



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์
ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
(The curriculum development and training model to
developing human capital in hotel business at
Chanthaburi Province for serving ASEAN standard)

โดย รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี สวนเพลง และคณะ

พฤศจิกายน 2560

สัญญาเลขที่ RDG5950133

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการ การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์
ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
(The curriculum development and training model to
developing human capital in hotel business at
Chanthaburi Province for serving ASEAN standard)

คณะผู้วิจัย สังกัด

- | | |
|-------------------------------------|---------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี สวนเพลง | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 2. อาจารย์ ญัฐปรีญา โพธิ์พันธุ์ | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 3. อาจารย์ ชุติมา จักรจรัส | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |
| 4. อาจารย์ ศรีญา ประเสริฐสุด | มหาวิทยาลัยสวนดุสิต |

ชุดโครงการ การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี
เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย วช-สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยเล่มนี้ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ให้ทุนสนับสนุนการวิจัย รวมถึงสำนักประสานงานโครงการวิจัยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ติดตามการดำเนินงานวิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ ดร.จันทริภา ธนะโสภณ รองผู้อำนวยการด้านการวิจัยมุ่งเป้า (สกว.) ที่ได้ริเริ่มให้มีการดำเนินโครงการนี้ขึ้น อีกทั้งคอยสนับสนุน ผลักดัน และคอยให้กำลังใจกับคณะผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.หฤษฎี ภัทรดิลก, คุณสุประภา โมฬีรัตนนท์, คุณศรีวิการ์ เมฆวัชชัยกุล และคุณเบญจ มอนโกเมอรี่ ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการที่ท่านให้ความกรุณาตรวจสอบความถูกต้องทางด้านวิชาการ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย อีกทั้งคอยให้กำลังใจกับคณะผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ สมาคมการท่องเที่ยวจันทบุรี เจ้าของธุรกิจโรงแรม บุคลากรโรงแรม ภาคเอกชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีที่ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลแก่คณะผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ท้ายนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่เม่นักวิจัย ผู้ช่วยนักวิจัยทุกท่าน ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมาก ที่คณะผู้วิจัยไม่ได้เอ่ยนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาส นี้

คณะผู้วิจัย
พฤษภาคม 2560

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

1. บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ คือ “ทุนมนุษย์” (Human capital) ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรและคุณภาพบริการ ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรม (Hotel business) นับได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality industry) ซึ่งในปี 2558 คาดว่าธุรกิจภาคบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท จะได้รับผลกระทบจากการมุ่งสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งได้มีการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) และหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่ง ซึ่งบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวภายใต้กรอบมาตรฐาน MRA อาเซียนประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พักและสาขาการเดินทางโดยสาขาที่พักประกอบด้วย 23 ตำแหน่งงานในแผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกอาหาร และเครื่องดื่ม ส่วนสาขาการเดินทางประกอบด้วย 9 ตำแหน่งงานในตัวแทนท่องเที่ยวและบริษัททัวร์ ข้อตกลง MRA ดังกล่าวครอบคลุมผู้มีงานทำในภาคท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยกว่า 2.7 ล้านคน ที่จะได้รับประโยชน์ จากการยกระดับฝีมือแรงงานให้ได้มาตรฐาน ผ่านการรับรอง และมีทางเลือกในการทำงาน จากตลาดแรงงานที่ใหญ่ขึ้น และแม้ไม่เดินทางไปทำงานประเทศอาเซียน ก็ทำให้ประเทศไทยมีบุคลากรด้านท่องเที่ยวและโรงแรมคุณภาพดีที่พร้อมรับการแข่งขันเมื่อเปิดเสรีอาเซียน

การศึกษาพบว่า ในภาพรวมแรงงานด้านท่องเที่ยวของไทยใน 32 ตำแหน่งงาน ยังมีความขาดแคลนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แรงงานใหม่ที่จบการศึกษาสาขาโรงแรม และการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัดในการทำงานที่รู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งงานในตำแหน่งโดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติงานยังมีความขาดแคลน เช่น งานแม่บ้าน บุคลากรซักรีด รวมถึงความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ เป็นต้น

จังหวัดจันทบุรี เป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรทางด้านการท่องเที่ยวที่สวยงาม มีความอุดมสมบูรณ์ทางด้านผลไม้ มีเรื่องราวทางด้านประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจ อีกทั้งยังมีชายแดนที่ติดกับประเทศกัมพูชา ซึ่งภาพรวมของตลาดการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรีนั้น มีอัตราการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3 ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ค่าใช้จ่ายต่อหัว จำนวนห้องพัก อัตราการเข้าพักและสัดส่วนรายได้ที่เกิดจากการท่องเที่ยวโดยพบข้อสังเกตที่น่าสนใจ กล่าวคือ แม้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจะเดินทางมาเที่ยวจังหวัดจันทบุรีอย่างมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปี 2557 หากแต่จำนวนวันพักค้างคืนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวลดลง นั้นแสดงให้เห็นว่า

นักท่องเที่ยวบางส่วนมีการเลือกที่จะตัดสินใจไปพักค้างคืนในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด โดยมีจำนวนพักค้างคืนที่ลดลง เหลือเพียง 1.27 วัน

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงควรมีการศึกษาวิจัย โครงการ “การพัฒนาหลักสูตร และต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเพื่อให้รองรับมาตรฐานอาเซียนดังกล่าว อีกทั้งสามารถนำต้นแบบกระบวนการนำไปสู่การขยายผลในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบททางด้านการท่องเที่ยวคล้ายคลึงกัน

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้ได้มาตรฐานอาเซียน
- 2) เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
- 3) พัฒนาด้านแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย เนื้อหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ภายใต้กรอบมาตรฐาน MRA และมาตรฐานคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม มีดังนี้ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร และ 5) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน

1.3.2) ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย จำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 120 คน แบ่งเป็น หัวหน้างาน จำนวน 20 คน บุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 50 คน และบุคลากรในตำแหน่งบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) จำนวน 50 คน

1.3.3) ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการทำวิจัย 1 ปี

1.4 วิธีการดำเนินงานการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรม สมาคมโรงแรม บุคลากรโรงแรมในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) อาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) หัวหน้างาน (Manager) ผู้เชี่ยวชาญด้าน MRA หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เจ้าของโรงแรมจำนวน 30-35 คน มีขั้นตอนในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร เป็นกระบวนการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เพื่อรวบรวมเนื้อหาและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ผลการวิเคราะห์นโยบาย

ของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม มาตรฐาน MRA ASEAN มาตรฐานโรงแรมไทย มาตรฐานโรงแรมในระดับสากล และผลกระทบของการนำมาตรฐานมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาธุรกิจโรงแรม

2. วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำผลจากการศึกษาของโครงการย่อย 1 การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ซึ่งได้ผลการศึกษาความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างและพัฒนาหลักสูตร

3. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจาก ข้อ 1 และ ข้อ 2 และโดยใช้กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

4. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วยผู้ประกอบการโรงแรม สมาคมโรงแรม บุคลากรโรงแรมในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) อาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้เชี่ยวชาญด้าน MRA จำนวน 20 คน

5. หลังจากมีการพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะมีการประเมินหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้นว่ามีความเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมถึงความต้องการของบุคลากรเพียงใด จะมีการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน

6. คัดเลือกผู้เข้าร่วมฝึกอบรม หลักสูตร Housekeeping จำนวน 50 คน หลักสูตร Food & Beverage จำนวน 50 คน และหลักสูตร Supervisor จำนวน 20 คน

7. การฝึกอบรมมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยเน้นในส่วนของการปฏิบัติที่หน้างาน ซึ่งระหว่างการสอนจะมีการบันทึกเทปเพื่อจัดทำเป็นวีดิทัศน์เอาไว้สำหรับสอนงานให้กับรุ่นต่อไป อีกทั้งยังมีการเดินทางไปศึกษาดูงานในโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากล เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่างๆ ของโรงแรมที่มีมาตรฐานสากล

8. ประเมินผลการฝึกอบรม

9. ติดตามและประเมินผลหลังจากผ่านการเข้ารับการฝึกอบรม 3 เดือน จะมีการประเมินผลและติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ผลที่ได้เพื่อเป็นการสะท้อนผลลัพธ์ในการวิจัย

10. กระบวนการสุดท้ายของการวิจัย คือ การพัฒนาจันทบุรีโมเดล คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลที่ได้จากการวิจัย และนำมาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยการระดมสมองความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี จำนวน 20 คน

2. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

2.1 สรุปผลการวิจัย

2.1.1 ปัญหาในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี มีดังนี้

- มีการ Turn over สูงมากโดยเฉพาะในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage: F&B) ในโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีนั้น ส่วนมากรับพนักงานในท้องถิ่น ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี เป็นวัยรุ่นและที่เพิ่งจบการศึกษา ยังคงค่อนข้างจะขาดความรับผิดชอบ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน อีกทั้งเมืองจันทบุรีเป็นเมืองผลไม้ ในช่วงฤดูการเก็บผลไม้มักจะเข้าไปเก็บผลไม้ในสวน ทำให้ขาดแรงงานในตำแหน่งนี้ และพบว่า ตำแหน่งงานอาหารและเครื่องดื่มมีอัตราการ Turn over ที่สูงมาก เนื่องจากส่วนมากจะมีลักษณะการย้ายงานจากโรงแรมหนึ่งไปอีกโรงแรมหนึ่ง

- บุคลากรในแผนกแม่บ้านค่อนข้างจะสูงอายุ และขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน และมีแรงงานชาวกัมพูชาเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน พบว่า ในปัจจุบันบุคลากรในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จะมีอายุค่อนข้างมาก เนื่องจากคนส่วนมากมักจะเรียนจบปริญญาตรี และไม่เข้าทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน ทำให้มีแต่บุคลากรแม่บ้านที่ค่อนข้างจะสูงอายุ ซึ่งโรงแรมบางแห่งได้จ้างบุคลากรแม่บ้านเป็นชาวกัมพูชาแทนแม่บ้านคนไทย เนื่องจากงานแม่บ้านเป็นตำแหน่งงานที่ต้องทำงานค่อนข้างหนัก ซึ่งคนไทยส่วนมากในปัจจุบันไม่ค่อยเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน

- บุคลากรในภาพรวมยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นโรงแรมขนาดกลาง-เล็ก ซึ่งในภาพรวมบุคลากร ยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามฟังก์ชันงาน (Functional competency) ตามตำแหน่งงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐาน

- บุคลากรโรงแรมยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ บุคลากรโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีส่วนมากยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ใช้บริการ ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่านักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจันทบุรีเป็นตลาดค้าพลอยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ทำให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรโรงแรมควรมีศักยภาพในการสนทนาและใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน

- ขาดการฝึกอบรมในการสอนงาน (Coaching) ของหัวหน้างาน ในส่วนของหัวหน้างานของโรงแรม ส่วนมากยังขาดทักษะการฝึกสอนงานในการสอนงานให้กับรุ่นน้อง

จากปัญหาภาพรวมของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี เช่น การ Turn over ที่โดยเฉพาะในตำแหน่ง Food & Beverage (F&B) อาหารและเครื่องดื่ม, บุคลากรในตำแหน่งแม่บ้านส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและมีแรงงานกัมพูชาเข้ามาทำงาน ตลอดจนการขาดทักษะในการปฏิบัติงานหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ให้บริการ และการสอนงานให้กับรุ่นน้อง ประเด็นเหล่านี้จึงนำมาสู่ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ดังนี้

1. เจ้าของธุรกิจโรงแรม

1.1) ต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) ต้องการให้บุคลากรในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ และจะต้องมีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้

1.3) ต้องการให้พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้

2. หัวหน้างาน

2.1) ต้องการพัฒนาให้หัวหน้างานมีสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น

2.2) ต้องการพัฒนาให้หัวหน้างานมีความสามารถด้านการสอนงาน (Coaching) ให้กับลูกน้อง

3. บุคลากร

3.1) ต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งของงาน ตลอดจนมีการพัฒนาทั้ง Generic competency และ Functional competency ให้ตรงกับตำแหน่งงาน

2.1.2 หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) หลักสูตรและวัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร 2) หัวข้อในการฝึกอบรม เนื้อหาสาระหรือแนว ในการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีการในการฝึกอบรม และระยะเวลา ซึ่งมีกรอบในการฝึกอบรม ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core competency) คงซึ่งไว้ความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ การสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้

สมรรถนะทั่วไป (Generic competency) การส่งเสริมบริการและสินค้า ด้านการต้อนรับการประสานงานในพื้นที่บริการการสื่อสาร (ทางโทรศัพท์) อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะระดับปฏิบัติการ (Functional competency)

1) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service) มีสมรรถนะระดับปฏิบัติการได้แก่ การฝึกสอน ให้เกิดทักษะในการทำงาน การจัดการและดูแลการจัดงานพิเศษ ต่างๆ การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ และการกล่าวทักทายและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า

2) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) สมรรถนะระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การให้บริการดูแลทำความสะอาดห้องพักแก่ลูกค้า และการเตรียมห้องพัก การทำความสะอาด พื้นที่ทั่วไป และเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่างๆ

เมื่อได้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping), การพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างาน คณะผู้วิจัยได้ส่งหลักสูตรการฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและให้น้ำหนัก ความสำคัญของแต่ละข้อ แล้วนำผลที่ได้ในแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน

2.1.3 การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ในการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ซึ่งการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทางคณะผู้วิจัยได้ให้ทางสมาคมโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเป็นผู้คัดเลือก ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการอบรม 120 คน (แม่บ้าน, พนักงานอาหารและเครื่องดื่ม และหัวหน้างาน) เมื่อวันที่ ในวันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์สปอร์ตคลับ ซึ่งทางคณะผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือประกอบการฝึกอบรมครอบคลุมทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของทั้ง 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) พัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ซึ่งมีขั้นตอนการฝึกอบรม ดังนี้

- การบรรยายเนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี เริ่มจากการบรรยายแนวโน้มการตลาดท่องเที่ยว เทคนิคการบริการ และการบรรยายให้ความรู้ตำแหน่งงานแต่ละแผนก

- การฝึกปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน (ภาคปฏิบัติ) เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ของปฏิบัติงาน เพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

- การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะประสบการณ์ ให้กับตัวบุคลากร โดยคาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

- การประเมินความรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้ง 3 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งแม่บ้าน ตำแหน่งพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และตำแหน่งหัวหน้างาน (ดังตาราง)

ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ภาพรวมการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	4.14	0.46	มาก	4
2. ด้านความรู้ความเข้าใจ	3.80	0.65	มาก	5
3. ด้านการนำความรู้ไปใช้	4.19	0.66	มาก	3
4. ด้านสถานที่และระยะเวลา	4.20	0.56	มาก	2
5. ด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก	4.30	0.50	มากที่สุด	1
รวม	4.13	0.57	มาก	

จากตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.13$, $SD=0.57$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.30$, $SD=0.50$) อันดับสอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านสถานที่และระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.56$) และอันดับสามผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการนำความรู้ไปใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.66$) ตามลำดับ

- หลังจากการฝึกอบรม ทั้ง 3 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน คณะวิจัยได้ติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมของพนักงานโดยการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ดังนี้

1) ได้นำความรู้จากการไปศึกษาดูงานมาพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) สามารถนำความรู้ที่ได้มาสอนงานให้เพื่อนๆ และลูกน้องที่ไม่ได้เข้ามามีอบรมได้ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมไปให้เพื่อนร่วมงานได้

3) สามารถพัฒนางานใหม่ๆ ขึ้นมาได้จากการได้ไปศึกษาดูงาน

4) อยากให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 การพัฒนาต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

การวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ จึงนำไปสู่การจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” หรือ ต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) สถานการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี พบว่า ขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขาดแคลนบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเก็บผลไม้ หรือขึ้นเขาคิชฌกูฏ มีแรงงานต่างชาตินำมาทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งแม่บ้าน และคนดูแลสวน บุคลากรขาดทักษะทางด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 หัวหน้างานขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง และบุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน

2) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโรงแรมสู่มาตรฐานอาเซียน

2.1) ประกอบการ ผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจโรงแรมต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความต้องการให้บุคลากรในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ มีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้ในอนาคต

2.2) บุคลากร ในตำแหน่งหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น ส่วนของหัวหน้างานยังค่อนข้างขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง หรือสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องได้ นอกจากนี้หัวหน้างานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การติดต่อประสานงาน การควบคุมงาน การติดตามกำกับงาน และสอนงาน

3) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Recruitment & Selection) โดยรับบุคลากรที่ไม่ต้องจบตรงสาขา รับแรงงานจากต่างชาติและทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย รับบุคลากรที่เกษียณอายุมาเป็นพี่เลี้ยง ให้นักศึกษาฝึกงาน/สหกิจศึกษา ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ ที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปฝึกงานและทำงานในจังหวัดจันทบุรี เช่น ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Chef) และตำแหน่งบุคลากรต้อนรับส่วนหน้า (Front) เป็นต้น และ สร้างเครือข่ายระหว่างโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลบุคลากร



จันทบุรีโมเดล

4) การฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Training)

4.1) ฝึกอบรมระยะสั้น เป็นหลักสูตรที่มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของงานต่างๆ ของโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ อาทิ เช่น การพัฒนาบุคลากรโรงแรมให้ได้มาตรฐานอาเซียน การปฏิบัติงานเครื่องต้ม การบริหารงานโรงแรม การปฏิบัติการแม่บ้าน การบริหารงานแม่บ้าน การจัดดอกไม้ การขายและการตลาด การปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า ภาษาอังกฤษสำหรับธุรกิจบริการ การจัดเตรียมงานจัดเลี้ยง และหลักสูตรอื่นๆ ด้านการโรงแรมและท่องเที่ยว เป็นต้น

4.2) ฝึกอบรมแบบเรียนรู้หน้างาน (On the job training) หรือ การฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงาน

4.3) ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลักษณะของโรงแรมเป็นทักษะในการให้บริการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางโรงแรมควรมีการกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ฝึกอบรมอย่างน้อย 2 หลักสูตรในหนึ่งปี ซึ่งจะต้องมีการวัดและประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมด้วยว่า สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาของตนได้มากน้อยเพียงใด

4.4) ใช้สื่อออนไลน์เพื่อพัฒนาตนเอง ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ได้ผ่านทางการใช้สื่อออนไลน์ที่มีอยู่ทั่วไปใน YouTube เช่น เทคนิคการพับผ้า การปูเตียง เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสะดวก ไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเอง

4.5) พัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล เป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม คือ ให้บุคลากรมีสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของโรงแรมในจังหวัด และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้สามารถมีศักยภาพรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล ได้ในอนาคต

5) หลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น เป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) สมรรถนะ (Competency) หลังจากที่ได้มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะไม่ว่าจะเป็นการเลือกบุคลากรที่ตรงตามสายงานเข้ามาทำงาน หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” เป็นต้น

7) การดูแล (Monitoring) การดูแลบุคลากรด้านโรงแรม เปรียบเสมือนการดูแลคนในครอบครัว คือ ให้ความสำคัญบุคลากรเท่าเทียมกัน เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ทำงานกับทางโรงแรมในระยะยาว ซึ่งเป็นการลดอัตราการเข้า-ออกงาน เช่น การดูแลยามเจ็บป่วย การกักยืมเพื่อการศึกษาต่อ รวมไปถึงสวัสดิการด้านการสนทนาอื่นๆ เท่าที่โรงแรมจะเอื้ออำนวยให้ได้ เช่น ารรับส่งพนักงาน หรือสถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

8) การประเมิน (Assessment) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรม ซึ่งในแต่ละโรงแรมควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลงานให้ชัดเจน เช่น เมื่อทำงานมาได้ 6 เดือน หรือ 12 เดือน ต้องมีการประเมินผลงาน และปรับฐานเงินเดือน ด้วยการประเมินที่มีความยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อไม่ให้พนักงานเสียความรู้สึก

9) การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นปัจจัยที่คอยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างที่ดี ที่น่าชื่นชมให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ที่จะใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป เช่น พนักงานที่ทำความดีและสร้างประโยชน์ให้องค์กรย่อมสมควรได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม โรงแรมอาจจัดให้มีการโหวตตำแหน่งพนักงานดีเด่น หรืออาจจะพิจารณาจาก Performance ของพนักงานว่าตรงตามค่า KPI ที่ตั้งไว้หรือไม่ ประการใดที่สำคัญวิธีการตัดสิน ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและถูกต้อง

10) การพัฒนา (Development) หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากบุคลากรขาดสมรรถนะในเรื่องใดๆ ของการปฏิบัติงานแล้ว สามารถที่จะส่งไปได้รับการพัฒนาตนเองได้ ตามหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมได้กำหนดไว้ทั้งในหลักสูตรระยะสั้น และแบบ On the job training

11) การเกษียณ (Outflow) แต่ละโรงแรมควรมีการเตรียมเรื่องของสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุด้วย เช่น เงินบำเหน็จ เงินประกันสังคม หรือสวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น

2.2 ข้อเสนอแนะ

1) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีการทำ MOU กับสถาบันการศึกษาในกรุงเทพมหานครที่เปิดสอนทางด้านธุรกิจโรงแรมเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือส่งนักศึกษาไปฝึกงาน และลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่จบการศึกษาทางด้านโรงแรมโดยตรง

2) ควรมีการจ้างบุคลากรหรือที่ปรึกษาที่เกษียณอายุที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจโรงแรมมาปฏิบัติงาน หรือมาเป็นที่ปรึกษาในการบริหารโรงแรมเนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพทำให้สามารถลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับบริหารได้

3) สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการให้มีความเข้มแข็ง เพื่อร่วมมือกันพัฒนาธุรกิจไปด้วยกัน

4) ในสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมบางแห่งมีการรับแรงงานชาวต่างชาติเข้าทำงาน ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องกฎหมาย เช่น การขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การออก Visa เพื่อรับรองการทำงาน เป็นต้น อีกทั้งยังควรมีการระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นแรงงานต่างชาติดังกล่าวอย่างเป็นระบบ และเป็นธรรม

5) ควรให้บุคลากรโรงแรมใช้สื่อออนไลน์เพื่อเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เช่น เทคนิคการพับผ้า การปูเตียง การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสะดวก ไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเอง

6) การฝึกอบรมบุคลากรควรจะต้องมีการจัดอย่างต่อเนื่อง และควรมีการวัดและติดตามผลการนำความรู้ไปใช้

3. ผลสำเร็จและความคุ้มค่าของการวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีผลผลิตที่สำคัญ คือ

1) ได้หลักสูตรต้นแบบใช้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานอาเซียน จำนวน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตร 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ที่สามารถนำไปสู่การขยายผลในจังหวัดอื่น ๆ ได้

2) ได้ “จันทบุรีโมเดล” ซึ่งเป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานอาเซียน ซึ่งเป็นต้นแบบที่ธุรกิจโรงแรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ หรือพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ได้

3) ได้คู่มือประกอบการฝึกอบรม ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในเชิงวิชาการสำหรับการศึกษาค้นคว้า หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานอาเซียน

อีกทั้งผลลัพธ์จากการดำเนินการวิจัยนี้ ทำให้เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีให้สามารถยกระดับการให้บริการสู่มาตรฐานอาเซียน ทำให้มีนักท่องเที่ยวพึงพอใจในการบริการและกลับมาท่องเที่ยวและใช้บริการซ้ำอีก ก่อให้เกิดการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจโรงแรมให้สามารถรองรับมาตรฐานอาเซียนได้ ทำให้บุคลากรโรงแรมมีขวัญและกำลังใจ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ ทำให้เกิดการสร้างรายได้และความมั่นคงในอาชีพ ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และสิ่งที่สำคัญมากที่สุด คือ สังคมและชุมชนได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวโดยตรง เป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชน เป็นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนและให้ความรู้กับชุมชน ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง นอกจากนี้การท่องเที่ยวยังเป็นการสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ การบิน ที่พักแรม อาหาร รถเช่า บริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งนับได้ว่าเป็นโครงการวิจัยที่มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศ

4. การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

4.1 สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี

1) บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมจากโครงการวิจัยจำนวน 120 คน สามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้นำไปสู่การขยายผลโดยการสอนงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ต่อไป ทำให้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียนอย่างแท้จริง

2) ทำให้นักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการโรงแรมเกิดความประทับใจ และอยากที่จะเดินทางกลับมาท่องเที่ยวซ้ำ ทำให้เกิดการพัฒนากิจการท่องเที่ยวของจังหวัดอย่างยั่งยืน

3) สามารถรองรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีกำลังซื้อสูงได้มากขึ้น

4.2 สถาบันการศึกษา

1) เปิดหลักสูตรอบรมระยะสั้นเพื่อรองรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม เช่น หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรให้ได้มาตรฐานอาเซียน, การบริหารงานโรงแรม, การปฏิบัติงานแม่บ้าน, การบริหารงานโรงแรม, การปฏิบัติการส่วนหน้า, ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารงานโรงแรม, จิตบริการ เป็นต้น

2) สถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนำไปสู่การผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

3) สถาบันการศึกษาสามารถส่งนักศึกษาในสาขาการโรงแรมมาฝึกงานที่โรงแรมในจังหวัดจันทบุรีได้

4.3 ธุรกิจโรงแรม

1) สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอื่น ๆ สามารถนำ “จันทบุรีโมเดล” นำไปสู่การขยายผลในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมให้มีศักยภาพสูงขึ้นรองรับมาตรฐานอาเซียน

บทคัดย่อ

รหัสโครงการ: RDG5950133

ชื่อโครงการ: การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ชื่อนักวิจัย: พรรณี สวนเพลง, ณัฐปรีญา โพธิ์พันธ์, ชุติมา จักรจรัส และศรียา ประเสริฐสุด

การวิจัยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน 2) เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ มีกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ คือ 1) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจำนวน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และได้ประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร 3) จัดการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และการพาไปศึกษาดูงานในโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากล 4) ติดตามผลการฝึกอบรม 5) จัดสัมมนาระดมความคิดเห็น (Focus group) เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เพื่อเป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบทคล้ายกัน ซึ่งได้ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้ได้มาตรฐานอาเซียน ได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ การ Turn over ที่โดยเฉพาะในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม, บุคลากรในตำแหน่งแม่บ้านส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและมีแรงงานกัมพูชาเข้ามาทำงาน ตลอดจนการขาดทักษะในการปฏิบัติงานหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ใช้บริการ และการสอนงานให้กับรุ่นน้อง ประเด็นเหล่านี้จึงนำมาสู่ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ (1) เจ้าของธุรกิจโรงแรม ต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency ตลอดจนต้องการให้บุคลากรความอดทนในการให้บริการ และจะต้องมีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ (2) หัวหน้างาน ต้องการพัฒนาให้หัวหน้างานมีสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน และสามารถสอนงานให้กับลูกน้อง (3) บุคลากร ต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งของงาน จากปัญหาดังกล่าว จึงได้นำมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบริการ

อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) หลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

2. การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้ทำการฝึกอบรมบุคลากรตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ 3 หลักสูตร ระยะเวลาการฝึกอบรม จำนวน 5 วัน โดยมีผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 120 คน มีขั้นตอนการจัดอบรมดังนี้ 1) การบรรยาย เนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี เริ่มจากการบรรยายแนวโน้มการท่องเที่ยว เทคนิคการบริการ และการบรรยายให้ความรู้ตำแหน่งงานแต่ละแผนก 2) การฝึกปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน (ภาคปฏิบัติ) เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ของ ปฏิบัติงาน 3) การศึกษาดูงาน เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถเข้าใจใน ตำแหน่งงานของตน และสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง 4) การประเมินผลการฝึกอบรม ตลอดระยะเวลาการอบรม 5 วัน จากบุคลากรทั้ง 3 ตำแหน่ง 5) การติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 6 เดือน ทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ จากการอบรมและการศึกษาดูงานมาพัฒนางานของตนเอง สอนงานให้เพื่อนๆ และลูกน้องที่ไม่ได้เข้า มาอบรมได้ ให้มีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

การระดมสมองจากเจ้าของธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี พนักงานโรงแรม ผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี เพื่อทำ การวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและ จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจน ผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ จึงนำไปสู่การจัดทำจันทบุรี โมเดล หรือ ต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

“จันทบุรีโมเดล” เป็นแนวทางการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ในธุรกิจ โรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้เป็นแรงงานที่มีศักยภาพ มีทักษะสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะ ปรับตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของ จันทบุรีโมเดล ได้แก่ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เริ่มตั้งแต่การพัฒนาให้เด็กและเยาวชนมี ใจรักในงานบริการ มีความเป็นเจ้าบ้านที่ดี (Hospitality) มีความรักในบ้านเกิดเมืองนอน มีความ ต้องการที่พัฒนาบ้านเกิด หรือ เมืองจันทบุรีให้เป็นเมืองที่รองรับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพได้ จากนั้น เข้าสู่กระบวนการรับบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment & Selection) โดยอาจจะรับบุคลากรที่จะ มาปฏิบัติงานในโรงแรมที่อาจจะไม่ตรงสาขา เนื่องจากมีความขาดแคลนแรงงาน อีกทั้งอาจจะจำเป็น ที่จะต้องมีการรับแรงงานชาวต่างประเทศเข้ามา และหัวใจสำคัญของการพัฒนา คือ กระบวนการ ฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ได้มาตรฐานด้วยหลักสูตรอบรมระยะสั้นต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมทักษะ โดยใช้การอบรมแบบหน้างาน (On the job training) เพื่อเป็นการฝึก ปฏิบัติให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน และไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานด้วย นอกนี่ยัง ควรมีการใช้สื่อออนไลน์ (On line) เช่น YouTube ในการดูคลิป วิดีโอ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง

โดยเฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ อีกทั้งสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวะ วิทยาลัยสารพัดช่าง เพื่อร่วมกันฝึกอาชีพและพัฒนาทักษะให้บุคลากรตามหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ประการสุดท้ายควรมีการประเมินและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Abstract

Code: RDG5950133

Title: The curriculum development and training model to developing human capital in hotel business at Chanthaburi Province for serving ASEAN standard

Authors: Pannee Suanpang, Natpreeya Phopun, Chutima Jakjarus and Sariya Prasertsut

The objectives of this research are: 1) to develop a personnel training course for hotel businesses in Chanthaburi province to meet ASEAN standards 2) to conduct personnel training for hotel businesses in Chanthaburi province to support ASEAN standards and 3) to develop a prototype of Human Capital Development in the tourism and service industry leading to knowledge expansion. The important steps of qualitative research are 1) to analyze the current situation of personnel in hotel businesses in Chanthaburi province 2) to develop 3 training curriculums which are: Housekeeping to ASEAN standards, a capacity development program for Food and Beverage staff to ASEAN standards and capacity development for supervisors to ASEAN standards, with evaluation of the suitability of the curriculums 4) to organize both theoretical and practical training, including a study tour of International standard hotels 5) to follow up the training 6) to organize a focus group seminar to develop the “Chanthaburi model” as a model of Human Capital Development in the tourism and service industry leading to knowledge expansion in other provinces that have a similar context. The research results are as follows:

1. Development of a personnel training course for hotel businesses in Chanthaburi province to meet ASEAN standards

There was an analysis about problems of hotel businesses in Chanthaburi; Turn Over issue, especially in food and beverage unit, most personnel in the position of housekeeping are senior or Cambodian labors that lack skills and experiences in their respective duties, lack English communication skill with customers, and also abilities to train their juniors. All these issues lead to the need of development in personnel training for hotels in Chanthaburi. 1) Hotel businesses’ owners require that their personnel have efficiency in their work performance both in Core Competency and Functional Competency, and require that their personnel have patience in servicing customers, and also are with English communication skill. 2) Department leaders are required to have potential in work management and can train their staff

well. 3) Personnel are required to work under their related work scope. With all these requirements, it was lead to the development of the training course to meet the ASEAN standards which are as follows. 1) the training course for capacity development for Housekeeping to meet the ASEAN standards 2) the training course for capacity development for personnel in Food and Beverage unit to meet the ASEAN standards 3) the training course for capacity development for supervisors to meet the ASEAN standards.

2. Personnel training in hotel businesses in Chanthaburi province to meet ASEAN standards

There were 3 main training courses with 5 days period and 120 attendees. The training processes were 1) a theory lecture starting from tourist trends, management technique, work scope of each department 2) workshop training with one-on-one practice or small group workshop 3) fieldtrip to knowledge expansion for all training attendees, make them understand their work scope and be able to adapt to their actual works 4) evaluation after 5 days training from all 3 main personnel sections 5) follow up after 6 months after the training, check whether personnel could bring all knowledge from the training course to develop in their work and be able to advise those who missed the training course.

3. Development of a prototype of Human Capital Development in the tourism and service industry leading to knowledge expansion

Brainstorming from hotel businesses' owners, hotel staff, hotel human resource managers, government and private organizations in Chanthaburi province in order to do SWOT analysis or structured planning method to reach strengths and weaknesses from the inside environment, see opportunities and threats from the outside environment, and results affected human capital development in the tourism and service industry, which finally lead to the launch of Chanthaburi Model or prototype of human capital development in hotel businesses in Chanthaburi.

Chanthabuti Model is the development guideline to lift personnel capacity in hotel businesses in Chanthaburi, which will provide potential labor, self-development and learning ability to adapt to staff's respective works. Chanthaburi Model consists of personnel development process starting from youth development in service minding and being well in Hospitality, by making them love their hometown (Chanthaburi) and want to development their home to support qualitative tourism. The following process is Recruitment and Selection; personnel's skill might not be related to their work scope as of the lack labors or with the need of accepting foreign labors. The heart of development is Training, in order to develop

personnel skills to meet the standards with many short trainings to knowledge expansion. On the job training is selected to train personnel to adapt to their actual works by not wasting their actual work time. Online media is also selected to be part of the training. YouTube, watching clips can expand staff's knowledge and develop their English communication skills. Hotel businesses owners should work together with universities, colleges, polytechnic colleges in order to train and develop in many career skills with short course trainings. Lastly there should be continuity of evaluations and the supports of personnel development.

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
บทสรุปผู้บริหาร	(2)
บทคัดย่อ	(15)
Abstract	(18)
สารบัญ	(21)
สารบัญตาราง	(24)
สารบัญภาพ	(26)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของโครงการ	6
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	7
กรอบการวิจัย	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงาน วิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	11
เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย	76
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	78
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	78
ขั้นตอนการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัย	79
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	88
การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้ได้มาตรฐานอาเซียน	88
การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐาน อาเซียน	115
การพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้	145
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	164
สรุปผลการวิจัย	164
อภิปรายผล	176
ข้อเสนอแนะ	183
บรรณานุกรม	185
บรรณานุกรมภาษาไทย	185
บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ	186
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group ผู้ประกอบการทางโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับจังหวัดจันทบุรี	187
ภาคผนวก ข รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group บุคลากรโรงแรม ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	190
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจ โรงแรมของจังหวัดจันทบุรี	194
ภาคผนวก ง รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดอบรมหลักสูตร: “การพัฒนาและ ยกระดับทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	196

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก จ แบบสอบถามความรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” เมื่อวันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	217
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	220
ภาคผนวก ช รายชื่อสัมภาษณ์บุคลากร เพื่อติดตามหลังจากการฝึกอบรมหลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจ โรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	227
ภาคผนวก ซ รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group เจ้าของธุรกิจโรงแรม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เพื่อจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” ต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 36 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี	229
แบบสรุป Output โครงการ	232
ประวัติผู้วิจัย	234

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ประเภทของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี	90
4.2	ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	111
4.3	ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	111
4.4	ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียนด้านแนวคิดของหลักสูตร	112
4.5	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	121
4.6	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านความรู้ ความเข้าใจ	122
4.7	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านการนำความรู้ไปใช้	122
4.8	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านสถานที่และระยะเวลา	123
4.9	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก	123
4.10	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรม	124
4.11	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา รู้จักจันทบุรี โดย ดร. สาระ มีผลกิจ	125
4.12	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์ชุตินา จักรจรัส	126
4.13	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา ความรู้ เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์วริษฐา แก่นสานสันติ	127
4.14	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา English for Housekeeping Service โดย อาจารย์พรรณกาญจน์ จีรวงศ์	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.15	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา English for Food and Beverage Service โดย ดร. รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์	129
4.16	ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน โดย อาจารย์ พิสิทธิ์ ธงพุดซา	130
4.17	ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม - หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ	132
4.18	ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ (t-test dependent)	134
4.19	ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ	135
4.20	ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ (t-test dependent)	137
4.21	ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม รายวิชา การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน	138
4.22	ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน (t-test dependent)	139
4.23	ตารางแสดงการวิเคราะห์ SWOT ของทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัด จันทบุรี	146

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์	5
1.2	แสดงการเข้าพักของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในกลุ่มแอคทีฟปีช	5
1.3	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ	8
2.1	แสดงกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม	15
2.2	กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม	24
2.3	แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 1	36
2.4	แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 2	37
2.5	แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 3	38
2.6	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 4	39
2.7	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 5	40
2.9	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 6	41
2.9	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 7	42
2.10	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 8	43
2.11	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 9	44
2.12	แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 10	45
2.13	การตกแต่งในโอกาสพิเศษของแผนกดอกไม้, Millennium Hotel, Christchurch NZ.	48
2.14	Cleaner บนเรือ Scandinavian Seaways	49
2.15	Closet & Minibar, Grand hotel wiesles, Graz. Austria. และ Minibar, Gardens Parkroyal Queenstown, NZ.	50
2.16	ตัวอย่างเอกสารเป็นข้อเตือนใจสำหรับผู้เข้าพักเกี่ยวกับ Minibar stock	50
2.17	สรุปสายงานการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาของโรงแรมในแผนแม่บ้าน	51
2.18	ตัวอย่างพิมพ์เขียวบริการ (Service blueprint)	59
2.19	ตัวอย่างพิมพ์เขียวบริการสำหรับงานบริการของโรงแรม	61
2.20	คุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน	69
2.21	กรอบแนวคิดการวิจัย	76
3.1	การประชุมระดมสมองผู้ประกอบการทางโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และ คณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	78

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
3.2	การประชุมระดมสมองบุคลากรโรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	79
3.3	ขั้นตอนการวิจัย	80
3.4	ตัวอย่างของการฝึกอบรมบุคลากรตามมาตรฐาน MRA	85
3.5	การศึกษาดูงานโรงแรมในพัทยา	85
4.1	เจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัยเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	88
4.2	การประชุมระดมสมองพนักงานโรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	89
4.3	โรงแรมในจังหวัดจันทบุรี	90
4.4	การอบรมพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)	91
4.5	พนักงานแม่บ้านชาวกัมพูชาที่เข้ามาทำงานในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี	92
4.6	การสอนทักษะในการปฏิบัติให้กับพนักงานของโรงแรมจังหวัดจันทบุรี	93
4.7	ตัวอย่างของนักท่องเที่ยวที่มาค้าพลอย ในจังหวัดจันทบุรี	94
4.8	การฝึกอบรมหัวหน้างาน	95
4.9	การประชุมระดมสมองผู้ประกอบการทางโรงแรมเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากรในจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	96
4.10	การประชุมกับเจ้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี	97
4.11	การอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ EQ และภาษาอังกฤษ	98
4.12	การศึกษาดูงานเพื่อให้บุคลากรโรงแรมในจันทบุรีได้เห็นถึงการบริการในโรงแรมระดับสากล	99
4.13	เทคนิคการสอนงาน	100
4.14	การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน	101
4.15	การพัฒนามาตรฐานบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	102
4.16	กรอบในการฝึกอบรม	104
4.17	ทีมวิทยากร	114
4.18	เอกสารประกอบการฝึกอบรม (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ)	117

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.19	การบรรยายเนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี	118
4.20	การฝึกปฏิบัติ	119
4.21	การศึกษาดูงาน	120
4.22	แสดงคะแนนผลการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	124
4.23	แสดงความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน จำแนกตามรายวิชา	131
4.24	ภาพการสนทนากลุ่มเพื่อติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม 6 เดือน	140
4.25	Welcome drink โรงแรม Amari Pattaya	141
4.26	ตัวอย่างของ Welcome drink และการต้อนรับลูกค้า ของมณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี ที่ได้พัฒนาบริการหลังจากการฝึกอบรม	141
4.27	ตัวอย่างของการปรับปรุงบริการอาหารของโรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท จันทบุรี	142
4.28	ตัวอย่างของการเรียนพับผ้า ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโรงแรมที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	143
4.29	การจัดโรงแรมที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม	144
4.30	การประชุมระดมความคิดเห็นในการพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี	145
4.31	จันทบุรีโมเดล	147
4.32	จันทบุรีโมเดล	147
4.33	แผนที่โรงแรม/รีสอร์ทที่เกิดขึ้นใหม่บริเวณชายหาด จังหวัดจันทบุรี	149
4.34	แรงงานเก็บผลไม้และการขึ้นเขาฉิมภูฏ	150
4.35	การสอนงานให้แรงงานชาวกัมพูชาในตำแหน่งแม่บ้าน	151
4.36	การเดินทางจากกัมพูชาเข้ามาจังหวัดจันทบุรี	152
4.37	ตัวอย่างของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	155
4.38	ตัวอย่างการเรียนรู้เรื่องการพับผ้าจากสื่อออนไลน์	156
4.39	ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติงานเครื่องต้ม	157
4.40	ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติการแม่บ้าน	158
4.41	ตัวอย่างของหลักสูตรการบริหารงานแม่บ้าน	159
4.42	ตัวอย่างของหลักสูตรการขายและการตลาดโรงแรม	160
4.43	ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า	161

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
5.1	จันทบุรีโมเดล	175
5.2	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรโรงแรม	180

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ คือ “ทุนมนุษย์” (Human capital) ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรและคุณภาพบริการ ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรม (Hotel business) นับได้ว่าเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในอุตสาหกรรมบริการ (Hospitality industry) ที่มีรายได้หลักมาจากการขายห้องพักและบริการ โดยในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 2555-2559 ได้ระบุบทบาทสำคัญของ กลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคาร ว่ากลุ่มธุรกิจโรงแรมและภัตตาคารมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีส่วนสร้างมูลค่าในธุรกิจอื่นๆ เช่น อาหาร สุนัข ไพร่ ธุรกิจสปา สุขภาพนันทนาการ การค้าของที่ระลึกและสินค้าพื้นเมือง บริการด้านโลจิสติกส์ การจ้างงานในระดับต่าง ๆ เป็นต้น กลุ่มธุรกิจโรงแรม และภัตตาคารมีมูลค่ารวม 337,343 ล้านบาท หรือร้อยละ 19.1 ของการบริการภาคเอกชนทั้งหมด โดยนับเป็นกลุ่มที่มีมูลค่าสูงเป็นอันดับสองรองจากกลุ่มการสื่อสารและขนส่ง เมื่อพิจารณาตามขนาดของวิสาหกิจแล้วพบว่า มีการกระจายตัวอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดย่อมร้อยละ 62.3 กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางร้อยละ 19.7 และกลุ่มผู้ประกอบการขนาดใหญ่ร้อยละ 18 (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555, หน้า 45)

ซึ่งในปี 2558 คาดว่าธุรกิจภาคบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจะได้รับผลกระทบจากการมุ่งสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งมีความมุ่งหวังให้ประเทศสมาชิกอาเซียนกลายเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน (Single market and single production base) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเอื้ออำนวยให้ประเทศในกลุ่มสมาชิกสามารถเคลื่อนย้ายสินค้า การลงทุนการท่องเที่ยวและแรงงานวิชาชีพระหว่างประเทศสมาชิกได้ง่ายขึ้น (ฉัฐสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555, หน้า 46)

สำหรับประเทศไทยได้ตกลงข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัติวิชาชีพทั้ง 7 สาขา คือ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักบัญชี วิศวกร สถาปนิก ช่างสำรวจ ส่วนวิชาชีพท่องเที่ยว ซึ่งเป็นหนึ่งสาขาที่อาเซียนให้ความสำคัญและสมาชิก 9 ประเทศในอาเซียนมีการลงนามข้อตกลงยอมรับร่วม ปัจจุบันได้จัดทำมาตรฐานสมรรถนะ (Competency standard) และหลักสูตรอบรมเพื่อรองรับสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวใน 32 ตำแหน่งเสร็จเรียบร้อยแล้ว อีกทั้งยังมีความละเอียดมากกว่ามาตรฐานที่ MRA กำหนดการที่ประเทศไทยได้มีการลงนามกับกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้ายแรงงานด้านวิชาชีพการท่องเที่ยว ซึ่งด้านการท่องเที่ยว 32 ตำแหน่งงาน ที่ได้มีการลงนามให้มีการยอมรับบุคลากรวิชาชีพเหล่านี้ให้ทำงานในประเทศอาเซียนได้ แต่ต้องผ่านการทดสอบเบื้องต้นรวมทั้งมีสมรรถนะขั้นพื้นฐานตรงตามมาตรฐานที่ประชาคมอาเซียนกำหนดไว้ ซึ่งรายละเอียดสำหรับบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวอาเซียน ประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พัก (Hotel service) 4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน และสาขาการเดินทาง

(Travel service) 2 แผนก 9 ตำแหน่งงาน โดยทางกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการจัดทำหลักสูตรการอบรม และมีการพัฒนาหลักสูตรในหลายมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะทำงานในประเทศอาเซียนได้ (ทวนชัย ลมุนสว่าง, 2557)

ข้อตกลงอาเซียนด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวหรือ ASEAN MRA on Tourism Professional เป็นข้อตกลงยอมรับที่ได้รับการลงนามโดย รัฐมนตรีท่องเที่ยวอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ข้อตกลงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในอาเซียน (2) แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการสอน และฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพบริการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Competency based) รวมทั้งเพื่อเปิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือและเพิ่มขีดความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียนตามแผนดำเนินงานที่วางไว้ อาเซียนจะจัดทำ “มาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน” (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 และสามารถนำไปใช้ในประเทศสมาชิก โดย ACCSTP จะระบุถึงสมรรถนะพื้นฐานขั้นต่ำของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในสายงานสาขาต่างๆ โดยบุคลากรที่ได้รับประกาศนียบัตรสมรรถนะวิชาชีพบริการท่องเที่ยวในสาขาที่ระบุใน ACCSTP จากหน่วยงานที่รับผิดชอบของประเทศใดประเทศหนึ่ง จะสามารถทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนอื่น ๆ ได้ แต่ทั้งนี้สิทธิการทำงานจะยังอยู่ภายใต้กฎหมายและข้อบังคับของประเทศที่บุคคลผู้นั้นถูกจ้างงาน

บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวภายใต้กรอบ MRA อาเซียนประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พักและสาขาการเดินทาง โดยสาขาที่พักประกอบด้วย 23 ตำแหน่งงานในแผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม ส่วนสาขาการเดินทางประกอบด้วย 9 ตำแหน่งงานในตัวแทนท่องเที่ยวและบริษัททัวร์ ข้อตกลง MRA ดังกล่าวครอบคลุมผู้มีงานทำในภาคท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยกว่า 2.7 ล้านคน ที่จะได้รับประโยชน์จากการยกระดับฝีมือแรงงานให้ได้มาตรฐานผ่านการรับรอง และมีทางเลือกในการทำงานจากตลาดแรงงานที่ใหญ่ขึ้น และแม้ไม่เดินทางไปทำงานประเทศอาเซียน ก็ทำให้ประเทศไทยมีบุคลากรด้านท่องเที่ยวและโรงแรมคุณภาพดีที่พร้อมรับการแข่งขันเมื่อเปิดเสรีอาเซียน การศึกษาพบว่า ในภาพรวมแรงงานด้านท่องเที่ยวของไทยใน 32 ตำแหน่งงาน ยังมีความขาดแคลนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แรงงานใหม่ที่จะจบการศึกษาสาขาโรงแรม และการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัดในการทำงานที่รู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งงานในตำแหน่งโดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติงานยังมีความขาดแคลน เช่น งานแม่บ้าน บุคลากรซักรีด รวมถึงความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ เป็นต้น

ดังนั้น ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเกิดจากความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพที่พร้อมต่อการแข่งขันทุกรูปแบบตามแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของธุรกิจโรงแรมและที่พัก โดยดูจากข้อมูลสรุปภาวะเศรษฐกิจมหภาค (2554) ว่าธุรกิจสาขาโรงแรมและภัตตาคารขยายตัวร้อยละ 19.8 ปรับตัวดีขึ้นจากไตรมาสที่ผ่านมา โดยไตรมาสนี้นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยจำนวน 4.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นถึง 50.1 ซึ่งสวนทางกับการจ้างงานในไตรมาสที่สอง ปี 2554 โดยการจ้างงานของภาคเกษตรเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.3 เนื่องจากผลตอบแทน

ในภาคเกษตรที่อยู่ในระดับสูงจากเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าเกษตร ดึงดูดแรงงานในภาคการผลิตอื่นๆ เข้าสู่ภาคเกษตรมากขึ้น ส่งผลให้การจ้างงานนอกภาคเกษตรลดลงร้อยละ 1.6 โดยเฉพาะสาขาโรงแรมและภัตตาคาร ลดลงร้อยละ 1.9 ซึ่งทำให้สาขาโรงแรมและภัตตาคารเกิดความต้องการแรงงานมากขึ้น และจากวิกฤติการณ์การขาดแคลนแรงงานทำให้เกิดการ “ดึงตัว” หรือ “ซื้อตัว” ของโรงแรมขนาดใหญ่ระดับ 4-5 ดาว ไปจากโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีอำนาจเงินลงทุนที่น้อยกว่า ทำให้แนวโน้มธุรกิจโรงแรมขนาด 3 ดาว ลงมาจะต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือดีมีสูง ส่วนปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานจากต่างชาติในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนที่จะเข้ามาในประเทศไทยได้ง่ายขึ้นนั้นอาจจะเกิด “ภาวะการแย่งงาน” ทำให้แรงงานต่างชาติที่มีข้อได้เปรียบโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 มีแนวโน้มที่จะได้รับการจ้างงานมากกว่าแรงงานไทยที่มีสัดส่วนความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศน้อยกว่า ฉะนั้นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นของการเปิดเสรี (FTA) สาขาธุรกิจโรงแรมและการมุ่งสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภาครัฐควรร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมในส่วนภูมิภาค รวมถึงธุรกิจโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3 ดาว ลงมาในด้านเงินลงทุน การกำหนดแผนกลยุทธ์และสร้างเครือข่ายด้านการตลาดพร้อมกับการเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และคุณภาพบริการไปพร้อมๆ กันเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของความตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน MRA (ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์, 2555, หน้า 47) ในการผลิตวิชาชีพท่องเที่ยวเป็นสาขาหนึ่งที่สถาบันการศึกษาจำนวนมากเปิดสอน เนื่องจากคนรุ่นใหม่มีความต้องการเรียนการผลิตกำลังแรงงานในด้านนี้เฉพาะระดับปริญญาตรี แต่ละปีมีมากกว่าหนึ่งหมื่นคน ซึ่งเพียงพอแต่ยังขาดคุณภาพจากหลักสูตรการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการแท้จริง สถาบันการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการแท้จริง สถาบันการศึกษาควรมีการทบทวนสาขาที่ผลิตแรงงานด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นสาขาที่ผลิตแรงงานด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นสาขาที่ทักษะเชิงลึกตามความต้องการของผู้ประกอบการมากขึ้น (สุวรรณา ตุลยวสินพงศ์, 2557, หน้า 9) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับหัวหน้างานและระดับกลางขึ้นไปในสาขาการท่องเที่ยวมีแนวโน้มขาดแคลนเนื่องจากมีอัตราเข้า-ออก (Turnover) ในโรงแรมระดับมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น กลาง สูง มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาเซียนโดยเฉพาะทักษะการบริหารการวางแผนอย่างเป็นระบบและควรผลิตบุคลากรด้านแม่บ้านโรงแรม บริหารทั่วไปเพิ่มให้กับกำลังแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงาน เนื่องจากเป็นอาชีพที่ผู้การศึกษาใหม่ๆ ไม่สนใจทำ

จากสถานการณ์การพัฒนาบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวตามกรอบตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (MRA) ประกอบด้วย 2 สาขาหลัก คือ สาขาที่พักและสาขาการเดินทาง (แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มสาขา รวม 32 ตำแหน่งงาน) โดยสาขาที่พักประกอบด้วย 23 ตำแหน่งงานเพื่อดำเนินการจัดทำ สมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Common Competency Standard for Tourism Professionals: ACCSTP) มีรายละเอียดดังนี้

1. สาขาบริการที่พัก (Hotel service)

1) Front office ได้แก่ Front office manager, Front office supervisor, Receptionist, Telephone operator, Bell boy

2) Housekeeping ได้แก่ Executive housekeeper, Laundry manager, Floor supervisor, Laundry attendant, Room attendant, Public area cleaner

3) Food production ได้แก่ Executive chef, Demi chef, Commis chef, Chef de partie, Commis pastry, Baker, Butcher

4) Food and beverage service ได้แก่ F&B director, F&B outlet manager, Head waiter, Bartender, Waiter

2. สาขาบริการเดินทาง (Travel service)

1) Travel agencies ได้แก่ General manager, Assistant general manager, Senior travel consultant, Travel consultant

2) Tour operations ได้แก่ Product manager, Sales & marketing manager, Credit manager, Ticketing manager, Tour manager

ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายหลักในการพัฒนาศักยภาพตามโครงสร้างบุคลากรในธุรกิจโรงแรม และที่พักควรเป็นลูกจ้างที่ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้เทคนิคและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับ แผนกแม่บ้าน แผนกการผลิตอาหาร และแผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม

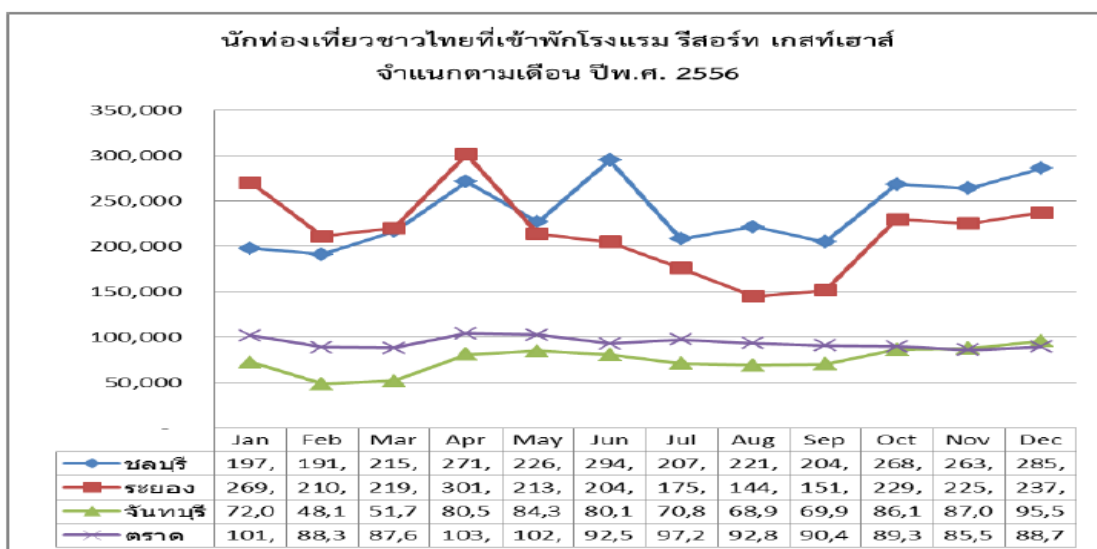
ทั้งนี้มาตรฐานที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพบริการของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ควรนำมาตราฐานสมรรถนะวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนเป็นบรรทัดฐานในการจัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร สำหรับมาตรฐานที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุด คือ ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร เนื่องจากการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) (สุวรรณ ตุลยสินพงค์, 2554) ได้กล่าวถึง ผลการศึกษา พบว่าแรงงานหรือบุคลากรด้านการท่องเที่ยวยังมีความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ นอกจากนั้นยังได้เสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมแรงงานฝีมือสาขาที่พักและการเดินทางว่าควรมีความสามารถสื่อสารได้มากกว่า 3 ภาษา โดยเฉพาะภาษาอาเซียน

จากข้อมูลเศรษฐกิจการท่องเที่ยวภาคตะวันออก พบว่า รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ใน ปี พ.ศ. 2556 มีรายได้รวม 151,826 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2555 มีรายได้รวม 137,982.35 ล้านบาท มีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มจากเดิม 13,843.65 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.03 ปี พ.ศ. 2556 จังหวัดชลบุรีมีอัตราการเปลี่ยนแปลงรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นสูงสุดร้อยละ 11.36 รองมา คือ จังหวัดจันทบุรี ตราดและระยอง ตามลำดับ

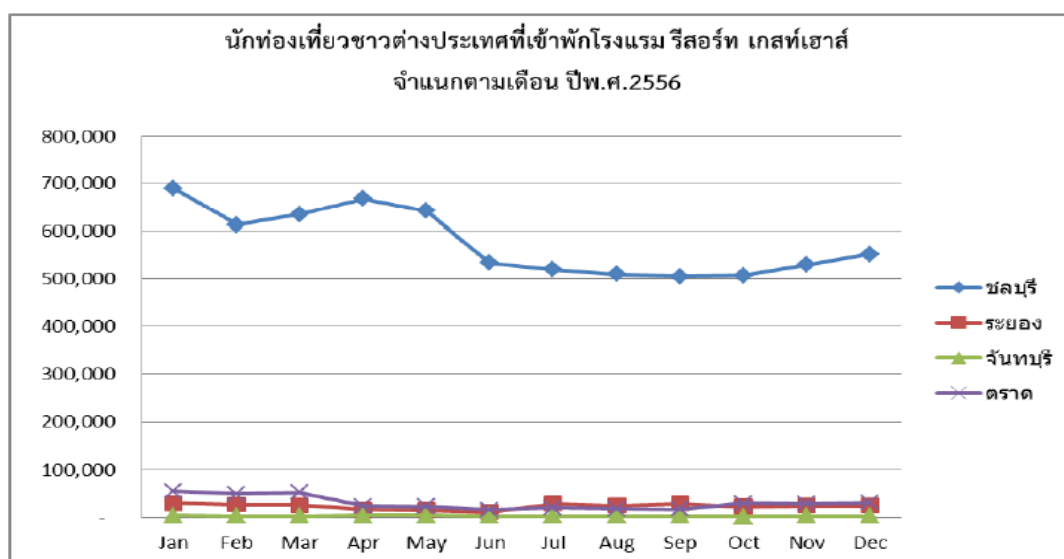
จังหวัดชลบุรีทำรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นจาก ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 8,444.38 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.69 จังหวัดระยองทำรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจำนวน 18.50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.53 จังหวัดจันทบุรีทำรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ

เพิ่มขึ้น 19.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.50 จังหวัดตราดทำรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น 465.38 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.14 โดยจังหวัดชลบุรีมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติคิดเป็นร้อยละ 79 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมดของจังหวัด ขณะที่จังหวัดตราดระยองและจันทบุรีรายได้หลักมาจากนักท่องเที่ยวชาวไทย มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเพียงร้อยละ 40, 15 และ 7 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการพักค้างคืนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.34 ถึง 3.54 วัน นักท่องเที่ยวต่างชาติจะมีระยะเวลาพักค้างคืนเฉลี่ยมากกว่าชาวไทยยกเว้นในจังหวัดจันทบุรีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่ำสุดในกลุ่มจังหวัดที่จังหวัดจันทบุรี 1,453.68 บาท ต่อคนต่อวันค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวสูงสุดในกลุ่มจังหวัดที่พัทยา ชลบุรี 3,408.15 บาท ต่อคนต่อวัน



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรม รีสอร์ท เกสต์เฮาส์



ภาพที่ 1.2 แสดงการเข้าพักของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในกลุ่มแอคทีฟปีช

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า นักท่องเที่ยวที่มีการกระจุกตัวอยู่ที่จังหวัด ชลบุรี และระยอง ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางไปเที่ยวจังหวัดจันทบุรี และตราดมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีจำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางไปเที่ยวน้อยที่สุด และเกิดรายได้จากการท่องเที่ยวที่น้อยที่สุด

อีกทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่พักพบว่า จังหวัดจันทบุรีมีปัญหาสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรธุรกิจโรงแรม ที่ต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ/มาตรฐานเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเพื่อให้รองรับมาตรฐานอาเซียนดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมให้รองรับมาตรฐานอาเซียน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในสาขาการท่องเที่ยวและบริการให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับอาเซียนได้

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้ได้มาตรฐานอาเซียน
2. เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
3. เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ภายใต้กรอบ MRA และมาตรฐานคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม มีดังนี้

- 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ
- 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป
- 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร
- 5) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน

ขอบเขตด้านประชากร

จำนวนผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 120 คน ประกอบไปด้วย

- หัวหน้างาน (Supervisor) จำนวน 20 คน
- บุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 50 คน
- บุคลากรในตำแหน่งบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) จำนวน

50 คน

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัย 1 ปี

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) หมายถึง การจัดทำหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานประกอบการและบุคลากร ในจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ (Training model) หมายถึง ตัวแบบ กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อให้สามารถนำไปสู่การขยายผลได้

จันทบุรีโมเดล (Chanthaburi model) หมายถึง ตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจ โรงแรมที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีสามารถนำไปสู่การขยายผลได้

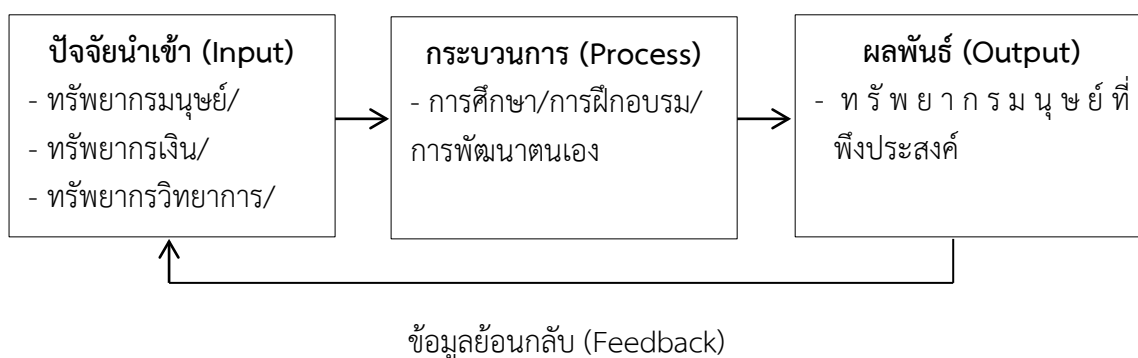
ทุนมนุษย์ (Human capital) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่คนแต่ละคนได้สั่งสมในตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ธุรกิจโรงแรม (Hotel business) หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจ ตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักรักษาตัว อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักรักษาตัวและเดินทาง

MRA on Tourism Professionals หมายถึง ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) สำหรับสาระสำคัญของ MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน กำหนดให้ ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐานของ บุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน โดยมีคณะกรรมการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพการท่องเที่ยวและ คณะกรรมการวิชาชีพการท่องเที่ยวแห่งชาติหรือหน่วยงานที่เท่าเทียมกันทำหน้าที่กำกับว่าผู้นั้นได้ ปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในมาตรฐานสมรรถนะร่วมสำหรับนักวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน

กรอบการวิจัย

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยของโครงการนี้ คือ ทฤษฎีระบบของเดวิส อีสตัน (David Easton) ที่คำนึงถึงส่วนประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ” ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ
ที่มา: กุลธณ ธนาพงศธร และเสนห์ จุ้ยโต (2545)

จากภาพที่ 1.3 อธิบายได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ดี มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี จึงจะทำให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ กรณีที่บุคลากรที่ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้ที่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ด้านวิชาการ

1) ได้หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ตามมาตรฐานอาเซียน (MRA) สาขาที่พัก (Hotel Service) ตามมาตรฐาน ASEAN จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร Housekeeping (แม่บ้าน), Food & Beverage service (บุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม) และ Supervisor (หัวหน้างาน) ใช้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานอาเซียนที่สามารถนำไปสู่การขยายผลในจังหวัดอื่นๆ ได้

2) ได้คู่มือ และเอกสารประกอบการฝึกอบรม ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในเชิงวิชาการ สำหรับการศึกษาค้นคว้า หรือนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมตามมาตรฐานอาเซียน

2. ด้านเศรษฐกิจ/ พาณิชย

- 1) เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมให้สามารถยกระดับการให้บริการสู่มาตรฐานอาเซียน ทำให้มีนักท่องเที่ยวพึงพอใจในการบริการและกลับมาท่องเที่ยวและใช้บริการซ้ำอีก ก่อให้เกิดการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน
- 2) เป็นพัฒนาศักยภาพของธุรกิจโรงแรมให้สามารถรองรับมาตรฐานอาเซียนได้

3. ด้านสังคมและชุมชน

- 1) บุคลากรโรงแรมมีขวัญและกำลังใจ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ ทำให้เกิดการสร้างรายได้และความมั่นคงในอาชีพ ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น
- 2) สังคมและชุมชนได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวโดยตรงเป็นการสร้างรายได้ให้กับชุมชนเป็นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนและให้ความรู้กับชุมชนทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งนอกจากนี้การท่องเที่ยวยังเป็นการสร้างรายได้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นธุรกิจการบิน ที่พักแรม อาหาร รถเช่า บริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์และอื่นๆ อีกมากมาย
- 3) ได้ “จันทบุรีโมเดล” เพื่อเป็นต้นแบบในการทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อนำไปสู่การขยายผลในจังหวัดอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับจังหวัดจันทบุรี

4. หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดอื่นๆ สามารถนำ “จันทบุรีโมเดล” นำไปสู่การขยายผลในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมให้มีศักยภาพสูงขึ้นรองรับมาตรฐานอาเซียน
- 2) สถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยนำไปสู่การผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงาน วิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดในแต่ละประเด็นตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 การฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

- 1.1 ความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.2 ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.3 ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.4 ปรัชญาในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.5 กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.6 ประเภทของการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.7 วิธีการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
- 1.8 การประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากร

ตอนที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม
- 2.2 ระดับชั้นของผู้บริหารโรงแรม
- 2.3 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม
- 2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม
- 2.5 ทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม
- 2.6 เทคนิคการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

ตอนที่ 3 อุตสาหกรรมโรงแรมกับงานแม่บ้าน

- 3.1 ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรม
- 3.2 อุตสาหกรรมโรงแรมกับงานแม่บ้าน

ตอนที่ 4 ฝ่ายบริหารโรงแรมและการบริหารงานแผนกแม่บ้านแบบต่าง ๆ

- 4.1 ฝ่ายบริหารโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับแผนกแม่บ้าน และลักษณะงาน

ในความรับผิดชอบ

- 4.2 การจัดแผนการบริหารงานโรงแรม
- 4.3 การจัดแผนบริหารงานฝ่ายห้องพัก แผนกแม่บ้าน
- 4.4 ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง

กับแผนกแม่บ้าน

- 4.5 ความสำคัญของงานแม่บ้าน

4.6 ขอบข่ายความรับผิดชอบของงานแม่บ้าน

ตอนที่ 5 บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ

5.1 ลักษณะบุคลิกภาพโดยรวมของผู้ให้บริการ

5.2 คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

5.3 แนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้ให้บริการ

ตอนที่ 6 ข้อตกลงยอมรับร่วมในเรื่องคุณสมบัติของนักวิชาชีพอาชีวศึกษา

2.2 เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

แผนกทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคลากรใหม่เหล่านั้นจะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่โรงแรมต้องการทางโรงแรมจึงมีความจำเป็นต้องการฝึกอบรมให้กับบุคลากรใหม่ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ สร้างความเข้าใจให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ดังนั้น การฝึกอบรมถือว่าเป็นปัจจัยที่หนึ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

1.1 ความหมายของการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

Bernardin John H. (2003, p. 164) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า เป็นพยายามที่จะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และยังเกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน เปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ พฤติกรรม รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน

Gomez-Mejia nad others (2004, p. 260) ได้อธิบายเอาไว้ว่า เป็นการปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านให้กับบุคลากร และเป็นการช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามที่ต้องการ

Forrest Lewis C. (1990, pp. 3-4) ได้กล่าวเอาไว้ว่า เป็นการเตรียมการเพื่อพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากรเพราะมีบุคลากรจำนวนไม่น้อยที่ขาดประสบการณ์ความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมจะมีความเกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติ พฤติกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจ

Ivancevich M. John (1998, p. 416) ได้อธิบายเอาไว้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการทำงาน ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมบุคลากรโรงแรมเป็นกระบวนการที่ได้มีการจัดทำขึ้นมาอย่างมีระบบเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะคติ ความสามารถ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทิศทางที่ดีตามที่โรงแรมต้องการ การฝึกอบรมทำให้บุคลากร ได้รับความรู้และทักษะใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อโรงแรม เพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพงานบริการ เพิ่มความสำเร็จในการบริหารงานตรงตามที่ต้องการ

1.2 ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

ในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรมได้แยกความสำคัญของการฝึกอบรมออกเป็น 3 เรื่อง ดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 129-130)

1. ความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อบุคลากรมีดังนี้

- ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการทำงาน มีวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง

- เพิ่มผลผลิตและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

- สร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เข้าใจเพื่อนร่วมงาน และให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

- ช่วยให้ผู้บุคลากรมีประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

- ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนด

- เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติให้กับบุคลากร

- เปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรไปในทางที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ

- เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรไปในทางที่โรงแรมต้องการ

- ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ

- ช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ

- ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

- เพิ่มความเป็นผู้นำให้บุคลากร

- เพิ่มทักษะในการติดต่อสื่อสารให้กับบุคลากร

- เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2. ความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อนายจ้าง

- เพิ่มกำไรให้กับผู้ประกอบการ เพราะบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีแก่บุคลากร และบุคลากรสามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ผู้บริหารต้องการ

- ลดการสูญเสียจากการปฏิบัติงานของบุคลากรได้

- ลดการบ่น การตำหนิ และความไม่พอใจในการให้บริการของบุคลากร

- ลดการลาออกจากงานของบุคลากร
- เพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการให้กับลูกค้า
- ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีแก่ธุรกิจเพิ่มขึ้น
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมบรรลุตามเป้าหมาย
- โรงแรมมีการพัฒนา
- คุณภาพสินค้าและบริการของโรงแรมมีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่พึงพอใจ

แก่ลูกค้า

3. ความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อการแข่งขัน

- การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจวิธีการทำงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นจุดแข็งในการแข่งขัน
- บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเข้มแข็งให้กับบุคลากร
- สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับบุคลากร
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร
- ลดความขัดแย้งภายในโรงแรมทำให้การบริหารมีความราบรื่น
- บุคลากรมีความรู้ มีทักษะความชำนาญ เทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นจุดเด่นของการแข่งขัน

1.3 ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของบุคลาการย่อมเป็นสิ่งบ่งบอกว่าถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การฝึกอบรมแก่บุคลากร ธุรกิจของโรงแรมให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรมาก และถือว่าความสำเร็จของงานบริการขึ้นอยู่กับ การให้บริการของบุคลากร สิ่งบ่งบอกว่าควรให้การฝึกอบรมบุคลากรมีดังนี้

1. บุคลากรของโรงแรมไม่สามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางโรงแรมกำหนดเอาไว้ คุณภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรตกต่ำไม่ได้มาตรฐาน
2. การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเกิดปัญหาบ่อย ๆ หรือเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร
3. เกิดการสูญเสียหรือการสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเป็นเหตุให้โรงแรมมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
4. บุคลากรขอย้ายงานและขอเปลี่ยนแปลงหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้เกิดความวุ่นวายแก่การบริหารงาน
5. บุคลากรลาออกจากงานเพิ่มขึ้น ขาดความมั่นคงในการทำงาน
6. ลูกค้าไม่พึงพอใจบริการและคุณภาพของสินค้าที่ได้รับ
7. มีการร้องเรียนคุณภาพและบริการเพิ่มมากขึ้น
8. ประสิทธิภาพการให้บริการหลาย ๆ ด้านเกิดการตกต่ำ
9. บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้แล้วเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนดไว้
10. เกิดความผิดพลาดบ่อย ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

11. บุคลากรเกิดการลักขโมยทรัพย์สินของโรงแรม
12. ระบบการควบคุมภายในขาดประสิทธิภาพ
13. บุคลากรขาดงานเพิ่มขึ้นผิดปกติ
14. มีการทำงานล่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น
15. บุคลากรให้ข่าวสารข้อมูลที่ไม่สร้างสรรค์เป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน
16. ลูกค้ายาใช้บริการลดน้อยลง

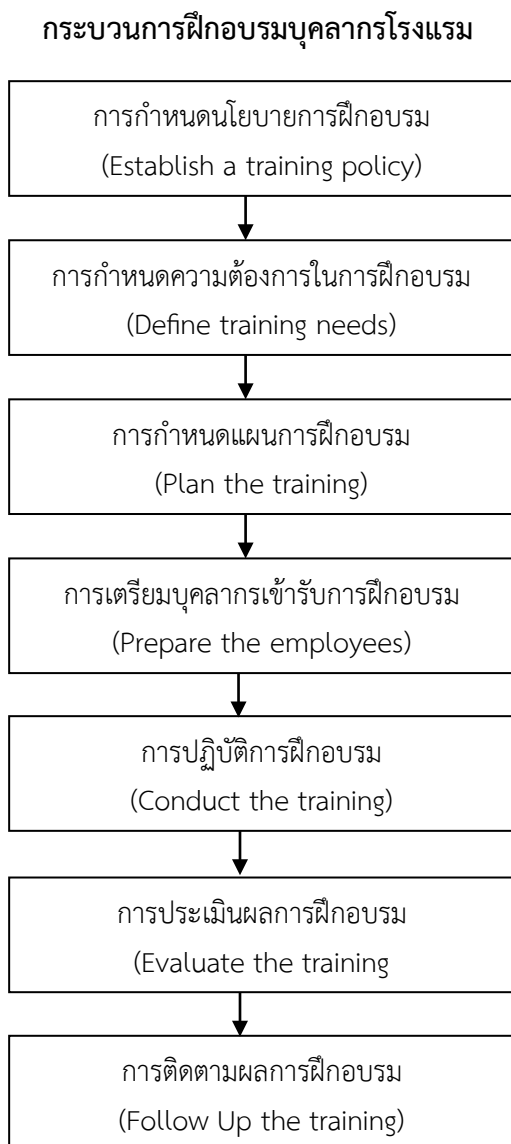
1.4 ปรัชญาในการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม

การฝึกอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อธุรกิจโรงแรม ผู้บริหารทุกแห่งต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอย่างแท้จริง หากผู้บริหารละเลยไม่ใส่ใจย่อมส่งผลต่อการบริหารในระยะยาวอย่างแน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงแรมควรมีปรัชญาเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้กับบุคลากรดังนี้

1. การฝึกอบรมแก่บุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกแผนก ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องให้การสนับสนุนบุคลากรทุกคนให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ใหม่
2. บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมาอย่างดีแล้วต้องมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้หรือสอนบุคลากรรุ่นใหม่ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้กับบุคลากรแบบรุ่นต่อรุ่น
3. การฝึกอบรมจะต้องได้รับการสนับสนุนทุกระดับ
4. ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทการฝึกอบรมบุคลากร
5. ผู้บริหารจะต้องเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ เพื่อให้เตรียมพร้อมในการฝึกอบรมแก่บุคลากร
6. ในการฝึกอบรมแก่บุคลากรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตในการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจนแน่นอนเพื่อให้สามารถประเมินและวัดผลได้
7. ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรมว่าบรรลุตามที่องค์กรกำหนดหรือไม่

1.5 กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม (The training hotel employee proces)

Forrest Lewis C. (1990, หน้า 5, อ้างถึงใน นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 132) ได้แบ่งกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรในโรงแรมออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม
ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 137)

1. การกำหนดนโยบายการฝึกอบรม (Establish a training Policy)

ผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมจะต้องมีการกำหนดนโยบายการฝึกอบรมไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติตาม โดยทั่วไปนโยบายของการฝึกอบรมของโรงแรมมักจะประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมมักจัดทำขึ้นเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความต้องการในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร
2. การฝึกอบรมควรอยู่ในความรับผิดชอบหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก

3. หัวหน้าแผนกต่าง ๆ จะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรไว้เป็นหลักฐาน

4. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

5. ระบบการประเมินผลการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติจะต้องสามารถวัดได้จริง

6. การปฏิบัติตามนโยบายของการฝึกอบรม การรักษามาตรฐานการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่ต้องได้รับการสนับสนุน

2. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม (Define training needs)

การฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงานของโรงแรม ดังนั้น เพื่อให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรคุ้มค่าใช้จ่าย ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องทำการสำรวจหาความต้องการฝึกอบรมเพื่อจะได้รู้ว่าควรให้ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคนิคใหม่อะไรบ้างให้กับบุคลากร การสำรวจความต้องการ และการฝึกอบรมแก่บุคลากรทำได้ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการฝึกอบรม (Training needs surveys)

ผู้บริหารจะทำการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยทำการวิจัยหรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อถามความต้องการฝึกอบรมจากบุคลากรในแผนกต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จากบุคลากรจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรมีความต้องการอยากรจะฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

2. การสัมภาษณ์บุคลากร (Employee interviews)

แผนกทรัพยากรมนุษย์อาจค้นหาความต้องการการฝึกอบรมจากบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อทำการค้นหาว่าบุคลากรแต่ละแผนกมีความต้องการฝึกอบรมหรือต้องการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในเรื่องอะไร ทั้งนี้ ควรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย

3. การสังเกตการณ์ของผู้บริหาร (Management observation)

การสังเกตการณ์จากผู้บริหารเป็นอีกวิธีหนึ่งในการค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการฝึกอบรมจะทำการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเกิดปัญหาและมีอุปสรรคอะไรบ้าง ข้อมูลและปัญหาต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ จะนำมาทำการปรับปรุงแก้ไขโดยให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรเพื่อเป็นการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. ลูกค้านำคำแนะนํา (Guest comments)

คำแนะนำจากแขกผู้มาใช้บริการเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพื่อปรับปรุงแก้ไขการให้บริการ เช่น ลูกค้า อาจจะให้คำแนะนำว่าบุคลากรบริการไม่ดี อาหารไม่อร่อย ห้องพักไม่สะอาด บุคลากรบริการซึ่งมรรยาทไม่ดี ปัจจัยต่าง ๆ นับเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข

5. การประชุมบุคลากร (Employee meeting)

ในการประชุมบุคลากรจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรมบุคลากร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและสิ่งต่าง ๆ ที่พวกเขาต้องการกับ

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะความชำนาญในการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงแรมต่อไป

6. การสำรวจตลาด (Marketing surveys)

ผลของการสำรวจตลาดจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความต้องการของลูกค้า ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับลูกค้า รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ลูกค้าคาดหวังจากการรับบริการ การฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการเพิ่มขึ้น บุคลากรทำงานได้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด

3. การกำหนดแผนการฝึกอบรม (Plan the training)

ในการกำหนดแผนฝึกอบรมให้กับบุคลากรมีปัจจัย 8 ประการที่ต้องคำนึงถึงดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Analyze the job)

ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์เรื่องต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจในการฝึกอบรม เช่น วิเคราะห์เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม รายละเอียดเกี่ยวกับงานแต่ละตำแหน่งเพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับตำแหน่งงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2. กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรม (Set broad training goals)

เพื่อความสำเร็จของการฝึกอบรม ดังนั้น จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง เช่น ในการฝึกอบรมบุคลากรต้อนรับส่วนหน้า เพื่อต้องการลดคำตำหนิข้อร้องทุกข์ (Complains) จากลูกค้า

3. เลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select the trainee)

ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องประสานงานกับหัวหน้าแผนกให้พิจารณาเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม บุคลากรที่อยู่ในข่ายต้องรับการฝึกอบรมโดยหัวหน้าพิจารณาเพื่อส่งเข้ารับการฝึกอบรม

4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Set specific learning objective)

เป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นจริงและวัดได้จากการฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อต้องการให้โรงแรมขายห้องพักเพิ่มขึ้นอีก 30%

5. การกำหนดโครงการฝึกอบรม (Design the training program)

ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุ สถานที่ในการฝึกอบรม ระยะเวลาทำการฝึกอบรม บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม วันเดือนปีในการฝึกอบรม ฯลฯ

6. เลือกวิธีการฝึกอบรม (Select the training methods)

ในการฝึกอบรมมีวิธีการหลายอย่าง ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยายในห้องประชุม การสาธิต การสนทนา การหมุนเวียนการทำงาน

7. แผนการประเมินผลการฝึกอบรม (Plan for evaluation of training)

เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุตามเป้าหมาย ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องวางแผนการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อจะรู้ว่าการฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

8. เตรียมงบประมาณในการฝึกอบรม (Prepare training budgets)

ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีค่าใช้จ่าย ดังนั้น ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องทำงบประมาณในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เพื่อเสนอให้ผู้มีอำนาจอนุมัติค่าใช้จ่ายในการกำหนดงบประมาณ การฝึกอบรมจะต้องสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของโรงแรมเป็นหลัก

4. การเตรียมบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม (Prepare the employees)

เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องทำการสื่อสารไปตามแผนต่าง ๆ เพื่อส่งข่าวสารให้ทราบว่ามีการฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้างเพื่อให้ผู้สนใจเข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนั้น จะใช้วิธีการประกาศตามป้ายประกาศภายในโรงแรมเพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบพร้อมกับบอกผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงความเหมาะสมสำหรับแผนกหรือบุคลากรที่ควรเข้ารับการฝึกอบรม

5. การปฏิบัติการฝึกอบรม (Conduct the training)

ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมจะต้องให้ความสำคัญและรับผิดชอบในการจัดโครงการฝึกอบรม จะต้องจัดตามวันเวลาที่กำหนดให้ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะต้องแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการปฏิบัติการฝึกอบรม คือ การควบคุมให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแผน เรื่องงบประมาณ บุคลากรผู้เข้ารับการอบรม มาตรฐานในการฝึกอบรม ความปลอดภัย เครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกอบรม วิทยากร เป็นต้น

6. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate the training)

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องการประเมินผลการฝึกอบรมประกอบด้วย

1. แผนและการดำเนินงานการฝึกอบรม ต้องทำการประเมินถึงแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของโรงแรม การดำเนินงานการฝึกอบรมมีปัญหาอะไรบ้าง โครงการฝึกอบรมบรรลุตามแผนที่กำหนดหรือไม่

2. ผลลัพธ์ของการฝึกอบรม ระบบการฝึกอบรมเหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม การฝึกอบรมสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานที่ได้ดีขึ้นเพียงใด

7. การติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up the training)

เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ฝ่ายฝึกอบรมต้องทำการติดตามผลการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง เพื่อให้ทราบว่าการฝึกอบรมให้กับบุคลากรบรรลุผลหรือล้มเหลว การติดตามผลการฝึกอบรมเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังจากเขาได้รับการฝึกอบรมไปแล้ว บุคลากรมีความรู้ มีทักษะความชำนาญสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นลดน้อยลงหรือไม่ เป็นต้น

1.6 ประเภทของการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม (Category of employee training)

การฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมมีหลายประเภท แต่ที่นิยมกันมีดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง (On the job training)

การฝึกอบรมแบบนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในธุรกิจโรงแรมเพราะเหมาะกับลักษณะงาน การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริงจะให้ผู้เข้าฝึกอบรมเข้าปฏิบัติงานหรือทำงานใน

หน้าที่นั้นจริง ๆ โดยมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำและช่วยเหลือในการทำงาน ทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีโอกาสรเรียนรู้งานและปฏิบัติงานนั้นจริง การฝึกอบรมแบบนี้อาจจะมีข้อเสียบ้างก็คือ อาจเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอันเนื่องมาจากการขาดทักษะความชำนาญในการทำงาน ดังนั้น พี่เลี้ยงจะต้องคอยให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา

2. การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ (Orientation new employee)

การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน โดยทั่วไป โรงแรมจะให้คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายต่าง ๆ ของโรงแรม ประวัติความเป็นมา การบริหารของโรงแรม หน้าที่และความรับผิดชอบ เงินเดือน และสวัสดิการ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ทีมงานผู้บริหาร การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรเพราะจะทำให้เกิดความมั่นใจในการเข้าปฏิบัติงาน และเข้าใจวิธีการทำงานอย่างถูกต้อง เพราะได้ผ่านการอบรมมาแล้วก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่

3. การฝึกหัดและการสอนงาน (Apprenticeship and coaching)

การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการฝึกทักษะและความชำนาญต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อต้องการเพิ่มทักษะความชำนาญให้กับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น การฝึกหัดและการสอนงานเหมาะสำหรับงานที่มีลักษณะต้องใช้ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น งานจัดดอกไม้ งานปรุงอาหาร งานจัดห้องพัก งานช่างฝีมือต่าง ๆ

4. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติงาน (Vestibule training)

เป็นการฝึกอบรมที่ต้องการเพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ มีการเรียนรู้ การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงานจริง เช่น บุคลากรคอมพิวเตอร์ บุคลากรพิมพ์ดีด งานเสมียน งานเลขานุการ งานสำนักงานทั่วไป

5. การหมุนเวียนงาน (Job rotation)

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีลักษณะการทำงานเป็นกะ เป็นรอบ การปฏิบัติงานในแต่ละรอบอาจมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติหน้าที่ในรอบต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง จึงต้องมีการหมุนเวียนงาน เพราะจะทำให้บุคลากรเรียนรู้และเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนปฏิบัติอยู่ เมื่อมีการเปลี่ยนรอบการทำงานจะไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่

1.7. วิธีการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม (Employee training methods)

การฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมมีวิธีการหลายแบบซึ่งแต่ละวิธีจะมีผลดีและความเหมาะสมที่ต่างกัน วิธีการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรมที่ได้รับความนิยมมีดังนี้

1. วิธีการบรรยายในห้อง (Lectures)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานานแล้ว โดยมีวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมจะทำการบรรยายเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคการทำงานใหม่ ๆ วิธีการแก้ปัญหาในการทำงาน การฝึกอบรม วิธีนี้สามารถใช้ฝึกอบรมให้กับบุคลากรจำนวนมาก ๆ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาด้วย

2. วิธีการสาธิต (Demonstration)

การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรม โดยมีวิทยากรเป็นผู้สาธิตวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้และเข้าใจขั้นตอนในการทำงานได้อย่างถูกต้อง เช่น ในการฝึกอบรมวิธีการผสมเครื่องดื่ม วิทยากรจะสาธิตวิธีการผสมเครื่องดื่ม ส่วนผสมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจและสามารถจดจำวิธีการปฏิบัติงานนั้น ทุกขั้นตอนทำให้การฝึกอบรมบรรลุตามที่โรงแรมต้องการ

3. การฝึกอบรมภายในโรงแรม (In house training)

เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นภายในโรงแรม บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ การฝึกอบรมภายในโรงแรมอาจใช้วิทยากรภายในโรงแรมหรือจากภายนอกก็ได้ การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จะช่วยให้โรงแรมประหยัดค่าใช้จ่าย

4. การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมนอกโรงแรม (Externat training)

โรงแรมหลายแห่งส่งบุคลากรไปฝึกอบรมนอกโรงแรมหรือนอกสถานที่ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้รับความรู้ใหม่ๆ เทคนิคที่ทันสมัยในการทำงานได้ประสิทธิภาพดี ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในการส่งบุคลากรไปอบรมนอกสถานที่อาจจะมีค่าใช้จ่ายสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ทางโรงแรมจะได้รับนับว่าคุ้มค่า

5. การฝึกอบรมที่ศูนย์กลางฝึกอบรม (Training center)

ธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มักจะมีศูนย์กลางการฝึกอบรมโดยเฉพาะโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบเครือข่าย โรงแรมในเครือข่ายจะส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมที่ศูนย์กลางการฝึกอบรม การฝึกอบรมแบบนี้จะช่วยให้โรงแรมประหยัดเพราะไม่จำเป็นต้องจัดให้กับโรงแรมที่อยู่ในเครือข่าย แต่ให้โรงแรมในเครือข่ายส่งบุคลากรไปเข้าฝึกอบรมที่ศูนย์กลางฝึกอบรมของโรงแรม

6. วิธีแสดงบทบาท (Role playing)

การฝึกอบรมวิธีนี้จะใช้วิธีการแสดงบทบาทควบคู่ไปกับการฝึกอบรมวิธีอื่น เช่น การบรรยาย และการสาธิตกับการแสดงบทบาท การแสดงบทบาทเป็นการสวมบทบาทหรือเป็นการสมมติเหตุการณ์ให้ผู้เข้าร่วมกับการฝึกอบรมได้แสดงบทบาทในเรื่องนั้นๆ เช่น การสวมบทบาทเป็นลูกค้าผู้มาใช้บริการ สวมบทบาทเป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เข้าใจและทราบถึงความรู้สึก บทบาทของบุคคลเหล่านั้น จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

1.8 การประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากร (Evaluation of hotel employee training)

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินถึงความสำเร็จในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ทางโรงแรมกำหนดไว้มากน้อยเพียงไร บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะความชำนาญและเทคนิคใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงาน บุคลากรมีขวัญและกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมทั้งต่อโรงแรม ในการประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากรยังรวมถึงข้อบกพร่อง จุดอ่อนในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ทั้งนี้เพื่อหาวิธีแก้ไขปรับปรุงถึงข้อบกพร่อง จุดอ่อนในการฝึกอบรมแต่ละครั้งเพื่อปรับปรุง

การฝึกอบรมในครั้งต่อไป ปัจจัยพิจารณาประกอบการประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากรโรงแรม ประกอบด้วย

1. วัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่
2. การขอย้ายตำแหน่งงานของบุคลากรลดน้อยจากเดิมหรือไม่
3. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมได้ดีขึ้นเพียงไร
4. พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของบุคลากรได้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นหรือไม่
5. ความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้นตามที่โรงแรมต้องการหรือไม่
6. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานเพียงไร
7. การทำงานเป็นทีมของบุคลากรประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
8. ความขัดแย้งในการทำงานของบุคลากรลดลงจากช่วงเวลาก่อน การให้การฝึกอบรมบุคลากรหรือไม่
9. การขาดงาน การลาป่วย การลาออกของบุคลากรหลังเข้ารับการฝึกอบรมลดลงหรือไม่
10. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่าง ๆ สามารถทำให้ลดลงได้มากน้อยเพียงใด

ในการประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรมอาจทำการประเมินผลหรือสอบถามความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องจากหลายแหล่ง เช่น ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบประเมินผลจากฝ่ายฝึกอบรมของโรงแรม ประเมินผลจากวิทยากรหรือผู้สอน หรือประเมินผลจากหัวหน้าผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากร เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรเหล่านั้นว่าสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง โดยการอบรมในแต่ละครั้งจะทำให้บุคลากรได้ความรู้ และประสบการณ์ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การอบรมยังช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากร สร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดกับพนักงาน ทำให้บุคลากรทำงานได้ตรงตามมาตรฐานตามที่โรงแรมกำหนด ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สร้างทักษะในการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการสร้างความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำงานด้วยความมั่นใจ และเต็มใจที่จะบริการให้กับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจให้บริการที่มีการแข่งขันสูง ในการบริหารงานโรงแรมจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ของการบริหารให้มีความทันสมัยเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในภาวะอันวิกฤต การพัฒนาผู้บริหารโรงแรมก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่ง ผู้บริการต้องให้ความสำคัญอย่างมาก มิฉะนั้นอาจจะเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งได้ การพัฒนาผู้บริหารโรงแรมเป็นการวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะยาวเพื่อเป็น

การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้กับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้บริหารทุกระดับ (นิติพล ฤตะโชติ, 2559, หน้า 150)

2.1 ความหมายของการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

Aswathappa (2000, p. 191) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารเป็นการให้ความรู้ เพิ่มทักษะการบริหาร เทคนิคการบริหาร มนุษยสัมพันธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้กับผู้บริหาร

Decenzo David A. (2002, p. 253) ได้อธิบายเอาไว้ว่า เป็นกิจกรรมเพื่อให้การศึกษาให้ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อผู้บริหารได้นำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นไปพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารของตนให้ดีขึ้น

Dessler Gary (1999, p. 280) ได้อธิบายเอาไว้ว่า เป็นความพยายามในการปรับปรุงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยให้การศึกษา เพิ่มทักษะการบริหาร เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีให้กับผู้บริหาร

Bernardin H. John (1998, p. 208) ได้กล่าวเอาไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อเพิ่มประสบการณ์มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน ทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร

Jerris Linda A. (1998, p. 353) ได้อธิบายเอาไว้ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามที่ทางโรงแรมต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ เพิ่มเทคนิคความสามารถและทักษะการบริหารให้กับผู้บริหาร และเป็นการพัฒนาอาชีพให้กับผู้บริหาร

2.2 ระดับชั้นของผู้บริหารโรงแรม (Management level)

ผู้บริหารคือบุคคลที่มีหน้าที่ประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเอาไว้ ผู้บริหารแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับระดับหรือตำแหน่งด้านบริหารในธุรกิจโรงแรมระดับชั้นของผู้บริหารแบ่งออกได้ 3 ระดับ ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับธุรกิจอื่นทั่วไป ดังนี้ (นิติพล ฤตะโชติ, 2559, หน้า 151-152)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top management)

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเน้นด้านการกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงแรม ประสานงานกับแผนกต่างๆ รวมทั้งการสั่งการต่าง ๆ ทั้งหมดในโรงแรม

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle management)

เป็นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านการบริหารงาน ควบคุมผู้บริหารระดับต้น บริหารงานตามนโยบายและวางแผนงานให้สอดคล้องกับแผนงานหลักของโรงแรม รายงานการทำงานให้กับผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบ

3. ผู้บริหารระดับต้น (First - Line management)

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นคือ การประสานงาน การควบคุม การปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้คำแนะนำคำปรึกษาและช่วยบุคลากร แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ทักษะสำหรับผู้บริหาร (Management skill)

Robert H. Mathis ได้อธิบายและแบ่งทักษะของผู้บริหารออกเป็น 3 อย่างดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)

เป็นทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น เทคนิคในการเสิร์ฟอาหาร เทคนิคในการต้อนรับลูกค้า เทคนิคในการจัดดอกไม้ เทคนิคในการรีดผ้าและพับผ้า

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)

เป็นทักษะในการประสานงานกับผู้อื่นและผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจผู้อื่น มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)

เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับสูงใช้มาก เพราะต้องเป็นผู้ที่มองภาพรวมของการบริหารงานโรงแรมทั้งหมด การกำหนดนโยบาย การวางแผน และความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

2.3 ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

การพัฒนาผู้บริหารโรงแรมมีความสำคัญต่อการบริหารงานโรงแรมหลายประการ ดังต่อไปนี้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 152)

1. เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ผู้บริหารแผนกต่างๆ มีหน้าที่บริหารงานในแผนกให้เป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด ดังนั้น เพื่อให้การบริหารในแผนกต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมาย โรงแรมมีความจำเป็นต้องให้ความรู้ที่จำเป็นด้านการบริหารให้กับผู้บริหารทุกแผนก

2. เพื่อการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับผู้บริหาร เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อนำทักษะนั้นมาพัฒนาการบริหารงานในแผนกของตนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

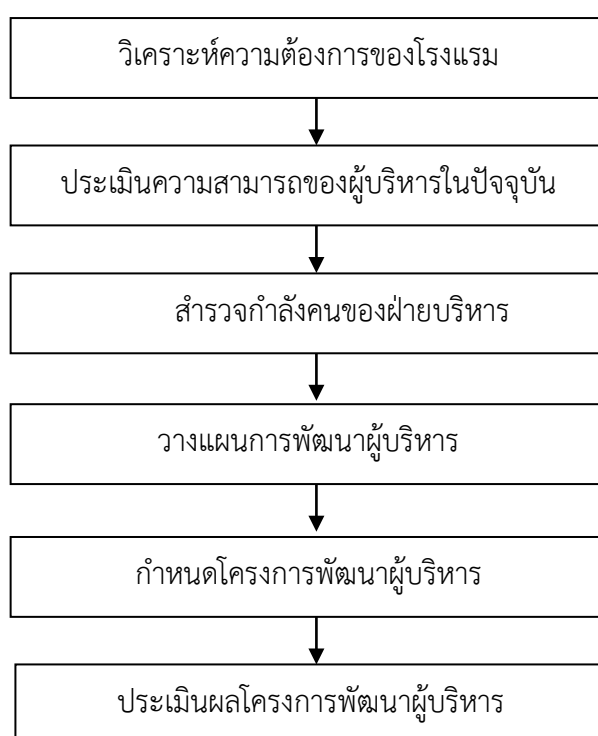
3. เพื่อขจัดความล้าสมัยของผู้บริหาร ธุรกิจโรงแรมมีความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร สามารถนำเทคนิคใหม่มาทำการพัฒนาการทำงานให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

4. เพื่อให้ผู้บริหารแผนกต่าง ๆ ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รวมทั้งความคาดหวังที่ทางโรงแรมต้องการจากผู้บริหาร

5. เพื่อการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารของโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเตรียมเพื่อความพร้อมสำหรับผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีความจำเป็น ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งแข่งขันกับคู่แข่งได้ตลอดเวลา

6. เพื่อการพัฒนาอาชีพให้กับผู้บริหาร ทุกอาชีพจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญ ความสามารถ ความรู้ เพื่อเป็นการยกระดับและพัฒนาอาชีพให้สูงขึ้น

2.4 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม (The hotel executive development process)



ภาพที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม
ที่มา: นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 137)

จากภาพที่ 2.2 อธิบายถึงการพัฒนาผู้บริหารโรงแรมมีกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการของโรงแรม

ผู้บริหารแผนกฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงความต้องการของโรงแรมในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงแรมให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงแรมในอนาคต เช่น ต้องมีการวิเคราะห์ความเจริญเติบโตของธุรกิจ จำนวนนักท่องเที่ยวหรือลูกค้าที่จะเข้าพัก การขยายตัวของธุรกิจ จำนวนบุคลากรและผู้บริหารที่ต้องการในอนาคต กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงานในอนาคต ฯลฯ

เมื่อผู้บริหารแผนกฝึกอบรมและพัฒนาทำการวิเคราะห์ความต้องการของโรงแรมแล้วจะทำให้ทราบทิศทางการบริหารในอนาคตได้ การวางแผนและกำหนดการพัฒนาผู้บริหารแต่ละแผนกแต่ละระดับรายได้ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางของการบริหารในอนาคต การกำหนดหัวข้อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ แผนการพัฒนาผู้บริหารก็สามารถทำได้

2. ประเมินความสามารถของผู้บริหารในปัจจุบัน

ความสามารถของผู้บริหารแต่ละแผนกแต่ละระดับเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรู้ขีดความสามารถของผู้บริหารแต่ละคน เมื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง ขีดความสามารถของผู้บริหารแต่ละคน ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมและพัฒนา ก็สามารถเพิ่มทักษะ เพิ่มประสบการณ์ที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารแต่ละคนได้

3. สำรวจกำลังคนของฝ่ายบริหาร

กำลังของฝ่ายบริหารแต่ละระดับมีความเพียงพอหรือไม่ มีความต้องการผู้บริหารระดับใดบ้าง จำนวนเท่าไร ในการสำรวจกำลังคนของฝ่ายบริหารจะทำให้การวางแผนกำลังไม่ผิดพลาด โรงแรมไม่ขาดแคลนผู้บริหาร รวมทั้งยังทำการวางแผนการพัฒนาให้กับผู้บริหารในอนาคตได้

4. วางแผนการพัฒนาผู้บริหาร

ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการของโรงแรม การประเมินความสามารถของผู้บริหารในปัจจุบัน การสำรวจกำลังคนของฝ่ายบริหาร จะทำให้ผู้บริหารแต่ละคนแต่ละแผนก

5. กำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหาร

เมื่อรวบรวมข้อมูลมาได้เพียงพอแล้ว ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมและพัฒนาจะจัดทำโครงการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารของโรงแรมขึ้น การจัดทำโครงการการพัฒนาผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น งบประมาณที่จะใช้ในโครงการหัวข้อต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร วิทยาการ สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ

6. ประเมินผลโครงการพัฒนาผู้บริหาร

เมื่อทำการกำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหารเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารให้กับโรงแรม แผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ คือ แผนกฝึกอบรมและพัฒนา จะทำการประเมินผลโครงการพัฒนาผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการพัฒนา ผู้บริหารที่ได้จัดทำในครั้งนี้นี้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของโรงแรมในการประเมินผลโครงการพัฒนาผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญหลายอย่าง เช่น ประโยชน์ที่จะได้จากโครงการพัฒนาผู้บริหาร งบประมาณที่ใช้ในการจัดทำโครงการ หัวข้อหรือเรื่องที่จะใช้พัฒนาผู้บริหาร วิทยาการที่นำมาให้ความรู้ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาผู้บริหาร สถานที่ รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนาผู้บริหาร

หลังจากประเมินผลโครงการพัฒนาผู้บริหารแล้วว่าโครงการดังกล่าวมีประโยชน์สามารถเพิ่มพูนและยกระดับทักษะด้านการบริหารให้กับผู้บริหารของโรงแรม แผนกฝึกอบรมและพัฒนาจะดำเนินการเพื่อการพัฒนาผู้บริหารให้กับโรงแรมต่อไป

2.5 ทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม

ผู้บริหารโรงแรมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้สัมฤทธิ์ผล ทักษะด้านการบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสามารถแบ่งได้ดังนี้ (นิติพล ฤตะโชติ, 2559, หน้า 155-159)

ทักษะส่วนบุคคล

ทักษะส่วนบุคคล คือ ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคนที่จะสามารถทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายได้ ทักษะส่วนบุคคลเป็นทักษะที่มีในแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์เรียนรู้ การฝึกฝนจนเกิดทักษะทักษะ ความชำนาญ ทักษะส่วนบุคคลจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารในการทำงาน ทักษะส่วนบุคคลประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะการเป็นหัวหน้า

ทักษะการเป็นหัวหน้าเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง การเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารในธุรกิจต่าง ๆ จะต้องมีทักษะที่สำคัญสำหรับใช้ในการบริหารงาน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะด้านเทคนิคหรือวิธีการ (Technical skill)

ทักษะด้านเทคนิคหรือวิธีการเป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงาน การฝึกปฏิบัติเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี จนเกิดความชำนาญและมีทักษะในด้านนั้น เช่น หัวหน้างานจัดดอกไม้จะมีทักษะเกี่ยวกับเทคนิคการจัดดอกไม้เป็นอย่างดี เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดจากการฝึกฝนเป็นเวลายาวนาน ผู้บริหารระดับต้นมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคหรือวิธีการมากเพราะเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติการโดยตรง การฝึกการสอนเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้กับบุคลากรย่อมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นต้องมี

ดังนั้น ในการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น ทักษะด้านเทคนิคหรือวิธีการย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะทักษะดังกล่าวผู้บริหารระดับต้นมีความจำเป็นต้องใช้สำหรับการบริหารงานโดยตรง

1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ใช้ในการติดต่อบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา แผนกอื่น ๆ บุคคลภายนอก และลูกค้า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่สำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารหากขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อาจมีปัญหาด้านการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะในการทำงานผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่นตลอดเวลา การมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก ผู้บริหารระดับกลางจะใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานมาก เพราะงานส่วนใหญ่ของผู้บริหารระดับกลางจะติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นมาก

1.3 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะในเรื่องการมองการณ์ไกล เป็นการบอกภาพรวมขององค์การทั้งหมด ซึ่งทักษะด้านความคิดจะใช้ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงแรม วางแผนวิเคราะห์ปัญหา หาวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

ทักษะด้านความคิดเป็นทักษะระดับสูงในการบริหารซึ่งมีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูงของโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านความคิดเพื่อใช้ทักษะดังกล่าวในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างถูกต้อง สำหรับผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นก็มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะความคิดเช่นกัน แต่จะน้อยกว่าผู้บริหารระดับสูง

2. ทักษะการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ เพราะการเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดีด้วย เพราะผู้นำคือบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงและมีอิทธิพลในการแนะนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารโรงแรมมีความจำเป็นไม่แพ้เรื่องอื่น ๆ เพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดีด้วย

3. ทักษะการบริหารเวลา

ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่มีปัญหาเรื่องการบริหารเวลา คือ ไม่สามารถแบ่งเวลาสำหรับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างลงตัว หากผู้บริหารโรงแรมขาดทักษะด้านการบริหารเวลาจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างมากมาย

ทักษะการบริหารเวลาเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาจัดสรรเวลาสำหรับการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องรู้ความสำคัญของงานแต่ละอย่าง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทำงานให้ทันเวลาที่กำหนด ทำงานให้ตรงตามเวลา ผู้บริหารโรงแรมควรมีทักษะการบริหารเวลาสัมพันธ์

1. การวิเคราะห์การใช้เวลาเพื่อให้ทราบว่กิจกรรมต่าง ๆ ใช้เวลาไปเท่าไร

2. ทำงานต่าง ๆ ให้ตรงตามเวลาที่กำหนด
3. จัดตารางเวลาการทำงานและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
4. จัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละอย่าง
5. ทำงานที่มีความสำคัญที่สุดก่อน
6. เป็นคนตรงต่อเวลาเสมอ

4. ทักษะและความรู้ด้านอื่น

นอกจากทักษะที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีทักษะด้านอื่นที่ผู้บริหารโรงแรมต้องรู้และได้รับการพัฒนา ผู้บริหารควรมีความรู้หลาย ๆ ด้านเพราะจะช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจ

โรงแรมจำนวนไม่น้อยที่เพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้บริหารในเรื่องการควบคุมตนเอง บุคลิกภาพ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง ฯลฯ

ทักษะการจัดระบบงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น

การจัดระบบงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานต่างๆ ได้สำเร็จ ทักษะการจัดระบบงานและการทำงานร่วมกับผู้อื่นประกอบด้วย

1. ทักษะในการวิเคราะห์และปรับปรุงระบบการทำงาน

ผู้บริหารโรงแรมทุกระดับมีความจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ระบบการทำงานว่าดีและเหมาะสมหรือไม่ ถ้าพบว่า ยังมีระบบงานบางอย่างไม่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องทำการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้ระบบการทำงานมีความเหมาะสมมากที่สุด ผู้บริหารโรงแรมควรได้รับการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์และปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อจะได้นำความรู้มาใช้ในการบริหารอย่างเหมาะสมต่อไป

2. ทักษะในการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การบริหารงานของผู้บริหารสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารโรงแรมต้องได้รับการพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพราะงานของผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารมาก ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะในการสื่อสาร และสามารถนำทักษะเหล่านั้นมาใช้ในการบริหารได้

3. ทักษะในการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือหัวหน้า ถ้าผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงานอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้การทำงานนั้นไม่สำเร็จลุล่วงได้ ถ้าการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะออกคำสั่งจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะมีวิธีการที่ดีและเหมาะสมเพื่อจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอยากจะทำงานนั้นให้สำเร็จได้อย่างไม่มีปัญหา เช่น หัวหน้าบุคลากรเสิร์ฟมอบหมายให้กับบุคลากรเสิร์ฟดูแลเอาใจใส่ลูกค้าระดับ VIP ที่เข้ามารับประทานอาหารในห้องอาหาร ถ้าการให้บริการในครั้งนั้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อยไม่มีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ก็แสดงว่าการมอบหมายงานในครั้งนั้นบรรลุตามเป้าหมาย ทักษะในการมอบหมายงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับทักษะในด้านนี้

2.6 เทคนิคการพัฒนาผู้บริหารโรงแรม (Techniques of hotel executive development)

การพัฒนาผู้บริหารมีเทคนิคหรือวิธีหลายอย่าง เทคนิคการพัฒนาผู้บริหารที่ธุรกิจโรงแรมนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, หน้า 159-161)

1. การสอนงาน (Coaching)

ผู้สอนจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ผู้สอนจะสอนเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงาน ผู้สอนอาจจะมาจากบุคคลภายนอกหรืออาจใช้ผู้สอนภายในโรงแรมก็ได้

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development)

เพื่อให้ผู้บริหารได้รับความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงาน การพัฒนาอาชีพให้กับผู้บริหารเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโรงแรมสามารถทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลเพราะเป็นการเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความรู้เฉพาะด้าน ให้กับผู้บริหารแต่ละระดับและช่วยให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตน

3. การให้คำปรึกษา (Consultants)

การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารอีกแบบหนึ่งโดยใช้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์ต่าง ๆ คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร เช่น ให้คำปรึกษาในด้านกฎหมาย แบะด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารต้องการ

4. การสัมมนา (Seminars)

การสัมมนาเป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร ในการสัมมนาผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสได้แลกเปลี่ยนปัญหาต่าง ๆ ได้ หรืออาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อให้แต่ละกลุ่มช่วยระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา

5. การหมุนเวียนงาน (Job rotation program)

เป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารได้ทำการเรียนรู้งานด้านต่างๆ หรืองานในแผนกอื่นเพื่อให้เข้าใจปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของแผนกอื่น ผู้บริหารจะได้รับประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ ทักษะที่ติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน การหมุนเวียนงานอาจจะทำในระยะเวลาสั้นๆ เช่น 1-2 สัปดาห์ หรือ 1-3 เดือน โดยการให้ไปเรียนรู้งานในแผนกอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารระดับต้นของแผนกแม่บ้านไปเรียนรู้ระบบการทำงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า เวลา 1 เดือน เพื่อทำการศึกษางานในแผนกนี้

6. การศึกษาด้วยตนเอง (Self-Study)

การพัฒนาตนเองจะทำให้ผู้บริหารเข้าร่วมโครงการได้รับประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ทักษะในการบริหารระดับสูง ผู้เข้าร่วมโครงการอาจทำการศึกษาด้วยตนเองหรือเข้ารับการประชุมหรือสัมมนาจากสถาบันการฝึกอบรม

7. เกมการบริหาร (Management game)

เป็นการพัฒนาผู้บริหารอีกแบบหนึ่งได้รับความนิยมมาก โดยปกติเกมการบริหารจะแบ่งผู้เข้ารับการพัฒนามาออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อให้ทีมงานในกลุ่มช่วยการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น การซื้อวัตถุดิบ การกำหนดราคาบริการ การจัดการด้านการตลาด การบริหารด้านการเงินเพื่อให้แต่ละกลุ่มทำการตัดสินใจและใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารงาน

8. กรณีศึกษา (Case study)

กรณีศึกษาเป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยการนำกรณีศึกษาเรื่องต่าง ๆ มาทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับกรณีศึกษาเรื่องดังกล่าว จากนั้นแต่ละกลุ่มจะช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยใช้หลักเกณฑ์การบริหารช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับกรณีศึกษาเรื่องนั้น

9. การศึกษาระยะสั้นในมหาวิทยาลัย (University short course)

ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการพัฒนาโดยการเข้าศึกษาหรืออบรมระยะสั้นจากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันการฝึกอบรม ซึ่งโครงการดังกล่าวอาจใช้เวลาในการศึกษา เช่น 3-6 เดือน ธุรกิจโรงแรมจำนวนไม่น้อยที่ส่งผู้บริหารไปเข้าร่วมโครงการดังกล่าว โดยทางโรงแรมเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด

สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการบริหาร ทักษะการบริหารงาน เทคนิคการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารให้สามารถบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารผู้บริหารงานทุกคน ทุกแผนก และทุกระดับอีกด้วย

ตอนที่ 3 อุตสาหกรรมโรงแรมกับงานแม่บ้าน

3.1 ความหมายของอุตสาหกรรมโรงแรม

คำว่า “อุตสาหกรรม (Industry)” ไม่ได้หมายความว่าโรงงานเครื่องจักรกลมีผลผลิตเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคนานาชนิดแต่เพียงอย่างเดียว ที่จริงแล้วคำว่า “อุตสาหกรรม” มีความหมายว่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีแบบแผน มีการดำเนินงานที่ดี มีมาตรฐาน และควบคุมให้อยู่ในกรอบไม่ไขว่พล่อยให้เป็นไปตามยถากรรม

ความหมายของคำว่า “โรงแรม (Hotel)” นั้น ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2478 มาตรา 3 บัญญัติว่าโรงแรมหมายถึง “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้าง สำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว” จะต้องประกอบด้วยการจัดบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ผู้ที่เข้าพักตามความต้องการได้ด้วย มีกำหนดไว้มาตรา 25 ว่า “เคสสถานใดใช้เป็นบ้านพักดังกล่าว คือ ใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะไปพักอาศัยอยู่ระยะเวลาอย่างน้อยหนึ่งคืน มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใดๆ แก่ผู้พักเป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้” นอกจากนี้พระราชบัญญัติโรงแรมของประเทศอังกฤษ (Hotel Proprietor Act 1956) กำหนดว่า โรงแรม คือ “สถานที่ประกอบการที่ผู้ประกอบการจะต้องมีอาหาร เครื่องดื่ม และที่พักไว้บริการคนเดินทางที่จ่ายค่าบริการนั้น”

ดังนั้นคำว่า “อุตสาหกรรมโรงแรม (Hotel industry)” อาจพอสรุปได้ว่า คือ การดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานที่ประกอบการจัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีบริการอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่ายของการบริการนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมโรงแรมจึงแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ ตรงที่มีผลผลิตเป็นสินค้ารูปวัตถุแต่โรงแรมเป็นเครื่องมือการผลิตที่มุ่งขายบริการให้ได้กำไรให้คุ้มกับการบริหารงานและทุนที่ลงไป ผลผลิตของอุตสาหกรรมโรงแรมในทางเศรษฐศาสตร์เป็นหน่วยผลิตเชิงซ้อน (Complex productive unit) ซึ่งต้องบริการงานด้านต่างๆ มากมาย เช่น การให้เช่าห้องพัก การใช้ห้องโถง ห้องรับแขก สระว่ายน้ำ สวนดอกไม้ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุม ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องมีความจำเป็นในเรื่องการจัดแบ่งงาน (Function) ของโรงแรมตามความสามารถและความถนัดส่วนบุคคลในระหว่างลูกจ้างและคนงานของโรงแรม ความซับซ้อนของงานโรงแรมทำให้ต้องมีการประสานงานโดยตรงระหว่างบริการชนิดต่าง ๆ เช่น ผู้ควบคุมเหล่า

จะต้องพร้อมที่จะจ่ายไวน์ให้กับร้านอาหาร บาร์ในโรงแรม แผนกซักรีดจะต้องแจกจ่ายผ้าสะอาดให้ตามห้องต่างๆ นักบัญชีจะต้องทำบันทึกไว้ตลอดเวลาว่าลูกค้าได้ใช้จ่ายเท่าใดบ้างในร้านอาหาร บาร์ ค่าห้องของโรงแรม ฯลฯ หน้าที่เหล่านี้มีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะพิเศษของการบริการในโรงแรม โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการแบบเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในระหว่างวันอาทิตย์หรือตลอดปี ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรมจึงจะต้องมีความยืดหยุ่นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับความสำเร็จของการบริการนั้นๆ (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 3 - 4)

3.1.1 ลักษณะของอุตสาหกรรมโรงแรม (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 4 - 5)

1. เป็นสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนที่ไม่ได้ (อสังหาริมทรัพย์) ไม่สามารถติดตามลูกค้าไปยังที่ต่าง ๆ ได้
2. การขายบริการ จะต้องจ่าย ณ ที่ทำการผลิต ณ สถานที่ผู้ให้บริการอยู่และในเวลาที่ต้องการไม่ใช่ก่อนหรือหลัง
3. เป็นอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถเก็บผลผลิตไว้ได้ ผลผลิตจัดเป็นสินค้าที่เสียได้ง่าย เช่น ห้องที่ว่างแต่ละคืนจะทำให้เกิดการขาดทุนที่เอาคืนไม่ได้
4. ขึ้นอยู่กับแรงงานมนุษย์ มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุ่นแรงทำงานแทน
5. เป็นสถานที่พัก เปิดให้บริการต่างๆ แก่สาธารณชนทุกคนที่สามารถพักได้ (ยกเว้นเด็กที่ไม่มีผู้ปกครอง ตามระเบียบกฎหมายและวัฒนธรรม)
6. เป็นอุตสาหกรรมที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งต้องอาศัยการจ่ายเงินจากลูกค้าเพื่อชดเชยกับต้นทุนและให้โรงแรมได้มีกำไรพอสมควร เอกสิทธิ์ทางด้านราคาเป็นสิทธิเฉพาะตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม อย่างไรก็ตาม ในบางประเทศรัฐบาลจะเป็นผู้ให้เงินกู้ ให้เงินช่วยเหลือและให้สิทธิในการเงิน เพื่อส่งเสริมกิจกรรมในโรงแรมและช่วยให้โรงแรมมีกำไร
7. ควรเป็นการบริการเฉพาะคน (Individual service) กับลูกค้าแต่ละคนเท่ากันกับครอบครัวหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ๆ แต่ความต้องการจะมีลักษณะแตกต่างกันไปและไม่สม่ำเสมอ
8. เป็นบริการเบ็ดเสร็จที่เป็นระเบียบซึ่งมีคุณภาพในระดับมาตรฐาน หรือระดับเยี่ยม ห้องพักรวมห้องน้ำหรือไม่มีห้องน้ำ อาหารและเครื่องดื่มนั้นราคาต่าง ๆ กัน มีบริการซักรีดซักแห้ง ฯลฯ
9. การลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรมต้องใช้เวลาจำนวนมาก และส่วนใหญ่จะเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ประจำ
10. อุตสาหกรรมในโรงแรมต้องอาศัยบริการหลาย ๆ อย่าง ได้แก่ การขนส่ง การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม การให้บริการด้านความบันเทิง และการให้บริการด้านการท่องเที่ยว ฯลฯ
11. อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกับอุตสาหกรรมโรงแรม ได้แก่ อุตสาหกรรมร้านอาหารและภัตตาคาร อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการกีฬา ฯลฯ

3.1.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างโรงแรม (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 5)

1. เพื่อความภูมิใจในความเป็นเจ้าของ
2. เพื่อมีกำไรจากโรงแรมเมื่อเปิดบริการแล้ว
3. เพื่อมีกำไรจากราคาของทรัพย์สินที่เพิ่มขึ้น

4. เพื่อเหตุผลเกี่ยวกับการลดภาษีในการลงทุน

3.2 อุตสาหกรรมโรงแรมกับงานแม่บ้าน

อุตสาหกรรมโรงแรมกับงานแม่บ้านมีความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก งานแม่บ้านทำหน้าที่ดูแลให้ความสะดวกสบาย ความสะดวก ความจริงงานแม่บ้านไม่ใช่เป็นเพียงหน่วยงานเล็ก ๆ ของอุตสาหกรรมโรงแรม แต่เป็นหัวใจของการดำเนินงานเลยทีเดียว

สถาบันบางแห่งใช้คำว่า “Assistant manager” แทนคำว่า “แม่บ้าน”

อุตสาหกรรมโรงแรมรวมถึงสถานที่ทุกประเภทที่ใช้เป็นที่หลับนอนและให้ความสะดวกสบายได้เมื่อออกมาจากบ้าน ไม่ว่าจะเป็นค่ายพัก Y.W.C.A, motels ข้างถนน สถานที่ตากอากาศ โรงแรม หรือโรงแรมระดับนานาชาติ เรือท่องเที่ยว โรงแรมที่ใช้เป็นที่พักในช่วงระยะเวลาสั้นๆ (Residential hotels) อพาร์ทเมนต์ สถานที่พักผ่อน โรงเรียนที่รับนักเรียนประจำไม่ว่าจะระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรืออุดมศึกษา สโมสร ห้องพิเศษของโรงพยาบาล (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 5-7)

1. แม่บ้านของโรงแรมทุกประเภท

โรงแรมทุกประเภทจะมีขนาดแตกต่างกันไป ต่างบรรยากาศ และต่างสถานที่ เช่น บ้านเมือง สถานบิน และสถานพักผ่อน ซึ่งเป็นสถานที่ส่วนตัวที่มีอยู่ในเครือของโรงแรมต่าง ๆ ก็มี

องค์ประกอบของโรงแรมต้องดูขนาดและแบบของเจ้าของเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจเรื่องอำนาจและความรับผิดชอบ โรงแรมในเครือหรือโรงแรมแบบรัฐวิสาหกิจ มีนโยบายคล้อยตามสำนักงานใหญ่ นโยบายการดูแลของแม่บ้านจะเปลี่ยนไปตามประเภทของผู้ถือหุ้น โรงแรมที่ตั้งอยู่ในสนามบินมักมีแขกเป็นนักธุรกิจซึ่งค้างคืนเดียวและใช้เวลาทั้งวันอยู่ในห้องประชุม ปัจจุบันสถานพักผ่อนมักถูกใช้ในการประชุมธุรกิจเหมือนกัน

2. กลุ่มโรงแรม

โรงแรมที่มีลักษณะเป็นกลุ่มสามารถทำการโฆษณาได้กว้างและทำได้มีประสิทธิภาพ ช่วยกันสร้างชื่อเสียงให้ปรากฏและสามารถดึงดูดใจคนที่ประสงค์จะประกอบอาชีพทางการโรงแรม ในสหรัฐอเมริกาโรงแรมที่รวมกันกลุ่มใหญ่ได้แก่ Holiday Inn, Sheraton และ Hilton Hotel ซึ่งกลุ่มโรงแรมจะใช้สัญลักษณ์เดียวกัน บุคลากรมีรูปแบบเหมือนกัน จะจองห้องพักของโรมแรมใดที่โรงแรมในเครือก็ได้

ระหว่างปี ค.ศ. 1950-1960 เริ่มมีการแบ่งแยกชนิดของ Motel กับ Hotel ซึ่ง Motel มักจะหมายถึง ที่พักบนพื้นที่ราคาถูกๆ ซึ่งใช้ทำอะไรไม่ได้นอกจากทำถนนโดยแขกนำรถเข้าไปจอดต้องยกสัมภาระ จัดห้องเอง ซักเสื้อผ้าเอง ไม่มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม วัสดุที่ใช้ก่อสร้างก็ราคาถูก เครื่องตกแต่งภายในจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความแตกต่างของ Motel กับ Hotel ได้เป็นอย่างดี

สิ่งที่ดึงดูดใจแม่บ้าน เช่น โรงแรมใหญ่ที่มีห้องพัก 2000 ห้องขึ้นไป นอกจากดึงดูดใจแล้วยังทำทนายแม่บ้านให้รู้จักทำงานและใช้อย่างคุ้มค่า และระวังรักษาให้อยู่ในสภาพที่น่าประทับใจ

ปัจจุบันนี้แม่บ้านบางคนชอบทำงานตามแถบชานเมืองมากกว่าในตัวเมือง เพราะโรงแรมขยายออกไปแถบชานเมืองมากขึ้นและมีความหลากหลายกว่าในตัวเมือง

โรงแรมอีกชนิดหนึ่งที่ทำขายแม่บ้านคือโรงแรมที่ถือความหรูหราเป็นหลัก ไม่ใช่หรูหราทางความยิ่งใหญ่ แต่หรูหราทางตัวลูกค้าที่ต้องการความเป็นส่วนตัวโดยไม่สนใจว่าจะมีราคาเท่าไร โรงแรมบางแห่งมีห้องชุดที่มีทั้งครัวห้องอาหาร บาร์เหล้า ห้องนอน 2 ห้อง เตียงนอนกลม เพดาน และกำแพงบุด้วยกระจก เป็นต้น

3. สถานพักผ่อนชายทะเล

สถานพักผ่อนชายทะเลหลายแห่งมีความหรูหราไม่แพ้โรงแรมใหญ่

4. สถานพักผ่อนตามทะเลทรายหรือภูเขา

สถานพักผ่อนประเภทนี้ก็เหมือนกับสถานพักผ่อนตามชายทะเล

5. ความมั่นคงในอาชีพแม่บ้าน

แม่บ้านที่ทำงานในสถานศึกษาในฐานะเหมือนลูกจ้างในโรงแรม แม่บ้านพวกนี้ต้องทำงานหนัก ต้องดูแลทั้งหอประชุม ห้องสนทนาการ ห้องพัก สโมสร ห้องรับแขก สถานศึกษาบางแห่งเฉพาะห้องพักก็มีเท่ากับโรงแรมใหญ่ๆ ต้องทำงานมากกว่าแม่จะพบกับสิ่งแปลก ๆ แต่ก็มีปัญหามากกว่า ปัญหาจะมีอยู่บ่อย ๆ เพราะคนอาศัยไม่ได้อยู่ชั่วคราวเช่นเดียวกับแขกของโรงแรม บางครั้งการวางแผนไว้ก่อนก็ไม่อาจช่วยแก้ปัญหาได้เท่าไรนัก งานของแม่บ้านจึงควรให้ผู้ดูแลห้องประชุม ผู้จัดการบ้าน หัวหน้านักเรียนช่วยดูแล

งานที่ยุ่งยากที่สุด คือ แม่บ้านของโรงพยาบาล เพราะจะพบกับปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลาและที่สำคัญที่สุด คือ สภาวะแวดล้อมทางการแพทย์ ผู้ที่ทำงานในด้านนี้ได้ต้องผ่านการอบรมมาโดยเฉพาะทั้งในเรื่องการดูแลบ้านและระบบโรงพยาบาล ผู้ที่จะเป็นแม่บ้านในโรงพยาบาลจะต้องมีไหวพริบดี อุทิศตัวอย่างจริงจัง และเข้าใจในเรื่องการแพทย์ด้วย เช่น การแพร่ระบาดของโรค การติดเชื้อ การป้องกัน การกำจัด ฯลฯ เป็นต้น

ตอนที่ 4 ฝ่ายบริหารโรงแรมและการบริหารงานแผนกแม่บ้านแบบต่าง ๆ

4.1 ฝ่ายบริหารโรงแรมที่เกี่ยวข้องกับแผนกแม่บ้าน และลักษณะงานในความรับผิดชอบ

การบริหารงานแผนกแม่บ้านอาจจะทำให้ดูเลื่อมล้ำ แต่ก็เป็เครื่องมือที่ช่วยให้ทำงานได้ดี ทำให้รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร กว้างขวางขนาดไหนทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยเตือนสติบุคลากรระดับต่ำให้พยายามเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานของตนขึ้นไปเรื่อย ๆ ควรมีแผนภูมิทั้งแบบติดกำแพงและแบบใบเล็ก ๆ แจกให้ทุกคน โดยเฉพาะคนใหม่ ๆ

อย่าลืมนะว่าไม่มีแผนภูมิอันใดอันหนึ่งที่เหมาะกับทุกโรงแรม เราจะพบแผนภูมิมากมาย บางทีเราอาจเอาตัวอย่างจากแผนภูมิเหล่านั้นมาปรับเป็นของเราเองก็ได้แม่บ้านควรทำงานกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงเพื่อที่จะเข้ารับผิดชอบได้ทุกเนื้อที่ และเพิ่มบุคลากรได้ทันกับความจำเป็น

ถ้าจะจัดอันดับตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหาร รองประธานกรรมการบริหารจะรับผิดชอบทุกอย่างแทนประธานได้ ผู้จัดการทั่วไป รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการมักจะรับผิดชอบทางด้านการต้อนรับแขก VIP หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ก็จะมีหัวหน้าฝ่ายห้องพักรับผิดชอบแผนกต้อนรับ ในแผนกนี้ก็มีหัวหน้าเสมียน เสมียนโต๊ะต้อนรับ บุคลากรต้อนรับ ฯลฯ

ส่วนแผนกแม่บ้านโดยตรง : ผู้ควบคุม ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริการแขก ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริการสิ่งอำนวยความสะดวก ไม่ว่าจะแบ่งแยกมากมายขนาดใดสำหรับแขกแล้วทุกคนเป็น “แม่บ้าน” เหมือนกันหมด เช่น

Assistant House	:	มีหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายดูแลชั้นต่าง ๆ ฝ่ายฝึกบุคลากร ฝ่ายตรวจงาน
Maid	:	ฝ่ายห้องพัก ฝ่ายห้องน้ำ
Clerk – Typist	:	ทำหน้าที่ดูแลงานในสำนักงานแม่บ้าน เช่น บัญชี เงินเดือน รายงาน
Houseman	:	ทำหน้าที่ดูแลกรรม กำแพง กระจก ดวงไฟ เฟอร์นิเจอร์ ลิฟท์ ห้องซักผ้า
Handyman	:	ทำหน้าที่ยกของต่าง ๆ ไม่ว่าในห้องพักหรือที่อื่นๆ ฝ่ายนี้ ทำงานหนักมาก

ก่อนจะทำงานแม่บ้านกับผู้ช่วยต้องวางแผน กำหนดหน้าที่ กำหนดจำนวนบุคลากร กำหนดขอบข่ายงานอย่าให้ก้าวก่ายกัน นี่คือการงานเป็น Staffing & scheduling

ปกติโรงแรมขนาดเล็กๆ แม่บ้านก็คือ ภรรยาเจ้าของ ส่วนโรงแรมที่มีห้องพัก 40 ห้องขึ้นไป ควรมีแม่บ้านประจำทำงานเต็มเวลาและมีแผนกดูแลบ้านโดยเฉพาะ โรงแรมยิ่งใหญ่มากเท่าใด งานของแผนกก็ยังซับซ้อน

แม้จะได้วางแผนกันมาแล้ว แต่โรงแรมยังเป็นสถานที่ต้อนรับคนนานาประเภท ไม่ตายตัวเหมือนหอพัก ดังนั้นแผนงานนี้จึงต้องยืดหยุ่นได้ ผู้จัดการไม่มีวันรู้ว่าพรุ่งนี้ต้องใช้คนดูแลโรงแรมเท่าไร จำนวนคนดูแลโรงแรมนี้จะเพิ่มตามอัตราของแขก ด้วยเหตุนี้จึงต้องใช้การกำหนดล่วงหน้าและอาศัยแผนสำรองห้องพัก ซึ่งจะทำให้ “พอจะกำหนดได้”

สำหรับแผนใน 1 ปีต้องอาศัยจำนวนการสำรองห้อง อัตราการเข้าพัก เหตุการณ์พิเศษ และสภาวะภูมิอากาศของปีที่ผ่านมาเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการกำหนดล่วงหน้า แผนกดูแลบ้านจะกำหนดล่วงหน้าทุกวันระหว่างเวลา 12.00-14.00 น. และกำหนดเสร็จก่อนเวลา 16.00 น. ซึ่งเป็นเวลาที่บุคลากรเลิกงาน อย่างไรก็ตามแม่บ้านจะได้รับกำหนดการต่าง ๆ ล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ และต้องตรวจสอบกำหนดการทุกวันวันละ 2 เวลา คือเช้าและกลางคืน

สิ่งสำคัญในการวางแผนการทำงานนอกจากจะคำนึงถึงจำนวนคนแล้ว ยังต้องรู้ด้วยว่า จะต้องใช้แรงงานมากเท่าไร ตัวอย่างเช่น โรงแรม 500 ห้อง ปกติบุคลากร 1 คน ทำความสะอาดได้ 14 ห้อง ห้องหนึ่งใช้เวลา 30 นาที บุคลากร 1 คน ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ลองคิดดูว่า ควรใช้กี่คน โรงแรมใหญ่มีห้องชุด (Suite) ต้องใช้เวลามากขึ้น Night auditors จะช่วยงานได้มาก โดยการช่วยตรวจห้องให้เรียบร้อย เตรียมให้บุคลากรทำความสะอาด งานพิเศษงานอะไรก็ตาม ซูเปอร์ไวเซอร์ (Supervisor) ควรเป็นคนบอกให้ลูกน้องทำ ถ้าเป็นโรงแรมขนาดเล็ก มีแขกไม่มาก รอทำตอนเช้าพร้อมกันก็ได้ บางประเทศสหพันธ์มีกฎว่า ถ้าบุคลากรต้องทำงานหนักเกินกว่าสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง ส่วนเกินต้องจ่ายเท่ากับเต็มวัน ดังนั้นถ้าโรงแรมเล็กๆ ให้บุคลากรทำอยู่เรื่อยๆ อาจต้องจ่ายมากขึ้น บางโรงแรมบุคลากรคนใดทำงานเกินที่กำหนดจะเพิ่มเงินให้พิเศษ คิดตามจำนวนห้อง

บางโรงแรมจัดเป็นทีมชายและหญิงปนกัน โดยให้ผู้ชายทำหน้าที่จัดเตียงและผู้หญิงทำความสะอาด โรงแรมที่รอบคอบจะพยายามมีเบอร์โทรศัพท์ของบุคลากรทุกคน เมื่อในกรณีฉุกเฉิน บังเอิญแขกเข้ามาพักมากในวันที่หยุดงานกันมาก ซึ่งระดมคนของโรงแรมมาช่วยก็ยังไม่พอ บางทีอาจ

ต้องโทรศัพท์พึ่งโรงแรมอื่น ทำให้บุคลากรมีรายได้เพิ่มขึ้น การทำงานนอกเวลาปกติจ่าย 1.5 เท่าของเวลางาน

สถานที่พักผ่อนตากอากาศในเวลาพักผ่อนช่วงฤดูตากอากาศมักจะให้ลูกจ้างทำงาน 2 สัปดาห์ หยุด 2 สัปดาห์ สลับกันไป ซึ่งถ้าบังเอิญแขกมาพักมากจะหาลูกจ้างมาช่วยชั่วคราวได้ง่าย

โรงแรมบางแห่งที่แขกมาพักเป็นกลุ่มทัวร์ โรงแรมอาจต้องให้แขกพักทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้ทำความสะอาดห้องพัก เช่น ทัวร์กลุ่มเก่าออกทัวร์กลุ่มใหม่ก็เข้ามาแทนที่ทันที ไม่มีโอกาสทำความสะอาดเสร็จทันเวลา ดังนั้นโปรแกรมของทัวร์เหล่านี้พอมมาถึงก็มักเอาของเข้าเก็บก่อนจากนั้นจึงพาไปพักผ่อนที่อื่นแล้วจึงกลับมาพักที่โรงแรม

การวางกำหนดเวลาไม่ดี เช่น ต้องทำงานวันละ 14 ห้องเต็ม ต้องเปลี่ยนที่นอนทุกวัน ต้องดูแลปูนเปดานทุกวัน ซึ่งคนจะเห็นเป็นงานยากและหาแรงงานได้ยาก จึงทำให้ไม่ค่อยมีใครอยากทำงานเป็นบุคลากรหรือพ่อบ้าน (Houseman) ตัวอย่างอีกตัวอย่างหนึ่งคือ บางโรงแรมแบ่งชั้นให้ซูเปอร์ไวเซอร์คนหนึ่งคุม 120 ห้อง มีบุคลากรประจำกลุ่ม คนหนึ่งทำงาน 8 ชั่วโมงต่อ 1 วันครบ 8 ชั่วโมงก็หยุดได้ไม่คำนึงถึงจำนวนห้อง วิธีนี้ไม่ค่อยได้ผลเพราะบุคลากรจะทำให้ครบ 8 ชั่วโมงแล้วก็พอ บางเวลาบุคลากรมากเกินไปต้องจัดให้พัก และถ้าลาบ่อยต้องมีใบรับรองแพทย์ ป้องกันการลาป่วยกันมากจนคนขาด

ปัญหาคนขาดซึ่งมักจะหยุดเลยในวันหยุด โดยเฉพาะวันหยุดพิเศษที่ครอบครัวของลูกจ้างหยุดจึงอยากหยุดด้วยและคิดว่าคงไม่ทำให้งานเสียหายหรือจะหยุดพิเศษควบกับวันหยุดสุดสัปดาห์ ทางที่ดีควรวางกำลังไว้เกินอัตราป้องกันป้องกันการขาดกำลังคน

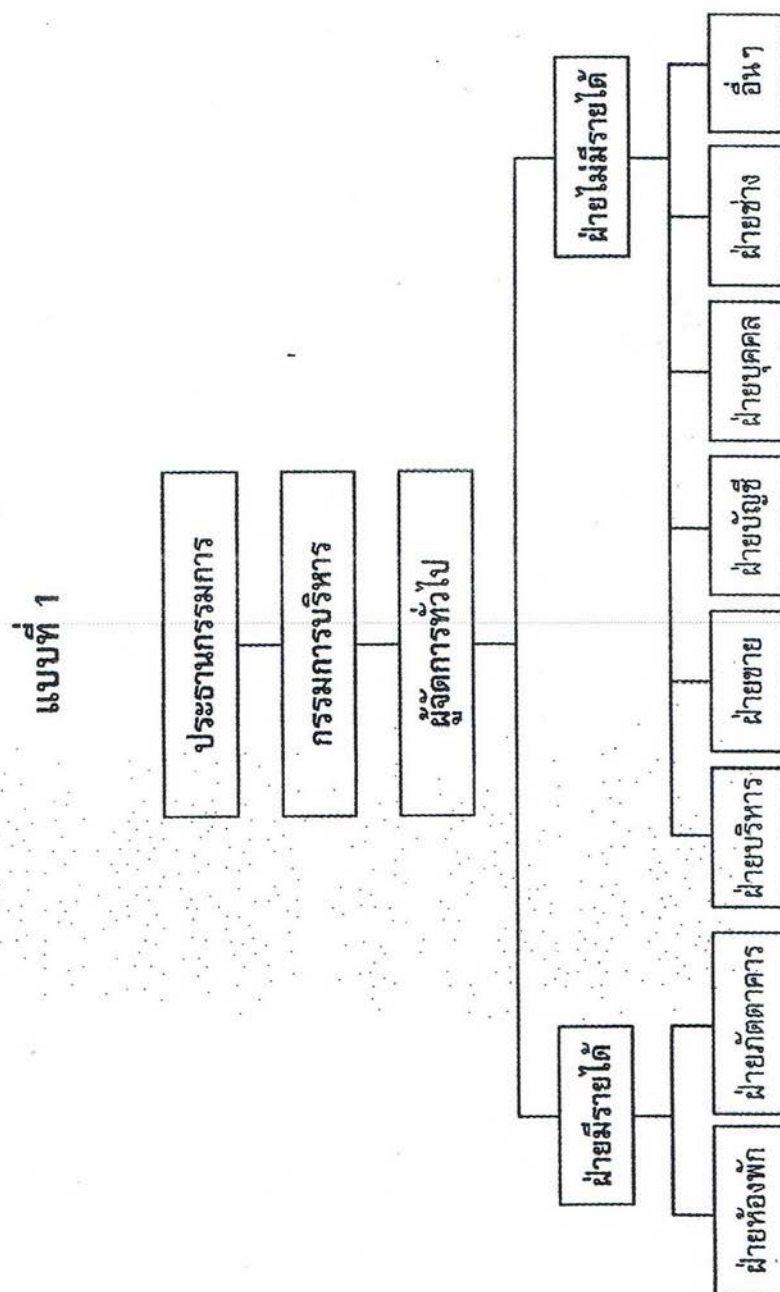
อีกประการหนึ่ง ถ้าแขกนอนนานเกินควรทำให้การทำความสะอาดล่าช้า ถ้าผิดปกติมากบุคลากรอย่าเคาะประตูเรียกให้ฝ่ายห้องพักเป็นคนปลุกเอง ตอนพักเวลาอาหารกลางวัน ซูเปอร์ไวเซอร์ควรไปซักถามผู้ที่ทำความสะอาดไม่ครบหรือเกินกำหนดเวลา จะทำให้ทราบเหตุผลเก็บไว้เป็นข้อมูลเพื่อนำมาวางแผนในคราวต่อไป

ไม่ควรวางแผนวันต่อวัน ควรวางแผนเป็นช่วง ๆ ไป ก่อนวางแผนต้องรู้สมรรถภาพของบุคลากรจะได้ไม่ต้องมีการจ้างพิเศษ พิจารณาด้วยว่าถ้ามีความจำเป็นจะขอยืมแรงงานจากแผนกไหนได้บ้าง บริเวณสาธารณะควรทำความสะอาดตอนดึก ๆ ซึ่งจะไม่ค่อยมีคนอยู่แล้วห้องโถง ห้องอาหาร ห้องครัว ต้องล้างทำความสะอาดทุกวัน และขัดเงาโลหะเสมอๆ

การจดบันทึกการทำงานนอกจากช่วยในการวางแผนแล้ว ยังช่วยในการตรวจสอบว่าหากแผนกอื่นต้องการยืมคนและอุปกรณ์จะให้อะไรได้และในเวลาใด แผนกแม่บ้านนี้ต้องช่วยทุกแผนกได้ เช่น ช่วยเย็บหรือซ่อมแก้ไขเครื่องแบบบุคลากรแผนกต่าง ๆ (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 12-15)

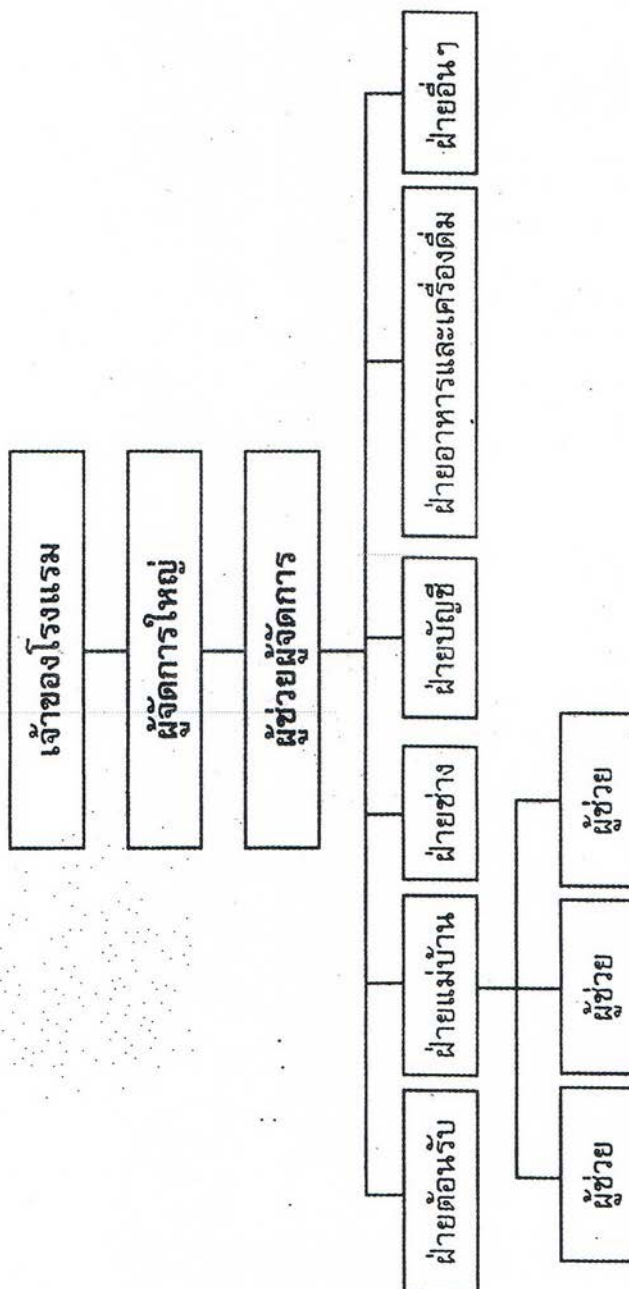
4.2 การจัดแผนการบริหารงานโรงแรม

โรงแรมบางแห่งได้นำคอมพิวเตอร์มาช่วยวางแผนที่สำคัญๆ บ้างแล้ว และต่อไปนี้เป็นภาพที่บางโรงแรมนำมาใช้ในการวางแผนในโรงแรมตามแบบที่ 1 ถึง 3 (ดังภาพ 2.3 ถึง ภาพที่ 2.5)

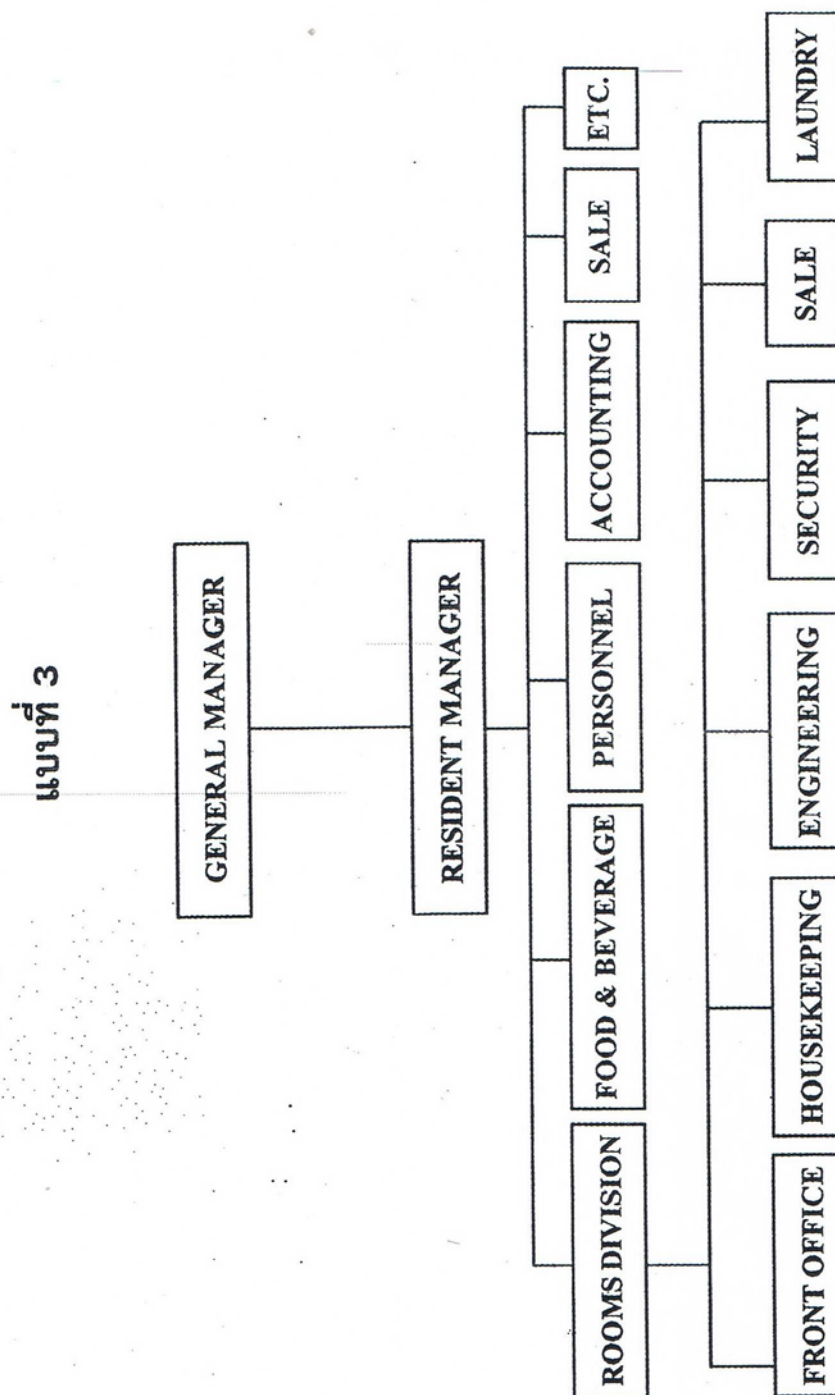


ภาพที่ 2.3 แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 1
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 15)

แบบที่ 2



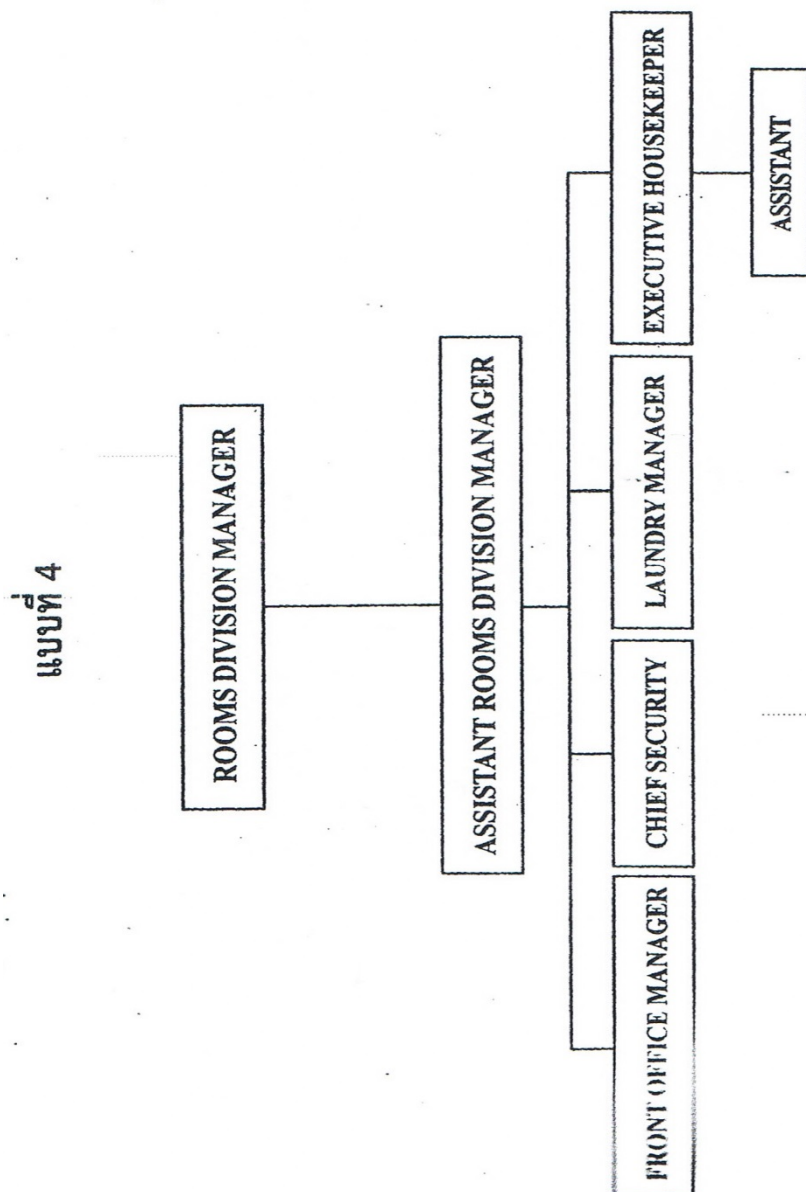
ภาพที่ 2.4 แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 2
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 16)



ภาพที่ 2.5 แสดงการวางแผนงานในโรงแรม แบบที่ 3
 ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 17)

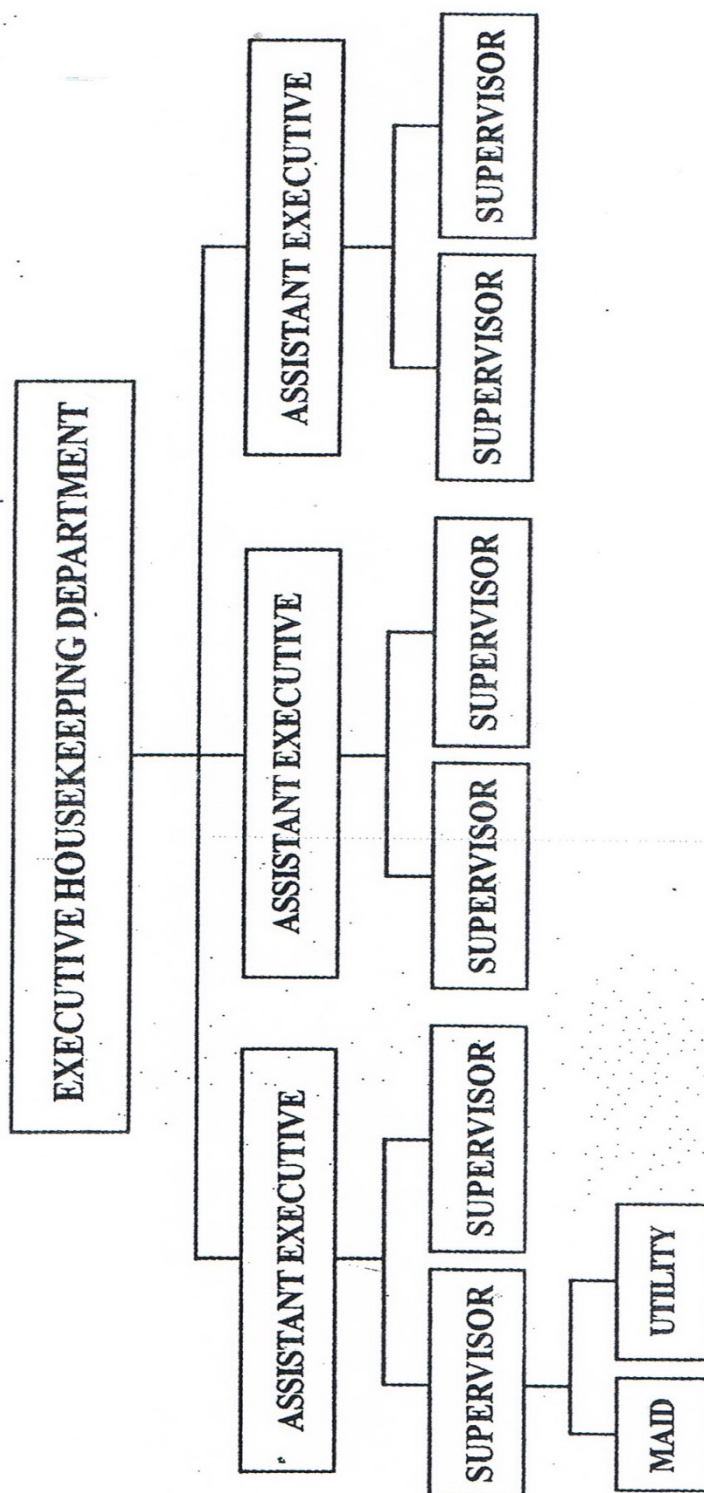
4.3 การจัดแผนบริหารงานฝ่ายห้องพัก แผนกแม่บ้าน

จากภาพที่ 2.6 ถึงภาพที่ 2.12 เป็นตัวอย่างภาพที่นำมาใช้วางแผนบริหารงานในห้องพัก และแผนกแม่บ้านต่าง ๆ



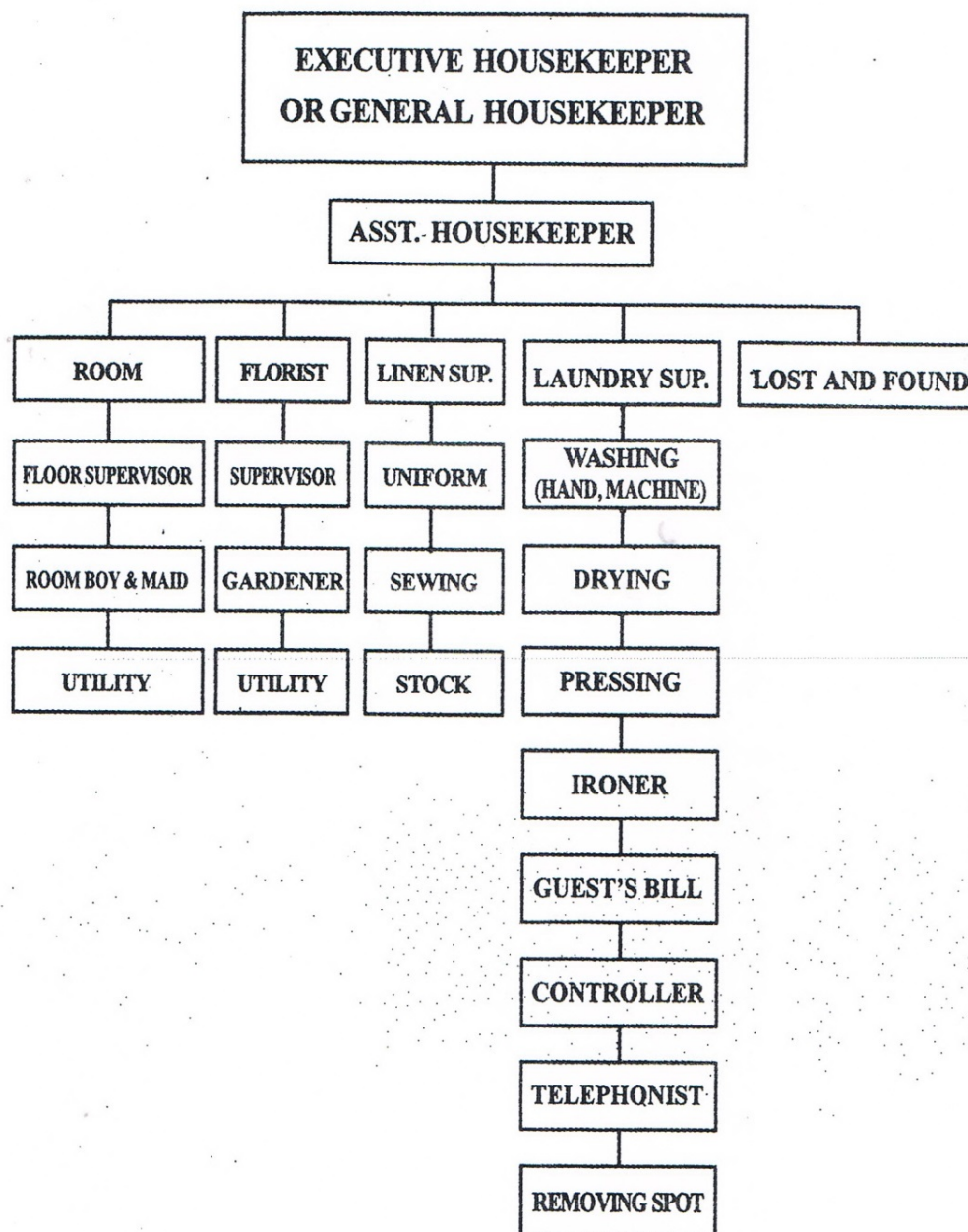
ภาพที่ 2.6 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนกแม่บ้าน แบบที่ 4
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 18)

แบบที่ 5



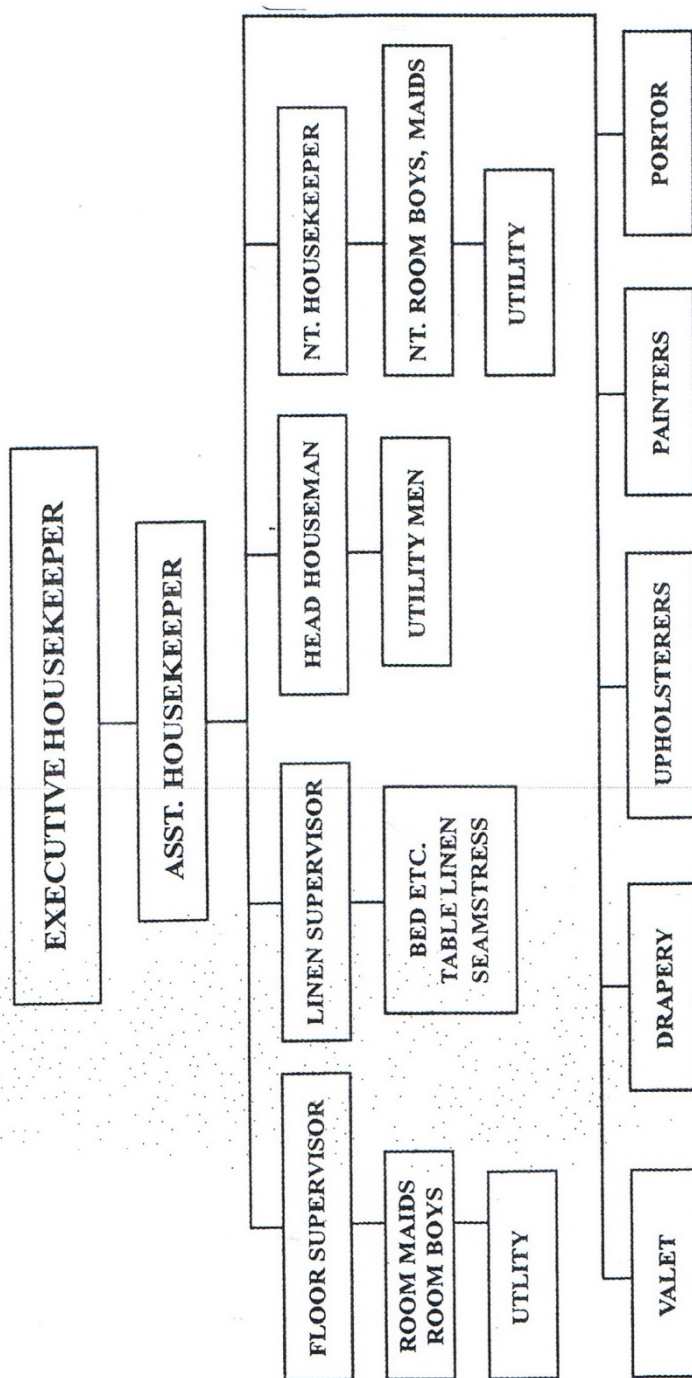
ภาพที่ 2.7 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนกแม่บ้าน แบบที่ 5
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 19)

แบบที่ 6



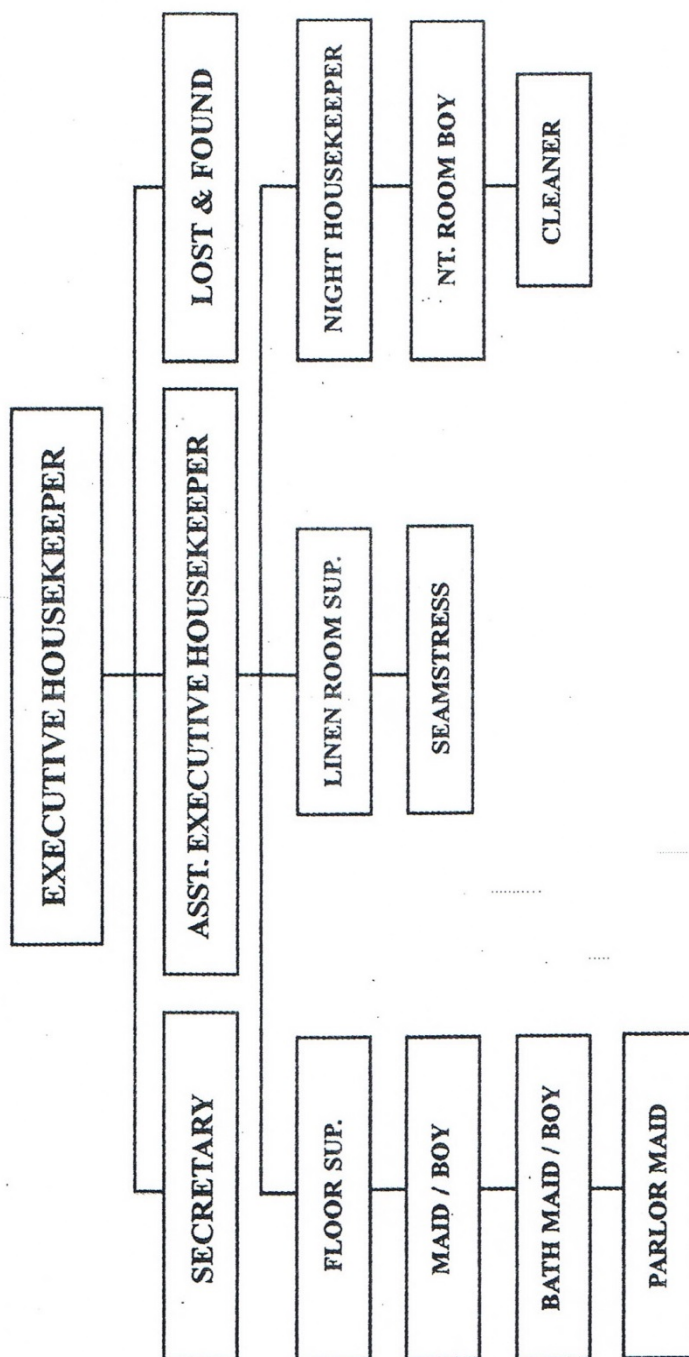
ภาพที่ 2.8 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนกแม่บ้าน แบบที่ 6
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 20)

แบบที่ 7



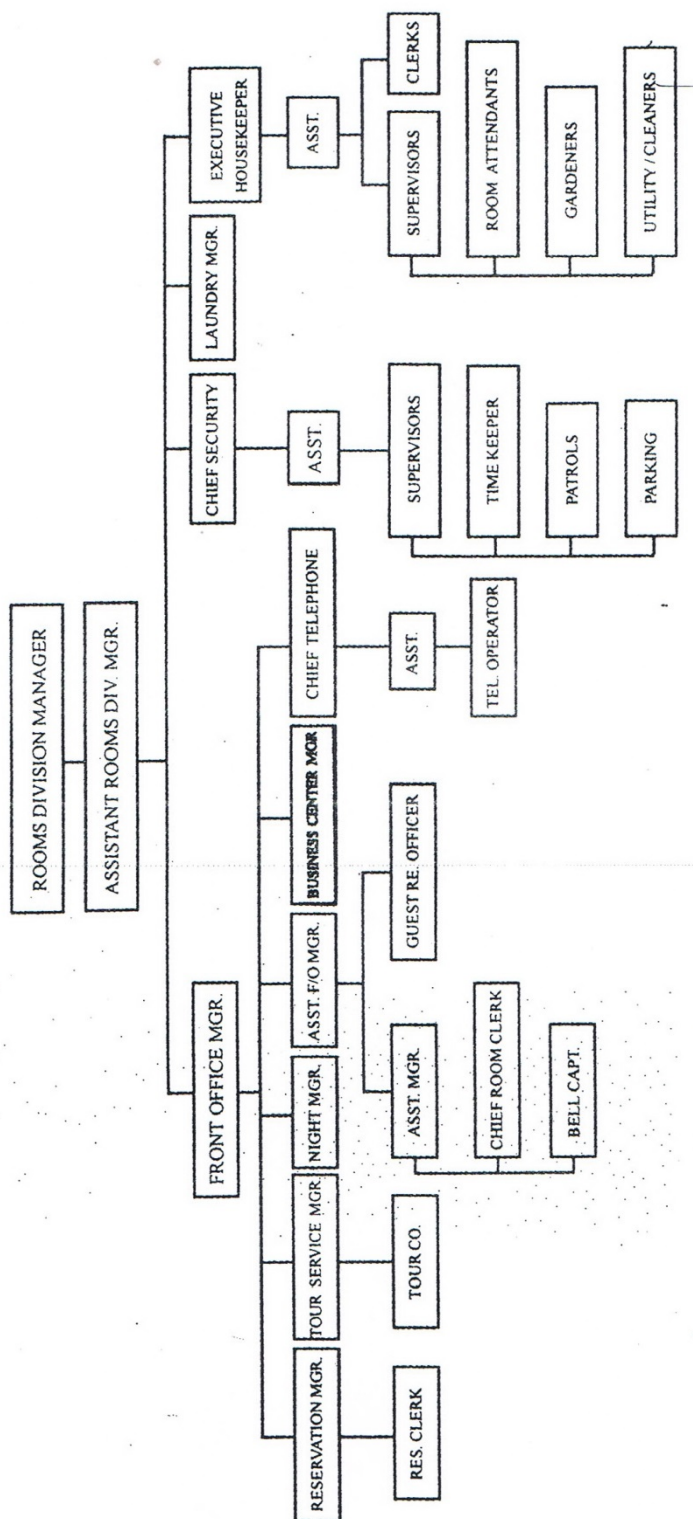
ภาพที่ 2.9 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 7
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 21)

แบบที่ 8



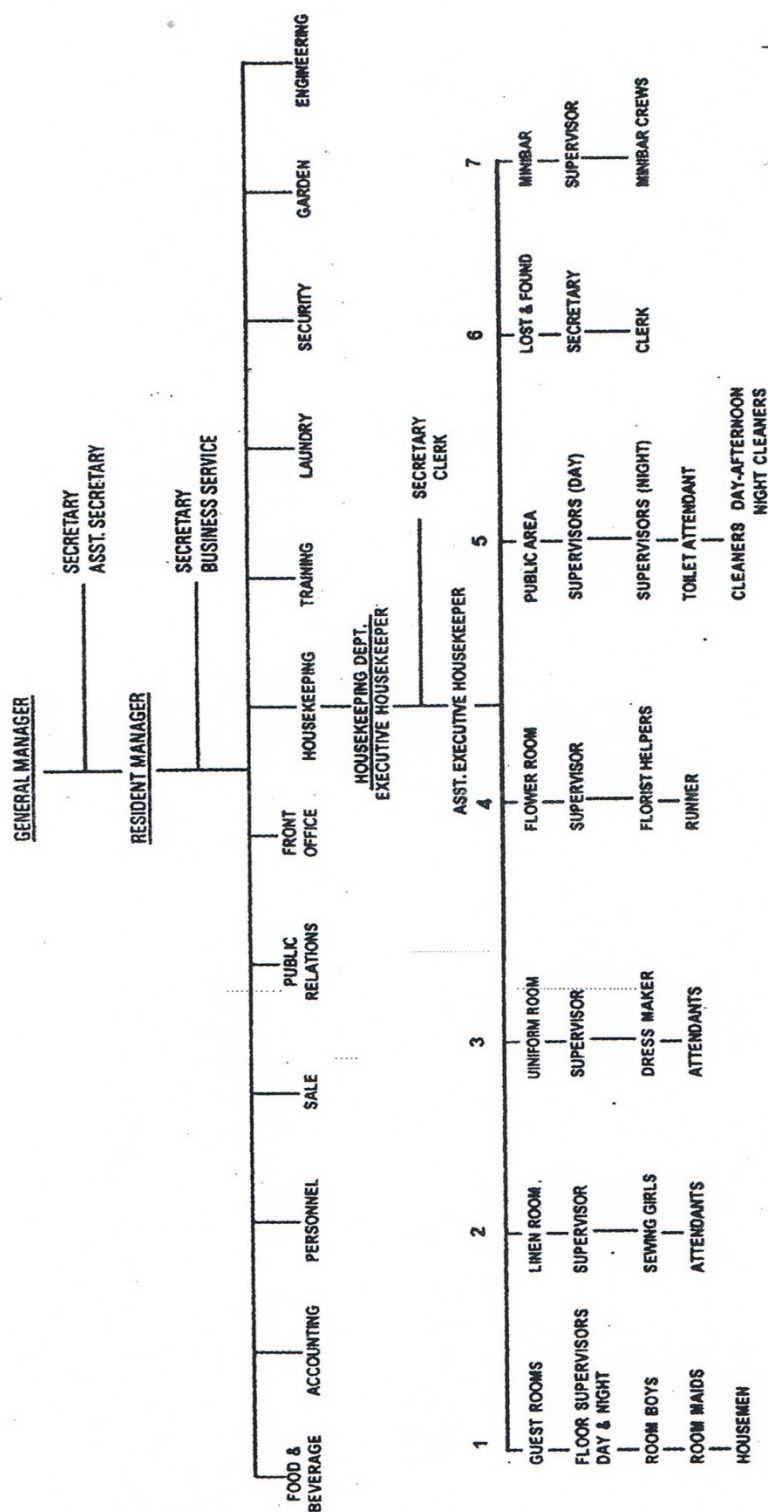
ภาพที่ 2.10 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนแม่บ้าน แบบที่ 8
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 22)

แบบที่ 9



ภาพที่ 2.11 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนกแม่บ้าน แบบที่ 9
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 23)

แบบที่ 10



ภาพที่ 2.12 แสดงการวางแผนบริหารงานในฝ่ายห้องพัก และแผนกแม่บ้าน แบบที่ 10
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 24)

4.2.1 การบริหารงานแผนกแม่บ้านฝ่ายห้องพัก

ในการการบริหารงานแผนกแม่บ้านฝ่ายห้องพักนั้น มีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 25 - 29)

1. ห้องพัก (Guest room) ห้องพักเป็นหัวใจของการทำงานของงานโรงแรม ตัวอย่างเช่นถ้ามีคนถามว่า “คุณทำงานโรงแรมอะไร มีห้องพักกี่ห้อง แยกเต็มไหม หรือมีแขกพักกี่เปอร์เซ็นต์” นั้นหมายความว่าการทำงานที่มีห้องพักมากและมีแขกเต็มย่อมมีเปอร์เซ็นต์การเข้าพักมาก สิ่งเหล่านี้คือ รายรับที่สามารถเลี้ยงโรงแรมได้ จะยกตัวอย่างง่าย ๆ ถ้าแขกเข้าเต็มหรือเปอร์เซ็นต์การเข้าพักสูงก็หมายความว่า จะพำนักกิจการอื่น ๆ ให้ดีไปด้วย เช่น ห้องอาหารมีคนเข้าไปรับประทานมากขึ้น เป็นต้น

ตัวอย่างการทำงานในห้องพักบุคลากรทำห้องพักที่เรียกว่ารুমบอยหรือรুমเมด นั้น บางโรงแรมจะมีระบบทำ 10 ห้องพักต่อ 1 คน แบ่งเป็น 3 Sections คือ A.B.C. (ขนาดห้อง 6x7 เมตร) ซึ่งเป็นขนาดที่เรียกว่า มาตรฐาน (Standard) มีเตียง 2 เตียง มีชุดรับแขก มีโต๊ะเขียนหนังสือ มีห้องน้ำขนาด 2x2.50 เมตร ซึ่งประกอบไปด้วย อ่างน้ำ โถส้วม โถปัสสาวะ ชั้นกระຈกสำหรับแต่งตัว ห้องนอน ตู้เย็น มินิบาร์ (Minibar) โทรทัศน์สี และปูพรมทุกห้อง ฯลฯ

เวลาทำงานของแผนกห้องพักแบ่งเป็นดังนี้ ชั้นหนึ่งหนึ่งจะมีห้องพักประมาณ ชั้นละ 30 ห้อง ซึ่งมีบุคลากรประจำห้องพักที่แบ่งเป็นรอบ ๆ รอบเช้าเข้าเวร 7.00-15.00 น. ชั้นละ 3 คน ทำคนละ 10 ห้อง รอบบ่ายเข้าเวร 14.30-23.00 น. ชั้นละ 2 คน ทำงานร่วมกันเป็นทีม รอบกลางคืน ตั้งแต่เวลา 22.30 น. จนถึงสว่าง รอบดึกนี้จะมีบุคลากรทำห้องพักอยู่ประจำ ในสำนักงานแม่บ้านเพียง 4 คน รวมทั้งซูเปอร์ไวเซอร์ 1 คนเท่านั้นที่บริการแขก ถ้าแขกต้องการอะไรก็เรียกเป็นพิเศษ ซึ่งปกติมักจะไม่มีแขกเรียกเพราะเป็นเวลาดึกมากแล้ว

2. ห้องผ้า (Linen room) ห้องผ้าคือห้องที่เก็บผ้าทุกชนิดของโรงแรมจะเรียกว่า เป็นหัวใจของแผนกแม่บ้านก็เป็นได้ งานในห้องนี้จะประกอบไปด้วย

Linen supervisor ทำหน้าที่ คือ

ก. เตรียมงบประมาณแต่ละแผนกของแต่ละปี เช่น แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกแม่บ้าน ฯลฯ

ข. ตรวจนับและควบคุมสต็อกผ้าซึ่งจะต้องทำทุก ๆ 3 เดือน

ค. ดูแลและควบคุมปฏิบัติงานในห้องผ้า

Sewing girl ทำหน้าที่

ก. ซ่อมผ้าชนิดต่างๆ

ข. เย็บผ้าชนิดต่างๆ

Linen attendant ทำหน้าที่คัดเลือกผ้าที่เสียหายนำไปซ่อมหรือเตรียมสำหรับใช้ทำเป็นผ้าอย่างอื่นต่อไป

ผ้าในที่นี้หมายถึง ผ้าที่ใช้ในแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกแม่บ้านมีผ้าปูที่นอน ปลอกหมอน ผ้าเช็ดตัว ผ้าเช็ดหน้า และผ้าเช็ดเท้า เป็นต้น แผนกอาหารและเครื่องดื่มก็มีผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดมือ ผ้าเช็ดโต๊ะ ผ้าเช็ดแก้ว ผ้าเช็ดขาม และผ้าที่ใช้ทำความสะอาดต่าง ๆ เป็นต้น สองแผนกนี้เป็นแผนกที่ใช้ผ้ามากที่สุด

3. ห้องเครื่องแบบบุคลากร (Uniform room) ห้องเก็บเสื้อผ้าของบุคลากรแผนกต่างๆ ภายในโรงแรม เช่นมีบุคลากรประมาณ 800 คน ใช้เครื่องแบบบุคลากรประมาณ 700 คน นอกนั้นไม่ได้แต่งเครื่องแบบบุคลากร เสื้อเครื่องแบบเหล่านี้จะแยกประเภทเป็นแต่ละแผนกไป ถ้าชนิดใดใช้ร่วมกัน เช่น เสื้อเชิ้ตใช้ตามขนาดก็เรียงไว้เป็นขนาดเพื่อสะดวกในจัด - จำย อย่างนี้เป็นต้น บุคลากรของห้องมี ดังนี้

Uniform supervisor ทำหน้าที่

ก. ผู้ดูแลและควบคุมเครื่องแบบบุคลากรทั้งหมด ทำงบบประมาณประจำปี ปกติบุคลากรที่ใช้เครื่องแบบทุกคนจะได้ปีละ 3 ชุดต่อ 1 คน แต่เราต้องตรวจว่าบางคนอาจจะใช้น้อยหรือมากกว่าแล้วแต่ความจำเป็น รวมทั้งพิจารณาถึงเนื้อผ้าว่า เป็นวัสดุที่เป็นอันตรายหรือไม่เหมาะสมกับงานที่ต้องทำหรือไม่

ข. Check / Control stock ของเครื่องแบบบุคลากร

ค. จัดหาเสื้อผ้าเนื่องในโอกาสพิเศษ งานประเพณีต่างๆ เช่น งานคริสต์มาส งานลอยกระทง เป็นต้น

Dress maker คือ คนเย็บและซ่อมเครื่องแบบของบุคลากร หรือบางครั้งก็ซ่อมหรือเย็บผ้าของแขกบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ

Uniform attendant จัดและแจกเครื่องแบบต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกแผนก

4. ห้องดอกไม้ (Decoration / Flower room) ห้องดอกไม้เป็นหน่วยงานที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของแผนกแม่บ้าน งานห้องนี้จะเริ่มตั้งแต่ 7.00 - 17.00 น. หรือเลิกช้ากว่านั้น ถ้างานดอกไม้ไม่เสร็จ ห้องดอกไม้จะมีหน้าที่จัดดอกไม้ทุกชนิดในโรงแรม เช่น ห้องพักทุกห้อง ห้องอาหารทุกห้อง งานจัดเลี้ยงต่าง ๆ ทุกงาน สำนักงานและบริเวณสาธารณะในโรงแรม

Florist supervisor จะมีหน้าที่

ก. พิจารณาว่าจะจัดตกแต่งในงานแต่ละครั้งอย่างไร ค่าใช้จ่ายแต่ละงานประมาณเท่าไร และจะใช้ดอกไม้ชนิดไหน

ข. พบปะกับเจ้าของงานต่าง ๆ ที่จะมาจัดงานเมื่อต้องการดอกไม้พิเศษ

ค. จัดงบประมาณในการใช้จ่ายต่าง ๆ ของแผนกนี้

ง. วางแผนงานที่จะจัดและตกแต่งสถานที่ต่าง ๆ ในแต่ละเทศกาล เช่น งานคริสต์มาส งานลอยกระทง และงานอื่น ๆ



ภาพที่ 2.13 การตกแต่งในโอกาสพิเศษของแผนกดอกไม้, Millennium Hotel, Christchurch NZ.
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 27)

Florist Helper หรือช่างทำดอกไม้มีหน้าที่จัดดอกไม้ทุกชนิดที่ซูเปอร์ไวเซอร์มอบหมายให้

Runner คือ บุคลากรชายสำหรับช่วยเก็บกวาดดอกไม้ หรือส่งดอกไม้ไปที่ต่าง ๆ

Decoration ในที่นี้หมายถึง การตกแต่งในงานพิธีหรืองานนักขัตฤกษ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีเกือบทุกเดือน

5. บริเวณสาธารณะ (Public area) ในโรงแรมหมายถึง สถานที่ที่มีใช้ห้องพัก สถานที่เหล่านี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกแม่บ้าน มีห้องอาหาร สรรว่ายน้ำ สวน ห้องโถง ห้องลิฟต์เกอร์ของบุคลากร และห้องทำงานรวมทั้งห้องน้ำทุกแห่งในโรงแรม การดูแลหมายถึง การทำความสะอาดและตกแต่งให้สวยงามการทำงานของบุคลากรเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 รอบ เช่นเดียวกับบุคลากรอื่น ๆ คือ 7.00 - 15.30 น., 14.30 - 23.30 น., 23.30 - 7.00 น. บุคลากรทุกคนจะได้รับการฝึกให้รู้จักเครื่องสุขภัณฑ์ เครื่องเฟอร์นิเจอร์ หินอ่อน พรม แล้วแต่ว่าสถานที่ใดมีอะไรเป็นส่วนประกอบที่จะต้องดูแลรักษา นอกจากนี้แล้วยังมีโอกาสเรียนรู้เรื่องเครื่องใช้ต่าง ๆ น้ำยาเคมีต่าง ๆ รวมทั้งการใช้งานที่ถูกต้อง และอันตรายจากการใช้ที่ไม่ถูกต้องบุคลากรจะต้องเรียนรู้เพื่องานในหน้าที่และความปลอดภัยของตนเองด้วย

การทำงานบางครั้งจะทำโดยแยกเป็นแห่ง ๆ ในเขตความรับผิดชอบ และทำประมาณเดือนละ 1 หรือ 2 ครั้ง จะทำงานกันเป็นกลุ่ม โดยหัวหน้างานเป็นฝ่ายวางแผนงาน ตกลงและปรึกษาหารือ แล้วแจ้งแผนงานเหล่านี้ให้บุคลากรที่จะทำทราบโดยจัดทำเป็นตารางงาน เป็นต้น



ภาพที่ 2.14 Cleaner บนเรือ Scandinavian Seaways
ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 28)

6. Lost & Found จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เป็นภาษาอังกฤษ เพราะสันและมีความหมาย คือ แผนกเก็บและรักษาของที่แกล้มทิ้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการลืมไว้ในห้องพักหรือคืนห้อง (Check out) ไปแล้ว หรือลืมทิ้งไว้ในที่ต่าง ๆ ของโรงแรม ผู้ที่พบเห็นหรือเก็บได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรของโรงแรมหรือใครก็ตาม ต้องนำมาส่งไว้ที่ Lost & Found ซึ่งจะได้ลงบันทึกในสมุดเพื่อเก็บไว้คืนเจ้าของต่อไป จะกำหนดระยะเวลาไว้ประมาณ 3 ถึง 6 เดือน เมื่อพ้นกำหนดไปแล้วไม่มีผู้ใดทวงถามก็จะคืนให้กับผู้ที่พบเห็นหรือเก็บได้ บริการนี้จัดไว้ในแผนกแม่บ้าน และเสมียนที่อยู่ในสำนักงานแม่บ้านเป็นผู้ดูแล

7. มินิบาร์ (Minibar) เป็นงานที่เพิ่มใหม่ในห้องพักเป็นส่วนที่ทำรายได้ อย่างหนึ่ง ในโรงแรมปัจจุบัน เพราะเป็นบริการที่สะดวกสบายสำหรับแขกผู้มาพักไม่ต้องรอแผนก Room service

หน้าที่ของ Minibar crews คือ

1. ทำหน้าที่เก็บแก้ว ล้างแก้ว เติมน้ำแข็ง เติมขวดเครื่องดื่มในตู้เย็นให้เต็มจำนวนหรือให้ครบตาม Minibar menu
2. ทำรายงานรวมยอดขายส่งแม่บ้านทุกวัน
3. ทำรายงานเพื่อเก็บเงินในบิลของแขกทันที
4. ห้ามแขกจ่ายเงินบนชั้นจะต้องแจ้งให้จ่ายเงินผ่าน Front desk ตามราคาใน Minibar menu
5. แผนกแม่บ้านจะควบคุมการทำงานประจำวัน แต่บางแห่ง Minibar crews จะสังกัดฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม



ภาพที่ 2.15 Closet & Minibar, Grand hotel wiesles, Graz. Austria. และ Minibar, Gardens Parkroyal Queenstown, NZ.

ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 29)

หน้าที่ของ Minibar Supervisor คือ

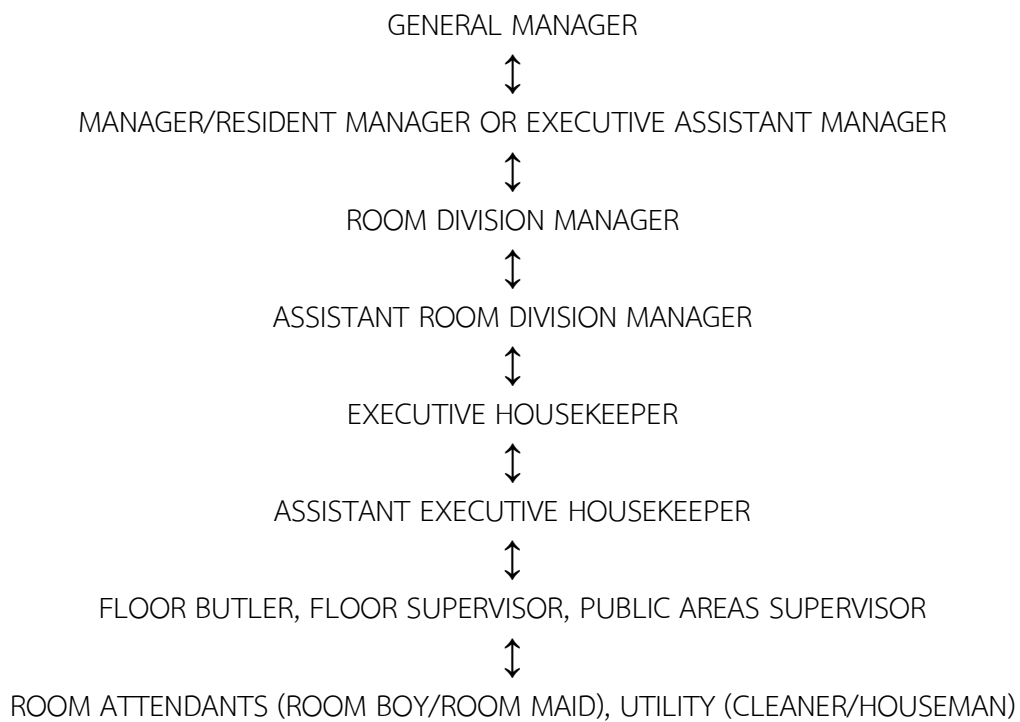
1. ตรวจยอดขายจริงประจำวันของแต่ละห้องทั้งหมด
2. หายอดเบิกที่ต้องเบิกเพิ่มเติมทุกวัน
3. ทำรายงานและสำเนาใบเสร็จให้ Front office ประจำวัน
4. ครบ 15 วันจะต้องหายอดเบิกให้เต็มตามจำนวนแต่ละชั้น
5. สิ้นเดือนจะต้องตรวจนับของในสต็อก
6. แม่บ้านจะตรวจนับจากของจริงเพื่อขอเบิกจากคลังใหญ่อีกครั้ง



ภาพที่ 2.16 ตัวอย่างเอกสารเป็นข้อเตือนใจสำหรับผู้เข้าพักเกี่ยวกับ Minibar stock

ที่มา: ขจิต กอบเดช (2554, หน้า 29)

สรุปสายงานการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาของโรงแรมในแผนกแม่บ้าน



ภาพที่ 2.17 สรุปสายงานการปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาของโรงแรมในแผนกแม่บ้าน

4.4 ตัวอย่างหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องกับแผนกแม่บ้าน

4.4.1 ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Rooms division manager)

ผู้จัดการฝ่ายห้องพักทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการปฏิบัติงานวันต่อวันในทุกแผนกที่เกี่ยวข้องกัน

ตัวอย่างการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. รับผิดชอบและดูแลแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ประสานงานกับแผนกงานส่วนหน้าและฝ่ายขายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับจำนวนห้องพักที่ว่างอยู่และอัตราราคาห้องพัก
3. จัดทำนโยบายเกี่ยวกับอัตราค่าห้องพัก การจ่ายเงินมัดจำของลูกค้า การยกเลิกการจอง ทั้งนี้ต้องผ่านการอนุมัติของฝ่ายบริหาร
4. ควบคุมสถานภาพทางด้านห้องพัก โดยการกำหนดจำนวนห้องพักไว้สำหรับลูกค้าที่เข้ามาเป็นคณะและลูกค้าอิสระ
5. แสวงหาและพัฒนา นโยบายการตลาดในประเทศร่วมกับผู้จัดการฝ่ายขาย
6. เอาใจใส่เรื่องความเปลี่ยนแปลงในประเทศในรูปของอัตราการเข้าพัก (Occupancy) ราคาห้องพักและกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายการตลาดของคู่แข่งชั้นต่าง ๆ (Marketing strategy of competitions) ทั้งนี้จะได้แนะนำเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ให้ฝ่ายบริหารทราบอยู่เสมอ
7. ทำประมาณการรายได้ส่วนห้องพักเป็นประจำทุกเดือน ทุก 3 เดือนและรายปีรวมทั้งทำงบประมาณต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านห้องพักด้วย
8. ประสานงานกับแผนกแม่บ้านและแผนกงานส่วนหน้าในการกันห้องพักไว้เพื่อการซ่อมแซม
9. กำหนดคุณสมบัติและจำนวนบุคลากรให้เพียงพอกับความจำเป็นของแผนกต่าง ๆ ในส่วนที่ตนรับผิดชอบ เช่น งานรักษาความปลอดภัย งานส่วนหน้า งานแม่บ้าน ฯลฯ
10. รับผิดชอบการดำเนินงานและพัฒนางานในหน้าที่ของบุคลากรระดับสูงในแผนก เพื่อให้เกิดสมรรถภาพในการทำงาน
11. เสนอแนะวิธีการที่จะเพิ่มพูนกำไรในแผนกที่รับผิดชอบแก่ฝ่ายบริหาร
12. ให้ความร่วมมือและประสานงานกับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกซักรีดแผนกห้องผ้า

4.4.2 ผู้จัดการแผนกซักรีด (Laundry manager)

ผู้จัดการแผนกซักรีดทำหน้าที่บริการงานซักรีดทั้งที่เป็นของลูกค้า เครื่องแบบบุคลากร และเครื่องใช้ประเภทผ้าทั้งหมดที่ใช้ในโรงแรม

ตัวอย่างการปฏิบัติงาน

1. ออกตรวจพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด ตรวจวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานซักรีดให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. วางแผนและทำตารางการซักกรีดให้ตรงกับความต้องการของแผนกแม่บ้าน รวมทั้งฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม

3. ประชุมแผนร่วมกับแผนกแม่บ้าน และฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อหารือเรื่องการซักกรีด ทำตารางและแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกและฝ่ายงานทั้งสองเพื่อให้มีขีดความสามารถในการรับงานพิเศษเป็นครั้งคราวได้

4. ดูแลการทำงานของบุคลากรในสำนักงานแผนกซักกรีดเกี่ยวกับรายงานซักกรีด ตารางการทำงาน และบันทึกอื่น ๆ

5. ดูแลการสอบสวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีถึงแผนกซักกรีด โดยประสานงานกับฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้

6. ประชุมบุคลากรในแผนกเพื่อชี้แจงวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน

7. ตรวจสอบสูตรการซักผ้าตลอดจนแก้ไขและปรับปรุงเมื่อเห็นว่าทำได้

8. ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบุคคลในเรื่องการว่าจ้างและแรงงาน

สัมพันธ์

สรุปงานของแผนกซักกรีด

1. การบริหาร ประกอบด้วย

ก. การบุคลากรและงบประมาณค่าจ้าง

ข. วางแผนการปฏิบัติงานประจำชั้น

ค. การปฏิบัติงานและควบคุมบันทึกต่างๆ

ง. งบประมาณและการเพิ่มเติมอุปกรณ์ การใช้ของใหม่แทนของเก่า

จ. การบำรุงรักษาและซ่อมแซม

ฉ. ติดต่อกับฝ่ายบัญชี ฝ่ายช่าง ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม แผนกจัดซื้อ

แผนกแม่บ้าน และแผนกงานส่วนหน้า

ช. แก้ไขและปรับปรุงตามข้อร้องเรียนหรือแนะนำของลูกค้า

ซ. เอกสารเผยแพร่ของโรงแรมในกรณีที่ได้รับจ้างซักกรีดจากบุคคลภายนอก

2. การเก็บและการนำส่ง ประกอบด้วย

ก. รับคำสั่งทางโทรศัพท์

ข. วิธีการเก็บ

ค. ขั้นตอนการบันทึกรายละเอียดสิ่งของ

ง. การคิดค่าบริการ

จ. วิธีการขนส่ง

ฉ. ลูกค้าที่จะคืนห้อง (Check out)

ช. การบริการพิเศษ

3. การซักกรีดให้ลูกค้า ประกอบด้วย

ก. การแยกชนิดและการทำเครื่องหมาย

ข. สูตรการซัก

ค. การรีดด้วยมือ, การรีดและพับด้วยเครื่องจักร

ง. การแยกชนิดและการบรรจุหีบห่อ

4. การซักกรีตของโรงแรม ประกอบด้วย

ผ้าของแผนกแม่บ้าน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม เครื่องแบบบุคลากร และงานพิเศษ เช่น การซักผ้าปูที่นอน ผ้าคลุมเตียง เป็นต้น ซึ่งมีขั้นตอนคือ การแยกชนิดของผ้า การซัก การทำให้หมาดและอบแห้ง การรีดและการพับ การเก็บการจำหน่ายผ้าที่หมดสภาพและการเพิ่มให้ครบจำนวน รวมทั้งการทดสอบ

5. การแบ่งหน่วยงานแผนกซักกรีต ประกอบด้วย

ก. หน่วยแยกชนิดของผ้าและการทำเครื่องหมาย

ข. หน่วยลบลอยเปื้อนบนผ้า

ค. หน่วยซัก

ง. หน่วยทำให้แห้ง, อบผ้า

จ. หน่วยรีดและพับ

ฉ. หน่วยงานผ้าชนิดพิเศษ เช่น ผ้าลูกไม้ ผ้าแพร ผ้าขนสัตว์

ช. หน่วยงานเครื่องแบบบุคลากร

4.5 ความสำคัญของงานแม่บ้าน

คนส่วนมากคิดว่าพยาบาล เลขานุการ และแม่บ้านต้องเป็นผู้หญิง ความจริงแล้วไม่มีอาชีพใดจะทำนายทั้งชายและหญิงได้ดีเท่ากับอาชีพแม่บ้าน เรามักจะพบเห็นกันว่าผู้หญิงมีอาชีพเป็นแม่บ้านกันมาก แต่อย่าด่วนสรุปว่าผู้หญิงเท่านั้นที่มีลักษณะของแม่บ้าน เพียงแต่เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า ผู้หญิงมีโอกาสทำหน้าที่แม่บ้านได้มากกว่าเท่านั้น

หลายคนเข้าใจคำว่า “แม่บ้าน พ่อบ้าน” แบบผิด ๆ จะตีความว่า คือ “บุคคลที่คอยดูแลรักษาความเรียบร้อย” ที่จริงแล้ว “แม่บ้าน” เป็นหนึ่งในคณะผู้บริหารระดับสูง เป็นหน่วยงานที่เข้าทำงานในทุกพื้นที่ของโรงแรม เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมงานของแผนกต่าง ๆ ได้ดี สามารถมองเห็นการทำงานของทุกหน่วยได้ รวมถึงสามารถเป็นผู้สังเกตว่าเขามีปฏิกริยาอย่างไรต่อโรงแรม ถือได้ว่า “แม่บ้านเป็นหูเป็นตาของผู้จัดการ” หากผู้จัดการรู้จักใช้แม่บ้านให้เป็นประโยชน์จงจำไว้ว่าหลาย ๆ อย่างแม่บ้านได้รับรู้ ได้เห็น และรับฟังมานานมากกว่าผู้จัดการ หากผู้จัดการต้อนรับแม่บ้านและรู้จักฟังบ้างจะทำให้งานดีขึ้น

สิ่งที่ผู้จัดการมักผิดพลาด คือ การที่คิดว่าการบริหารของตนเป็นจุดสุดท้ายในงานโรงแรม โดยลืมคิดไปว่า “สินค้า” ที่โรงแรมขายคือ ห้องโถง ทางเดิน ห้องพัก ห้องประชุม ภัตตาคาร ฯลฯ คุณภาพของสินค้าจะบ่งให้เห็นความสำเร็จของ “การค้า” ผู้ที่จะเป็นคนตัดสินคุณภาพดังกล่าวไม่ใช่ผู้จัดการแต่เป็นแขก เมื่อแขกก้าวเข้าโรงแรมเป็นครั้งแรก จุดที่สร้างความประทับใจคือ โต๊ะลงทะเบียนไปจนถึงลิฟต์ ไม่ว่าจะมีความประทับใจเพียงใด แต่พอแขกก้าวเข้าห้องพักและพบกับเครื่องประดับที่เก่าคร่ำคร่า อากาศเหม็นอับ ฯลฯ ความประทับใจดังกล่าวจะหายไป แล้วโรงแรมก็จะเสียลูกค้าไปทันที ดังนั้นห้องพักคือหัวใจของโรงแรมและผู้ดูแลจัดการห้องพักก็คือ “แม่บ้าน”

เครื่องหมายยอดเยี่ยมของโรงแรมอยู่ที่คุณภาพของการดูแลโรงแรม แยกอาจติดใจความหรูหราของโรงแรม เอกลักษณ์ของโรงแรมทำเลที่ดีของโรงแรม และอะไรอื่น ๆ อีกมาก แต่สิ่ง ที่จะดึงดูดให้แขกกลับมาพักโรงแรมอีกมีอยู่อย่างเดียวคือการดูแลความสะอาดของโรงแรม ซึ่งเป็นหน้าที่ของแผนกแม่บ้าน จึงเป็นหน่วยงานที่มีขอบข่ายความรับผิดชอบกว้างมาก แม่บ้านต้องควบคุมการทำงานชั่วโมงต่อชั่วโมงอย่างใกล้ชิด การว่าจ้าง การฝึกฝน และการควบคุมบุคลากร ในหน่วยงานนี้เป็นงานที่ทำทนายไม่หยุดหย่อน แม่บ้านที่ดีต้องรู้จักเสาะหาบุคลากรที่มีพรสวรรค์ เพื่อฝึกเขาให้มีความชำนาญ เรียกร้องให้ทำงานมาก และสนับสนุนให้เขาภูมิใจในงานและปรับปรุงคุณภาพของห้องพักให้ตรงตามความต้องการแขก

แม่บ้านต้องรับผิดชอบทรัพย์สินอันมีค่ามหาศาลของโรงแรม แม่บ้านจึงควรตื่นตัวในผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เทคนิคใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ประหยัด หน้าที่อันสำคัญที่สุดของแม่บ้านก็คือ หน้าที่ประสานงานช่วยเหลือและสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆไม่มีโรงแรมไหนที่อยากในแขกเข้าห้องพัก ทั้ง ๆ ที่ห้องพักยังไม่เสร็จ แม่บ้านต้องเป็นผู้ให้คำรับรองแก่โต๊ะลงทะเบียนถึงจำนวนห้องที่จะรับแขกเข้าพักได้ในแต่ละวัน ยิ่งอุตสาหกรรมโรงแรมขยายขอบข่ายกว้างขวางมากขึ้น สามารถติดต่อสำรองห้องพักได้ทั่วถึง คำรับรองเรื่องห้องพักของแม่บ้านก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญของแม่บ้านถึงขนาดตั้งให้เป็นหนึ่งในคณะผู้วางแผนการบริหารทั้งหมดของโรงแรม เป็นผู้ร่วมรับผิดชอบในงบประมาณ นโยบายการบริหารบุคคล และการตีค่าของการบริหารงาน

โรงแรมเป็นธุรกิจในการให้เข้าพัก แต่สำหรับมวลสมาชิกในสังคมมองโรงแรมมีความหมายต่างกันไป นักธุรกิจมองโรงแรมเป็นที่ที่เขาจะมาโฆษณาขายสินค้า หรือรับประทานอาหารกับลูกค้าพิเศษ คนอื่นมองเป็นที่ที่จะมาพบปะสังสรรค์กันเป็นการส่วนตัวอาทิตย์ละครั้งหรือเดือนละครั้ง ส่วนที่เลื่อมมองโรงแรมเป็นที่ที่จะจัดงานสังสรรค์เต้นรำกันได้ ไม่ว่าจะมองกันอย่างไรในแง่จุดที่สำคัญคือ ห้องโถง แม่บ้านต้องรับผิดชอบ สร้างบรรยากาศที่ดี คงบรรยากาศที่ดีไว้ ต้องร่วมงานใกล้ชิดกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกช่าง แผนกบัญชีและแม้กับผู้จัดการ เพราะจะช่วยให้ผู้จัดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดี ผู้จัดการต้องร่วมมือกับแผนกเหล่านี้ และผู้จัดการต้องคอยตรวจสอบดูแลทุกซอกทุกมุมของโรงแรมเองทุกปี เพื่อสำรวจว่าต้องเปลี่ยนอะไรเพื่อให้อยู่ในสภาพที่ดีอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โรงแรมบางแห่งตั้งเป็นโครงการปรับปรุงเครื่องประดับตกแต่งเลยทีเดียว ผู้จัดการของโรงแรมบางแห่งใช้เวลา 1 วันต่อสัปดาห์ ตรวจสอบทุกจุดของห้องพักสลับกับการตรวจสอบสถานที่สาธารณะที่จะใช้ต้อนรับแขก ไม่ว่าจะเป็นห้องประชุม ภัตตาคาร ห้องโถง และแม้กระทั่งทางเดินเท้า หากพบจุดบกพร่องแม้แต่เล็กน้อยจะแก้ไขทันที กล้าลงทุนถึงขนาดยอมเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์หากว่าแขกขอร้อง

ปัจจุบันจากการสำรวจ พบว่า อุตสาหกรรมโรงแรมขยายตัวอย่างกว้างขวาง โรงแรมหลายแห่งเชื่อมต่อเป็นสาขาของกันและกัน ทำให้อุตสาหกรรมโรงแรมทำรายได้ปีละเป็นพัน ๆ ล้านบาท ไม่ว่าอุตสาหกรรมโรงแรมจะขยายใหญ่อย่างไรไม่ว่าจะพยายามพัฒนาวิชาการโรงแรมมาขนาดไหน อย่างไรก็ดีเท่าที่ผ่านมาศาสตร์ว่าด้วยงานแม่บ้านยังเป็นศาสตร์ในระดับต้นอยู่ ศาสตร์เรื่องนี้ น่าจะขยายตัวอย่างหรูหราสูงส่งตามสภาพการขยายตัวของอุตสาหกรรมโรงแรม แต่ไม่ว่าเราจะสำรวจอุตสาหกรรมโรงแรมแห่งใด เราจะพบเพียง “ตำรา” ของ “งานแม่บ้านขั้นพื้นฐาน” เท่านั้น ส่วนมากแล้วมักใช้โรงแรมเป็นห้องทดลองเทคนิคใหม่ ๆ ระบบใหม่ ๆ ในการดูแลรักษาเท่านั้น

เอกสารที่น่าเชื่อถือฉบับแรกเกี่ยวกับงานแม่บ้านเป็นกฎ 282 ข้อที่ฟลอเรนซ์ ดันนิงแฮม (Florence Dunning Ham) ผู้จัดการแผนกแม่บ้านของโรงแรมในเครือชาย Sheraton เขียนไว้ เธอให้ชื่อว่า “การตรวจสอบคุณภาพ” ในเอกสารนี้เธอเสนอให้มีผู้จัดการฝ่ายแม่บ้าน 2 คน แบ่งงานตรวจสอบกันเป็น 2 เขต ในแต่ละเขตยังมีแบ่งเป็นส่วน ๆ มี “คณะผู้ตรวจสอบคุณภาพ” ในแต่ละส่วนไปเลย การตรวจสอบคุณภาพใช้มาตรฐาน “ตามทัศนคติของแขก” เธอถือคติที่ว่า มีแต่แผนกแม่บ้านเท่านั้นที่จะช่วยให้คุณภาพสินค้าที่โรงแรมจะขายอยู่ในสภาพครบครัน

ต่อมา Holiday Inn ได้ตั้ง Holiday Inn University สอนวิชาการโรงแรมโดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยนี้และยังได้กำหนดหน้าที่ของแม่บ้านไว้ 4 อย่างด้วยกันคือ

1. การจัดบุคคล อุปกรณ์ และพัสดุสำรอง
2. การบำรุงรักษาอาคาร เสื้อผ้า และเครื่องแต่งกาย
3. การควบคุมค่าใช้จ่าย
4. การจดบันทึก

จุดที่มหาวิทยาลัยใช้เวลาศึกษามากที่สุดคือ “การบริหารบุคคล” ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาอันดับแรก ดังนั้นแม่บ้านที่ดีต้องเป็นผู้มี “ชั่วโมงบินสูง” ประการต่อมาคืองบประมาณต้องมีให้มากพอที่จะดึงดูดบุคลากรที่ดีไว้ได้พร้อมกับต้องพอที่จะรักษาสິงของให้อยู่ในสภาพที่ดีเสมอได้ด้วย แผนกแม่บ้านต้องได้รับการสนับสนุนได้รับกำลังใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง ตลอดเวลาจะทำให้งานแผนกแม่บ้านมีคุณภาพดี กลุ่มโรงแรมในเครือ Holiday Inn ให้ความสำคัญกับแผนกแม่บ้านถึงขนาดที่ว่า ใช้การดูแลบ้านเป็นเครื่องตัดสินได้เลยว่า ผู้จัดการแต่ละสาขาจะได้รับการเลื่อนขั้นในแต่ละปีหรือไม่ (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 35-37)

4.6 ขอบข่ายความรับผิดชอบของงานแม่บ้าน

คนทั่วไปเมื่อคิดถึงงานแม่บ้านก็มองเห็นแต่การทำเตียง เทชักโครก เทขยะ ล้างห้องน้ำ เปลี่ยนผ้าเช็ดตัว ความจริงงานแม่บ้านกว้างกว่านั้น เริ่มตั้งแต่ดูแลเสื้อผ้า เครื่องประดับที่เป็นผ้าเพอร์นิเจอร์ ไม่เพียงแต่ทำความสะอาดเท่านั้น ยังต้องบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีตลอดเวลา หากชำรุดต้องจัดการซ่อมหรือเปลี่ยนใหม่

แม่บ้านต้องดูแลตั้งแต่หน้าบ้าน ห้องน้ำในห้องพัก ตลอดไปจนถึงครัวและหลังบ้าน มีแค่แผนกช่างเท่านั้นที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของแม่บ้าน

แผนกช่างต่าง ๆ ของโรงแรม เช่น ช่างประปา ช่างไฟ และแม้กระทั่งช่างไม้ในปัจจุบันช่างที่มีฝีมือจริง ๆ ต้องเป็นช่างที่เข้าใจศาสตร์ของงานแม่บ้านด้วย งานแม่บ้านนี้จะต้องมีความเข้าใจทะลุปรุโปร่งในด้านการทำความสะอาด พัดฝุ่น อุปกรณ์ และเทคนิคต่าง ๆ ที่ใหม่ ๆ ในเวลาเดียวกันต้องสามารถใช้สิ่งของต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ฝึกฝนให้ชำนาญในงานที่ตนทำ และเชี่ยวชาญเพื่อจูงใจลูกน้องให้ทำงาน

งานการทำความสะอาดไม่ใช่งานที่จะทำได้ง่าย ๆ นอกจากทำความสะอาดห้องนอน ห้องน้ำ ห้องอาหาร ห้องประชุมแล้ว ยังต้องรู้จักการทำความสะอาดครัว เตา แฝงสวิตช์ไฟฟ้า และแก้วที่มีราคาใบละ 1,000 บาทด้วย ตัวแม่บ้านเองต้องร่วมมือกับผู้ออกแบบตกแต่งภายในในการคัดเลือกเครื่องตกแต่ง เปลี่ยนแปลงเครื่องตกแต่ง หรือแม้แต่ของเล็ก ๆ เช่น คัดเลือกที่วางสบู่

ที่เชี่ยวชาญ นอกจากนั้นยังต้องรู้เรื่องการบัญชี โภชนาการ การอนามัย การจดบันทึก และ ความชำนาญในการว่าจ้างและใช้บุคลากร (ขจิต กอบเดช, 2554, หน้า 37-38)

ตอนที่ 5 บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ

5.1 ลักษณะบุคลิกภาพโดยรวมของผู้ให้บริการ

นักจิตวิทยาแบ่งลักษณะบุคลิกภาพของมนุษย์ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะดึงดูด ลักษณะเป็นกลาง และลักษณะผลักไส แต่ละลักษณะจะส่งผลถึงการแสดงออกของมนุษย์ที่แตกต่าง กันออกไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของคาร์ล กุสตาฟ จุง (Carl Gustav Jung) ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพ การแสดงออกของมนุษย์ โดยแบ่งบุคลิกภาพเป็นกลุ่มเก็บตัว (Introvert) กลุ่มแสดงตัว (Extrovert) และกลุ่มเป็นกลาง (Ambivert) ซึ่งในแต่ละกลุ่มก็จะมีข้อดีข้อเสียรวมอยู่ด้วย คนทั่วไปจะมีทั้ง 2 ลักษณะผสมกันไป นั่นก็ คือ กลุ่มเป็นกลาง แต่บางคนอาจจะโน้มเอียงไปทางกลุ่มเก็บตัว บางคน โน้มเอียงไปทางแสดงตัว ซึ่งก็ส่งผลถึงความเหมาะสมในการเลือกอาชีพ (กิตรัตน์ พิมพ์ภาพรณ์, 2557, หน้า 66-67)

ในฐานะที่ต้องทำงานด้านบริการ ผู้ให้บริการควรสำรวจตนเองว่ามีบุคลิกภาพในลักษณะ ใด เหมาะกับหน้าที่การงานและสังคมที่ตนเองอยู่หรือไม่ หากพบข้อบกพร่องจะต้องหาแนวทางใน การแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บุคลิกภาพดีขึ้น มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับในสังคม

ลักษณะบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ สามารถพิจารณาบุคลิกภาพที่ดีได้กว้าง ๆ ดังนี้

1. บุคลิกภาพภายนอก หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่สามารถเห็นได้ชัดเจน จากสภาพภายนอก

ผู้ให้บริการ ควรมีสภาพร่างกายที่แข็งแรง แต่งกายสะอาด สุภาพเรียบร้อย กิริยามารยาทสุภาพ ท่าทางร่าเริงแจ่มใส กระจกกระฉ่ง พูดด้วยน้ำเสียงและภาษาที่ชัดเจน ไม่เบา หรือดังเกินไป พูดจาฉะฉาน ภาษาที่ใช้เป็นภาษาที่คนทั่วไปเข้าใจ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล และถูกกาลเทศะ เป็นต้น

2. บุคลิกภาพภายใน หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่อยู่ภายใน เช่น อุดมคติจิตใจ คอ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก ต้องใช้เวลาในการสังเกต

ผู้ให้บริการ ควรมีความอดทนและอดกลั้นต่อสิ่งภายนอกที่มากระทบจิตใจ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นคนที่รับฟังความคิดเห็นและฟังข้อขัดแย้งของผู้อื่นด้วยอารมณ์ปกติ เป็นผู้มีวิจรรย์ญาณไตร่ตรอง สุขุม รอบคอบ ตัดสินใจได้เร็วและเหมาะสม วินิจฉัยปัญหาถูกต้อง ตามที่ควรจะเป็น และที่สำคัญคือ มีจิตใจในการรักบริการ เป็นต้น

5.2 คุณสมบัติของผู้ให้บริการ

ลักษณะงานและสินค้าของธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยว มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัย สำคัญที่สุดส่วนหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการและเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้ธุรกิจบริการ ดำเนินต่อไปได้และประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจ บริการล้มละลายได้เช่นกัน ดังนั้น บุคคลผู้ที่ประกอบอาชีพในด้านการบริการ จึงต้องมีคุณสมบัติ

ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานด้านนี้ด้วย มิใช่เพียงแค่ว่ารู้จักหน้าที่เท่านั้น แต่จำเป็นต้องเข้าใจถึงบทบาท ความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร และมีจิตใจที่พร้อมจะให้บริการผู้อื่นด้วยเช่นกัน

คุณสมบัติ (Qualification) หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลต้องมีก่อนที่จะได้มา ซึ่งสิทธิหรือตำแหน่ง ดังนั้น การพิจารณาว่าผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานใด จะทำงานได้ดี ในหน้าที่อะไร อาจพิจารณาจากลักษณะประจำตัวของผู้นั้น

งานบริการเป็นงานที่มีลักษณะแตกต่างจากงานประเภทอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นงานที่ต้อง ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกกับผู้อื่น ดังนั้น ผู้ที่ทำงานบริการจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 ส่วน คือ คุณลักษณะภายใน และพฤติกรรมภายนอก (สมิต สัมฤทธิ์, 2546, หน้า 22)

1. คุณลักษณะภายใน หมายถึง เจตคติ ทศนคติ หรือสิ่งที่บุคคลนั้นคิด รู้สึก สิ่งเหล่านี้อาจเกิดมาจากการอบรมเลี้ยงดู สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของบุคคลนั้น ซึ่งคุณลักษณะ ภายในนี้ส่งผลให้แต่ละคนมีพฤติกรรมทางความคิดและการแสดงออกที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์เดียวกันก็ตาม

2. พฤติกรรมภายนอก หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่ผู้อื่นได้เห็น รู้สึก สัมผัส จากการกระทำของบุคคลนั้น เช่น การพูดคุย การนั่ง ยืน เดิน การแต่งกาย เป็นต้น ซึ่งสามารถ เป็นเครื่องชี้ถึงสภาพความคิดและความรู้สึกได้เช่นกัน

5.2.1 คุณลักษณะภายใน

คุณลักษณะภายในของผู้ให้บริการที่พึงมีในการปฏิบัติงานบริการได้แก่

1. รักงานบริการและมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ

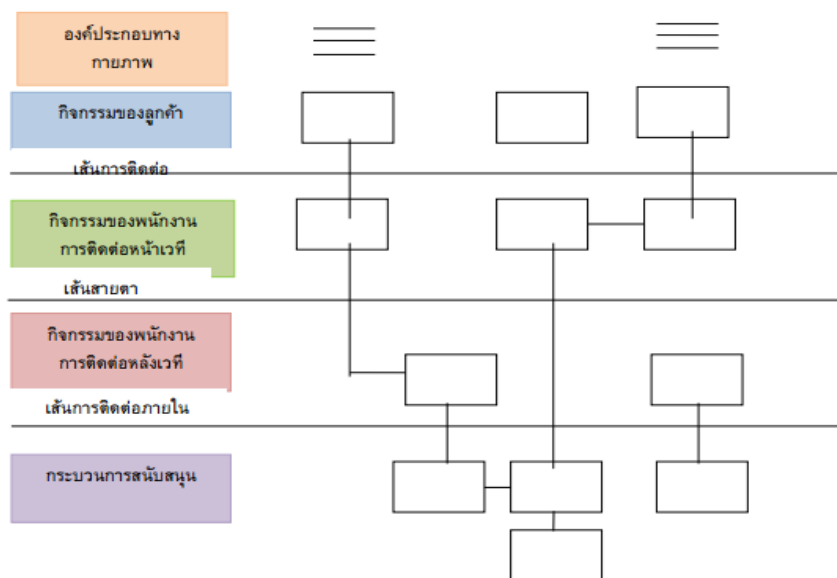
การมีจิตบริการ (Service mind) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดข้อหนึ่งของ ผู้ให้บริการ งานบริการเป็นงานที่ต้องอำนวยความสะดวกและช่วยเหลือผู้อื่น ผู้ที่จะทำงานนี้ได้ดี ต้องมีใจรักในงานบริการ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยมาจากหัวใจแห่งการบริการที่แท้จริง ไม่ใช่ เพียงเพื่อให้งานนั้นเสร็จสิ้นไปเพียงเพราะเป็นหน้าที่เท่านั้น ดังนั้น การรักในงานที่ตนเองทำและ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการจึงเป็นคุณสมบัติข้อแรกที่พึงมีของผู้ให้บริการ

2. มีความรู้ในงานบริการและสินค้าขององค์กร

ลักษณะของงานบริการเป็นงานซึ่งการให้บริการและการรับบริการเกิดขึ้น ในช่วงเวลาเดียวกัน (Inseparability) ดังนั้น ผู้ทำงานบริการจำเป็นต้องมีความรู้ในลักษณะสินค้า กระบวนการให้บริการอย่างถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพมากที่สุด

งานบริการทุกประเภทมีขั้นตอน หรือกระบวนการในการปฏิบัติงาน ที่คล้ายคลึงกับกระบวนการของอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นจุดเริ่มต้น ของมุมมองการบริหารธุรกิจลักษณะที่มีขั้นตอนที่ชัดเจนเป็นลำดับเพื่อเกิดมาตรฐานในการ ให้บริการและลดปัญหาความไม่คงที่ของคุณภาพการบริการ “พิมพ์เขียวบริการ (Service blueprint)” จึงถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการออกแบบ ขั้นตอนการบริการโดยใช้ ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กล่าว คือ ออกแบบขั้นตอนการบริการทุกขั้นตอนจากมุมมองของลูกค้า ตั้งแต่ การเริ่มต้นให้บริการจนกระทั่งเสร็จสิ้น และที่สำคัญพิมพ์เขียวบริการยังเป็นเครื่องมือในการทบทวน ขั้นตอนต่างๆ ของการบริการให้เห็นภาพรวมของทั้งกระบวนการโดยใช้กิจกรรมของด้านลูกค้า

ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเข้าใจความเชื่อมโยงของหน้าที่งานของตนกับหน้าที่งานของฝ่ายอื่นๆ ในการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อให้บริการกับลูกค้าโดยเกิดความพึงพอใจมากที่สุด (พิภพ อุตร, 2547) ตัวอย่างของพิมพ์เขียวบริการแสดงดังภาพที่ 2.18



ภาพที่ 2.18 ตัวอย่างพิมพ์เขียวบริการ (Service blueprint)

ที่มา: Zeithaml et al. (2006, p.268, อ้างถึงใน กาญจนภรณ์ พลประทีป)

จากภาพที่ 2.18 อธิบายไว้ว่า องค์ประกอบของพิมพ์เขียวการบริการ นั้นประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical evidence) กิจกรรมของลูกค้า (Customer actions) กิจกรรมของบุคลากร การติดต่อหน้าเวที (Onstage contact employee actions) กิจกรรมของบุคลากรการติดต่อหลังเวที (Backstage contact employee actions) และกระบวนการสนับสนุน (Support processes) โดยมีรายละเอียด ดังนี้คือ

1) องค์ประกอบทางกายภาพ (Physical evidence) คือ องค์ประกอบทางกายภาพของธุรกิจการบริการนั้น ๆ เช่น ธุรกิจการให้บริการของสำนักงานกฎหมาย มีองค์ประกอบทางกายภาพ คือ การตกแต่งสำนักงาน ฯ รูปแบบเอกสาร นามบัตร โลโก้ ที่จอดรถ อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ฯ การแต่งกายของบุคลากร และทนายความ ฯลฯ

2) กิจกรรมของลูกค้า (Customer Actions) คือ การรวมขั้นตอนทางเลือก กิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ที่ลูกค้าแสดงในกระบวนการซื้อ การบริโภค และการประเมินผล การบริการ ในพื้นที่บริเวณนี้ของพิมพ์เขียวการบริการ ประสบการณ์ของลูกค้าทั้งหมดจะถูกทำให้ปรากฏอย่างเห็นได้ชัดเจน เช่น ธุรกิจการให้บริการของสำนักงาน กฎหมาย กิจกรรมของลูกค้า คือ การตัดสินใจติดต่อทนาย การโทรศัพท์นัดหมายกับทนาย การประชุมแบบเห็นหน้าค่าตา การรับเอกสารและการรับใบเสร็จของลูกค้า

3) กิจกรรมของบุคลากร การติดต่อหน้าเวที (Onstage contact employee actions) คือ ขั้นตอนหรือกิจกรรมของบุคลากรที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ เช่น ในธุรกิจ

การให้บริการของสำนักงานกฎหมาย กิจกรรมของบุคลากร คือ การสัมภาษณ์เริ่มแรกและการประชุมระหว่างทนายกับลูกค้า และการส่งมอบ เอกสารทางกฎหมายให้แก่ลูกค้า

4) กิจกรรมของบุคลากร การติดต่อหลังเวที (Backstage contact employee actions) คือ กิจกรรมของ บุคลากรหลังเวที เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรหน้าเวที ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ลูกค้าไม่สามารถเห็นได้ เช่น หนายความเตรียมเอกสารสำหรับการประชุม การค้นหาข้อมูล การประชุมของบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวได้ว่ากิจกรรมหน้าเวทีและกิจกรรมหลังเวทีนั้นเป็นกิจกรรมของบุคลากรผู้ให้บริการ จะต่างกันก็เพียง ส่วนแรกอยู่ในสายตาของลูกค้า ส่วนที่สองนั้นลูกค้ามองไม่เห็น

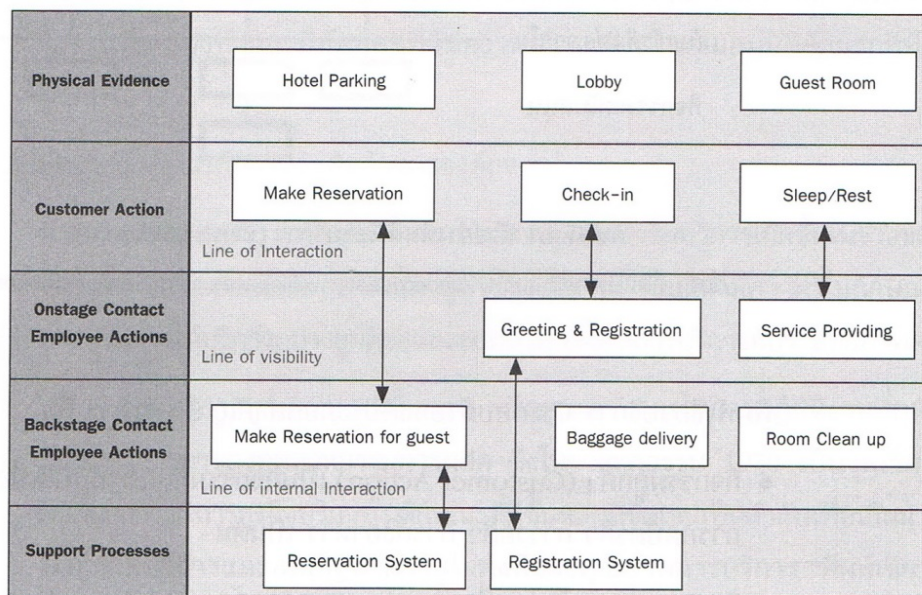
5) กระบวนการสนับสนุน (Support processes) คือ บริการภายใน ขั้นตอน และการทำงานร่วมกันของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการส่งมอบการบริการ เช่น การค้นคว้าวิจัยของบุคลากรในสำนักงานกฎหมาย การ จัดเตรียมเอกสารของเลขานุการเพื่อการประชุม

และจากองค์ประกอบหลักของพิมพ์เขียวการบริการคือ องค์ประกอบทางกายภาพ กิจกรรมของลูกค้า กิจกรรมของบุคลากร การติดต่อหน้าเวที กิจกรรมของบุคลากร การติดต่อหลังเวที และกระบวนการสนับสนุน จะถูกแบ่งให้เห็น ในพิมพ์เขียวการบริการได้อย่างชัดเจน ด้วยเส้นแนวนอน 3 เส้น คือ เส้นการติดต่อ (Line of interaction) เส้นสายตา (Line of visibility) และเส้นการติดต่อภายใน (Line of internal interaction) โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1) เส้นการติดต่อ (Line of interaction) คือ เส้นแนวนอนที่แสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่าง ลูกค้ากับองค์กรที่ให้บริการ เมื่อมีเส้นแนวดังข้ามผ่านเส้นการติดต่อของลูกค้า นั่นหมายความว่า เกิดการติดต่อกันโดยตรงระหว่างลูกค้าและบุคลากรในองค์กรผู้ให้บริการขึ้น

2) เส้นสายตา (Line of visibility) คือ เส้นที่แบ่งแยกกิจกรรมการให้บริการที่ลูกค้าสามารถมองเห็นได้ออกจากกิจกรรมการให้บริการที่ลูกค้าไม่สามารถมองเห็น เมื่อเราอ่านพิมพ์เขียวการบริการโดยดูจากเส้นสายตา เราจะทราบทันทีว่ามีกิจกรรมการให้บริการอย่างน้อยเพียงใดที่ลูกค้าสามารถเห็นได้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะอยู่บนเส้นสายตา และกิจกรรมใดบ้างที่ลูกค้าไม่สามารถมองเห็นซึ่งจะอยู่ใต้เส้นสายตา

3) เส้นการติดต่อภายใน (Line of internal interaction) จะเป็นเส้นที่แยกระหว่างกิจกรรมของบุคลากร ออกจากกระบวนการสนับสนุน เมื่อใดที่มีเส้นแนวดังพาดผ่านเส้นนี้ นั่นแสดงว่า การติดต่อสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันภายในของบุคลากรเกิดขึ้น



ภาพที่ 2.19 ตัวอย่างพิมพ์เขียวบริการสำหรับงานบริการของโรงแรม
ที่มา: กิตติรัตน์ พิมพ์ภาพรณ์ (2557, หน้า 70)

ตัวอย่างพิมพ์เขียวบริการในงานโรงแรม เช่น กิจกรรมลูกค้า คือ การลงทะเบียนเข้าพัก (Check in) ของลูกค้า ณ ห้องโถงของโรงแรม (Lobby) ซึ่งห้องโถงถือเป็นหลักฐานทางกายภาพที่ลูกค้ามองเห็นและสัมผัสได้จากการรับบริการ กิจกรรมของบุคลากรที่อยู่ในสายตาของลูกค้า คือ กระบวนการต้อนรับและลงทะเบียนของบุคลากรโดยมีระบบคอมพิวเตอร์สำหรับการลงทะเบียนเข้าพักเป็นเครื่องมือ กระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานและให้บริการกับลูกค้า และกิจกรรมของบุคลากรที่ลูกค้ามองไม่เห็น คือ การนำกระเป๋าสัมภาระของลูกค้าขึ้นไปส่งบนห้องพัก รวมไปถึงการเตรียมห้องพักของแผนกแม่บ้าน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป พิมพ์เขียวการบริการนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงภาพรวมการดำเนินงานของธุรกิจบริการแล้วยังช่วยให้บุคลากรทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารจัดการธุรกิจบริการนั้น ๆ ทราบถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการบริการว่าเกิดขึ้นหรือไม่ และหากเกิดขึ้นจะอยู่ในขั้นตอนใดของกระบวนการดำเนินงาน โดยสามารถที่จะแก้ไขปรับปรุงได้ทันที ดังนั้นพิมพ์เขียวการบริการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขาดเสียไม่ได้ในการดำเนินงานธุรกิจบริการเพื่อช่วยให้กระบวนการส่งมอบการบริการเป็นไปได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังช่วยพัฒนาคุณภาพของกระบวนการส่งมอบการบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ และทำให้ธุรกิจบริการนั้น ประสบความสำเร็จในท้ายที่สุด

ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ทำงานบริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ หากบุคลากรขาดความรับผิดชอบต่องานแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาจะส่งผลกระทบต่อหลายส่วน ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทนำเข้ามีมัลคูเทศก์ที่ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ในการนำเข้า ปัญหาต่างๆ อาจเกิดขึ้นจากการขาดความรับผิดชอบของมัลคูเทศก์เพียง

คนเดียว เช่น นักท่องเที่ยวพลัดหลงจากกลุ่มคณะ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายในการทำงานส่วนอื่น ๆ และยังทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงอีกด้วย

3. มีความรอบคอบ

ในการทำงานนอกจากต้องมีความรู้ในกระบวนการทำงานต่าง ๆ แล้ว จำเป็นต้องมีความรอบคอบในการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นขณะให้บริการ เช่น ในกระบวนการจองห้องพักของโรงแรม บุคลากรรับจองห้องพักต้องมีความรอบคอบในการบันทึกข้อมูลของลูกค้า ประเภทห้องพัก หรือความต้องการพิเศษอื่น ๆ ที่ลูกค้าร้องขอเพราะหากบุคลากรขาดความรอบคอบในการบันทึกข้อมูล เช่น บันทึกชื่อ-สกุลของผู้เข้าพัก หรือประเภทห้องพักไม่ถูกต้อง ก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดอื่น ๆ ตามมาและสร้างความเสียหายให้กับโรงแรมในภายหลังได้

4. มีความซื่อสัตย์

ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่ทุกวิชาชีพพึงมีในการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น หากบริษัทนำเที่ยวจัดรายการนำเที่ยว มักจะเทศน์ควรมีความซื่อสัตย์โดยการจัดนำเที่ยวไปยังสถานที่ที่ระบุไว้ในรายการนำเที่ยว รวมทั้งประเภทที่พักและอาหารให้อยู่ในระดับคุณภาพตามที่มีการตกลงกันไว้ในรายการนำเที่ยว สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่บริษัทนำเที่ยวและผู้ปฏิบัติงานต้องแสดงความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าเพื่อการบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจอีกด้วย

5. มีความคิดสร้างสรรค์

การสร้างแตกต่างในงานบริการสามารถสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจได้ ดังนั้น การมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความแปลกใหม่โดยการพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ ๆ จะสามารถสร้างความสนใจให้กับลูกค้าอีกวิธีหนึ่งด้วย

6. ชอบการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

การบริการต้องมีการพบปะผู้คนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน ลูกค้า หรือผู้มาติดต่ออื่น ๆ โดยต้องมีการสื่อสารและการให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น ผู้ให้บริการต้องเป็นคนที่ชอบพบปะผู้คน โดยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการแสดงออกที่เหมาะสมด้วย

5.2.2 พฤติกรรมภายนอก

พฤติกรรมภายนอก คือ การแสดงออกของบุคลากรปฏิบัติการแลหน้าในการปฏิบัติงานโดยบุคลากรควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี

ความหมายของ คำว่า บุคลิกภาพอย่างกว้าง ๆ คือ สภาพทางกายและสภาพจิตของแต่ละคนที่เป็นพฤติกรรมให้ผู้อื่นเห็น ได้แก่ การมอง การเดิน การพูด การแต่งกาย และอากัปกริยาอื่น ๆ โดยบุคลิกภาพที่แสดงออกขณะปฏิบัติงานนั้นควรมีความเหมาะสมดูดี สร้างความน่าเชื่อถือและความประทับใจให้กับผู้พบเห็น

2. มีสุขภาพดี

การมีสุขภาพที่ดีสามารถเห็นได้จากทางร่างกาย ควรดูแลร่างกายให้มีรูปร่างสมส่วน ไม่อ้วนหรือผอมจนเกินไป เพราะงานบริการเป็นงานที่ต้องพบเจอผู้คน และ

เป็นงานที่ค่อนข้างหนักจึงต้องมีร่างกายที่แข็งแรง ดุมีสุขภาพดี มีความคล่องแคล่ว ว่องไวในการทำงาน

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การปฏิบัติงานบริการเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่น ทั้งลูกค้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น ช่วยทำให้ชีวิตการทำงาน รวมทั้งชีวิตส่วนตัวเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีความสุข

4. อัจฉริยะดี มีมิตรไมตรี กิริยาสุภาพ

การมีอัจฉริยะดีสามารถแสดงออกได้ด้วยสีหน้า แววตา ท่าทางที่เป็นมิตร ในขณะที่ให้การต้อนรับและให้บริการ การแสดงความเป็นมิตรไมตรีด้วยกิริยาที่สุภาพ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้พบเห็นได้

5. มีความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการให้บริการ

ความกระตือรือร้น เป็นสิ่งที่แสดงให้ลูกค้าเห็นถึงความเอาใจใส่ และความเต็มใจในการให้บริการ การใส่ใจในความต้องการของลูกค้าและพร้อมที่จะให้บริการกับลูกค้าอย่างทันท่วงที สามารถทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจในการให้บริการได้

6. ช่างสังเกตและมีปฏิภาณไหวพริบ

บุคลากรผู้ให้บริการต้องพบเจอผู้คนมากมายซึ่งล้วนมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ให้บริการจึงต้องเป็นคนช่างสังเกตเพื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า หรือแม้กระทั่งการสังเกตสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงาน และมีไหวพริบในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

7. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์

ในบางครั้งการให้บริการอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ลูกค้าอาจไม่พอใจในการรับบริการขององค์กร มีการต่อว่าผู้ให้บริการโดยการพูดจาไม่เหมาะสม ผู้ให้บริการต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่ในสถานะที่เหมาะสม และแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นให้ผ่านไปได้อย่างดี

5.3 แนวทางในการพัฒนาตนเองของผู้ให้บริการ

การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อผู้ให้บริการ โดยต้องมีการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากในปัจจุบันการบริการที่เป็นเลิศเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้ให้บริการซึ่งเป็นผู้ส่งมอบบริการให้กับลูกค้า จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาความรู้ในงาน รวมทั้งพัฒนาด้านบุคลิกภาพของตนเอง (กิตติรัตน์ พิมพผาภรณ์, 2557, หน้า 73-74) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ในงานของตนเอง

ในการทำงานบริการ นอกจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจกระบวนการให้บริการในภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการให้บริการอย่างชัดเจนแล้ว ผู้ให้บริการจะต้องพัฒนาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพราะปัจจุบันนี้งานบริการมักจะมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสนับสนุนให้งานบริการมีความทันสมัยและอำนวยความสะดวกต่อลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรม

ขนาดใหญ่จะมีระบบคอมพิวเตอร์ในการจองห้องพักและการจัดการห้องพัก ระบบการจัดลงทะเบียนห้องพักด้วยตนเองของลูกค้า (Self Check-in) หรือแม้กระทั่งอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีความทันสมัยมากขึ้น หากผู้ให้บริการไม่เรียนรู้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในงานของตนเองก็อาจจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับการบริการของคู่แข่งและตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าได้

2. การพัฒนาด้านบุคลิกภาพของผู้ให้บริการ

บุคลิกภาพของผู้ให้บริการ เป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรและผู้ให้บริการต้องคำนึงถึงอย่างมากเพราะบุคลากรปฏิบัติการแถวหน้าเปรียบเสมือนภาพลักษณ์และตัวแทนขององค์กรในการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของคำว่า บุคลิกภาพ คือ สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายรวมถึงคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ

อีกความหมายหนึ่งคือ บุคลิกภาพเป็นหน่วยรวมของระบบทางกายและจิตภายในบุคคล ซึ่งกำหนดลักษณะการปรับตัวเป็นแบบเฉพาะของบุคคลนั้นต่อสิ่งแวดล้อมของเขา

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นได้เห็นนั้นเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กับความรู้สึนึกคิดภายในจิตใจของบุคคลนั้น หรือการแสดงออกของบุคคลนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมได้เช่นกัน

ผู้ให้บริการต้องมีบุคลิกภาพที่ดี นามอง และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งการมีบุคลิกภาพที่ดีไม่ได้หมายถึงการมีหน้าตาที่สวยงามหรือหล่อเท่านั้น จึงจะสามารถเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี แต่การมีบุคลิกภาพที่ดีมาจากองค์ประกอบหลายประการ ทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเบื้องต้นต้องมาจากการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีก่อน จึงจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพด้านอื่นๆ ต่อไปได้

แนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนาทางกาย การพัฒนาทางปัญญา การพัฒนาทางอารมณ์ และการพัฒนาด้านมารยาททางสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาทางกาย

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความรู้สึประทับใจให้กับผู้พบเห็น โดยเริ่มต้นด้วยการพัฒนาทัศนคติของตนเองด้วยการสร้างความมั่นใจในรูปลักษณ์ของตน ดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ และพัฒนาการแต่งกายให้เหมาะสมกับตนเอง เพิ่มจุดเด่นและอำพรางจุดด้อยของตนเองด้วยเครื่องแต่งกาย ทรงผม และการแต่งหน้า ควรทำให้เหมาะสมกับกาลเทศะไม่มากจนเกินงาม รวมทั้งเรื่องความสะอาดของร่างกายก็ควรให้ความสำคัญเช่นกัน

2. การพัฒนาทางปัญญา

การพัฒนาทางปัญญา เป็นสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล การพัฒนาในส่วนนี้ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรม ความคิด และสติปัญญา เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงกับพฤติกรรมการแสดงออก ดังนั้น ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีกับตนเองและผู้อื่นและ

การมีคุณธรรมจะทำให้การแสดงออกและการกระทำของบุคคลนั้นเป็นไปในทางบวก เช่น สีหน้า แววตา เป็นต้น

3. การพัฒนาทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) หรือความสามารถในการควบคุมตนเอง เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจจากคนทั่วโลก ซึ่งความสามารถในการควบคุมอารมณ์นี้เองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ให้บริการต้องพัฒนาตนเอง

ในการพัฒนาด้านนี้ ผู้ให้บริการต้องรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง พร้อมทั้งสามารถจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองด้วยวิธีที่เหมาะสม เพราะผู้ให้บริการจะต้องพบบ่อยกับลูกค้าหลากหลายประเภทที่เข้ามาติดต่อ ดังนั้น จึงต้องรู้จักใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการให้บริการ รวมทั้งการเจรจาแก้ปัญหา และที่สำคัญต้องรู้จักหาวิธีการผ่อนคลายความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานด้วยเช่นกัน

4. การพัฒนาด้านมารยาททางสังคม

คำว่า “มารยาท” หมายถึง พฤติกรรม กิริยา วาจา ที่ถือว่าสุภาพเรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

ส่วนคำว่า “มารยาทในสังคม” จะหมายถึง กรอบหรือระเบียบแบบแผนที่ควรประพฤติหรือควรละเว้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น รวมทั้งชุมชนหรือคนหมู่มาก

มารยาททางสังคมที่ควรทราบ ได้แก่ 1) มารยาททั่วไป เช่น การแต่งกาย การสำรวมกิริยา การรู้จักเกรงใจ และการให้เกียรติผู้อื่น เป็นต้น และ 2) มารยาทตามกาลเทศะ เช่น มารยาทในการสนทนา มารยาทในการแสดงความเคารพ การยืน เดิน นั่ง มารยาทการประชุม มารยาทบนโต๊ะอาหาร เป็นต้น

นอกจากนั้น ท่วงท่าและอิริยาบถต่าง ๆ เช่น การมองด้วยสายตาที่สุภาพ เป็นมิตร การพูดจาด้วยความสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน ให้เกียรติกับคู่สนทนา มีความมั่นใจในตัวเอง สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการสามารถศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ ภายนอกเหมาะสมกับการเป็นผู้ให้บริการได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า แนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพทั้ง 4 ประการดังที่ได้กล่าวมา จำเป็นต้องมีการฝึกฝนอยู่เสมอ มิใช่ทำเพียงครั้งเดียวแล้วจะสามารถกลายเป็นคนที่มีบุคลิกภาพที่ดีได้อย่างทันทีทันใด ดังนั้น การเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาตนเองอย่างตั้งใจและสม่ำเสมอ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ตนเองเป็นผู้ที่มีความพร้อม มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้ให้บริการที่ดี

ตอนที่ 6 ข้อตกลงยอมรับร่วมในเรื่องคุณสมบัติของนักวิชาชีพอาเซียน

ตามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Bali Concord II) ซึ่งเป็นผลมาจากการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2547 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ได้กำหนดให้จัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangements: MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพหลัก เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายนักวิชาชีพหรือแรงงานเชี่ยวชาญ หรือผู้มีความสามารถพิเศษของอาเซียน การเคลื่อนย้ายแรงงานดังกล่าวเป็นการเคลื่อนย้ายเฉพาะแรงงานฝีมือและจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในข้อตกลง MRAs

ของอาเซียน การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีนั้นจะเริ่มต้น ในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ.2015) ซึ่งปัจจุบัน ประเทศสมาชิกอาเซียนได้จัดทำข้อตกลง MRAs ร่วมกันแล้วใน 7 สาขา คือ วิศวกรรม พยาบาล สถาปัตยกรรม การสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี ส่วนสาขาอื่นๆ ยังอยู่ระหว่างการพิจารณา ข้อตกลง MRAs นี้ประเทศสมาชิกได้กำหนดเบื้องต้นที่จะเปิดเสรีในตลาดแรงงานทักษะ หรือแรงงานฝีมือนำร่อง ในกลุ่มบริการ 4 สาขา ได้แก่ ท่องเที่ยว สุขภาพ การบิน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใต้เป้าหมายการลดอุปสรรคการประกอบวิชาชีพในภูมิภาค ทั้งนี้ บุคลากรในสายอาชีพดังกล่าว หากมีความสามารถและผ่านเกณฑ์เงื่อนไขคุณสมบัติตามที่แต่ละประเทศกำหนดได้ ก็จะเข้าไปทำงานในกลุ่มสมาชิกอาเซียน ทั้ง 10 ประเทศ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

MRA (ASEAN Mutual Recognition Arrangement) คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของบุคลากรด้านบริการโดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็นนักวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของ MRA

- 1) การอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียน
- 2) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการสอนและฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพ โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based) ทั้งนี้เพื่อร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียน และช่วยยกระดับมาตรฐานและการลดช่องว่างความแตกต่างของบุคลากร

สำหรับคุณสมบัติที่ประเทศสมาชิกเจรจาเพื่อหาจุดตกลงยอมรับร่วมกัน คือ เรื่อง การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นเงื่อนไขในการได้รับอนุญาตให้ทำงานในประเทศหนึ่งๆ จากวัตถุประสงค์หลักของข้อตกลง MRAs นี้คือ การช่วยให้นักวิชาชีพอาเซียนสามารถเคลื่อนย้ายเข้าไปทำงานในประเทศอาเซียนอื่นได้สะดวกมากขึ้น สามารถยื่นคำขอใบอนุญาตโดยไม่เสียเวลาตรวจสอบคุณสมบัติซ้ำทั้งนี้ผู้ประกอบการวิชาชีพยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศที่เข้าไปทำงาน เช่น การสอบ การขึ้นทะเบียน การขอใบอนุญาตทำงาน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น นาย ก เป็นวิศวกรไทย จบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์ ทำงานมาแล้ว 7 ปี และได้รับใบประกอบวิชาชีพวิศวกรรมในประเทศไทยแล้ว ตามข้อตกลง MRAs เกี่ยวกับอาชีพวิศวกร นาย ก สามารถที่จะไปขอขึ้นทะเบียนเป็นวิศวกรวิชาชีพของอาเซียนได้ เพื่อจะได้ไปสมัครกับสภาวิศวกรของประเทศอาเซียนอื่น (เช่น อาจเป็นสิงคโปร์) เพื่อเข้าทำงานเป็นวิศวกรต่างด้าว แต่ นาย ก ก็ยังจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในของประเทศนั้น (เช่น หากสิงคโปร์กำหนดว่าต้องมีใบอนุญาตวิชาชีพวิศวกร นาย ก ก็ต้องสอบใบอนุญาตให้ได้ก่อน)

ดังนั้น จะเห็นว่าข้อตกลง MRA จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียนสามารถมีโอกาสไปทำงานในประเทศอื่นๆ ภายในกลุ่มอาเซียนที่ได้ผลตอบแทนมากกว่าได้ง่ายขึ้น เพราะข้อตกลง MRAs นั้นได้ช่วยลดขั้นตอนการตรวจสอบและรับรองวุฒิการศึกษาหรือความรู้ทางวิชาชีพนั้นๆ ให้แล้ว ส่วนประโยชน์ที่จะตกอยู่กับประชาชนธรรมดาทั่วไป คือ โอกาสที่เพิ่มมากขึ้นในการได้รับการจากนักวิชาชีพที่มีความสามารถจากชาติอาเซียนอื่นๆ ที่อาจจะเข้ามา

ทำงานในประเทศเพิ่มมากขึ้น โดยไม่ต้องเสียค่าเดินทางไกลๆ เพื่อขอรับบริการ ส่วนนักวิชาชีพในประเทศนั้น หากกลัวการถูกแย่งงานจากนักวิชาชีพอาเซียนอื่น ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องกระตุ้นเพิ่มพูนศักยภาพตนเองซึ่งประโยชน์จากการยกระดับความสามารถนี้จะตกอยู่กับผู้บริโภคอีกเช่นกัน

ในปัจจุบันประเทศสมาชิกอาเซียนทุกประเทศได้ลงนามในข้อตกลง MRAs ของวิชาชีพต่าง ๆ 8 วิชาชีพแล้วดังนี้

- 1) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาวิชาชีพแพทย์ของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Medical Practitioners)
- 2) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาวิชาชีพทันตแพทย์ของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Dental Practitioners)
- 3) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาวิชาชีพการพยาบาลของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Nursing Services)
- 4) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาวิศวกรรมของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Engineering Services)
- 5) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาสถาปัตยกรรมของอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Architectural Services)
- 6) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาการสำรวจของอาเซียน (ASEAN Framework Arrangement for the Mutual Recognition of Surveying Qualifications)
- 7) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติสาขาบัญชีของอาเซียน (ASEAN Framework Mutual Recognition Arrangement Framework on Accountancy Services)
- 8) ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals-ASEAN MRA on TP)

6.1 ข้อตกลงยอมรับร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยว (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals-ASEAN MRA on TP)

ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน มีจุดหมายที่จะอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ สมาชิกตามนโยบายของอาเซียน เนื่องจากแต่ละประเทศต่างมีมาตรฐานการรับรองวุฒิ และกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติผู้ประกอบการวิชาชีพที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องจัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมเพื่อให้มีการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้ประกอบอาชีพด้านการท่องเที่ยวให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค เพื่อความสะดวกในการหางานหรือเคลื่อนย้ายบุคคลกรระหว่างประเทศ เช่น บุคลากรด้านการท่องเที่ยว ชาวไทยที่ผ่านการประเมินสมรรถนะอาเซียน และมีชื่ออยู่ในระบบทะเบียนอาเซียน ก็สามารถหางานในประเทศสิงคโปร์ได้ตามคุณสมบัติในสาขางานของตนโดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียนจัดทำเพื่อ

ก) แก้ไขปัญหาความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานภาคธุรกิจท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียน

ข) สร้างกลไกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่มีทักษะและได้รับการรับรองคุณวุฒิระหว่างประเทศสมาชิกอย่างเสรี

โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

1) อำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการท่องเที่ยวระหว่างประเทศสมาชิก

2) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวโดยเน้นสมรรถนะ

3) ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือและเสริมสร้างศักยภาพระหว่างประเทศ

6.2 สาระสำคัญของ ASEAN MRA on TP

กำหนดให้ประเทศสมาชิกพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ โดยใช้คุณสมบัติ การศึกษา การฝึกอบรม และ/หรือ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นเกณฑ์พื้นฐานในการรับรองมาตรฐานของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวแห่งอาเซียนโดยสำนักเลขาธิการอาเซียนได้จัดทำหลักสูตรสมรรถนะอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ใน 2 สาขา แผนก 32 ตำแหน่งงาน (ดังภาพที่ 2.20)



ภาพที่ 2.20 คุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน
ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2559, หน้า 13)

จากภาพที่ 2.20 สมรรถนะอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) ใน 2 สาขา แผนก 32 ตำแหน่งงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สาขาที่พัก (Hotel services)

จำนวน 23 ตำแหน่งงาน แบ่งเป็น

1.1 แผนกแม่บ้าน (House keeping)

ประกอบด้วย 6 ตำแหน่งงาน ได้แก่

- 1.1.1 ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper)
- 1.1.2 ผู้จัดการฝ่ายซักรีด (Laundry manager)
- 1.1.3 ผู้ควบคุมดูแลห้องพัก (Floor supervisor)
- 1.1.4 บุคลากรซักรีด (Laundry attendant)
- 1.1.5 บุคลากรดูแลห้องพัก (Room attendant)
- 1.1.6 บุคลากรทำความสะอาด (Public area cleaner)

1.2 แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front office)

ประกอบด้วย 5 ตำแหน่งงาน ได้แก่

- 1.2.1 ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front office manager)
- 1.2.2 ผู้ควบคุมดูแลฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า (Front office supervisor)
- 1.2.3 บุคลากรต้อนรับ (Receptionist)
- 1.2.4 บุคลากรรับโทรศัพท์ (Telephone operator)
- 1.2.5 บุคลากรดูแลสัมภาระ (Bell boy)

1.3 แผนกประกอบอาหาร (Food production)

ประกอบด้วย 7 ตำแหน่งงาน ได้แก่

- 1.3.1 ผู้บริหารงานครัว (Executive chef)
- 1.3.2 พ่อครัวแต่ละงาน (Demi chef)
- 1.3.3 ผู้ช่วยพ่อครัวฝ่ายอาหาร (Commis chef)
- 1.3.4 หัวหน้าแผนกงานแต่ละครัว (Chef de partie)
- 1.3.5 ผู้ช่วยพ่อครัวขนมหวาน (Commis pastry)
- 1.3.6 บุคลากรทำงานขนมปัง (Baker)
- 1.3.7 บุคลากรแล่เนื้อ (Butcher)

1.4 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage service)

มี 5 ตำแหน่งงาน

- 1.5.1 ผู้อำนวยการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (F&B Director)
- 1.5.2 ผู้จัดการห้องอาหาร (F&B outlet manager)
- 1.5.3 หัวหน้าบุคลากรบริการ (Head waiter) / (Head waitress)
- 1.5.4 บุคลากรผสมเครื่องดื่ม (Bartender)
- 1.5.5 บุคลากรเสิร์ฟ (Waiter)

2. สาขาการเดินทาง (Travel services)

จำนวนรวม 9 ตำแหน่ง แบ่งเป็น

2.1 แผนกธุรกิจนำเที่ยว (Travel agencies)

มี 4 ตำแหน่ง ได้แก่

- 2.1.1 ผู้จัดการทั่วไปด้านธุรกิจท่องเที่ยว (General manager)
- 2.1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปด้านธุรกิจท่องเที่ยว (Assistant general manager)
- 2.1.3 ที่ปรึกษาด้านธุรกิจท่องเที่ยวอาวุโส (Senior travel consultant)
- 2.1.4 ที่ปรึกษาด้านธุรกิจท่องเที่ยว (Travel consultant)

2.2) แผนกปฏิบัติการธุรกิจท่องเที่ยว (Tour operation)

- 2.2.1 ผู้จัดการด้านปฏิบัติการธุรกิจท่องเที่ยว (Product manager)
- 2.2.2 ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด (Sales and marketing manager)
- 2.2.3 ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อด้านการโรงแรม (Credit manager)

2.2.4 ผู้จัดการฝ่ายตั๋วเพื่อธุรกิจท่องเที่ยว (Ticketing manager)

2.2.5 ผู้จัดการธุรกิจท่องเที่ยว (Tour manager)

6.3 กลไกหลักภายใต้ข้อตกลง MRA ของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

การเตรียมการรองรับด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (Foreign tourism professional) จำเป็นต้องมีการกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งงานให้มีมาตรฐานเดียวกัน และต้องมีหน่วยงานในระดับชาติที่รับผิดชอบดำเนินงานตามข้อตกลง MRA เพื่อดูแล กำกับ ประเมิน รับรองและลงทะเบียน ตลอดจนมีหน่วยกำกับระดับภูมิภาค ดังนั้น ในข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียนจึงกำหนดโครงสร้างภายในของประเทศสมาชิกที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการรับรองสมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวได้จัดตั้ง และ ปฏิบัติงานได้ โครงสร้างดังกล่าว (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559, หน้า 18-24) ได้แก่

ก. คณะกรรมการวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ (National Tourism Professional Board: NTPB) เป็นคณะกรรมการระดับชาติที่ประเทศสมาชิกแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียนจัดตั้งขึ้น โดยประกอบด้วยผู้แทนจากภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจท่องเที่ยว โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ ดังนี้

- สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับข้อตกลง MRA ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในประเทศ

- พัฒนา กำกับ ติดตามผลการยกระดับสมรรถนะบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวตามที่กำหนดไว้ในสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals (ACCSTP) และ Common ASEAN Tourism Curriculum (CATC)

- อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ กระบวนการพิจารณา จัดทำคู่มือ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

- รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการระดับชาติแก่องค์การท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN National Tourism Organizations: ASEAN NTOs) ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยตัวแทนจากรัฐบาลประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบภาคท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกอาเซียน

- สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

- อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ในการพัฒนาภาคท่องเที่ยว โดยมีความมุ่งหวังในการปรับให้สอดคล้องกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกับมาตรฐานและหลักสูตรของวิชาชีพท่องเที่ยวในระดับภูมิภาค และ/หรือระหว่างประเทศ

- ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจาก ASEAN NTOs ในอนาคต

ข. คณะอนุกรรมการรับรองมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยว (The Tourism Professional Certification Board: TPCB) เป็นคณะอนุกรรมการที่ประเทศสมาชิกแต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียนจะต้องจัดตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดังนี้

- ทำหน้าที่ประเมินคุณสมบัติและ/หรือสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวตามที่กำหนดไว้ใน ACCSTP

- ออกใบรับรองให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวที่มีคุณสมบัติและ/หรือสมรรถนะผ่านเกณฑ์มาตรฐานตาม ACCSTP

- พัฒนาและดูแลระบบฐานข้อมูล (Web-based) การขึ้นทะเบียนผู้ได้รับใบรับรองมาตรฐานวิชาชีพแห่งอาเซียนและฐานข้อมูลตำแหน่งว่างในสาขาบริการท่องเที่ยว (ASEAN Tourism Professional Registration System: ATPRS)

- ทำหน้าที่แจ้งต่อคณะกรรมการบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งชาติ (NTPB) เกี่ยวกับข้อมูลทะเบียนการยกเลิกใบรับรองแก่บุคลากรที่เคยมีคุณสมบัติผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยว แต่ละเมตริคระเบียบปฏิบัติเชิงเทคนิคในวิชาชีพหรือจรรยาบรรณมาตรฐานของวิชาชีพ

ค. คณะกรรมการกำกับดูแลบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Tourism Professional Monitoring Committee: ATPMC)

เป็นคณะกรรมการระดับอาเซียนที่ประกอบด้วยผู้แทนจาก ASEAN NTOs และ NTPBs โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ดังนี้

- สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ MRA ให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

- ส่งเสริม พัฒนา กำกับ ติดตามผลการยกระดับสมรรถนะบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวตามที่กำหนดไว้ในสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals (ACCSTP) และ Common ASEAN Tourism Curriculum (CATC)

- ทำหน้าที่แจ้งต่อคณะอนุกรรมการรับรองมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยว (The Tourism Professional Certification Board: TPCB) ของประเทศสมาชิกอาเซียนเมื่อได้รับข้อมูลการยกเลิกใบรับรองแก่บุคลากรที่เคยมีคุณสมบัติผ่านการรับรองมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวแต่ละเมตริคระเบียบปฏิบัติเชิงเทคนิคในวิชาชีพหรือจรรยาบรรณมาตรฐานของวิชาชีพ

- อำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ กระบวนการพิจารณา จัดทำคู่มือ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

- รายงานผลการดำเนินงานของ ATPMC ต่อ ASEAN NTOs

- สร้างและพัฒนาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามข้อตกลง MRA ของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน

- ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจาก ASEAN NTOs ในอนาคต

ทั้งนี้ ข้อตกลง MRA นี้ จะมีผลใช้บังคับเมื่อประเทศสมาชิกอาเซียนได้ดำเนินการจัดตั้ง คณะกรรมการ TPCB และ NTPs และแจ้งแก่เลขาธิการอาเซียนภายใน 180 วันนับจากวันที่ประเทศ สมาชิกอาเซียนทุกประเทศลงนามในข้อตกลงนี้ ในกรณีที่ประเทศสมาชิกใดยังไม่สามารถจัดตั้ง คณะกรรมการ TPCB และ NTPs ภายใน 180 วันหลังจากวันลงนามในข้อตกลง ให้ข้อตกลงนี้มี ผลบังคับใช้เมื่อประเทศดังกล่าวแจ้งผลการจัดตั้งคณะกรรมการ TPCB และ NTPs ภายในประเทศนั้น อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรแก่เลขาธิการอาเซียน

ง. ระบบทะเบียนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของอาเซียน เป็นระบบฐานข้อมูลออนไลน์ ที่ใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลของผู้ประกอบการอาชีพด้านการท่องเที่ยวในประเทศสมาชิกที่ได้รับการ รับรองคุณสมบัติ ขณะที่ระบบอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาและจะเปิดใช้ในปี 2559

จ. บุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน หมายถึง บุคคลซึ่งถือสัญชาติของประเทศสมาชิก อาเซียนประเทศใดประเทศหนึ่งที่ได้รับการรับรองคุณสมบัติผู้ประกอบการอาชีพด้านการท่องเที่ยว แห่งชาติของประเทศนั้น ๆ

ฉ. มาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับสมรรถนะพื้นฐานขั้นต่ำของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทั้งในสาขาโรงแรมและ การท่องเที่ยว จัดทำขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับการบริการในภาคธุรกิจท่องเที่ยวและเอื้อต่อ การพัฒนาข้อตกลงรับร่วมระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

ช. หลักสูตรการท่องเที่ยวแห่งอาเซียน หมายถึง หลักสูตรสำหรับผู้ประกอบการหรือ ต้องการประกอบอาชีพด้านการท่องเที่ยวซึ่งประเทศสมาชิกโดยคณะรัฐมนตรีการท่องเที่ยวได้จัดทำ และเห็นชอบร่วมกันทำคำแนะนำขององค์กรการท่องเที่ยวแห่งชาติอาเซียน

ฅ. การรับรองคุณสมบัติผู้ประกอบการอาชีพด้านการท่องเที่ยว หมายถึง การออกใบรับรอง คุณสมบัติสำหรับผู้ประกอบการอาชีพด้านการท่องเที่ยวซึ่งมีคุณสมบัติและ/หรือ สมรรถนะอาชีพ ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน

ญ. การตรวจสอบคุณสมบัติผู้ประกอบการวิชาชีพ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ คุณสมบัติหรือใบรับรองคุณสมบัติของผู้ประกอบการตรวจสอบคุณสมบัติหรือใบรับรองคุณสมบัติของผู้ ประกอบอาชีพด้านการท่องเที่ยว ตามมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรด้านการท่องเที่ยว แห่งอาเซียนเพื่อยืนยันว่าผู้ประกอบการอาชีพมีคุณสมบัติครบถ้วน ถูกต้องตามมาตรฐานกำหนด

เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณภาพบริการ: ความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในธุรกิจโรงแรม” กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพ การให้บริการของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันของแรงงานไทย และเป็นแนวทางที่จะช่วยลดแรงกดดันต่อความจำเป็นที่ธุรกิจโรงแรม จะต้องแข่งขันกันเองภายในประเทศและปัญหาการแข่งขันกันในระดับภูมิภาคอาเซียนที่คาดว่าจะกำลัง จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ด้วยเหตุของการเอื้ออำนวยให้ประเทศในกลุ่มสมาชิกสามารถเคลื่อนย้าย แรงงานวิชาชีพระหว่างประเทศสมาชิกได้ง่ายขึ้นจากการที่ประเทศไทยกำลังมุ่งสู่ประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และการเปิดเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ของธุรกิจภาคบริการในปี พ.ศ.2558 (ค.ศ. 2015) ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยควรต้องตระหนักและตื่นตัวต่อแนวคิดนี้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการผ่านการ “พัฒนาและฝึกอบรม” บุคลากรแทนแนวคิดเดิมที่ต้องการเพียงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะของลูกค้าภายในโรงแรม ไม่ใช่เป็นเพียงลูกจ้างคนหนึ่งเท่านั้น โดยเชื่อว่าบุคลากรผู้ให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่มาของการบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ ฉะนั้น “การพัฒนาคุณภาพบริการ” จึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรต้องนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความทัดเทียมและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

จารุพันธ์ อภิชาตวณิชย์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทเทศบาลเมืองจันทบุรีในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการท่องเที่ยว” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรทางการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อศึกษาบทบาทเทศบาลเมืองจันทบุรีในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถาม กลุ่มบุคลากรทางการท่องเที่ยว จำนวน 100 คน และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- ด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรทางการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี พบว่า บุคลากรทางการท่องเที่ยวไม่มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ร้อยละ 50 ไม่มีทักษะภาษาอังกฤษ ร้อยละ 28 ไม่มีความรู้ด้านการท่องเที่ยว ร้อยละ 28 ไม่มีทักษะมนุษยสัมพันธ์ ร้อยละ 20 และไม่มีใจรักการบริการ ร้อยละ 8

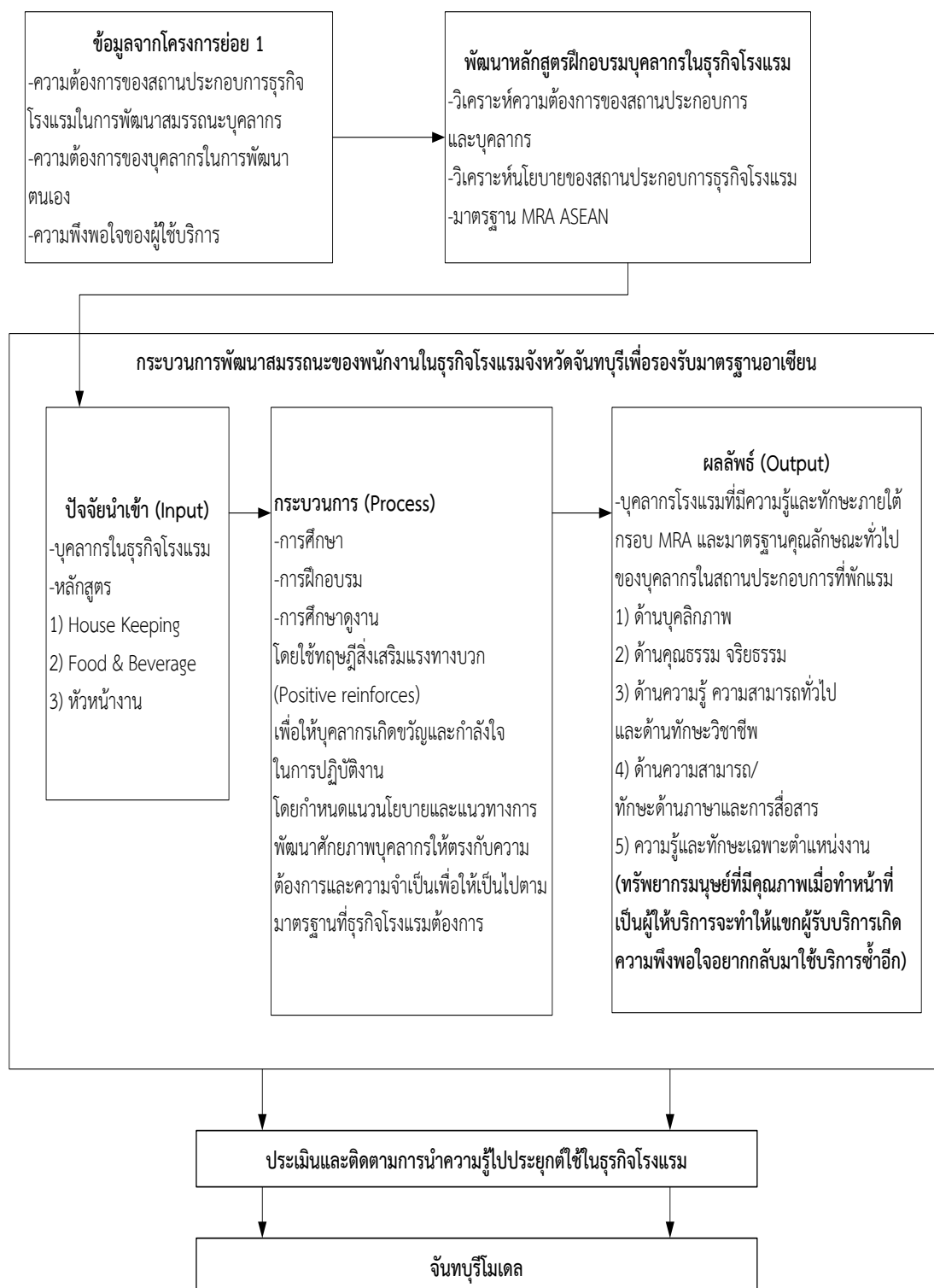
- ด้านบทบาทเทศบาลเมืองจันทบุรี ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการท่องเที่ยว พบว่า เทศบาลเมืองจันทบุรีควรพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวใน 4 บทบาท ดังนี้ บทบาทในเชิงการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวของเทศบาล โดยในส่วนของ การพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยว จัดโครงการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรตามความจำเป็นเร่งด่วน ดังนี้โครงการอบรมทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น โครงการอบรมภาษาอังกฤษแบ่งเป็นด้าน เช่น ภาษาอังกฤษ สำหรับการบริการงานโรงแรม ภาษาอังกฤษสำหรับการบริการในร้านอาหาร ภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรขับรถสองแถว ภาษาอังกฤษสำหรับการให้ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว โครงการอบรมความรู้ด้านการท่องเที่ยว โครงการอบรมการต้อนรับและการเป็นเจ้าบ้านที่ดี จัดให้มีการศึกษาดูงาน และนิเทศงานแก่บุคลากรในหน่วยงาน บทบาทในเชิงส่งเสริม ควรส่งเสริม การมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องแหล่งท่องเที่ยวให้ประชาชน นักเรียน นักศึกษาเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ สามารถเป็นอาสาสมัครนำเที่ยวส่งเสริมบุคลากรใน หน่วยงานไปร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น บทบาทในเชิงการประสานควรร่วมกับ หน่วยงานอื่น ในการจัดประชุมสัมมนาและการอบรม การศึกษาดูงาน นิเทศงานเพื่อเสริมความรู้ ให้แก่บุคลากรภายนอกหน่วยงาน บทบาทในเชิงการสนับสนุน ควรให้การสนับสนุนงบประมาณ เอกสาร การฝึกอบรม สถานที่ในการจัดประชุม สัมมนาและฝึกอบรม

- ด้านแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรี ทุกหน่วยงานควรรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน โดยพัฒนาบุคลากรทางการท่องเที่ยวในทุกธุรกิจไปพร้อม ๆ กัน จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นประจำ และต่อเนื่อง พัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะภาษาอังกฤษ ความรู้ ด้านการท่องเที่ยว ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และใจรักการบริการ ให้แก่บุคลากรทางการท่องเที่ยว

หทัยรัตน์ เสาร์เรือน (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การแปรรูปอาหารจากเห็ดนางฟ้าสำหรับกลุ่มสนใจจังหวัดชัยนาท” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการแปรรูปอาหารจากเห็ดนางฟ้าสำหรับกลุ่มสนใจ จังหวัดชัยนาท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มแม่บ้าน ตำบลห้วยกรด อำเภอสรรคบุรี จังหวัด ชัยนาท จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ หลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการแปรรูปอาหารจากเห็ด นางฟ้าสำหรับกลุ่มสนใจจังหวัดชัยนาท แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมและ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลคือค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสรุปผลการวิจัยได้ คือ หลักสูตร มีความเหมาะสมและเป็นที่น่าสนใจกับกลุ่มผู้ฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมนั้นทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ฝึกอบรมเป็นอย่างดี วิทยากรก็เป็นผู้ที่มีความรู้ที่ เหมาะสมในการดำเนินการฝึกอบรม

ตฤณรัช ฐะวร (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม อาชีพ อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี” ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอาชีพ อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี โดยมี 3 ขั้นตอน คือ 1. การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม อาชีพของประชาชนในเขตพื้นที่ชุมชนหนองภู ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มของผู้นำชุมชนที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยสรุปได้ว่าความต้องการของคนในชุมชนนั้นต้องการทอผ้าพื้นบ้าน กะเหรี่ยงก็ผูกเอว 2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอาชีพอำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี การกำหนดร่างหลักสูตร กำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การนำไปใช้และการประเมินหลักสูตร 3. การทดลองใช้และการประเมิน การทดลองใช้โดยการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบ เจาะจงจากผู้สมัครใจ ส่วนการประเมินนั้นประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้ผลสรุปพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจและได้ความรู้ในการใช้หลักสูตรในครั้งนี้ดีมาก

กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 2.21 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 2.21 กรอบแนวคิดการวิจัยนี้มีกระบวนการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated approaches) มีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยนำผลจากการศึกษาของโครงการย่อย 1 พิจารณาจากความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาเป็นข้อมูล ในการยกร่างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรนั้น จะใช้การประชุม Focus group กับผู้ทรงคุณวุฒิและสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมจำนวน 20 คน (จำนวน 2 ครั้ง) เพื่อร่วมกันยกร่างและพัฒนาหลักสูตร มีประเด็นในการยกร่างหลักสูตรประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ความต้องการของสถานประกอบการและบุคลากร และการวิเคราะห์นโยบาย ของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม และมาตรฐาน MRA ASEAN หลังจากที่ได้หลักสูตรแล้วจะมีการ เปิดรับสมัครบุคลากรที่มีความสนใจจะเข้าร่วมโครงการจำนวน 120 คน มีการทำ Pretest จัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียนพร้อมกับการ ศึกษาดูงานให้กับบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากล อีกทั้งมีการพัฒนาต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรม เพื่อนำไปสู่การขยายผลในจังหวัดอื่นๆ ประเมินผลการฝึกอบรมบุคลากรที่ผ่านการ ฝึกอบรม (Post test) และติดตามผลการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานจริง โดยผลลัพธ์ (Output) คือ บุคลากรในธุรกิจโรงแรมที่มีความรู้และทักษะภายใต้กรอบ MRA และ มาตรฐานคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้าน ความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร และ 5) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน อีกทั้งได้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเมื่อทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการจะทำให้แขกผู้รับบริการ เกิดความพึงพอใจอยากกลับมาใช้บริการซ้ำอีก ซึ่งหลังจากได้มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรใน ตำแหน่งตามมาตรฐาน MRA แล้วจะมีการติดตามการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนางานของ บุคลากร และจะมีการจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดอื่นที่มีบริบทคล้าย ๆ กัน

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน 2) เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ โดยมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรม สมาคมโรงแรม บุคลากรโรงแรมในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) อาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้เชี่ยวชาญด้าน MRA หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เจ้าของโรงแรม จำนวน 30-35 คน



ภาพที่ 3.1 การประชุมระดมสมองผู้ประกอบการทางโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 3.2 การประชุมระดมสมองบุคลากรโรงแรม
(หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย
เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีนีท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

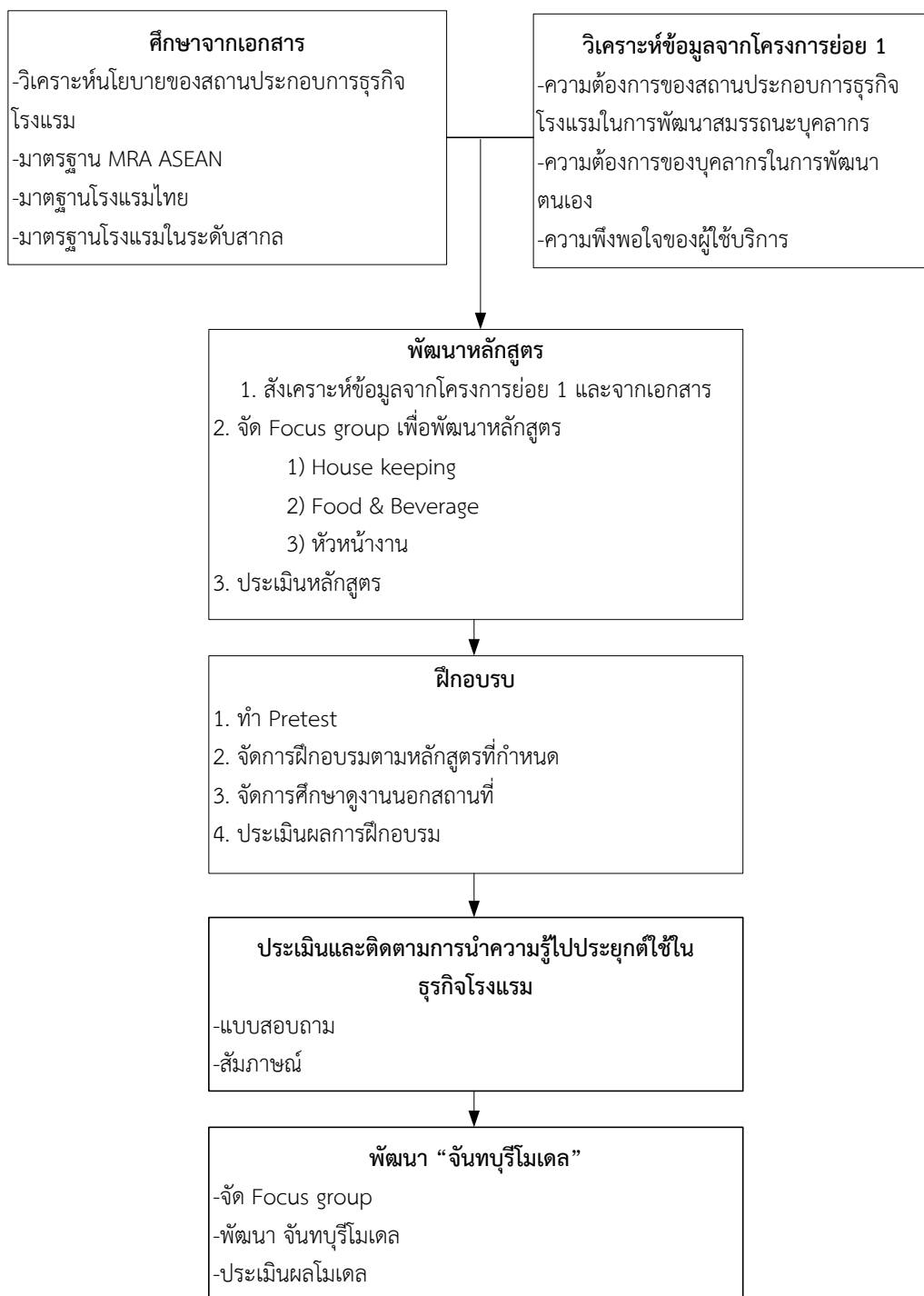
ขั้นตอนการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นแบบบูรณาการซึ่งมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากเอกสาร

เป็นกระบวนการศึกษาโดยการวิจัยเอกสาร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ เพื่อรวบรวมเนื้อหาและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ

- ผลการวิเคราะห์นโยบายของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม
- มาตรฐาน MRA ASEAN
- มาตรฐานโรงแรมไทย
- มาตรฐานโรงแรมในระดับสากล
- ผลกระทบของการนำมาตรฐานมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาธุรกิจโรงแรม



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลจากโครงการย่อย 1

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำผลจากการศึกษาของโครงการย่อย 1 พิจารณาจากความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างและพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาหลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรมีดังต่อไปนี้

3.1 สืบเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2

1) มีสืบเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ

- ผลการวิเคราะห์นโยบายของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม
- มาตรฐาน MRA ASEAN
- มาตรฐานโรงแรมไทย
- มาตรฐานโรงแรมในระดับสากล
- ผลกระทบของการนำมาตรฐานมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาธุรกิจโรงแรม
- ความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในการพัฒนาสมรรถนะ

บุคลากร

- ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง
- ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

2) กระบวนการสืบเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

3) นำเสนอข้อมูลด้วย Mind map และการบรรยาย

3.2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น

การกำหนดวิทยากร กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขคล่องไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

1) ขั้นตอน

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, หน้า 123)

- 1) กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย
- 2) สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา
- 3) กำหนดประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)
- 4) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย วันเวลา สถานที่และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา
- 5) ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา
- 6) ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้
- 7) เขียนรายงานการวิจัย

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรม สมาคมโรงแรม บุคลากรโรงแรมในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) อาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage) หัวหน้างาน (Supervisor) และผู้เชี่ยวชาญด้าน MRA จำนวน 30 คน

3) เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์โดยมีประเด็นคำถามที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ระดับของสมรรถนะตามตำแหน่งที่ผู้ประกอบการต้องการ
- 2) การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่บุคลากรต้องการ
- 3) ความเป็นไปได้ในการพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่ง Housekeeping, Food & Beverage, Supervisor
- 4) ระยะเวลาในการฝึกอบรม
- 5) กระบวนการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสม
- 6) การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม
- 7) แนวทางการนำองค์ความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
- 8) แนวทางการติดตามและประเมินผล
- 9) แนวทางการนำความรู้ไปสู่การขยายผลให้กับบุคลากรอื่น ๆ ในโรงแรม
- 10) แนวทางการในให้รางวัลกับบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมตามมาตรฐาน

MRA

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสนทนากลุ่ม (Focus group) หมายถึง การให้บุคคลหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมาทำการสนทนาโต้ตอบแสดงความรู้สึกร่วมกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนักวิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) การสนทนากลุ่มจัดเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนผสมของเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้

และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใดๆ ที่สงสัยให้มีความชัดเจน (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, หน้า 113)

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถอดเทปและวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และจัดกลุ่มทำ Mind map ของข้อมูล เพื่อสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญ

6) การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลอยู่ในรูปแบบของการบรรยาย พร้อมกับอธิบาย Mind map

3.3 ประเมินหลักสูตร

หลังจากมีการพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะมีการประเมินหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้นว่ามีความเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม รวมถึงความต้องการของบุคลากรเพียงใด จะมีการประเมินหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจากแบบประเมิน มีการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) สูตรการคำนวณของ Glass and Stanly ดังนี้

ค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐาน (Medium) หมายถึง ข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลทั้งหมด เมื่อได้จัดเรียงลำดับแล้วแต่ละข้อความใช้สูตรดังนี้

$$\text{Mdn} = L + I \left[\frac{\frac{N-F_1}{2}}{F_2} \right]$$

Mdn	แทน	ค่ามัธยฐานของข้อมูล
L	แทน	ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของช่วงมัธยฐานตกอยู่
N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด
I	แทน	ค่าอันตรภาคชั้น
F ₁	แทน	ความถี่สะสมของความถี่ของทุกอันตรภาคชั้นที่เป็นช่วงคะแนนต่ำกว่าในอันตรภาคชั้นที่มัธยฐานตกอยู่
F ₂	แทน	ความถี่ของอันตรภาคชั้นที่มัธยฐานตกอยู่

ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นต่อแนวโน้มอนาคตภาพของผู้เชี่ยวชาญ แปลความหมายตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้คือ

1. ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้ น้อยที่สุด
2. ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50-2.49 หมายถึง แนวโน้มความเป็นไปได้ น้อย

3. ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50-3.49 หมายถึง แนวโน้มความเป็นไปได้ปานกลาง
4. ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้มาก
5. ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้มากที่สุด

พิสัยควอไทล์

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile rang) คือ ค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ของแต่ละข้อความ

คำนวณหาความแตกต่างของควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยควอไทล์ที่คำนวณ ได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) ถ้าพิสัยควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มนั้นไม่สอดคล้องกัน

คำร้อยละ

ร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแผนการตลาดแบบบูรณาการภาพบวกและภาพลบ แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวนร้อยละ 80 ขึ้นไป เห็นว่าสอดคล้องกันว่าเป็นภาพบวก แสดงว่า แนวโน้มนั้นเป็นบวก

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ร้อยละ 80 ขึ้นไป เห็นว่าสอดคล้องกันว่าเป็นภาพลบ แสดงว่า แนวโน้มนั้นเป็นลบ

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวนน้อยกว่า ร้อยละ 80 ขึ้นไป เห็นว่าสอดคล้องกันว่าเป็นภาพบวกหรือภาพลบ แสดงว่า แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นนั้นไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถสรุปได้ว่าเป็นหลักสูตรที่ดีมีมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 4 ฝึกอบรม

4.1 การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม

การคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรมโดยทางสมาคมโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เป็นผู้คัดเลือก ดังนี้

- 1) หลักสูตร Housekeeping จำนวน 50 คน
- 2) หลักสูตร Food & Beverage จำนวน 50 คน
- 3) หลักสูตร Supervisor จำนวน 20 คน

โดยมีการกระจายให้กับโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีได้เข้ามาร่วมในกระบวนการฝึกอบรม

4.2 กระบวนการฝึกอบรม

เนื้อหาของการฝึกอบรมมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยเน้นในส่วนของการปฏิบัติที่พนักงาน ซึ่งระหว่างการสอนจะมีการบันทึกเทปเพื่อจัดทำเป็นวิดีโอทัศน์เอาไว้สำหรับสอนงานให้กับรุ่นน้องต่อไป



ภาพที่ 3.4 ตัวอย่างของการฝึกอบรมบุคลากรตามมาตรฐาน MRA

4.3 การศึกษาดูงาน

นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่พนักงานแล้ว ยังมีการเดินทางไปศึกษาดูงานในโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากล เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ของโรงแรมที่มีมาตรฐานสากล



ภาพที่ 3.5 การศึกษาดูงานโรงแรมในพัทยา

4.4 การประเมินผลหลังการฝึกอบรม

หลังจากที่มีการฝึกอบรมแล้วจะมีการประเมินการฝึกอบรมด้วย

1) เครื่องมือ

- แบบประเมินสมรรถนะของบุคลากร Pre-test และ Post test
- แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม

2) การเก็บข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากเข้าที่เข้ารับการอบรมจำนวน 120 คน

3) การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบายถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

4) การนำเสนอข้อมูล

เป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางประกอบการบรรยาย

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลและติดตามการนำความรู้ไปใช้

หลังจากผ่านการเข้ารับการฝึกอบรม 3 เดือนจะมีการประเมินผลและติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะงานของบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม โดยการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ผลที่ได้เพื่อเป็นการสะท้อนผลลัพธ์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาจันทบุรีโมเดล

กระบวนการสุดท้ายของการวิจัย คือ การพัฒนาจันทบุรีโมเดล คือ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลที่ได้จากการวิจัย และนำมาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยการระดมสมองความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีจำนวน 20 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอน

มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, หน้า 123)

- 1) กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การของการพัฒนาจันทบุรีโมเดล
- 2) สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา
- 3) กำหนดประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant)
- 4) คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย วันเวลา สถานที่และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา
- 5) ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา
- 6) ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้
- 7) เขียนรายงานการวิจัย

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรม สมาคมโรงแรม บุคลากรโรงแรมในตำแหน่ง Housekeeping, Food & Beverage และหัวหน้างาน (Supervisor) ผู้เชี่ยวชาญด้าน MRA จำนวน 20 คน

3) เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์โดยมีประเด็นคำถามที่สำคัญดังนี้

- 1) องค์ประกอบของจันทบุรีโมเดลควรมีอะไรบ้าง
- 2) รูปแบบของจันทบุรี
- 3) แนวทางการนำจันทบุรีโมเดลไปสู่การขยายผลในโรงแรมระดับ 3-4 ในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบทคล้ายกัน
- 4) แนวทางการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนจันทบุรีโมเดลให้ประสบความสำเร็จ
- 5) แนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดจันทบุรีเพื่อร่วมกันขับเคลื่อน “จันทบุรีโมเดล”

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสนทนากลุ่ม (Focus group) หมายถึง การให้บุคคลหนึ่งทีมนักวิจัยคัดเลือกมาทำการสนทนาโต้ตอบแสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยนักวิจัยได้เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) การสนทนากลุ่มจัดเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนผสมของเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (Participant observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual interview) อยู่ในตัว กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมอาทิกับกิริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยให้มีความชัดเจน (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, หน้า 113)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน 2) เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ โดยมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีผลการวิจัย ดังนี้

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน

ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียนนั้น คณะผู้วิจัยได้มีการจัดประชุมระดมสมองเจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และจำนวน 18 คน (ดังภาพที่ 4.1) และพนักงานโรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 34 คน (ดังภาพที่ 4.2) (รายละเอียดดังภาคผนวก ก และ ข) เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี และความต้องการของสถานประกอบการในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4.1 เจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี
และคณะผู้วิจัยเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559
ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 4.2 การประชุมระดมสมองพนักงานโรงแรม

(หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย
เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

จังหวัดจันทบุรีนี้มีอัตราการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติจะเดินทางมาเที่ยวจังหวัดจันทบุรีอย่างมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปี 2557 หากแต่จำนวนวันพักค้างคืนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวลดลง แต่หากนักท่องเที่ยวบางส่วนมีการเลือกที่จะตัดสินใจไปพักค้างคืนในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด โดยมีการเลือกที่จะตัดสินใจไปพักค้างคืนในจังหวัดใกล้เคียง เหลือเพียง 1.27 วัน แต่จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะคนไทยเป็นผลมาจากแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติที่ได้รับความนิยมมากขึ้นจากสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ อาทิ วัดเขาสุกิม เขาชีจุฎ ขายหาด หาดเจ้าหลาว น้ำตกสอยดาว เป็นต้น มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี อาทิ งานนมัสการรอยพระพุทธรูปเขาชีจุฎภูมิธรรมอุทยานโลกจันทบุรี เปิดโลกอัญมณี และของดีเมืองจันท การแสดงโชว์ความสามารถของปลาโลมาที่โอเอซิส ซี วิลด์ ประกอบกับนักท่องเที่ยวบางส่วนเปลี่ยนเส้นทางมาท่องเที่ยวทะเลฝั่งอ่าวไทยมากขึ้น และสามารถเดินทางท่องเที่ยวพักผ่อน สามารถใช้จ่ายซื้อสินค้าพลอยที่มีชื่อเสียงในถนนอัญมณีอีกด้วย รวมทั้งยังสามารถเดินทางต่อไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้อีกด้วย สำหรับการเดินทางเข้ามาในจังหวัดจันทบุรีจะนิยมเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวรองลงไปเป็นรถโดยสารประจำทาง

เมื่อนักท่องเที่ยวให้ความสนใจเที่ยวจันทบุรีมากขึ้น จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีการเติบโตมากขึ้น ซึ่งมีโรงแรมที่จดทะเบียนในจังหวัดจันทบุรีมีจำนวน 131 แห่ง ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ประเภทของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี

ประเภท	จำนวน
1. มีเฉพาะห้องพัก	71
2. มีห้องพัก และห้องอาหาร	34
3. มีห้องพัก ห้องอาหาร และห้องประชุม	24
4. มีห้องพัก ห้องอาหาร ห้องประชุมและสถานบริการ	2
รวม	131

ที่มา: รายชื่อโรงแรมที่ได้รับใบอนุญาตตามกฎหมายว่าด้วยโรงแรม (2559, เว็บไซต์)

จากตารางที่ 4.1 สรุปได้ว่าโรงแรมที่จดทะเบียนในจังหวัดจันทบุรีมีจำนวน 131 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โรงแรมในตัวเมือง และโรงแรมชายหาด ริมทะเล

1) โรงแรมในตัวเมืองมีอยู่ประมาณ 6-10 โรงแรม ซึ่งเป็นโรงแรมที่รองรับนักท่องเที่ยวที่มาพัก เช่น พ่อค้าพลอย นักธุรกิจ และมีงานจัดเลี้ยงและสัมมนา ซึ่งความต้องการของนักธุรกิจ/นักท่องเที่ยวที่เป็นจุดเด่นของโรงแรม คือ มีตู้เซฟ ขนาดใหญ่ในการเก็บพลอย

2) โรงแรมที่อยู่ริมทะเล ส่วนมากเป็นโรงแรมขนาดกลาง-เล็กและรีสอร์ท ซึ่งส่วนมากรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทย



ภาพที่ 4.3 โรงแรมในจังหวัดจันทบุรี

1) ปัญหาในภาพรวมของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี

1.1) การ Turn over สูงมากโดยเฉพาะในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage: F&B)

เนื่องจากตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่มในโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีนั้น ส่วนมาก รับพนักงานในท้องถิ่น ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี เป็นวัยรุ่นและที่เพิ่งจบการศึกษา ยังค่อนข้างจะขาดความรับผิดชอบ อีกทั้งเมืองจันทบุรีเป็นเมืองผลไม้ ในช่วงฤดูการเก็บผลไม้อีกจะเข้าไปเก็บผลไม้ในสวน ทำให้ขาดแรงงานในตำแหน่งนี้ พบว่า ตำแหน่งงานอาหารและเครื่องดื่มมีอัตราการ Turn over ที่สูงมาก เนื่องจากส่วนมากจะมีลักษณะการย้ายงานจากโรงแรมหนึ่งไปอีกโรงแรมหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.4 การอบรมพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)

“ในแผนก FB ส่วนมากจะมีแต่วัยรุ่นที่เข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นงานค่อนข้างจะหนัก โดยเฉพาะโรงแรมที่มีจัดเลี้ยง ซึ่งทำให้เกิดอัตรา Turn over สูงมาก

“บางครั้งก็ชวนกันลาออกไปทำงานโรงแรมข้างๆ ที่ได้เงินเดือนดีกว่าบางทีก็เข้าสวนผลไม้ไปตัดทุเรียนได้ เงินเยอะกว่าอันนี้ก็ค่อนข้างจะเป็นปัญหาของโรงแรมในเมืองจันทร์ จะต้องคอย Train พนักงาน F&B ใหม่ตลอด”

“ความต้องการของแต่ละแผนก คือ เวลาเราคัดคุณสมบัติของพนักงาน ที่เข้ามาร่วมงานกับเรา ตรงนี้ขอเรียนให้ทราบตรงๆ เลยว่า ส่วนใหญ่คนทั่วไปไม่ค่อยมาสมัครประเภทงานของ โรงแรม ที่จบสูงอย่างปริญญาตรีก็ไม่ค่อยมา เพราะฉะนั้นตรงนี้เวลาเราพนักงานเข้ามา ส่วนใหญ่บางทีไม่ได้ตรงกับ JD หรือ Job description ของเรามาก เพราะฉะนั้นเราจะพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ในแต่ละตำแหน่งงาน ตรงนี้ขอเรียนให้ทราบก่อน”

1.2) พนักงานในแผนกแม่บ้านค่อนข้างจะสูงอายุ และขาดแคลนพนักงานในตำแหน่งแม่บ้าน และมีแรงงานชาวกัมพูชาเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน

ในปัจจุบันพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จะมีอายุค่อนข้างมาก เนื่องจากคนส่วนมากมักจะเรียนจบปริญญาตรี และไม่เข้าทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน ทำให้มีแต่พนักงานแม่บ้านที่ค่อนข้างจะสูงอายุ ซึ่งโรงแรมบางแห่งได้จ้างพนักงานแม่บ้านเป็นชาวกัมพูชามาแทนแม่บ้านคนไทย เนื่องจากงานแม่บ้านเป็นตำแหน่งงานที่ต้องทำงานค่อนข้างหนัก ซึ่งคนไทยส่วนมากในปัจจุบันไม่ค่อยเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“อย่าง Housekeeping ถ้าถามผมถึงงานที่อย่างที่คุณกรบอกเราโชคดีตรงที่ Turn over เราต่ำมาก เพราะว่าหัวหน้างานที่ทำกันมา เกือบสิบปีกันหลายคน เขาก็ยังพอมีความรู้อยู่บ้างที่สามารถถ่ายทอดมาได้ โรงแรมใหม่ ๆ หรือโรงแรมขนาดเล็ก ขาดในเรื่องของ Housekeeping ค่อนข้างเยอะ”

“แผนกแม่บ้านส่วนมากอายุโดยเฉลี่ย 50 ขึ้น เพราะว่ายู่กันมานาน และเดี๋ยวคนรุ่นใหม่ก็จบปริญญาตรีกันหมด ไม่มาเป็นแม่บ้านในโรงแรมหรอก เป็นปัญหาที่เราต้องจ้างชาวกัมพูชาเข้ามาทำงานคนไทย ซึ่งพนักงานเหล่านี้ต้องได้รับการฝึกฝนอีกมาก ไม่ว่าจะเป็นการปูเตียง การพับผ้า การใช้น้ำยา การทำความสะอาดห้องพัก เป็นต้น



ภาพที่ 4.5 พนักงานแม่บ้านชาวกัมพูชาที่เข้ามาทำงานในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

1.3) พนักงานในภาพรวมยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน

เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นโรงแรมขนาดกลาง-เล็ก ซึ่งในภาพรวมพนักงานยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามฟังก์ชันงาน (Functional competency) ตามตำแหน่งงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.6 การสอนทักษะในการปฏิบัติให้กับพนักงานของโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

“ขออนุญาตเสริมคุณกร คือ ว่าเรื่องเมื่อที่ทางคุณสาวพูดถึงแผนก F&B เซอร์วิส อันนี้ทุกโรงแรมเป็นเหมือนกันหมด คือ อย่างที่คุณกรบอกเราไม่มีความรู้เรื่องของฟังก์ชันเลย เมื่อวาน ได้คุยกับทางอาจารย์ราไพพรรณว่า Sample ที่อยากให้มี Survey เนื่องจากโรงแรมที่ เข้าสมาคมโรงแรมไทย แต่จริง ๆ แล้วจังหวัดจันทบุรีกำลังจะถูกไต่ด้วยโรงแรมขนาดเล็ก อยากให้ ทางคณะลงเข้าไปสำรวจในส่วนของโรงแรมขนาดเล็ก วันนี้เชิญโรงแรมชายทะเลมาด้วยอยากถามว่า พิตแบกจากโรงแรมขนาดเล็กเป็นยังไงบ้าง แต่ที่คุณกรบอกคือ อยากได้หมด คือ ของมณีจันทร์ รีสอร์ท ให้ความสำคัญ คือ F&B และ Housekeeping ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ Front office ก็มีความสำคัญแต่ข้อได้เปรียบ คือ เด็กปริญญาตรีเขาทำ เพราะฉะนั้นสั่งสอนได้ คือเราโชคดีที่ว่า Commercial trends ให้ในหลายอย่างในเรื่องของระบบงาน คือ Front office มีระบบงานที่ Manual มาเราสอนได้ แต่เรื่อง Housekeeping หรือ Food and Beverage เราไม่มีความชำนาญ และไม่มีคนมา Train ให้ในพื้นที่ อันนี้คือ สิ่งที่ฝาก และอีกอย่างหนึ่งแผนก ไม่แน่ใจว่าจะอยู่ใน Scope หรือเปล่า ช่างโรงแรมกลายเป็นช่างทั่วไป คือ ทำได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นน้ำ ไฟ เครื่องเสียง แอร์ ระบบไฟ คือ เข้าใจในความลำบากของผู้ประกอบการแต่ละที่ เพราะช่างหายาก ตอนนี้เลยกลายเป็นว่าหัวหน้าทุกแผนกต้องไปเป็นช่างเองด้วย ทำได้หลายอย่าง แม้บ้านกับช่างเขาจะเป็นไม้เบื่อไม้เมา ตอนนี้แม่บ้านเป็นช่างเองแล้วค่ะ เพราะเราไม่ไหว”

1.4) พนักงานโรงแรมยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

พนักงานโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีส่วนมากยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ใช้บริการ ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่านักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจันทบุรีเป็น ตลาดค้าพลอยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ทำให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวใน จังหวัดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น พนักงานโรงแรมควรมีศักยภาพในการสนทนาและใช้ภาษาอังกฤษในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างของนักท่องเที่ยวที่มาค้าพลอย ในจังหวัดจันทบุรี

“คือ อีก 2-3 ปีข้างหน้า ต้องมีนโยบายเพิ่มสัดส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมถึงนโยบายที่รวมกันเป็นคลัสเตอร์ ซึ่งรวมทั้ง CLMV ที่กำลังทำงานกันกับทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คิดว่าถ้าเรามองไปข้างหน้า สัดส่วนของนักท่องเที่ยวต่างชาติควรจะต้องถึงยี่สิบเปอร์เซ็นต์ ถ้าเรามอง 2 ปี อยากขอฝากเรื่องของการรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติด้วย โดยเฉพาะทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานโรงแรม เช่น แม่บ้านก็ควรที่จะสื่อสารภาษาอังกฤษในเบื้องต้นได้ เช่น ถ้าไปเคาะห้องทำความสะอาดต้องสามารถบอกว่าเป็น แม่บ้าน ไม่ใช่ไปยื่นเคาะประตูเฉยๆ”

“ส่วนพัฒนาอย่างاتیๆ บอกมา สำหรับหน้าพรอนท์พัฒนาได้ที่เราับมาน้องจะเป็นงาน แต่บางทีมีข้อบกพร่องคือ เด็กจะไม่ได้ภาษา เราต้องมีคนหนึ่ง ซึ่งจริงๆ แล้วเขาเป็นพรอนท์เขาต้องสามารถรับได้ แต่จริงๆ เราต้องมีคนหนึ่งที่สามารถได้เป็นหลัก 1 คน เพราะว่าเขาสามารถสื่อสารได้โดยที่เป็นนักท่องเที่ยวที่ใช้ภาษาใกล้เคียงกัน แต่ถ้าเป็นเจ้าของภาษา แต่ไม่ได้บ่อยต้องมีรองรับเพิ่มมาอีกหนึ่งตำแหน่ง ด้วยความเป็นจริงคือเด็กประจำไม่ได้ภาษาอยู่แล้ว”

“นอกจากนี้เดี๋ยวนุญาตแชร์เพิ่มเติมนิดหนึ่ง คือ นอกจาก 4 สายงานมีส่วนหนึ่งไม่รู้เกี่ยวหรือว่าในเรื่องของ Food safety คือ เมื่อกี้เท่าที่ดูไม่มีใครพูดถึง Food production เลยเสมือนว่าเราทำอาหารได้ แต่จุดหนึ่งที่ทุกโรงแรมไม่มีเลยที่จะรู้ในการทำ Food safety ที่ถูกต้อง ปีที่แล้วมีโครงการ FTI ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ให้รางวัลมีโอกาสเข้าไปเรียนรู้แล้วก็ปรับปรุงเกณฑ์ของโรงแรม 4 ดาวที่บังคับให้ต้องทำของ Food safety เนื่องจากผู้ประกอบการรายย่อยไม่มีการเข้าไปดูในเรื่องของ Food safety ซึ่งทำให้ International เวลาจะเข้าสู่ตลาดต่างประเทศจะติดปัญหานี้เพราะว่า Travel Agent เวลาจะมาหาคุณถึงครัวเลย อันนี้คือเพื่อที่จะรองรับ อีกอันหนึ่งคือเป็นไปไม่ได้หรือเปล่าคือจากว่า จริง ๆ เทรนเจ้าของก็ดีนะคะ เป็นเหมือน Young executive มีความสำคัญอย่างที่เราเรียนคือ เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก Room size ที่เยอะสุดคือ 200 ห้องคะ โรงแรมขนาดใหญ่คือ 200 ห้อง ขนาด 40-50 ห้องเยอะมาก ส่วนใหญ่เจ้าของบริหารเอง คือนั่งคุยกับเพื่อนร่วมอาชีพหลายท่านไม่รู้ว่าจะวางระบบจ้างพนักงานยังไง Structure เงินเดือนควรทำแบบไหน สวัสดิการพนักงานควรเป็นยังไง ระบบบัญชียังงัย อันนี้เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มันหลุดนอกกรอบพวกนี้ ถ้ามันเริ่มจากหัวที่ดีจะทำให้หลายอย่าง Flow ไปได้”

1.5) ขาดการฝึกอบรมในการสอนงาน (Coaching) ของหัวหน้างาน

ในส่วนของหัวหน้างานของโรงแรม ส่วนมากยังขาดทักษะการฝึกสอนงานในการสอนงานให้กับรุ่นน้อง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.8 การฝึกอบรมหัวหน้างาน

“ในส่วนของแม่บ้านของโรงแรมเป็นโรงแรมที่ตั้งมานานแล้ว ประสบการณ์ของแม่บ้านที่วุ่นวุ่น แต่ว่าด้วยความที่นานอาจมีบกพร่อง เพราะฉะนั้นการต่อกันมีข้อบกพร่องอยู่แล้ว ของเรามีการอบรม พัฒนา ใหม่ ๆ ที่เขาอยู่กัน 20-30 คนเขามีข้อบกพร่องบ้างเหมือนกันในความเป็นจริง หนึ่งงานที่เขาเรียนรู้มา ไม่ครบถ้วน ส่วนที่เราอยากได้คือ อยากได้เพิ่ม อบรมเพิ่มหรือว่าผู้ที่มีความชำนาญที่สามารถถ่ายทอดให้เขาได้ครบถ้วน ในส่วนของงานบริการที่น่าจะเน้นที่สุดคือ FB เพราะว่าเป็นส่วนหน้า ที่ต้องบริการลูกค้า ถ้าเกิดว่าเป็นโรงแรมก็เป็นจุดบกพร่องของโรงแรมเหมือนกัน เพราะจะต้องบริการเรื่องอาหาร ต้องรับแขกมากกว่าจุดอื่นเพราะว่าจุดนี้ถ้ามีข้อบกพร่องทุกๆ ที่คิดว่าจะมีผลกระทบในจุดนี้มากกว่าจุดอื่น”

“ขออนุญาตแนะนำตัวอย่างเป็นทางการ ซ้อยู่ยนะคะ เมื่อปลายเดือนที่แล้วแต่ยังช่วยคุณสรีระและสมาคมปฏิบัติภารกิจนี้อยู่คะ อยู่ที่โรงแรมนิวแธรเวลลอดจ้จ ก่อนอยู่ที่นี้อยู่ที่มณีนิจ์ทำงานโรงแรมมา 20 ปี เฉพาะที่จังหวัดจันทบุรี ถ้าพูดถึงเรื่องของแรงงานมาไม่ทันช่วงแรก แต่ถ้าถามถึงความต้องการเท่าที่อยู่มาตั้งแต่สมัยมีผู้มาสอนอยู่มณีนิจ์แรกๆ มีครู อาจารย์สายโรงแรมมาสอน จนปัจจุบันตัวเองมีตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป สิ่งที่เห็นว่าขาดและขาดจริงๆ คือองค์ความรู้ ตั้งแต่จบปริญญาตรี จบครุมา แต่มาเข้าสายจุดผิดนิดหนึ่งจากโรงเรียนมาเป็นโรงแรม ตั้งแต่เข้ามาอยู่โรงแรมสิ่งหนึ่งที่เรารู้เลย คือ ตัวเองเป็นคือถ้าใครมาทำสายอาชีพนี้ไม่หาความรู้เพิ่มเองก็ตกม้าตาย จันทบุรีเองแหล่งความรู้ที่จะไปหายาก คือตัวผู้เองอยู่สัมผัสด้วยตัวเองว่าจะเรียนเรื่องโรงแรมจริงจิงเราจะไปตรงไหน ที่รู้จริงๆ ไม่ใช่รู้แค่เราทำได้ มันไม่พอสำหรับเราเราถึงต้องชวนขวย มณีนิจ์ที่ส่งเสริมให้ไปเรียนที่กรุงเทพฯ เกี่ยวกับสายผู้บริหารทางด้านโรงแรมโดยตรง ถือว่าตัวเองโชคดี แต่ก่อนหน้านั้นปล่อยให้ตัวเองอ่านเอง เลยส่งสารน้องๆ รุ่นต่อมาเวลาตัวเองทำงานมาเรื่อยๆ เราก็กังเห็นน้องๆ เป็นอยู่คือขาดองค์ความรู้ ขาดแหล่งหาความรู้ เพราะฉะนั้นทำอะไรก็ทำแบบไม่รู้ มันก็ไม่ไปไหน มันก็จะอยู่แค่นี้ เพราะฉะนั้นการพัฒนามันต้องมีความรู้เป็นพื้นฐานความโชคดีของจันทบุรี คือ เรายังไม่มีการแข่งขันเยอะมาก่อน มีไม่กี่โรงแรม และผู้ประกอบการ

ค่อนข้างรวบ เพราะฉะนั้นก็จะจ้างมืออาชีพมาลงในช่วงแรกๆ เกือบทั้งหมด ทั้งมีเจ้านท์ ทั้งรีสอร์ทเอง ก็เป็นก่อนหน้าที่ย้ายจะไปอยู่ เขาก็จ้างมืออาชีพมาลงเซ็คระบบครั้งแรก แล้วหลังจากนั้นมาก็จะทำตามที่ถูกสอน และจะอยู่ที่นโยบายของผู้บริหารแต่ละที่ว่าจะส่งเสริมให้ไปเรียน Outsource มากน้อยแค่ไหน หรือหาข้อมูลมาสู่ข้างในมากน้อยแค่ไหน จันทบุรีขาดตำแหน่งที่ต้องการความรู้เฉพาะทาง และหนี้ไม่พ้นอย่างที่คุณสื่กรว่า แผนก Food and Beverage service (อาหารและเครื่องดื่ม) แม่บ้าน หลักๆ ข้างมันยังพอหาองค์ความรู้ได้ ซ่อมแอร์ ซ่อมไฟ แต่หาบุคลากรยากเพราะถูกดึงตัวไปต่างจังหวัดเยอะ ข้อหนึ่งที่ย้ายมองเห็นชัดเลยคือ โรงแรมจันทบุรีเป็นไซด์เล็ก ย้ายมองว่าสิ่งสำคัญคือหัวหน้างานหรือผู้นำในองค์กร มณีจันทโชคดี คือ คนที่เป็นระดับหัวหน้างาน หรือคนที่เป็นระดับผู้นำเป็นคนที่มีรื่องครกร เขาจะพยายามเรียนรู้ Multi skill เอง มันก็อยู่ได้เหมือนจับแขนกันค่อนข้างแน่น คือไม่ต้องใครเก่งมากมันไปด้วยกันได้ “



ภาพที่ 4.9 การประชุมระดมสมองผู้ประกอบการทางโรงแรมเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากร
ในจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559
ณ มณีจันท รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

2) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

2.1) เจ้าของธุรกิจโรงแรม

2.1.1) พนักงานมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

เจ้าของธุรกิจโรงแรมมีความต้องการให้พนักงานมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.10 การประชุมกับเจ้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี

“ตัวผู้เองเท่าที่บริหารมาผู้จะให้ความสำคัญกับผู้นำองค์กรหรือระดับ Leader ค่อนข้างมากเพราะถือเป็นฐานสำคัญ Turn over เท่าที่อยู่มาผู้ว่า 20-30 เปอร์เซ็นต์ 100 คนหมุนเวียนประมาณ 30 คน ผู้ว่ามันอยู่ได้ มันไม่ได้มากมาย ไม่ได้รู้สึกว่เสียเซล์ฟอะไร ขอให้ระดับ Leader อยู่นานไม่ค่อยออก เท่าที่เห็นผู้นำจริง ๆ ก็ไม่ค่อยออก ด้วยความที่เรามีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็น Family เหมือนลูกหลาน อันนี้คือข้อได้เปรียบเท่าที่อยู่มา 2 โรงแรม โรงแรมเล็ก ๆ เท่าที่ฟังจากคุณกรหลาย ๆ ท่านคคือผู้บริหารจะเป็นเจ้าของเอง การหาคนในองค์กรก็จะเป็นคนที่เขาไว้ใจ เชื่อใจ ดูแลเป็นอย่างดี เพราะฉะนั้นสิ่งที่ขาดมา ๆ คือ ความรู้ ความรู้เฉพาะทาง เหมือนที่คุณกรพูด ผู้ก็เคยเป็นว่ามันมาอย่างนี้หรือ มันเป็นอย่างนี้หรือ ที่เราเข้าใจไม่ใช่อย่างนี้หรือ คือไม่ได้เรียนมาแต่ Basic แล้วไม่มีสายตรงมาทำงานโรงแรมนะคะ น้องจบสายตรงจากรั้วไพพรรณี จะไปทำงานอื่น เท่าที่เจอเพราะว่าความคาดหวังน้องจะสูง และทางไปที่อื่นเขาเข้าใจได้ดีกว่าหลาย ๆ ด้านกว่าโรงแรมต่างจังหวัด บางทีไปภูเก็ต ไปโรงแรมที่ได้เยอะกว่าจันทบุรี จันทบุรีจบปริญญาตรีมา 9,000 คน ไม่มีทักษะเลย อย่างเด็กใหม่บางคน อย่างผู้รับ ปวส.บางคน ปวส.ขยันกว่าแต่มา Start เหมือนกัน คือ ต้องเข้าใจผู้ประกอบการผู้ก็ส่งสารน้องนะ ผู้ก็รีเครสค์เด็กปริญญาตรีเยอะว่าเราเสียเงินเรียนมากกว่าเขา อะไรที่ทำให้เราต่างจากคนที่เขาก้าวมาแบบนี้ เพราะเราจบปริญญาตรีเรา Start หัวพันกว่าบาทเหมือนกัน สมัยเมื่อยี่สิบปีที่แล้วทำไมเราก้าวมาตรงนี้ได้ แต่ผู้จะให้ความสำคัญกับหัวหน้างานเพราะพลังของเราไม่สามารถลงไปถึงระดับปฏิบัติการ ถ้าหัวหน้างานได้เขาก็จะไป Motivate เด็กระดับปฏิบัติการได้ที่เราขาดคือความรู้เฉพาะทาง ขอขอบคุณคะ”

2.1.2) พนักงานมีทักษะ EQ และมีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ

เจ้าของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีความต้องการให้พนักงานในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ และจะต้องมีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.11 การอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ EQ และภาษาอังกฤษ

“จริงๆ 2 ปีล่าสุด เราให้ความสำคัญมากขึ้นในการพัฒนา EQ ของพนักงาน เป็นอันดับหนึ่ง ทำ 2 ปีแล้วโดยเริ่มจากการทำปรัชญาองค์กรขึ้นมาใหม่ว่า เราจะเน้นเรื่องของการให้บริการอย่างไรให้มีความสุข คือ ต้องแล้วว่าเหตุผลที่ต้องชี้มาตรง EQ เพราะว่า เมื่อ 3-4 ปีก่อน เรา Turn over สูงมาก เรามีการทำ Survey คุณกรเคยเป็นอดีตผู้จัดการฝ่ายบุคคล และมีส่วนร่วมในการชี้ความสำคัญในเรื่องของการอบรมด้าน EQ คือเรามีการทำ Survey คือ มีการไปแคมป์ว่าอะไรที่ทำให้ไม่มีความสุข เลยออกมาว่าปัญหาออกมาในเรื่องของ EQ เลยมีการพัฒนาหลักสูตรจากปีที่แล้วในการพัฒนา EQ มีการเชิญวิทยากรข้างนอกมา เราเลือกเป็นกลุ่มในเรื่องของหัวหน้างาน ส่วนหนึ่ง พนักงานส่วนหนึ่งแล้วมีการเชิญวิทยากรมาพัฒนาเรื่องของ EQ ส่วนที่สองในเรื่องภาษา จะเป็นการอบรมเรื่องของภาษาอังกฤษ โดยได้งบจากทางศูนย์พัฒนา ส่วนที่สามมีการส่งไปอบรมที่ โรงแรมดุสิตธานี เช่นส่งฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชี และมีส่วนของแม่บ้านที่ส่งไปอันนั้นคือของปีที่แล้ว ปีนี้ต่อเนื่องในเรื่องของ เมื่อปีก่อนปี 2557 ปี 2558 ต่อเนื่องในเรื่องของ EQ ไปในกลุ่มย่อยมากขึ้นไม่ใช่แค่หัวหน้างาน เรากระจายไปถึงระดับปฏิบัติงาน โดยการทำอบรมเป็นกลุ่มย่อย เราก็ได้ส่งคนเข้าร่วมอบรมกับทางศูนย์ มีทั้งหมด 4 หลักสูตร จริงๆ แล้วอันนี้สมาคมร่วมกับศูนย์ โดยเราให้ทุกสถานประกอบการเข้าร่วมได้ จะมี 4 หลักสูตร หลักสูตรแรกเป็นเรื่องของ Front แม่บ้าน FB เรารับ 2 รุ่น เพราะพนักงานจะเยอะ แล้วมีร่วมกับ เรื่องของการอบรมภาษาอังกฤษต่อเนื่อง ส่วนปีนี้ยังจะเน้นในเรื่องของ EQ ตอนนี้เริ่ม EQ โอเคแล้ว ก็จะกลับมาเรื่องของ Functional มากขึ้น กำลังมี Class เรื่องของภาษากัมพูชา อาทิตยหน้า กลับมาจะพูดได้แล้ว”

2.1.3) สามารถพัฒนาขึ้นไปเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

โรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีมาตรฐานในการให้บริการอยู่ในระดับหนึ่ง หากแต่มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.12 การศึกษาฐานเพื่อให้นักลากรโรงแรมในจันทบุรีได้เห็นถึงการบริการ
ในโรงแรมระดับสากล

“ขออนุญาตเสริมชนิดหนึ่งที่จะจัดอบรมร่วมกับสมาคม ในภาครวมทุนตรงนี้ให้กลุ่มธุรกิจบริการถึงระดับไหนยังงี้ และโดยภาพรวมของบริษัท ของเรามีกลุ่มลักษณะที่เป็นโรงแรมอยู่ในระดับหนึ่ง กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่กำลัง Boom ในขณะนี้ คือ กลุ่มรีสอร์ทหรือธุรกิจขนาดเล็ก คือระดับโรงแรมมีมานานแล้วก็มีมาตรฐานระดับหนึ่งแล้ว ถามว่ากลุ่มที่เกิดขึ้นใหม่อันนี้สำคัญมากสถานภาพที่เป็นอย่างนี้ควรมีมาตรฐานประมาณไหน ที่จะตอบโจทย์ความคุ้มค่าให้กับเขาให้เขาผ่านอันนี้ของเมืองจันทน์เรายังไม่ค่อยชัดเจน แต่ของระดับที่เป็นโรงแรมในเมือง หรือโรงแรมที่ดำเนินธุรกิจมาสักระยะหนึ่งแล้ว มาตรฐานน่าจะอยู่ในที่ยอมรับได้อย่างที่อาจารย์ว่า แต่เชื่อว่าพนักงานอาจจะไม่ทราบ ว่าที่เขาทำอยู่ตรงนี้เขาอยู่ระดับไหนในมุมมองของคนข้างนอก แล้วอยากให้เขาทราบเหมือนกัน นี่อาจเป็นส่วนของนโยบายของโรงแรมที่เปิดกว้างและให้ความรู้กับพนักงานไม่เหมือนกัน Standard ของ AEC ก็สำคัญน่าจะไปอบรม Housekeeping เหมือนกัน น่าจะมองเป็นสองส่วนในเรื่องของมาตรฐาน ตอนที่จัดอบรมน่าจะเป็งานแม่บ้านหรืองานเสิร์ฟ ทำให้ทราบว่าหลายโรงแรมที่ส่งเข้ามาตัวพนักงานเอง ของเราเองก็คือคนในพื้นที่มา ไม่มีใครจบสายงานการโรงแรมมา ถามว่านับเปอร์เซ็นต์ของทั้งจังหวัดคนจบโรงแรมมาถึง 10 เปอร์เซ็นต์หรือเปล่าที่จะถ่ายทอดวิชาชีพของการโรงแรม เพราะว่าอย่างที่บอกถ้าไฟก็ไม่เคยมา ไม่มีนิสิตจบราไฟพรรณี แล้วมาสอนงานโรงแรมเลย เพราะฉะนั้นเราเรียนรู้จากหัวหน้างานที่ได้รับการถ่ายทอดมาเรื่อยๆ มณีนิจ์อาจโชคคืออยู่อย่างหนึ่งจุดเริ่มต้นของเราตอนแรกมีความชำนาญในวิชาชีพมาก่อน เพราะฉะนั้นยังมีการถ่ายทอดที่ยังเป็นเนื้อของการโรงแรมอยู่บ้าง แต่ปัจจุบันเริ่มหายไปเยอะ เลยคิดว่าพอดูพนักงานที่ไปอบรม ไม่ว่าจะเป็นงานแม่บ้าน เสิร์ฟ หรือ Front เองก็ตามแทบไม่มีใครรู้ถึงมาตรฐานจริงๆ ในเชิงวิชาชีพเลย เพราะไม่ว่าเรื่องความสะอาด คุณแม่บ้านที่มาอบรมที่พัทยารู้สึกพนักงานเราทุกโรงแรมตื่นต้นเหมือนกันเลยไม่เคยรู้มาก่อนเลย เราเลยรู้สึกว่าจะรู้ แต่เขาก็ทำงานของเขาได้ แต่สิ่งที่คุณแม่บ้านที่พัทยาบอกเขาคิดว่าทำไมเขาไม่เคยรู้ เลยคิดว่าจริงๆ ที่คุณคือลาพุดระดับหัวหน้างานก็สำคัญกับการบริหารของเราแต่ระดับล่างของเรา คิดว่าสำคัญทั้งนั้นเลย ถามว่าที่นี่ยากได้อะไร อยากได้ทุกอย่างอยากพัฒนาขึ้นไปเพื่อให้มีมาตรฐาน AEC และสามารถรองรับมาตรฐานสากลได้

2.2) หัวหน้างาน

2.2.1) มีความสามารถด้านการบริหาร

ในตำแหน่งหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“หัวหน้างานยังค่อนข้างจะขาดทักษะในการบริหารจัดการงานของตัวเองค่ะ เช่น ขาดทักษะการวางแผน การทำการตลาด การสอนงานให้กับลูกน้อง”

2.2.2) มีความสามารถด้านการสอนงาน (Coaching) ลูกน้อง

หัวหน้ายังค่อนข้างขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.13 เทคนิคการสอนงาน

“ขออนุญาตเสริมพื้ยนิดหนึ่งคือ ประเด็นของโรงแรมขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เจ้าของบริหารเอง หัวหน้างานก็จะเป็น Multi-Skill นั่นเป็นที่มาของ Concept train the trainer เรื่องของการให้เป็น Coach ถ้ามี Course อบรมส่งผู้จัดการไปแล้วกลับมาสอนต่อได้ เพราะเราไม่สามารถส่งแม่บ้านให้ไปเรียนเยอะๆได้ เพราะไม่รู้เขาจะอยู่กับเรานานขนาดไหน ถ้ามองในมุมคนส่งเราส่งผู้จัดการฝ่ายรูม ดิวิชันไป แล้วกลับมาทำได้ทั้งฟอนท์ ทำได้ทั้งแม่บ้าน มันจะคุ้มกับการส่งและกลับมาสอนต่อ น่าจะประมาณนี้”

2.3) พนักงาน

2.3.1) มีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งของงาน มีความต้องการที่จะพัฒนาทั้ง Generic competency และ Functional competency ให้ตรงกับตำแหน่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.14 การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

“สวัสดีครับมาจากเจ้าหลาวคาบาน่า เป็นรีสอร์ทชายทะเล ในส่วนความต้องการเท่าที่ผมดูแล้วที่คุยมาตรงประเด็นเลย พนักงานขาดความรู้ ทักษะ พนักงานส่วนมากมาจากท้องถิ่น ของเราระดับหัวหน้า คือ พนักงานท้องถิ่นที่ก้าวขึ้นมา เพราะฉะนั้นความรู้ตรงนี้มาจากในองค์กรมากกว่า สำหรับความต้องการเท่าที่ดู 4 แผนก สำคัญหมดเลย ผมเห็นด้วยกับคุณสรีร์ครับว่าแม่บ้านสำคัญมาก เพราะว่า Front เขามีศักยภาพในส่วนหนึ่งแล้วในเรื่องวุฒิการศึกษาต่างๆ แม่บ้านสายตรงเราค่อนข้างขาดทำยังไงให้วิธีการทำงานถูกต้องตามระบบของโรงแรม ในส่วนห้องอาหาร เท่าที่มา Complain ปัญหาคอมเพลนแรกคือเพิ่มทักษะพนักงานให้อยู่ในมาตรฐาน”

“ขออนุญาตเสริมพอดีได้รับคณะของที่มา Inspect โรงแรมในส่วนของการตลาดต่างประเทศ สิ่งที่เราเจอ Complain คือ เรื่องของโรงแรมขนาดเล็กอีกเช่นกัน ที่จะฝากคณะอาจารย์คือ ไม้ว่าเป็นเรื่อง F&B เอง ที่ว่าไม่ได้มาตรฐานที่เราได้เรา Feedback ทาง Agent มา International standard ของ FB คือ ว่าไม่ได้แล้วที่จะ Standard ที่จะรับแขกต่างประเทศ เรื่องของภาษาที่ได้รับ Complain มา เรื่องของใช้ในห้องพักซึ่งเรามองว่าอันนี้เป็นความรู้ของระดับ Owner เหมือนกันว่าควร Sourcing อะไรมาใช้ ของใช้ต่างๆ ถ้าไม่ได้ระดับมาตรฐาน ระดับผู้จัดการ เขาไม่ได้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องการจัดซื้อ เราซื้อของมาไม่ได้มาตรฐาน อันนี้จะกลับไป Complain กับไปที่ลูกค้า ย้อนกลับมาว่าทำไมพูดถึงประเด็นพวกนี้ ย้อนกลับมาคือโรงแรมขนาดเล็ก เจ้าของเป็นคนบริหาร เพราะฉะนั้นจะเจอปัญหาเรื่องฮาร์ดแวร์ด้วย ที่ไม่ใช่เฉพาะซอฟต์แวร์ที่เกิดขึ้น เพราะเรารู้เรื่องฮาร์ดแวร์ไม่เยอะพอสำหรับเจ้าของในบางที่ คอมเพลนเรื่องแอร์ไม่เย็น น้ำไม่ไหล น้ำขุ่น ซึ่งมีวิธีแก้ไขนะค่ะ ถ้าทำได้ เช่นน้ำขุ่น ๆ ปลายท่อ ต้องไปเปิดปลายท่อห้องปลายตึกคือบางที่ต้องเมเนจ ห้องด้วย เพื่อให้เกิดการไหลของระบบน้ำ ถ้าให้ลงลึกๆ จะมีเรื่องพวกนี้แอร์ไม่เย็น น้ำไม่ไหล น้ำไม่ร้อน

จากที่คณะผู้วิจัยได้ทำการสรุปถึงปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรม จังหวัดจันทบุรี มาข้างต้น พบว่า การพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ทักษะทางด้านการบริการ ลูกค้า ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นต้น เจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมและพนักงาน โรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี มีความต้องการเป็นอย่างมาก โดยการนำเอา MRAs (ASEAN Mutual Recognition Arrangement) มาช่วยให้ การศึกษา/ฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพในประเทศสมาชิกอาเซียนสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำ สัมภาษณ์ ดังนี้



ภาพที่ 4.15 การพัฒนามาตรฐานบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

“ขอแชนนิตหนึ่งตัวยู่เป็นคนจันทบุรีโดยกำเนิด เรียนต่างจังหวัดแล้วกลับบ้าน มาสิ่งที่เราเปรียบเทียบกับตัวเรากับน้อง ๆ ที่อยู่ในจันท ซึ่งพฤติกรรมของคนจันทบุรี ต้องดูถึง พื้นเพจันทบุรีเป็นเมืองสบาย เป็นเมืองสงบ มีความสุข ไม่ต้องแข่งขัน ยู่ยังสรุปในหัวอยู่เลย ถ้า เราไม่เข้ามาทำงานแบบนี้ พ่อแม่ก็เลี้ยงได้ ทำสวนก็มีกิน คือ อย่างยู่ถ้ายู่หยุดอยากก็มีกินนะ คือ ที่บ้านก็มีสวน คือ มันสามารถคิดแบบนี้ได้ด้วย โดยจุดหนึ่งยู่มองว่าโดยพื้นฐานมันไม่มีคู่แข่ง ไม่ต้องดิ้นรน ไม่ต้องแอกทีฟเยอะ มันไม่มีภาวะกดดันเยอะเหมือนผู้ประกอบการไม่มีคู่แข่งเยอะ มันมีปัจจัยเป็นอุปสรรคใหม่ โดยสัญญาชาตญาณมนุษย์มันอยู่ที่สิ่งแวดล้อมถ้ามันต้องแข่งขันภาวะเอา ตัวรอดทุกคนมี และไม่มีใครยอม อุดตาย แม้แต่อาเซียนเข้ามาถ้ามันถึงภาวะที่เขาต้องสู้ ผู้ประกอบการต้องสู้ หรือเด็กที่เขาต้องสู้ ไม่ใช่อุปสรรค แต่ว่ามันถึงตอนนั้นหรือยัง หรือเราอาจจะ มองไกลเผื่อว่ามันอาจจะทันหรือ ยู่ก็ยังเชื่อในสัญชาตญาณของมนุษย์อยู่ดี กำลังมองตัวเองว่าจะใช้ ข้อด้อยให้เป็นข้อเด่นด้วย เนื่องจากเราปูพื้นมาอย่างนี้เราจะสร้างความเข้มแข็งให้กับเขายังไง หรือ กระตุ้นสร้างแรงจูงใจในสิ่งที่เรามีอยู่แล้ว ไม่ได้มองเป็นจุดด้อย มันจะโลว์ไลฟ์ก็ดีนะ ถ้ามันเข้ามาไ้ ความอยากมันทำให้เราเหนื่อยมาก แต่ถ้ามันถึงตอนที่เรา Active ให้อยู่ได้เป็นได้ ทำได้ ศักยภาพคน มันได้ แต่ตอนนี้ยู่อยากอยู่กับปัจจุบันว่า ลำพังคนปัจจุบัน เด็กจันทบุรี คนจันทบุรี แค่ว่ามาหากินไ้ ความรู้เฉพาะทางยังไม่มีเลย แล้วคิดว่าจะไปแข่งกับอาเซียน มันคงไม่คิดหรอก ขณะหัวหน้างานเอง ถึงจะเป็น Manager กันอยู่แล้วเขายังคิดระดับนี้กันอยู่เลย หวังอะไรให้น้องๆ นอกจากคนรุ่นใหม่

จะโลว์เทรดเข้ามา ณ วันนั้นอาจเป็นจุดหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่ากัน แต่วันนี้ถ้าอยากพัฒนาผู้ขายอยากเอาก่อนว่า ทำยังไงภายใต้พื้นฐานของเด็กเราที่มีจิตใจที่ดี ไม่เปรียบเทียบไม่แข่งขันอะไรเยอะให้เขามีความสุขกับอาชีพ ยู่ยู่ได้ 20 ปีเพราะผู้มีความสุขกับอาชีพ พอมันทำแล้วเจอสิ่งที่ใช่สำหรับเรามันจะมีความสุข มันจะทำได้ เป็นแค่แนวคิดหนึ่งเท่านั้น ไม่รู้ว่าจะไปช่วยเสริมอะไรได้”

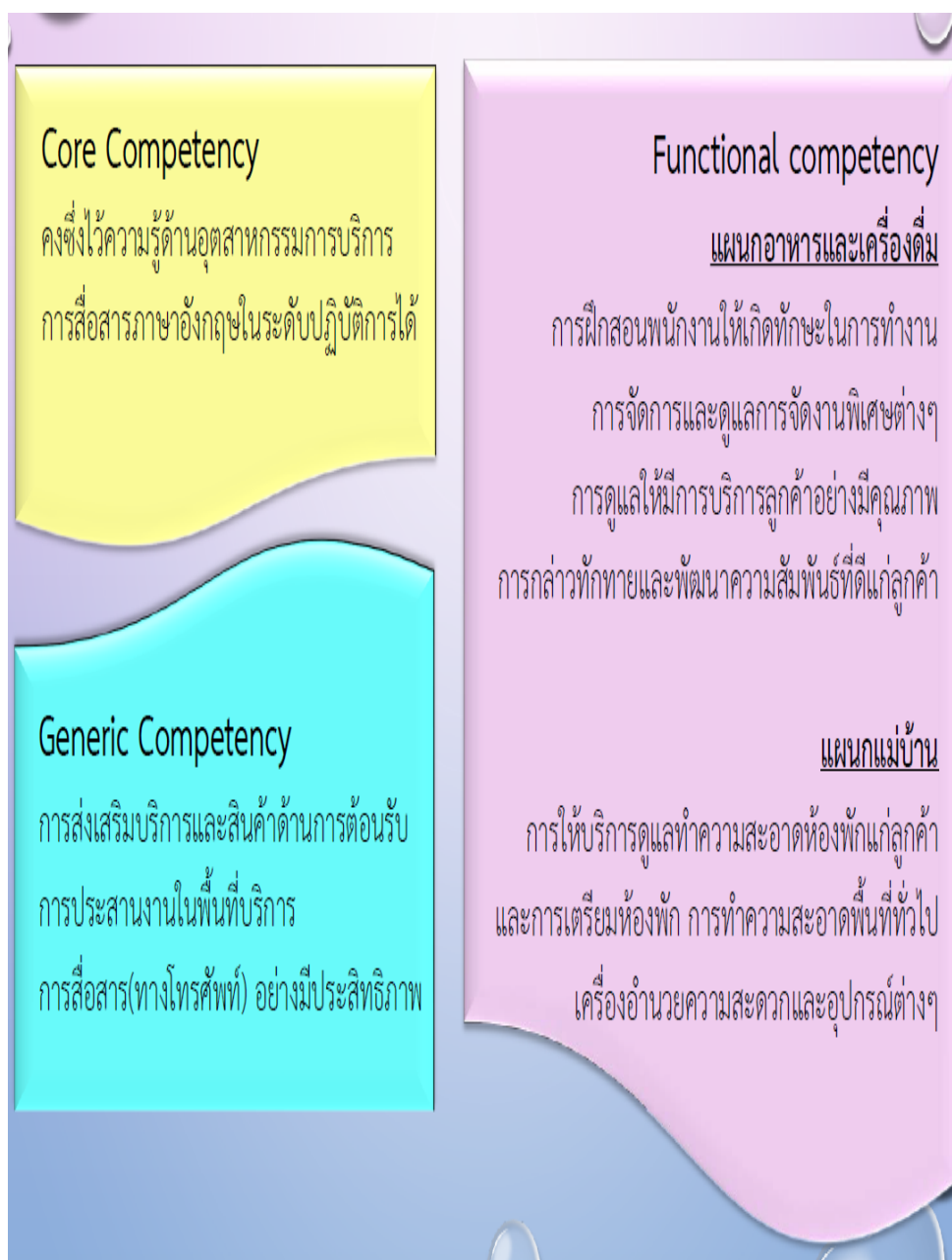
“เด็กนักศึกษาเรา 30 เลยนะซึ่งหลากหลายมากจากทุกภาค พูดเรื่องอาเซียนอย่างนี้ทุกวัน เด็กส่วนใหญ่จะอยู่ในกรุงเทพ จะฝึกงานในโรงแรมใหญ่ ซึ่งตอนนี้กระทบโรงแรมเรื่องการ Home touch แล้วนะคะ เด็กยังรู้สึกว่าอาเซียนนั้นไกลฉั่นเหลื่อเกิน วันที่เด็กจบลองช่วยกันวิเคราะห์หลักสูตรหน่อย ที่เด็กเรียนไปอยากได้อะไร หนูอยากได้ภาษาอังกฤษทุกทอมเลย ทั้งที่เราให้อัดภาษาอังกฤษให้ทุกทอม ในขณะที่เด็กเรียนอยู่นั้นก็ไม่ให้ความสำคัญ ได้แต่อาจารย์ถ้าย้อนกลับไปถ้ามั่นมีนี่ อย่างที่ผู้บอกกล่าวถ้าไม่ถึง Timing การแข่งขันสิ่งนั้นก็ไม่เกิด มันน่าเสียดายที่ว่าเมื่อไปถึงเวลาที่เราต้องแข่งขันจริงๆ ศักยภาพเขาแข่งไม่ทันแล้ว”

“ขออนุญาตเสริมมันเป็นรสชาติคนไทย คนไทยไม่ใช่คนแข่งขัน จะผลักดันให้แข่งขันไปมันไม่เกิด จากความรู้สึกผู้มองว่ามีคนถามเยอะมาก AEC ไม่มีผลเลยนะ มีผลอย่างเดียวคือมันเดินทางสะดวกขึ้น เรามองว่านักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาได้มากขึ้น แต่เรื่องของแรงงานเรื่องอะไรที่ทั้งสองท่านได้กล่าวคือ ไม่ได้มีผลแตกต่างแต่อย่างที่เราบอกว่า ทำยังไงเอาตรงนี้มาช่วยเพื่อทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สรุปประเด็น फिर กับผู้บอกคือว่าทำยังไงให้เขาอยากทำ มันต้องมาด้วยความสุขได้เงินมากขึ้น รัตน์อยากเห็นโรงแรมที่จันทบุรีให้ Service charge พนักงานได้ 5,000-7,000 บ้างมันต้องได้เพราะฉะนั้น มันไม่ใช่เรื่องเขามาเลือกเรา เวียดนามไม่มาทางเราหรอกคะ เวียดนาม ฟิลิปปินส์เขาไม่มาทางจันทร์หรอก เขาข้ามไปเกาะช้างซึ่งทุกที่คนงานขาดหมดเพราะฉะนั้นมันต้องกลับมาว่าเราอยากไหม เราอยากได้คนที่มีประสิทธิภาพ อยากได้คนในพื้นที่ใกล้เคียง ต่างชาติเขาไม่มาทำหรอก เราบริการ Room rate อยู่ที่ประมาณ 1,000 บาท เพราะฉะนั้นมันต้องกลับมาที่โครงสร้างพื้นฐานของโรงแรมก่อนว่าเราจะดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างไร ทำยังไงจะลดคน อยากบอกว่าทุกโรงแรมไม่มีประสิทธิภาพการทำงานเพราะเราไม่รู้สึบดีการทำงานที่ถูกต้อง อย่างมณีจันทร์เรามีพนักงาน 140 คน เอเวอร์เรสเราจ่าย Service charge ได้ 1,000 ถ้าเราลดพนักงานได้ลงมาต่อคนได้ 2,000 Room rate ที่ตอนนี้เราสูงสุดแล้วในบริเวณแถวนี้ ถ้าเราสามารถอัด Room rate ได้อีก คนลดลงมาแต่เราแตะ Service charge ได้ถึง 4,000 ใครก็มาแล้วเขาก็อยากอยู่กับเรา คนเวียดนามก็อยากมาจริงๆแล้วเขาจะแข่งขันตัวเอง คือ ตอนนั้นมันไม่เกิดอย่างนั้น แล้วคนไทยไม่ได้มี Vision เยอะ เพียงแต่เราไม่มี Vision ที่ต้องไปแข่งกับใคร ไม่ใช่สิงคโปร์ ไม่ใช่จีนนะ ที่ที่เขาสอนมาไม่ได้เป็นแบบนั้น ถ้าไม่มาถึงหน้าประตูไม่ปรับแน่นอน อย่างนั้นเราต้องกลับมาที่โครงสร้างพื้นฐานว่าเราจะทำยังไงให้ ผู้ประกอบการยกระดับขึ้นมาและ Active พอที่จะดึงดูดคนงานที่มีคุณภาพเข้ามา และมองตัวเราว่าเรา Expect อย่างโน้นอย่างนี้ จากลูกน้อง แต่เราให้เขาได้แค่นี้ นั่นคือเหตุผลทำไมพนักงานในจันทร์ถึงมี 140 คน ถึงบอกหนูเมื่อครั้งที่ถาม น้องเขามาสัมภาษณ์กับเขียนรายงานเราจ้างเขา 9,000 เราจะ Expect ให้เขาทำงาน 15,000 ต้องจ้าง 2 คนหรือเปล่าเพื่อความ Fair กับพนักงาน นั่นคือเหตุผลเพราะมันไม่มีระบบงานที่ทำให้เรา Management ได้ อยากเห็นสัก 3 ปีเรามีนักท่องเที่ยวต่างชาติเยอะขึ้น Average room rate สูงขึ้น อย่างที่อาจารย์บอกว่าเรามีนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ Average room rate สูงขึ้น Service charge สัก 3,000 กำลังสวย มีคนฟิลิปปินส์ไม่เลยไปเกาะช้างแต่มาอยู่

ที่จันทร์ ไม่ถามเงินเดือนฟิลิปปีนส์เกาะช้าง ก็จ้างไม่ได้อยู่ดี เพราะเราไม่สามารถจ้างต่างชาติมาได้เลย พนักงานเราได้ มันก็เป็นไวกับไข่ว่าเราจะเอาอะไรเกิดก่อน”

3) หลักสูตรการฝึกอบรม

องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) หลักสูตรและวัตถุประสงค์ ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร (สามารถดูได้ในเล่มคู่มือแต่ละหลักสูตร) 2) หัวข้อในการฝึกอบรม เนื้อหาสาระหรือแนวในการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีในการฝึกอบรม และระยะเวลา ซึ่งมีกรอบ ในการฝึกอบรม ดังนี้



ภาพที่ 4.16 กรอบในการฝึกอบรม

3.1) หลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 หลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

1.1) กรอบการฝึกอบรมตามมาตรฐานอาเซียน

Core competency (สมรรถนะหลัก)

- คงไว้ซึ่งความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ การสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับ

ปฏิบัติการได้

Generic competency (สมรรถนะทั่วไป)

- การส่งเสริมบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ
- การประสานงานในพื้นที่บริการ
- การสื่อสาร (ทางโทรศัพท์) อย่างมีประสิทธิภาพ

Functional competency (สมรรถนะในการทำงาน)

- การให้บริการดูแลทำความสะอาดห้องพักแม่ลูกค้ำและการเตรียมห้องพัก
- การทำความสะอาดพื้นที่ทั่วไป เครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง

1.2) วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีความรู้และสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping)

2. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

2.1) กรอบการฝึกอบรมตามมาตรฐานอาเซียน

Core competency (สมรรถนะหลัก)

- คงไว้ซึ่งความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ การสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับ

ปฏิบัติการได้

Generic competency (สมรรถนะทั่วไป)

- การส่งเสริมบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ
- การประสานงานในพื้นที่บริการ
- การสื่อสาร (ทางโทรศัพท์) อย่างมีประสิทธิภาพ

Functional competency (สมรรถนะในการทำงาน)

- การฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน
- การจัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ
- การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ
- การกล่าวทักทายและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า

2.2) วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะในด้านต่างๆ ตามตำแหน่งงานพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)
- เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้รับการฝึกในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)
- เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีการพัฒนาการทำงานตามตำแหน่งงานพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)

3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

3.1) กรอบการฝึกอบรมตามมาตรฐานอาเซียน

Core competency (สมรรถนะหลัก)

- คงไว้ซึ่งความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ การสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้

Generic competency (สมรรถนะทั่วไป)

- การส่งเสริมบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ
- การประสานงานในพื้นที่บริการ
- การสื่อสาร (ทางโทรศัพท์) อย่างมีประสิทธิภาพ
- การสอนงานให้กับพนักงาน

Functional competency (สมรรถนะในการทำงาน)

- การฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการทำงาน
- การจัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ
- การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ
- การกล่าวทักทายและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า

3.2) วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะหัวหน้างาน
- เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ผู้รับการฝึกมีสมรรถนะหัวหน้างาน

3.2) หัวข้อในการฝึกอบรม เนื้อหาสาระหรือแนวในการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีในการฝึกอบรม และระยะเวลา

- การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับการฝึกทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ตลอดจนการศึกษาดูงานโรงแรมนอกสถานที่จริง เพื่อเปิดโลกทัศน์ในการเรียนรู้ ประสบการณ์จริง เป็นระยะเวลา 5 วัน

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
1	พื ธิ เ ป ด / ร้ ู จั ก จันทุรี - การท่องเที่ยว - แนวโน้ม ของ การท่องเที่ยว	เทคนิคการบริการ	พักรับประทานอาหารกลางวัน	ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน (ผ้า การทำห้องพัก การทำความสะอาด สะอาดพื้นน้ำยา)	
2	Service mind			ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับงานแม่บ้าน/ สอบปฏิบัติ	
3	English for Housekeeping Services START CONVERSATIONS AND DEVELOP GOOD RELATIONS WITH GUESTS Meet and greet guests - Welcome guests appropriately - Introduce self and others - Ask questions to involve guests			Respond to guests questions or requests - Answer questions clearly and honestly - Request repetition or clarification of questions or requests - Offer to fulfill guest’s request in a timely manner - Provide explanation and apologize if unable to answer questions or fulfill requests - Offer to seek help from other sources if unable to fulfill guest’s request/s or answer questions	

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
4	Participate in a short, informal conversation with guests - Start a conversation using appropriate topics - Demonstrate turn taking techniques to hold and relinquish turns in a conversation - Show interest in what a speaker is saying			Participate in a short, informal conversation with guests - Interrupt a conversation politely - Close a conversation politely	
5	ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา			ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา	

- การฝึกอบรบหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับการฝึกทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ตลอดจนการศึกษาดูงานโรงแรมนอกสถานที่จริง เพื่อเปิดโลกทัศน์ ในการเรียนรู้ประสบการณ์จริง เป็นระยะเวลา 5 วัน

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
1	พื ธิ เ ป ด / ร้ จั ก จันทบุรี - การท่องเที่ยว - แนว โ น้ ม ของ การท่องเที่ยว	เทคนิคการบริการ	พักรับประทานอาหารกลางวัน	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (การจัดเลี้ยง การอ่านใบ Function อุปกรณ์ ภาชนะ การเสิร์ฟ)	
2	Service Mind			ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม	
3	English for Food and Beverage Service RESPOND TO INSTRUCTIONS GIVEN IN ENGLISH Respond positively to a set of verbal instructions - Acknowledge and respond positively to a set of instructions given in the workplace			Respond to simple written instructions - Confirm understanding of supervisor's instructions - Request repetition or clarification of instructions or requests - Complete flowcharts or diagrams to confirm	

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
	- Use appropriate body language to indicate understanding - Ask questions to confirm understanding			understanding of instructions	
4	Express doubt at being able to carry out instructions - Identify problems associated with completing a set of instructions - Seek and offer solutions to potential problems - Confirm understanding of contingency instructions			Follow routine procedures - Demonstrate understanding of a set of instructions by carrying out a routine job - Explain exceptions to routine procedures - Discuss ways to improve routine procedures	
5	ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา			ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา	

- การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ผู้เข้าฝึกอบรมจะได้รับการฝึกทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญโดยตรง ตลอดจนการศึกษาดูงานโรงแรมนอกสถานที่จริง เพื่อเปิดโลกทัศน์ ในการเรียนรู้ประสบการณ์จริง เป็นระยะเวลา 5 วัน

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
1	พื ธี เ ปิ ด / ร้ ู้ จั ก จันทบุรี - การท่องเที่ยว - แนว โ น้ ม ของ การการท่องเที่ยว	เทคนิคการบริการ	พักรับประทานอาหารกลางวัน	ความรู้เกี่ยวกับการสอนงานแผนก อาหารและเครื่องดื่ม/แผนกแม่บ้าน	
2	การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง			จิตวิทยาในการทำงาน	
3	English at supervisor level USE ENGLISH AT A SUPERVISORY LEVEL Use English to induct new employees - Welcome new employee(s) and			Use English to induct new employees - Give information about the new employee’s roles and responsibilities - Show and explain features in	

วันที่	08.00-10.00	10.00-12.00	12.00-13.00	13.00-15.00	15.00-17.00
	introduce them to key personnel - Explain how the position relates to others in the company - Speak positively about the company structure, goals and priorities			the work area - Outline details of any training requirements	
4	Conduct a staff meeting - Notify all relevant staff of scheduled staff meeting - Draw up an agenda for the staff meeting - Chair the meeting - Develop an action plan and dates			Supervise and motivate a work team - Give clear instructions of work to be completed and realistic deadlines - Check instructions have been understood by all involved - Give constructive feedback on performance - Seek suggestions for improvements from staff	
5	ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา			ศึกษาดูงานโรงแรมที่พัทยา	

3.3) การประเมินหลักสูตร

เมื่อได้หลักสูตรการพัฒนาศมรรณะแม่บ้าน (Housekeeping), การพัฒนาศมรรณะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และหลักสูตรการพัฒนาศมรรณะหัวหน้างาน คณะผู้วิจัยได้ส่งหลักสูตรการฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ แล้วนำผลที่ได้ในแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน โดยผลการประเมินหลักสูตรมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

มิติ	ความเป็นไปได้			ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นว่าเป็นรูปแบบ	
	จำนวน (คน)	มัธยมศึกษา	พิสัย ควอไทล์	บวก	ลบ
หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ แม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	5	5	0.5	100.00	0.00

จากตารางที่ 4.2 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้ค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 5 สามารถอธิบายได้ว่า แนวโน้มมีความเป็นไปได้มากที่สุดแสดงว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูง ในการเป็นแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำหลักสูตรไปใช้ในการฝึกอบรม สำหรับค่าพิสัย ควอไทล์ที่มีค่าเท่ากับ 0.5 ซึ่งมีความน้อยกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ส่วนร้อยละของผู้ตอบที่เห็นว่าเป็นรูปแบบมีค่าบวกร้อยละ 100.00 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปแสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มนั้นสอดคล้องกันว่าเป็นหลักสูตรที่มีแนวคิดเป็นได้มากที่สุดที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด และผลการประเมินอยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.3 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

มิติ	ความเป็นไปได้			ร้อยละของผู้ตอบที่เห็นว่าเป็นรูปแบบ	
	จำนวน (คน)	มัธยมศึกษา	พิสัย ควอไทล์	บวก	ลบ
หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ พนักงานบริการอาหารและ เครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน	5	5	0.5	100.00	0.00

จากตารางที่ 4.3 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้ค่ามัธยมศึกษาเท่ากับ 5 สามารถอธิบายได้ว่า แนวโน้มมีความเป็นไปได้มากที่สุด แสดงว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูง ในการเป็นแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำหลักสูตรไปใช้ในการฝึกอบรม สำหรับค่าพิสัย ควอไทล์ที่มีค่าเท่ากับ 0.5 ซึ่งมีความน้อยกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ส่วนร้อยละของผู้ตอบที่เห็นว่าเป็นรูปแบบมีค่าบวกร้อยละ 100.00 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป

แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มนั้นสอดคล้องกันว่าเป็นหลักสูตรที่มีแนวคิดเป็นได้มากที่สุดที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด และผลการประเมินอยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.4 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
ด้านแนวคิดของหลักสูตร

มิติ	ความเป็นไปได้			ร้อยละของผู้ตอบที่ เห็นว่าเป็นรูปแบบ	
	จำนวน (คน)	มัธยฐาน	พิสัย ควอไทล์	บวก	ลบ
หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ หัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐาน อาเซียน	5	5	0.5	100.00	0.00

จากตารางที่ 4.4 ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียนด้านแนวคิดของหลักสูตร ได้ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5 สามารถอธิบายได้ว่าแนวโน้มมีความเป็นไปได้มากที่สุดแสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงในการเป็นแนวโน้มความเป็นไปได้ในการนำหลักสูตรไปใช้ในการฝึกอบรม สำหรับค่าพิสัย ควอไทล์ที่มีค่าเท่ากับ 0.5 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ส่วนร้อยละของผู้ตอบที่เห็นว่าเป็นรูปแบบมีค่าบวกร้อยละ 100.00 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปแสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มนั้นสอดคล้องกันว่าเป็นหลักสูตรที่มีแนวคิดเป็นได้มากที่สุดที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด และผลการประเมินอยู่ในระดับดี

3.4) รายชื่อวิทยากร

ชื่อ-สกุล	ผู้เชี่ยวชาญ
1. ดร. สาระ มีผลกิจ	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการท่องเที่ยวและประวัติศาสตร์
2. อาจารย์วิชา แก่นสานสันติ	ผู้เชี่ยวชาญงานแม่บ้าน
3. อาจารย์พิมพ์วิ ทหารแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญงานแม่บ้าน
4. อาจารย์จุฑามาส ชูทัพ	ผู้เชี่ยวชาญงานแม่บ้าน
5. อาจารย์ชุดิมา จักรจรัส	ผู้เชี่ยวชาญงานอาหารและเครื่องดื่ม ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน MRA
6. อาจารย์รุ่งเพชร ปันงาม	ผู้เชี่ยวชาญงานอาหารและเครื่องดื่ม
7. อาจารย์วรรณพรรณ รีมผลดี	ผู้เชี่ยวชาญงานอาหารและเครื่องดื่ม
8. อาจารย์พรรณกาญจน์ จีรางกุล	ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับงานบริการ
9. ดร.รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาอังกฤษ สำหรับงานบริการ
10. อาจารย์พิสิทธิ์ ธงพุดชา	ผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนงาน (Coaching)
11. อาจารย์ณัฐปรียา โพธิ์พันธุ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน MRA
12. อาจารย์ศรียา ประเสริฐสุด	ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน MRA
13. อาจารย์พุมิโชติ ทองมอญ	ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐาน MRA



ภาพที่ 4.17 ทีมวิทยากร

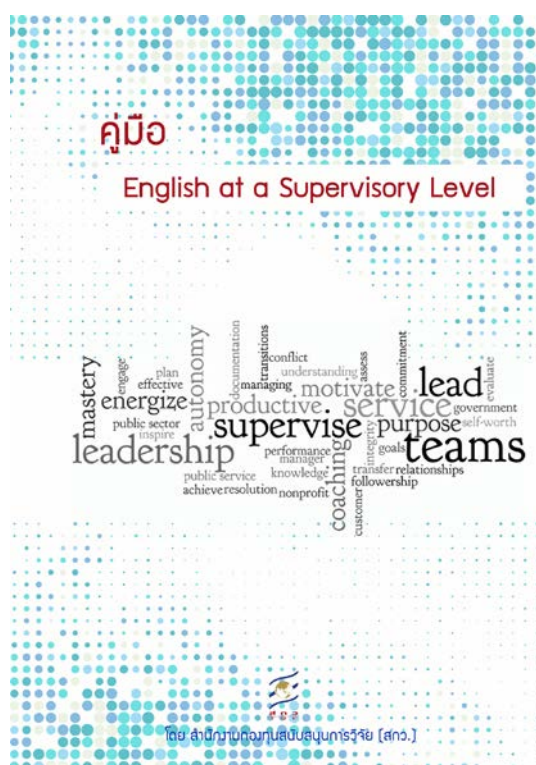
การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ซึ่งการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทางคณะผู้วิจัยได้ให้ทางสมาคมโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเป็นผู้คัดเลือก ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการอบรม 120 คน (ดังภาคผนวก ง)

1) คู่มือประกอบการอบรม

ทางคณะผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือประกอบการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาประกอบ การฝึกอบรมครอบคลุมทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ





ภาพที่ 4.18 คู่มือประกอบการฝึกอบรม (ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ)

2) การฝึกอบรม

คณะวิจัยได้จัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” ในวันที่ 13 - 17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ต คลับ มีรายละเอียดดังนี้

2.1) การบรรยายเนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี

การจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้รับเกียรติจาก คุณวิฑูรช์ ศรีนาม ผู้ว่าราชการจังหวัดจันทบุรี เป็นประธานเปิดงานการฝึกอบรมฯ ต่อจากนั้นมีการบรรยายถึงแนวโน้มการท่องเที่ยว เทคนิคการบริการ และการบรรยายให้ความรู้ตำแหน่งงานแต่ละแผนก



ภาพที่ 4.19 การบรรยายเนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี

2.2) การฝึกปฏิบัติงานจริงที่หน่วยงาน (ภาคปฏิบัติ)

นอกการบรรยายให้ความรู้ตำแหน่งงานแต่ละแผนกแล้ว ยังให้ผู้เข้าอบรมได้มีการฝึกปฏิบัติจริง เช่น แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ฝึกทักษะการพับผ้าขนหนู เป็นรูปสัตว์ต่างๆ สามารถนำไปจัดวางได้ทั้งในห้องนอน และห้องน้ำได้ ฝึกทักษะการทำความสะอาดห้องพัก การทำความสะอาดห้องน้ำ และการปูเตียงนอน ซึ่งสิ่งถือเป็นการเริ่มต้นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า



ภาพที่ 4.20 การฝึกปฏิบัติ

2.3) การศึกษาดูงาน

หลังจากการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทางคณะผู้วิจัยได้แบ่งผู้เข้าอบรมเป็น 2 กลุ่ม เพื่อไปศึกษาดูงานในโรงแรม 2 แห่ง คือ โรงแรม อมารี ออคิด พัทยา และ โรงแรม เดอะชาयน์ พัทยา ถือเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม สามารถเข้าใจในตำแหน่งงานของตน และสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง



ภาพที่ 4.21 การศึกษาดูงาน

2.4) การประเมินผลการฝึกอบรม

ตลอดระยะเวลาการอบรม 5 วัน คณะผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 3 ตำแหน่งงาน คือ ตำแหน่งแม่บ้าน ตำแหน่งพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และตำแหน่งหัวหน้างาน ประเมินความรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 3 ตำแหน่งงาน มีจำนวน 120 คน ได้ผลการประเมินดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

1. ความรู้ ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านวิธีการสอน และการถ่ายทอด

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม	4.23	0.49	มากที่สุด	1
2. หลักสูตรมีความเหมาะสม	4.16	0.62	มาก	3
3. สื่อประกอบการอบรมมีความเหมาะสม	4.14	0.65	มาก	4
4. วิธีการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.04	0.64	มาก	6
5. กระบวนการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.07	0.53	มาก	5
6. กระบวนการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม	4.19	0.63	มาก	2
รวม	4.14	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.14$, $SD=0.46$) พบว่า อันดับหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.23$, $SD=0.49$) อันดับสองคือ กระบวนการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรม มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.63$) และอันดับสาม คือ หลักสูตรมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$, $SD=0.62$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจ

ด้านความรู้ความเข้าใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ <u>ก่อน</u> การอบรม	3.43	0.86	มาก	2
2. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ <u>หลัง</u> การอบรม	4.18	0.62	มาก	1
รวม	3.80	0.65	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก่อน การอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.43$, $SD=0.86$) และมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ หลัง การอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$, $SD=0.62$)

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านการนำความรู้ไปใช้

ด้านความรู้ความเข้าใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.23	0.65	มาก	1
2. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	4.16	0.74	มาก	2
รวม	4.19	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ด้านการนำความรู้ไปใช้ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.66$) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.23$, $SD=0.65$) และผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$, $SD=0.74$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านสถานที่และระยะเวลา

ด้านสถานที่และระยะเวลา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. สถานที่ในการจัดการอบรมหลักสูตรฯ มีความเหมาะสม	4.41	0.60	มากที่สุด	1
2. ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์	4.23	0.68	มากที่สุด	2
3. ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม	3.96	0.76	มาก	3
รวม	4.20	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ด้านสถานที่และระยะเวลา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.56$) พบว่า อันดับหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า สถานที่ในการจัดการอบรมหลักสูตรฯ มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.41$, $SD=0.60$) อันดับสอง คือ ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.23$, $SD=0.68$) และอันดับสาม คือ ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.96$, $SD=0.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก

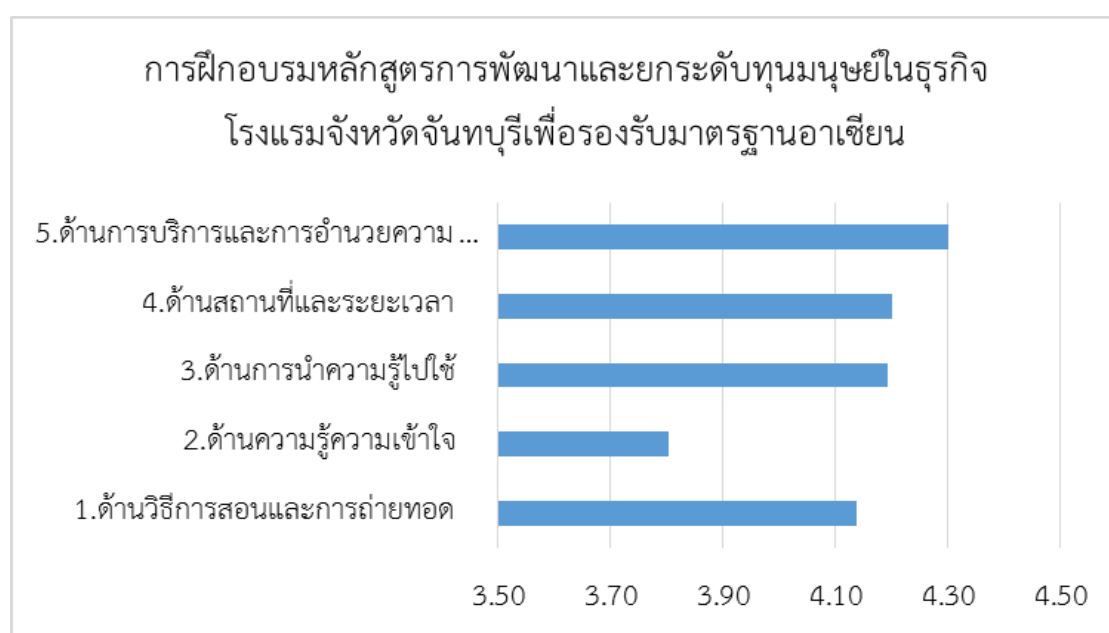
ด้านสถานที่และระยะเวลา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. รูปแบบการจัดการการอบรมหลักสูตรฯ ครั้งนี้มีความเหมาะสม	4.24	0.58	มากที่สุด	2
2. วิทยากรช่วยและบุคลากรที่อำนวยความสะดวกมีประสิทธิภาพ	4.36	0.55	มากที่สุด	1
รวม	4.30	0.50	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 ด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.30$, $SD=0.50$) พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า วิทยากรช่วยและบุคลากรที่อำนวยความสะดวกมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.36$, $SD=0.55$) และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่ารูปแบบการจัดการการอบรมหลักสูตรฯ ครั้งนี้มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.24$, $SD=0.58$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเด็นความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรม

ภาพรวมการฝึกอบรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	4.14	0.46	มาก	4
2. ด้านความรู้ความเข้าใจ	3.80	0.65	มาก	5
3. ด้านการนำความรู้ไปใช้	4.19	0.66	มาก	3
4. ด้านสถานที่และระยะเวลา	4.20	0.56	มาก	2
5. ด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก	4.30	0.50	มากที่สุด	1
รวม	4.13	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.13$, $SD=0.57$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.30$, $SD=0.50$) อันดับสอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านสถานที่และระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.56$) และอันดับสามผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการนำความรู้ไปใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.66$) ตามลำดับ



ภาพที่ 4.22 แสดงคะแนนผลการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

2. ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” จำแนกตามรายวิชา

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมรายวิชา รู้จักจันทบุรี โดย ดร. สาระ มีผลกิจ

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.33	0.57	มากที่สุด	1
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.24	0.58	มากที่สุด	2
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.19	0.66	มาก	3
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.13	0.69	มาก	5
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.01	0.84	มาก	7
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.15	0.74	มาก	4
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	4.11	0.83	มาก	6
รวม	4.17	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา รู้จักจันทบุรี โดย ดร. สาระ มีผลกิจ ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.17$, $SD=0.70$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่าการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.33$, $SD=0.57$) อันดับสอง วิทยากรมีความสามารถในการอธิบายเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.24$, $SD=0.58$) และอันดับสามการเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.66$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมรายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์ชุติมา จักรจรัส

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.08	0.28	มาก	3
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.20	0.50	มาก	1
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.08	0.57	มาก	5
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.04	0.45	มาก	6
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.04	0.54	มาก	7
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.16	0.55	มาก	2
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	4.08	0.49	มาก	4
รวม	4.10	0.48	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์ชุติมา จักรจรัส ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.10$, $SD=0.48$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่าวิทยากรมีความสามารถในการอธิบายเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.50$) อันดับสอง สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.16$, $SD=0.55$) และอันดับสาม การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.08$, $SD=0.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม รายวิชา ความรู้ เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์วริษฐา แก่นसानสันติ

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.58	0.50	มากที่สุด	1
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.25	0.61	มากที่สุด	5
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.54	0.59	มากที่สุด	3
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.54	0.51	มากที่สุด	2
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.13	0.68	มาก	7
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.38	0.71	มากที่สุด	4
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	4.25	0.68	มากที่สุด	6
รวม	4.38	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ โดย อาจารย์ วริษฐา แก่นसानสันติ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.38$, $SD=0.61$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่าการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.58$, $SD=0.50$) อันดับสอง มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.54$, $SD=0.51$) และอันดับสามการเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.54$, $SD=0.59$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมรายวิชา English for Housekeeping Service โดย อาจารย์พรรณกาญจน์ จีรางกุล

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.47	0.67	มากที่สุด	2
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.40	0.62	มากที่สุด	3
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.51	0.51	มากที่สุด	1
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.35	0.57	มากที่สุด	4
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.05	0.90	มาก	6
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.05	0.72	มาก	5
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	3.88	0.73	มาก	7
รวม	4.24	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา English for Housekeeping Service โดย อาจารย์พรรณกาญจน์ จีรางกุล ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.24$, $SD=0.67$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่า วิทยากรมีความสามารถการเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.51$, $SD=0.51$) อันดับสอง การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.47$, $SD=0.67$) และอันดับสาม วิทยากรมีความสามารถในการอธิบายเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.40$, $SD=0.62$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมรายวิชา English for Food and Beverage Service โดย ดร. รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์

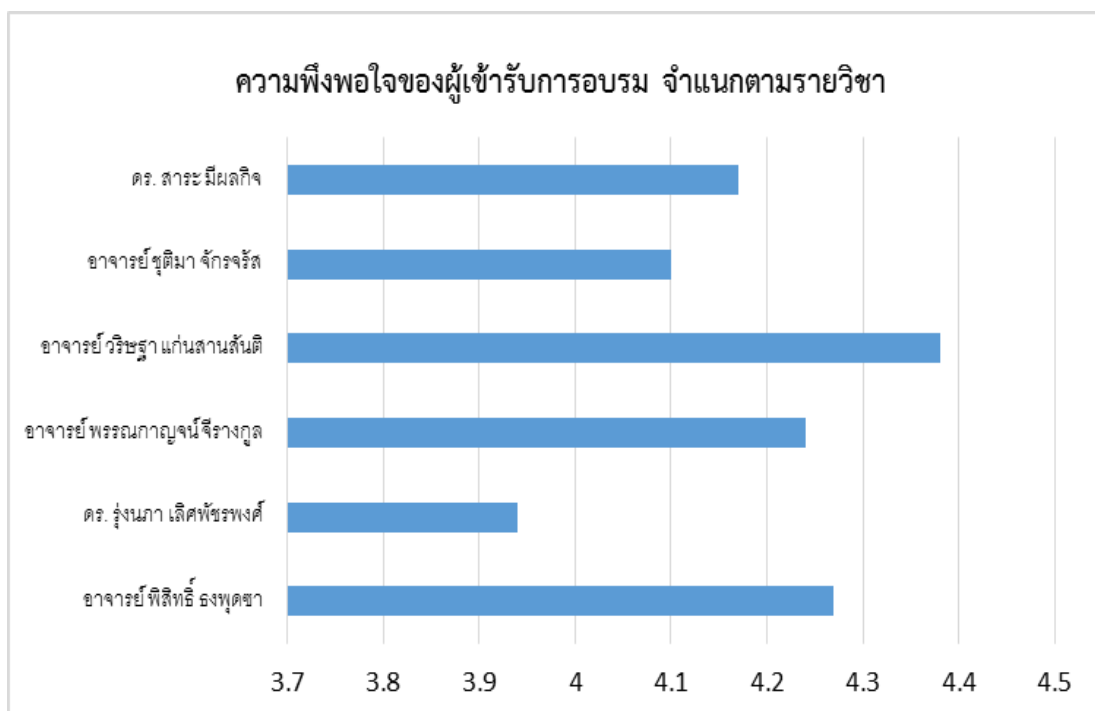
ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.03	0.77	มาก	2
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.06	0.75	มาก	1
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	3.94	0.79	มาก	3
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	3.83	0.81	มาก	5
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	3.89	0.67	มาก	7
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	3.94	0.89	มาก	4
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	3.89	0.95	มาก	6
รวม	3.94	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา English for Food and Beverage Service โดย ดร. รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.94$, $SD=0.81$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่า วิทยากรมีความสามารถความสามารถในการอธิบายเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.06$, $SD=0.75$) อันดับสอง การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.03$, $SD=0.77$) และอันดับสาม วิทยากรมีความสามารถในการเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.94$, $SD=0.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของผู้เข้าอบรมรายวิชา การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน โดย อาจารย์พิสิทธิ์ ังพุดชา

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{x}$	SD	การแปลผล	ลำดับ
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน	4.29	0.56	มากที่สุด	4
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา	4.33	0.58	มากที่สุด	3
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.24	0.62	มากที่สุด	6
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม	4.29	0.46	มากที่สุด	5
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.10	0.77	มาก	7
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้	4.33	0.48	มากที่สุด	1
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้	4.33	0.48	มากที่สุด	1
รวม	4.27	0.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้เข้าอบรมรายวิชา การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน โดย อาจารย์ พิสิทธิ์ ังพุดชา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.27$, $SD=0.57$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้าอบรมเห็นว่า สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้และสามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.33$, $SD=0.48$) และวิทยากรมีความสามารถในการอธิบายเนื้อหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.33$, $SD=0.58$) ตามลำดับ



ภาพที่ 4.22 แสดงความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์
ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน จำแนกตามรายวิชา

3. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม (Pretest-Posttest)

ผลคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและ
ยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” จำแนกตามรายวิชา

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม - หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม
รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
1	10	18	8
2	14	18	4
3	15	19	4
4	0	15	15
5	0	15	15
6	15	18	3
7	11	15	4
8	13	22	9
9	12	20	8
10	14	20	6
11	9	16	7
12	0	16	16
13	11	22	11
14	0	22	22
15	0	19	19
16	0	14	14
17	0	17	17
18	10	18	8
19	12	14	2
20	9	20	11
21	6	15	9
22	13	15	2
23	9	18	9

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
24	15	20	5
25	0	12	12
26	17	24	7
27	10	16	6
28	0	21	21
29	0	25	25
30	9	18	9
31	12	20	8
32	0	14	14
33	0	16	16
34	13	19	6
35	10	15	5
36	11	19	8
37	10	18	8
38	7	24	17
39	15	16	1
40	0	4	4
41	12	24	12
42	12	23	11
43	6	18	12
44	14	21	7
45	9	21	12
46	11	17	6
47	8	16	8

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
48	11	14	3
49	10	20	10
50	4	15	11
51	7	18	11
52	8	15	7
53	3	15	12
54	5	14	9
55	6	17	11
56	6	14	8
57	0	15	15
58	3	12	9
59	8	24	16
60	7	22	15

ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ (t-test dependent)

การทดสอบ	N		S.D	t	Sig.
ก่อนการอบรม	60	7.90	5.86	10.826	.000*
หลังการอบรม	60	17.83	3.84		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม

โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 7.90 คะแนน และมีคะแนนหลังการอบรมโดยเฉลี่ย 17.83 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรมของผู้เข้าอบรมรายวิชา
ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
1	0	15	15
2	10	24	14
3	17	27	10
4	10	21	11
5	21	21	0
6	5	19	14
7	11	14	3
8	15	16	1
9	9	25	16
10	11	25	14
11	0	21	21
12	15	20	5
13	7	25	18
14	10	25	15
15	14	21	7
16	9	25	16
17	5	23	18
18	7	26	19
19	26	28	2
20	5	13	8
21	6	6	0
22	1	13	12
23	0	13	13

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
24	0	26	26
25	4	16	12
26	0	26	26
27	13	24	11
28	9	9	0
29	11	22	11
30	15	16	1
31	0	23	23
32	0	21	21
33	8	20	12
34	9	10	1
35	7	12	5
36	9	12	3
37	12	19	7
38	14	16	2
39	17	25	8
40	15	15	0
41	12	18	6
42	10	23	13
43	12	24	12
44	17	18	1
45	16	24	8
46	0	21	21
47	0	12	12

ลำดับ	คะแนนความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
48	12	26	14
49	5	18	13
50	9	14	5
51	5	20	15
52	11	19	8
53	12	22	10
54	9	13	4
55	9	12	3
56	12	23	11
57	8	20	12
58	5	18	13
59	6	16	10
60	4	20	16

ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ (t-test dependent)

การทดสอบ	N	$\bar{x}$	S.D	t	Sig.
ก่อนการอบรม	60	9.02	6.28	9.779	.000*
หลังการอบรม	60	19.53	5.47		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม

โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 9.02 คะแนน และมีคะแนนหลังการอบรมโดยเฉลี่ย 19.53 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม รายวิชา
การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน

ลำดับ	คะแนนรายวิชาการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
1		8	8
2	4	5	1
3	9	9	0
4	6	7	1
5	6	10	4
6	6	9	3
7	6	8	2
8	5	6	1
9	7	9	2
10	4	6	2
11	0	6	6
12	7	7	0
13	0	6	6
14	0	8	8
15	7	8	1
16	4	8	4
17	5	8	3
18	4	6	2
19	6	9	3
20	5	8	3
21	1	4	3
22	5	7	2
23	4	5	1

ลำดับ	คะแนนรายวิชาการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน		
	ก่อนการอบรม	หลังการอบรม	ผลต่าง
24	8	11	3
25	0	5	5
26	6	6	0
27	5	5	0
28	5	9	4
29	0	6	6
30	5	7	2
31	4	7	3
32	5	9	4

ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน (t-test dependent)

การทดสอบ	N	$\bar{x}$	S.D	t	Sig.
ก่อนการอบรม	60	4.48	2.46	7.635	.000*
หลังการอบรม	60	7.23	1.68		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม

โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงานมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 4.48 คะแนน และมีคะแนนหลังการอบรมโดยเฉลี่ย 7.23 คะแนน จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน

2.5) การติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 6 เดือน

หลังจากการฝึกอบรมทั้ง 3 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้ 6 เดือน ได้มีการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมของพนักงานจำนวน 10 คน (รายละเอียดดังภาคผนวก ข) โดยได้มีการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ข้อมูลสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 4.24 ภาพการสนทนากลุ่มเพื่อติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม 6 เดือน

1. ได้นำความรู้จากการไปศึกษาดูงานมาพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับให้สัมภาษณ์ ดังนี้

.... “เพราะว่าตอนที่ไปก็ได้เอาเรื่องการพัฒนาการบริการ เพราะว่ารอบหนูจะเป็นชุดของหัวหน้าทีไป ก็จะได้ดูตั้งแต่เข้าไปในโรงแรม ก็คือเป็นการเสิร์ฟ Welcome drink ของหน้าพ่อนท์ ด้านหน้า Reception แล้วก็ไปดูห้องพักรต่าง ๆ แล้วก็ดูว่าพนักงานในโรงแรมนั้นเขามีการให้บริการอย่างไร ในห้องอาหารเขาจะจัดโต๊ะ จะจัดโต๊ะห้องอาหารไว้ จะมีผ้าวางให้ ทำให้เราสามารถนำมาใช้กับงานของเราได้”



ภาพที่ 4.25 Welcome drink โรงแรม Amari Pattaya

.... “ได้เอามาใช้ครับ การบริการดูแลลูกค้า แบบเห็นลูกค้า เราก็ทำเหมือนเขาเป็นกันเอง ดูแลลูกค้าอะไรอย่างเนี้ย”

... “ได้เรียนรู้วิธีการทำงานแบบทำได้เร็วขึ้น ทำให้เร็วขึ้น วิธีการทำ”



ภาพที่ 4.26 ตัวอย่างของ Welcome drink และการต้อนรับลูกค้าของมณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี ที่ได้พัฒนาบริการหลังจากการฝึกอบรม



ภาพที่ 4.27 ตัวอย่างของการปรับปรุงบริการอาหารของ
มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

... “ก็จากที่ได้อบรม ก็ทำงานในการให้บริการคล่องกว่าเดิม แต่ว่าจากเดิมเหมือนที่ผ่านมาเราเรียนรู้ด้วยตนเอง เห็นเพื่อนทำ เราก็ทำตาม ยังไม่รู้หลักที่แท้จริงของการทำงาน ก็พอได้อบรม ก็ได้รู้ว่าควรจะเข้าเสิร์ฟอาหารลูกค้าทางไหน จับแกว่งไง อุปกรณ์ที่ต้องลง เราควรดูชุดอาหารว่า อันนี้เป็นชุดอาหารจีน อาหารไทย อาหารยุโรป ควรวางอุปกรณ์การรับประทานอาหารแบบไหน แล้วก็การเสิร์ฟอาหารให้ลูกค้าต้องเข้าทางด้านขวามือ หรือถ้าจำเป็นจริงๆ ก็ต้องอาจจะเข้าด้านซ้ายบ้าง แล้วแต่จังหวะ”

... “ผมสมศักดิ์ ครับ ก็ไปดูก็มีพนักงานต้อนรับ 3 จุด ทุกจุดเลย ตั้งแต่ลิฟท์ห้องอาหาร แล้วก็แบ่งเหมือนที่เพื่อนบอกว่าก็จะแบ่งเป็นโซนๆ มีอาหาร เหมือนกับเราไม่มีแยกมีส่วนเดียว ที่โน้นเขามีอาหารจีน อาหารอะไร ยุโรป แยกเป็นเข้าห้องไปเลย ก็ตืออย่างนั้นนะ แล้วรวบรวมมาทีเดียวก่อน แยกเป็นโซนจีน โซนยุโรป มันจะสะดวกแก่ลูกค้า ไป set หน้าโต๊ะรอรับเขาเลย เหมือนกับเป็นบริการแท็กซี่อย่างนั้นนะ แต่ดีกว่า เหมือนกับลูกค้าคนจีนมา ก็ต้องหยิบซ้อนมิด มาอีกแบบหนึ่ง ยุโรปไปอีกแบบหนึ่ง แบบนั้นต้อนรับลูกค้าจะดีกว่า จะได้เปรียบ”

2. สามารถนำความรู้ที่ได้มาสอนงานให้เพื่อน ๆ และลูกน้องที่ไม่ได้เข้ามาอบรมได้
สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมไปให้เพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งสอดคล้องดังสัมภาษณ์ดังนี้

... “สามารถเอาความรู้ตรงนี้ไปสอนต่อได้ เช่น เอาความรู้เรื่องการพับผ้าไปสอนเพื่อนร่วมงาน ในรูปแบบใหม่ๆ ก็บอกเขาว่าพนักงานเขาเป็นอย่างนี้นะ แล้วก็เอามาพัฒนาของพนักงานของเรา”

.....“ไปอบรมที่ไปดูงาน เข้าไปเห็นพนักงานเขาต้อนรับดี เป็นกันเอง แล้วก็ไปดูวิธี
ปูเตียง ทำความสะอาดห้องของเขา ถือว่าดีครับ ผมได้นำประยุกต์ใช้กับงานของผมเองครับ”

... “คือไปอบรมมาได้รับเรื่องเกี่ยวกับผ้าปู เนื้อผ้า หมอน แต่ละประเภทอย่างนี้ คือ
แบบถ่ายทอดให้เพื่อนๆ ร่วมงาน วิธีการปูเตียง”



ภาพที่ 4.28 ตัวอย่างของการเรียนรู้ผ้า ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับโรงแรมที่ปฏิบัติงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามารถพัฒนางานใหม่ๆ ขึ้นมาได้จากการได้ไปศึกษาดูงาน เช่น การจัดแจกัน
ดอกไม้ การพับผ้าเช็ดตัว การปูเตียง เป็นต้น

“ก็ที่ได้ไปอบรม ก็ได้เห็นการทำความสะดวก ได้เห็นเขาจัดดอกไม้ คือ เขามีแค่
แจกันแล้วก็ไปไม้ใบเดียว ก็ O.K. เขาก็สามารถแต่งห้องพักให้ดูสวยงามขึ้นมาได้ทันที”



ภาพที่ 4.29 การจัดโรงแรมที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรม

4. อยากให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 เช่น ภาษากัมพูชา เนื่องจากปัจจุบันเริ่มมีแขกต่างประเทศเข้ามาพักและใช้บริการที่โรงแรมเพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานอยากที่จะสื่อสารและพัฒนางานของตัวเองให้มีมาตรฐานในระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

.... “ก็มีบ่อยนะคะ เวลาเขาเดินผ่านอะไรนี้ ถ้าหนูไปเอาของไปให้เขา ถ้าเขาคุยกัน หนูก็พยายามสื่อสารภาษาเขมรกับเขา เขาก็บอกเขมรได้ด้วยหรืออะไรประมาณนี้ค่ะ”

... “อยากจะพูดภาษาอังกฤษได้ อยากจะแนะนำอาหารให้กับแขกที่เป็นฝรั่งว่าอะไรที่โรงแรมของเราอร่อยบ้าง อยากจะแนะนำสถานที่ไปเที่ยวในจังหวัดจันทน์”

... “อยากให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้เป็นการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง”

การพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

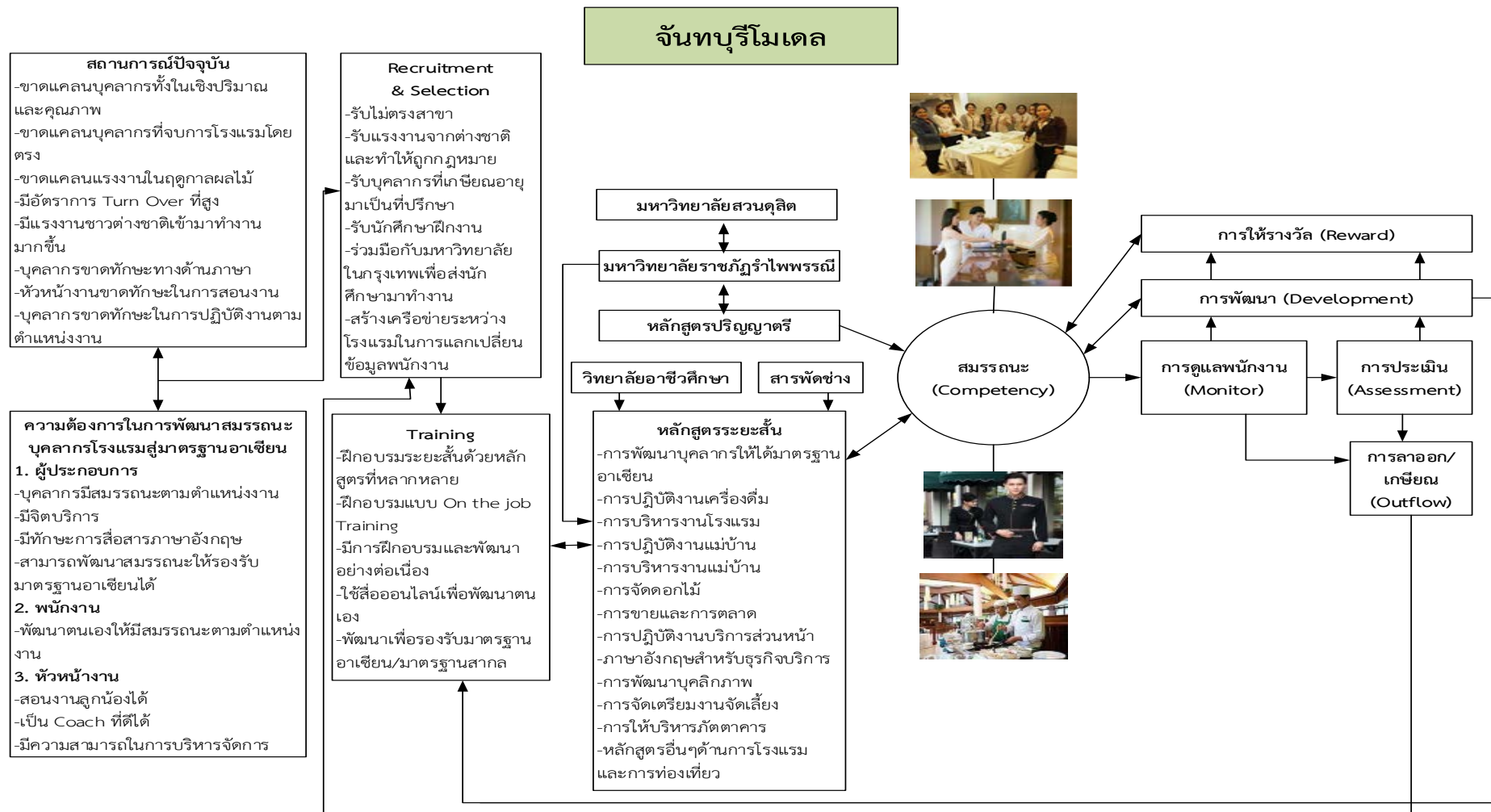
ในการพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ คณะผู้วิจัยได้จัดทำเป็น “จันทบุรีโมเดล” ซึ่งเกิดจากการจัดประชุมระดมสมอง Focus group จากเจ้าของธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี พนักงานโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี จำนวน 35 คน และสรุปออกมาเป็นการวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4.30 การประชุมระดมความคิดเห็นในการพัฒนา “จันทบุรีโมเดล”
ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงการวิเคราะห์ SWOT ของทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
1. เป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้บุคลากรในโรงแรมสามารถเข้าถึงได้ง่าย 2. ผู้บริหารโรงแรมให้การสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร 3. ผู้บริหารโรงแรมเป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความคิดในการพัฒนาโรงแรมให้ก้าวหน้า ทันสมัย 4. มีร่วมมือและทำงานกันเป็นเครือข่ายของโรงแรมผ่านทางสมาคมธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีที่มีการดำเนินงานอย่างเข้มแข็ง	1. ขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 2. ขาดแคลนบุคลากรที่จบการศึกษาด้านโรงแรมโดยตรง 3. ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลผลไม้ และช่วงเทศกาลการขึ้นเขาภิรมย์ 4. ขาดแคลนบุคลากรที่สามารถพูดภาษาที่ 2 และ 3 5. ขาดความก้าวหน้าและเติบโตในสายงาน 6. ขาดความถนัดเฉพาะด้าน 7. ไม่มีใจรักในการบริการ 8. ผลตอบแทน สวัสดิการ ต่ำกว่าธุรกิจประเภทอื่น หรือต่ำกว่าในธุรกิจประเภทเดียวกันแต่ต่างพื้นที่ 9. มีมาตรฐานในการบริหารงานโดยหัวหน้างานแต่ละแห่งแตกต่างกัน 10. หัวหน้างานขาดการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. การสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรโรงแรม 2. เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองได้ เช่น ผ่านทาง YouTube ในการพับผ้าเช็ดตัว เป็นต้น 3. ค่านิยมของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงเกษตรมากยิ่งขึ้น 4. มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเข้ามาเที่ยวจังหวัดจันทบุรีเพิ่มมากขึ้น 5. มีโรงแรมขนาดเล็ก/รีสอร์ตเกิดขึ้นมากมายในจังหวัดจันทบุรี	1. สถาบันการศึกษาในจังหวัดจันทบุรียังไม่มีเปิดสอนทางด้านโรงแรมโดยตรง 2. การหาบุคลากรที่จบตรงตามสายงานยาก 3. มีการแย่งบุคลากรจากโรงแรมคู่แข่ง 4. มีแรงงานจากที่เป็นชาวต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น 5. แรงงานเพื่อนบ้านเข้ามาทำงานแบบไม่ถูกกฎหมาย



ภาพที่ 4.31 จันทบุรีโมเดล



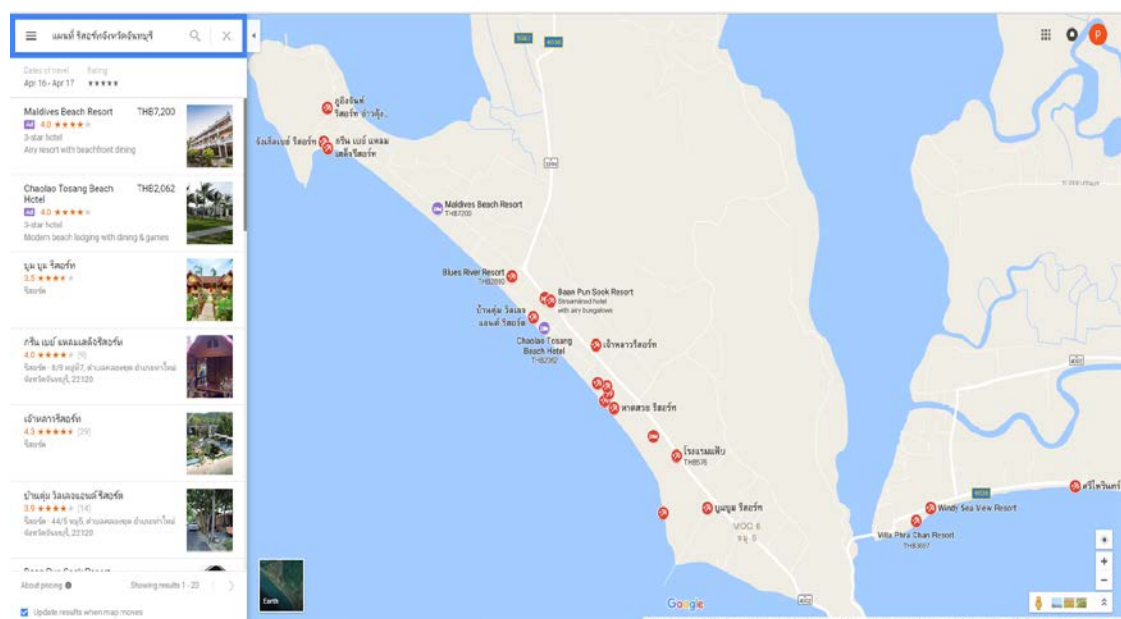
ภาพที่ 4.32 จันทบุรีโมเดล

จากภาพที่ 4.32 จันทบุรีโมเดล หรือ ต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1) สถานการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กบริเวณชายหาด เช่น หาดเจ้าหลาว หาดแหลมสิงห์ หมู่บ้านไร่แผ่นดิน เป็นต้น ทำให้มีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริการที่เป็นหัวใจสำคัญของโรงแรม ทำให้แต่ละโรงแรมมีความต้องการบุคลากรในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีศักยภาพมาทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน



ภาพที่ 4.33 แผนที่โรงแรม/รีสอร์ทที่เกิดขึ้นใหม่บริเวณชายหาด จังหวัดจันทบุรี

1.2) ขาดแคลนบุคลากรที่จบการศึกษาสาขาโรงแรมโดยตรง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดจันทบุรี ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ยังไม่มีการเปิดสาขาการโรงแรม มีเพียงแต่สาขาท่องเที่ยวเท่านั้น มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาโรงแรม และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีหลักสูตรที่จะผลิตบุคลากรสาขาโรงแรมโดยตรง ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีจะต้องมาจากจังหวัดอื่น ๆ เช่น กรุงเทพมหานคร ตราด ระยอง เป็นต้น

1.3) ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเก็บผลไม้ หรือขึ้นเขาภิชมภู

ในบางตำแหน่งงาน เช่น พนักงานอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage: FB) ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีอัตราการเข้า-ออกของงานค่อนข้างสูง ซึ่งส่วนมากเป็นพนักงานในพื้นที่อายุเฉลี่ยประมาณ 20-30 ปี ซึ่งมีอายุงานโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ปี จึงทำให้มีการเข้า-ออกงานค่อนข้างสูง และยังไปทำงานอื่นๆ เช่น เข้าสวนเก็บผลไม้ซึ่งได้รายได้ดีกว่าว่าเป็นพนักงานอาหารและเครื่องดื่ม (โดยเฉลี่ยวันละ 500-1,000 บาท) หรือในเทศกาลขึ้นเขาภิชมภู ซึ่งมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาสักการะรอยพระพุทธรูปเป็นจำนวนมาก ซึ่งทางจังหวัดมีความต้องการแรงงานในการอำนวยความสะดวก และแรงงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเปิดร้านอาหารของให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมา ซึ่งมีผลตอบแทนที่ดีกว่าการเป็นพนักงานอาหารและเครื่องดื่มทำให้แรงงานนั้นเลือกที่จะทำงานที่เงินมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้ขาดแคลนแรงงานที่ปฏิบัติงานในฤดูกาลเก็บผลไม้ หรือขึ้นเขาภิชมภู



ภาพที่ 4.34 แรงงานเก็บผลไม้และการขึ้นเขาภิชมภู

1.4) มีอัตราการเข้าออก (Turn over) การทำงานที่สูง โดยเฉพาะในตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage: F&B)

ในบางตำแหน่งงานมีอัตราการเข้าออก (Turn over) ของพนักงานที่ค่อนข้างสูง เช่น ตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่อายุเฉลี่ยประมาณ 20-30 ปี ซึ่งมีอายุงานโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ปี จึงทำให้มีการเข้า-ออกงานค่อนข้างสูง และยังไปทำงานอื่นๆ ที่รายได้ดีกว่า เช่น ฤดูเก็บผลไม้จะทำให้แรงงานมีแนวโน้มที่จะเข้าสวนเก็บผลไม้มากกว่าจะมาเป็นพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งยังเกิดการแย่งตัวพนักงานในตำแหน่งงานในหลายๆ ตำแหน่ง

1.5) มีแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งแม่บ้านและคนดูแลสวน

เนื่องจากในบางตำแหน่งงาน เช่น แม่บ้าน ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ค่อนข้างจะหนัก ซึ่งแม่บ้านแต่ละคนจะต้องมีความรับผิดชอบดูแลการจัดการห้องพัก การทำความสะอาดห้องพัก เปลี่ยนผ้าปูที่นอน เปลี่ยนผ้าเช็ดตัว รวมถึงดูแลความเรียบร้อยของสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพัก เพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว สะอาดและมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนแรงงานคนไทยที่จะมาทำงานแม่บ้าน ดังนั้นจึงทำให้จะต้องมีการจ้างงานเป็นแรงงาน

ชาวต่าง เช่น กัมพูชา เพื่อที่จะมาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน และคนดูแลสวน ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้กับแรงงานชาวกัมพูชาก่อนที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งในปัจจุบันมีหัวหน้างานของแต่ละโรงแรมจะมีการสอนงานให้กับแรงงานชาวกัมพูชา และลาวให้มีความสามารถการทำงานตามตำแหน่งงานได้ และตามคุณสมบัติของงาน (Job description)



ภาพที่ 4.35 การสอนงานให้แรงงานชาวกัมพูชาในตำแหน่งแม่บ้าน

1.6) บุคลากรขาดทักษะทางด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3

พนักงานโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีส่วนมากยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ใช้บริการ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจันทบุรีเป็นตลาดค้าพลอยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ทำให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นพนักงานโรงแรมควรมีศักยภาพในการสนทนาและใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ยังพบปัจจุบันมีชาวกัมพูชาได้เดินทางเข้ามารักษาพยาบาลในฝั่งประเทศไทย โดยเฉพาะผ่านทางจังหวัดพริณ และเข้าสู่จันทบุรี เพื่อมารักษาพยาบาลและใช้บริการทางการแพทย์ของประเทศไทย ดังนั้นจึงได้มาพักแรมที่จังหวัดจันทบุรี ทำให้พนักงานของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีต้องการสามารถสื่อสารภาษากัมพูชาได้

2.1.3) สามารถพัฒนาสมรรถนะให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้

โรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีมาตรฐานในการให้บริการอยู่ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามในอนาคตมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้

2.2) พนักงาน

2.2.1) พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ในตำแหน่งหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น

2.3) หัวหน้างาน

2.3.1) สอนงานลูกน้องได้

หัวหน้ายังขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง หรือการถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องได้

2.3.2) สามารถเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ที่ดีได้

เนื่องจากหัวหน้างานยังขาดทักษะในการสอนงานและเป็นพี่เลี้ยง (Coach) ให้กับลูกน้องได้

2.3.3) มีความสามารถในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้หัวหน้างานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การติดต่อประสานงาน การควบคุมงาน การติดตาม กำกับงาน และสอนงาน

3) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Recruitment & Selection)

กระบวนการสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่ กระบวนการคัดเลือกคนเข้างาน (Recruitment & Selection) โดยควรที่จะมีกระบวนการ ดังนี้

3.1) รับบุคลากรที่ไม่ต้องจบตรงสาขาโรงแรม

เนื่องจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดจันทบุรียังไม่มีเปิดภาควิชาที่สอนสาขาธุรกิจโรงแรมโดยตรง มีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีเปิดสอนสาขาการท่องเที่ยว ซึ่งไม่มีการเปิดสอนภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมโดยตรง จึงทำให้ไม่มีบัณฑิตสาขาการโรงแรมโดยตรง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับบุคลากรที่จบไม่ตรงสาขาโรงแรมให้เข้ามาทำงานได้ ซึ่งโดยปกติแล้วในตำแหน่งพนักงานส่วนหน้า (Front) มักจะรับพนักงานที่จบระดับปริญญาตรี ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ และมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงแรม ส่วนในตำแหน่งอื่นๆ เช่น แม่บ้านจะรับพนักงานที่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ขึ้นไป ตำแหน่งพนักงานอาหารและเครื่องดื่มจะรับพนักงานที่จบการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ขึ้นไป เช่นกัน โดยจะมีการสอนงาน และฝึกอบรมให้พนักงานในทุกๆ ตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตาม Job description

3.2) รับแรงงานจากต่างชาติและทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย

ในสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมบางแห่งมีการรับแรงงานชาวต่างชาติเข้าทำงาน ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น การขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การออก Visa เพื่อรับรองการทำงาน เป็นต้น

3.3) รับบุคลากรที่เกษียณอายุมาเป็นที่ปรึกษา

ในปัจจุบันเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ซึ่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่เกษียณอายุแล้วเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ควรจ้างบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพให้มาเป็นที่ปรึกษาของโรงแรม เพื่อให้การดำเนินการของโรงแรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4) รับนักศึกษาฝึกงาน/สหกิจศึกษา

สถานประกอบการโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการรับนักศึกษาฝึกงาน หรือ สหกิจศึกษาทางด้านการโรงแรมมาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร หรือ ในจังหวัดใกล้เคียงที่มีการเปิดสอนสาขาที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรม ซึ่งเมื่อนักศึกษาฝึกงานได้ฝึกงานเสร็จจะมีโอกาสที่สถานประกอบการจะรับเข้าทำงานสูง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้มีพนักงานที่จบการศึกษาทางด้านโรงแรมให้มาทำงานโรงแรมที่จังหวัดจันทบุรี

3.5) ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปทำงานในจังหวัดจันทบุรี เช่น ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Chef) และตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Front) เป็นต้น

สถานประกอบการโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีควรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีการเปิดสอนทางด้านโรงแรมโดยตรง เช่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิต เพื่อจะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปงานและทำงานในจังหวัดจันทบุรี เช่น ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Chef) และตำแหน่งพนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Front) เป็นการแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงานในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

3.6) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลพนักงาน

สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็ง ดังนั้น ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเข้า-ออก ของพนักงาน หรือการประกาศรับสมัครพนักงาน เพื่อจะได้เกิดฐานข้อมูลพนักงานในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน ทำให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์งาน และวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4) การฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Training)

การพัฒนาศักยภาพของตนเองนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนั้น สถานประกอบการธุรกิจโรงแรม ควรมีการจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในหลักสูตรต่างๆ ที่บุคลากรเหล่านั้นยังค่อนข้างจะขาด เช่น

4.1) ฝึกอบรมระยะสั้น

เป็นหลักสูตรที่มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของงานต่างๆ ของโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ อาทิ เช่น การพัฒนาบุคลากรโรงแรมให้ได้มาตรฐานอาเซียน การปฏิบัติงานเครื่องต้ม การบริหารงานโรงแรม การปฏิบัติการแม่บ้าน การบริหารงานแม่บ้าน การจัดดอกไม้ การขายและการตลาด การปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า ภาษาอังกฤษสำหรับธุรกิจบริการ การจัดเตรียมงานจัดเลี้ยง และหลักสูตรอื่นๆ ด้านการโรงแรมและท่องเที่ยว เป็นต้น

4.2) ฝึกอบรมแบบเรียนรู้หน้างาน (On the Job training)

On The Job Training (OJT) หรือการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่ง OJT นั้นจะออกแบบเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การสมัยใหม่มักจะใช้เครื่องมือ OJT ในการสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด



ภาพที่ 4.37 ตัวอย่างของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน

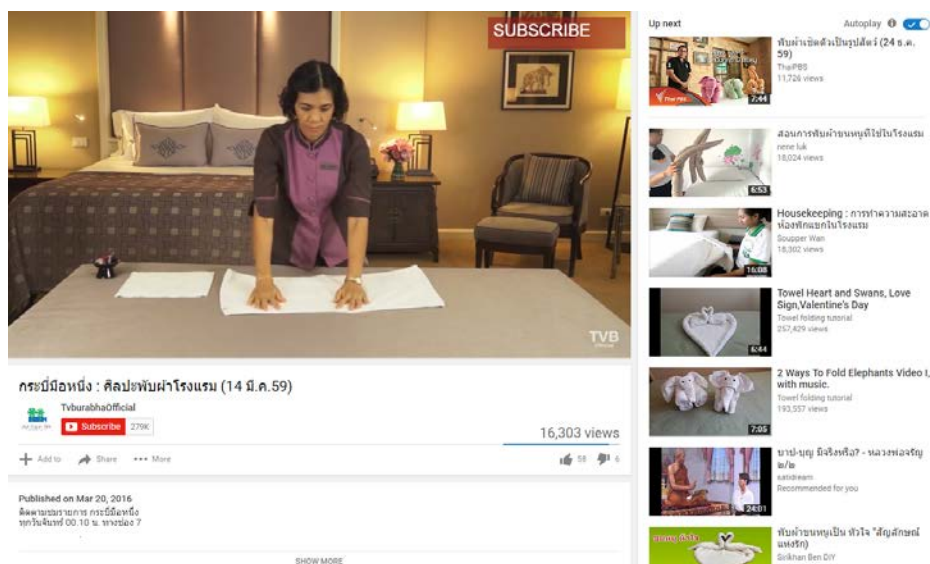
การฝึกอบรมในขณะที่ทำงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานคนอื่นๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เครื่องมือพัฒนานี้มักนำมาใช้สำหรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน สับเปลี่ยน โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำ (On the Job training: OJT) ให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบ เพื่อสอนให้พนักงานทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Procedure) วิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) คู่มือการทำงาน (Manual) ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Rules & Regulation) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้ และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงาน แม้ว่าจะเปลี่ยนพนักงานที่รับผิดชอบ แต่โรงแรมรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อไปได้ ทำให้โรงแรมมีการควบคุมคุณภาพตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3) มีการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากลักษณะของโรงแรมเป็นทักษะในการให้บริการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทางโรงแรมควรมีการกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ฝึกอบรมอย่างน้อย 2 หลักสูตรในหนึ่งปี ซึ่งจะต้องมีการวัดและประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมด้วยว่า สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาของตนได้มากน้อยเพียงใด

4.4) ใช้สื่อออนไลน์เพื่อพัฒนาตนเอง

ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเองได้ผ่านทางการใช้สื่อออนไลน์ที่มีอยู่ทั่วไปใน YouTube เช่น เทคนิคการพับผ้า การปูเตียง เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสะดวก ไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเอง



ภาพที่ 4.38 ตัวอย่างการเรียนรู้เรื่องการพับผ้าจากสื่อออนไลน์

4.5) พัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล

เป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม คือ ให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของโรงแรมในจังหวัด และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล ได้ในอนาคต

5) หลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น

เป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของหลักสูตรที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะบุคลากรในธุรกิจโรงแรม (จากวิทยาลัยดุสิตธานี) ดังนี้

5.1) การพัฒนาบุคลากรโรงแรมให้ได้มาตรฐานอาเซียน

เนื้อหาของหลักสูตร ครอบคลุม 1) ระดับพนักงานโรงแรม ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง 2) ระดับวิทยากร (MT) ที่เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วนำไปฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานต่อ และ 3) ระดับผู้ประเมิน (MA) เมื่อผ่านการฝึกอบรมและได้รับใบประกาศนียบัตรแล้วสามารถนำไปใช้ในการเป็นผู้ประเมินมาตรฐานของโรงแรมอื่นๆ ต่อไปได้

5.2) การปฏิบัติงานเครื่องดื่ม

ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจร้านอาหารนั้น ประกอบไปด้วย อาหารดี บรรยากาศดี และการบริการที่ดี แต่ทุกวันนี้ผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่อาหารและบรรยากาศ เป็นหลัก ขาดความเอาใจใส่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน จึงเป็นสาเหตุให้ร้านอาหารหลายๆ แห่ง ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้กับลูกค้าและกลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นวิธีเพิ่มผลกำไรและความสำเร็จให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง บุคลากรในแผนกบริการจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริการและวิธีการบริการที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อความเป็นมืออาชีพและสามารถให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีเนื้อหาครอบคลุมดังนี้



ภาพที่ 4.39 ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติงานเครื่องดื่ม

- การจัดรายการอาหาร ลักษณะของเมนูอาหาร ประเภทของรายการอาหาร
- ประเภทของเครื่องดื่มแต่ละชนิด
- การจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องปรุงในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่ม

อย่างถูกต้อง

- การจัดโต๊ะอาหารรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน
- ทักษะการต้อนรับลูกค้า การเชิญลูกค้านั่งโต๊ะ และการส่งลูกค้า
- การรับคำสั่งอาหารและเครื่องดื่ม
- เทคนิคการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม
- เทคนิคการเก็บโต๊ะและการถอนจาน
- การวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับการบริการงานเลี้ยงต่างๆ

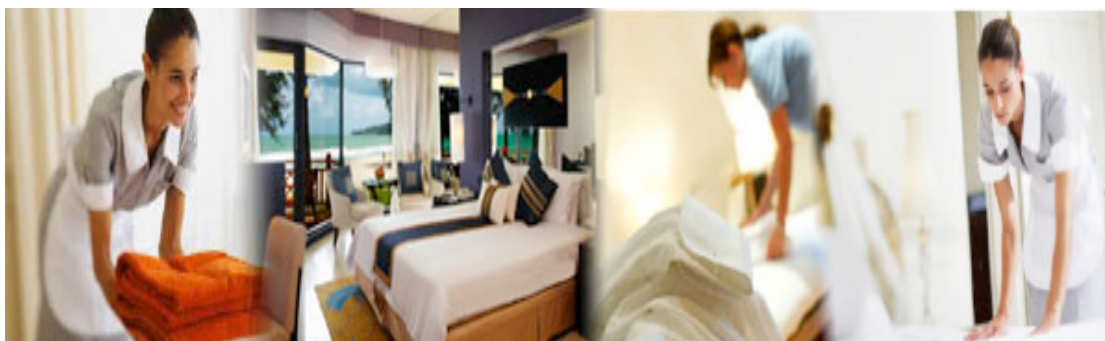
5.3) การตลาดของโรงแรม

การตลาดมีความสำคัญมากพอๆ กับการขาย การตลาดเป็นกลไกสำคัญในการช่วยสร้างรายได้ให้กับโรงแรม เป็นสิ่งที่ทำให้โรงแรมมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และกระตุ้นให้ลูกค้าอยากเข้ามาใช้บริการ และจะช่วยทำให้กระบวนการขายประสบความสำเร็จโดยง่ายยิ่งขึ้น หากโรงแรมขาดประสิทธิภาพในด้านการตลาด จะทำให้ภาระในการขายหนักยิ่งขึ้น และทำให้การสร้างรายได้เป็นไปได้ยากขึ้น อาจกล่าวได้ว่าไม่ว่าโรงแรมจะลงทุนไปมากมายเท่าไร สวยงามเพียงใด หรือให้บริการดีเท่าใด หากขาดการตลาดที่เหมาะสม โอกาสในการประสบความสำเร็จก็จะเป็นไปได้น้อย หลักสูตรนี้ควรมีเนื้อหาครอบคลุม

- ความสำคัญของการตลาด และความแตกต่างระหว่างการตลาดและการขาย
- ส่วนประกอบของการตลาด รายละเอียดเกี่ยวกับ ตัวสินค้า/บริการ รายละเอียดเกี่ยวกับช่องทางการขาย รายละเอียดเกี่ยวกับการตั้งราคา รายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการขาย ความหมายและความสำคัญของ “การวางตำแหน่งทางการตลาด” “การสร้างจุดต่างจากคู่แข่ง” และการหา “จุดขาย” ให้กับโรงแรม
- วิธีการเลือกช่องทางการขายและวิธีการเลือกกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อช่วยเพิ่มยอดขายและรายได้
- การประชาสัมพันธ์ การโฆษณา และการเลือกสื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า
- การทำแผนการตลาด (Marketing plan)

5.4) การปฏิบัติการแม่บ้าน

การเป็นแม่บ้านที่ดีไม่ใช่เรื่องง่าย ไม่ว่าจะเป็นแม่บ้านในการทำงานกับโรงแรม รีสอร์ท เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ หรือพนักงานทำความสะอาดของบริษัทและองค์กรทั่วไป หากต้องการให้มีผลงานที่ดี ทำงานแบบมืออาชีพ ได้รับคำชม และมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อทราบและมีโอกาสฝึกปฏิบัติวิธีการ และขั้นตอนต่างๆ อย่างถูกวิธี หลักสูตรนี้ยังเหมาะสำหรับทุกท่านที่ต้องการทราบวิธีการดูแลบ้านให้สะอาดเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์แบบมีความรู้ในการใช้อุปกรณ์และน้ำยาต่างๆ เพื่อถนอมทุกพื้นผิว และการดูแลถนอมผ้าให้ตนเองและครอบครัวด้วย ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม



ภาพที่ 4.40 ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติการแม่บ้าน

- งานแม่บ้านคุณสมบัติ-หน้าที่ความรับผิดชอบของแม่บ้าน และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ

- การพัฒนาบุคลิกภาพ ในการให้บริการและการดูแลสุขอนามัยส่วนบุคคลเบื้องต้น
- การทำรายงานและใบรายงานประเภทต่างๆ ที่ควรทราบ
- ความรู้ด้านงานซักกรีด และผ้าที่ใช้ในงานแม่บ้าน และแผนกต่างๆ
- มาตรฐานระบบการทำความสะอาด ห้องรับรองแขก ภายในอาคาร ฯลฯ
- เครื่องมือและอุปกรณ์ทำความสะอาด เคมี และน้ำยาทำความสะอาดประเภท

ต่างๆ

- มาตรฐานการทำความสะอาดห้องน้ำ พื้นที่ภายในอาคาร และฝึกปฏิบัติทำความสะอาด ห้องน้ำ ฯลฯ

- มาตรฐานระบบการให้บริการ ทั้งภายในภายนอกห้อง และดูแลความเรียบร้อย ส่วนต่างๆ

- วิธีรับมือกับลูกค้า เมื่อลูกค้าไม่พอใจ
- ฝึกปฏิบัติและประเมินผล

5.5) การบริหารงานแม่บ้าน

หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เป็นภาระงานที่สำคัญที่ต้องมีความพร้อมของทักษะทั้งด้านการบริหารงานและบริหารคน อีกทั้งยังต้องมีประสบการณ์ในงานภาคปฏิบัติ เพื่อที่สามารถบริหารจัดการงานและดูแลปกครองลูกน้องได้อย่างราบรื่น ดังนั้นผู้ที่เป็หัวหน้าหรือกำลังจะขึ้นเป็นหัวหน้า รวมถึงผู้ที่อยากได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่เร็วขึ้น จึงควรพัฒนาทักษะต่างๆ ของตน เช่น การวางแผนงาน การมีความรู้ในงานอย่างละเอียด การควบคุมผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทักษะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงานเพื่อฟื้นฟูและเพิ่มประสิทธิภาพ และความรู้ในด้านการเขียนรายงานต่างๆ หลักสูตรนี้จะครอบคลุมถึงทุกรายละเอียดดังกล่าวเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับคุณในทุกด้าน ซึ่งควรมีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้



ภาพที่ 4.41 ตัวอย่างของหลักสูตรการบริหารงานแม่บ้าน

- ทักษะการบริหารจัดการของหัวหน้างาน (Management skills of senior housekeepers)
- รายงานและการเก็บบันทึกสำหรับการปฏิบัติงาน (Housekeeping operational records & reports)

- งานแม่บ้านกับการวางแผน และการมอบหมายงาน (Housekeeping planning and delegation)
- งานแม่บ้านในแง่ของการควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Housekeeping operational evaluation and control)
- การสอนงานและการฝึกอบรมของงานแม่บ้าน (Housekeeping coaching and training)
- งบประมาณและการควบคุมค่าใช้จ่ายในแผนกแม่บ้าน (Profit and lost analysis, budget analysis and expense control)
- การจัดการและการวางแผนด้านอัตรากำลังคน (Human resources planning and management)
- กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และตัดสินใจ (Problem solving and determination strategy)
- องค์ประกอบที่สำคัญที่ผลักดันให้แผนกแม่บ้านประสบความสำเร็จ (Other critical factors to boost success for housekeeping)
- กรณีศึกษา และถาม-ตอบ (Case study, Question and answer session)

5.6) การขายและการตลาด

งานขายเป็นงานที่สำคัญที่สุดงานหนึ่งในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร และเป็นงานที่ต้องพบปะหรือติดต่อลูกค้าโดยตรง การบริหารงานขายจึงไม่ใช่เรื่องง่าย และมีความละเอียดอ่อน ซับซ้อน อีกทั้งยังมีความผันแปรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารงานขาย และทีมงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และความเข้าใจ ต้องศึกษาตัวแปร วิธีการ ขั้นตอน และสิ่งสำคัญในการบริหารงานขายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อได้ยอดขายตามเป้า และได้ผลกำไรตามที่ตั้งใจ ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุม ดังนี้



ภาพที่ 4.42 ตัวอย่างของหลักสูตรการขายและการตลาดโรงแรม

- บทบาทของการบริหารงานขาย (The role of sales management)
- การวางแผนกลยุทธ์การขาย และการประชาสัมพันธ์ (Strategic planning and internal /external public relations)
- ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาทักษะการนำเสนอขาย (Product knowledge and sales techniques)
- คุณสมบัติของพนักงานขาย และการสร้างทีมงานขายที่มีคุณภาพ (Qualifications of a good salesperson and building a great sales team)
- เทคนิคการปิดการขายและการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ (Closing sales and negotiation techniques)
- การประเมินเพื่อวางแผนการจัดฝึกอบรม เทคนิคการสอนงาน และการดูแลทีมงาน (Training, Coaching and supervising the sales team)
- การประเมินผลสำเร็จของกระบวนการขาย และการประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า (Sales assessment and sales forecasts)
- ระบบการประสานงานในแผนกขาย กับแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Interaction and co-operation with other departments)
- บทสรุปผู้บริหาร และแนวทางการดำเนินการ การถามและตอบ (Executive summary , direction and Q&A)

5.7) การปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า

งานบริการส่วนหน้า (Front office operations) ของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท ถือได้ว่าเป็นส่วนงานแรกและสุดท้ายที่ให้บริการแก่ลูกค้า ส่วนงานนี้สามารถสร้างความประทับใจให้กับแขกที่มาพัก และสร้างรายได้ให้กับโรงแรมอย่างมหาศาล เป็นส่วนงานที่พบปะลูกค้า ตั้งแต่ก้าวแรกที่เดินเข้ามาจนกระทั่งเช็คเอาท์ (Check-out) ออกจากโรงแรม ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนี้ จึงควรให้ความสำคัญในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และบุคลากรทั้งหมดที่อยู่ในส่วนงานบริการส่วนหน้านี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4.43 ตัวอย่างของหลักสูตรการปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า

- ลักษณะงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ประเภทและชนิดของห้องพัก และการคิดราคาห้องพัก
- การตอบรับและปฏิเสธการรับสำรองห้องพัก อุปกรณ์ และระบบเอกสาร

ในการดำเนินงาน

- การจัดทำประมาณการและการคำนวณห้องพักคงเหลือ
- การลงทะเบียนเข้าพัก อุปกรณ์และระบบเอกสารในการดำเนินงาน
- การวางแผนอัตราค่าจ้างคนและการจัดทำแผนการทำงาน
- เทคนิคการเพิ่มรายได้กับงานบริการส่วนหน้า
- หลักและวิธีการตรวจสอบธนบัตร และบัตรเครดิตที่รับบริการ
- ระบบงานคอมพิวเตอร์สำหรับงานบริการส่วนหน้า
- ฝึกปฏิบัติการจองห้องด้วยระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์
- กรณีศึกษา

5.8) หลักสูตรอื่นๆ ด้านการโรงแรมและท่องเที่ยว

เช่น การจัดดอกไม้ การให้บริการภัตตาคาร การเตรียมงานจัดเลี้ยง การพัฒนาบุคลากร รวมถึงหลักสูตรอื่นๆ ที่มีความต้องการจากโรงแรม

6) สมรรถนะ (Competency)

หลังจากที่ได้มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะไม่ว่าจะเป็นการเลือกบุคลากรที่ตรงตามสายงานเข้ามาทำงาน หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ซึ่ง สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการกับผู้ที่ต้องการรับบริการต้องการได้ เป็นต้น

7) การดูแล (Monitoring)

การดูแลบุคลากรด้านโรงแรม เปรียบเสมือนการดูแลคนในครอบครัว คือ ให้ความสำคัญบุคลากรเท่าเทียมกัน เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ทำงานกับทางโรงแรมในระยะยาว ซึ่งเป็นการลดอัตราการเข้า-ออกงาน เช่น การดูแลยามเจ็บป่วย การกักขังเพื่อการศึกษาต่อ รวมไปถึงสวัสดิการด้านการสนทนาอื่นๆ เท่าที่โรงแรมจะเอื้ออำนวยให้ได้ เช่น รถรับส่งพนักงาน หรือสถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

8) การประเมิน (Assessment)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรม ซึ่งในแต่ละโรงแรมควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลงานให้ชัดเจน เช่น เมื่อทำงานมาได้ 6 เดือน หรือ 12 เดือน ต้องมีการประเมินผลงาน และปรับฐานเงินเดือน ด้วยการประเมินที่มีความยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อไม่ให้พนักงานเสียความรู้สึก

9) การให้รางวัล (Reward)

การให้รางวัลเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นปัจจัยที่คอยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างที่ดี ที่น่าชื่นชมให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ที่จะใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป เช่น พนักงานที่ทำความดีและสร้างประโยชน์ให้องค์กร ย่อมสมควรได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม โรงแรมอาจจัดให้มีการโหวตตำแหน่งพนักงานดีเด่น หรืออาจจะพิจารณาจาก Performance ของพนักงานว่าตรงตามค่า KPI ที่ตั้งไว้หรือไม่ ประการใดที่สำคัญวิธีการตัดสิน ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม และถูกต้อง

10) การพัฒนา (Development)

หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว หากบุคลากรยังขาดสมรรถนะในเรื่องใดๆ ของการปฏิบัติงานแล้ว สามารถที่จะส่งไปได้รับการพัฒนาตนเองได้ตามหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมได้กำหนดไว้ทั้งในหลักสูตรระยะสั้น และแบบ On the job training

11) การเกษียณ (Outflow)

แต่ละโรงแรมควรมีการเตรียมเรื่องของสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุด้วย เช่น เงินบำเหน็จ เงินประกันสังคม หรือสวัสดิการอื่น ๆ เป็นต้น

โดยสรุป “จันทบุรีโมเดล” เป็นแนวทางการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้เป็นแรงงานที่มีศักยภาพ มีทักษะสามารถพัฒนาตนเอง และเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของจันทบุรีโมเดล ได้แก่ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เริ่มตั้งแต่การพัฒนาให้เด็กและเยาวชนมีใจรักในงานบริการ ความเป็นเจ้าบ้านที่ดี (Hospitality) มีความรักในบ้านเกิด เมืองนอน มีความต้องการที่พัฒนานบ้านเกิด หรือ เมืองจันทบุรีให้เป็นเมืองที่รองรับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพได้ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการรับบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment & Selection) โดยอาจจะรับบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในโรงแรมที่อาจจะไม่ตรงสาขา เนื่องจากมีความขาดแคลนแรงงาน อีกทั้งอาจจะจำเป็นที่จะต้องมีการรับแรงงานชาวต่างประเทศเข้ามา และหัวใจสำคัญของการพัฒนา คือ กระบวนการฝึกอบรม (Traning) เพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ได้มาตรฐานด้วยหลักสูตรอบรมระยะสั้นต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมทักษะ โดยใช้การอบรมแบบหน้างาน (On the job training) เพื่อเป็นการฝึกปฏิบัติให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน และไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานด้วย นอกนี้ยังควรมีการใช้สื่อออนไลน์ (On line) เช่น Youtube ในการดูคลิป วิดีโอ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง โดยเฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ อีกทั้งสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวะ วิทยาลัยสารพัดช่าง เพื่อร่วมกันฝึกอาชีพและพัฒนาทักษะให้บุคลากรตามหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ประการสุดท้ายควรมีการประเมินและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน 2) เพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน และ 3) เพื่อพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ โดยมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน

ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียนนั้น คณะผู้วิจัยได้มีการจัดประชุมระดมสมองเจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และพนักงานโรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) ในจังหวัดจันทบุรี และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีและความต้องการของสถานประกอบการในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี ได้ผลการวิจัย ดังนี้

1.1) ปัญหาในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี และความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี มีดังนี้

- มีการ Turn over สูงมากโดยเฉพาะในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage: F&B) ในโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีนั้น ส่วนมากรับพนักงานในท้องถิ่น ซึ่งมีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี เป็นวัยรุ่นและที่เพิ่งจบการศึกษา ยังคงค่อนข้างจะขาดความรับผิดชอบ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน อีกทั้งเมืองจันทบุรีเป็นเมืองผลไม้ ในช่วงฤดูการเก็บผลไม้มักจะเข้าไปเก็บผลไม้ในสวน ทำให้ขาดแรงงานในตำแหน่งนี้ และพบว่า ตำแหน่งงานอาหารและเครื่องดื่มมีอัตราการ Turn over ที่สูงมาก เนื่องจากส่วนมากจะมีลักษณะการย้ายงานจากโรงแรมหนึ่งไปอีกโรงแรมหนึ่ง

- บุคลากรในแผนกแม่บ้านค่อนข้างจะสูงอายุ และขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน และมีแรงงานชาวกัมพูชาเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน พบว่า ในปัจจุบันบุคลากรในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จะมีอายุค่อนข้างมาก เนื่องจากคนส่วนมากมักจะเรียนจบปริญญาตรี และไม่เข้าทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน ทำให้มีแต่บุคลากรแม่บ้านที่ค่อนข้างจะสูงอายุ ซึ่งโรงแรมบางแห่งได้จ้างบุคลากรแม่บ้านเป็นชาวกัมพูชามาแทนแม่บ้านคนไทย เนื่องจากงานแม่บ้าน

เป็นตำแหน่งงานที่ต้องทำงานค่อนข้างหนัก ซึ่งคนไทยส่วนมากในปัจจุบันไม่ค่อยเข้ามาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน

- บุคลากรในภาพรวมยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นโรงแรมขนาดกลาง-เล็ก ซึ่งในภาพรวมบุคลากร ยังขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามฟังก์ชันงาน (Functional competency) ตามตำแหน่งงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐาน

- บุคลากรโรงแรมยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ บุคลากรโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีส่วนมากยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ให้บริการ ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มว่านักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากจันทบุรีเป็นตลาดค้าพลอยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ทำให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรโรงแรมควรมีศักยภาพในการสนทนาและใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน

- ขาดการฝึกอบรมในการสอนงาน (Coaching) ของหัวหน้างาน ในส่วนของหัวหน้างานของโรงแรม ส่วนมากยังขาดทักษะการฝึกสอนงานในการสอนงานให้กับรุ่นน้อง

จากปัญหาภาพรวมของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี เช่น การ Turn over ที่โดยเฉพาะในตำแหน่ง Food & Beverage (F&B) อาหารและเครื่องดื่ม, บุคลากรในตำแหน่งแม่บ้านส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและมีแรงงานกัมพูชาเข้ามาทำงาน ตลอดจนการขาดทักษะในการปฏิบัติงานหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษกับแขกผู้ให้บริการ และการสอนงานให้กับรุ่นน้องประเด็นเหล่านี้จึงนำมาสู่ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงแรมจังหวัดจันทบุรี ดังนี้

1. เจ้าของธุรกิจโรงแรม

1.1) ต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2) ต้องการให้บุคลากรในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ และจะต้องมีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้

1.3) ต้องการให้พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้

2. หัวหน้างาน

2.1) ต้องการพัฒนาให้หัวหน้างานมีสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น

2.2) ต้องการพัฒนาให้หัวหน้างานมีความสามารถด้านการสอนงาน (Coaching) ให้กับลูกน้อง

3. บุคลากร

3.1) ต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งของงาน ตลอดจนมีการพัฒนาทั้ง Generic competency และ Functional competency ให้ตรงกับตำแหน่งงาน

1.2) หลักสูตรที่ใช้ในการอบรม

องค์ประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) หลักสูตรและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร (สามารถดูได้ในเล่มคู่มือแต่ละหลักสูตร) 2) หัวข้อในการฝึกอบรม เนื้อหาสาระหรือแนวในการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีในการฝึกอบรม และระยะเวลา ซึ่งมีกรอบในการฝึกอบรม ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core competency) คงซึ่งไว้ความรู้ด้านอุตสาหกรรมบริการ การสื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้

สมรรถนะทั่วไป (Generic competency) การส่งเสริมบริการและสินค้า ด้านการต้อนรับการประสานงานในพื้นที่บริการการสื่อสาร (ทางโทรศัพท์) อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะระดับปฏิบัติการ (Functional competency)

1) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Service) มีสมรรถนะระดับปฏิบัติการได้แก่ การฝึกสอน ให้เกิดทักษะในการทำงาน การจัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่างๆ การดูแลให้มีการบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ และการกล่าวทักทายและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า

2) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) สมรรถนะระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การให้บริการดูแลทำความสะอาดห้องพักแก่ลูกค้า และการเตรียมห้องพัก การทำความสะอาดพื้นที่ทั่วไป และเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่างๆ

1.3) การประเมินหลักสูตร

คณะผู้วิจัยได้ส่งหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อ แล้วนำผลที่ได้ในแต่ละข้อมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) การพิจารณาจะพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน โดยผลการประเมินหลักสูตรทั้ง 3 หลักสูตรมีเนื้อหาที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมได้

2. การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ในการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ซึ่งการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ทางคณะผู้วิจัยได้ให้ทางสมาคมโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเป็นผู้คัดเลือก ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการอบรม 120 คน

2.1) คู่มือประกอบการฝึกอบรม

ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาประกอบการฝึกอบรมครอบคลุมทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ของทั้ง 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน 2) พัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และ 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

2.2) การฝึกอบรม

- การบรรยายเนื้อหาตามหลักสูตรในภาคทฤษฎี เริ่มจากการบรรยายแนวโน้ม การท่องเที่ยว เทคนิคการบริการ และการบรรยายให้ความรู้ตำแหน่งงานแต่ละแผนก

- การฝึกปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน (ภาคปฏิบัติ) เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติ ในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ของปฏิบัติงาน เพื่อเน้นประสิทธิภาพ การทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

- การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ที่ช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ให้กับตัวบุคลากร โดยคาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน หน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของ งานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

- การประเมินผลการฝึกอบรม โดยผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมทั้ง 3 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งแม่บ้าน ตำแหน่งพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม และตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 120 คน ได้ผลการประเมิน ดังนี้

1) ความคิดเห็นภาพรวมการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาและยกระดับ ทักษะในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}=4.13$, $SD=0.57$) อันดับหนึ่ง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการบริการ และการอำนวยความสะดวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.30$, $SD=0.50$) อันดับสอง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านสถานที่และระยะเวลา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, $SD=0.56$) และอันดับสาม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจด้านการนำความรู้ไปใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$, $SD=0.66$) ตามลำดับ

2) ผลการประเมินความพึงพอใจของวิทยากรจำแนกตามรายวิชาพบว่า อันดับ หนึ่งได้แก่ อาจารย์วรวิษฐา แก่นสานสันติ ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.38$, $SD=0.61$) อันดับสอง ได้แก่ อาจารย์พิสิทธิ์ ธงพุดชา ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.27$, $SD=0.57$) และอันดับสาม ได้แก่ อาจารย์พรรณกาญจน์ จีรางกุล ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่สุด ($\bar{x}=4.24$, $SD=0.67$)

3) ผลคะแนนการทดสอบก่อนการอบรม-หลังการอบรม พบว่า

3.1) การทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนก แม่บ้าน/เทคนิคการบริการ ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและ หลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้เข้าฝึกอบรม ได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงาน แผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 7.90 คะแนน และมีคะแนนหลัง การอบรมโดยเฉลี่ย 17.83 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน

3.2) ผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 9.02 คะแนน และมีคะแนนหลังการอบรมโดยเฉลี่ย 19.53 คะแนน จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน

3.3) แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของผู้เข้าอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน ด้วยวิธี t-test dependent พบว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้เข้าฝึกอบรมได้รับความรู้ที่แตกต่างไปจากก่อนการเข้าอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมรายวิชาความรู้เกี่ยวกับการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงานมีคะแนนก่อนการอบรมโดยเฉลี่ย 4.48 คะแนน และมีคะแนนหลังการอบรมโดยเฉลี่ย 7.23 คะแนน จากคะแนนเต็ม 20 คะแนน

- การติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมไปแล้ว 6 เดือน จากกลุ่มผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ทั้ง 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน พัฒนาสมรรถนะพนักงานต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน สรุปได้ดังนี้

- 1) ได้นำความรู้จากการไปศึกษาดูงานมาพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) สามารถนำความรู้ที่ได้มาสอนงานให้เพื่อนๆ และลูกน้องที่ไม่ได้เข้ามาอบรมได้สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการอบรมไปให้เพื่อนร่วมงานได้
- 3) สามารถพัฒนางานใหม่ๆ ขึ้นมาได้จากการได้ไปศึกษาดูงาน
- 4) อยากให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

จากการจัดประชุมระดมสมองจากเจ้าของธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี พนักงานโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงแรม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

1. การวิเคราะห์ SWOT Analysis สภาพทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

จุดแข็ง (Strength)

- 1) เป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้บุคลากรในโรงแรมสามารถเข้าถึงได้ง่าย
- 2) ผู้บริหารโรงแรมให้การสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากร

3) ผู้บริหารโรงแรมเป็นกลุ่มใหม่ที่มีความคิด ในการพัฒนาโรงแรมให้ก้าวหน้า
ทันสมัย

4) มีร่วมมือและทำงานกันเป็นเครือข่ายของโรงแรมผ่านทางสมาคมธุรกิจโรงแรม
จังหวัดจันทบุรีที่มีการดำเนินงานอย่างเข้มแข็ง

จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- 2) ขาดแคลนบุคลากรที่จบการศึกษาสาขาโรงแรมโดยตรง
- 3) ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลผลไม้ และขึ้นเขาชิมภูมิ
- 4) ขาดแคลนบุคลากรที่สามารถพูดภาษาที่ 2 และ 3
- 5) ขาดความก้าวหน้าและเติบโตในสายงาน
- 6) ขาดความถนัดเฉพาะด้าน
- 7) ไม่มีใจรักในการบริการ
- 8) ผลตอบแทน สวัสดิการ ต่ำกว่าธุรกิจประเภทอื่น หรือต่ำกว่าในธุรกิจประเภท
เดียวกันแต่ต่างพื้นที่
- 9) มีมาตรฐานในการบริหารงานโดยหัวหน้างานแต่ละแห่งแตกต่างกัน
- 10) หัวหน้างานขาดการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunity)

- 1) การสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาบุคลากรโรงแรม
- 2) เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองได้
เช่น ผ่านทาง YouTube ในการพับผ้าเช็ดตัว เป็นต้น
- 3) ค่านิยมของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงเกษตรมากยิ่งขึ้น
- 4) มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเข้ามาเที่ยวจังหวัดจันทบุรีเพิ่มมากขึ้นมีโรงแรม
ขนาดเล็ก/รีสอร์ทเกิดขึ้นมากมายในจังหวัดจันทบุรี

อุปสรรค (Threat)

- 1) สถาบันการศึกษาในจังหวัดจันทบุรียังไม่มีเปิดสอนทางด้านโรงแรม
โดยตรง
- 2) การหาบุคลากรที่จบตรงตามสายงานยาก
- 3) มีการแย่งบุคลากรจากโรงแรมคู่แข่ง
- 4) มีแรงงานจากที่เป็นชาวต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น
- 5) แรงงานเพื่อนบ้านเข้ามาทำงานแบบไม่ถูกกฎหมาย

2. จันทบุรีโมเดล หรือ ต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ซึ่งช่วยให้รู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ จึงนำไปสู่การจัดทำจันทบุรีโมเดล หรือ ต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1) สถานการณ์ปัจจุบันของทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ขาดแคลนบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีมีจำนวนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กบริเวณชายหาด ทำให้มีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการบริการที่เป็นหัวใจสำคัญของโรงแรม ทำให้แต่ละโรงแรมมีความต้องการบุคลากรในเชิงปริมาณและคุณภาพ มีศักยภาพมาทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน

1.2) ขาดแคลนบุคลากรที่จบการศึกษาสาขาโรงแรมโดยตรง เนื่องจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดจันทบุรี ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ยังไม่มีการเปิดสาขาการโรงแรม มีเพียงแต่สาขาท่องเที่ยวเท่านั้น มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาโรงแรม และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีหลักสูตรที่จะผลิตบุคลากรสาขาโรงแรมโดยตรง ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีจะต้องมาจากจังหวัดอื่นๆ เช่น กรุงเทพมหานคร ตราด ระยอง เป็นต้น

1.3) ขาดแคลนแรงงานในฤดูกาลเก็บผลไม้ หรือขึ้นเขาชิมภูมิ ในบางตำแหน่งงาน เช่น พนักงานอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage: F&B) ซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่มีอัตราการเข้า-ออกของงานค่อนข้างสูง ซึ่งส่วนมากเป็นพนักงานในพื้นที่ อายุเฉลี่ยประมาณ 20-30 ปี ซึ่งมีอายุงานโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ปี จึงทำให้มีการเข้า-ออกงานค่อนข้างสูง และยังไปทำงานอื่นๆ เช่น เข้าสวนเก็บผลไม้ ซึ่งได้รายได้ดีกว่าเป็นพนักงานอาหารและเครื่องดื่ม (โดยเฉลี่ยวันละ 500-1,000 บาท) หรือในเทศกาลขึ้นเขาชิมภูมิ ซึ่งมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาสักการะรอยพระพุทธรูปเป็นจำนวนมาก ซึ่งทางจังหวัดมีความต้องการแรงงานในการอำนวยความสะดวก และแรงงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเปิดร้านอาหารของให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมา ซึ่งมีผลตอบแทนที่ดีกว่าการเป็นพนักงานอาหารและเครื่องดื่มทำให้แรงงานนั้นเลือกที่จะทำงานที่เงินมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้ขาดแคลนแรงงานที่ปฏิบัติงานในฤดูกาลเก็บผลไม้ หรือขึ้นเขาชิมภูมิ

1.4) มีอัตราการเข้าออก (Turn over) การทำงานที่สูง โดยเฉพาะในตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage: F&B) ในบางตำแหน่งงานมีอัตราการเข้าออก (Turn over) ของพนักงานที่ค่อนข้างสูง เช่น ตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่ม เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่อายุเฉลี่ยประมาณ 20-30 ปี ซึ่งมีอายุงานโดยเฉลี่ยน้อยกว่า 1 ปี จึงทำให้มีการเข้า-ออกงานค่อนข้างสูง และยังไปทำงานอื่นๆ ที่รายได้ดีกว่า เช่น ฤดูเก็บผลไม้จะทำให้แรงงานมีแนวโน้มที่จะเข้าสวนเก็บ

ผลไม่มากกว่าจะมาเป็นพนักงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม อีกทั้งยังเกิดการแย่งตัวพนักงานในตำแหน่งงานในหลายๆ ตำแหน่ง

1.5) มีแรงงานต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะในตำแหน่งแม่บ้าน และคนดูแลสวน เนื่องจากตำแหน่งงานแม่บ้าน ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่ค่อนข้างจะหนัก เนื่องจากต้องมีความรับผิดชอบดูแลการจัดการห้องพัก การทำความสะอาดห้องพัก เปลี่ยนผ้าปูที่นอน เปลี่ยนผ้าเช็ดตัว รวมถึงดูแลความเรียบร้อยของสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว สะอาดและมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนแรงงานคนไทยที่จะมาทำงานแม่บ้าน ดังนั้นจึงทำให้จะต้องมีการจ้างงานเป็นแรงงานชาวต่าง เช่น กัมพูชา เพื่อที่จะมาทำงานในตำแหน่งแม่บ้าน และคนดูแลสวน ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้กับแรงงานชาวกัมพูชาก่อนที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งในปัจจุบันมีหัวหน้างานของแต่ละโรงแรมจะมีการสอนงานให้กับแรงงานชาวกัมพูชา และลาวให้มีความสามารถการทำงานตามตำแหน่งงานได้ และตามคุณสมบัติของงาน (Job description)

1.6) บุคลากรขาดทักษะทางด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 ในการสนทนากับแขกผู้ใช้บริการ จันทบุรีเป็นตลาดค้าพลอยที่ใหญ่ที่สุดในเอเชีย ทำให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในจังหวัดเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น พนักงานโรงแรมควรมีศักยภาพในการสนทนาและใช้ภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ยังพบปัจจุบันมีชาวกัมพูชาได้เดินทางเข้ามารักษาพยาบาลในฝั่งประเทศไทย โดยเฉพาะผ่านทางจังหวัดไพริน และเข้าสู่จันทบุรี เพื่อมารักษาพยาบาลและใช้บริการทางการแพทย์ของประเทศไทย ดังนั้นจึงได้มาพักแรมที่จังหวัดจันทบุรี ทำให้พนักงานของโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีต้องการสามารถสื่อสารภาษากัมพูชาได้

1.7) หัวหน้างานขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง เนื่องจากไม่ค่อยได้มีการฝึกอบรมการเป็นหัวหน้างาน และเทคนิคการสอนงาน ดังนั้นอาจจะทำให้หัวหน้างานขาดทักษะในการสอนงานและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องในทีมงาน

1.8) บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ในบางตำแหน่งงานมีอัตราของการ Turn over ค่อนข้างจะสูง เช่น พนักงานอาหารและเครื่องดื่ม (F&B) ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพตามตำแหน่งงาน ดังนั้นบุคลากรจึงมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้ได้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงานที่กำหนดไว้

2) ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโรงแรมสู่มาตรฐานอาเซียน

2.1) ผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจโรงแรมต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงานทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีความต้องการให้บุคลากรในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ มีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับมาตรฐานอาเซียนได้ในอนาคต

2.2) บุคลากร ในตำแหน่งหัวหน้างานมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางด้านการบริหารงาน เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น ส่วนของหัวหน้ายังขาดทักษะในการสอนงานให้กับลูกน้อง หรือสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้กับลูกน้องได้ นอกจากนี้หัวหน้างานมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การติดต่อประสานงาน การควบคุมงาน การติดตาม กำกับงาน และสอนงาน

3) การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Recruitment & Selection) ถือเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีกระบวนการดังนี้

3.1) รับบุคลากรที่ไม่ต้องจบตรงสาขาโรงแรม เนื่องจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดจันทบุรียังไม่มีเปิดภาควิชาที่สอนสาขาธุรกิจโรงแรมโดยตรง มีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เปิดสอนสาขาการท่องเที่ยว ซึ่งไม่มีการเปิดสอนภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมโดยตรง จึงทำให้ไม่มีบัณฑิตสาขาการโรงแรมโดยตรง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับบุคลากรที่จบไม่ตรงสาขาโรงแรมให้เข้ามาทำงานได้

3.2) รับแรงงานจากต่างชาติและทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ในสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมบางแห่งมีการรับแรงงานชาวต่างชาติเข้าทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องตามกฎหมาย เช่น การขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การออก Visa เพื่อรับรองการทำงาน เป็นต้น

3.3) รับบุคลากรที่เกษียณอายุมาเป็นที่ปรึกษา ในปัจจุบันเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ซึ่งมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารจัดการโรงแรมที่เกษียณอายุแล้วเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงควรมีการจ้างบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพให้มาเป็นที่ปรึกษาของโรงแรม เพื่อให้การดำเนินการของโรงแรมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.4) รับนักศึกษาฝึกงาน/สหกิจศึกษา สถานประกอบการโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการรับนักศึกษาฝึกงาน หรือ สหกิจศึกษาทางด้านการโรงแรมมาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร หรือในจังหวัดใกล้เคียงที่มีการเปิดสอนสาขาที่เกี่ยวข้องกับการโรงแรม ซึ่งเมื่อนักศึกษาฝึกงานได้ฝึกงานเสร็จจะมีโอกาสที่สถานประกอบการจะรับเข้าทำงานสูง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ดึงดูดให้มีพนักงานที่จบการศึกษาทางด้านโรงแรมให้มาทำงานโรงแรมที่จังหวัดจันทบุรี

3.5) ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปทำงานในจังหวัดจันทบุรี สถานประกอบการโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีควรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีการเปิดสอนทางด้านโรงแรมโดยตรง เช่น มหาวิทยาลัยสวนดุสิต เพื่อจะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปงานและทำงานในจังหวัดจันทบุรี

3.6) สร้างเครือข่ายระหว่างโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลบุคลากร สมาคมผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการที่มีความเข้มแข็ง ดังนั้นควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเข้า-ออก ของบุคลากร หรือการประกาศรับสมัครบุคลากร เพื่อจะได้เกิดฐานข้อมูลบุคลากรในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน

4) การฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง (Training)

4.1) ฝึกอบรมระยะสั้น เป็นหลักสูตรที่มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของงานต่างๆ ของโรงแรมให้มีประสิทธิภาพ อาทิ เช่น การพัฒนาบุคลากรโรงแรมให้ได้มาตรฐานอาเซียน การปฏิบัติงานเครื่องต้ม การบริหารงานโรงแรม การปฏิบัติการแม่บ้าน การบริหารงานแม่บ้าน การจัดดอกไม้ การขายและการตลาด การปฏิบัติงานบริการส่วนหน้า ภาษาอังกฤษสำหรับธุรกิจบริการ การจัดเตรียมงานจัดเลี้ยง และหลักสูตรอื่นๆ ด้านการโรงแรมและท่องเที่ยว เป็นต้น

4.2) ฝึกอบรมแบบเรียนรู้หน้างาน (On the job training) หรือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัว (One-on-One) หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ในพื้นที่การทำงาน ในช่วงเวลาการทำงาน

4.3) ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทางโรงแรมควรมีการกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ฝึกอบรมอย่างน้อย 2 หลักสูตรในหนึ่งปี ซึ่งจะต้องมีการวัดและประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมด้วยว่า สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาของตนได้มากน้อยเพียงใด

4.4) ใช้สื่อออนไลน์เพื่อพัฒนาตนเอง ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงแรมสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง ได้ผ่านทางการใช้สื่อออนไลน์ที่มีอยู่ทั่วไปใน YouTube เช่น เทคนิคการพับผ้า การปูเตียง เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสะดวก ไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเอง

4.5) พัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล เป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม คือ ให้บุคลากรมีสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของโรงแรมในจังหวัด และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้สามารถมีศักยภาพรองรับมาตรฐานอาเซียน/มาตรฐานสากล ได้ในอนาคต

5) หลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น เป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) สมรรถนะ (Competency) หลังจากที่ได้มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกบุคลากรที่ตรงตามสายงานเข้ามาทำงาน หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามสมรรถนะตามตำแหน่งงาน สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” เป็นต้น

7) การดูแล (Monitoring) การดูแลบุคลากรด้านโรงแรม เปรียบเสมือนการดูแลคนในครอบครัว คือ ให้ความสำคัญบุคลากรเท่าเทียมกัน เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ทำงานกับทางโรงแรมในระยะยาว ซึ่งเป็นการลดอัตราการเข้า-ออกงาน เช่น การดูแลยามเจ็บป่วย การกักขังเพื่อการศึกษาต่อ รวมไปถึงสวัสดิการด้านการเดินทางอื่นๆ เท่าที่โรงแรมจะเอื้ออำนวยให้ได้ เช่น รถรับส่งพนักงาน หรือสถานที่ออกกำลังกาย เป็นต้น

8) การประเมิน (Assessment) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรม ซึ่งในแต่ละโรงแรมควรมีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลงานให้ชัดเจน เช่น เมื่อทำงานมาได้ 6 เดือน หรือ 12 เดือน ต้องมีการประเมินผลงาน และปรับฐานเงินเดือน ด้วยการประเมินที่มีความยุติธรรมและโปร่งใส เพื่อไม่ให้พนักงานเสียความรู้สึก

9) การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นปัจจัยที่คอยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างที่ดี ที่น่าชื่นชมให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ที่จะใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป เช่น พนักงานที่ทำความดีและสร้างประโยชน์ให้องค์กร ย่อมสมควรได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม โรงแรมอาจจัดให้มีการโหวตตำแหน่งพนักงานดีเด่น หรืออาจจะพิจารณาจาก Performance ของพนักงานว่าตรงตามค่า KPI ที่ตั้งไว้หรือไม่ ประการใดที่สำคัญวิธีการตัดสิน ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและถูกต้อง

10) การพัฒนา (Development) หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานหากบุคลากรขาดสมรรถนะในเรื่องใดๆ ของการปฏิบัติงานแล้ว สามารถที่จะส่งไปได้รับการพัฒนาตนเองได้ตามหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมได้กำหนดไว้ทั้งในหลักสูตรระยะสั้น และแบบ On the job training

11) การเกษียณ (Outflow) แต่ละโรงแรมควรมีการเตรียมเรื่องของสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุด้วย เช่น เงินบำเหน็จ เงินประกันสังคม หรือสวัสดิการอื่นๆ เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 จันทบุรีโมเดล

“จันทบุรีโมเดล” เป็นแนวทางการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี ให้เป็นแรงงานที่มีศักยภาพ มีทักษะสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของจันทบุรีโมเดล ได้แก่ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เริ่มตั้งแต่การพัฒนาให้เด็กและเยาวชนมีใจรักในงานบริการ มีความเป็นเจ้าบ้านที่ดี (Hospitality) มีความรักในบ้านเกิดเมืองนอน มีความต้องการที่พัฒนาบ้านเกิด หรือ เมืองจันทบุรีให้เป็นเมืองที่รองรับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพได้ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการรับบุคลากรเข้าทำงาน (Recruitment & Selection) โดยอาจจะรับบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในโรงแรมที่อาจจะไม่ตรงสาขา เนื่องจากมีความขาดแคลนแรงงาน อีกทั้งอาจจะจำเป็นที่จะต้องมีการรับแรงงานชาวต่างประเทศเข้ามา และหัวใจสำคัญของการพัฒนา คือ กระบวนการฝึกอบรม (Training) เพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ได้มาตรฐานด้วยหลักสูตรอบรมระยะสั้นต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมทักษะ โดยใช้การอบรมแบบหน้างาน (On the job training) เพื่อเป็นการฝึกปฏิบัติให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจริงที่หน้างาน และไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ยังควรมีการใช้สื่อออนไลน์ (On line) เช่น Youtube ในการดูคลิป วิดีโอ เพื่อพัฒนาทักษะของตนเอง โดยเฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ อีกทั้งสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรจะมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยสารพัดช่าง เพื่อร่วมกันฝึกอาชีพและพัฒนาทักษะให้บุคลากรตามหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ ประการสุดท้ายควรมีการประเมินและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

1. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียนนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการของสถานประกอบการในการพัฒนาสมรรถนะทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี จากผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของตลาดการท่องเที่ยวในจังหวัดจันทบุรีนั้นมีอัตราการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3 ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ค่าใช้จ่ายต่อหัว จำนวนห้องพัก อัตราการเข้าพักและสัดส่วนรายได้ที่เกิดจากการท่องเที่ยวโดยพบข้อสังเกตที่น่าสนใจ กล่าวคือ แม้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจะเดินทางมาเที่ยวจังหวัดจันทบุรีอย่างมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปี พ.ศ. 2557 หากแต่จำนวนวันพักค้างคืนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวลดลงนั้นแสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวบางส่วนมีการเลือกที่จะตัดสินใจไปพักค้างคืนในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด โดยมีจำนวนพักค้างคืนที่ลดลง เหลือเพียง 1.27 วัน

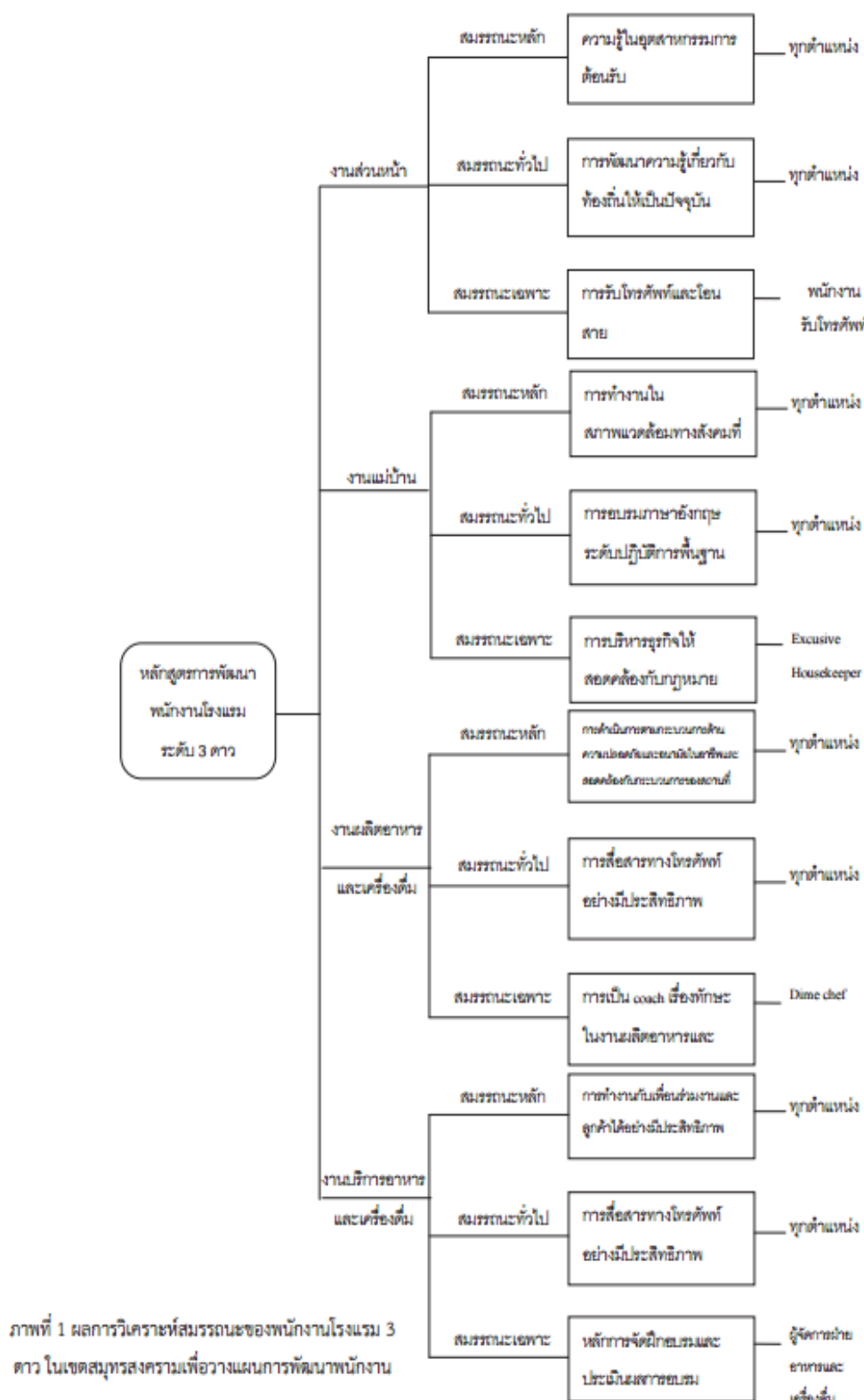
สภาพปัญหาของบุคลากรของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี พบว่า 1) มีการ Turn over สูงมากโดยเฉพาะในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage: F&B) เนื่องจากโรงแรมส่วนมากรับบุคลากรในท้องถิ่น มีอายุเฉลี่ยประมาณ 20-30 ปี ซึ่งเป็นคนที่เพิ่งจบการศึกษา หรือเป็นวัยรุ่นที่ยังค่อนข้างจะขาดความรับผิดชอบ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน อีกทั้งเมืองจันทบุรีเป็นเมืองผลไม้ ในช่วงฤดูการเก็บผลไม้มักจะเข้าไปเก็บผลไม้ในสวน ทำให้ขาดแรงงานในตำแหน่งนี้ 2) บุคลากรในแผนกแม่บ้านค่อนข้างจะสูงอายุ และขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน และมีแรงงานชาวกัมพูชาเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งแม่บ้านเพิ่มมากขึ้น 3) บุคลากรในภาพรวมขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งงานของตน เนื่องจากโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีเป็นโรงแรมขนาดกลาง-เล็ก ซึ่งในภาพรวมบุคลากรยังค่อนข้างจะขาดทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ตามฟังก์ชันงาน (Functional competency) ตามตำแหน่งงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ตามมาตรฐาน 4) บุคลากรโรงแรมยังขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ 5) ขาดการฝึกอบรมในการสอนงาน (Coaching) ของหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมแรงงานด้านการท่องเที่ยวของไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ผลการวิจัยพบว่า แรงงานด้านท่องเที่ยวของไทย ใน 32 ตำแหน่งงาน ยังมีความขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ แรงงานใหม่ที่จบการศึกษาศาखाโรงแรม และการท่องเที่ยวยังมีข้อจำกัดในการทำงานที่รู้แต่ทฤษฎี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งงานในบางตำแหน่ง โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติยังมีความขาดแคลน เช่น งานแม่บ้าน บุคลากรซักรีด รวมถึงความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ เป็นต้น

นอกจากนี้เจ้าของธุรกิจโรงแรมมีความต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ทั้ง Core competency และ Functional competency เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความต้องการให้บุคลากรในโรงแรมมีใจบริการ มีระดับ EQ ที่สามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนในการให้บริการ และสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ ในส่วนของหัวหน้างาน มีความสามารถด้านการบริหาร เช่น การวางแผน การตลาด เป็นต้น และมีความสามารถด้านการสอนงาน (Coaching) ลูกน้องได้ ส่วนบุคลากร มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ตรงกับตำแหน่งของงานมีความต้องการที่จะพัฒนาทั้ง Generic competency และ Functional competency ให้ตรงกับตำแหน่งงาน และความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีนั้น ยังคงจะต้องมีการพัฒนาให้ได้ตามมาตรฐานของโรงแรม หรืออาจจะเป็น “มาตรฐานโรงแรมจันทบุรี” ก่อนที่จะพัฒนาไปถึงมาตรฐานอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ของ ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์ (2557) พบว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้างานและระดับกลาง ขึ้นไปในสาขาการท่องเที่ยว มีแนวโน้มขาดแคลนเนื่องจาก มีอัตราเข้า-ออก (Turnover) ในโรงแรมระดับมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อยๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาหัวหน้างานระดับต้น กลาง สูง ที่มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาเซียน โดยเฉพาะทักษะการบริหาร การวางแผนอย่างเป็นระบบ และควรผลิตบุคลากรด้านแม่บ้านโรงแรม บริหารทั่วไปเพิ่มให้กับกำลังแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงาน เนื่องจากเป็นอาชีพที่ ผู้จบการศึกษาใหม่ๆ ไม่สนใจทำ

อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยดังกล่าวมีแนวโน้มที่ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้อง เอกพล วงศ์เสรีและคณะ (ม.ป.ป) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ ในภาคธุรกิจบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน : ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง” ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจโรงแรม และธุรกิจการบิน มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันมาก คือ การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง สำหรับอนาคตควรจะเป็นการพัฒนาตนเอง และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ในส่วนของช่องว่างการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ ธุรกิจโรงแรม เป็นรูปแบบทัศนศึกษา ส่วนธุรกิจการบินเป็นรูปแบบการใช้สถานการณ์จำลอง สมรรถนะในภาพรวมของธุรกิจบริการ พบว่าธุรกิจโรงแรม ในปัจจุบันโดดเด่นในความรู้ การท่องเที่ยวทักษะการจัดห้องพักและปูเตียง คุณลักษณะส่วนบุคคลมีความยิ้มแย้มแจ่มใส สำหรับธุรกิจโรงแรมในอนาคต ควรมีความโดดเด่นในความรู้ การท่องเที่ยว ทักษะภาษาอังกฤษ และคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความยิ้มแย้มแจ่มใส ขณะที่ช่องว่างสมรรถนะที่สำคัญ ประกอบด้วย ความรู้สุขภาพและความปลอดภัย ทักษะภาษาต่างประเทศอื่น และคุณลักษณะส่วนบุคคล ความตรงต่อเวลา

จากผลการศึกษาความต้องการหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรดังกล่าว ตามมาตรฐานอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยุพวรรณ นังคลาภวัฒน์ (2557) พบว่ามาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยว อาเซียน สาขาธุรกิจโรงแรม (4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) และสมรรถนะหน้าที่ (Functional Competencies) ของแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องใช้ร่วมกันในกลุ่มอาเซียน ผู้ที่สำเร็จการศึกษา และผู้ที่ทำงานในสายวิชาชีพการโรงแรม ในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความสอดคล้องตามมาตรฐาน สมรรถนะร่วมวิชาชีพ การท่องเที่ยวอาเซียน สามารถไปประกอบอาชีพได้ในกลุ่ม ประเทศอาเซียนทุกประเทศ ตัวอย่างเช่น แผนกแม่บ้าน ตำแหน่งงานตามมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพ ได้แก่ อาเซียนทุกประเทศ ตัวอย่างเช่น แผนกแม่บ้าน ตำแหน่งงาน ตามมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพ ได้แก่ 1) ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน 2) ผู้จัดการแผนกซักรีด 3) หัวหน้างานดูแลห้องพัก 4) บุคลากรซักรีด 5) บุคลากรดูแลห้องพัก 6) บุคลากรทำความสะอาดทั่วไป สมรรถนะหลัก Core Competencies ที่ทุกตำแหน่งงานต้องมี 5 ข้อ คือ 1) การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน และลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้ 3) การดำเนินตามสุขอนามัยในที่ทำงาน และระเบียบความปลอดภัย 4) การปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะสถานที่ 5) การรักษา และคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ ส่วนสมรรถนะทั่วไป Generic Competencies ที่ทุก ตำแหน่งงานต้องมี 6 ข้อ คือ 1) การสื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การปฏิบัติงานทั่วไป 3) การใช้เครื่องมือทางธุรกิจ และเทคโนโลยีทั่วไป 4) การส่งเสริมการบริการสินค้า และการต้อนรับ 5) การจัดการ และแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ 6) การสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน ส่วนสมรรถนะหน้าที่ Functional Competencies ตำแหน่งบุคลากรดูแลห้องพัก มี 4 ข้อ คือ 1) การให้บริการดูแลทำความสะอาดห้องพักแก่ลูกค้า 2. การทำความสะอาด และเตรียมห้องพักสำหรับลูกค้า 3) การอำนวยความสะดวกกรณีสิ่งของสูญหาย 4) การส่งเสริม และแสวงหาความรู้ให้ทันสมัย และการเปลี่ยนแปลง จากนั้นได้มีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมจำนวน 3 หลักสูตร คือ

- 1) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะแม่บ้าน (Housekeeping) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
 - 2) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรต้อนรับอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
 - 3) หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้างานเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
- ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจพร แยมจำเมือง (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บุคลากรในโรงแรม 3 ดาว” พบว่า ควรมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาศักยภาพของ โรงแรม ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรโรงแรม
ที่มา: เบญจพร แยมจำเมือง (2558)

2. การฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ในการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน ได้รับความร่วมมือจากเจ้าของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรม และบุคลากรโรงแรม (หัวหน้าฝ่ายบุคคล, แม่บ้าน, ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม) เป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน โดยการอบรมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจพร แยมจำเมือง (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บุคลากรในโรงแรม 3 ดาว” ผลการศึกษาพบว่า ควรมีเสริมสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรม ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาดูด้วยหลักสูตร ระยะสั้น เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาไม่ย่นย่อ ซึ่งทำให้ไม่มีผลกระทบต่อเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ยังควรมีการให้บุคลากรในธุรกิจโรงแรมได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เช่น เรียนการพับผ้าเช็ดตัวในรูปแบบต่างๆ จาก YouTube หรือ การฝึกทักษะภาษาอังกฤษจากเว็บไซต์ที่เปิดสอนการเรียนแบบออนไลน์ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวรรณ ตูลวสินพงษ์ (2554) พบว่า แรงงานหรือบุคลากรด้านการท่องเที่ยวยังมีความอ่อนทักษะด้านภาษาในการสื่อสารกับผู้รับบริการซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมแรงงานฝีมือสาขาที่พักและการเดินทางว่าควรมีความสามารถในการสื่อสารได้มากกว่า 3 ภาษา โดยเฉพาะภาษาอาเซียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ (อัญชลี อติแพทย์, 2554) พบว่า รูปแบบการ เรียนรู้ด้วยตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ทางการท่องเที่ยว จึงควรเป็นสื่อบทเรียนที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในลักษณะของสมุดพกพาที่มีรูปภาพ คำศัพท์ ภาษาอังกฤษเฉพาะด้านตามความต้องการของผู้ให้บริการ และหน้าบันทึกคำศัพท์ที่ผู้ใช้พบใหม่ แล้วหาความหมายเอง โดยผ่านการฝึกอบรมการใช้ก่อนแล้วนำไปใช้เอง นอกจากนี้ยังบอกลักษณะที่สำคัญๆ ของชุมชน ที่จัดทำเป็นภาษาอังกฤษ ก็เป็นรูปแบบการเรียนรู้ส่วนหนึ่งที่ทำให้ความรู้แก่ผู้ให้บริการได้เช่นกัน

3. การพัฒนา “จันทบุรีโมเดล” เป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้

ผลที่ได้จากการวิจัยได้มีการพัฒนาเป็น “จันทบุรีโมเดล” เพื่อเป็นต้นแบบของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเพื่อนำไปสู่การขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกับจังหวัดจันทบุรี ซึ่งส่วนที่ประเด็นสำคัญ คือ การผลิตบุคลากรในสาขาโรงแรมให้มีความตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันนักศึกษาที่จบการศึกษามาจากสถาบันการศึกษายังมีสมรรถนะไม่ตรงกับการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับ ยุพวรรณ นังคลาภวัฒน์ (2557) พบว่า วิชาชีพท่องเที่ยวเป็นสาขาหนึ่งที่สถาบันการศึกษา จำนวนมากเปิดสอนเนื่องจากคนรุ่นใหม่มีความต้องการเรียนการฝึกกำลังแรงงานในด้านนี้เฉพาะระดับปริญญาตรีแต่ละปีมีมากกว่า

หนึ่งหมื่นคน ซึ่งเพียงพอแต่ยังขาดคุณภาพ จากหลักสูตรการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการแท้จริง สถาบันการศึกษา ควรมีการทบทวนสาขาที่ผลิตแรงงานด้านการท่องเที่ยว และโรงแรม เป็นสาขาที่เป็นทักษะเชิงลึก ตามความต้องการของผู้ประกอบการมากขึ้น อีกทั้งสถาบันการศึกษา ควรปรับหลักสูตรด้านการโรงแรม และการท่องเที่ยวให้เป็นหลักสูตรเชิงลึกมากขึ้น การฝึกงานของ นักศึกษาควรเป็นการฝึกร่วมกับสถานประกอบการ โดยให้ มีระยะเวลาการฝึกงานตั้งแต่ 3 เดือน ต่อเนื่องไปจนถึง 1 ปี หรือฝึกสัปดาห์ละ 1 ถึง 4 และจัดการฝึกงานให้อยู่ในช่วงที่มีความ ต้องการใช้แรงงานสูงหรือ High Season เพื่อได้เรียนรู้ประสบการณ์จริง และให้เน้นบทบาทสมมติ วิชาชีพ ในการดำเนินการจะมีประสิทธิภาพมากกว่ารัฐทำเอง เนื่องจากมหาวิทยาลัยในจังหวัดจันทบุรี ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ซึ่งพบว่า ยังไม่มีการเปิดสาขาการโรงแรม มีเพียงแต่ สาขาท่องเที่ยวเท่านั้น มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอน ในสาขาโรงแรม และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี ไม่มีหลักสูตรที่จะ ผลิตบุคลากรสาขาโรงแรมโดยตรง ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมในจังหวัดจันทบุรีจะต้อง มาจากจังหวัดอื่นๆ เช่น กรุงเทพมหานคร ตราด ระยอง เป็นต้น ดังนั้น โรงแรมในจังหวัดจันทบุรี ควรมีการทำความร่วมมือ (MOU) กับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพ เพื่อที่จะสามารถส่งนักศึกษาไปฝึกงาน และทำงานในจังหวัดจันทบุรี เช่น ตำแหน่งหัวหน้าพ่อครัว (Chef) และตำแหน่งบุคลากรต้อนรับ ส่วนหน้า (Front) เป็นต้น ซึ่งเมื่อนักศึกษาได้ฝึกงานแล้ว โอกาสที่จะเข้าทำงานในตำแหน่งงานนั้น จะมีสูงหลังจากการจบการศึกษา ทำให้เป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านโรงแรม ในเชิงปริมาณและคุณภาพได้

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรโรงแรมตำแหน่งที่ขาดแคลนแรงงาน เช่น ตำแหน่งแม่บ้าน บุคลากรซักรีด ซึ่งพบว่าส่วนมากจะต้องเป็นการจ้างแรงงานชาวต่างชาติมาปฏิบัติงาน เนื่องจาก เป็นตำแหน่งงานที่แรงงานไทยไม่ค่อยทำ ซึ่งทางโรงแรมจึงควรที่จะต้องมีการดูแลแรงงานชาวต่าง ให้ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่กดขี่แรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชไทย (2559) พบว่า ยังไม่มีการบรรจุแรงงานต่างชาติเป็นบุคลากรประจำได้ ซึ่งหากบรรจุเป็นบุคลากรประจำในตำแหน่งเดียวกัน นั้น บุคลากรคนไทยจะได้เงินเดือนเดือนละ 10,000 บาท ส่วนแรงงานข้ามชาติ 9,000 บาท แต่หากไม่ได้เป็นบุคลากรประจำจะได้รายวันวันละ 300 บาท แรงงานข้ามชาติส่วนใหญ่ทำงานใน แผนกทำความสะอาดห้องและ แผนกซักรีด แม้จะเป็นแรงงานที่มีใบอนุญาตตามกฎหมายแต่ส่วนใหญ่ มักจะไม่ได้บรรจุเป็นบุคลากรประจำ เพราะฝ่ายบุคคลของโรงแรมมักจะให้เหตุผลว่าไม่ผ่าน ทดลองงาน 3 เดือน แล้วก็มีมีการจ้างเข้ามาลองงานใหม่แบบนี้เรื่อยๆ แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการ “เข้า-ออก” ของแรงงานในอัตราที่สูงเนื่องจากเป็นงานที่หนักและผู้บังคับบัญชาระดับที่สูงขึ้นไป มักจะเอาเปรียบแรงงานข้ามชาติ ดังนั้นธุรกิจโรงแรมควรที่จะต้องมีการคำนึงถึงการดูแลแรงงาน ชาวต่างชาติอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

หลังจากที่ได้บุคลากรเข้าสู่ระบบการทำงานในโรงแรมแล้ว ควรมีการจัดการฝึกอบรม ทั้งในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอยู่เสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนา อย่างแท้จริง ซึ่งควรจะมีการร่วมมือกับหน่วยงานในภาคต่างๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ กรมพัฒนาฝีมือ แรงงาน สถาบันการศึกษา เพื่อที่จะได้วิทยากร และหลักสูตรที่มีความเหมาะสมในการพัฒนา ทุณมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้อง เอกพล วงศ์เสรี (ม.ป.ป) ภาครัฐ

ควรมีการเตรียมความพร้อม โดยบูรณาการความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชน ในเรื่องภาษาและการสื่อสาร จิตใจในการให้บริการ การทำงานข้ามวัฒนธรรม สุขภาพและความปลอดภัย โดยมี การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับ แต่ละบุคคล ใช้วิทยาการที่มีความถนัดเฉพาะทาง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเรียนรู้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในธุรกิจบริการ สอดคล้อง กับความต้องการของตลาดแรงงาน ได้คุณภาพ มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และรองรับประชาคมอาเซียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะ

1) เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีการทำ MOU กับสถาบันการศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนทางด้านธุรกิจโรงแรมเพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือส่งนักศึกษาไปฝึกงาน และลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่จบการศึกษาทางด้านโรงแรมโดยตรง

2) ควรมีการจ้างบุคลากรหรือที่ปรึกษาที่เกษียณอายุที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจ โรงแรมมาปฏิบัติงาน หรือมาเป็นที่ปรึกษาในการบริหารโรงแรมเนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพ ทำให้สามารถลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับบริหารได้

3) สถานประกอบการธุรกิจโรงแรมควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ ให้มีความเข้มแข็ง เพื่อร่วมมือกันพัฒนาธุรกิจไปด้วยกัน

4) ในสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมบางแห่งมีการรับแรงงานชาวต่างชาติเข้าทำงาน ดังนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องกฎหมาย เช่น การขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว การออก Visa เพื่อรับรองการทำงาน เป็นต้น อีกทั้งยังควรมีการระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นแรงงาน ต่างชาติอย่างเป็นระบบ และเป็นธรรม

5) ควรให้บุคลากรโรงแรมใช้สื่อออนไลน์เพื่อเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เช่น เทคนิคการพับผ้า การปูเตียง การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่มีความสะดวก ไม่เสียค่าใช้จ่าย สามารถเรียนรู้และปฏิบัติตามได้ด้วยตนเอง

6) การฝึกอบรมบุคลากรควรจะต้องมีการจัดอย่างต่อเนื่อง และควรมีการวัดและติดตาม ผลการนำความรู้ไปใช้

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กและรีสอร์ทของจังหวัดจันทบุรี
- 2) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมหานครแห่งอัญมณี
- 3) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการอบรมในจุดทำงาน (On the Job Training) ของบุคลากรในธุรกิจโรงแรมเพื่อรองรับ “จันทบุรีโมเดล”
- 4) แนวทางการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เพื่อรองรับจันทบุรีโมเดล

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กาญจนารณ์ พลประทีป. (2552). พิมพ์เขียวการบริการกับการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการ
ส่งมอบการบริการ. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- กิตติรัตน์ พิมพ์ผากรณ์. (2557). การพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ให้บริการในธุรกิจโรงแรม
และการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- ขจิต กอบเดช. (2554). งานโรงแรม การบริหารงานแม่บ้าน ในโรงแรมและสถาบันอื่นๆ
(ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกรม จำกัด.
- จารุพันธ์ อภิชาตวณิชย์. (2551). บทบาทเทศบาลเมืองจันทบุรีในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
ทางการท่องเที่ยว. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัย
การปกครองท้องถิ่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลาพันธ์. (2555). คุณภาพบริการ ความจำเป็นของการพัฒนาคุณภาพบุคลากร
ในธุรกิจโรงแรม. วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. ฉบับที่ 4,
หน้า 37-77.
- ตฤณธวัช ฐะวร. (2547). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอาชีพ อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี.
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา
กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ทวนชัย ลมูลสว่าง. (2554). เอกสารการบรรยายโครงการ ASEAN - MRA “การเตรียมความพร้อม
ด้านกำลังคนในกลุ่มอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อรองรับข้อตกลงเคลื่อนย้ายแรงงาน
ในอาเซียน”. กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร แยมจำเมือง. (2558). การเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
เพื่อรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา พนักงานในโรงแรม 3 ดาว. การประชุม
วิชาการระดับชาติ “งานศิลปวัฒนธรรม กรุงรัตนโกสินทร์ เพื่อพัฒนาท้องถิ่นไทย”
- ประเทศไทย. (2559). ธุรกิจโรงแรมไทย กับการกีดกันแรงงานข้ามชาติ. วันเสาร์ที่ 8 พฤศจิกายน
2559.
- ปิยพรรณ กลั่นกลิ่น. (2546). การปฏิบัติงานและการจัดการส่วนหน้าของโรงแรม. กรุงเทพฯ:
ไอ.เอส.พรินติ้ง เฮ้าส์.
- ยุพวรรณ นังคลาภิวัฒน์. (2557). การเตรียมความพร้อมแรงงานด้านการท่องเที่ยวของไทย
เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.). ฉบับที่ 2, หน้า 158-169.

- รัตน์ บัสนันท์. (2551). *ปรัชญาวิจัย (Philosophy of Research)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ ตุลยวสินพงศ์. (2557). *สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย: Road Map วิชาชีพอ่องเที่ยวไทยเตรียมพร้อมสู่เสรีแรงงานอาเซียน*. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560 จาก http://www.tdri.or.th/download/news/than2011_07_19.
- สมิต สัจฉกร. (2546). *การต้อนรับและการบริการที่เป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). *ประตูอาเซียน 32 ตำแหน่ง ตามข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรด้านการท่องเที่ยวอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์ (กรุงเทพ) จำกัด.
- หทัยรัตน์ เสาร์เรือน. (2549). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการแปรรูปอาหารจากเห็ดนางฟ้าสำหรับกลุ่มสนใจ จังหวัดชัยนาท*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- อัญชลี อติแพทย์ (2554). *รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่ตำบลท่าคา อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสงคราม*. *วารสารวิจัยและพัฒนา*. Vol 3, หน้า 34-43.
- เอกพล วงศ์เสรี และคณะ. (ม.ป.ป). *การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน : ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง*. ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Bernardin John H. (2003). *Human Resource Management an Experiential Approach*. 3rd ed. Sigapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gomez-Mejia Luis R. (2004). *Managing Human Resource*. 4rd ed. Sigapore: Pearson Prentice Hall.
- Forrest Lewis C. (1990). *Training for the Hospitality Industry*. 2rd ed. Michigan: The Educational institute of the American Hotel & Motel. Association.
- Ivencevich John M. (1998). *Human Resource Management*. 7th ed. New York: Irwin/McGraw-Hill Companies.

ภาคผนวก ก

รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group

ผู้ประกอบการทางโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

รายชื่อ ผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group ผู้ประกอบการทางโรงแรม ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจันทบุรี ซึ่งมี รายชื่อ ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	คุณสิริก คุณประภากร	นายกสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวจันทบุรี
2.	คุณรจนกร ยิ่งชล	กรรมการสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยว
3.	คุณสุภาวดี พุทธรักษา	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
4.	คุณวรรณสิริ ตั้งอุทัยธรรม	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
5.	คุณผกา พิทักษ์ผล	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมเคพีแกรนด์
6.	คุณพัทธธอร แก่นจันทร์	Front Manager
7.	คุณอัศพงษ์ จันทวี	ผู้อำนวยการต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมเจ้าหลาว คาบาน่า
8.	คุณรินทร์ชนัน ทรัพย์สิน	อดีตผู้จัดการทั่วไป โรงแรมนิวแตรเวลล์ลอดจ์
9.	รศ.ดร.พรณี สวนเพลง	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
10.	อาจารย์ณัฐปรีญา โพธิ์พันธุ์	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
11.	อาจารย์ศรียา ประเสริฐสุด	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
12.	อาจารย์ชุติมา จักรจรัส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
13.	นางสาวนวนันท์ ศรีสุกใส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
14.	นางสาวปณิชา ต้นสุติชล	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15.	ผศ.ดร.นภดล แสงแข	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
16.	อาจารย์ฤดีวรรณ ยิ่งยง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
17.	อาจารย์ภาวนิดา โพธิ์แก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
18.	อาจารย์สิทธิชัย ศรีเจริญประมง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group
ผู้ประกอบการทางโรงแรมในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย
เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี



ภาคผนวก ข

รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group
บุคลากรโรงแรม ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559
ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

รายชื่อ ผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group บุคลากรโรงแรม
ในจังหวัดจันทบุรี ตำแหน่งต่างๆ ได้แก่ หัวหน้างาน, บุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม (Food &
Beverage), และบุคลากรในตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) และคณะผู้วิจัย
เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี
ซึ่งมีรายชื่อ ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง – หน่วยงาน
1.	คุณคมสิทธิ์ สะอาดเอี่ยม	หัวหน้าแผนก HR โรงแรม มณีจันทร์ รีสอร์ท
2.	คุณนงนุช แก้วกุล	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) โรงแรม มณีจันทร์ รีสอร์ท
3.	คุณปัญจพร อินทร	หัวหน้าแผนก (Food & Beverage) โรงแรม มณีจันทร์ รีสอร์ท
4.	คุณสิทธิศิริ รัตนมณี	เลขานุการผู้จัดการ / HR โรงแรม เจ้าหลาว ทอแสง บีช
5.	คุณจงดี้ สงฆ์	หัวหน้าแผนก (Food & Beverage) โรงแรม เจ้าหลาว ทอแสง บีช
6.	คุณชัยญานุช วสิศพันธ์	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) โรงแรม เจ้าหลาว ทอแสง บีช
7.	คุณวรารณ ศรีคงรักษ์	เจ้าหน้าที่ธุรการบุคคล โรงแรม นิว แทรเวล บีช
8.	คุณพรทิพย์ พัฒคุ้ม	หัวหน้าแผนก(Food & Beverage) โรงแรม นิว แทรเวล บีช
9.	คุณสุนทรี ธรรมรักษ์	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) โรงแรม นิว แทรเวล บีช
10.	คุณผกา พิทักษ์ผล	ผู้จัดการฝ่าย HR โรงแรม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
11.	คุณสุวรรณี ทนศรี	ผู้จัดการฝ่าย BQ โรงแรม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
12.	คุณทัตชัย เกาะกง	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) โรงแรม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
13.	คุณอนุพงษ์ อานาภรณ์	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก (Food & Beverage) โรงแรม เมโทร แชนด์ แอนด์ ซี รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง – หน่วยงาน
14.	คุณอรุณ อยู่สุวรรณ	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) รัตนะปุระ บีช รีสอร์ท
15.	คุณอำนาจ ทองพูล	ผู้จัดการแผนก (Food & Beverage) รัตนะปุระ บีช รีสอร์ท
16.	คุณสุภาพร ศรีคงรักษ์	หัวหน้าแผนก HR โรงแรม นิว แทรเวล ลอจด์
17.	คุณชัยยุทธ เกียรติงามดี	ผู้จัดการห้องอาหาร โรงแรม นิว แทรเวล ลอจด์
18.	คุณฐิติรัตน์ เต็มสิริทิพรัตน์	หัวหน้าแผนก (Housekeeping) โรงแรม นิว แทรเวล ลอจด์
19.	คุณไอลิน สิ้นสวัสดิ์	ผู้จัดการฝ่าย HR เจ้าหลาว คาบาน่ารีสอร์ท
20.	คุณภวรี บุญคำ	หัวหน้าแผนก HR โรงแรมริมน้ำกลางจันท
21.	คุณนิพนธ์ อังศุธีรกุล	หัวหน้าแผนก (Food & Beverage) โรงแรมริมน้ำกลางจันท
22.	คุณวิบูลย์	ผู้จัดการทั่วไป Peggy's Cove Resort
23.	คุณเอี่ยม	หาดต้น คลื่นสวย รีสอร์ท
24.	คุณสุภาพร	หัวหน้าแผนก(Food & Beverage) / sale manager แหลมเสด็จ บุรพาบีช
25.	คุณพรชัย	หัวหน้าแผนก HR โรงแรม Sand Dunes
26.	คุณขจิตพันธ์	
27.	รศ.ดร.พรรณี สวนเพลง	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
28.	อาจารย์ณัฐปรีญา โพธิ์พันธุ์	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
29.	อาจารย์ศรียา ประเสริฐสุด	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
30.	อาจารย์ชุติมา จักรจรัส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
31.	นางสาวนวนันท์ ศรีสุกใส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
32.	อาจารย์ฤดีวรรณ ยิ่งยง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
33.	อาจารย์ภาวนิตา โพธิ์แก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
34.	อาจารย์สิทธิชัย ศรีเจริญประมง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group
จากบุคลากรโรงแรม ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย
เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรม
ของจังหวัดจันทบุรี

ชื่อ-นามสกุล	หน่วยงาน
คุณอุดม ศรีมหาโชตะ	เจ้าของบ้านทะเลดาว ตัวแทนจากสมาคมโรงแรมไทย
คุณกมลกนก เกียรติศักดิ์ชัย	คณบดีโรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ ผ่านการอบรม cer NA และ NT (MRA on TP)
ดร.เพ็ญพัทธ์ศิณา วิเชียรวรรณ	คณะกรรมการบริหารหลักสูตรธุรกิจการโรงแรม ผ่านการอบรม cer NA (MRA on TP)

ภาคผนวก ง

รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดอบรมหลักสูตร:

“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”
วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

รายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” ตำแหน่งแม่บ้าน (Housekeeping) วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี มีรายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	คุณชาญณรงค์ หนูนักดี	แผนกแม่บ้าน โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
2.	คุณธนวันต์ แสนอุบล	แผนกแม่บ้าน โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
3.	คุณวัชรพงศ์ สมองสุข	แผนกแม่บ้าน โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
4.	คุณจินดา ปานทอง	แผนกแม่บ้าน บ้านพักประวัติศาสตร์หลวงราชไมตรี
5.	คุณปัทมา ปรารักษ์พันธ์	แผนกแม่บ้าน บ้านพักประวัติศาสตร์หลวงราชไมตรี
6.	คุณสุดา คงชนะ	แผนกแม่บ้าน บ้านพักประวัติศาสตร์หลวงราชไมตรี
7.	คุณพจณีย์ ศรีนวล	แผนกแม่บ้าน ท่ามาจัน โฮเต็ล
8.	คุณศิริัญญา มาลัย	แผนกแม่บ้าน ท่ามาจัน โฮเต็ล
9.	คุณอรุณ อยู่สุวรรณ	แผนกแม่บ้าน รัตนะปุระ ปิชา รีสอร์ท
10.	คุณชินรัตน์ บุญรส	แผนกแม่บ้าน รัตนะปุระ ปิชา รีสอร์ท
11.	คุณนงนุช โกศลานันท์	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
12.	คุณนงนุช แก้วกุล	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
13.	คุณวิไลภรณ์ หงส์กลาย	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
14.	คุณสุภาวรรณ สิริรัมย์	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
15.	คุณอัจฉรา ประทุมทอง	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
16.	คุณตุ๊กตา สูงขุนทอง	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
17.	คุณต้นกล้า สีสิด	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
18.	คุณลลิตา ขวัญใจ	แผนกแม่บ้าน บ้านอิมสุขรีสอร์ท
19	คุณสายสุพร ณ สงขลา	แผนกแม่บ้าน บ้านอิมสุขรีสอร์ท
20.	คุณจุฬาลักษณ์ วัลย์ศิริ	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
21.	คุณลำไย มงคลกิจ	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
22.	คุณโอฬ ปะต โอน	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
23.	คุณ KUKA Silidet	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
24.	คุณรานี สุน	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
25.	คุณดี บุญรัตน์	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
26.	คุณวีระชัย	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
27.	คุณวรรณภา สีมวลจันทร์	แผนกแม่บ้าน เป็กกี้ โคฟ รีสอร์ท
28.	คุณสมศักดิ์ วันเจริญ	แผนกแม่บ้าน เป็กกี้ โคฟ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
29.	คุณจันทร์เพ็ญ นวลสุข	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว คาบาน่า รีสอร์ท
30.	คุณจรรยา แสงสว่าง	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว คาบาน่า รีสอร์ท
31.	คุณไอนลิน สิ้นสวัสดิ์	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว คาบาน่า รีสอร์ท
32.	คุณธัญญลักษณ์ จันทระประเสริฐ	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
33.	คุณชื่นกมล ทวีผล	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
34.	คุณสุปราณี มั่งคะลัง	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
35.	คุณอำพร รัตนมุงคุณ	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
36.	คุณอำไพ ตำเหลื่อ	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
37.	คุณชัยญานุช วสิกพันธ์	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงบีช
38.	คุณน้อย เลขเพิก	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงบีช
39.	คุณบุญมัน วงษ์ปิ่น	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงบีช
40.	คุณพรรณทิพย์ อภิรมย์	แผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงบีช
41.	คุณฐิติรัตน์ เต็มศิริพิรัตน์	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
42.	คุณพุทธรักษา สงวนพงศ์	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
43.	คุณสมประภา นวลจันทร์	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
44.	คุณจันทร์แรม งามมะเส็ง	แผนกแม่บ้าน จันทร์เจ้าหลาว ปีช รีสอร์ท
45.	คุณอิศราภรณ์ นิ่มนวล	แผนกแม่บ้าน จันทร์เจ้าหลาว ปีช รีสอร์ท
46.	คุณภิษาพัชร ทรัพย์มาก	แผนกแม่บ้าน จันทร์เจ้าหลาว ปีช รีสอร์ท
47.	คุณสายใจ เข้มทอง	แผนกแม่บ้าน จันทร์เจ้าหลาว ปีช รีสอร์ท
48.	คุณสุภาวดี พุทธรักษา	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
49.	คุณปกพันธ์ ปิ่นสุวรรณ	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
50.	คุณอภิชัย รอดทะยอย	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
51.	คุณณรงวัฒน์ สุดสุริทธิ์	แผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
52.	คุณบรรพต ศรีปลัด	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
53.	คุณวัลณะภา สุทโธการ	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
54.	คุณโณทัย ประสานดี	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
55.	คุณรวิน ประสานดี	แผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลพีช
56.	คุณสุภาพ ประดิษฐ์ขจร	แผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
57.	คุณอิศราภรณ์ ห่มนวล	แผนกแม่บ้าน กรีนเบย์ แหลมเสด็จ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
58.	คุณปิตินาถ กมลมณีชี	สมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวจันทบุรี
59.	คุณคณันท์ ไทยนิยม	แผนกแม่บ้าน เค เค ที กรีน
60.	คุณปาณิชา เจ้าอรุณ	แผนกแม่บ้าน Sanddune

รายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” *ตำแหน่งอาหารและเครื่องดื่ม (Food & Beverage)* วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 60 คน ซึ่งมีรายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	คุณเบญจรัตน์ แพทย์สิทธิ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
2.	คุณกฤษณะ กิณลา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
3.	คุณนุจรินทร์ แก้วสารภู	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
4.	คุณสุวรรณา เย็นประโคน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
5.	คุณปัญจพร อินทร	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
6.	คุณสมพร ดิษฐสอน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
7.	คุณชลธิชา ปิติสา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
8.	คุณณัฐวุฒิ รื่นนุสาร	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
9.	คุณไพศาล พินิจ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
10.	คุณสมศักดิ์ รัตนพันธ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
11.	คุณจิตรา งามนิล	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
12.	คุณศุภกฤต ชันธจำเนียร	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
13.	คุณสาวิตรี สืบบุญจันทร์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
14.	คุณธเนศ แซ่เตี่ยว	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
15.	คุณตุลต เกษแก้วสถาพร	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
16.	คุณพิมพ์มาดา ศรีภิมย์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม บ้านอิมสุรีสอร์ท
17.	คุณสะอาด เสนาะธรรพ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม บ้านอิมสุรีสอร์ท
18.	คุณทิพปภา ล้วนเกษม	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลพีช
19.	คุณพัชรินทร์ อภิพงศ์ประภา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลพีช
20.	คุณสริน วรรณเจริญ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลพีช
21.	คุณวราพร แซ่เต้ง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลพีช
22.	คุณอำนาจ ทองพูล	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม รัตนะปุระ พีช รีสอร์ท
23.	คุณเทพพิทักษ์ พรหมสิทธิ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลพีช
24.	คุณชวลิต สิงห์เปาว์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เป็กกี้ โคฟ รีสอร์ท
25.	คุณพรวิมล สร้อยกุล	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เป็กกี้ โคฟ รีสอร์ท
26.	คุณอรรถชัยพนธ์ อินทอง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เจ้าหลาว คาบана รีสอร์ท
27.	คุณกุสุมา ภาระเปลื้อง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เจ้าหลาว คาบана รีสอร์ท
28.	คุณป่านตะวัน สิงห์ลา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
29.	คุณฉัตรชัย งามกิจ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
30.	คุณเพ็ญพร แซ่จิ่ง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
31.	คุณยุวดี จรัส	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
32.	คุณวิวัฒน์ ทองน้อย	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
33.	คุณศุภชัย ปะวะโก	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
34.	คุณอนันต์ หวังสุข	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เจ้าหลาว ทอแสงปืช
35.	คุณอัญชญา เจริญมี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม เจ้าหลาว ทอแสงปืช
36.	คุณทศพร รัตนศิริ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
37.	คุณธัญญชล เกียรติงามดี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
38.	คุณธิดา ปัสนานท์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
39.	คุณมณีวรรณ มุจรินทร์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม กรีนเบย์ แหลมเสด็จ รีสอร์ท
40.	คุณศุภชัย แซ่ตัน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม กรีนเบย์ แหลมเสด็จ รีสอร์ท
41.	คุณศิริไล สุขสำราญ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม จันทร์เจ้าหลาว ปืช รีสอร์ท
42.	คุณชัชวาล บุญเรือง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
43.	คุณธงชัย เสาวนาร	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
44.	คุณเพ็ญขวัญ บุญลาภ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
45.	คุณชนัดดา รัตนवार	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
46.	คุณณัฐพัชร์ สร้อยศรี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
47.	คุณวิทยา เพ็ชรพลอย	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
48.	คุณเกรียงไกร นามศรี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
49.	คุณธนากร ดำเกิงสุรเดช	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
50.	คุณวิริญา พรหมมี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
51.	คุณศันชีณี ศรีนุรักษ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
52.	คุณพัทยา พรหมโคต	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
53.	คุณศิริศักดิ์ ไชยแสนท้าย	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
54.	คุณศรีวิไล กัจจนทองทำ	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
55.	คุณสมควร สมพงษ์	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
56.	คุณจันทนา ปานศรี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
57.	คุณนิคม นพวงเนา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
58.	คุณทรงทอง ผลอำพัน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
59.	คุณบุญเรือน โรจน์บุญถึง	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท
60.	คุณอำพล อ่อนศรี	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีจันทร์ รีสอร์ท

รายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” ตำแหน่งหัวหน้างาน (Manager) วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีนันท์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 32 คน ซึ่งมีรายชื่อผู้เข้าร่วมการอบรม ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	คุณกฤษณะ กิณลา	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
2.	คุณอำนาจ ทองพูล	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม รัตนปุระ ปิซ รีสอร์ท
3.	คุณปัญญพร อินทร	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีนันท์ รีสอร์ท
4.	คุณสมพร ดิษฐสอน	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีนันท์ รีสอร์ท
5.	คุณสาวิตรี สีบุญจันทร์	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีนันท์ รีสอร์ท
6.	คุณตุลต เกษแก้วสถาพร	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม มณีนันท์ รีสอร์ท
7.	คุณพิมพ์มาดา ศรีภิมย์	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม บ้านอัมสุขรีสอร์ท
8.	คุณวรภาพร แซ่เต็ง	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลปิซ
9.	คุณอรรถชัยพนธ์ อินทอง	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เจ้าหลาว คาบาน่า รีสอร์ท
10.	คุณยุวดี จรัส	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม เคพี แกรนด์ จันทบุรี
11.	คุณธัญญชล เกียรติงามดี	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม นิว แทรเวลลอร์ดจ จันทบุรี
12.	คุณฉวีวรรณ มุจรินทร์	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม กรีนเบย์ แหลมเสด็จ รีสอร์ท
13.	คุณศุภชัย แซ่ตัน	หัวหน้างานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม กรีนเบย์ แหลมเสด็จ รีสอร์ท

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
14.	คุณชาญณรงค์ หนูนรกดี	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน โรงแรมริมน้ำกลางจันทร์
15.	คุณปัทมา ปรารักษ์พันธ์	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน บ้านพักประวัติศาสตร์หลวงราชไมตรี
16.	คุณพจนีย์ ศรีนวล	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน ท่ามาจัน โฮเต็ล
17.	คุณศิริกัญญา มาลัย	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน ท่ามาจัน โฮเต็ล
18.	คุณอรุณ อยู่สุวรรณ	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน รัตนปุระ บีช รีสอร์ท
19	คุณนงนุช โกศลนันท์	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
20.	คุณนงนุช แก้วกุล	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท
21.	คุณลำไย มงคลกิจ	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน นิว แทรเวลบีช
22.	คุณสมศักดิ์ วันเจริญ	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เป็กกี้ โคฟ รีสอร์ท
23.	คุณจรรยา แสงสว่าง	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว คาบана รีสอร์ท
24.	คุณไอนลิน สิ้นสวัสดิ์	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว คาบана รีสอร์ท
25.	คุณธัญญลักษณ์ จันทระประเสริฐ	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
26.	คุณสุปราณี มังคะลัง	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
27.	คุณอำไพ ตำเหื้อ	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เคพี แกรนด์ จันทบุรี
28.	คุณชัยญานุช วสิกพันธ์	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงบีช

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
29.	คุณน้อย เลขเพิก	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงปีช
30.	คุณพรณทิพย์ อภิรมย์	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน เจ้าหลาว ทอแสงปีช
31.	คุณจันทร์แรม งามมะเส็ง	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน จันทร์เจ้าหลาว ปีช รีสอร์ท
32.	คุณสุภาวดี พุทธรักษา	หัวหน้างานแผนกแม่บ้าน มณีจันทร์ รีสอร์ท

ภาพการจัดการอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจ
โรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”
วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สपोर्टคลับ จังหวัดจันทบุรี















ภาคผนวก จ

แบบสอบถามความรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร:
“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”
เมื่อวันที่ 13 - 17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สपोर्टคลับ จังหวัดจันทบุรี

แบบสอบถามความรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี

เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณิจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน/
ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ประเด็นความคิดเห็น	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด					
1. เนื้อหาหลักสูตรมีความเหมาะสม					
2. หลักสูตรมีความเหมาะสม					
3. สื่อประกอบการอบรมมีความเหมาะสม					
4. วิธีการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
5. กระบวนการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
6. กระบวนการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมมีความเหมาะสม					
ด้านความรู้ความเข้าใจ					
1. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ <u>ก่อน</u> การอบรม					
2. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ <u>หลัง</u> การอบรม					
ด้านการนำความรู้ไปใช้					
1. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
2. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					
ด้านสถานที่และระยะเวลา					
1. สถานที่ในการจัดการอบรมหลักสูตรฯ มีความเหมาะสม					
2. ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์					
3. ระยะเวลาในการอบรมมีความเหมาะสม					

ประเด็นความคิดเห็น	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการบริการและการอำนวยความสะดวก					
1. รูปแบบการจัดการการอบรมหลักสูตรฯ ครั้งนี้มีความเหมาะสม					
2. วิทยากรช่วยและบุคลากรที่อำนวยความสะดวก มีประสิทธิภาพ					

ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร:

“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

วันที่ 13-17 กันยายน พ.ศ. 2559 ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร:
 “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....

รายวิชา รู้จักจันทบุรี โดย ดร. สาระ มีผลกิจ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
 ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “รู้จักจันทบุรี” ในครั้งต่อไป

.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม

ชุดที่ 1

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร:
 “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....

รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ
 โดย อาจารย์ วริษฐา แก่นสานสันติ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
 ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกแม่บ้าน/เทคนิคการบริการ” ในครั้งต่อไป

.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม
 ชุดที่ 2

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร:
“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....

รายวิชา ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ
โดย อาจารย์ ชุตินา จักรจรัส

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2. ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7. สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “ความรู้เกี่ยวกับงานแผนกอาหารและเครื่องดื่ม/เทคนิคการบริการ”
ในครั้งต่อไป

.....
.....
.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม
ชุดที่ 3

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร:
 “การพัฒนาและยกระดับพูนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....
 รายวิชา English for Housekeeping Service
 โดย อาจารย์ พรรณกาญจน์ จีรางกุล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
 ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2.ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3.การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4.มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5.การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6.สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7.สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “English for Housekeeping Service” ในครั้งต่อไป

.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม
 ชุดที่ 4

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร:
 “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....
 รายวิชา English for Food and Beverage Service

โดย ดร. รุ่งนภา เลิศพัชรพงศ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
 ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2.ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3.การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4.มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5.การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6.สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7.สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “English for Food and Beverage Service” ในครั้งต่อไป

.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม

ชุดที่ 5

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร:
“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

.....

รายวิชา การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน
โดย อาจารย์ พิสิทธิ์ ธงพุดซา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องเพื่อแสดงระดับความพึงพอใจในเรื่องวิธีการสอน /
ความรู้ความเข้าใจ /การนำความรู้ไปใช้

ด้านวิธีการสอนและการถ่ายทอด	วิธีการสอน / ความรู้ความเข้าใจ / การนำความรู้ไปใช้				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.การถ่ายทอดความรู้ของวิทยากรมีความชัดเจน					
2.ความสามารถในการอธิบายเนื้อหา					
3.การเชื่อมโยงเนื้อหาในการฝึกอบรม					
4.มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการฝึกอบรม					
5.การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้					
6.สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการลงมือปฏิบัติได้					
7.สามารถนำความรู้ไปต่อยอด เผยแพร่ และถ่ายทอดได้					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมรายวิชา “การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงและจิตวิทยาในการทำงาน”ในครั้งต่อไป

.....
.....

ขอบคุณในการตอบแบบสอบถาม
ชุดที่ 6

ภาคผนวก ข

รายชื่อสัมภาษณ์บุคลากร เพื่อติดตามหลังจากการฝึกอบรม หลักสูตร:

“การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจ โรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน”

ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี

รายชื่อสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อติดตามหลังจากการฝึกอบรม หลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจ โรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” โดยการสนทนากลุ่ม และสัมภาษณ์เชิงลึก ณ มณีจันทร์ รีสอร์ท แอนด์ สปอร์ตคลับ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีรายชื่อ ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	แผนก-หน่วยงาน
1.	คุณสมพร ดิษฐสอน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
2.	คุณสุวรรณา เย็นประโคน	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
3.	คุณชลธิชา ปิตีสา	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
4.	คุณจิตรา งามนิล	แผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
5.	คุณไพศาล พินิจ	แผนกจัดเลี้ยง โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
6.	คุณสมศักดิ์ รัตนพันธ์	แผนกจัดเลี้ยง โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
7.	คุณวิไลภรณ์ หงษ์กลาย	แผนกแม่บ้าน โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
8.	Kuka Silidet	แผนกแม่บ้าน โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
9.	คุณสุภาวรรณ สีลารัมย์	แผนกแม่บ้าน โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท
10.	คุณอัจฉรา ประทุมทอง	แผนกแม่บ้าน โรงแรมมณีจันทร์ รีสอร์ท

ภาคผนวก ซ

รายชื่อ และภาพผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group
เจ้าของธุรกิจโรงแรม หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี
และคณะผู้วิจัย เพื่อจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” ต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
ของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2560
ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 36 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี

รายชื่อ ผู้เข้าร่วมการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group เจ้าของธุรกิจโรงแรม
หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในจังหวัดจันทบุรี และคณะผู้วิจัย เพื่อจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” ต้นแบบ
กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 36 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีรายชื่อ ดังนี้

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง-หน่วยงาน
1.	คุณธำรง แจงเชื้อ	ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตจันทบุรี
2.	คุณประไพพรรณ ล่มจันทร์	สำนักแรงงานจังหวัดจันทบุรี
3.	คุณอนุชา เทียนชัย	สภาอุตสาหกรรมธุรกิจท่องเที่ยวจันทบุรี
4.		วิทยาลัยสารพัดช่าง จันทบุรี
5.	คุณภูมิพัฒน์ ตั้งเจริญศิริ	โรงแรมรัตนปุระ
6.	คุณภาคภูมิ ตั้งเจริญศิริ	โรงแรมรัตนปุระ
7.	ผศ. ธัญญาณี นิยมกิจ	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
8.	ผศ.ดร.นภดล แสงแข	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
9.	คุณฤดีวรรณ ยิ่งยง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
10.	คุณสิทธิชัย ศรีเจริญประมง	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
11.	รศ.ดร.พรรณี สวนเพลง	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
12.	คุณชุติมา จักรจรัส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
13.	คุณศรียา ประเสริฐสุด	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
14.	คุณนายนันทน์ ศรีสุขใส	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15.	คุณปณิชา ตันสุติชล	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ภาพการจัดประชุมระดมความคิดเห็น Focus group
 เจ้าของธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรี หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และคณะผู้วิจัย
 เพื่อจัดทำ “จันทบุรีโมเดล” ต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
 ของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2560
 ณ ห้องประชุมชั้น 7 อาคาร 36 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี



แบบสรุป Output

สัญญาเลขที่	RDG5950133
ชื่อโครงการ	การพัฒนาหลักสูตรและต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน
ผู้อำนวยการโครงการ	รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี สวนเพลง
หน่วยงาน	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต โทรศัพท์ 02-244-5972-3 โทรสาร 02-244-5973
อีเมล	dtechpannee@yahoo.com

Output ที่เสนอขอ	ผลสำเร็จ	Output ที่ได้จากการวิจัย
1. องค์ความรู้ในการดำเนินงานวิจัย และทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือ สำหรับการวิจัย	100%	ได้องค์ความรู้ และกรอบแนวคิด ในการดำเนินงานวิจัย
2. พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (โครงการย่อย 2) โดยนำผลจากการศึกษาของโครงการย่อย 1 พิจารณาจากความต้องการของสถานประกอบการธุรกิจโรงแรมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มาเป็นข้อมูลในการยก ร่างและพัฒนาหลักสูตรการ ฝึกอบรม	100%	ได้มีการจัดประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น Focus group กับ เจ้าของสถานประกอบการธุรกิจ และตัวแทนของบุคลากรโรงแรม เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
3. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในธุรกิจโรงแรม 3 หลักสูตร - Housekeeping (แม่บ้าน) - Food & Beverage (บุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม) - Supervisor (หัวหน้างาน)	100%	ได้หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในธุรกิจโรงแรม 3 หลักสูตร - Housekeeping (แม่บ้าน) - Food & Beverage (บุคลากรบริการอาหารและเครื่องดื่ม) - Supervisor (หัวหน้างาน) ที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว และนำมาเป็นเอกสารประกอบการอบรม

Output ที่เสนอขอ	ผลสำเร็จ	Output ที่ได้จากการวิจัย
4. ฝึกอบรมบุคลากรตามหลักสูตรที่กำหนด โดยจัดการฝึกอบรมบุคลากรในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีให้ได้มาตรฐานอาเซียน พร้อมกับการจัดการศึกษาดูงานให้กับบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมที่ได้มาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นมาตรฐานคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป และด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร และ 5) ความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่งงาน	100%	ได้มีการจัดอบรมหลักสูตร: “การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรี เพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน” พร้อมจัดการศึกษาดูงานเพื่อให้บุคลากรโรงแรมในจันทบุรีได้เห็นถึงการบริการในโรงแรมระดับสากล
5. ติดตามและประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ซึ่งหลังจากผ่านการเข้ารับการฝึกอบรม 3 เดือน	100%	ได้มีการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมของบุคลากรจำนวน 10 คน โดยได้มีการสนทนากลุ่ม และสัมภาษณ์เชิงลึก
6. จัดทำ “จันทบุรีโมเดล” เพื่อเป็นต้นแบบในการทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อนำไปสู่การขยายผล	100%	ได้ “จันทบุรีโมเดล” ต้นแบบกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมของจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน

ลงชื่อ



(รองศาสตราจารย์ ดร. พรณี สวนเพลง)

(หัวหน้าโครงการ)

ประวัติคณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ: รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณี สวนเพลง

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว.. นาง ยศ
นางสาว พรรณี สวนเพลง

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank
Associate Professor Dr. Pannee Suanpang

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ ระดับ 8

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เวลาที่ใช้ทำวิจัย (30 ชั่วโมง / สัปดาห์)

3. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ห้อง 223/1

295 ถนนราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร 02-244-5972 โทรสาร 02-244-5972

อีเมล: dtechpannee@yahoo.com, pannee_sua@dusit.ac.th

4. ประวัติการศึกษา

2544 - 2547: Doctor of Technology in Science (DTech)
University of Technology, Sydney, Australia

2541 - 2542: Master of Information Systems (MIS)
Griffith University, Australia

2540 - 2541: Bachelor of Information Technology (B. IT)
Major Information Systems (IS)
Griffith University, Australia

5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชาการ

- การท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับอาหาร
- เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการท่องเที่ยว
- การท่องเที่ยวสร้างสรรค์,
- การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดการความรู้

6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัยในแต่ละข้อเสนอการวิจัย

6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อผลงานวิจัย ปีที่พิมพ์ การเผยแพร่ และแหล่ง

พรรณี สวนเพลง, จตุพล ดวงจิตร, ภาวินี รอดประเสริฐ, ณัฐปรียา โพธิ์พันธุ์, ชุติมา จักรจรัส และศรีญา ประเสริฐสุด. (2560). การท่องเที่ยวตามรอยโครงการพระราชดำริ “แม่ของแผ่นดิน มิ่งขวัญชาวไทย” เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา 12 สิงหาคม 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

นิรมิต คุณานุวัฒน์ และพรรณี สวนเพลง. (2560). การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจังหวัดจันทบุรีเพื่อรองรับมาตรฐานอาเซียน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

จิราณัฐ โสภา, พรรณี สวนเพลง และพรเทพ ลีทองอิน. (2560). การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการสำหรับการท่องเที่ยวจังหวัดจันทบุรี ผ่านสื่อสังคมออนไลน์. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

จิราณัฐ โสภา และพรรณี สวนเพลง. (2560). การพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวเพื่อเชื่อมโยงประวัติศาสตร์อารยธรรมล้านนาและสุโขทัยกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).

พรรณี สวนเพลง, ไพริน เวชัญญะกุล และพรเทพ ลีทองอิน. (2560). การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวเพื่อเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์อารยธรรมล้านนา (พะเยา แพร่ น่าน) และสุโขทัย(กำแพงเพชร สุโขทัย) เพื่อเชื่อมโยงกับอารยธรรมล้านช้าง (หลวงพระบาง) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).

พรรณี สวนเพลง, จตุพล ดวงจิตร, ชยุต หาญชาญพาณิชย์, ภาวินี รอดประเสริฐ, เพ็ญภา เวิร์บ, นวนันท์ ศรีสุขใส และปณิชา ตันสุติชล. (2559). กิจกรรมวิจัยหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการการปฏิบัติงานขององค์การเอกชน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.)).

พรรณี สวนเพลง, อารงค์ อุดมไพจิตรกุล, ไพริน เวชัญญะกุล, วริษฐา แก่นสานสันติ. (2559). โครงการจัดทำชุดความรู้และงานวิจัยเรื่องการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)).

- พรรณี สวนเพลง. (2559). *การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ในกลุ่มจังหวัดสนุก (สกลนคร-นครพนม-มุกดาหาร)*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- จารินี ศานติจรรยาพร, พรรณี สวนเพลง, จิราณูช โสภา และวริษฐา แก่นสานสันติ. (2559). *การศึกษาอุปสงค์และอุปทานของการท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ในกลุ่มจังหวัดสนุก (สกลนคร-นครพนม-มุกดาหาร)*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พรเทพ ลีทองอิน, พรรณี สวนเพลง, จิราณูช โสภา และวริษฐา แก่นสานสันติ. (2559). *เส้นทางการท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ในกลุ่มจังหวัดสนุก (สกลนคร-นครพนม-มุกดาหาร)*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พรรณี สวนเพลง, บุญสม พิมพ์หนู, พรเทพ ลีทองอิน, นวนันท์ ศรีสุกใส และปณิชา ต้นสุติชล. (2558). *กิจกรรมศึกษาวิจัยหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการการเลือกตั้งเชิงสมานฉันท์*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.)).
- พรรณี สวนเพลง, ไพริน เวชธัญญะกุล และวริษฐา แก่นสานสันติ (2558). *การจัดการศูนย์การเรียนรู้ด้านการท่องเที่ยวสำหรับเยาวชน*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.))
- พรรณี สวนเพลง และพรเทพ ลีทองอิน. (2558). *ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับอาหารไทยในภูมิภาคอาเซียน*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).
- จิราณูช โสภา, พรรณี สวนเพลง และพรเทพ ลีทองอิน. (2558). *เส้นทางการท่องเที่ยวเพื่อเรียนรู้อาหารในภูมิภาคอาเซียน*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).
- พรรณี สวนเพลง, ชัยพงศ์ เทพธานี และวรรณท์ ติผดุง. (2558). *พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับอาหารในภูมิภาคอาเซียน*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).
- ศิริโรจน์ ผลพันธิน และพรรณี สวนเพลง. (2557). *ยุทธศาสตร์การใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).

- จารินี ศานติจรรยาพร, พรณี สวนเพลง, พิมพ์มาดา วิชาศิลป์ และเบญจพร ดามาพงศ์. (2557). *พฤติกรรมการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).
- พรณี สวนเพลง. (2557). *การพัฒนาระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)).
- พรณี สวนเพลง. (2556). *การติดตามและประเมินผลข้าราชการ สพฐ. ที่ผ่านการอบรมหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูง สำหรับข้าราชการ สพฐ. สู่อาเซียน”*. ผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ)).
- ธำรง อุดมไพจิตรกุล, พรณี สวนเพลง, เบญจพร ดามาพงศ์ และศัชชญาส์ ดวงจันทร์. (2556) *ยุทธศาสตร์การพัฒนากการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืนให้กับการท่องเที่ยวตามเส้นทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงตอนบน: กรณีศึกษา ประเทศไทย (เชียงราย/เชียงใหม่) สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า (เชียงใหม่) สาธารณรัฐประชาชนจีน (เชียงรุ่ง) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (เชียงทอง หลวงพระบาง)*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)).
- พรณี สวนเพลง. (2556). *ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยโดยใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)).
- พรณี สวนเพลง, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ประเสริฐ คันธมานนท์, เบญจพร ดามาพงศ์, พิมพ์มาดา วิชาศิลป์, ญาลิสาล์ ตันสอน และจารินี ศานติจรรยาพร. (2556). *สภาพปัจจุบันของการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ของนักท่องเที่ยวและสถานประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยว*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)).
- เบญจพร ดามาพงศ์, พรณี สวนเพลง, ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ประเสริฐ คันธมานนท์, พิมพ์มาดา วิชาศิลป์, ญาลิสาล์ ตันสอน และจารินี ศานติจรรยาพร. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวประเทศไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)).
- พรณี สวนเพลง และพรเทพ ลิ้มทองอิน. (2555). *ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับอาหาร*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)).

- พรรณี สวนเพลง. (2555). *แผนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ.2553)*
- พรรณี สวนเพลง, จารินี ศานติจรรยาพร และธนิต แสงกระจ่าง. (2555). *การพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนต้นแบบ จังหวัดสุพรรณบุรี. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.*
- พรรณี สวนเพลง. (2554 ก.) *อินเทอร์เน็ตบรอดคาสต์ตั้งนวัตกรรมสร้างสรรค์ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั่วประเทศไทย: ระยะที่ 2. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช)).*
- พรรณี สวนเพลง, นริศา คำแก่น, เบญจพร ดามาพงศ์ และอังคณา นุตยกุล. (2554). *การศึกษาความไปได้ร้านอาหารอร่อยกรุงเทพมหานคร. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานตลาดกรุงเทพมหานคร)*
- พรรณี สวนเพลง, นริศา คำแก่น, เบญจพร ดามาพงศ์ และอังคณา นุตยกุล. (2554). *การศึกษาความไปได้ร้านค้าสะดวกกรุงเทพมหานคร. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานตลาดกรุงเทพมหานคร)*
- นริศา คำแก่น, พรรณี สวนเพลง, เบญจพร ดามาพงศ์ และพิมพ์มาดา วิชาศิลป์. (2554). *การสังเคราะห์งานวิจัยด้านการท่องเที่ยวและทิศทางการวิจัยในอนาคต. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว)).*
- พรรณี สวนเพลง. (2553). *นวัตกรรมการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ระยะที่ 2". รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (ได้ทุนจากมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2553).*
- พรรณี สวนเพลง, สุริยะ เจียมประชาชนรากร, Nonsala, S., จารินี ศานติจรรยาพร และทิพสุดา คิตเลิศ. (2553). *รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรีแห่งการเรียนรู้. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช)).*
- พรรณี สวนเพลง, ประเสริฐ คันธมานนท์, จิตติมา เทียมบุญประเสริฐและสมโชค เรืองอิทธินันท์. (2553 ก.) *อินเทอร์เน็ตบรอดคาสต์ตั้งนวัตกรรมสร้างสรรค์ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั่วประเทศไทย: ระยะที่ 1. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช)).*
- พรรณี สวนเพลง. (2550). *“การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548-2557”. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).)*

6.2 งานวิจัยที่กำลังทำ

1) การสร้างคุณค่าและพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพในจังหวัดเพชรบุรีและประจวบคีรีขันธ์

แหล่งทุน: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช))

ตำแหน่ง: หัวหน้าโครงการวิจัย

ปีงบประมาณที่ได้รับทุน: 2560

2) การพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ของการท่องเที่ยววิถีไทยเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาอาหารท้องถิ่นในกลุ่มเมืองมรดกโลกทางวัฒนธรรม (สุโขทัย ศรีสัชนาลัยและกำแพงเพชร, พระนครศรีอยุธยา)

แหล่งทุน: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช))

ตำแหน่ง: หัวหน้าโครงการวิจัย

ปีงบประมาณที่ได้รับทุน: 25560

3) การพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยววิถีไทยเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาอาหารท้องถิ่นในกลุ่มเมืองมรดกโลกทางวัฒนธรรม (สุโขทัย ศรีสัชนาลัยและกำแพงเพชร, พระนครศรีอยุธยา)

แหล่งทุน: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช))

ตำแหน่ง: หัวหน้าโครงการวิจัย

ปีงบประมาณที่ได้รับทุน: 25560

4) การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาอาหารท้องถิ่นในกลุ่มเมืองมรดกโลกทางวัฒนธรรม (สุโขทัย ศรีสัชนาลัยและกำแพงเพชร, พระนครศรีอยุธยา)

แหล่งทุน: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช))

ตำแหน่ง: ผู้ร่วมวิจัย

ปีงบประมาณที่ได้รับทุน: 25560

6.3 บทความทางวิชาการรับนานาชาติ

พรรณิ สอนเพลง. (2555 ก). อินเทอร์เน็ตบรอดคาสต์วัฒนธรรมสร้างสรรค์ด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั่วประเทศไทย: ระยะที่ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศ. มกราคม-มิถุนายน

พรรณิ สอนเพลง. (2555 ข). แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมการสวนดุสิตอินเทอร์เน็ตบรอดคาสต์ (SDIB) ปี พ.ศ. 2548-2559. *วิจัย มสค.* 8(3).

พรรณิ สอนเพลง. (2552). การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548-2557. *วารสารวิจัย มสค.* 4(1) 114-123.

Suanpang, P. (2015a). Gastronomic Tourism Route in ASEAN Case Study CLMV Countries. *Indian Journal of Applied Research*. Vol. 7, No. 5, pp. 138-142. (Impact Factor 3.62).

- Suanpang, P. (2015a). The development of mobile application for gastronomic tourism in ASEAN. *International of computer science and information technology*, Vol. 6, No. 3, pp. 3150-3155. (Impact Factor 2.93).
- Suanpang, P. (2015c, accepted). Gastronomic Tourism Strategy Implications for Thailand. *International of Advance Research*. . (Impact Factor 4.52).
- Suanpang, P. (2014). Tourist attitudes toward the use of e-Commerce for tourism in Thailand. *International Journal of Computers & Technology*. Vol 12, No. 7, pp. 3659-3667.
- Suanpang, P. (2013). Mobile IPTV implication for Education. *International Journal of Computers & Technology*. Vol. 11, No.13, pp. 2373-2387.
- Suanpang, P. (2012c). Internet Protocol Television (IPTV) Implication for Education. *Journal of Software Engineering and Application*. Vol. 5, pp. 50-54.
- Suanpang, P. (2012b). The Integration of m-Learning and Social Network for Supporting Knowledge Sharing. *Creative Education*. Vol. 3, pp. 39-43.
- Suanpang, P. (2012 a). Internet broadcasting for Developing Teacher in Early Childhood Care Centers in Thailand: Phase II Strategic and Development Planning. *Information Technology Journal*. Vol. 8, No. 1, pp. 13-20.
- Suanpang, P. (2011). Strategic for developing Rajabhat Universities toward Learning Organization. *SDU Research Journal*. Vol 6., No. 3, pp. 93-110.
- Suanpang, P., Termboonprasert, J., Kantamanon, P. and Reungaittinun, S. (2011). Internet Broadcasting: An Educational Innovation for Developing Teacher in Early Childhood Care Center all over Thailand: Phase I. *SDU Research Journal*. Vol. 3, No. 1, pp. 87-104.
- Suanpang, P. (2010). The Development of ICT Manpower of Thailand 2007-2014. *SDU Research Journal*. Vol. 4, No. 1, pp. 114-123.
- Suanpang, P. (2004). *Development, Delivery and Evaluation of Online Learning in Business Statistics at University in Thailand*. Doctor of Technology in Science (DTech) Thesis. Department of Mathematical Science. University of Technology, Sydney, Australia.
- Suanpang, P. & Petocz, P. (2006). E-Learning in Thailand: Case study and Analysis, *Journal of E-Learning*. 5 (3), 415-438
- Suanpang, P., Petocz, P. & Kalceff, W. (2004). Student's Attitude towards Learning Business Statistics Online Vs. Traditional Methods. *Journal of International Forum of Education Technology & Society*. 7 (3), 9-20.

Suanpang, P., Petocz, P. & Reid, A. (2004). A relationship between learning outcomes and online access. *Australian Journal of Educational Technology*, 20(3), 371-387

6.4 บทความในการประชุมวิชาการ

Suanpang, P. (2014). Tourist attitudes toward the use of e-Commerce for tourism in Thailand. *International Journal of Computers & Technology*. Vol 12, No. 7, pp. 3659-3667.

Suanpang, P. (2013). Mobile IPTV implication for Education. *International Journal of Computers & Technology*. Vol. 11, No.13, pp. 2373-2387.

Suanpang, P. (2012 a). The development IPTV to mobile IPTV implication for teaching and learning. *IEEE- International conference on ICT Convergence 2012*. Korea, October 15-17, 2012.

Suanpang, P. (2012 b). Internet Broadcasting for Developing Teacher in Early Childhood Care Centers in Thailand:- Strategic and Development Planning. *SITE 2012--Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*, Texas, USA, March 5-9, 2012

Suanpang, P. (2009). *Suan Dusit Internet Broadcasting (SDIB):-Educational Innovation in Knowledge-Based Society*. The Six International Conference on eLearning for Knowledge-Based Society. Bangkok, Thailand 17-18 December.

Suanpang, P. & Kalceff, W. (2008). *Suan Dusit Internet Broadcasting (SDIB) Educational innovation in Thailand*. World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications is an international conference, Austria, 30 June-4 July 2008.

Suanpang, P. (2007). *The Demanding of ICT Manpower of Thailand, Eco Summit 2007, Bejin China, 21-26 May 2007*.

(<http://www.ecosummit2007.elsevier.com/call.htm>).

Suanpang, P. & Tumnanjit, B. (2007). Knowledge Management Process: Elephant Model. *Eco Summit 2007*, Bejin China, 21-26 May 2007.

Suanpang, P. (2006). *The Investigation and analysis of ICT Manpower of Thailand*, การประชุมนักวิจัยรุ่นใหม่พบเมธีวิจัยอาวุโส สกว., 12-14 ตุลาคม 2549, จังหวัดเพชรบุรี.

Suanpang, P. (2006). Knowledge Management Course at Suan Dusit Rajabhat University, *Knowledge Management in Higher Institutes*, Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok, Thailand, February 21-23, 2006.

- Suanpang, P. (2005a). Keynote Speaker: Balancing between external and traditional library, *Online information and education conference 2005*. Suan Dusit Rajabhat University, Thailand. 16-19 November 2005.
- Suanpang, P. (2005b). *Student's experience of online learning in Thailand, The Second Asain-Pacific Computing and Philosophy Conference, AP-CAP*, Bangkok, Thailand. January 7-9, 2005.
- Suanpang, P. (2004c). E-Learning project at Suan Dusit University, Thailand. *Online information and education conference 2004*. Suan Dusit Rajabhat University, Thailand. 15-18 September 2004.
- Suanpang, P. (2004b). *E-University at Suan Dusit University, Thailand. E-University*. Chaigmai University, Thailand. 3 September 2004.
- Suanpang, P. (2004a). E-document at Suan Dusit University, Thailand. *E-document 2004*. Shinwatra Building, Bangkok, Thailand. 26 May 2004.
- Suanpang, P. & Kalceff, W. (2003a). Instructional design and feature of an online Business Statistics course, *Thailand. The 29th Congress on Science and Technology of Thailand (STT)*. Khon Kean, Thailand. 20-23 October 2003.
- Suanpang, P. & Kalceff, W. (2003b). Teamwork Vs. individual student project in Business Statistics Online Course. *ED-Media 2004 World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications*. Switzerland. 21-24 June 2004.
- Suanpang, P. & Petocz, P. (2003a). Learning outcomes from a Business Statistics Course in Thailand, *The Ninth Sloan-C International Conference on Asynchronous Learning Networks (ALN): The Power of Learning: Implication for Teaching and Learning*: Orlando, Florida, USA. 14-16 November 2003.
- Suanpang, P. & Petocz, P. (2003b). Student's experience in learning Business Statistics Online. *Evaluations and Assessment Conference 2003*. Adelaide, Australia. 24-25 November 2003.
- Suanpang, P. & Petocz, P. (2003d). Learning Outcomes from Business Statistics Course in Thailand. *Postgraduate 5th Annual Conference, University of Technology, Sydney*. 22 August 2003.
- Suanpang, P., Petocz, P. & Kalceff, W. (2003). Student's Attitude towards Learning Business Statistics Online Vs. Traditional Methods. *Learning for unknown future*. New Zealand. HERDSA. 6-9 July 2003.



ผู้ร่วมวิจัย คนที่ 1 : อาจารย์ณัฐปรีญา โพธิ์พันธุ์

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ
นางสาว ณัฐปรีญา โพธิ์พันธุ์
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank
Miss Natpreeya Phopun
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
อาจารย์ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรม
และรองคณบดี โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์
อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรม
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
295 ถนนราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ
หมายเลขโทรศัพท์ 08-6408-9619 ที่ทำงาน 0-2244-5711
อีเมล: aeynatta@hotmail.com
4. ประวัติการศึกษา
ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการโรงแรมและการท่องเที่ยวนานาชาติ
มหาวิทยาลัยนเรศวร
ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) การโรงแรมและ
การท่องเที่ยว
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุ
สถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือ ผู้ร่วม
วิจัยในแต่ละผลงานวิจัย
6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อผลงานวิจัย ปีที่พิมพ์ การเผยแพร่ และแหล่งทุน (อาจ
มากกว่า 1 เรื่อง)
- ศักยภาพการจัดการแหล่งท่องเที่ยวเมืองมรดกโลกของประเทศไทย กรณีศึกษา :
อุทยานประวัติศาสตร์สุโขทัย-ศรีสัชนาลัย-กำแพงเพชรและอุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา
เพื่อการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ปี 2554 แหล่งทุน วช.
- การท่องเที่ยวตามรอยโครงการพระราชดำริ “แม่ของแผ่นดิน มิ่งขวัญชาวไทย”
เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสทรงเจริญพระ
ชนมพรรษา 84 พรรษา 12 สิงหาคม 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุน
สนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

๕๕๕๕๕

ผู้ร่วมวิจัย คนที่ 2 : อาจารย์ชุตินา จักรจรัส

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ยศ
นางสาว ชุตินา จักรจรัส
ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank
Miss Chutima Jakjarus
2. ตำแหน่งปัจจุบัน
อาจารย์ หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรม
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3. หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการโรงแรม
โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
295 ถนนราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ
หมายเลขโทรศัพท์ 08-1704-8929 ที่ทำงาน 0-2244-5770
E-mail : Chutimaj@hotmail.com
4. ประวัติการศึกษา
ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการโรงแรมและการท่องเที่ยวนานาชาติ
มหาวิทยาลัยนเรศวร
ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต อุตสาหกรรมท่องเที่ยว สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
5. สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)
การโรงแรมและการท่องเที่ยว
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือ ผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย
 - 6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อผลงานวิจัย ปีที่พิมพ์ การเผยแพร่ และแหล่งทุน (อาจมากกว่า 1 เรื่อง)
 - ศักยภาพการจัดการแหล่งท่องเที่ยวเมืองมรดกโลกของประเทศไทย กรณีศึกษา : อุทยานประวัติศาสตร์สุโขทัย-ศรีสัชนาลัย-กำแพงเพชรและอุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา เพื่อการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน ปี 2554 แหล่งทุน วช.
 - การท่องเที่ยวตามรอยโครงการพระราชดำริ “แม่ของแผ่นดิน มิ่งขวัญชาวไทย” เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา 12 สิงหาคม 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

6.2 งานวิจัยที่กำลังทำ : ชื่อข้อเสนอการวิจัย แหล่งทุน และสถานภาพในการทำวิจัยว่า ได้ทำการวิจัยลุล่วงแล้วประมาณร้อยละเท่าใด

- ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะพหุวัฒนธรรมกับเจตคติต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในภูมิภาคอาเซียนของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และสาขาการท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกอาเซียน”แหล่งทุน สกว. ปี 2558 และสถานภาพในการทำวิจัยว่าได้ทำการวิจัยลุล่วงแล้วประมาณร้อยละ45 ของงานวิจัย โดยเป็นผู้ร่วมวิจัย

- ปัจจัยที่มีผลต่อการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการประเภทโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมเข้าร่วมโครงการการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ปี 2558 และสถานภาพในการทำวิจัยอยู่ระหว่างการพิจารณาทุนสนับสนุน (งบบำรุงการศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต) เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย

๕๕๕๕๕

ผู้ร่วมวิจัย คนที่ 3 : อาจารย์ศรีญา ประเสริฐสุด

1. ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นาย นางสาว นาง ชศ

นางสาวศรีญา ประเสริฐสุด

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Mr., Miss, Mrs., Rank

Miss Sariya Prasertsut

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

รองคณบดี โรงเรียนการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

3. หน่วยงานและสถานที่ติดต่อได้สะดวก พร้อมหมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 295 ถนนราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ

โทรศัพท์ 02-244-5707 โทรสาร 02-244-5710 อีเมล prasertsutsariya@gmail.com

4. ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) บัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2551 ปริญญาโท Master of Business Administration (Marketing)

Suffolk University, U.S.A.

พ.ศ. 2552 Postgraduate Diploma (Hotel Operation Management)

Swiss Hotel Management School, Switzerland

5. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำการวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือ ผู้ร่วมวิจัยในแต่ละผลงานวิจัย

5.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ชื่อผลงานวิจัย ปีที่พิมพ์ การเผยแพร่ และแหล่งทุน (อาจมากกว่า 1 เรื่อง)

- การท่องเที่ยวตามรอยโครงการพระราชดำริ “แม่ของแผ่นดิน มิ่งขวัญชาวไทย” เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เนื่องในโอกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา 12 สิงหาคม 2559. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: (ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

5.2 งานวิจัยที่กำลังทำ : ชื่อข้อเสนอการวิจัย แหล่งทุน และสถานภาพในการทำวิจัยว่าได้ทำการวิจัยลุล่วงแล้วประมาณร้อยละเท่าใด

- กลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวจีน : กรณีศึกษาเขตพัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2559) โดยสำเร็จลุล่วงไป 30%

๕๕๕๕๕