download/article/research/โอกาสทางการตลาดท่องเที่ยวไทยบนความท้าทายกับการก้าวสู่AEC.pdf>
- จิรประภา อัครบวร. (ไม่ระบุปีที่พิมพ์). *Competency คืออะไรกันแน่*. สืบค้น 7 กรกฎาคม 2559, จาก http://www.nitiphong.com/paper_pdf/whatisCompetency.pdf
- วราภรณ์ จารุหิรัญสกุล. (2557). *Competency : What is the best in you?*. สืบค้น 8 กรกฎาคม 2559, จาก http://www.tris.co.th/tam/pdf/Competency_170757.pdf
- นิตา ชูโต (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: บริษัทพรินต์โพร
- อลงกต ยะไวทย์, เณสิยว บุญมั่น, ธีรพล วงษ์ขวลิตกุล, และนราทิพย์ ชูติวงศ์. (2557). *ความสามารถหลักในการทำงาน (Competency) ของนิสิตนักศึกษาหลักสูตรสหกิจศึกษา : มุมมองของนิสิต นักศึกษา และ ผู้ประกอบการ(กลุ่มเกษตรและเทคโนโลยี)*. รายงานการวิจัย
- Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations .Public Administration Review, 67(4), 702-717

- Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotel and restaurant and their training demands. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 281-295.
- Ashley,R., Bach,B., Chesser,J.W., Ellis,E.T., Ford, R.C., Lebruto, S.M. Lebruto, Milman,A., Pizam,A, & Quain,W.J. (1995). Guest-based approach to hospitality education. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(4), 74-79.
- Alpers Lise-Merete & Hanssen Ingrid. (2013). Caring for ethnic minority patients: A mixed method study of nurses' self-assessment of cultural competency, *Nurse Education Today* (pp. 999-1004). Norway: Elsevier.
- Anafarta Nilgün, Çizel Beykan, & Fulya Sarvan. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey, *International journal of contemporary hospitality magement* (pp. 14-22). Turkey: Emerald Group Publishing Limited.
- Babbie, E. (2011).Introduction to social research.(5th ed.).Belmont,CA:Wadsworth.
- Barlett, C., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people MIT Sloan Management Review, 43(2), 34-41.
- Barney, & J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* , 17(1), 99-120.
- Barrow, R.(1987). Skill talk. *Journal of Philosophy of Education*, 21(2), 187-195.
- Baum. T. (1990). Competencies for hotel management: industry expectations of education, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (pp. 13–16). USA: MCB UP Ltd.
- Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: Challenging traditional skills models in hospitality.) *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13 (2), 124-135.

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Benmore, A. V. (2010). The host-guest relationship and 'emotion management': perspectives and experiences of owners of small hotels in a major UK resort. Doctor of Philosophy Thesis. University of Bath.
- Berelson, D. (1952). *Content Analysis in Communicative Research*. New York : The Free Press.
- Bharwani, S., & Jauhari, V.(2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,25(6),823-843.
- Bouzdine-Chameeva, T. (2006). How wine sector SMEs Approach strategic questions: Some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies, *British Food Journal*, 108(4), 273-289.
- Building the ASEAN community. (2012). Tourism Professionals without Borders, *Mutual recognition arrangement on tourism professionals*.
- Buntat, Y., Saleh, N. M., Musban, M., Musta'amal@Jamal, A. H., Saud, M. S., & Nor, F. M. (2013). Competency-Based Education: A Case of Akademi Binaan Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1536-1540.
- Beykan, C., Nilgün,A & Fulya, S., (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey, *Tourism Review*, 62(2), 14 – 22.
- Brophy M. & Kiely T. (2002). Competencies: A new sector, *Journal of European Industrial Training*, 26(2), 165-176.

Causevic, S. & Lynch, P.(2009). Hospitality as a Human Phenomenon: Host-Guest Relationship in a Post-Conflict Setting. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 6(2). 121-132.

Chalofsky, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organizational Development Journal*, 26(1), 11-18.

Chapaman, Elaine. & Jackson, Denise. (2012). *The International Journal Of Management Education*. Australia: Elsevier.

Chapman, J. A., & Lovell, G. (2006). The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 78-88.

Cheng,S., Wong,A. (2015), Professionalism: A contemporary interpretation in hospitality industry context, *International Journal of Hospitality Management*, 50, 122-133,.

Catherine Cheung, Kelly He, Rob Law. (2013). *Essential Hotel Managerial Competencies for Graduate Students*. Retrieved July 7, 2016, from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10963758.2010.10696989>.

Chung Kyoo Yup. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry, *Tourism Management*. (pp. 473–487). South Korea: Elsevier.

Christou and Eaton, & Christou, J. Eaton. (2000). Management competencies for graduate trainees of hospitality and tourism programs, *Annals of Tourism Research* (pp. 1058–1061). Elsevier.

Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371-386.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin K. Norman, & Lincoln S. Yvonna. (2011). *The sage handbook of qualitative research*. California: SAGE.

Dimitrov, D. Y. (2009). *The perceptions of hospitality employees from diverse national cultures regarding the humane organization* (Order No. 3349871). Available from Social Science Database. (304881027). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304881027?accountid=49790>

Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: the Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications

Enz et al., C.A. Enz, L.M. Renaghan, N. Geller. (1993). Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. *Graduate level education: a survey of stakeholders* (pp. 90–95). Cornell University.

Eileen A. Wall , & Leonard L. Berry. (2003). Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. *The Combined Effects of the Physical Environment and Employee Behavior on Guest Perception of Restaurant Service Quality* (pp.17-26). Cornell University.

Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2000, February). Best practices in human resources. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41, 48-81.

Fukunaka, Y. (2015). Assessing the Progress of ASEAN MRAs on Professional Services. *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*, 21, 1-44.

Gonczi, A. & Hager, P. (2010). *International encyclopedia of education*. Australia: Elsevier.

Gronroos C. (1983). Strategic Marketing in the Service Sector, *Marketing Science Institute*. Cambridge.

Gregory Hsu , & Gregory S.R, J.F. Hsu. (1995). Developing future hotel managers in Taiwan: from an industry viewpoint, *International Journal of Hospitality Management*. (pp. 261–269). Britain: Elsevier.

Godfrey, K., & Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*. Oxford Continuum. n.p.

Hanapi ,Zaliza. & Nordin Safarin Mohd. (2013).Unemployment among Malaysia graduates's attributes,lecturers' competency and quality of education, *International conference on education&education psychology*. Malaysia: Elsevier.

Harasym, P., Tsai, T.S. & Munshi, F.M. (2013). Is problem-based learning an ideal format for developing ethical decision skills?, *The Kaohsiung Journal of Medical Sciences*, 29(10),523-529.

Harrell-Cook, G. (2002). Human Resource Management and Competitive Advantage: A Strategic Perspective. In G. R. Ferris, M. Ronal Buckley & D. B. Fedor (Eds.), *Human Resources Management* (pp. 30-42). New Jersey: Prentic Hall.

Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feelings*. Burkley: University of California Press.

Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGrawHill.

Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Holsti, OR (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company.

Hosie, P., Sharma, A., Herkenhoff, L., Heydenfeldt, J. A. & Kingshott, R. P.J.. 2016, 'Emerging HRM perspectives on emotional intelligence, mindfulness and neurobiological science on organisational effectiveness', in A. Nankervis, C. Rowley & N. M. Salleh

- (eds), Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness: Impacts on Practice, Elsevier, Cambridge, United States. 39-63.
- Imtoul, Alia, et al.(2009). "Bottling the good stuff: stories of hospitality and yarnin' in a multi-racial kindergarten." *Australasian Journal of Early Childhood*, vol. 34, no. 2, 24-32
- International Labour Office Geneva. (2010). *Development and Challenges in the Hospitality and Tourism Sector*. Geneva: International Labour Organization.
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134.
- Jennings, G. (2001). *Tourism Research*.(2nd.ed.) Milton: Wiley.
- Kay and Moncarz, C. Kay, & E. Moncarz. (2004). Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, *Knowledge, skills, and abilities for lodging management success* (pp. 285–298). Cornell University.
- Kirillova,K., Gilmetdinova, A., and Lehto, X.(2014). Interpretation of hospitalit across religions,*International Journal of Hospitality Management*, 43, 23-24.
- Kriegl U. (2000). Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, *International hospitality management: identifying important skills and effective training* (p. 64–71). Cornell University.
- Lashley, C. (2002). The benefits of training for business performance. In N. D’AnnunzioGreen, G. Maxwell, & S. Watson (Eds.), *Human Resources Management: International perspectives in hospitality and tourism* (pp. 104-117). London: Continuum.
- Lashley, C. & A. Morrison (2000). *Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford.
- Lin. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 2(4), 81-101.

Nath, R. & Raheja, R. (2001). *Competencies in hospitality industry*. Retrieved July 07, 2016, from <https://www.questia.com/magazine/1P3-1141441021/competencies-in-hospitality-industry>

Nelson, A. & Dopson, L. (2001). Future of hotel education: required skills and knowledge for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(5), 58-64.

Nordhaug, O. (1998). Competencies specificities in organization, *International Studies of Management & Organization* 28(1), 8-29.

Pasiphol Shotiga, Srisakda Boonsom, & Sujiva Siridej. (2016). Development of indicators of learner's key competencies based on the basic education core curriculum, *Future Academy's multidisciplinary conference*. Thailand: Elsevier.

P.Y. Li. , & F.J. Wang (2010). The International Journal of Organizational Innovation, *An analysis of essential competencies of hotel first level supervisors* (pp. 140–161). n.p.

Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May-June), 79-91.

Raybould, H. Wilkins, M. Raybould, & H. Wilkins. (2006). Generic skills for hospitality management: a comparative study of management expectations and student perceptions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188.

Ritchie, B. W., Burns, P., & Palmer, C. (2005). *Tourism research methods: Integrating theory with practice*. Wallingford, Oxfordshire, UK: CABI Pub.

- Rychen, D., & Salganik, L.(2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
- Sipe L., & Testa M. (2012). International journal of hospitality management. Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. United States: Elsevier.
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101-112.
- Shostack, G. (1985). Planning the service encounter, In Czepiel, A., Solomon, A. and Suprenant, F.(Eds), *The Service Encounter* (pp. 243-254). Lexington Books: NY.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirement: the competency model, *Public Personnel Management* 22(1), 43-62.
- Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 47(May), 116-119.
- Smith, H.W. (1975). *Strategies of Social Research The Methodological Imagination*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, S. (2010). Practical Tourism Research. Wallingford, Oxfordshire, UK: CABI Pub.
- Sparrow, P. R., & Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Hermel Hempstead: Prentice Hall
- Tas, R. (1998). The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, *Teaching future managers* (pp. 41-43). Online.
- Thomas, D.R. & Hodges, I.D.(2010). Designng and managing your research project: Core knowledge for social and health researchers.London: Sage.

- Vinnie Jauhari, (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 18(2) (pp. 123 – 134).
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
- World economic forum. (2012). *Fostering Prosperity and Regional Integration Through Travel and Tourism*. Retrieved July 07, 2016, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_ASEAN_Report_2012.pdf.
- Walo Maree Ann. (2000). *The contribution of internship in deveping industry-relevant management competencies in tourism and hosptality graduates*. Southern cross: SCU.
- Wang, Y.-F. (2013). Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(7), 994-1016.
- Wills, J. (1995). Developing a Common Nomenclature for the National Voluntary Skill Standards System: A Beginning Glossary, *Institute for Educational Leadership and Dyn Corp Meridian*. WashingtonDC.
- Okeiyl et al., E. Okeiyl, D. Finley, & R.T. Postel. (1994). Food and beverage management competencies: educator, industry and student perspectives , *Hospitality and Tourism Educator*, 6(4), 37–40.
- Siu. (1998). Management by competencies: a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253–273.
- Su et al., A.Y. Su, J. Miller, & C. Shanklin. (1997). Perceptions of industry professionals and program administrators about accreditation curriculum standards for hospitality programs, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(4), 36–40.

- Tas et al., R.F. Tas, S.V. La Brecque, & H.R. Clayton. (1996). Property-management competencies for management trainees, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90–96.
- Tsai et al., R.C. Tsai, B.K. Goh, L. Huffman, & C.K. Wu. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan, *Chinese Economy*, 36(6), 49–69.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Umbreit, W. T. (1992). In search of hospitality curriculum relevance for the 1990s, *Hospitality and Tourism Educators*, 5(1), 71-74.
- Werbel, J. D., & De Marie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit, *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262.
- Wong, S.C.K., & Lee, P.C. (2017). Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16 (4), 384-400.
- World Tourism Organization and International Labour Organization (2014). *Measuring Employment in the Tourism Industries – Guide with Best Practices*. UNWTO: Madrid.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Cehf's competencies for success, *International Journal of Hospitality Management* 29(3), 459-467.

ภาคผนวก

แบบประเมินความคิดเห็นสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดย
บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

โครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรใน
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความ หรือเลือกตอบข้อความในช่องว่าง ที่ตรงกับ
ความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 25 ปี และต่ำกว่า ☐ อายุ 26-30 ปี ☐ อายุ 31-35 ปี ☐ อายุ 36-40 ปี

☐ อายุ 41-45 ปี ☐ อายุ 46-50 ปี ☐ อายุ 50-55 ปี ☐ อายุ 55 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งทางวิชาการ

☐ อาจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ รองศาสตราจารย์ ☐ ศาสตราจารย์

4. ประสบการณ์ทำงาน

☐ 5-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

5. บทบาทในการบริหารหลักสูตร

☐ ประธานหลักสูตรหรือเทียบเท่า ☐ กรรมการหลักสูตร ☐ เลขานุการหลักสูตร

6. ระดับการศึกษา

☐ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ☐ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ☐ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

7. ท่านมีบทบาทอย่างไร ในที่ท่านมีฐานะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

☐ เป็นผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรที่ท่านรับผิดชอบอยู่

☐ ไม่ได้เป็นผู้ร่วมพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร แต่มีโอกาสนานาชาติ

8. โปรดบรรยายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรที่ท่านเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

1. ปริญญาที่ได้รับบัณฑิต สาขา..... (เช่น ศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการโรงแรม)

2. หลักสูตรอยู่ในสังกัด สาขาวิชา.....ภาควิชา.....

คณะ.....มหาวิทยาลัย.....

วิทยาเขต(ถ้ามี)

ตอนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะใดต่อไปนี้เป็นสมรรถนะที่โดดเด่น ของบุคลากรใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทย และมีความสำคัญต่อการให้บริการที่เป็นเลิศ คู่ แข่งขันจะไม่สามารถเลียนแบบได้ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความสำคัญตามความ คิดเห็นของท่าน

ที่	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มากที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
1	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการ ท่องเที่ยวและบริการ					
2	ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ					
3	ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ					
4	ความสามารถในการใช้ภาษาไทย					
5	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
6	ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ					
7	ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ					
8	ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและ ตัวเลข					

ที่	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มากที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
9	ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน					
10	ความสามารถในการคิดเป็นระบบ					
11	ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์					
12	ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์					
13	ความสามารถในการวางแผน					
14	ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน					
15	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
16	ความสามารถในเชิงศิลปหัตถกรรม					
17	สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ					
18	สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
19	สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ					
20	มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ					
21	มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร					

ที่	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มากที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
22	มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
23	มีความสามารถในการรับรู้คำคำาาาาาาาาาาาา					
24	มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก					
25	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
26	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ					
27	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว					
28	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน					
29	มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน					
30	มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก					
31	มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก					
32	ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่					

ที่	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มากที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
	มั่นใจได้					
33	ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพดี อย่างสม่ำเสมอ					
34	ทำงานเป็นทีมได้					
35	มีความเป็นผู้นำ					
36	สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้					
37	สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้คน					
38	มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย					
39	มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้					
40	มีความเป็นมืออาชีพ					
41	มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
42	สามารถจัดการเวลาได้					
43	มีความสามารถในการปรับตัว					
44	มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม					
45	มีวินัย					
46	มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี					

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะโดดเด่น เพื่อการสร้างจิตบริการแบบไทย

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเข้าสู่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการ โปรดให้ความคิดเห็นในหัวข้อต่อไปนี้

- a. ในทัศนะของท่าน “จิตบริการแบบไทย” คืออะไร โปรดให้ คำสำคัญ 3 คำ ที่ท่านนึกถึงแบบ จะทันทีเมื่อได้ยินคำว่า “จิตบริการแบบไทย”

คำที่ 1

คำที่ 2.....

คำที่ 3.....

- b. สมรรถนะต่อไปนี้ หลักสูตรของท่านมุ่งเน้นด้านใดมากที่สุด โปรดระบุลำดับ โดยใส่เลข 1,2,3
ความรู้ทางทฤษฎี
ทักษะในการปฏิบัติงาน
ทัศนคติในการทำงาน

- c. ท่านคิดว่า วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใด ที่เหมาะสมกับการผลิตบัณฑิตเพื่อให้มี สมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและบริการมากที่สุด
 โปรดให้คะแนนระดับความเหมาะสม

ที่	วิธีการสอน	ระดับความเหมาะสม				
		5 เหมาะสม มากที่สุด	4 เหมาะสม มาก	3 เหมาะสม ในระดับ ปานกลาง	2 เหมาะสม ในระดับ น้อย	1 เหมาะสม ในระดับ น้อยที่สุด
1	การเรียนรู้ภาคทฤษฎี					
2	การเรียนรู้ภาคปฏิบัติ					
3	การเรียนรู้นอกสถานที่					

4	การเชิญวิทยากรมาบรรยาย					
5	การบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานในสถานประกอบการ (WIL)					
6	การพัฒนาศึกษาดูงาน ในประเทศ					
7	การพัฒนาศึกษาดูงานต่างประเทศ					
8	การวิจัยเชิงประยุกต์ (วิทยานิพนธ์หรืองานวิจัยระดับปริญญาตรี)					
9	การทำรายงาน					
10	การมอบหมายให้นิสิตไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ					
11	การเชิญอาจารย์พิเศษจากสถานประกอบการ (ตลอดภาคการศึกษา)					
12	การปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง เช่น การจัดงานนิทรรศการ การออกร้านขายอาหาร					
13	การจัดอบรมเนื้อหาทางวิชาการและวิชาชีพเสริมพิเศษ					
14	การให้นิสิตไปเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษหรืองานนิทรรศการต่างๆ					
15	วิธีการอื่นๆ (โปรดระบุ)					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามชุดที่ 2

แบบประเมินความคิดเห็นสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดย
สถานประกอบการ

โครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรใน
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความ หรือเลือกตอบข้อความในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

ชื่อธุรกิจ.....

2. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

3. อายุ

☐ 25 ปี และต่ำกว่า ☐ อายุ 26-30 ปี ☐ อายุ 31-35 ปี ☐ อายุ 36-40 ปี

☐ อายุ 41-45 ปี ☐ อายุ 46-50 ปี ☐ อายุ 50-55 ปี ☐ อายุ 55 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ☐ ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ☐ ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า

5. ตำแหน่งในองค์กร (โปรดระบุ)

.....

6. ประสบการณ์ทำงานในด้านการบริหารจัดการ/อบรม/พัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการ (รวมทุกที่ทำงานมา)

☐ 5-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2: ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะใดต่อไปนี้ เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นและมีความสำคัญต่อการให้บริการที่เป็นเลิศ ที่คู่แข่งจะไม่สามารถเลียนแบบได้ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับของความสำคัญตามความคิดเห็นของท่าน

	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ
--	---------------	--------------------------

		5 สำคัญ มาก ที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
1	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการ					
2	ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ					
3	ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ					
4	ความสามารถในการใช้ภาษาไทย					
5	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
6	ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ					
7	ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ					
8	ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข					
9	ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน					
10	ความสามารถในการคิดเป็นระบบ					
11	ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์					
12	ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์					
13	ความสามารถในการวางแผน					

	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มาก ที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
14	ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน					
15	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ					
16	ความสามารถในเชิงศิลปหัตถกรรม					
17	สื่อสารกับแขกอย่างมีประสิทธิภาพ					
18	สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
19	สื่อสารกับคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพ					
20	มีทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ					
21	มีการแสดงออกซึ่งความเอาใจใส่ในระหว่างการสื่อสาร					
22	มีความเข้าใจและตระหนักรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
23	มีความสามารถในการรับรู้คำต่าหนิของแขก					
24	มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก					
25	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
26	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ					

	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มาก ที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
27	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว					
28	มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยความละเอียดอ่อน					
29	มีความสามารถในการให้บริการตามกระบวนการมาตรฐาน					
30	มีความสามารถในการประยุกต์การบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแขก					
31	มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแขก					
32	ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพที่มั่นใจได้					
33	ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ					
34	ทำงานเป็นทีมได้					
35	มีความเป็นผู้นำ					
36	สามารถสอนงานและถ่ายทอดความรู้ได้					
37	สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น					

	รายการสมรรถนะ	ระดับความสำคัญของสมรรถนะ				
		5 สำคัญ มาก ที่สุด	4 สำคัญ มาก	3 สำคัญ ในระดับ ปาน กลาง	2 สำคัญ ในระดับ น้อย	1 สำคัญ ใน ระดับ น้อย ที่สุด
38	มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย					
39	มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้					
40	มีความเป็นมืออาชีพ					
41	มีความต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
42	สามารถจัดการเวลาได้					
43	มีความสามารถในการปรับตัว					
44	มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม					
45	มีวินัย					
46	มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี					

ตอนที่ 3: ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะโดดเด่น เพื่อการสร้างจิตบริการแบบไทย

คำชี้แจง โปรดให้ความคิดเห็นในหัวข้อต่อไปนี้

- 1.1 มีคำกล่าวว่า พนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม ต้องมี “จิตบริการ” ในความคิดของท่าน จิตบริการหมายถึงพนักงานต้องมีสมรรถนะใดบ้าง

.....

.....

.....

1.2 สมรรถนะต่อไปนี้ สถานประกอบการของท่านมุ่งเน้นด้านใดมากที่สุด โปรดระบุ 1,2,3

.....ความรู้ทางทฤษฎี

.....ทักษะในการปฏิบัติงาน

.....ทัศนคติในการทำงาน

1.3 ท่านคิดว่า วิธีการอบรมและพัฒนาแบบใด ที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มี

สมรรถนะตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

ที่	วิธีการสอน	ระดับความเหมาะสม				
		5	4	3	2	1
		เหมาะสมมากที่สุด	เหมาะสมมาก	เหมาะสมในระดับปานกลาง	เหมาะสมในระดับน้อย	เหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
1	การอบรมภาคทฤษฎี					
2	การอบรมภาคปฏิบัติ					
3	การออกไปสัมมนานอกสถานที่					
4	การเชิญวิทยากรมาบรรยาย					
5	การทัศนศึกษาดูงาน ในประเทศ					
6	การทัศนศึกษาดูงานต่างประเทศ					
7	การวิจัยในองค์กร					
8	การจัดคู่มือ หรือ Buddy เพื่อร่วมพัฒนางาน					
9	การจัดพี่เลี้ยงส่วนตัว หรือ Mentor เพื่อแนะนำงาน					
10	การทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา					

11	การจัดโครงการ CSR					
12	การจัดโครงการเพื่อส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กร					
13	การจัดอบรมเนื้อหาทางวิชาการและ วิชาชีพเสริมพิเศษ โดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน					
14	การให้ทุนเรียนต่อ ในระดับที่สูงขึ้น					
15	การให้บุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรม พิเศษ หรืองานนิทรรศการต่างๆ					
16	วิธีการ หรือกลยุทธ์ในการถ่ายทอด อื่นๆ (โปรด ระบุ).....					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....