

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการย่อยที่ 2

การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงาน
บริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

โดย

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ

กรกฎาคม 2562

เลขที่สัญญา RDG61T0022

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการใน
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

คณะผู้วิจัย

1.ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์

2.ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา

3.ดร.อลงกต ยะไวยุทธ์

แผนงานโครงการการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างรายได้เปรียบ
ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ

สนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

กรกฎาคม 2562

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ นั้น สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์ของหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว) ที่ให้ทุนสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานโครงการวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำแนะนำอันมีคุณค่า รวมถึงให้มุมมองอันเป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยนี้ประสบความสำเร็จ ขอขอบคุณผู้เข้าร่วมโครงการที่มาจากสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการทุกท่าน ที่กรุณาร่วมโครงการและเป็นผู้ก่อร่างสร้างองค์ประกอบของหลักสูตรรวมถึงองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลจากโครงการวิจัยนี้ จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการท่องเที่ยวและการบริการของประเทศไทยต่อไป

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ

บทสรุปผู้บริหาร

สมรรถนะจิตบริการแบบไทยเป็นสมรรถนะที่สะท้อนถึงค่านิยมวัฒนธรรมไทยและเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ สมรรถนะจิตบริการแบบไทยประกอบด้วยองค์ประกอบของสมรรถนะ 4 กลุ่ม ได้แก่สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (Biz Savvy) สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง (Self Savvy) และ สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย ซึ่งในกลุ่มที่สี่นี้ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกซึ่งการบริการด้วยจิตวิญญาณแห่งไทย ได้แก่ ความร่าเริงใจ มารยาทไทย ความมีน้ำใจ ความเกรงใจ ความเชื่อฟัง ความใส่ใจ ไม่เป็นไร ความมีจิตใจซื่อ และใจรักในงาน หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ในที่นี้ว่า สมรรถนะ 9 ใจ

การถ่ายทอดให้พนักงานบริการและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของไทยมีทักษะความรู้ ทัศนคติและจิตวิญญาณของการบริการแบบไทยดังที่กล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ทำนายและจำเป็นเป็นอย่างมาก ผลการวิจัยของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2560) ได้สำรวจความต้องการของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการพบว่า ผู้ประกอบการต้องการให้หาแนวทางในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยดังกล่าวแก่พนักงานของตนในทุกกระดับ โดยวิธีการที่ยั่งยืนที่สุด ก็คือการสร้างผู้สอน หรือ Coach ที่เข้าใจในเรื่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทย และมีความสามารถในการสร้างสมรรถนะดังกล่าวให้เกิดแก่พนักงานบริการ ผู้สอนหรือโค้ชนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับกลางระดับสูง

ดังนั้น โครงการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 2) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย และ 3) เพื่อเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรเพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรตามหลักการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler และนำหลักสูตรนั้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบหลักสูตรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงพัฒนาการท่องเที่ยวจำนวน 15 คนเป็นผู้วิพากษ์ หลังจากนั้นได้ทดลองนำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้กับเจ้าของกิจการ

ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สอนหรือพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 17 คน และได้ให้ผู้เข้าอบรมทั้งหมดทำแบบทดสอบและแบบประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร รวมถึงติดตามผลการนำไปใช้อีกด้วย

ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในข้อต่างๆดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ผู้วิจัยได้ใช้หลักการในการพัฒนาหลักสูตร 10 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม ขั้นตอนที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหาการอบรม การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหาการอบรม ขั้นตอนที่ 4 การเลือกผู้เข้าอบรม ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตารางอบรม ขั้นตอนที่ 6 การเลือกสิ่งอำนวยความสะดวก ขั้นตอนที่ 7 การเลือกวิทยากร ขั้นตอนที่ 8 การเลือกและจัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนด้านวัสดุทัศนและภาพประกอบ ขั้นตอนที่ 9 การประสานงานโครงการอบรม ขั้นตอนที่ 10 การประเมินโครงการอบรม ผลของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจะถูกรายงานอย่างละเอียดในบทที่ 4

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวชี้วัดจากการวิเคราะห์ผลประเมินของหลักสูตรโดยคัดสรรจากตัวแปรที่ทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการในโครงการได้รับคะแนนความพึงพอใจสูงสุดภายหลังการอบรมเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม ประกอบกับผลการประเมินด้านความคาดหวังและความประทับใจ ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดหลังการอบรม ผลการสะท้อนกลับด้วยวาจาจากผู้เข้าอบรม ผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าและมูลค่าของหลักสูตรโดยผู้เข้าอบรม รวมถึงการติดตามผลการนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ ภายหลังจากการอบรม 1 เดือนและ 2 เดือน และเมื่อสกัดออกมาเป็นตัวชี้วัด ที่เรียกว่า THACCT - INDEX (Thai Hospitality Competency Coach Training's Effectiveness Index แล้ว ผู้วิจัยเสนอตัวชี้วัดในเชิงกระบวนการ 9 ข้อได้แก่ ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์การอบรม ปัจจัยด้านหัวข้อและเนื้อหา ปัจจัยด้านการนำเข้าสู่ผู้เข้าอบรม ปัจจัยด้านตารางและกำหนดการอบรม ปัจจัยด้านความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านวิทยากร ปัจจัยด้านการประสานงานโครงการ และปัจจัยด้านการประเมินผลการอบรม

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ จำนวน 12 ข้อได้แก่ ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย คุณภาพของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มิตรภาพและการสร้างเครือข่ายความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาทัศนคติ โอกาสเรียนรู้จากวิทยากรหรือต้นแบบ ความสามารถของคณะทำงานและบรรยากาศแวดล้อมการเรียนรู้ โอกาสในการมองพินิจวิเคราะห์ตนเอง ความมั่นใจและภาคภูมิใจ โอกาสในการเป็นผู้ให้ มูลค่าเชิงพาณิชย์ของหลักสูตร และผลกระทบเชิง

บวกของการอบรมที่มีต่อสถานประกอบการ โดยรายละเอียดของหลักสูตรที่ผ่านการปรับปรุงและมีเนื้อหาครบถ้วนปรากฏอยู่ในบทที่ 4

นอกจากนี้โครงการยังได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรดังกล่าวในภาครัฐ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการขยายผลไปในทั่วประเทศในรูปแบบของการพัฒนาและถ่ายทอดชุดความรู้ รวมถึงการพัฒนาเนื้อหาของสมรรถนะ 9 ใจให้มีรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเป็นสากล สามารถเผยแพร่แก่ประชาชนทั่วไป การให้ความช่วยเหลือด้วยมาตรการทางภาษีและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สำหรับองค์กรที่มาเข้าร่วมหรือจัดอบรม สมรรถนะจิตบริการแบบไทย เป็นต้น และได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนใน 2 รูปแบบ รูปแบบแรก คือการจัดอบรมในองค์กรอย่างเข้มข้น ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำเอาหลักสูตรจากการวิจัยนี้ไปพัฒนาต่อยอดได้ในทันที รูปแบบที่ 2 ก็คือการผสมผสานเนื้อหาในหลักสูตรหรือจากการอบรม ไปกำหนดไว้ในค่านิยมวัฒนธรรมขององค์กรและสอดแทรกให้พนักงานในทุกระดับทุกกลุ่มทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ของงานวิจัยนี้อีกประการหนึ่งก็คือ สมรรถนะผู้สอนที่สามารถถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยได้ เพราะผู้สอนจะต้องมีความตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งต่อความสำคัญของการใช้ค่านิยมวัฒนธรรมไทยเพื่อสร้างความโดดเด่นในการบริการ ผู้สอนด้านสมรรถนะจิตบริการแบบไทย จะต้องไม่เป็นเพียงผู้ที่ถ่ายทอด แต่จะต้องเป็นหนึ่งในต้นแบบที่แสดงให้เห็นว่าจิตบริการแบบไทยที่แท้จริงนั้นคืออะไร ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์และเสนอสมรรถนะ 9 สมรรถนะของผู้สอน ได้แก่ ความสามารถในการเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทย ความสามารถในการเข้าใจผลประกอบการและกลยุทธ์องค์กร ความสามารถในการเป็นนักสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการเป็นนักสร้างเครือข่าย ความสามารถในการเป็นผู้ให้ การเป็นผู้เข้าถึงง่าย ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวกับคน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น (Talent)

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 2) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนดังกล่าวและ 3) เพื่อเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรเพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว งานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยร่างหลักสูตรจากการทบทวนวรรณกรรมและสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพากษ์ และทดลองหลักสูตร หลังจากนั้นได้ทดลองนำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าของกิจการ หัวหน้างาน และผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 17 คน จากธุรกิจในการท่องเที่ยวและการบริการ โดยผู้วิจัยได้ประเมินผล 360 องศา เพื่อวิเคราะห์ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ที่ส่งผลเชิงบวกแก่ประสิทธิภาพของกระบวนการ ประกอบกับการติดตามผลการนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้

ผลตัวชี้วัดที่ได้ เรียกว่า THACCT - INDEX (Thai Hospitality Competency Coach Training's Effectiveness Index ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ 9 ข้อ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ 12 ข้อ รวมถึงได้เสนอรายละเอียดของหลักสูตรที่ผ่านการปรับปรุงและมีเนื้อหาครบถ้วนหลักสูตรดังกล่าวสามารถนำไปขยายผลได้ในทั่วประเทศหากได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในรูปแบบของการถ่ายทอดชุดความรู้ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือต่างๆ เช่น งบประมาณและมาตรการทางภาษี สำหรับภาคเอกชนสามารถนำเอาหลักสูตรจากการวิจัยนี้ไปใช้อบรมในองค์กรได้ทันที หรืออาจกำหนดไว้ในค่านิยมวัฒนธรรมขององค์กร งานวิจัยนี้ยังได้เสนอสมรรถนะ 9 ข้อ ของผู้สอนสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ที่มุ่งเน้นไปที่การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจและส่งต่อความตระหนักอย่างลึกซึ้งต่อความสำคัญของการใช้ค่านิยมวัฒนธรรมไทยเพื่อสร้างความโดดเด่นในการบริการ

คำสำคัญ สมรรถนะ จิตบริการแบบไทย หลักสูตรอบรมผู้สอน

Abstract

The research titled the enhancement of Thai hospitality distinctive competency to service employee in the tourism and hospitality industry aim to 1) develop coach training program for the enhancement of Thai hospitality distinctive competency 2) develop the effectiveness index of the coach training program and 3) propose guidance in applying coach training program for professional accreditation. To achieve these objectives, this research adopted action research methods by drafting the program content from literature review and stakeholder's need survey. After review from the experts, the program was conducted as the trial training program with 17 or leading owner, supervisor and human resources management executives from tourism and hospitality businesses. 360 degree evaluations were used to identify effectiveness index of the program by analyzing positive influencing factors to satisfaction and follow up outcome.

THACCT - INDEX or Thai Hospitality Competency Coach Training's Effectiveness Index was proposed in two types: 9 of process index and 12 of quality index. Also, full detailed of complete Thai hospitality distinctive competency coach program was proposed here. This program could be used in national level if the government supports, for instance set of knowledge distribution or positive tax policy to organization using Thai hospitality concept. Also, the private sector could use program content as the in-house training program or endorse it into organization's core values. In this research, it revealed nine competencies of being Thai hospitality coach which mainly consists of nature of inspirer and profound awareness to significance of Thai cultural value in making distinctive services.

Keywords: Competency, Thai hospitality, Coach Training Program

สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ.....	i
บทสรุปผู้บริหาร.....	iv
บทคัดย่อ.....	vii
บทที่ 1	7
1.1 ความสำคัญ และที่มาของปัญหา	7
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	11
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	12
1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	12
1.3.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	12
1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา	13
1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	13
1.5 กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	14
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
1.6.1 ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายในหน่วยงานภาครัฐ.....	15
1.6.2 ประโยชน์ต่อสถานประกอบการ	15
1.7 สรุปบทที่ 1	15
บทที่ 2	17
แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
2.1 บทนำ.....	17
2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้.....	17
2.2.1 การเรียนรู้ในสภาพจริง (Authentic Learning).....	17

2.2.2 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)	18
2.3 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)	24
2.4 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการอบรม (Training Curriculum development).....	27
2.6 สรุปบทที่ 2	33
บทที่ 3	34
ระเบียบวิธีวิจัย	34
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	34
3.1.2 การออกแบบการวิจัย.....	34
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
3.3.1 เครื่องมือการวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ	39
3.3.2 เครื่องมือการวิจัยสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	41
3.4 สรุปบทที่ 3	49
บทที่ 4	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	50
4.1 ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย	50
4.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม (Determining Needs)	51
4.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม (Setting Objectives) และ ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหา (Determining Subject Content).....	52
4.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหา (Determining Subject Content).....	55
4.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การเลือกผู้เข้าอบรม	58
4.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตารางการอบรม/โครงการที่ดีที่สุด (Determining best schedule)	70

4.1.6 ขั้นตอนที่ 6 การเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรมที่เหมาะสม (Selecting appropriate facilities)	71
4.1.7 ขั้นตอนที่ 7 การเลือกวิทยากรที่เหมาะสม (Selecting appropriate instructors).....	71
4.1.8 ขั้นตอนที่ 8 การเลือกและจัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนด้านวิดิทัศน์และภาพประกอบ (Selecting and preparing audiovisual aids).....	74
4.1.9 ขั้นตอนที่ 9 การประสานงานโครงการ (Coordinating the program).....	74
4.1.10 ขั้นตอนที่ 10 การประเมินโครงการ (Evaluation the program)	75
4.2 ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย	75
4.2.1 ผลการประเมินและวิพากษ์ร่างหลักสูตรเบื้องต้น ด้วยวิธีเชิงคุณภาพ	75
4.2.2 ผลการประเมินและวิพากษ์ร่างหลักสูตรด้วยวิธีเชิงปริมาณ	79
4.2.3 การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย.....	84
4.2.3.2 การวัดประสิทธิผลของโครงการ	94
4.2.4 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย.....	102
4.3 แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย	104
4.3.1 ถอดบทเรียนแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย.....	104
4.3.2 หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว.....	107
4.4 สรุปบทที่ 4	128
บทที่ 5	129
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	129
5.1 อภิปรายผล	129

5.2 สมรรถนะผู้สอน/โค้ชถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality Competency COACH)	134
5.3 ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยเพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ	135
5.5 สรุปบทที่ 5	136
บรรณานุกรม.....	137
บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ.....	137
บรรณานุกรมภาษาไทย	139

สารบัญรูป

รูป 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
รูป 2 Lewinian Model of Experiential Learning.....	20
รูป 3 Dewey’s model of Experiential learning.....	20
รูป 4 หลักการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้.....	27
รูป 5 กระบวนการหลักของการอบรม (Training process).....	30
รูป 6 กระบวนการส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์หลักสูตร.....	36
รูป 7 ส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการทดสอบและประเมินผลหลักสูตร	50
รูป 8 เป้าหมายในการออกแบบผลการเรียนรู้ในโครงการ	53
รูป 9 หลักการ JOB SHADOW	57
รูป 10 โปสเตอร์ประกอบการประชาสัมพันธ์การอบรม.....	73
รูป 11 การนำเอาแนวคิด 9 ใจ ไปใช้ในการพัฒนาคนในองค์กร.....	97
รูป 12 หลักการ JOB SHADOW.....	126

สารบัญตาราง

ตาราง 1 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)	21
ตาราง 2 กระบวนการโดยละเอียดของการอบรม	30
ตาราง 3 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร	32
ตาราง 4 ขั้นตอนการออกแบบการอบรม	35
ตาราง 5 กรอบคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	40
ตาราง 6 คำถามสัมภาษณ์เรื่องผลการเรียนรู้	42
ตาราง 7 วิธีการขอผลสะท้อนกลับ	42
ตาราง 8 ตารางสังเกตการเรียนรู้ผู้เข้าอบรม	43
ตาราง 9 ตัวอย่างคำตอบของคำถามคัดกรองเพื่อคัดเลือกผู้เข้าอบรม	59
ตาราง 10 รายละเอียดผู้เข้าโครงการอบรม	69
ตาราง 11 ส่วนหนึ่งของตารางการอบรม	70
ตาราง 12 ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร	79
ตาราง 13 ผลการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร	81
ตาราง 14 ผลการประเมินความสอดคล้องของสาระและวิธีการในหัวข้อการเรียนรู้ในหลักสูตร	82
ตาราง 15 เปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้าอบรม ก่อนและหลัง เข้าอบรม	87
ตาราง 16 ผลการประเมินตนเองด้านการเรียนรู้ ก่อนและหลังอบรม	89
ตาราง 17 ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรภายหลังการอบรมโดยผู้เข้าอบรม	90
ตาราง 18 การขอผลสะท้อนกลับ One Good Thing	93

บทที่ 1

1.1 ความสำคัญ และที่มาของปัญหา

“คน”เป็นทรัพย์สินที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีสินค้าหลัก (Core Product) คือ การบริการ (Service) อาจกล่าวได้ว่า คน คือกลไกสำคัญในการถ่ายทอดคุณภาพของการบริการ เป็นเสมือนตัวแทน (Representative) ขององค์กร การจัดการคนหรือที่เราเรียกตามหลักวิชาการว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์กร ในอดีต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มักจะเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความชำนาญ สามารถทำงานได้ตามหน้าที่เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กร แต่ในปัจจุบัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เผชิญกับความท้าทายมากขึ้น Baum (2015, p. 208) ได้กล่าวถึงพลวัตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ผ่านมา ว่ามีความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เช่น การพัฒนาให้พนักงานมีทักษะใหม่ๆ เช่น การทำการตลาดด้วยเทคโนโลยี หรือ ทักษะทางภาษาและภูมิรู้ทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังต้องการพนักงานบริการที่มีความสามารถในการให้บริการเฉพาะบุคคล (Individualized service) ได้ดี นอกจากนี้ Nijssen and Paauwe (cited in Baum, 2015) เห็นว่า สมรรถนะของพนักงานบริการอนาคต จะต้องมียุทธศาสตร์ของทักษะที่กว้างขวาง (broad skill set) คือมีทักษะหลายประเภททำให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ (multitasks) นอกจากนี้ Baum (2015) ยังชี้ให้เห็นว่า ในอนาคต ช่องว่างระหว่างผู้ให้บริการ กับผู้ให้บริการจะน้อยลง มิติของการทำงานแบบที่ผู้รับบริการ มีส่วนในการร่วมสร้าง (Co-creation) ประสบการณ์และการบริโภคจะมีมากขึ้น นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับเจ้าของหรือผู้บริหารองค์กรก็จะมีน้อยลง เกิดเป็นสถานการณ์ที่เรียกว่า “we are one family” หรือการที่ช่องว่างทางสังคมระหว่าง เจ้าของ/ผู้บริการ –พนักงาน-ผู้รับบริการ ลดลง จนเป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน (2015, p. 208)

ในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย มีความท้าทายในการพัฒนาความสามารถในการให้บริการของบุคลากรจากหลากหลายสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ประเทศไทยได้ลงนามในข้อตกลงยอมรับร่วมกันว่าด้วยคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวและการบริการอาเซียน ซึ่งมีผลต่อการ ลดทอนความแตกต่าง (De-differentiate) ความโดดเด่นของการให้บริการแบบ

ไทย เมื่อต้องสร้างมาตรฐานในการบริการให้เทียบเคียงกันในระดับอาเซียน นอกจากนี้ ข้อตกลงดังกล่าว ไม่ได้มุ่งเน้น “Inner” หรือ “Spirit” หรือที่เรียกว่าจิตวิญญาณในการเป็นผู้ให้บริการ รวมถึงลักษณะความเป็นผู้ให้บริการแบบไทย ซึ่งผนวกความเป็นคนไทยและค่านิยมวัฒนธรรมไทยในการให้บริการไปด้วย ดังนั้น ประเทศไทย จึงจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อน จิตบริการแบบไทย และสร้างเสริมให้เกิดสมรรถนะในการส่งมอบจิตบริการแบบไทยให้เกิดแก่นักงาน หรือ คน อันเป็นกลไกสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

จากงานวิจัยของ เกษวดี พุทธิภูมิพิทักษ์ และคณะ (2560) ซึ่งสำรวจความคิดเห็นและศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างกว้างขวางกับผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ พบรูปแบบของสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่สถานประกอบการให้ความสำคัญและสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการไทย 46 รายการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (Biz savvy) สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง (Self savvy)

กลุ่มสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างผลกำไรแก่องค์กร (Business Savvy) กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Personal Savvy) และกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง หรือ ทัศนคติต่อตนเอง (Self-Savvy)

กลุ่มสมรรถนะ Business Savvy คือ สมรรถนะที่เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของการให้บริการ เช่น สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับสินค้า สมรรถนะความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายอาชีพ สมรรถนะความรู้ในการใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ สมรรถนะในการใช้เครื่องมือทางธุรกิจ สมรรถนะในการคิดเชิงวิเคราะห์ สมรรถนะในการทำงานเชิงสำนักงาน เป็นต้น

สำหรับกลุ่มสมรรถนะ Personal Savvy หรือสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและสังคม มีสี่กลุ่มหลัก ได้แก่ สมรรถนะการสื่อสารระหว่างบุคคล สมรรถนะในการแก้ไขปัญหาให้กับแขก สมรรถนะในการให้บริการคุณภาพแก่แขก และสมรรถนะในการปรับ/ประยุกต์การบริการตามความต้องการของลูกค้า กลุ่มสมรรถนะสุดท้าย ก็คือ Self Savvy หรือ สมรรถนะความคิดเกี่ยวกับตนเอง เช่น สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการทำงานเป็นผู้นำ สมรรถนะในการเป็นผู้สอนงาน และ สมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

ประเด็นที่น่าสนใจต่อมา คือผลการวิจัยที่พบว่า ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสมรรถนะที่สำคัญอันดับหนึ่ง เป็นเหมือน Genuine self หรือ เนื้อแท้ของพนักงานที่สถานประกอบการต้องการ อยู่ในกลุ่มสมรรถนะทัศนคติเกี่ยวกับตนเอง สำหรับลำดับที่สอง และลำดับที่สามนั้น ก็คือสมรรถนะในกลุ่มของ People savvy หรือสมรรถนะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะย่อยสองกลุ่ม คือกลุ่มสมรรถนะในการสื่อสารกับแขก และกลุ่มสมรรถนะในการแก้ไขปัญหา นั้น มีความสำคัญพอกัน รองลงมา ผลจากการวิจัยยังเสนอแนะเพิ่มเติมว่า หากองค์กรมีทรัพยากรเวลา บุคคล และทรัพยากรความรู้ที่พร้อม สามารถพัฒนาได้ทั้ง 46 รายการสมรรถนะ แต่หากต้องการการพัฒนาเร่งด่วนหรือมีข้อจำกัด ก็ยังสามารถพัฒนารายการสมรรถนะที่ได้รับการวิเคราะห์ว่าสำคัญห้าอันดับแรกโดยผู้วิจัยได้สรุปรวมกันเป็น 5 ประเด็น คือ 1) การสร้างความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมให้เกิดแก่พนักงาน 2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร 3) การพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา 4) การพัฒนาวิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ และ 5) หลักการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ เพื่อให้ สมรรถนะจิตบริการแบบไทย สะท้อนถึงค่านิยมวัฒนธรรมไทยอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับลักษณะของค่านิยมไทย ผลการวิจัยได้ค้นพบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) อันประกอบด้วยจิตวิญญาณของการปฏิบัติงาน การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น และ เป็นหลักคิดทัศนคติที่มีต่อตนเอง ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข ความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อม ถ่อมตน สงบเสถียรระว่างกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาหน้าใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื่อฟัง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาในสายงานระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สังคัตต์สิทธิ์) 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (อภิสิทธิ์แก่แขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลียงความขัดแย้ง รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ 9) ใจรัก ประกอบด้วยการตั้งใจทำงานหนัก อุดหนุน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

ดังนั้น การถ่ายทอดทั้งจิตวิญญาณ ทักษะ และความรู้ จึงเป็นโจทย์สำคัญที่ภาครัฐและเอกชน จะต้องขบคิดว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานมีทักษะที่สำคัญและจำเป็นตามที่อุตสาหกรรมต้องการ จากงานวิจัยของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2560) พบว่า วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย นั้น ต้องคำนึงถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคม เช่น การเติบโตขึ้นของ Generation Y และข้อเท็จจริงในการทำธุรกิจ เช่น ความแตกต่างของลักษณะธุรกิจ ขนาดองค์กร หรือแม้แต่สถานการณ์อัตรา การลาออกที่สูงการดำรงอยู่ของพนักงานที่ต่ำ งานวิจัยนี้ ได้เสนอวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจะแบ่งออกเป็นสองระยะ ได้แก่

1) ระยะก่อนการเข้าสู่สถานประกอบการได้แก่ การเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่อบรมสั่งสอน โดยสถาบันครอบครัว การออกแบบการเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในกิจกรรมของเยาวชน การออกแบบการเรียนการสอนภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึง เทคนิควิธีและสาระในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกก่อนเข้าสถานประกอบการ

2) ระยะที่สองก็คือ กระบวนการหลักในสถานประกอบการ ได้แก่ การถ่ายทอดขั้นต้น (Elementary Transfer of competency) คือ การอบรม ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะที่เป็น Biz Savvy การถ่ายทอดขั้นกลาง คือ การสั่งสอน หรือ Coaching ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะ ทั้ง Biz savvy, People Savvy และ Self Savvy ซึ่งใช้ได้ดีเป็นพิเศษ สำหรับ People savvy และการถ่ายทอดขั้นสูง (Advanced transfer of competency) คือ การปลูกฝัง ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดทุกสมรรถนะ โดยเฉพาะ Self Savvy และการถ่ายทอดสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) 9 ด้าน ซึ่งในวิธีการถ่ายทอดขั้นสูงนี้ ประกอบด้วย กิจกรรมห้าแนวทางด้วยกัน ได้แก่ 1) ความเป็นบุคคลต้นแบบของเจ้าของกิจการ 2) การพัฒนาผู้นำด้านจิตบริการ 3) การใช้แนวคิดห่วงโซ่บริการและกำไรพร้อมความสุข 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการ และ 5) การใช้โครงการทางศาสนาและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ให้บริการ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ผู้ประกอบการทุกคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความต้องการหลักสูตรหรือการอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะจิตบริการดังกล่าวแก่พนักงานของตนในทุก ระดับและเหมาะสมกับรุ่น (Generation) ข้อสังเกตประการหนึ่ง ในการสร้างเสริมสมรรถนะแก่พนักงาน บริการ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ก็คือ ความแตกต่างและหลากหลายในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการนั่นเอง เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจ MICE ธุรกิจ

สายการบิน ธุรกิจบริการสุขภาพ เป็นต้น ในขณะที่บางธุรกิจอาจมีระบบในการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน มีการดำเนินงานกันอย่างต่อเนื่อง แต่ต้องยอมรับว่า ขนาดของธุรกิจในอุตสาหกรรมดังกล่าว มีขนาดกลาง ขนาดย่อม และในหลายๆ กรณี มีขนาดเล็ก (micro, small and medium businesses)

ดังนั้น การออกแบบการสร้างสมรรถนะ ต้องอาศัยหลักการในการวิเคราะห์ของผู้ดูแล พัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ที่ต้องออกแบบรูปแบบการอบรม การพัฒนา ที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขและบริบท ไม่ว่าจะเป็น ขนาด จำนวนพนักงาน ประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการ ของแต่ละองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในวรรณกรรมเบื้องต้นพบว่า วิธีหนึ่งในการถ่ายทอดสมรรถนะ ก็คือการสร้าง ผู้สอน หรือ Coach (Yang, 2004) ซึ่ง ผู้สอนจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ ว่าพนักงานพร่องในสมรรถนะใด และออกแบบกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นที่มาของวัตถุประสงค์หลักในงานวิจัยนี้

จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้น งานวิจัยนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายหลัก ที่จะพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้ คือหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ความสามารถประยุกต์ใช้ หรือออกแบบกิจกรรมที่จะทำให้เกิดสมรรถนะดังกล่าว แก่พนักงานบริการในองค์กรของตน เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมแก่ผู้สอนงานในสถานประกอบการที่หลากหลาย เนื่องด้วยมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1 เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย
- 1.2 เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย
- 1.3 เพื่อเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยเพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีขอบเขตการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเชิงเนื้อหาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ทฤษฎีการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาคือประเทศไทย ในพื้นที่ที่มีความก้าวหน้าด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว และมี ตลาดนักท่องเที่ยวจำนวนมากขึ้นเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ซึ่งมีธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการตั้งอยู่ในภูมิภาค ดังกล่าว

1.3.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้ คือ บุคคลในองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการที่มี หน้าที่พัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการ บุคคลดังกล่าวอาจเป็นผู้รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หรือเจ้าของกิจการ ก็ได้

1.3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้วิพากษ์หลักสูตร

ประชากร ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ในการจัดหลักสูตรหรือพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นผู้มีความสามารถที่จะวิพากษ์และพัฒนาหลักสูตรได้กลุ่ม ตัวอย่าง สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผสมไปกับ สุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล หรือลูกโซ่ โดยเลือกจาก ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ในการจัดการหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการ บริการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 15-30 ปี หรือได้รับการยอมรับเป็นอย่างสูง จำนวน 5 คน ซึ่งต่อมา นักวิจัยได้เพิ่มจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิด้านการออกแบบหลักสูตร และด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการ พัฒนาการท่องเที่ยว อีก 10 คน รวมเป็น 15 คน

1.3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มผู้ทดลองใช้และประเมินประสิทธิภาพหลักสูตร

ประชากร ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สอนหรือ พนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ กลุ่มตัวอย่างจะสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผสมไปกับ สุ่ม ตัวอย่างแบบสโนว์บอล หรือลูกโซ่ จำนวน 30 คน โดยคัดเลือกจาก ผู้เชี่ยวชาญ ครูผู้สอนหรือ พนักงานฝ่าย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ที่ทำงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการ บริการ หรือเจ้าของกิจการที่มีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอง โดยกลุ่มตัวอย่างต้องมีความสมัคร

ใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อประสิทธิผลของร่างหลักสูตรของการอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยโดยการ snowball

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาของการทำงานวิจัยตลอดโครงการ 1 ธันวาคม 2560 ถึง 30 พฤศจิกายน 2561

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง“การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ” มีคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

จิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) หมายถึง การกระทำ พฤติกรรม และความคิดที่มาจาก ค่านิยมทางวัฒนธรรมของไทยที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการให้บริการ ในงานวิจัยนี้ ใช้นิยามของ จารุวรรณ แดงบุปผาและคณะ (2560) ซึ่งกำหนดว่า จิตบริการแบบไทย มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) Compassion (ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความโอบอ้อมอารี ความมีน้ำใจ การให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ การประนีประนอม) 2) Caring (การดูแลเอาใจใส่ การให้ความสำคัญกับรายละเอียด เล็ก ๆ น้อยของลูกค้า) 3) Culture (การแสดงออกซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมไทย เช่น การไหว้ การเดิน ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีมารยาทไทย การให้บริการด้วยการสำรวมระวัง สงบ แสดงออกด้วยกิริยาที่ นุ่มนวล อ่อนช้อย), และ 4) Competency (มีความสามารถในการให้บริการได้อย่างมืออาชีพ สามารถ แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

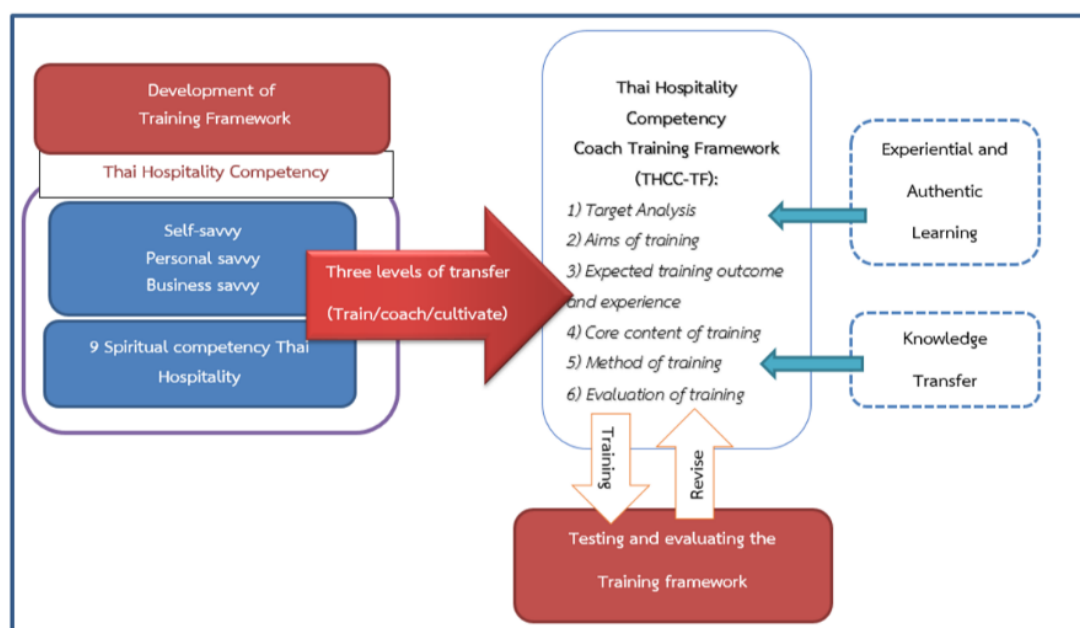
สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย คือ ทักษะ ความรู้ ทักษะคนดี และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ เชื่อมโยงกับความสำเร็จที่โดดเด่นในการให้บริการ ในตำแหน่งงานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการ บริการของประเทศไทย ในขอบเขตของงานวิจัยนี้ สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย เป็น สมรรถนะ บุคคล (Individual competency) ซึ่งจะทำให้บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการมีการ ให้บริการที่โดดเด่น และนำมาสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจการท่องเที่ยวและการ บริการ ที่สำคัญคือ สมรรถนะจิตบริการแบบไทยต้องมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมของความเป็นคนไทยอีก ด้วย

การเสริมสร้างสมรรถนะ คือ การสร้างทักษะ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ให้เกิดแก่นักงาน ซึ่งในบริบทของงานวิจัยนี้ คือ พนักงานบริการวิชาชีพ การเสริมสร้างสมรรถนะในงานวิจัยนี้ จะใช้หลักการของการถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) แก่บุคคล

การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความมุ่งหมายและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ผู้เรียนในหลักสูตรเกิดผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์

1.5 กรอบแนวความคิดของการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory) และหลักการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) ซึ่งจะนำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังปรากฏในภาพด้านล่าง



รูป 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ นี้คาดว่าจะสร้างประโยชน์ให้แก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.6.1 ประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายในหน่วยงานภาครัฐ

หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ โดยทำให้ประเทศไทยสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ องค์กรมหาชนที่มีบทบาทในการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิของตำแหน่งงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ได้แก่ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ จะสามารถนำไปใช้ในกรอบการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรม

1.6.2 ประโยชน์ต่อสถานประกอบการ

สถานประกอบการมีหลักสูตรในการสร้างผู้สอน เพื่อถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เพราะพนักงานมีให้ทักษะ ทักษะและความรู้ที่นำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำด้วยจิตบริการแบบไทย

1.7 สรุปบทที่ 1

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรผู้สอนเพื่อถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ซึ่งเนื้อหาหลักมาจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์จากแผนงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาจิตบริการแบบไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งผลการวิจัยในโครงการวิจัยย่อยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เสนอสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่สามารถสร้างความโดดเด่นในการให้บริการ ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและสร้างกำไรแก่องค์กร สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง นอกจากนี้ ยังพบสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย 9 ด้านได้แก่ ร่าเริงใจ มารยาทไทย มีน้ำใจ เกรงใจ เชื่อฟัง ใส่ใจ ไม่เป็นไร ใจซื่อ และใจรัก

งานวิจัยเรื่องนี้ จึงได้เสนอแนวทางในการออกแบบหลักสูตรเพื่ออบรมผู้สอนหรือผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและการบริการให้สามารถออกแบบวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอย่างสูงต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บทนำ

งานวิจัยนี้ มุ่งพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ซึ่งกลไกที่สำคัญที่สุดในการถ่ายทอดสมรรถนะดังกล่าวก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อันเป็นกลไกหลักของการจัดการองค์กรทุก ๆ องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม และการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวทางวัฒนธรรม การเกิดขึ้นของโมเดลธุรกิจใหม่ๆ การพัฒนาของเทคโนโลยี

บทที่ 2 ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)
- 2) แนวคิดเรื่องการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer: KT) และ
- 3) การพัฒนาหลักสูตรการอบรม (Training Curriculum Development)

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้เข้ามามีบทบาทในการวิจัยเรื่อง การสร้างกลยุทธ์การถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยสู่พนักงานบริการอย่างมีส่วนร่วม เพราะผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างให้พนักงานบริการมีสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการที่ทำให้พนักงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยเรียนรู้ทั้งความรู้ เรียนรู้ทักษะ และเรียนรู้ทัศนคติ อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้สัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะเรียนรู้ทั้งผ่านการทำงาน และผ่านกิจกรรมการพัฒนาของฝ่ายที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้ในบริการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีสองรูปแบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ได้แก่ การเรียนรู้ในสภาพจริง และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

2.2.1 การเรียนรู้ในสภาพจริง (Authentic Learning)

แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในสภาพจริง คือ สภาวะที่ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสภาพจริงของสังคมและชุมชน ซึ่งในกรณีของงานวิจัยเรื่องนี้ สภาพจริง คือสภาพในองค์กร บริบทของการเป็นพนักงานบริการในองค์กร แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในสภาพจริง มีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้เรียน (learner) ซึ่งหากเปรียบในองค์กรธุรกิจ

Learner ก็คือ พนักงานในวิชาชีพนั้น ๆ (the professional) ที่ต้องเรียนเรียนรู้เพื่อสร้างความชำนาญในสายงาน เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ (Neesham, 2007,p.36)

แนวคิดเรื่อง Authentic Learning ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรและตัวองค์กรเอง Authentic learning คือ การเรียนรู้ของมนุษย์ ที่เกิดจากการอยู่ในสภาพจริง ซึ่งลักษณะเด่นของ Authentic Learning ที่ส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจและองค์กร คือ 1) การเรียนรู้ที่จะสามารถปรับตัวได้ตามสภาพจริงที่เปลี่ยนแปลงไป (situational-adaptive learning) การเรียนรู้แบบนี้ จะสร้างทักษะของบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์หรือสภาพจริงที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากทักษะของบุคคลในองค์กร มีเช่นนี้มาก ๆ จะมีส่วนในการส่งเสริมศักยภาพในการปรับตัว (adaptive capability) ขององค์กรได้เป็นอย่างดี 2) การแปลงการเรียนรู้ให้เป็นทุนความรู้ (Knowledge Capital) หรือ เกิดสิ่งที่เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) แต่ในมิติของ Authentic Learning เรียกว่า การทำให้เกิด Interactive-collective learning ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะมีการจัดการและแบ่งปันความรู้ที่ตนมี รวมถึงมีทัศนคติที่พร้อมแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น เรียกว่า (Knowledge-sharing attitude) และ 3) การเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าและนำไปสู่นวัตกรรม (Innovative –progressive learning) คือการเรียนรู้ในสภาพจริงที่มีความเคลื่อนไหว มีการคิดต่อยอด และนำไปสู่การพัฒนา (Neesham, 2007) การประเมินว่า ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากสภาพจริงได้ดีเพียงใด มักจะประเมินโดยการสังเกตทักษะและพฤติกรรมในสภาพจริง พิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน อาจประเมินโดยการทำงานเป็นกลุ่ม การนำเสนอปากเปล่า การสัมภาษณ์ ผู้เรียน และ การทำแฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

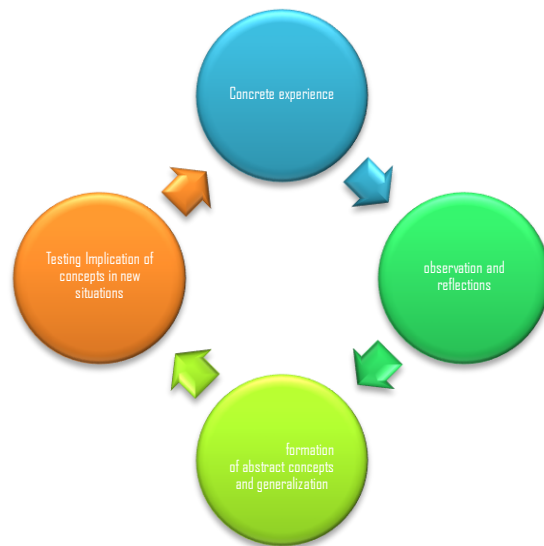
2.2.2 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น การเรียนรู้ในงานวิจัยนี้ จะมีจุดเน้นที่แตกต่างจากการเรียนในห้องเรียน หรือ การเรียนตามตำราและวิชา การเรียนรู้สมรรถนะในงานอาชีพ มีลักษณะของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งการเรียนรู้เชิงประสบการณ์นั้นมีบทบาทในการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ โดยสรุปลักษณะของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีดังนี้ คือ

- 1) การเรียนรู้คือกระบวนการคิด ไม่ใช่ผลของการเรียน การเรียนรู้คือกระบวนการทางความคิดที่สามารถคิด และคิดซ้ำแล้วซ้ำอีก ผ่านประสบการณ์
- 2) การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานจากประสบการณ์ที่ต่อเนื่อง

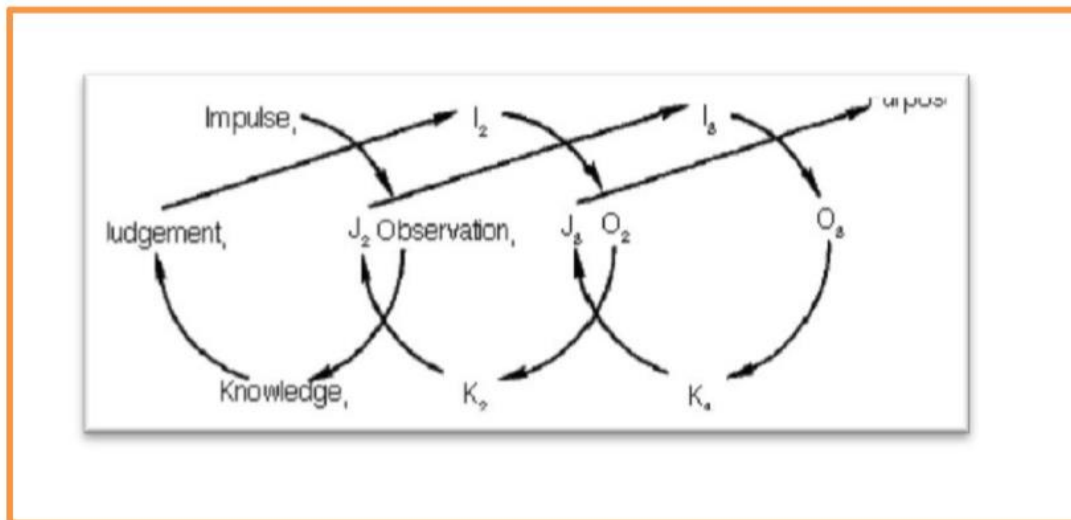
- 3) การเรียนรู้มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เมื่อเจอข้อแย้ง หรือเจอปัญหา มนุษย์ก็ปรับสิ่งที่เรารู้อยู่ตลอดเวลา
- 4) การเรียนรู้เป็นกระบวนการองค์รวมในการปรับตัวเข้ากับโลก เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ก็เปลี่ยนแปลงตาม (Human adaptation)
- 5) การเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม
- 6) การเรียนรู้ คือ กระบวนการสร้างความรู้ (Creating Knowledge)

ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก คือ แผนภาพแสดงการเรียนรู้ที่เสนอโดย Kurt Lewin และ Dewey เป็นทฤษฎีที่สร้างแรงบันดาลใจและเป็นกรอบในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ทั่วโลก ทฤษฎีของ Lewin และ Dewey มีแนวคิดที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน ในโมเดลของ Lewin การเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นวงจร (Cycle) โดยมีการสะท้อนกลับจากผู้เรียนเป็นแรงขับเคลื่อนของวงจรนั้น โดยผู้เรียนจะเรียนรู้จากประสบการณ์ คือสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้น (Concrete Experience) หลังจากนั้นก็จะเกิดการสะท้อนกลับสิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ (Reflection) โดยมีการสังเกต บันทึก สนทนาบอกเล่า สิ่งที่ได้เรียนรู้ออกมา ต่อมาก็มีการสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ (formation of concepts) และท้ายที่สุด ก็คือ การพัฒนาแนวทางนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างกล่าวไปใช้ หรือนำไปประยุกต์ใช้หากมีสถานการณ์ใหม่ๆ ต่อไป (Implications)



รูป 2 Lewinian Model of Experiential Learning

สำหรับวิธีการสร้างการเรียนรู้แบบที่ John Dewey เสนอนั้นจะคล้ายคลึงกับกระบวนการของ Lewinian Model เพียงแต่ว่า กระบวนการนี้จะทำซ้ำ ๆ สืบเนื่องซ้ำ ๆ และได้ความรู้ (Knowledge) ที่ผ่านการกลั่นกรองและตกผลึกมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นวงจรที่ก้าวหน้า พัฒนาตลอดเวลา



รูป 3 Dewey's model of Experiential learning

ซึ่งต่อมา David Kolb ได้ศึกษาแนวคิดสองแนวคิดนี้อย่างลึกซึ้งและนำเสนอทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Theory: ELT) ว่าเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนามนุษย์ (Adult Development) โดยสรุปว่า การเรียนรู้คือ กระบวนการที่ความรู้ถูกสร้างผ่านการเปลี่ยนแปลงของประสบการณ์ “...Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience...” (Kolb, 1984,p.38) ทฤษฎีของ Kolb ได้รับอิทธิพลจาก Lewin และ Dewey โดยทฤษฎีของ Kolb ไม่เพียงแต่เสนอกระบวนการที่เป็นวงจรเหมือนกับ Lewin และ Dewey เพียงเท่านั้น แต่ยังเสนอกิจกรรมและวิธีการทำให้เกิดการเรียนรู้ดังรายละเอียดปรากฏในตาราง

ตาราง 1 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning)

ขั้นตอนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์	กิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิด	วิธีการ
การสร้างประสบการณ์เรียนรู้ Concrete experience	การละลายพฤติกรรมและการสร้างพลัง (ice breakers & energizers) การเล่นเกมส์เป็นทีม (team games) กิจกรรมฝึกการแก้ปัญหา (problem solving) กิจกรรมอภิปราย (Discussion) กิจกรรมการนำเสนอ (Practical presentation)	การอ่าน (readings) การยกตัวอย่าง (examples) การลงพื้นที่ (fieldwork) การทำงานในห้องปฏิบัติการ (laboratories) การให้โจทย์ปัญหา (problem sets) การกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยการชมภาพยนตร์ (trigger films) การสังเกต (observations) การจำลองสถานการณ์ (simulations/games) การอ่านหนังสือ/บทความ (text reading)

ขั้นตอนการเรียนรู้เชิง ประสบการณ์	กิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิด	วิธีการ
กิจกรรมโต้วาที (debates)		
การสะท้อนการเรียนรู้ Reflective observation	กิจกรรมการให้ผู้เรียนสังเกต (ask for observation) กิจกรรมการให้ผู้เรียนเขียนรายงานย่อเกี่ยวกับเหตุการณ์ (write a short report on what took place) กิจกรรมการให้ผลสะท้อนกลับกับผู้อื่น (give feedback to other participants) กิจกรรมการอยู่ลำพังและใช้เวลาคิดไตร่ตรอง (quiet thinking time) กิจกรรมการพักเบรกชากาแฟ (tea & coffee breaks) กิจกรรมการเขียนอนุทินและบันทึกการเรียนรู้ (completing learning logs or diaries)	การจัดบันทึกข้อสังเกตจากการทำงาน (logs) การเขียนบทความ (journals) การอภิปราย (discussion) การระดมสมอง (brainstorming) การตั้งคำถามเพื่อให้คิดวิเคราะห์ (thought questions) การตั้งคำถามเชิงวาทศิลป์ (rhetorical questions)
การสรุปองค์ความรู้ Abstract conceptualization	กิจกรรมการนำเสนอแบบจำลอง (present models) กิจกรรมที่มีการหยิบยกทฤษฎี (give theories) กิจกรรมที่มีการหยิบยกข้อเท็จจริง (give facts)	การบรรยาย (lecture) การให้การบ้าน (papers) การให้ทำโครงการ (projects) การสอนเชิงอุปมา analogies การสร้างแบบจำลอง (model building)

ขั้นตอนการเรียนรู้เชิง ประสบการณ์	กิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิด	วิธีการ
	กิจกรรมเขียนแผนภาพโน้ตส์ (Mind mapping)	
การประยุกต์ใช้ความรู้ Active experimentation	กิจกรรมการให้ผู้เรียนลอง วางแผน (give learners time to plan) กิจกรรมการใช้กรณีศึกษามา อธิบาย (use case studies) กิจกรรมบทบาทสมมติ (use role play) กิจกรรมให้ผู้เรียนหยิบยกปัญหา จริง (ask learners to use real problems)	การทำโครงการ (projects) การลงพื้นที่ (fieldwork) การทำการบ้าน (homework) การทำงานในห้องปฏิบัติการ (laboratories) ทำกรณีศึกษา (case study) จำลองสถานการณ์ (simulations)

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแก่นักงานนั้น มีหลากหลายกิจกรรม และวิธีการ ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถเลือกใช้ตามความเหมาะสมและตามแต่ธรรมชาติของธุรกิจ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแก่นักงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยอีกประการหนึ่ง ก็คือ ธรรมชาติของความรู้ (Nature of Knowledge) ซึ่งเป็นสาระสำคัญ (Essences) ของการเรียนรู้ เพราะการถ่ายทอดความรู้นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ความรู้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่ต้องสามารถนำเสนอออกมาในเชิงประยุกต์ใช้ และสร้างผลิตผลแก่องค์กร ก่อนอื่นองค์กรธุรกิจจะต้องเข้าใจธรรมชาติของความรู้ก่อน ว่าความรู้แตกต่างจากข้อมูลและข่าวสาร ความรู้ต้องผ่านการตีความ มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับสิ่งรอบตัวของผู้ที่เรียนรู้ ดังนั้น ความรู้ จึงเป็นสิ่งที่บุคคลคิดและให้ความหมาย ผ่านการกลั่นกรองผ่านประสบการณ์และความคิดวิเคราะห์ของบุคคลนั้น ๆ แล้ว (Beesley & Chalip, 2011) ซึ่งแนวคิดเรื่องความรู้ในองค์กรนี้ จะถูกนำเสนอในแง่มุมมองของการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ เนื้อหาในส่วนต่อไป จะกล่าวถึงประเด็นดังกล่าว

2.3 การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

ความรู้ มีส่วนเป็นอย่างมากในการสร้างผลิตผลและความสำเร็จขององค์กรทุกองค์กร (Marino, Parrotta, & Pozzoli, 2016) ดังนั้น การจัดการความรู้ขององค์กร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความรู้ที่อยู่ในองค์กรอยู่ภายในตัวบุคลากรในองค์กร อยู่ในระบบวัฒนธรรมการทำงาน อยู่ในวิสัยทัศน์และการดำเนินงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ความรู้แทรกซึมอยู่ในทุก ๆ อนุของความเป็นองค์กรธุรกิจ และแต่ละธุรกิจก็อาจจะมีลักษณะของความรู้แตกต่างกันไป เช่น ธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ พบว่า มีประเภทของความรู้อยู่ สามประเภท ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (Task-related knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องคุณภาพการบริการ ต่อมา ความรู้ประเภทที่สองคือ ความรู้ที่มีร่วมหรือเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Trans-active Memory) ซึ่งความรู้ประเภทนี้ เป็นความรู้ที่เกิดจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างทีมงาน เพื่อนร่วมงาน และประเภทที่สาม คือ ความรู้เกี่ยวกับแขก (Guest-Related Knowledge) คือความรู้ทุกอย่างที่ทำให้ให้บริการให้แขก ปฏิสัมพันธ์กับแขกได้เป็นอย่างดี (Subramaniam, 2015)

Yan และ Wan (2004 p. 330) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกรอบความรู้ในธุรกิจโรงแรมว่า มีกรอบเกี่ยวกับ ความรู้ ในธุรกิจโรงแรมว่า มีสามประเด็นด้วยกัน คือ 1) ประเด็นการแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาของความรู้ที่แบ่งปันกัน เทคนิคการแบ่งปัน และอุปสรรคในการแบ่งปัน 2) ประเด็นการได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition) ซึ่งประกอบด้วย อุปสรรคในการได้มาซึ่งความรู้ ศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และ 3) ประเด็นการเก็บความรู้ (Knowledge storage) ซึ่งหมายถึงกระบวนการและวิธีการในการเก็บความรู้

แม้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ยังไม่มีการศึกษาในบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการมากนัก (Shaw & Williams, 2009) แต่ในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นที่การถ่ายทอดสมรรถนะ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะนำเอาทฤษฎีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนากรอบการวิจัย การถ่ายทอดความรู้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง โดยการถ่ายทอดความรู้นั้นมีอยู่ในหลายระดับ เช่น การถ่ายทอดความรู้จากองค์กรสู่องค์กร จากหน่วยหนึ่งสู่อีกหน่วยหนึ่งในองค์กร หรือการถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยเดียวกัน การถ่ายทอดความรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งการเรียนรู้ในระดับองค์กร คือ การที่องค์กรหนึ่ง ได้ไปเรียนรู้ศึกษาสิ่งที้องค์กรอื่น ๆ ทำ

หรือการเรียนรู้ในระดับบุคคล งานวิจัยนี้ อยู่ในแผนงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งแผนงานดังกล่าว กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

เครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ก็มีเป็นกลไกความสำคัญของการจัดการความรู้ Kacker (1988) และ Hjalager (2002) เสนอพาหะ (Vehicle) ในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร ว่ามี 2 รูปแบบหลักๆ คือ Indirect conduits และ Direct conduits ซึ่ง indirect conduit หรือการถ่ายทอดทางอ้อม จะอาศัยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ การสังเกต การสัมมนา การสาธิต เป็นต้น ส่วน Direct conduit นั้น องค์กรมักจะทำผ่านระบบสาขา ฟรอนไชส์ การรับจ้างบริหาร การสร้างระบบระเบียบ และการอบรม (Training) สำหรับการอบรมนั้น การอบรมและการพัฒนา หรือการ Training and Development เป็นกระบวนการหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร การอบรมยังเป็นกลไกที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ เช่น โรงแรม บริษัททัวร์ ซึ่งการอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกในการจัดการวิชาชีพ หรือ Career management โดยงานวิจัยของ Sezer (2009) พบว่า ร้อยละ 91.7 ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงแรมมีการทำกิจกรรมอบรมอยู่เป็นประจำ

Yang (2004, p. 427) เสนอว่า กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้ คือกระบวนการที่เกิดขึ้นจากสองทาง คือ จากระบบการ Control and Demand ซึ่งเป็นระบบที่มีการถ่ายทอดความรู้จากบนล่าง โดยมีหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญกว่ามาเป็นผู้สอนงาน แต่ระบบดังกล่าว ก็อาศัยความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ที่เป็นหัวหน้า (หรือผู้ที่เหนือกว่า) กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (หรือผู้ที่อ่อนกว่า มีประสบการณ์น้อยกว่า) ซึ่ง Yang เห็นว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทั้งสองฝ่าย เช่น การที่ผู้เป็นหัวหน้าเปิดโอกาสให้ลูกน้องสะท้อนกลับผลการเรียนรู้ตลอดเวลา หรือการมีความรักสามัคคีกัน ก็จะทำให้การถ่ายทอดความรู้เป็นไปได้อย่างดี นอกจากนี้ ทิศทางในการถ่ายทอดความรู้ ยังสามารถเกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด หรือระดมสมอง (Brainstorming) ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่การสร้างความรู้ในตัวบุคคลและผลดีต่อการสร้างความรู้ในองค์กร Yang เสนอว่า กระบวนการถ่ายทอดความรู้ คือกระบวนการใดก็ตามที่ทำให้พนักงาน “...Think...and rethink...and reflection/provide feedback on what they had learned...” (Yang, 2004)

Werner และคณะ (2015) ศึกษาการถ่ายทอดความรู้ในกลุ่มผู้จัดงานกิจกรรมพิเศษ (Special Event) เสนอ เครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ 5 เครื่องมือด้วยกัน (Five KT mechanism) ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing คือการให้ผู้เรียนลงมือทำเพื่อจะได้เรียนรู้และเข้าใจ

1. การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange คือการให้ผู้เรียนแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนรู้
2. การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department คือการให้ผู้เรียนไปเรียนรู้จากบทเรียนที่เกิดขึ้นในสถานการณ์อื่น ๆ
3. การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่าง ๆ Learning through prohibitions
4. การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts คือการที่เชิญผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้สอนงานหรือถ่ายทอดความรู้

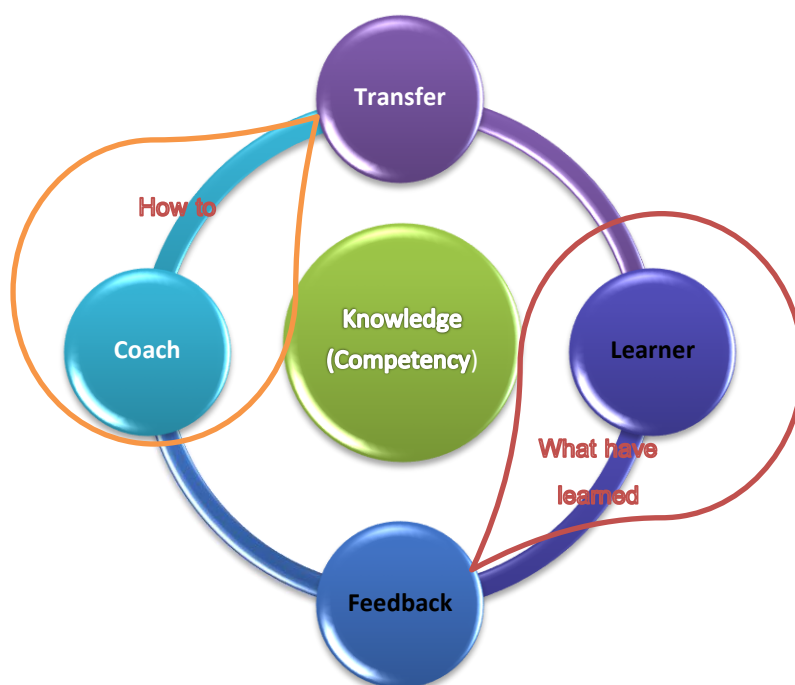
ซึ่งเครื่องมือทั้ง 5 เป็นแนวคิดโดยกว้างของวิธีการในการถ่ายทอดความรู้ หากพิจารณาย้อนกลับไปยังวรรณกรรมเรื่องการเรียนรู้เชิงประสบการณ์แล้วจะพบว่า วิธีการดังกล่าวสามารถผสานกับวิธีการสอนและกิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ได้ การถ่ายทอดความรู้ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้องค์กรทุก ๆ ระดับ ในกรณีของธุรกิจท่องเที่ยวและบริการ ที่ธุรกิจส่วนใหญ่มีขนาดกลางและขนาดย่อม (Medium and small) มักจะพึ่งพาความรู้ที่อยู่ในตน (Tacit Knowledge) การใช้การถ่ายทอดความรู้จะทำให้เกิดการนำเอาความรู้รูปแบบดังกล่าว ออกมาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้ ไม่ว่าธุรกิจจะมีขนาดใด รูปแบบบริหารงานแบบใดก็ตาม สามารถประยุกต์ใช้การถ่ายทอดความรู้ได้เสมอ (Shaw & Williams, 2009)

การถ่ายทอดความรู้ ยังต้องอาศัยบุคคล โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ในระดับบุคคล จะมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น นายหน้าถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Broker) ซึ่งคนๆ นั้น มักจะเป็นคนที่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญ (Influential individuals) ต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ผู้ที่รับบทบาทถ่ายทอดความรู้ อาจจะเป็นคนในหรือคนนอกองค์กรก็ได้ (P.182) Marino และคณะ (2016,p.178) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้และสมรรถนะแก่พนักงาน ผู้ที่มีบทบาทมากและเหมาะสมในการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ก็คือ พนักงานที่มีประสบการณ์มีความสามารถสูง

“...more able worker or workers with more education or longer job tenure...better retaining and transferring knowledge..” (Marino et al., 2016, p. 178)

จากเนื้อหาที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของระบบการเป็นผู้สอนงาน โดยการสอนงานจากพนักงานที่มีการศึกษาดี อาจจะเป็นระดับหัวหน้างาน มีประสบการณ์ ทำงานมาเป็นระยะเวลานาน โดยบุคคลเหล่านั้น สามารถกลายมาเป็นผู้สอน หรือ Coach ในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ จะเห็นว่า แนวคิดทั้งสองแนวคิด มีความสัมพันธ์กัน โดยการเรียนรู้ จะเป็นมุมมองในฝั่งของผู้เรียน และการถ่ายทอดความรู้จะเป็นฝั่งของผู้ถ่ายทอดหรือสอนงาน โดยทั้งสองฝั่งนั้น ผูกสัมพันธ์กันด้วยกระบวนการในการถ่ายทอดความรู้และสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภาพในกรอบด้านล่าง แสดงให้เห็นการบูรณาการแนวคิดทั้งสองแนวคิดในการวิจัยนี้



รูป 4 หลักการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้

2.4 การพัฒนาหลักสูตรเพื่อการอบรม (Training Curriculum development)

เนื่องด้วยผลผลิตของงานวิจัยนี้ จะเป็น กรอบการอบรม หรือ หลักสูตรการอบรม เพื่อผลิตผู้สอนที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ ออกแบบโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย แก่พนักงานบริการในองค์กรของตน ดังนั้น กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งหลักสูตรดังกล่าว จำเป็นจะต้องอาศัยหลักการที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตร คือการแปลงความรู้ ที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้

(intangible) หรือ สิ่งที่เป็นความรู้ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน สามารถเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ ทำตามได้ วัดและประเมินผลได้

การพัฒนาหลักสูตร มักจะทำอย่างมีส่วนร่วม ระหว่าง ผู้สอน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้เรียน เช่น หน่วยงานหรือองค์กรที่ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การพัฒนาหลักสูตรอย่างมีส่วนร่วม จึงมีกระบวนการเป็นรูปแบบที่ขนานกันกับ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยในงานวิจัยนี้ ได้ใช้การบูรณาการแนวทางพัฒนาหลักสูตรสองแนวทาง ซึ่งต่อมาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบกระบวนการวิจัย (research process) ในงานวิจัยนี้อีกด้วย โดยแนวทางที่ 1 คือ การสร้างหลักสูตรของ Tyler ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญที่นานาประเทศ รวมถึงประเทศไทย ใช้เป็นกรอบในการสร้างหลักสูตร โดย Tyler จะใช้แนวทาง Means-Ends approach การสร้างหลักสูตร ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามสำคัญ สี่คำถามได้แก่

1. จุดหมายทางการศึกษาที่สถาบันการศึกษาหรือผู้พัฒนาหลักสูตรต้องการคืออะไร
2. ประสบการณ์ที่คาดหวังให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ คือประสบการณ์แบบใด
3. การจัดประสบการณ์ทางการศึกษา วิธีใดจะทำให้เกิดการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
4. การประเมินผลของประสบการณ์การศึกษาดังกล่าว จะต้องทำอย่างไร (Tyler, 1949)

โดย Tyler จะพัฒนาหลักสูตรบนพื้นฐานข้อมูลพื้นฐาน ในด้านของ สังคม ผู้เรียน และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ต่อมา ได้มีบทบาทมากในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาในหลายประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศไทยการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler หรือ Tyler's Model จะมีองค์ประกอบสำคัญคือ

- 1.การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- 2.การกำหนดผลการเรียนรู้ หรือรูปแบบประสบการณ์ที่ผู้เรียนหรือผู้อบรมจะได้รับ
- 3.กำหนดโครงสร้างเนื้อหาในการเรียนรู้
- 4.กำหนดวิธีการเรียนรู้
- 5.กำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้

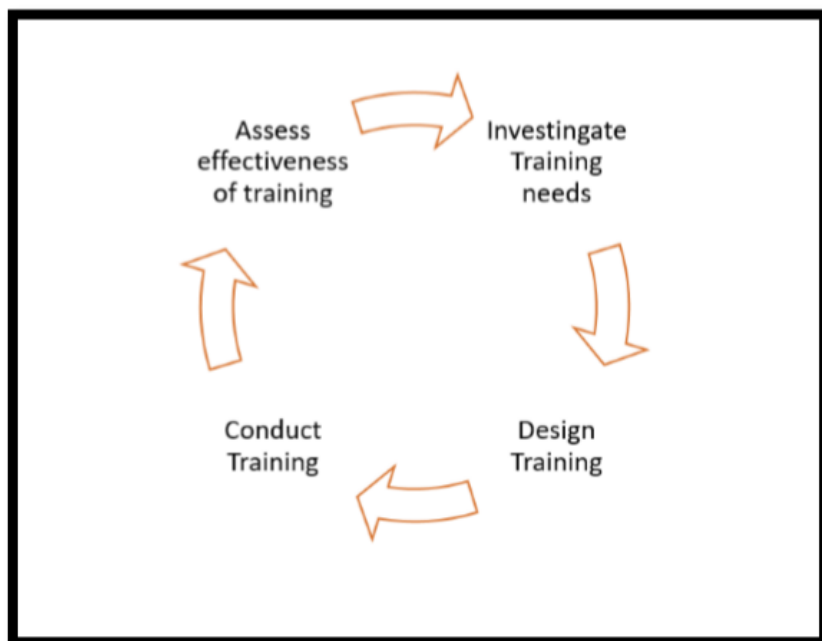
รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรอีกแบบหนึ่ง ก็คือ แนวคิด Grass Roots Approach หรือการสร้างหลักสูตรแบบมีส่วนร่วมโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตรนั้น ๆ เป็นแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หลักการนี้นำเสนอโดย Taba (1962) โดยมีขั้นตอนหลักๆ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักสูตร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
3. การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร
4. การจัดลำดับเนื้อหาของหลักสูตร
5. การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน โดยกำหนดวิธีการ
6. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้
7. การประเมินผลและวิธีการประเมินผล

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ ไม่สามารถอาศัยหลักการในการสร้างหลักสูตรแต่เพียงอย่างเดียวได้ เพราะหลักสูตร ที่ใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นหลักสูตรอบรม (Training Curriculum) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากหลักสูตรการศึกษา (Educational curriculum) โดยการอบรมนั้น จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง (specific) ต้องทำนายผลที่จะเกิดได้ (predictable) และมีรูปแบบชัดเจน (uniform) มากกว่าหลักสูตรการศึกษา (Buckley & Caple, 2004, p.7)

กระบวนการในการทำการอบรม (training)

Buckley และ Caple (2004) ได้เสนอระบบของการอบรม ที่จะประกอบด้วย กระบวนการสี่ กระบวนการหลัก ได้แก่ การสำรวจวิเคราะห์ความต้องการในการอบรม, การออกแบบการอบรม, การทำการอบรม, การประเมินศักยภาพของการอบรม



รูป 5 กระบวนการหลักของการอบรม (Training process)

ต่อมา Buckley และ Caple (2004, pp.27-32) ได้เสนอกระบวนการหลักของการอบรม ที่มีรายละเอียดมากขึ้น ถึง 14 ขั้นตอน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการสร้างการอบรมที่ประสบความสำเร็จ โดยกระบวนการทั้ง 14 กระบวนการได้แก่

ตาราง 2 กระบวนการโดยละเอียดของการอบรม

ขั้นตอนการสร้างการอบรม	รายละเอียด
1. ESTABLISH TERMS OF REFERENCE	การวิเคราะห์ประเด็นหรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบการอบรม
2. FURTHER INVESTIGATION	การวิเคราะห์เนื้อหาเพิ่มเติม
3. KNOWLEDGE, SKILLS AND ATTITUDES ANALYSIS (KSA ANALYSIS)	การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องการ
4. ANALYSIS OF THE TARGET POPULATION	การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
5. TRAINING NEEDS AND CONTENT ANALYSIS	การวิเคราะห์เนื้อหาและความต้องการอบรม

ขั้นตอนการสร้างการอบรม	รายละเอียด
6. DEVELOP CRITERION MEASURES	การพัฒนาตัวชี้วัดของการอบรม
7. PREPARE TRAINING OBJECTIVES	การตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย
8. CONSIDER PRINCIPLES OF LEARNING AND MOTIVATION	การพิจารณาหลักการในการเรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจในการอบรม
9. CONSIDER AND SELECT TRAINING METHODS	การพิจารณาและการเลือกวิธีการอบรม
10. DESIGN AND PILOT TRAINING	การออกแบบการอบรม และการอบรมนำร่อง
11. DELIVER THE TRAINING	การอบรมรูปแบบต่าง ๆ
12. INTERNAL VALIDATION	การประเมินการอบรมโดยการวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการอบรม โดยมีสองวิธีการหลัก คือ การทำแบบทดสอบหรือการฝึกปฏิบัติ กับ การประเมินตนเองของผู้เข้าอบรม
13. APPLICATION OF TRAINING	ผู้เข้าอบรมนำความรู้ที่อบรมไปใช้กับงานที่ทำ
14. EXTERNAL MONITORING OF TRAINING	การประเมินการอบรมโดยบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

จะเห็นได้ว่า การสร้างการอบรมนั้น เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอน มีหลักการและรายละเอียด ทุกขั้นตอนมีเป้าหมาย ว่าทำไปเพื่อสิ่งใด ดังนั้น งานวิจัยนี้ได้ประมวลหลักการของ Tyler , Tabla และ Buckley and Caple ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดทั้งหมดนั้นมีความสอดคล้องกัน ซึ่ง หลักการในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวจะต้องบูรณาการความต้องการของผู้ใช้หลักสูตร ซึ่งก็คือธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ในขณะเดียวกัน ด้วยความหลากหลายและซับซ้อนของธุรกิจ จำเป็นที่จะต้องอาศัยความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยนี้จะกำหนดขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1	การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมหลักสูตร การวิเคราะห์เนื้อหา วรรณกรรม หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 2	การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA: Knowledge, Skills, Attitude) ที่ผู้เข้าอบรมต้องการ
ขั้นตอนที่ 3	กำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์หลักสูตร
ขั้นตอนที่ 4	การเลือกสรรและจัดการเนื้อหาหลักสูตร การเลือกวิธีการอบรม การออกแบบการอบรม
ขั้นตอนที่ 5	การอบรมนำร่อง
ขั้นตอนที่ 6	การประเมินการอบรมโดยการวิเคราะห์สัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการอบรม โดยมีสองวิธีการหลัก คือ การทำแบบทดสอบหรือการฝึกปฏิบัติ กับ การประเมินตนเองของผู้เข้าอบรม

สำหรับงานวิจัยนี้ ขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 ได้ยกร่างมาพร้อมกันนี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว อยู่ในระหว่างการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดดูที่ 3) สำหรับขั้นตอนที่ 5 นั้น อยู่ในระหว่างกาหนดวันและเวลาดำเนินการ สำหรับขั้นตอนที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นตอนประเมินผลการอบรมนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและพบว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์การอบรม Buckley และ Caple (2004, p.73) กล่าวว่ารูปแบบการประเมินผลสัมฤทธิ์แตกต่างกันไป โดยเฉพาะในการอบรมเพื่อใหบุคคล (Individual) มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือประเมินผลจากการ Coaching การพัฒนาความเข้าใจทักษะและทัศนคติ ความชำนาญในอาชีพ มักใช้วิธีการประเมินด้วยการสังเกต (observation) เทคนิคการวิพากษ์เหตุการณ์ (incidental critique technique) การทบทวน (review) การมีส่วนร่วม (participation)

2.6 สรุปบทที่ 2

งานวิจัยเรื่องการเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในสามประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยการเรียนรู้ แนวคิดการถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาหลักสูตรการอบรม ซึ่งทั้งสามประเด็นนั้น ได้ก่อร่างเป็นพื้นฐานสำคัญของระเบียบวิธีการวิจัยและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยในงานวิจัยเรื่องนี้นั้นเป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาหลักสูตรการอบรม ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือ Action Research เป็นวิธีวิจัยหลัก ซึ่ง Greenwood และ Leving (2007,p.1) กล่าวว่า Action Research นั้น เป็น Self-consciously, collaborative and democratic (research) strategy ซึ่งเป็นการวิจัยที่นักวิจัยทำงานอย่างใกล้ชิด ทำงานโดยคลุกคลีอยู่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงานวิจัยนั้น แม้ว่างานวิจัยเชิงปฏิบัติการนี้จะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นรูปแบบการวิจัยที่มีภาพลักษณ์ที่ไม่เป็นวิชาการนักหากพิจารณาในเชิงทฤษฎี แต่แท้ที่จริงแล้ววิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัยทางสังคม (social research) ที่ใช้หลักการตามทฤษฎีปฏิบัตินิยม หรือ Pragmatism อันเชื่อมโยงทฤษฎี (theory) และภาคปฏิบัติ หรือ Praxis ไว้ด้วยกันอย่างกลมกลืน (Denzin and Lincoln, 2011, p.29) โดยจุดเด่นของงานวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้น คือการผสมผสานประโยชน์ของงานวิจัยในเชิงวิชาการ กับในเชิงพาณิชย์หรืออุตสาหกรรม ที่ต้องการการนำไปใช้จริง

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ จะผสมผสานเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพต่าง ๆ และจะนำมาประยุกต์เพื่อสร้างหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย โดยปรับให้เข้ากับ หลักการของการสร้างหลักสูตรแบบ Tyler (1949) ซึ่งมักศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา เป็น Means-Ended approach ประยุกต์กับหลักการสร้างหลักสูตรแบบ Grassroot โดย Taba (1962) ซึ่งมาจากความต้องการของผู้เรียน หรือผู้ใช้หลักสูตรเป็นหลัก รวมถึงแนวคิดเรื่องการอบรมของ Buckley and Caple (2004) ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในเนื้อหาต่อไป

3.1.2 การออกแบบการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ออกแบบให้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการอบรมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ขั้นตอนการออกแบบการอบรม เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการและพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนนั้น ดังที่ได้อภิปรายไว้ในบทที่ 2 มีขั้นตอนทั้งสิ้น 6 ขั้นตอนด้วยกัน ซึ่งในบทที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ลงมือทำการวิเคราะห์และปฏิบัติในขั้นตอนที่ 1 – 4 โดยมีรายละเอียดการพัฒนาเครื่องมือดังนี้

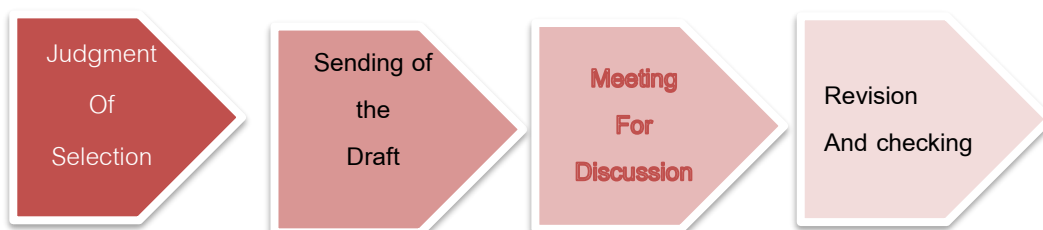
ตาราง 4 ขั้นตอนการออกแบบการอบรม

ขั้นตอนที่ 1	การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตร การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมหลักสูตร การวิเคราะห์เนื้อหา วรรณกรรม หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง: การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ผลการวิจัยเชิงประจักษ์จากโครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ พบว่า ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ และผู้มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าว ต้องการถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย แก่พนักงานของตน โดยมีความต้องการที่จะนำเอาผลการวิจัยมาถ่ายทอดแก่บุคลากร
ขั้นตอนที่ 2	การวิเคราะห์ Knowledge, Skills และ Attitude ที่ผู้เข้าอบรมต้องการ: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ และผู้มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ต้องมีความรู้ด้านสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย มีทักษะในการออกแบบการถ่ายทอด และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างคุณูปการการบริการด้วยค่านิยมวัฒนธรรมแบบไทย
ขั้นตอนที่ 3	กำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์หลักสูตร: หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสถานภาพขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีความโดดเด่นในการให้บริการ ซึ่งเพิ่มความสามารถของประเทศไทยในการเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว
ขั้นตอนที่ 4	การเลือกสรรและจัดการเนื้อหาหลักสูตร การเลือกวิธีการอบรม การออกแบบการอบรม: ใช้หลักการการถ่ายทอดความรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing

	การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่าง ๆ Learning through prohibitions และ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts ซึ่งจะปรากฏในรูปแบบของหลักสูตรอบรม ในข้อ 3.3 บทที่ 3
--	--

ขั้นตอนที่ 2 การวิพากษ์เนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มเป้าหมายซึ่งก็คือ Expert in the field หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ในการจัดการ หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ ที่สามารถให้ความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอด สมรรถนะแก่บุคลากรในองค์กรจะร่วมให้ความเห็นกับร่างหลักสูตร



รูป 6 กระบวนการส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์หลักสูตร

ในขั้นตอนที่ 1 เมื่อเนื้อหาร่างของหลักสูตร ได้ร่างมาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ร่างได้ดังกล่าวได้ถูกส่งไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้อ่าน อนึ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิจะได้รับร่างหลักสูตรก่อนการประชุมอย่างน้อย 1-2 เดือน ผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกร้องขอให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นตามแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler) ซึ่งต้องการความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญใน 3 ประเด็นได้แก่

1. ความเหมาะสมจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
2. ความเหมาะสมวิธีการอบรมเพื่อสร้างผู้สอนหรือนักบริหารงานบุคคลให้สามารถไปถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยได้
3. ความเหมาะสมของการประเมินผล ทั้งวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมและการประเมินผลหลักสูตร

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกร้องขอให้เตรียมความเห็นต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหลักการทำ Future Research โดยแบ่งเป็นภาพแห่งอนาคต 3 ลักษณะ คือ

- 1) ภาพแห่งอนาคตเมื่อมองโลกในแง่ดี (Optimistic-Realistic Scenario) ได้แก่ สิ่งที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี ต้องการให้เกิดขึ้น หรือกระทำให้ขึ้นในหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย
- 2) ภาพแห่งอนาคตเมื่อมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) ได้แก่ สิ่งที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งควรระวัง และอาจต้องพิจารณาหรือหาทางป้องกัน ในหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย
- 3) ภาพแห่งอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) ได้แก่ สิ่งที่คุณผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ และเหมาะสมที่สุดกับหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในขณะนี้

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะนัดหมายวันประชุม เพื่อหาวันและเวลาที่เหมาะสมแก่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน พร้อมร่างหลักสูตรที่แก้ไขแล้วส่งไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิรับฟัง เพื่อขอผลสะท้อนกลับ โดยขอให้ทรงคุณวุฒิ ทบทวน ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไข คำให้สัมภาษณ์เพื่อความเที่ยงตรงของข้อมูล และเพื่อจริยธรรมในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ในที่นี้ ก็คือขั้นตอน ที่ 5 ที่เป็นขั้นตอนการพัฒนาและออกแบบการอบรม (ดูข้อ 2.4 ในบทที่ 2) โดยขั้นตอนนี้จะเป็นการทดลองปฏิบัติ และมีการการพัฒนาหลักสูตรด้วยการออกแบบการทดลอง (experimental design) ซึ่งในที่นี้ ก็คือ การอบรมนำร่อง หรือ Trial program ซึ่งในระหว่างการอบรม จะมีการทดสอบความรู้ผู้เข้าอบรมและการประเมินหลักสูตรการอบรม ด้วยวิธีสังเกตและทบทวน

Observation and review โดยตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ และการสะท้อนกลับ (reflection) จากตัวแทนของผู้เข้าอบรมในหลักสูตรนาร่อง ซึ่งเป็นหลักการที่ได้อภิปรายไว้ในบทที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ศักยภาพการอบรม และการนำเสนอผลการทดสอบการอบรมนาร่อง

การวิเคราะห์ศักยภาพการอบรม มีสองวิธีการหลัก คือ

- 1) การวิเคราะห์ความรู้ที่ผู้เข้าอบรมได้รับ ซึ่งจะสะท้อนถึงศักยภาพการอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 1.การให้ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบ โดยใช้คำถามปลายเปิด (open ended question)
 - 2.การวิเคราะห์การฝึกปฏิบัติ โดยใช้ผู้สังเกตการณ์แบบการทำเครื่องหมายแสดงการเรียนรู้ (marking schedule form) ซึ่งใช้ในการสังเกตการณ์ทำกิจกรรมและการนำเสนอโครงการจำลอง
 - 3.การสะท้อนกลับ (reflection) ด้วยวาจา (oral presentation)
- 2) การวิเคราะห์ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 1.ผู้วิจัยจัดทำ Report note หรือรายงานการอบรม เพื่อรวบรวมข้อสังเกตเพื่อประเมินการอบรม
 - 2.การประเมินความเหมาะสมโดยตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ร่วมเข้าสังเกตการณ์
 - 3.การประเมินโดยผู้เข้าอบรม

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ดังที่ได้ระบุไว้ในบทที่ 1 กลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้มีสองกลุ่มด้วยกัน ได้แก่

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้มีประสบการณ์ในการจัดหลักสูตรหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นผู้มีความสามารถที่จะวิพากษ์และพัฒนาหลักสูตรได้ โดยในตอนแรกที่พัฒนาข้อเสนองานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดว่า ผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องมีประสบการณ์การจัดการหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 15-30 ปี หรือได้รับการยอมรับเป็นอย่างสูง จำนวน 5 คน ซึ่งต่อมานักวิจัยได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน ว่าควรเพิ่มจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการออกแบบหลักสูตรการอบรม และเชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการพัฒนาการท่องเที่ยว ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมวิพากษ์หลักสูตรนี้มีมากขึ้น ดังต่อไปนี้

2) ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการเอง หรือว่าเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งกลุ่มนี้ จะเป็นผู้เข้ารับการอบรมนำร่อง โดยงานวิจัยจะสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผสานไปกับ สุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอล หรือลูกโซ่ จำนวน 30 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็นสองประเภท ประเภทแรก ก็คือ

1) โครงร่างหลักสูตรอบรมผู้สอน ซึ่งเป็นเครื่องมือทดลอง เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการพัฒนาการอบรม (Training development) ซึ่งมีสองร่างด้วยกัน ได้แก่ ร่างหลักสูตรสำหรับขอรับการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาคผนวก ก.) และร่างหลักสูตรที่ใช้ในการทดลองโครงการอบรมระหว่างวันที่ 21 – 23 กันยายน พศ. 2561 (ภาคผนวก ข.)

2) เครื่องมือในการพัฒนาหลักสูตร ที่รวบรวมความเห็นจากทั้งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมโครงการนำร่อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 เครื่องมือการวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

ประกอบด้วย เครื่องมือดังต่อไปนี้

3.3.1.1 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อโครงร่างหลักสูตร

กรอบในการระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒินี้ ทำในสองระยะด้วยกัน ระยะที่หนึ่ง คือ การระดมความคิดเห็นก่อนการอบรม และการระดมความคิดเห็นในขณะที่ผู้วิจัยได้จัดการอบรมนำร่อง เครื่องมือในการสัมภาษณ์ มีวิธีการในการพัฒนาดังนี้

- 1.การสร้างแบบสัมภาษณ์ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรในด้านความเหมาะสมจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ในด้านวิธีการอบรมเพื่อสร้างผู้สอน และในด้านการประเมินผลการวัดผลต่าง ๆ
- 2.นำแบบสัมภาษณ์เสนอต่อที่ปรึกษาโครงการวิจัยเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม นำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์ และ
3. วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ไปปรับปรุงร่างหลักสูตร

กรอบในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจะมีกรอบคำถามโดยกว้าง ดังนี้

ตาราง 5 กรอบคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นคำถาม	ความเห็นที่ต้องการ
หลักสูตรและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง	ความเหมาะสมของหลักสูตรและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
วิธีการอบรม	วิธีการอบรม 5 หลักการในหลักสูตร มีความเหมาะสมหรือไม่ และการบูรณาการวิธีการอบรม สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักสูตรหรือไม่
หัวข้อการอบรม	ความเหมาะสมของหัวข้อการอบรม และการเรียงลำดับการอบรม
ภาพในอนาคตเชิงบวก	ผู้ทรงคุณวุฒิต้องการให้เกิดสิ่งใด หรือการกระทำใด ในหลักสูตรนี้ (ที่ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี)
ภาพในอนาคตเชิงลบ	ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่า สิ่งใดเป็นสิ่งที่ควรระวัง หรืออาจต้องหาทางป้องกันในการอบรมหลักสูตรนี้
ภาพในอนาคตเชิงโอกาส หรือความเป็นไปได้	สิ่งใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งที่ทำได้และเหมาะสมที่สุดกับหลักสูตร

3.3.1.2 การสอบถามความคิดเห็นด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ

เครื่องมือในการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นส่วนหนึ่งในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1) แบบประเมินด้านความเหมาะสมของร่างหลักสูตรโดยมีวิธีการในการพัฒนา คือ

1. สร้างแบบประเมินด้านความเหมาะสม โดยการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Numerical Rating Scale) โดยแบ่ง เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ (Likert Scale)
2. นำแบบประเมินด้านความเหมาะสมของร่างหลักสูตรที่สร้างขึ้นเสนอปรึกษาโครงการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา ความกระชับชัดเจนและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ
3. นำแบบประเมินด้านความเหมาะสมของร่างหลักสูตรเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความคิดเห็นด้านความเหมาะสม
4. วิเคราะห์ผลความคิดเห็นด้วยค่าเฉลี่ยทางสถิติ

2) แบบประเมินด้านความสอดคล้องของร่างหลักสูตร โดยมีวิธีการในการพัฒนา คือ

1. สร้างแบบประเมินด้านความสอดคล้อง โดยการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Numerical Rating Scale) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ
2. นำแบบประเมินด้านความสอดคล้องของร่างหลักสูตรที่สร้างขึ้นเสนอปรึกษาโครงการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา ความกระชับชัดเจนและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ
3. นำแบบประเมินด้านความสอดคล้องของร่างหลักสูตรเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความคิดเห็นด้านความสอดคล้อง
4. วิเคราะห์ผลความคิดเห็นพิจารณาความสอดคล้องด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนี (Index of Consistency: IOC)

3) แบบประเมินด้านความสอดคล้องของสาระและวิธีการในแต่ละหัวข้อการเรียนรู้ โดยมีวิธีการในการพัฒนา คือ

1. สร้างแบบประเมินด้านความสอดคล้อง โดยการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Numerical Rating Scale) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ
2. นำแบบประเมินด้านความสอดคล้องของหัวข้อการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นเสนอปรึกษาโครงการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของภาษา ความกระชับชัดเจนและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่าง ๆ
3. นำแบบประเมินด้านความสอดคล้องของหัวข้อการเรียนรู้เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความคิดเห็นด้านความสอดคล้อง
4. วิเคราะห์ผลความคิดเห็นพิจารณาความสอดคล้องด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนี (Index of Consistency: IOC)

3.3.2 เครื่องมือการวิจัยสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ

เครื่องมือการวิจัยในโครงการ มีดังต่อไปนี้

3.3.2.1 การสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด (open ended question)

ตาราง 6 คำถามสัมภาษณ์เรื่องผลการเรียนรู้

ประเด็นคำถามปลายเปิด	ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
ความสามารถต่อการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ของพนักงานบริการ/บุคลากรในองค์กร	ผู้เข้าอบรมมีความเห็นว่า โครงการอบรมทำให้เห็นแนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ของพนักงานบริการ/บุคลากรในองค์กร
ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยและวิธีการถ่ายทอดมาสู่การพัฒนาโครงการสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ/บุคลากรในองค์กรของตน	ผู้เข้าอบรมมีความเห็นว่า โครงการอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยและวิธีการถ่ายทอดมาสู่การพัฒนาโครงการสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ/บุคลากรในองค์กรของตน

3.3.2.2 การสะท้อนกลับ (reflection) ด้วยวาจา (oral presentation) โดยผู้เข้าอบรมในหัวข้อสรุปผลการสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

ตาราง 7 วิธีการขอผลสะท้อนกลับ

ประเด็นการสะท้อนกลับ	รูปแบบของการขอผลการสะท้อนกลับ
ผลการเรียนรู้ที่ท่านได้จากการเข้าอบรม	คณะวิทยากรร้องขอให้ผู้เข้าอบรมนำเสนอ One Good Thing ของการอบรมครั้งนี้ เมื่อครบทุกคน คณะวิทยากรวิเคราะห์ธีมของ One Good Thing และนำเสนอแก่ผู้เข้าอบรม

3.3.2.3 การวิเคราะห์การฝึกปฏิบัติ โดยใช้ผู้สังเกตการณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิ/คณะวิทยากรแบบการทำเครื่องหมายแสดงการเรียนรู้ (marking schedule form)

วิธีการนี้จะใช้ในการสังเกตการณ์ทำกิจกรรมและการนำเสนอโครงการจำลอง มีรูปแบบของแบบการสังเกตการณ์ดังนี้

ตาราง 8 ตารางสังเกตการเรียนรู้ผู้เข้าอบรม

ผู้เข้าอบรม	ผลการเรียนรู้	ผลการสังเกต
นาย A	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในเนื้อหา สมรรถนะจิตบริการแบบไทย	☐ มีความเข้าใจดีมาก ☐ มีความเข้าใจดี ☐ มีความเข้าใจปานกลาง ต้องการ การอภิปรายเพิ่มเติมจากวิทยากร
	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวิธีการ ถ่ายทอดสมรรถนะในระดับและ รูปแบบต่าง ๆ	☐ มีความเข้าใจดีมาก ☐ มีความเข้าใจดี ☐ มีความเข้าใจปานกลาง ต้องการ การอภิปรายเพิ่มเติมจากวิทยากร
	ผลการเรียนรู้ด้านจิตวิเคราะห์ สามารถวิเคราะห์องค์กรและกลุ่ม ตัวอย่างที่ต้องได้รับการถ่ายทอด สมรรถนะ	☐ มีความสามารถในการวิเคราะห์ดี มาก ☐ มีความสามารถในการวิเคราะห์ดี ☐ มีความสามารถในการวิเคราะห์ ปานกลาง ต้องการการอภิปราย เพิ่มเติมจากวิทยากร
	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ สามารถประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้ และการถ่ายทอดสมรรถนะเพื่อ กำหนดโครงการพัฒนาและ ถ่ายทอดสมรรถนะที่เหมาะสมกับ องค์กร/บุคลากร	☐ มีความสามารถในการประยุกต์ดี มาก ☐ มีความสามารถในการประยุกต์ดี ☐ มีความสามารถในการประยุกต์ ปานกลาง ต้องการการอภิปราย เพิ่มเติมจากวิทยากร
	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ทัศนคติที่ดี มีความต้องการที่จะนำ ความรู้ที่ได้จากการอบรมไปพัฒนา/	☐ มีทัศนคติและความต้องการที่ดี มาก ☐ มีทัศนคติดี

ถ่ายทอดสมรรถนะแก่พนักงาน ☐ ประเมินไม่ได้ อาจต้องการการ
บริการ/บุคลากรในองค์กร อภิปรายเพิ่มเติมจากวิทยากร

3.3.2.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรม โดยวิธีอื่น ๆ ดังรายละเอียดดังนี้

- 1.ผู้วิจัยจัดทำ Report note หรือรายงานการอบรม เพื่อรวบรวมข้อสังเกตเพื่อประเมินการอบรม
รูปแบบของ Report note
- 2.การประเมินความเหมาะสมโดยตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ร่วมเข้าสังเกตการณ์โดยประเมินเป็น
การให้คำวิพากษ์ด้วยวาจา (Oral review) หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำไปบันทึกรวมกับ Report Note
- 3.การประเมินโดยผู้เข้าอบรม Before - After Action Survey โดยแบ่งออกเป็น การประเมิน
ความรู้ความเข้าใจหลังการอบรม และประสิทธิภาพในการอบรมเป็นรายหัวข้อ

1) แบบประเมินความรู้ความเข้าใจก่อนการอบรม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูล และความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาตอบตามที่กรอกไปในแบบสอบถามก่อนการอบรม)

ชื่อ.....นามสกุล.....

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง อายุ.....ปี
2. สถานะทางอาชีพของท่าน
หน่วยงานของท่าน คือ
ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน คือ
ท่านทำงานในตำแหน่งนี้มาเป็นเวลา.....ปี
3. วัตถุประสงค์หลักของท่านในการมาเข้าร่วมอบรม คือ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ
☐ เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้สอนงาน/นักบริหารงานบุคคล
☐ เพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทย
☐ เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเสริมสร้างสมรรถนะแก่พนักงาน

☐ อื่น ๆ โปรดระบุ

4. ท่านทราบข่าวการอบรมนี้มาจากที่ใด

☐ หน่วยงานของท่าน

☐ หนังสือเชิญ

☐ สื่อออนไลน์

☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ท่านเห็นด้วยกับประโยคต่อไปนี้ ในระดับใด

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = พอใช้ได้

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าใจว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่าง ทักษะ ทักษะ ความรู้ และค่านิยมวัฒนธรรมไทย					
2. ท่านเข้าใจหลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยว่ามีทั้งการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง					
3. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า จิตบริการแบบไทย					
4. ท่านเห็นความสำคัญของจิตบริการแบบไทย ว่าส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ					
5. ท่านเข้าใจหลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย					
6. ท่านเข้าใจว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทยมีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี					
7. ท่านคิดว่า หลังการอบรมท่านจะสามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ					

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
8. ท่านต้องการให้ผู้จัดโครงการทำโครงการเช่นนี้ และขยายผลการอบรมให้ทั่วประเทศ					
9. ท่านคิดว่า องค์กรที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ต่างกัน					
10. ท่านคิดว่า พนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 โปรดระบุสิ่งที่คาดหวังมากที่สุดจากโครงการ

สิ่งที่ท่านคาดหวัง

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

3.2 กรุณาเสนอแนะประเด็นอื่น ๆ ที่ท่านต้องการให้คณะวิทยากรและสกว.

จัดอบรมพัฒนาศักยภาพด้านการบริการ ได้แก่

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

2.แบบประเมินความรู้ความเข้าใจหลังการอบรม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูล และความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาตอบตามที่กรอกไปในแบบสอบถามก่อนการอบรม)

ชื่อ.....นามสกุล.....

ท่านเห็นด้วยกับประโยคต่อไปนี้ ในระดับใด

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = พอใช้ได้

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าใจว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่างทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และค่านิยมวัฒนธรรมไทย					
2.ท่านเข้าใจหลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยว่ามีทั้งการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง					
3.ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า จิตบริการแบบไทย					
4.ท่านเห็นความสำคัญของจิตบริการแบบไทย ว่าส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ					
5.ท่านเข้าใจหลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย					
6.ท่านเข้าใจว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย มีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี					
7.ท่านคิดว่า หลังการอบรมท่านจะสามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ					

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
8.ท่านต้องการให้ผู้จัดโครงการทำโครงการเช่นนี้ และขยายผลการอบรมให้ทั่วประเทศ					
9.ท่านคิดว่า องค์กรที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ต่างกัน					
10.ท่านคิดว่าพนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน					

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 โปรดระบุสิ่งที่ท่านประทับใจและต้องการให้แก้ไขในการอบรม

สิ่งที่ท่านประทับใจ

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

สิ่งที่ท่านคิดว่าต้องการอยากให้หลักสูตรได้เพิ่มเติมหรือปรับเนื้อหา

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

3.2 กรุณาเสนอแนะประเด็นอื่น ๆ ที่ท่านต้องการให้คณะวิทยากรและสกว.

จัดอบรมพัฒนาศักยภาพด้านการบริการ ได้แก่

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

3.4 สรุปบทที่ 3

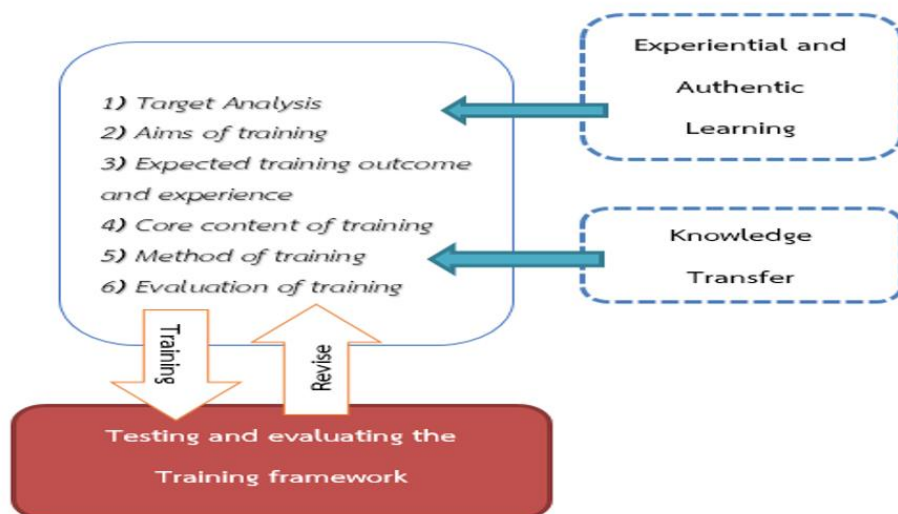
บทที่ 3 นี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการและขั้นตอนการวิจัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ที่นำเอาหลักการการพัฒนารอบรม มาเป็นเครื่องมือหลักในการทำการวิจัย กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เข้าอบรมนำร่อง การอบรมนำร่องจะถูกประเมินผล ก่อน ระหว่างและหลังการอบรม ด้วยตัวชี้วัดหลายรูปแบบ การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรตามคำแนะนำและผลจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มาเป็นร่างหลักสูตรและตารางการอบรม และนำไปประกาศเพื่อรับสมัครกลุ่มตัวอย่าง มาเป็นกลุ่มผู้ทดลองใช้และประเมินประสิทธิภาพหลักสูตร ได้แก่ ผู้ที่รับผิดชอบหรือมีหน้าที่ในการดูแล พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ธุรกิจบริการสุขภาพ และธุรกิจนำเที่ยว จำนวน 20 คน มีการจัดโครงการตามกำหนดการ และมีการประเมินผลหลักสูตรตามที่ได้พัฒนาเครื่องมือการวิจัยไว้ ผลที่ได้ จะนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

4.1 ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

จากเนื้อหาในบทที่ 3 ผู้วิจัยได้พัฒนาโครงร่างหลักสูตรอบรม ภายใต้ชื่อ โครงการเชิงประสบการณ์ เพื่อพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ซึ่งเป็นเครื่องมือของการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ที่มีประสิทธิภาพ และมีผลในวงกว้าง (Impact) ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ ศึกษาและพัฒนาคู่มือเพื่อใช้ควบคู่ไปกับโครงร่างหลักสูตรอบรม โดยคู่มือดังกล่าวนี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการอบรม กับหลักทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้น คู่มือหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย คือกรอบแนวคิดที่จะใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบและประเมินผลประสิทธิภาพของหลักสูตร รวมถึงส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดระดับความเหมาะสมและสอดคล้องของหลักสูตรอีกด้วย



รูป 7 ส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการทดสอบและประเมินผลหลักสูตร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนหรือผู้มีบทบาทในการพัฒนาพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและบริการ Kirkpatrick, D. และ Kirkpatrick, J. (1975) ได้เสนอแนวทางในการสร้างการอบรมที่มีประสิทธิภาพตามกรอบตัวชี้วัดประสิทธิภาพการอบรมระดับมาตรฐาน ไว้สิบประเด็นด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม (Determining Needs)

ขั้นตอนที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม (Setting Objectives)

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหา (Determining Subject Content)

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกผู้เข้าอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตารางการอบรม/โครงการที่ดีที่สุด (Determining best schedule)

ขั้นตอนที่ 6 การเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรมที่เหมาะสม (Selecting appropriate facilities)

ขั้นตอนที่ 7 การเลือกวิทยากรที่เหมาะสม (Selecting appropriate instructors)

ขั้นตอนที่ 8 การเลือกและจัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนด้านวิทัศน์และภาพประกอบ (Selecting and preparing audiovisual aids)

ขั้นตอนที่ 9 การประสานงานโครงการ (Coordinating the program)

ขั้นตอนที่ 10 การประเมินโครงการ (Evaluation the program)

ผลของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน พร้อมถอดบทเรียนดังต่อไปนี้

4.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม (Determining Needs)

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนที่เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลักสูตรการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมหลักสูตร การวิเคราะห์เนื้อหา วรรณกรรม หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อได้เปรียบ (advantage) หนึ่งของงานวิจัยนี้ ก็คือ ผลการวิเคราะห์เนื้อหา จากงานวิจัยก่อนหน้านี้ของคณะนักวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

และการบริการ ซึ่งเป็นการทำงานสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย การปรึกษา ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ และผู้มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าวที่หลากหลาย ทำให้เห็นปัญหาอุปสรรคในการสร้างพนักงาน หรือการคิดค้นกิจกรรมในการพัฒนาการให้บริการ นอกจากนี้ นักวิจัยได้สัมภาษณ์และประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากรในการพัฒนาหลักสูตร รวมถึงผู้ที่เป็กลุ่มเป้าหมายของหลักสูตร มีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก ที่ระบุว่า ต้องการถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย แก่พนักงานของตน โดยมีความต้องการที่จะนำเอาผลการวิจัยดังกล่าว มาถ่ายทอดแก่บุคลากร โดยการเรียนรู้ เพื่อจะเป็นผู้ถ่ายทอดแก่พนักงานนั้น ต้องการหลักสูตรที่สอนให้ตนเป็นนักคิดวิเคราะห์ และออกแบบวิธีการในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานได้ จึงนำมาสู่การพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว ที่ได้ผ่านกระบวนการวิพากษ์เบื้องต้นจากผู้ทรงคุณวุฒิดังปรากฏในบทที่ 3

4.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม (Setting Objectives) และ ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหา (Determining Subject Content)

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาพอสมควร ประมาณหกเดือนหลังจากที่ได้สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 1 มาตั้งเป็นวัตถุประสงค์การอบรม และออกแบบหัวข้อและเนื้อหาของการอบรม หลังจากนั้น ได้เสนอให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) วิพากษ์ในระยะรายงานความก้าวหน้าหกเดือน

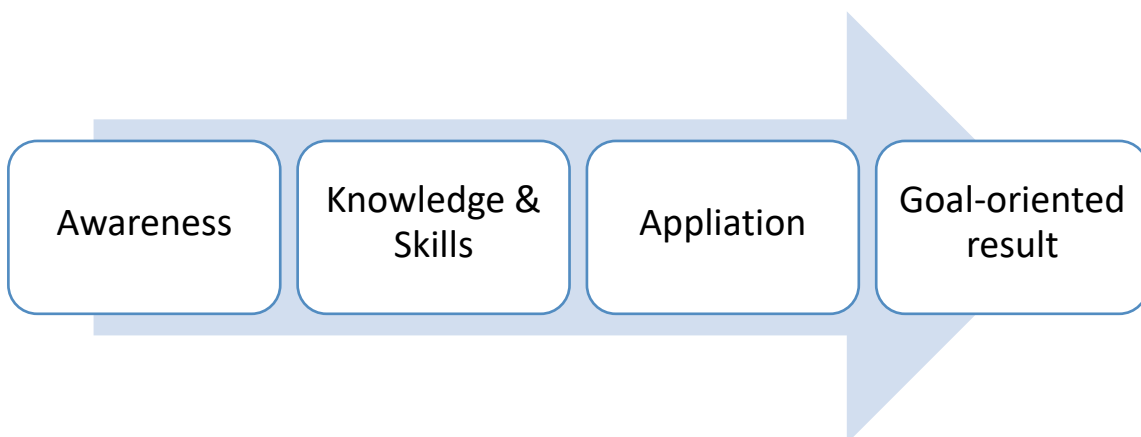
โดยภาพรวมแล้ว หลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความตระหนัก (awareness) ความรู้และความเข้าใจ (knowledge and understanding) และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และประยุกต์ใช้ (analytical thinking and application) โดยสามารถถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์และสถานภาพขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรในอุตสาหกรรมดังกล่าวมีความโดดเด่นในการให้บริการ ซึ่งเพิ่มความสามารถของประเทศไทยในการเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว

ผู้วิจัยจึงได้ตั้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์หลักสูตร

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์โครงการ มีลักษณะเป็นกระบวนการ เริ่มจากความตระหนัก (Awareness) ไปสู่การให้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และการนำไปใช้ (Application) รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการไทยแก่องค์ของตน (Goal-oriented result)



รูป 8 เป้าหมายในการออกแบบผลการเรียนรู้ในโครงการ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ รวบรวม เรียบเรียงเนื้อหาในการจัดโครงการ โดยจะกระจายหลักการถ่ายทอดความรู้ 5 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing คือการลงมือทำ คิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง
2. การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange คือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองกับผู้อื่น

- 3.การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department คือการเรียนรู้กับองค์กรอื่น หรือหน่วยงานอื่น ที่มีการปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน
- 4.การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่าง ๆ Learning through prohibitions และ
- 5.การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts

โดยกรอบแนวคิดของหลักสูตรคือ ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ผสมผสานการเรียนรู้สองส่วน ทั้งจากการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายจากในห้องอบรม (Concrete experience) และนอกสถานที่ในสภาพจริง (On site experience) เน้นวิเคราะห์และสรุปความรู้รวบยอด (Abstract conceptualization) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflective observation) และประเมินผลโครงการจากการประยุกต์ใช้ความรู้ (Active Experimentation) ของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสี่ข้อได้รับการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยหลักการหลักสูตร **THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM** ได้ถูกออกแบบให้มีความโดดเด่น ดังนี้

- 1) เนื้อหาของโครงการอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ข้อมูลจริง จากวิทยากรผู้คร่ำหวอดในการสร้างคนบริการด้วยแนวคิดค่านิยมวัฒนธรรมไทย (Empirical based program by Experts in the fields)
- 2) รูปแบบการถ่ายทอดและสร้างการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ตามติดแนวคิด ชีวิตต้นแบบนักบริหารงานบุคคลที่มีความเข้าใจในแนวคิดจิตบริการไทย (Experiential based program by Job Shadow Technique)
- 3) ริเริ่ม คิดวิเคราะห์และออกแบบโครงการ Thai Hospitality HRM Project ในระหว่างการอบรม พร้อมนำไปปรับใช้ในองค์กร/หน่วยงานได้จริง (Hands on activity by pilot project initiation)
- 4) คณะวิทยากรให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน และติดตามให้คำแนะนำโครงการนำร่อง THAI HOSPITALITY HRM PROJECT (Evidence based follow up by the mentor team)

4.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหา (Determining Subject Content)

กระบวนการในการเลือกสรรหัวข้อและเนื้อหานั้นผู้วิจัยได้พัฒนามาโดยตลอด โดยพัฒนาจากการวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดฉบับเต็มอยู่ในภาคผนวก ก และ ภาคผนวก ข เนื้อหาต่อไปนี้เป็นเนื้อหาของหลักสูตรที่ได้ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าอบรมนำร่อง

กลุ่มหน่วยเรียนรู้ที่ 1 MODULE 1 RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE

วิธีการถ่ายทอดหลัก

การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange

การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department

การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts

หัวข้อที่1 จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม

คำอธิบาย

สถานการณ์ปัจจุบันของและสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพล ที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยต้องพิจารณาว่าจะขู่อัตลักษณ์จิตบริการไทยมาใช้เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างได้อย่างไร

หัวข้อที่ 2 From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย

คำอธิบาย

ความสำคัญของจิตบริการไทย แนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างให้พนักงานของเรามีจิตบริการแบบไทย มีการประยุกต์นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคนด้วย

หัวข้อที่ 3 การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning

คำอธิบาย

ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ รูปแบบการสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กรณีศึกษาที่หลากหลายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริการ

หัวข้อที่ 4 Sharing Moments: ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย

คำอธิบาย

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล สถานการณ์ในองค์กรหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยผู้เข้าร่วมโครงการ

หัวข้อที่ 5 Introducing Thai Hospitality Competencyสมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่างไทย

คำอธิบาย

สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรชั้นนำด้านการท่องเที่ยวและการบริการ การนำเสนอวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย 5 ประการ

กลุ่มหน่วยเรียนรู้ที่ 2 MODULE 2 JOB SHADOW

วิธีการหลักของ MODULE:

การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing

การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange

การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department

การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่าง ๆ Learning through prohibitions และ

การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts

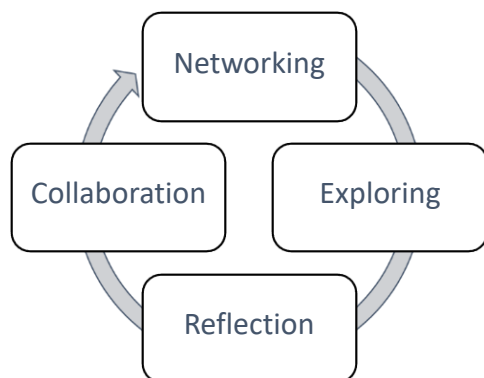
ร่วมด้วยกลยุทธ์ Job Shadowing / Mind mapping/ Networking

หัวข้อที่ 1 สัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

คำอธิบาย

การเรียนรู้นอกสถานที่ และทำ Job Shadow ที่เน้น “การเรียนรู้” และ “การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” จาก “ต้นแบบ” ในระยะเวลาที่สั้น พอเหมาะสมควรแก่การเรียนรู้ภาพรวมยาว การรับและถ่ายทอดข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ หรือ Burst Interaction โดยต้นแบบจะอธิบายให้ผู้เรียนรู้ฟังถึงทักษะและความรู้ที่

ตนมี และจะให้ผู้เรียนรู้สะท้อนว่าได้เรียนรู้สิ่งใด โดยรูปด้านล่างแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง Job Shadow



รูป 9 หลักการ JOB SHADOW

หัวข้อที่ 2 ถอดบทเรียนการเรียนรู้ จากการสัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ
คำอธิบาย

การสะท้อนการเรียนรู้หลังจากการทำ Job Shadow โดยเนื้อหาการสะท้อนกลับครอบคลุม ความคาดหวัง การเรียนรู้ ความประทับใจ การนำไปประยุกต์ต่อยอดและพัฒนาทักษะหรือโครงการ

กลุ่มหน่วยเรียนรู้ที่ 3

MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY

วิธีการหลักของ MODULE:

การเรียนรู้ผ่านการกระทำ Learning by doing

การเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยน Learning through exchange

การเรียนรู้จากองค์กรอื่น/ หน่วยงานอื่น ๆ Learning from other organization/department

การเรียนรู้ผ่านบทเรียนที่ผิดพลาดหรือข้อห้ามต่าง ๆ Learning through prohibitions และ

การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ Learning from experts

ร่วมด้วยกลยุทธ์ การทำโครงการจำลอง PILOT PROJECT

หัวข้อที่ 1 Creating THAI hospitality with strategic HR Tools

การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการไทย

หัวข้อที่ 2 หลักการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

คำอธิบาย

หลักการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโครงการ หลักการวางระยะเวลาและกิจกรรม หลักการกำหนดผลการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้
การปฏิบัติ: การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

หัวข้อที่ 3 การจัดทำโครงการจำลอง (Training solution / Non-training solution)

คำอธิบาย

การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการอบรม/วิธีการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าอบรม
การนำเสนอแนวคิดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย ได้แก่ กิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการ

หัวข้อที่ 4 สรุปผลสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

คำอธิบาย

ผู้เข้าอบรมสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้รับ แลกเปลี่ยนกับผู้เข้าอบรมอื่น ๆ และแลกเปลี่ยนกับผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ เนื้อหาในการอบรมนั้น ได้เรียบเรียงและส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์ รวมถึงพัฒนาเป็นคู่มือให้กับคณะวิทยากรและคณะทำงานอีกด้วย

4.1.4 ขั้นตอนที่ 4 การเลือกผู้เข้าอบรม

ผู้เข้าอบรม ในโครงการนำร่องนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรด้วย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ผู้วิจัยได้ประกาศรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการ โดยกำหนดจำนวนรับไว้ที่ 20 คน จาก 20 องค์กร โดยกลุ่มเป้าหมายจะมาจากธุรกิจในอุตสาหกรรมการ

ท่องเที่ยวและบริการ เปิดรับสมัครตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2561 ถึงวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2561 (หรือประมาณสองสัปดาห์)

โดยการคัดเลือกผู้เข้าบรมนั้น จะใช้ระบบ OPEN APPLICATION และมีเกณฑ์ในการเลือกคือ

1. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งระดับสูง ที่รับผิดชอบด้านการจัดการ และ/หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ
2. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผนโครงการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ
3. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องได้รับการอนุญาตจากองค์กรต้นสังกัด เพื่อเข้าร่วมโครงการ และผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเข้าร่วมอย่างน้อย ร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมดของการอบรม

โดยเบื้องต้นการคัดเลือกผู้สมัคร จะเลือกด้วยการพิจารณาจากวิจาณญาณประกอบกับคำแนะนำจากผู้ทรงวุฒิและคณะวิทยากรในโครงการ (Selection with recommendation from the experts)

เพื่อให้ได้ผู้เข้าร่วมโครงการที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องเขียน Essay ครึ่งหน้ากระดาษ A4 เพื่ออธิบายว่า จิตบริการไทย สำคัญอย่างไรต่อการสร้างคน โดยมีคำถามเพื่อคัดกรองคือ "What is the most important thing in building your service team" มีผู้แสดงความจำนงค์ขอสมัคร 26 คน โดยมีผู้ที่สามารถส่งบทความ Essay ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จำนวน 21 คน ตารางด้านล่าง แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างคำตอบของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการคัดเลือกเข้าโครงการ

ตาราง 9 ตัวอย่างคำตอบของคำถามคัดกรองเพื่อคัดเลือกผู้เข้าอบรม

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
Experienced 20 years in management level, 6 years in training and HR area as a management high level of international hospitality business. Coaching and	To set up vision and mission together how the team can be together to improve service. The core values of team are important as same as the identity of organization. It should be integrated with Creativity, Innovation, Egalitarianism, Respect, Passion, Ownership, Professionalism,

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
Consulting specialist in hospitality and finance. Motivational management with a record of creating and retaining highly operation service team, marketing promotions and branding.	and Integrity. When those competencies of the organization of goal and aim are set up, all team members need to work out together to drive those one to achieve.
I am a performance -driven professional with more than 10 years of combined expertise in Hotel Human Resources management, recruitment, corporate and employment laws. Strategy architect in the development of innovative HR initiatives to streamline processes and capitalize on organizational growth opportunities. A creative thinker, problem solver and decision maker who effectively balances the needs if employee with the mission of the organization	Thai service culture is unique and well-known all around the world by Thai smile, Thai natural hospitality culture, a service from the heart. Therefore, it is a paramount of important for all employees to embrace this culture. Once the employees have embraced this Thai service culture, they can offer and provide the best hospitality service-minded to all visitors which will enhance the reputation of Thailand. This Thai service has a direct impact on the tourism national income and also can improve the income of each individual Thai working class population.
Small example is we always make sure that our associates are all taken care by us. We started to look for something	To build the successful service team, first you must create the great teamwork atmosphere at work. I believe that once everyone feels comfortable and belong, they will perform to reach their

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
that can at least help decrease their stressful so we decided to hire a blind masseuse to be one of our team. This lady massages 15-20 associates everyday 5 days a week. We have been doing this for more than 2 years with superb feedback. This become the best practice in caring associates	potentials. Also giving your team a support, showing cares and always recognize when team has done a good job. As a leader, if you have a clear goal and yes act with integrity . The team will surely be strong and able to deliver their professionally services to the customer
มีประสบการณ์มายาวนานในการทำพนักงานให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริการควบคู่กับการดูแลสิ่งแวดล้อมรวมถึงการทำงานเชื่อมโยงกับชุมชน	การให้บริการแบบไทยถือเป็นเอกลักษณ์และจุดเด่นที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ดังนั้นการนำจิตบริการแบบไทย ซึ่งเปี่ยมด้วยการยิ้ม ไหว้ ความมีน้ำใจ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความใส่ใจในรายละเอียด และการนำหลักธรรมมาใช้ในองค์กร มาปรับใช้กับงานบริการย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ อยากที่จะกลับมาใช้บริการอีก และทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะให้บริการ มีความสุขกับงานที่ทำ ทำออกมาจากใจ ไม่ใช่ถูกบังคับ และรับรู้ว่าการให้บริการแบบไทยนั้นเปี่ยมด้วยคุณค่า
16 years of experience in Human Resources and Learning & Development with 5 pre-opening hotels.	The most important thing in building my service team is to create the truly genuine caring culture and execute brilliantly in term of delivering service to stakeholders , which are guests , associates, hotel and community, from all aspects of the organization. This means not only for front line associates but including, and especially, from heart of house associates as well.

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
Full Time Job 2015 - Successfully established and implemented Human Resources SOP and P&P for the company - Involved in business plan and set up for opening new restaurant for sub company in relation to HR matter: staffing plan, recruitment and selection, administration and training etc. - Initiated and engaged in various employee relation practices and activities	Many researches said that 85% of losing customers are from bad customer experience. As such customer service plays a significant role in all businesses in these days. We can say that everyone in the company is engaged with service no matter he/she works in front of the house or in back office. So, building the service team for the entire company is vitally important. In my opinion, the most important thing in doing so is to set clear company service core values. There are several good reasons to support that but I like to highlight 3 prominent reasons as following: Firstly, the company service core values will communicate clearly on what the company expectations want from the entire service team in term of customer service and experience. For example, the company service core values will indicate, guide and elaborate precisely to the service team on how the customer will be treated through the words that they should say, tone of voice that they should project as well as body language (behaviors) that they should conduct in a professional manner while servicing customer etc. Secondly, the company service core values will exactly identify what type of personnel (employee) they are looking for in order to join and strengthen the service team. For instance, when hiring and selecting employees, they must

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
	be in alignment with needs of the company service core values, like demeanor, attributes and (importantly) attitude etc. because the skills and knowledge can be trained to meet the company expectations and needs. Lastly, the company service core values can make the service different from others (competitors). When the service team keeps practicing and conducting at all times in accordance with the instruction of service core values, this will absolutely impact and enhance customer satisfaction and experience in the way that company wanted. It will surely contribute to the overall success of the company in the end too. In conclusion, we definitely could not deny that the service team needs to have knowledge, skills, experience and (right) attitude so that they could deliver the quality service to customer. In addition, clear company service core values will surely help establish the company service culture, inspire service team to act in the same directions and ways and distinguish the company service from others in order to consistently create customer loyalty. Furthermore, imagine of the statement we have heard since a long time that "Thai hospitality is none to second to any nations in this world". If we could put Thai ways into our exceptional services, that would be tremendously beneficial to the service industry for a whole

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
	country. If that happens, we can affirm that "The service with Thai ways is none to second" in this world.
Experience in developing and implementing human resources plan for THANN Wellness destination, Ayutthaya. (THANN-Oryza co., ltd) - To implementing human resources plan on staff recruitment, shifts and benefits. (JSL global media co., ltd)	There are 2 key factors as below 1. Right staff's attitude which must be seriously screened from a recruitment process to ensure that the employer gets the right person suits to company. 2. Right staff development program that supports the growth of the individual and helps them delivers the best performance. The above are to increasing employee satisfaction in workplace resulting in high customer satisfaction level.
มีประสบการณ์ในการใช้หลัก Happy 8 Happy Workplace มาจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในการตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่น โดยดิฉันนำหลัก Happy Workplace มาใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ต้องนำโรงแรมแบรนด์ไทยอย่างศิวาเทล ให้ลูกค้าเข้าใจบริบทของโรงแรมที่เป็นแบรนด์ไทยมีจุดเด่นด้านการบริการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเริ่มจากตนเองเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) แล้วส่งข้อมูล Communication Storytelling ให้กับพนักงานเรื่องงานบริการที่ออกมาจิตใจของตนเองโดยใช้ Human Touch รู้ตนว่าสิ่งที่กำลัง	การสร้างคนต้องเริ่มต้นจาก พื้นฐานทางด้านจิตใจ การেলাจิตใจของแต่ละคน จิตบริการที่เป็นไทยอยู่บนพื้นฐานของสังคมไทยที่มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การอ่อนน้อมถ่อมตน การเคารพต่อผู้ใหญ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและคนไทยมีการแสดงความรู้สึกห่วงใยกัน รวมถึงรอยยิ้มที่เรียกว่า "ยิ้มสยาม" ที่เป็นเกราะให้งานบริการของคนไทยมีโอกาสเติบโตและสามารถสร้างคนในด้านการบริการได้ ผนวกกับงานบริการที่ทำให้พนักงานในองค์กรได้มีการปรับตัวเรียนรู้เรื่องการทำงานในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการ ทำงานร่วมกัน ทักษะ และ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สิ่งเหล่านี้คือการสร้างคนจากประสบการณ์ที่บวกร้อยเรียงกับจิตบริการของคนไทย เพราะเมื่อนึกถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ทุกชนชาติต้องนึกถึงความ unique ของคนไทย และเชื่อว่าประเทศไทยจะผ่านไปหลายปีจิตบริการแบบไทยกับอุตสาหกรรมบริการก็ยังสามารถเติบโตไม่แพ้ชาติใดในโลก

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
ทำหรือบริการให้ลูกค้านั้นออกมาอย่างใจจริงโดยพื้นฐานการทำงานอย่างมีความสุขของหลัก Happy 8 เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานและทัศนคติที่ดีกับการทำงานแล้ว การบริการที่ส่งมอบลูกค้าด้วยจิตบริการก็จะสามารถทำได้ง่ายขึ้น และลูกค้าได้รับรู้ถึงความเอาใจใส่ ความเป็นกันเองสุดท้ายเกิดความประทับใจ และการส่งมอบบริการที่ดีนั้น ไม่เพียงแต่เฉพาะการบริการหรือการต้อนรับ แต่สามารถเพิ่มคำนิยามการบริการและการเอาใจใส่ที่ดีถึงชุมชนได้เช่นกัน ซึ่งหลังจากได้เป็นผู้นำด้านการจัดการแล้วนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในเรื่องของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสุขภาวะของพนักงานแล้ว ดิฉันได้รับรางวัลเกียรติยศพิเศษให้กับองค์กรในเรื่องบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมผลิตภาพและสุขภาวะองค์กรด้านการบริการระดับดีเลิศเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2560 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นรางวัลอันภาคภูมิใจรับเกียรติจากหน่วยงาน สสส. มหาวิทยาลัยมหิดล และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จึงทำให้เห็นว่าผู้นำของภาวะการเปลี่ยนแปลงจุดแรกมาจากแผนกทรัพยากรบุคคล	

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
ทำธุรกิจรีสอร์ทและร้านอาหารซึ่งเป็นกิจการของครอบครัวมากกว่า10ปี	สำคัญมาก เพราะการบริการด้วยจิตบริการแบบไทยคือหัวใจและระบบที่เกิดเองจากภายในจิตใจเมื่อได้รับการพัฒนาและปลูกฝังให้มีความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีแล้วโดยบุคคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นจะสามารถแสดงออกได้ในทุก ๆ ोरิบบทในระหว่างการบริการแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้รับบริการเพื่อเป็นการสร้างความประทับใจซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการสามารถสัมผัสได้โดยตรงจากผู้ให้บริการนั้น การสร้างให้คนมีจิตบริการแบบไทยจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะเฉพาะของคนไทยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการให้บริการในธุรกิจบริการของคนไทยครับ
กรรมการผู้จัดการ โรงแรม 3 แห่งด้วยกัน	จิตบริการไทย คือ ภาพสะท้อนของอุปนิสัยหลักของคนไทยที่มีความเป็นมิตร อ่อนน้อมถ่อมตน เคารพและให้เกียรติผู้ที่อาวุโสกว่า หรือมีวิชาความรู้มากกว่า รวมถึง มารยาทที่งดงามอ่อนหวานแบบไทยที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ทำให้เกิดความประทับใจกับผู้ที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นจิตบริการไทยจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการบริการ ไม่ใช่แค่ทักษะวิชาการ แต่กระบวนการในการมีจิตบริการไทย ต้องเริ่มเรียนกันตั้งแต่เด็ก เป็นรากเหง้า หรือวัฒนธรรมการบริการ ที่ไม่เหมือนชาติใดในโลก
เป็นเจ้าหน้าที่สอนด้านบริการอาหารและเครื่อง สอนทักษะการต้อนรับลูกค้าแบบไทยและมีอาชีพ.อบรมด้านมารยาทในการรับประทานอาหารแบบตะวันตก และดูแลด้านการจัดการแผนกอาหารและเครื่อง ด้านประชุมและสัมมนา ให้ความรู้ด้านอาหารและเครื่องก่อนบริการในอาหารมีอนัน ะทุกบริการ และจัดการ	จิตบริการไทย เป็นการบริการที่มาจากใจแบบไทยๆที่มี ความเอื้อเฟื้อ มาจากใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคน ด้านบริการอย่างแท้จริงและยั่งยืน สิ่งที่ยั่งยืนในด้านบริการที่มาจากใจ จะส่งผ่านบุคคลอื่นด้วยใจที่แท้จริง และสามารถสัมผัสได้ด้วยใจ อย่างแท้จริง

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
ดูแลด้านบุคคลากร ในแต่ละแผนกให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ	
5.5 ปีในการบริหารงานที่ ปรับปรุงทั้ง โฉมตึก และปรุงโฉมคนมากกว่า 5ปี และร่วมทำการตลาดท่องเที่ยวของ จังหวัดมากกว่า4ปี. วันนี้เรายังขาดประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลากร อีกมาก อยากเรียนรู้ ฟังท่านๆที่ผ่านงานระดับสูง เราจะได้นำไปถ่ายทอดต่อครับ มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับพัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานบริการของ โรงแรมและท้องถิ่น	บุคคลกรมีค่า เป็นเสมือนสินทรัพย์อันดับแรกขององค์กร ทั้งนี้องค์กรประกอบไปด้วย 3Pillars คือ owner, staff และ customers วันนี้หากทั้ง3เสาหลักไม่สอดคล้องกัน องค์กรก็ยากที่จะขับเคลื่อนได้อย่างราบรื่น หลักของการขับเคลื่อนองค์กรของเรา คือสร้างความเข้าใจให้ทุกคนได้ เข้าใจเรื่อง3เสาหลักก่อน แล้วจึงค่อยแตกไลน์ออกไปทำความเข้าใจเรื่องแต่ละJD ทั้งสามเสาหลักนี้ รวมถึงระดับบริหารและownerด้วย ที่ต้องการเข้าใจ เรายึดหลัก ‘แบ่งปันสิ่งที่ได้มา’ ซึ่งหลักการนี้เราใช้ และทำให้การขับเคลื่อนองค์กรได้เร็วขึ้น 5ปีมานี้ เรามีRevenue เติบโตขึ้นกว่า 200% เรามุ่งมั่นที่จะโตขึ้นอีก แต่ต่อไปนี้ เราจะเน้นการสร้างภาพลักษณ์ให้มากขึ้น โดยจะเริ่มต้นด้วยการ ปลูกจิตสำนึกเรื่องรักษ์โลก เช่น เราลดการใช้ขวดน้ำพลาสติกซึ่งอดีตเราคิดว่าสั่งทำขวดน้ำมาเพื่อให้ลูกค้าเห็นโลโก้ ห้างอาหารซีทรู จะสร้างbrand awareness แต่กลับกลายมาเป็นขยะรีไซเคิล และก็เพิ่มขึ้นทุก ๆปี 1ปีเราใช้ขวดน้ำพลาสติกกว่า 2หมื่นขวด ถ้าเราเลิกใช้และหันมาใช้เป็นขวดแก้วแทน เราจะเซฟเงินได้ขวดละ1บาท และยังช่วยลดขยะพลาสติกที่ใช้เวลาย่อยสลายนานกว่า 450ปี ตรงนี้เราก็มีแผนพัฒนาเรื่องโรงแรมสีเขียวด้วยครับ คาดว่าจะทำให้ธุรกิจของเราโตได้อย่างยั่งยืน ‘Yes we care’เราใส่ใจ จะเป็นอีกหนึ่งก้าวที่เราจะทำ ไม่ใช่เพียงแค่หาเงินเข้าองค์กร ถ้าคนในองค์กรเข้าใจตรงนี้ เราไม่จำเป็นต้องทำโรงแรมให้หรู หรือ

Past experience or expertise in HR development/management	Answer to screening question "What is the most important thing in building your service team"
	แพง เราจะทำอยู่อย่างยั่งยืนต่างหาก ลูกค้าก็จะสัมผัสตรงนี้ได้เอง

จะเห็นได้ว่า ผู้ที่ส่ง essay เข้าร่วมโครงการมีความตั้งใจดีในการเข้าร่วมอบรม และมีศักยภาพในระดับหนึ่งทั้งในด้านประสบการณ์ในการสร้างคน (ด้านขวาของตารางที่ 7) และมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการสร้างคนใน

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มาเข้าร่วมโครงการจริง 19 คน และมีผู้เข้าร่วมโครงการครบจำนวนร้อยละ 80 ของชั่วโมงทั้งหมดในโครงการจำนวน 17 คน โดย อีก 2 คน ขอเข้าโครงการช้ากว่ากำหนด ครึ่งวัน เพราะว่ามีหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายด่วน จึงยินดีที่จะไม่รับประกาศนียบัตรและไม่ขอประเมินโครงการ ถือเป็นการนั่งสังเกตการณ์ (Sit In) หน่วยงานที่สมัครเข้ามามีความหลากหลาย ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 17 คนที่ร่วมโครงการครบเวลา ร้อยละ 80 มาจากหน่วยงานและองค์กรที่หลากหลาย ดังปรากฏในตารางข้างล่างนี้

ตาราง 10 รายละเอียดผู้เข้าโครงการอบรม

ประเภทธุรกิจ	สถานที่ทำงาน	ตำแหน่งงาน
RESORT	Away Kanchanaburi Dheva Mantra Resort & Spa	Director of Human Resources and People Development
City Hotel	Grand Sukhumvit Hotel Bangkok	Assistant Food and Beverage Manager
city hotel	Novotel Bangkok on Siam Square	Director of Talent and Culture
city hotel	Sheraton Grande Sukhumvit	Human Resources Manager
resort	Rain Forest Resort	เจ้าของกิจการ
resort	Iniala Beach House	Director of Human Resources
wellness / spa	THANN-Oryza co., ltd	Human resources manager
boutique hotel	Sivatel Bangkok Hotel	Human Resources & Training Manager
farm resort	ไร่ดำรงสกุลรีสอร์ทประจวบ	เจ้าของกิจการ
city hotel	Gallery Design Hotel	President
resort and spa	โรงแรมสุขโขทัยเทรเซอร์รีสอร์ทแอนด์สปา	กรรมการผู้จัดการ
beach hotel	โรงแรมชูก้ามาริน่า รีสอร์ทเซฟ	Assistant Manager
beach hotel	Chaolao Tosang Beach Hotel	General Manager
food/restaurant/catering	Ebisu Foods Co., LTD	Business Development Manager
mice	บริษัท คิงส์เมน ซี.เอ็ม.ที.ไอ จำกัด (มหาชน)	ผู้จัดการส่วนทรัพยากรมนุษย์
MICE & TOUR	World Exhibition Tour Co, Ltd	Managing Director
TOUR	U Travel Enterprise Co., Ltd	Managing Director

4.1.5 ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตารางการอบรม/โครงการที่ดีที่สุด (Determining best schedule)

การกำหนดตารางโครงการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการออกแบบหลักสูตรการอบรมให้ประสบความสำเร็จ โดยหลักการในการกำหนดตารางการอบรม นั้นสามารถทำเป็นแบบกระจายตาราง (Spread Out Schedule) หรือแบบตารางเข้มข้น (Intensive schedule) ก็ได้ สำหรับโครงการนี้นั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบตารางเป็นสามวัน (three days program) ซึ่งอาจจะใช้เวลา แต่เพื่อคัดกรองผู้ที่มีความตั้งใจจริงที่จะร่วมโครงการนี้ ดังนั้น หากผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าร่วมโครงการได้ถึงร้อยละ 80 ของระยะเวลาทั้งหมด ถือเป็นสัญญาณที่ดีของการได้รับความร่วมมือที่ดีและมีความตั้งใจที่ดีตั้งแต่เริ่มต้น นอกจากนี้ ระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้สามารถออกแบบและสอดแทรกกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบ รวมถึงลดความเครียดในการพยายามทำให้ดำเนินการตามเวลา มีความยืดหยุ่นสูงกว่า ในตารางด้านล่าง เป็นตัวอย่างของกำหนดการโครงการ (ตารางกำหนดการเต็ม อยู่ในภาคผนวก)

ตาราง 11 ส่วนหนึ่งของตารางการอบรม

วันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 9.00-17.00 น. ณ GAYSORN URBAN RESORT (GAYSORN TOWER, FLOOR 19 TH – 20 TH)						
MODULE 1 THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE						
9.00 – 10.00 น. (เช้าวัน)	จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศ ด้วยคำนิยามวิมลธรรม	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความตื่นตัวและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	การบรรยายให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดแรงบันดาลใจเกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยจะต้องปรับตัว โดยเฉพาะการเริ่มนำเอาอัตลักษณ์จิตบริการไทยมาใช้เพื่อสร้างการแข่งขัน	Influencer's story telling: การเล่าเรื่องสร้างการตระหนักรู้จากผู้มีอิทธิพลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณสุกัญญา จันทรัฐ Advisor to Managing Director of The Regent Group, ที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย, รองประธานสมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (TICA) อดีต General Manager Dusit Thongli Bangkok
10.00-10.30 น. 10.30 – 12.00 น. (1.5 ชั่วโมง)	Networking Café From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการวัฒนธรรม		ผู้เข้าอบรมรับประทานอาหารร่วมกัน (กรุณาเตรียมนามบัตรเพื่อแลกเปลี่ยน)			
			การเป็นประธานในการประชุมผู้นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคน แบ่งปันประสบการณ์สร้างคนให้บริการอย่างไทย ตามแบบฉบับคุณลิขิต	Expert's experience sharing: การนำเสนอประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณวีระจรัส วิเศษศรี กงสุลกิตติมศักดิ์ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีตรอง General Manager, Dusit Thongli Hua Hin
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน BIZ LUNCH					
13.00-13.15 น. (15 นาที)	Say Hi ! Fruit of Thoughts from คนสร้างคนต้นแบบ คุณวีระศักดิ์ ชูณหวจิร	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความตื่นตัวและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	วิสัยทัศน์และสิ่งที่ต้องทำในการบริหารคนให้มีจิตบริการไทย จากคนสร้างคนต้นแบบ	วิสัยทัศน์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ	วิสัยทัศน์ ข้อคิด Fruit of Thoughts ในการสร้างคนจาก คุณวีระศักดิ์ ชูณหวจิร ที่ปรึกษา เครือเสมีคกรุ๊ป อดีตผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล
13.15 – 14.30 น. (1.15 ชั่วโมง)	การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human	ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิง	การเสวนาของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเสวนาจะแนะนำโลกทัศน์ของผู้เข้าร่วม	Forum discussion: การเสวนา	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	ผู้ดำเนินรายการ: ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ วิทยากร:

4.1.6 ขั้นตอนที่ 6 การเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรมที่เหมาะสม (Selecting appropriate facilities)

เนื่องด้วยงานวิจัยนี้ มีกลุ่มตัวอย่างอยู่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำให้รู้สึกว่าจะออกจากกิจวัตรประจำวันในการทำงานของตน ผู้วิจัยจึงได้เลือกพื้นที่ในการจัดโครงการที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณโรงแรม ร้านอาหาร หรือพื้นที่ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว แต่ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ที่เป็น business district หรือศูนย์กลางทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดการ กระตุ้นการเรียนรู้เชิงรุก สถานที่นั้นก็คือ High market co working space ที่เกษรเอร์แบนริสอร์ท (ชั้น 19 ถึง ชั้น 20) ในอาคาร เกสรวาเวอร์ ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการอบรมเป็นอย่างดี ได้แก่ โต๊ะต้อนรับ (Reception counter) มีทั้งส่วนของอาคารและส่วนของบริเวณหน้าห้อง ห้องประชุม ที่หาก จัดโต๊ะเป็นแบบห้องเรียนหรือ class room จะจุคนได้ 30 ที่นั่ง มีโฟเดียม (แท่นกล่าวรายงาน/บรรยาย) ไมโครโฟน เครื่องเสียง ห้องน้ำ 2 แห่ง (แยกชายหญิง) ล็อกเกอร์เก็บของ ห้องพักรับประทานอาหาร บริเวณพักผ่อน น้ำชา กาแฟ บริเวณสวนลอยฟ้า เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ สถานที่รับประทานอาหารกลางวัน ซึ่งโครงการ ในวันแรก และวันที่สาม ซึ่งเป็นวันสุดท้ายและมีการนำเสนอโครงการจะจัดที่นี้

สำหรับกิจกรรมในการเปลี่ยนบรรยากาศไปทำ Job Shadow ทางคณะผู้วิจัยได้เลือกสถานที่ คือ ปทุม Patoms Organics ซึ่งอยู่ในซอยทองหล่อ เป็นพื้นที่สวนอร์แกนิกส์ในเมือง ขนาดสามร้อยกว่าตาราง วา ที่ให้บริการสถานที่ อาหารและเครื่องดื่ม เป็นแบบออร์แกนิกส์ทั้งหมด ทางปทุมฯ ได้ให้คณะผู้วิจัยใช้ บ้านไม้ในพื้นที่ของปทุมฯ เป็นสถานที่จัดโครงการ ซึ่งเน้นการนั่งแบบรวมกลุ่ม หันหน้าเข้าหากัน ให้ บรรยากาศที่แตกต่าง เนื่องจากบรรยากาศการทำงานของผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ มักไม่มีโอกาสได้ใกล้ชิด ธรรมชาติที่ปราศจากการปรุงแต่ง แม้ว่าจะไม่สามารถนำผู้เข้าอบรมไปยังสถานที่ที่เป็นธรรมชาติไกลออกไป นอกพื้นที่อบรมหลักได้ แต่ก็สามารถสร้างความแปลกใหม่ได้พอสมควร

4.1.7 ขั้นตอนที่ 7 การเลือกวิทยากรที่เหมาะสม (Selecting appropriate instructors)

วิทยากร เป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการจัดโครงการ หรือที่ Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (1975) กล่าวว่า “Critical success factor of training program” คุณสมบัติของวิทยากร ที่จะเป็นผู้สร้างทักษะ ความรู้ และแรงบันดาลใจแก่ผู้สอน Coach ต้องไม่เพียงแต่มีความสามารถในการ ถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้าอบรมเท่านั้น วิทยากรในหลักสูตรที่เป็นการสร้าง trainer หรือ Coach เช่น Train the Trainer หรือ Coach the Coach จะต้องมีความรู้และความสามารถในการเป็นต้นแบบ หรือ Role

Model และต้องได้รับการยอมรับจากผู้เข้าอบรมก่อน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า หลักสูตรหรือโครงการดังกล่าวสามารถบรรลุความคาดหวังของผู้เข้าอบรมได้ กล่าวคือ วิทยากรต้องมีทั้งความรู้ (Knowledge) ความต้องการที่จะถ่ายทอด (Desire to teach) ความสามารถในการสื่อสาร (Ability to communicate) ทักษะในการเข้าถึงผู้คน (Skills at getting people) อย่างไรก็ดี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการเข้าพบเพื่อปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิจากทั้งภาคการศึกษา และจากทั้งภาคอุตสาหกรรม เพื่อขอความเห็น ว่า ในหัวข้อการอบรมแต่ละหัวข้อ วิทยากรท่านใดจะสามารถส่งมอบเนื้อหาและทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ขอเข้าพบประสานส่งเนื้อหาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการอบรม และในการเข้าพบวิทยากรแต่ละท่านนั้น บางท่านพบมากกว่า 1 ครั้ง มีการซักซ้อม ปรับเนื้อหาตามคำแนะนำของวิทยากรในบางประเด็น เพื่อให้เกิดความเหมาะสม รายนามของผู้เป็นวิทยากรดังนี้

- 1) คุณสุกัญญา จันทรัฐ Advisor to Managing Director of The Regent Group, ที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย,รองประธานสมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (TICA), อดีต General Manager Dusit Thani Bangkok
- 2) คุณวัชรารุช วิคเตอร์ สุขเสรี, กงสุลกิตติมศักดิ์ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย,อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin
- 3) คุณวีรศักดิ์ ชุมหจักร ที่ปรึกษา เครือเสม็ดกรุ๊ป อดีตผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล (ให้เกียรติบรรยายทางวิดีโอ)
- 4) ดร.อลงกต ยะไวทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ม.วงษ์สวัสดิกุล
- 5) ดร.อัศนียา สุวรรณศิริกุล, นักบริหารงานบุคคลดีเด่นหลายสมัยของ PMAT หนึ่งในผู้คัดเลือกพนักงานบริการในการเปิดโรงแรมชั้นนำของไทย เช่น โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ ในอดีต
- 6) อาจารย์ศักดิ์ชัย ปิ่นเพชร, ที่ปรึกษาอธิการบดี วิทยาลัยดุสิตธานี ประสบการณ์ ในอุตสาหกรรม 20 ปี ในตำแหน่ง Front Office Manager - Rooms Division Manager และเกษียณ ที่ Dusit Thani Hua Hin ด้วยตำแหน่ง EAM (Executive Assistant Manager)
- 7) ดร.ภคมน วงศ์ใหญ่ นายกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก, General Manager โรงแรมอิมพีเรียล พัทยา

8) คุณอิทธิพล วิทจิตสมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ) อาจารย์พัชร พรหมคช ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนและพัฒนาโครงการ HR/PR/CSR จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

10) ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว

THAI HOSPITALITY HRM
EXPERIENTIAL PROGRAM : คนสร้างคน...จิตบริการไทย

21-23 September 2018

COETR

โครงการเชิงประสบการณ์
เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นด้านจิตบริการแบบไทย

GAYSORN URBAN RESORT & PATOM ORGANICS LIVING

ศุกร์-อาทิตย์ 21 - 23 กันยายน 2561 (09.00 - 17.00 น.)

WORKSHOP DAY 1: THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE
WORKSHOP DAY 2: JOB SHADOWING & AESTHETIC DAY
WORKSHOP DAY 3: PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY

Main Keynote Speaker

คุณอัญญา วัฒนดี
Advisor to Managing Director of The Regent Group, ผู้บริหาร
สมาคมโรงแรมไทย, รองประธาน
สมาคมโรงแรมไทยและโรงแรมหรู
(TICA) อดีต General Manager
Dusit Thani Bangkok

คุณวิฑูรย์ วัฒนดี
คุณอำนวยการบริหาร
โรงแรมดุสิตธานี
อดีต General Manager
Dusit Thani Hotel

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

คุณวิฑูรย์ วัฒนดี
ผู้อำนวยการฝ่าย
ทรัพยากรบุคคล
โรงแรมดุสิตธานี

คุณวิฑูรย์ วัฒนดี
ผู้อำนวยการฝ่าย
ทรัพยากรบุคคล
โรงแรมดุสิตธานี

Creating Message from

ร่วมด้วย

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

Co Keynote Speaker

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัย
การบริการ
General Manager
โรงแรมดุสิตธานี

รูป 10 โปสเตอร์ประกอบการประชาสัมพันธ์การอบรม

4.1.8 ขั้นตอนที่ 8 การเลือกและจัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนด้านวิทัศน์และภาพประกอบ (Selecting and preparing audiovisual aids)

สำหรับด้านวิทัศน์และอุปกรณ์ประกอบต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้สำรวจสถานที่ ความพร้อม และได้กำหนดให้ฝ่ายผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะคอยประสานงานด้านสื่อในการนำเสนอของวิทยากรในรูปแบบต่าง ๆ และบันทึกภาพและเนื้อหาการอบรมดูแลในส่วนนี้ ในโครงการมีการบันทึกเทปวิทัศน์ตลอดทั้งโครงการ มีการตัดต่อเนื้อหาบางส่วนเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้วิเคราะห์ในวันสุดท้ายของการอบรม รวมถึงมีการพัฒนาสื่อภาพประกอบอยู่ตลอดเวลา ระหว่างการอบรม

4.1.9 ขั้นตอนที่ 9 การประสานงานโครงการ (Coordinating the program)

การประสานงานในโครงการอบรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่จะสามารถส่งเสริมความสำเร็จของผู้เข้ารับการอบรมได้ โดยการประสานงานในโครงการนั้นจะหมายถึงการประสานกับทั้งคณะวิทยากรผู้มาให้ความรู้ และการประสานงานกับผู้เข้าอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งนิสิตผู้ช่วยงานวิจัยออกเป็น 7 ฝ่ายด้วยกันในการทดลองปฏิบัติเพื่อพัฒนาหลักสูตรในครั้งนี้ ฝ่ายแรกก็คือ ผู้ประสานงานผู้เข้าโครงการอบรม ฝ่ายที่ 2 คือ ผู้ประสานงานคณะวิทยากร ฝ่ายที่ 3 คือ master of ceremony หรือผู้ดำเนินรายการตามตารางการอบรม ฝ่ายที่ 4 คือ ผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งตำแหน่งนี้เป็นนิสิตระดับปริญญาเอกด้านการจัดการการท่องเที่ยวและการบริการมาเป็นผู้คอยให้คำแนะนำตลอดการอบรม ฝ่ายที่ 5 คือ ฝ่ายต้อนรับและให้ความช่วยเหลือทั่วไปตลอดการอบรม ฝ่ายที่ 6 ผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะคอยประสานงานด้านสื่อในการนำเสนอของวิทยากรในรูปแบบต่าง ๆ ฝ่ายที่ 7 คือฝ่ายบันทึกภาพและเนื้อหาการอบรม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้จัดทำใบเตรียมตัวก่อนการเข้าร่วมโครงการ (ภาคผนวก ง.) ซึ่งระบุเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับ

- 1.ทัศนคติพื้นฐานที่ผู้เข้าอบรมควรมี
- 2.ผู้ติดต่อประสานงาน และหมายเลขติดต่อ
- 3.การแต่งกายเข้าร่วมโครงการในแต่ละวัน
4. สิ่งที่ทางโครงการขอให้ผู้เข้าอบรมเตรียมมาแบ่งปันกับผู้เข้าอบรมท่านอื่น
5. รายละเอียดเกี่ยวกับสถานที่ การเข้าถึงสถานที่ การจอดรถ

และก่อนการเข้าอบรมสามวัน คณะผู้ประสานงานได้มีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า Final Reminder เพื่อเป็นการแจ้งเตือนให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่ลงทะเบียนไว้ มาเข้าร่วมประชุม ในเนื้อหาสาระบุ๋ย้าเตือนรายละเอียดสำคัญอีกครั้ง

4.1.10 ขั้นตอนที่ 10 การประเมินโครงการ (Evaluation the program)

วัตถุประสงค์ของการประเมิน ก็คือ

1. เพื่อวัดความคุ้มค่าของการตั้งเป้าหมาย ผลของเป้าหมาย และทรัพยากรที่ลงทุนไปในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ไปได้ตามเป้าหมาย
2. เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าจะจัดกิจกรรมดังกล่าวต่อไปหรือไม่ และ
3. หากจะจัดกิจกรรมต่อไป การประเมินจะช่วยให้การพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรม ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร แต่การประเมินนั้นมีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยหลายปัจจัยช่วยในการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อที่จะนำไปสรุปว่า หลักสูตรดังกล่าว นั้น คุ้มค่าหรือไม่ สามารถจัดต่อไปได้หรือไม่ และต้องพัฒนาปรับปรุงในด้านใดเพื่อให้หลักสูตรนั้นดีขึ้น ซึ่งเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ผลเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรผู้สอน รายละเอียดดังในข้อ 4.2 ต่อไป

4.2 ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

4.2.1 ผลการประเมินและวิพากษ์ร่างหลักสูตรเบื้องต้น ด้วยวิธีเชิงคุณภาพ

4.2.1.1 ด้านความเหมาะสมจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) นั้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การวิเคราะห์แนวคิดหรือธีม (Thematic analysis) ซึ่งจะทำได้ในสองระยะ คือระยะการวิเคราะห์ความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และระยะการวิเคราะห์ประเมินในระหว่างการอบรมนำร่อง ซึ่งเป็นเครื่องมือของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผลการวิพากษ์เบื้องต้นพบว่าจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั้นมีความเหมาะสม และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังก็มีความเหมาะสม โดยเฉพาะประเด็นในเรื่องของผลการเรียนรู้ด้านการคิดวิเคราะห์ ซึ่งในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและอยู่ภายใต้บริบทที่มีพลวัตค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหาร

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์แวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ถึงความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มในอนาคต รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับเพศ อายุ หรือลักษณะทางประชากรศาสตร์คนอื่นของพนักงานบริการที่มีความเปลี่ยนแปลงไป เช่น การมีบทบาทมากขึ้นของพนักงานข้ามเพศ การเติบโตของพนักงานที่เป็น Generation Y นโยบายของการเกษียณอายุที่มากกว่า 60 ปี เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จุดมุ่งหมายของหลักสูตรควรจะมีที่ยึดหยุ่น เช่นเดียวกันกับการกำหนดผลการเรียนรู้ ลักษณะของโครงการแบบนี้ควรมีลักษณะเป็นหลักการ (foundation) ที่แต่ละองค์กรสามารถนำไปปรับประยุกต์ได้

4.2.1.2 ด้านความเหมาะสมวิธีการอบรมเพื่อสร้างผู้สอนหรือนักบริหารงานบุคคลให้สามารถไปถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยได้

ก่อนที่ผู้วิจัยจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์เรื่องวิธีการอบรม ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ วิพากษ์เรื่องความเหมาะสมของโครงสร้างการอบรม โดยในตอนแรกนั้นผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาการอบรมเป็น 2 วัน แต่ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า ระยะเวลา 3 วันนั้นเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมเพราะมีช่วงเวลาที่ผู้เข้าร่วมอบรมหรือผู้เข้าร่วมโครงการจะได้สะท้อนกลับผลการเรียนรู้ได้มีโอกาสมิ่การคิดวิเคราะห์และตกผลึกมากกว่า สามารถสร้างโทนการเรียนรู้ (Tone of Learning) ที่มีการผ่อนคลายผ่อนคลายได้ดีกว่า รวมถึงหากกำหนดผลการเรียนรู้ที่เป็นเรื่องของการสร้างเครือข่าย หากใช้ระยะเวลาเพียง 2 วันอาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะของการอบรมนั้นผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านเห็นว่า ควรมีลักษณะที่ผ่อนคลายและให้ยึดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่แล้ว ซึ่งควรมีการนำเอาความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ของผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนซึ่งจะทำให้การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นความรู้ที่นอกเหนือจากเนื้อหาทางวิชาการที่ผู้จัดโครงการได้เตรียมเอาไว้หรือจากประสบการณ์ของวิทยากรทำให้เกิดการเติมเต็มการเรียนรู้ในสามมิติ คือจากมิติของวิทยากร ของผู้จัดงาน และผู้เรียน

ดังนั้นวิธีการอบรมจึงจะมุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สลับกับการกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในความสำคัญของจิตบริการแบบไทยกับการสร้างคนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ รวมถึงเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้แสดงออกเต็มที่ในการออกแบบโครงการหรือเครื่องมือในการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างจิตบริการแบบไทย นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเห็นว่าการเล่าเรื่อง หรือ Story Telling เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าใจแนวทางหรือวิธีการในการสร้างจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นจำนวนมากยังเห็นว่า การสร้างจิตบริการแบบไทยหรือเครื่องมือของหลักการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การจะถ่ายทอดโดยวิธีการสอนนั้นอาจทำได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เพราะว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะมีพื้นหลังประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้เสนอแนะให้ใช้วิธีการ Job Shadow ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้มีโอกาสสัมผัสวิถีชีวิตวิธีการทำงานของบุคคลที่เป็นต้นแบบ ซึ่งการสัมผัสวิถีชีวิตเหล่านี้จะผ่านการพูดคุยการปฏิสัมพันธ์ที่อยู่ในลักษณะที่ผ่อนคลายหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน แต่เนื่องจากต้นแบบที่ทางผู้วิจัยได้รับคำแนะนำรวมถึงได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นต้นแบบที่ดีเลิศนั้น เป็นผู้ที่ผ่านพ้นตำแหน่งสูงสุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาแล้ว ดังนั้นการทำ Job Shadow จึงไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานโดยตรง แต่จะเป็นลักษณะของการสนทนา การปฏิสัมพันธ์ การพูดคุยจึงเป็นทางการ โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดจิตบริการแบบไทย และประสบการณ์ในการสร้างจิตบริการแบบไทยให้เกิดแก่พนักงาน

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้คณะผู้วิจัยเตรียม Gimmick of Training หรือมุขในการอบรม เพื่อสร้างความประทับใจ โดยเตรียมให้สอดคล้องกับจิตบริการแบบไทย โดยพยายามทำให้เป็น Thai Identity based training environment เช่นกันจัดห้องประชุม การจัดอาหารระหว่างการประชุม ของที่ระลึกวิทยากร เอกสารเครื่องเขียนต่าง ๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการ

4.2.1.3 ด้านความเหมาะสมของการประเมินผล ทั้งวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมและการประเมินผลหลักสูตร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การประเมินผลควรทำเป็น 3 ระยะ คือ

1) การประเมินความคาดหวังก่อนเข้าร่วมโครงการ

2) การประเมินผลการเรียนรู้ภายหลังการเข้าร่วมโครงการในแต่ละหัวข้อทันทีและ

3)การประเมินผลการเรียนรู้ภายหลังการเข้าร่วมโครงการทั้งหมด และสุดท้าย ก็คือ การประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในองค์กรของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งควรเป็นระยะเวลาภายหลังจากการเข้าร่วมโครงการ 2 ระยะ คือ ระยะ 1 เดือน และ 2 เดือน

4.2.1.4 ผลการประเมินเชิงคุณภาพด้วยวิธีการใช้ภาพแห่งอนาคตในมิติต่าง ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิจะถูกร้องขอให้เตรียมความเห็นต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยหลักการทำ Future Research โดยแบ่งเป็นภาพแห่งอนาคต 3 ลักษณะ คือ

ภาพแห่งอนาคตเมื่อมองโลกในแง่ดี (Optimistic-Realistic Scenario)

ได้แก่ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งที่ดี ต้องการให้เกิดขึ้น หรือกระทำให้ขึ้นในหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย โดย ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์เป็นโครงการที่หลายท่านกล่าวว่าท่านจะไม่ปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือให้ความร่วมมือกับโครงการเป็นโครงการที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในขณะนี้มากที่สุด

ภาพแห่งอนาคตเมื่อมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario)

ได้แก่ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งควรระวัง และอาจต้องพิจารณาหรือหาทางป้องกัน ในหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเห็นว่า การจัดโครงการเพียงแค่ 3 วันนั้น อย่งไรก็ดีอาจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ยาก ท่านได้ให้คำแนะนำแก่คณะผู้วิจัยว่า ควรจะเพิ่มกระบวนการต่อเนื่อง หรือ ongoing process โดยให้ปรับลักษณะของการอบรมจากเดิมที่เป็นการอบรมแล้วเสร็จสิ้นไป ให้เน้นการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากเกิดปัญหาในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย และให้ปรับบทบาทของผู้วิจัยจากผู้จัดโครงการ เป็นผู้ให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญที่สุด มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านกล่าวยังสอดคล้องกันว่า อัตลักษณ์หรือวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ควรมีการเปิดโอกาสให้เขาได้ทบทวนก่อนที่จะมาเข้าร่วมโครงการว่า องค์กรของเขา คือใคร และสิ่งใดที่เป็นค่านิยมที่องค์กรของเขานั้นยึดถือ

ภาพแห่งอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario)

ได้แก่ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิคิดว่าเป็นสิ่งทำได้ และเหมาะสมที่สุดกับหลักสูตรการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในขณะนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าการถอดบทเรียน และการเขียน (write up) ชุดความรู้ที่ได้จากการประเมินประสิทธิภาพของโครงการอบรมนี้ จะสามารถเปิดโอกาสให้หลายองค์กรไปออกแบบการอบรมพนักงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังแนะนำให้คณะผู้วิจัยปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดอบรม เป็นคณะที่ปรึกษาแก่องค์กร ซึ่งจะเป็นการทำงานในระยะยาวและสร้างประโยชน์ได้มากกว่าการอบรมเพียงแค่วันเดียว อาจมีการทำสื่อ พัฒนาสื่อ ในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยและส่งไปให้ผู้เข้าร่วมโครงการนำไปใช้เพื่อการอบรมภายในองค์กรของเขาด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านยังเห็นตรงกันว่าเป้าหมายสูงสุดของโครงการนี้ควรสร้าง Thai Hospitality Certified Trainers

4.2.2 ผลการประเมินและวิพากษ์ร่างหลักสูตรด้วยวิธีเชิงปริมาณ

4.2.2.1 การประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร

ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร การวัดแบบมาตราส่วนประมาณ ค่า (Numerical Rating Scale) โดยผู้เชี่ยวชาญ แบ่งเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 เมื่อท่านมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 เมื่อท่านมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมมาก
- 3 เมื่อท่านมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 เมื่อท่านมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมน้อย
- 1 เมื่อท่านมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

โดยมีเกณฑ์ในการแปลความเฉลี่ยความเหมาะสมของน้ำหนักคะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินโดยมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

ตาราง 12 ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร

รายการประเมิน	ระดับความเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านโครงสร้างของหน่วยการเรียนรู้			
1. มีความเหมาะสมกับผู้เรียน	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
2. จัดสัดส่วนโครงสร้างของหน่วยการเรียนรู้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
3. หน่วยการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับเวลาเรียน	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
ด้านผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง			
4. มีความสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
5. มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
6. สามารถนำไปวางแผนปฏิบัติต่อไปได้	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
ด้านสาระการเรียนรู้			
7. มีความเหมาะสมกับผู้เรียน	4.60	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
8. มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของธุรกิจในปัจจุบัน	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
9.สามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้	4.60	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
10. สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้	4.40	0.49	เหมาะสมมาก
11. กำหนดสาระเรียนรู้ชัดเจน	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
12. เนื้อหาของหลักสูตรมีความเหมาะสมแต่ละหน่วยการเรียนรู้	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
	4.60	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
13. เนื้อหาของหลักสูตรเป็นไปตามลำดับของการเรียนรู้	4.60	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
14. เนื้อหาของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของธุรกิจ			
ด้านการจัดการเรียนรู้			
15. การจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมในการดำเนินชีวิตประจำวัน	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
16. การจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
17. การจัดการเรียนรู้โดยใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
18. การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนรู้จักวิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ			
ด้านสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้			
19. สื่อมีความเหมาะสมกับกิจกรรมเรียนรู้ของผู้เรียน	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
20. สื่อมีความสอดคล้องกับกิจกรรมเรียนรู้ของผู้เรียน	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
21. แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้			
22. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
23. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เหมาะสมกับเนื้อหา	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด
24. การวัดและประเมินผลมีความสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้	4.40	0.80	เหมาะสมมาก
	4.60	0.49	เหมาะสมมากที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
25. การวัดและประเมินผลครอบคลุมทักษะกระบวนการเรียนรู้	4.80	0.40	เหมาะสมมากที่สุด
26. เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนรู้มีความเหมาะสมกับสาระการเรียนรู้			

ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ความเหมาะสมของร่างหลักสูตรอยู่ในระดับ **หลักสูตรมีความเหมาะสมมากที่สุด**

4.2.2.2 การประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร

มีเกณฑ์การให้คะแนน 3 ระดับ ดังนี้ เห็นด้วย เมื่อแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินมีความสอดคล้องกัน ไม่เห็นด้วย เมื่อแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินไม่มีความสอดคล้องกัน ไม่แน่ใจ เมื่อไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินมีความสอดคล้องกันหรือไม่ การวิเคราะห์ผลการพิจารณาความสอดคล้องด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนี (Index of Consistency: IOC) มีความหมายในการแปลผลคะแนนดังนี้ เห็นด้วย หมายถึง 1 ไม่เห็นด้วย หมายถึง -1 ไม่แน่ใจ หมายถึง 0 โดยพิจารณาคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แสดงว่าร่างหลักสูตรมีความสอดคล้อง

ตาราง 13 ผลการประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ความสอดคล้อง
1. หน่วยการเรียนรู้ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0
2. สาระการเรียนรู้ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0
3. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0
4. การจัดการเรียนรู้ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ความสอดคล้อง
5. สื่อและแหล่งการเรียนรู้ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0
6. การวัดและประเมินผลของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้	5	-	-	1.0
รวม	30	0	0	1.0

4.2.2.3 การประเมินความสอดคล้องของสาระและวิธีการในหัวข้อการเรียนรู้ในหลักสูตร

เกณฑ์การให้คะแนน 3 ระดับ ดังนี้ เห็นด้วย เมื่อแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินมีความสอดคล้องกัน ไม่เห็นด้วย เมื่อแน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินไม่มีความสอดคล้องกัน ไม่แน่ใจ เมื่อไม่แน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการประเมินมีความสอดคล้องกันหรือไม่ การวิเคราะห์ผลการพิจารณาความสอดคล้องด้วยการวิเคราะห์ค่าดัชนี (Index of Consistency: IOC) มีความหมายในการแปลผลคะแนนดังนี้ เห็นด้วย หมายถึง 1 ไม่เห็นด้วย หมายถึง -1 ไม่แน่ใจ หมายถึง 0 โดยพิจารณาคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปแสดงว่าสาระและวิธีการในหัวข้อการเรียนรู้ในหลักสูตรมีความสอดคล้อง

ตาราง 14 ผลการประเมินความสอดคล้องของสาระและวิธีการในหัวข้อการเรียนรู้ในหลักสูตร

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ความสอดคล้อง
ด้านแผนการจัดการเรียนรู้กับหลักสูตร				
1. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร	5	-	-	1.0
	5	-	-	1.0
2. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร	5	-	-	1.0
3. สาระการเรียนรู้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง	5	-	-	1.0
4. ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังครอบคลุมด้านความรู้	5	-	-	1.0

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ความสอดคล้อง
5.ผลการเรียนที่คาดหวังครอบคลุมสมรรถนะจิตบริการแบบไทย	5	-	-	1.0
6.จุดประสงค์การเรียนรู้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง	5	-	-	1.0
7.จุดประสงค์การเรียนรู้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร	5	-	-	1.0
8.จุดประสงค์การเรียนรู้ครอบคลุมด้านความรู้	5	-	-	1.0
9.จุดประสงค์การเรียนรู้ครอบคลุมด้านสมรรถนะจิตบริการแบบไทย				
รวม	45	0	0	1.0
ด้านกิจกรรมการเรียนรู้				
10. กิจกรรมการเรียนรู้ตอบสนองจุดประสงค์การเรียนรู้	5	-	-	1.0
11. กิจกรรมการเรียนรู้ครอบคลุมสาระการเรียนรู้	5	-	-	1.0
12. ระยะเวลาการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสม	4	-	1	0.80
13. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมเรียนรู้มีความเหมาะสม	5	-	-	1.0
รวม	19	0	1	0.95
ด้านสื่อและแหล่งเรียนรู้				
14. สื่อและแหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหา	5	-	-	1.0
	5	-	-	1.0
15. สื่อและแหล่งการเรียนรู้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ที่มีคุณค่าทางวิชาการ	5	-	-	1.0
	4	-	1	0.80
16. สื่อและแหล่งการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจได้ง่าย				
17. สื่อและแหล่งการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนสืบค้นความรู้ด้วยตนเอง				
รวม	19	0	1	0.95
ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้				
18. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้	5	-	-	1.0
	5	-	-	1.0

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ความสอดคล้อง
19. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ครอบคลุมความรู้ด้านสมรรถนะจิตบริการแบบไทย	5	-	-	1.0
20. แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้	5	-	-	1.0
	5	-	-	1.0
21. แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับสาระการเรียนรู้	5	-	-	1.0
22. แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้	5	-	-	1.0
23. แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับสื่อและแหล่งการเรียนรู้				
24. แผนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับการวัดและประเมินผล				
รวม	35	0	0	1.0
รวมทั้งหมด	118	0	2	0.98

ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน พบว่า ความเหมาะสมของร่างหลักสูตรอยู่ในระดับ หลักสูตรมีความสอดคล้องในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุประสงค์ ผลการเรียนรู้ วิธีการ เป็นต้น

4.2.3 การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

จากการวิเคราะห์วรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการพบว่าหลักสูตรอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้นควรมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนโดยชัดเจนทั้งในด้านประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนและในด้านประสิทธิภาพของหลักสูตรในการสร้างประโยชน์แก่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในอนาคต โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางในการสร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตร และพบว่าควรวิเคราะห์ใน 2 แนวทางด้วยกัน ก็คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาตัวชี้วัดจะกำหนดปัจจัยที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการอบรมผู้สอน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย อยู่ในระดับสูงสุด เพื่อวิเคราะห์ตัวชี้วัดดังกล่าว โดย การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ประกอบด้วย สองระดับด้วยกัน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพของการอบรม จากโมเดลของ Kirkpatrick Model (Kirkpatrick, 1975) โดยประเมิน ในสี่ระดับได้แก่

การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการในโครงการ ที่สะท้อนผ่าน ระดับที่ 1 และระดับที่ 2 โดยมี รายละเอียดดังนี้คือ

ระดับที่ 1 การวัดความพึงพอใจและทัศนคติ ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมทันที (After Action Evaluation)

ระดับที่ 2 การวัดสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ เป็นการวัดประเด็นการเรียนรู้ที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้เรียนรู้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้าง จะวัดหลังจากการอบรมทันที ทั้งสองข้อนี้ จะวัดในข้อย่อย ของ 4.2.3 จำนวน 8 ข้อด้วยกัน และต่อมาก็คือ การวัดประสิทธิผลของโครงการ (ดู 4.2.4) คือวัด ผลสัมฤทธิ์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการ ที่สะท้อนผ่านการสะท้อนกลับ

ระดับที่ 3 การวัดการนำไปใช้ จะเป็นการวัดเมื่อเวลาของการอบรมผ่านไปสักระยะเวลาหนึ่ง

ระดับที่ 4 วัดผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่เข้ารับการอบรม ว่าทำให้เกิดผลอย่างไรบ้าง

โดยเนื้อหาของตัวชี้วัดนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.3.1 การวัดประสิทธิภาพของหลักสูตร

ประกอบด้วย

4.2.3.1.1 ประสิทธิภาพของ “กระบวนการในโครงการ” ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ

การวัดประสิทธิภาพว่า โครงการสามารถทำให้ผู้เข้าอบรม เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความตระหนัก ต่อความสำคัญของจิตบริการแบบไทย และความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวมากหรือน้อยอย่างไร ผู้วิจัยได้ ใช้แบบสอบถามก่อนการเริ่มทำกิจกรรมโครงการ และ แบบสอบถามหลังการเริ่มทำกิจกรรมโครงการ โดย แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์พฤติกรรม แรงจูงใจ ความคาดหวังต่อความรู้ และเปรียบเทียบว่า ผู้เข้าร่วม

โครงการมีความรู้ความเข้าใจในประเด็นเรื่อง การถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยมากน้อยเพียงใด และเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

ผู้เข้าอบรมที่ประเมินเป็นชายจำนวน 10 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 7 คน โดยมีช่วงอายุ 30-40 ปี จำนวน 5 คน ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 7 คน ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 5 คน ผู้เข้าอบรมที่มีอายุงานมากที่สุด คือ อายุงาน 26 ปี และอายุงานน้อยที่สุดคือ 1 ปี โดยผู้เข้าอบรมระบุว่า วัตถุประสงค์หลักในการมาเข้าร่วมอบรมครั้งนี้คือ

- 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้สอนงาน/นักบริหารงานบุคคล 76.5%
- 2) เพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทย 82.4% และ
- 3) เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเสริมสร้างสมรรถนะแก่พนักงาน 76.5%

ในตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าอบรมนั้นเพิ่มขึ้น ในประเด็นต่อไปนี้

1. สมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่าง ทักษะ ทักษะ ความรู้ และ ค่านิยมวัฒนธรรมไทย
2. หลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ว่ามีทั้งการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง
3. เข้าใจความหมายของจิตบริการแบบไทย
4. จิตบริการแบบไทยส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ
5. หลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทยคืออะไร ต้องทำอย่างไรบ้าง
6. สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย มีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับ ค่านิยมวัฒนธรรมไทย
7. สามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ
8. ความรู้ในเรื่องจิตบริการแบบไทยเป็นเรื่องสำคัญ และต้องการให้เกิดการขยายผล
9. องค์ที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ต่างกัน
10. พนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน

ตาราง 15 เปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้าอบรม ก่อนและหลัง เข้าอบรม

ประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตบริการไทย	แบบทดสอบก่อน	แบบทดสอบหลัง
1. ท่านเข้าใจว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่าง ทักษะ ทักษะ ความรู้ และ ค่านิยมวัฒนธรรมไทย	4.41	4.76
2. ท่านเข้าใจหลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ว่ามีทั้งการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง	3.82	4.88
3. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า จิตบริการแบบไทย	3.58	4.76
4. ท่านเห็นความสำคัญของจิตบริการแบบไทย ว่าส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ	4.70	4.82
5. ท่านเข้าใจหลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย	3.70	4.65
6. ท่านเข้าใจว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย มีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับ ค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี	3.82	4.82
7. ท่านคิดว่า หลังการอบรมท่านจะสามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ	3.82	4.65
8. ท่านต้องการให้ผู้จัดโครงการทำโครงการเช่นนี้ และขยายผลการอบรมให้ทั่วประเทศ	4.76	4.76
9. ท่านคิดว่า องค์กรที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ต่างกัน	4.29	4.53

10. ท่านคิดว่า พนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน	4.52	4.35
สรุปรวมระดับความเข้าใจก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ	4.14	4.69

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้ทำแบบสอบถามก่อนการอบรมในวันที่ 21 กันยายน เวลา 9.00 น. และจะได้ทำแบบสอบถามภายหลังการอบรม ในวันที่ 23 กันยายน เวลา 17.00 น. ผลที่ได้จากประเด็นที่ 1 ถึง ประเด็นที่ 9 เป็นระดับความเห็นที่เห็นคล้อยด้วยมากขึ้น ยกเว้นในประเด็นที่ 8 ได้ในระดับสูงเท่าเดิม ซึ่งก็เป็นที่น่าทึ่งที่ได้มีความสำคัญในระดับที่มากที่สุดตั้งแต่แรก เพราะน่าจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการตั้งแต่นั้น แต่ก็พบว่า ผลของประเด็นที่ 10 เป็นประเด็นที่มีคะแนนความเห็นสอดคล้องน้อยลง จากการสอบถามเพิ่มเติม ผู้เข้าร่วมโครงการหลายท่านเห็นว่า การสมรรถนะจิตบริการแบบไทยมีรูปแบบเป็นองค์รวม และแม้ว่าพนักงานหรือบุคลากรแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถใช้จิตบริการแบบไทยสร้างเพื่อให้เกิดการเชื่อม (bridge) ระหว่างความแตกต่างได้เป็นอย่างดี ต่างกับการสร้างสมรรถนะในรูปแบบอื่น ที่อาจต้องมีการวัดระดับความรู้ และทักษะ ก่อนสร้างให้เกิดสมรรถนะ แต่สมรรถนะจิตบริการแบบไทย เปรียบเสมือนการขี่จักรยาน (riding) ที่เมื่อเป็นแล้ว ไม่ว่าจะอายุมากน้อยเท่าไร เพศใด ภาษาใด ก็จะสามารถทำได้ทันที เหมือนสิ่งที่เกิดอยู่ในตน (tacit)

ในแบบสอบถามก่อนเข้ารับการอบรม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าอบรมเขียนความคาดหวัง สิ่ง que ผู้เข้าอบรมคาดหวัง 3 อันดับแรก ได้แก่

ความรู้เกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย เป็นอันดับที่ 1

การนำเอาสิ่งที่เรียนไปพัฒนาเป็นแผนงานหรือแนวทางในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย เป็นอันดับที่ 2

ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทย เป็นอันดับที่ 3

การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดกับผู้เข้าอบรมและวิทยากร เป็นอันดับที่ 4 และ

อันดับที่ 5 คือ การสร้างเครือข่าย (networking)

ในตารางต่อไป ผู้วิจัยได้สอบถามเพิ่มเติมหลังการอบรม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินตนเอง ว่า ก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ มีความรู้มากขึ้นหรือน้อยลงอย่างไร รวมถึงให้คะแนนความพอใจเป็น ภาพรวมด้วย

ตาราง 16 ผลการประเมินตนเองด้านการเรียนรู้ ก่อนและหลังอบรม

<u>การประเมินประสิทธิภาพของ</u> <u>โครงการที่ทำให้ผู้เข้าร่วม</u> <u>โครงการสามารถมีความรู้ความ</u> <u>เข้าใจและความมั่นใจที่จะไป</u> <u>ถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการไทย</u> <u>แก่เพื่อนร่วมงานหรือบุคลากร</u>	15.ก่อนเข้ารับการอบรมท่านมี ความรู้เกี่ยวกับจิตบริการแบบ ไทยอยู่ในระดับใด	3.68	เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ร้อยละ 29.89
	16.หลังเข้ารับการอบรมท่านมี ความรู้เกี่ยวกับจิตบริการแบบ ไทยอยู่ในระดับใด	4.78	
	17.ก่อนเข้ารับการอบรมท่านมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ สร้างจิตบริการไทยให้เกิดแก่ พนักงานในระดับใด	3.63	เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ร้อยละ 33.33
	18.หลังเข้ารับการอบรมท่านมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ สร้างจิตบริการไทยให้เกิดแก่ พนักงานในระดับใด	4.84	
	19.ท่านสามารถนำสิ่งที่ได้รับ จากอบรมไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้ในระดับใดมากหรือน้อย เพียงใด	4.63	
ความพึงพอใจในภาพรวม		9.46 เต็ม 10	

โดยผู้เข้าร่วมโครงการประเมินว่าก่อนเริ่มโครงการ ความรู้เกี่ยวกับจิตบริการแบบไทยอยู่ในระดับ 3.68 เต็มห้า แต่เมื่อประเมินตนเองหลังโครงการแล้ว พบว่า มีความรู้ในระดับค่าเฉลี่ย 4.78 เต็มห้า ซึ่ง นับว่า เพิ่มขึ้นกว่าเดิม เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ร้อยละ 29.89 เมื่อให้ประเมินเกี่ยวกับว่า ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความ

เข้าใจเกี่ยวกับการสร้างจิตบริการไทยให้เกิดแก่นักงานในระดับใด พบว่า ก่อนเข้าร่วมโครงการคือ 3.63 และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.84 หรือเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 33.33

นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการยังประเมินตนเองหลังการอบรมว่า สามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานได้ในระดับที่มากที่สุด (ร้อยละ 4.63) ผลการประเมินพบว่า ความพึงพอใจในภาพรวมของโครงการ อยู่ในระดับที่สูง จากคะแนนเต็มสิบ ได้คะแนนที่มีค่าเฉลี่ยสูงถึง 9.46

4.2.3.1.2 ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมโดยผู้เข้าอบรม

นอกจากการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรจะดำเนินการโดยการวิพากษ์และสังเกตการณ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมทุกคนได้ประเมินหลักสูตร ในประเด็นที่สอดคล้องกับการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตาราง 17 ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรภายหลังการอบรมโดยผู้เข้าอบรม

ประเด็นการประเมินผลการเรียนรู้	ผลการประเมิน
1.วัตถุประสงค์ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	4.78
2.ประเด็นหัวข้อการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักสูตร	4.89
3.วัตถุประสงค์ของหลักสูตรตรงกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม	4.89
4.เนื้อหาในการบรรยายกิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	4.84
5.เนื้อหาให้แนวทางแก่ผู้เข้าอบรมโครงการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง	4.84
6.เนื้อหามีความครบถ้วนสามารถนำไปพัฒนาให้เกิดเป็นHR Projectอย่างเป็นรูปธรรม	4.57
7.เนื้อหาในแต่ละหัวข้อมีระยะเวลาที่เหมาะสมไม่มากไม่น้อยเกินไป	4.52
8.การเรียงลำดับของหัวข้อเนื้อหาและกิจกรรมเป็นเหตุผลทำให้เกิดความเข้าใจและการเรียนรู้ได้ดี	4.84
9.การบรรยายของวิทยากรสามารถทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเนื้อหาได้เป็นอย่างดี	4.89
10.สื่อและเนื้อหาของสื่อเช่น คลิปวิดีโอหรือรูปภาพออกเล่าเรื่องราวได้ดีเชื่อมโยงกับเนื้อหาที่บรรยาย	4.78
11.การแบ่งปันประสบการณ์การถาม-ตอบทำให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา	4.94

12.กิจกรรมกลุ่มการพักรับประทานอาหารว่างทำให้เกิดความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย	5
13.กิจกรรมเชิงปฏิบัติการช่วยให้ท่านได้คิดวิเคราะห์	5
14.การไปboot camp ที่ปฐมทองหล่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเข้าใจการออกแบบบริการด้วยจิตบริการแบบไทย	4.64

สิ่งที่ได้รับการประเมินสูงสุด คือ

ลำดับที่ 1 กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (workshop)

ลำดับที่ 2 การใช้เวลา networking

ลำดับที่ 3 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ลำดับที่ 4 การบรรยายของวิทยากร

และ ลำดับที่ 5 มีสองประเด็นเท่ากันคือ 5.1 วัตถุประสงค์ของโครงการตรงกับจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ที่ต้องการ และ 5.2 ประเด็นเนื้อหาหรือหัวข้อในการอบรม ตรงกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าอบรม เขียนถึงสิ่งที่ผู้เข้าอบรมประทับใจ 3 อันดับแรก ผลของการสำรวจพบว่า ความประทับใจ สามอันดับแรกคือ

อันดับที่ 1 คือความรู้ความสามารถของวิทยากร

อันดับที่ 2 คือการจัดบรรยากาศแวดล้อมการเรียนรู้ของโครงการ ซึ่งได้คะแนนเท่ากับ

ความมั่นใจว่าจะสามารถนำแนวคิดที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้

อันดับที่ 3 คือ ประทับคณะทำงานของโครงการทุกคน

เมื่อสำรวจถึงหัวข้อหรือประเด็นที่ผู้เข้าอบรม ต้องการให้นักวิจัยเพิ่มหัวข้อไปในโครงการเพื่อให้ครอบคลุม พบว่า ผู้เข้าอบรมต้องการให้เพิ่มหัวข้อเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ เป็นอันดับที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นอันดับที่ 1 เช่นเดียวกัน รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Generation Y และงานบริการ ซึ่งสำคัญเท่าๆ กับ หลักการฝึกอบรมพนักงานโดยทั่วไป และมีบางส่วนเสนอให้มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจด้วย นอกจากนี้ ผู้มีเข้าอบรมบางส่วนเห็นว่า ควรเพิ่มเวลาจากการอบรมสามวัน เป็นมากกว่า สามวัน โดยเสนอว่าอาจจะเป็น ห้าวันก็ได้

4.2.3.1.3 ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดหลังการอบรม

ในแบบสอบถามหลังการอบรม ผู้วิจัยได้ใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเป็นการเปิดรับผลเชิงคุณภาพ (qualitative outcome) และมีผู้เข้าร่วมโครงการตอบในช่องข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิดสับสนด้วยกัน มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ผู้ร่วมโครงการหนึ่งคนกล่าวว่าได้รับความรู้ (Knowledge) จากโครงการอย่างที่ได้คาดหวังไว้ โดยมีผู้เข้าอบรมอีกท่านหนึ่งเขียนว่า การจัดโครงการนี้ มีจุดเด่นอยู่ที่การได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันและกัน (Experience Sharing) และอีกสามท่านเขียนระบุตรงกัน ว่าประโยชน์ของโครงการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการทำงานจริงๆ ในสถานประกอบการ โดยมีการกล่าวเสริมว่า สามารถนำไปใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรของตนได้อีกด้วย

จะเห็นได้ว่า คำตอบของคำถามปลายเปิดนั้น มีความครอบคลุมและตรงกันกับผลการประเมินการเรียนรู้สามระดับของผู้เข้ารับการอบรม อีกทั้งสอดคล้องกันกับความคาดหวังที่ผู้เข้าอบรมมีมาตั้งแต่ต้น

มีผู้เข้าอบรมอีกท่านหนึ่งเขียนว่า สิ่งที่ชอบมากคือ การได้มีโอกาสนำปัญหาวิเคราะห์ ได้มีโอกาสทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข

หนึ่งท่านเขียนว่า ได้รับแรงบันดาลใจ เกิดใจรักในงานที่ทำ

“...รักการอบรมครั้งนี้มากค่ะ ได้ passion มาเยอะมากมีแรงบันดาลใจและ love my job มากค่ะ...”

และห้าคนระบุว่าต้องการให้มีการจัดโครงการแบบนี้อีก และอีกท่านต้องการให้กระจายการอบรมหลักสูตรนี้ไปทั่วประเทศ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลของความเห็นที่สำรวจทั้งก่อนและหลังการอบรม และอีกหนึ่งท่านเสริมว่า รู้สึกประทับใจที่คณะทำงาน *“...take care...”* ผู้เข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลา 3 วัน ซึ่งผลในข้อนี้สอดคล้องกับผลที่เป็นความประทับใจอันดับที่ 3 ของการอบรม

อย่างไรก็ตาม ในบรรดาข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เป็นคำนิยมนั้น มีข้อเสนอแนะจากหนึ่งท่าน ว่า คำศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการบรรยาย หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น ออกจะยากแก่การเข้าใจ ซึ่งผู้วิจัยจะนำไปปรับในแนวทางการพัฒนาและนำหลักสูตรไปต่อยอดใช้ประโยชน์ต่อไป

4.2.3.1.4 ผลจากการสะท้อนกลับ (reflection) ด้วยวาจา (oral presentation) โดยผู้เข้าอบรม

ในหัวข้อสรุปผลการสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

ดังที่ได้ระบุไว้ในบทที่ 3 หนึ่งในเครื่องมือของการประเมินวัดผลประสิทธิภาพของหลักสูตร ก็คือการให้ผู้เข้าอบรมนำเสนอ สิ่งที่ดี 1 อย่างจากการอบรมนี้ (One Good Thing)

ตาราง 18 การขอผลสะท้อนกลับ One Good Thing

ประเด็นการสะท้อนกลับ	รูปแบบของการขอผลการสะท้อนกลับ
ผลการเรียนรู้ที่ท่านได้จากการเข้าอบรม	คณะวิทยากรร้องขอให้ผู้เข้าอบรมนำเสนอ One Good Thing ของการอบรมครั้งนี้ เมื่อครบทุกคน คณะวิทยากรวิเคราะห์ห้ริมของ One Good Thing และนำเสนอแก่ผู้เข้าอบรม

ผลของการวิเคราะห์ One Good Thing ที่ได้นำเสนอแก่ผู้เข้าอบรม สกัดออกมาได้ประเด็นด้วยกันได้แก่

- ประเด็นที่ 1 การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับจิตบริการไทยเพื่อทำให้เกิดการขยายและการต่อยอดองค์ความรู้
- ประเด็นที่ 2 การได้เรียนรู้จาก HRM ต้นแบบ หรือ role model เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
- ประเด็นที่ 3 การได้เรียนรู้จากผู้เข้าอบรมคนอื่น และได้สร้างแรงบันดาลใจให้กันและกัน
- ประเด็นที่ 4 ทำให้เกิดมิตรภาพ และเป็นมิตรภาพที่ยาวนาน
- ประเด็นที่ 5 ทำให้เกิดการมองสะท้อน พินิจพิเคราะห์ตนเอง (Self Reflection)
- ประเด็นที่ 6 เกิดการเปลี่ยนแปลง Mind Set ทำให้จิตใจเปิดกว้างขึ้น
- ประเด็นที่ 7 รู้สึกมีความมั่นใจ รู้สึกดีใจและชอบใจที่ได้เข้าร่วมโครงการนี้
- ประเด็นที่ 8 รู้สึกว่าได้มีโอกาสเป็นผู้มอบ เป็นผู้ให้ความรู้หรือประสบการณ์แก่คนอื่น ๆ

4.2.3.1.5 ผลการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่าและมูลค่าของหลักสูตรโดยผู้เรียน

ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าอบรมประเมินมูลค่าเชิงพาณิชย์ ของโครงการอบรมนี้ (สามวัน) การประเมินมูลค่าของการอบรม 27,500 โดยมูลค่าต่ำสุดต่อคน คือ 6000 บาท และมูลค่าสูงสุดที่ผู้เข้ารับการอบรมได้แนะนำ ก็คือ 130,000 บาท มีผู้ให้มูลค่ามากกว่า 10,000 บาทจำนวนแปดคน และมีผู้ให้มูลค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยถึงสี่คนด้วยกัน

คำถามต่อมาก็คือ คำถามว่า ท่านจะแนะนำให้คนในองค์กรมาอบรมหรือไม่อย่างไร พบว่า มีผู้ตอบว่า จะให้คนในองค์กรมาอบรมแน่นอน ถึง 16 คนจาก 17 คน

4.2.3.2 การวัดประสิทธิผลของโครงการ

คือวัดผลสัมฤทธิ์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการ ที่สะท้อนผ่าน ระดับที่ 3 และระดับที่ 4 โดย ระดับที่ 3 การวัดการนำไปใช้ จะเป็นการวัดเมื่อเวลาของการอบรมผ่านไปสักระยะเวลาหนึ่ง ระดับที่ 4 วัดผลที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่เข้ารับการอบรม ว่าทำให้เกิดผลอย่างไรบ้าง

4.2.3.2.1 ผลการติดตามความต้องการการอบรมหลังการอบรม 1 สัปดาห์

เมื่อการอบรมผ่านไปได้ประมาณ 1 สัปดาห์ ทางคณะนักวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ ให้แก่ผู้เข้าอบรม 17 คน โดยให้ตอบโดยสมัครใจ ว่าต้องการได้รับผลการอบรม หรือสนใจที่จะพึงสรุปการอบรมหรือไม่ ซึ่ง 13 คน ตอบกลับมาและระบุว่าต้องการรับเนื้อหาจากการอบรมและหลักสูตร ในแบบสอบถามมีคำถามว่า ท่านต้องการนำผลการวิจัย ไปใช้ประโยชน์อะไร ผลการสำรวจพบว่า วัดอุปประสงค์สามอันดับแรกของผู้เข้าร่วมโครงการต้องการนำไปใช้ คือ

อันดับที่ 1 เพื่อไปเป็นแนวทางในการทำแผนพัฒนาบุคลากร (85%)

อันดับที่ 2 เพื่อนำไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในสังกัด (85%)

อันดับที่ 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการพัฒนาจิตบริการแบบไทยให้แก่บุคลากร (61.5%)

4.2.3.2.2 ผลการประชุมกลุ่มย่อยหลังการเข้าร่วมโครงการ 1 เดือน และ 2 เดือน

ผู้วิจัยได้จัดการประชุมกลุ่มย่อย และ มีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมกับผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อติดตามผลของการเข้าร่วมโครงการ (Project outcome follow up) โดยแบ่งออกเป็นระยะ 1 เดือน และระยะ 2 เดือน หลังการอบรม ประเด็นหลักๆ ที่ได้จากการติดตามผลของโครงการ เป็นการประเมินผลของโครงการในเชิงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นอย่างไร ต่อไปนี้คือรายงานสรุปผลการสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่เป็นผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 การทำ Happy Workplace ยังไม่เพียงพอ ผู้เข้าร่วมโครงการหลายคนกล่าวว่า (THC-04, THC-05, THC-06) การจัดโครงการประเภท “Happy workplace” เป็นการจัดโครงการที่ได้รับความนิยมในกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและการบริการ มีการเผยแพร่แนวคิดของ “Happy workplace ไปยังการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้างสมรรถนะของพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ แต่ อย่างไรก็ตาม หลังจากการเข้าร่วมโครงการนี้แล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการหลายคนกล่าวว่า การ

นำเอาแนวคิดของใจ มาใช้ในการออกแบบและสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานอีกด้วย ซึ่งจะเติมเต็ม happy workplace เพราะว่า happy workplace นั้น เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะจิตวิญญาณบริการแบบไทยอีกด้วย happy คือ ร่าเริงใจ ซึ่งเป็นเพียงด้านเดียวขององค์ประกอบการบริการแบบไทยทั้งหมด ดังนั้น การพัฒนาโครงการ happy workplace ให้เป็น beyond happy workplace ถือเป็นความก้าวหน้าที่ได้เรียนรู้จากโครงการอบรมฯ

ประเด็นที่ 2 คือ การเพิ่มสำคัญของกิจกรรม Job Shadow ที่ผู้เข้าอบรมเห็นว่า เป็นวิธีที่ดีต่อการบ่มเพาะหรือปลูกฝังสมรรถนะในการให้บริการ โดยการทำ Job Shadow นั้น ผู้เข้าร่วมโครงการเล็งเห็นว่า เป็นวิธีการที่ทำได้ไม่ยากและเป็นการถ่ายทอดสมรรถนะที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด และทำได้ในหลายระดับ เช่น การทำ Job Shadow ระหว่างพนักงานดีเด่น กับพนักงาน ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น ขึ้นอยู่กับว่าจะจะเป็นประเด็นในการเรียนรู้จากต้นแบบ ว่าจะจะเป็นประเด็นใด ผู้เข้าอบรมบางท่านจึงได้กำหนดกิจกรรม Job Shadow เป็นส่วนหนึ่งของการสอนงานในสถานประกอบการของตน

ประเด็นที่สาม ร้อยละ 80 ของผู้เข้าอบรม กล่าวตรงกันว่า แม้เวลาจะผ่านมากกว่า 1 ถึง 2 เดือนแล้ว แต่ตนก็ยังจดจำแคแรคเตอร์ของน้องเก้าใจได้ ได้แก่ ใจซื่อ ใจรัก ร่าเริงใจ ใส่ใจ ไม่เป็นไร เกรงใจ เชื้อฟุ้ง มีน้ำใจ มารยาทไทย ซึ่งแคแรคเตอร์ของน้องเก้าใจ หรือใจทั้ง 9 ที่ผู้วิจัยได้นำมาจากการออกแบบในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมก่อนหน้านี้ แคแรคเตอร์ดังกล่าวได้รับความชื่นชอบจากผู้เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างมาก aผู้ร่วมโครงการท่านหนึ่ง (THC-07) กล่าวว่า ได้นำเรื่อง 9 ใจ เอามาสอนให้พนักงานเข้าใจการบริการแบบไทยมากขึ้น ให้อย่างน้อยๆ ซึมซับ โดยเฉพาะเรื่องมารยาทไทย สำหรับอีกท่านหนึ่งนั้น (THC-09) ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะทั้ง 9 มาออกแบบเป็นตุ๊กตามาสคอต 9 ใจ ในแบบของ Homemade Cookies และมีแนวคิดที่จะสร้างทีมการยิ้ม ให้พนักงานนำเสนอรอยยิ้มร่าเริงใจแก่แขก โดยได้ใช้การสร้างพนักงานภายใต้แนวคิด Smile Hotel Concept ส่งมอบรอยยิ้มและความสุขให้ลูกค้า ในขณะเดียวกัน ก็ทำให้ลูกน้องซึมซับ โดยติดมาสคอตหรือคำคมความคิด ในบริเวณที่พนักงานทุกคนจะได้สังเกตเห็น เช่น บริเวณจุดสแกนนิ้วมือ ห้องน้ำ พื้นที่ตรึงโถงของห้องพักผ่อนพนักงาน เพื่อให้พนักงานซึมซับ จากการสัมผัส ผู้เข้าร่วมโครงการกล่าวถึงความสำคัญของการซึมซับ (absorb) ของพนักงาน ซึ่งหมายถึงการ

เรียนรู้้อย่างค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป ว่าเป็นวิธีการในการสร้างสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะที่เกิดจากการทำงานด้วยใจ

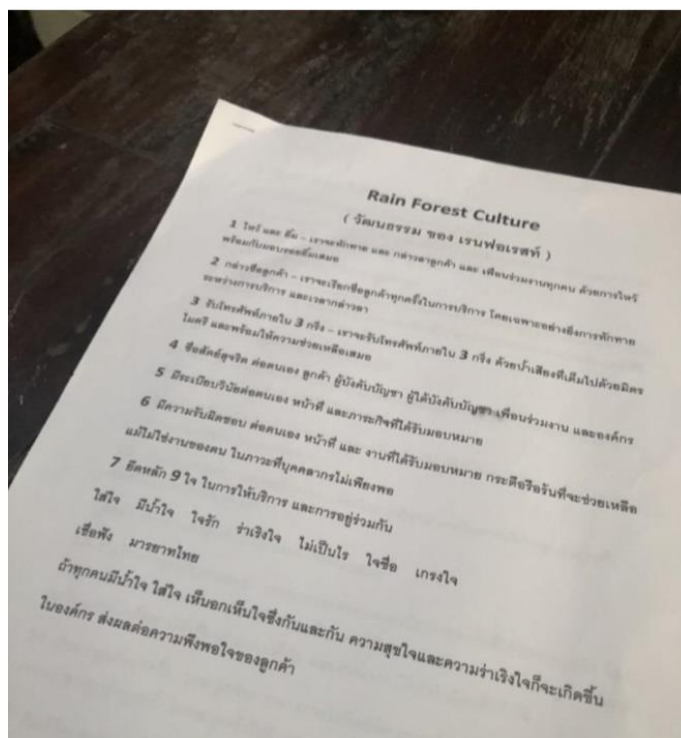
ประเด็นที่ 4 การใช้กิจกรรมเชิงสุนทรีย์ะ การสร้างความสัมพันธ์แบบสบายๆ เรียบง่าย และใส่ใจสิ่งแวดล้อม กับการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ซึ่งมีที่มาจากภารกิจที่โครงการฯ ได้พยายามสอดแทรกกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงซึ่งความคิดสร้างสรรค์ สุนทรีย์ะ และการหันมาใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ๆ รอบตัว ได้แก่ ในวันที่ 1 ทางโครงการได้ให้ผู้เข้าอบรมนำเสนอสิ่งของที่แสดงให้เห็นถึงตัวตนของผู้เข้าอบรม 1 อย่าง ในวันที่ 2 ให้ผู้เข้าอบรมแต่งกายในธีมรักษธรรมชาติ และร่วมทานอาหารกลางวันจากอาหารที่เป็นออร์แกนิกส์ (ภาคผนวก) รวมถึงมีการให้ผู้เข้าอบรม ได้ทดลองจัดสวนจิ๋วในขวด (Plants Terrarium) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นมุมมองของการเชื่อมโยงความรักในธรรมชาติกับความรักในงาน และความรักในผู้รับบริการ รวมถึงการตั้งใจ ใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ โดยผู้เข้าร่วมโครงการท่านหนึ่งระบุว่า การหวนกลับไปยังพื้นฐานที่เรียบง่าย (Back to Basic and Nature) ทำให้เกิดความสบายใจ ทำให้จิตใจพร้อมเปิดรับการเรียนรู้ กิจกรรมที่เน้นด้าน Art and Craft ทำให้เกิดสมาธิและสติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานที่ต้องมีความเข้าใจในคน และต้องอดทนอดกลั้นได้สูง ในวันที่ 3 ทางโครงการได้ให้ทุก ๆ คนนำขนมหรืออาหารที่เป็นของทานอ่อยๆ จากละแวกบ้าน หรือละแวกโรงแรมของตน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมอบรม หลากๆ สถานประกอบการ (THC-01, THC-02) ได้ตัดสินใจที่จะใช้กิจกรรม art, craft and creative เหล่านี้ มาใช้ในการสร้างสมรรถนะแก่พนักงานด้วย

ประเด็นที่ 5 การนำเอาสิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ประสบการณ์ของวิทยากร ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีค่า โดยจากที่สรุป มีประสบการณ์สองสามด้านที่ผู้เข้าร่วมโครงการกล่าวว่า ยังคงจดจำได้ถือเป็นมุมมองใหม่ๆ และนำมายึดถือเป็นค่านิยมในการทำงาน ในปัจจุบัน ได้แก่

1. การทำงาน HR ที่ไม่ใช่เพียงแค่เป็น HR กำลังเริ่มทำ HR ต้องรู้รอบด้าน และต้องเป็นคนทำงานเชิงรุก คือ อย่ารอแต่ให้คนมาหาเรา แต่เราต้องเดินเข้าหาคน HR เชิงรุกต้องสนใจทุกฝ่าย สนใจ marketing ด้วย สนใจการจัดการ ผลประกอบการ วิสัยทัศน์บริษัทด้วย (THC-09)
2. หันมาทำความเข้าใจกับความคาดหวังของ Owner ควรวางกลยุทธ์ในการรับมือทำความเข้าใจกับทั้ง ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคน ยังคงชื่นชอบการได้เรียนรู้ประสบการณ์ของวิทยากรแต่ละท่าน ประเด็นที่ผู้เข้าร่วมโครงการหลายคนกล่าวถึง มีการนำเนื้อหาในการสร้างสมรรถนะของคน ไปใช้ต่อ เช่น แนวคิดเรื่อง UTOPIA เป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานนั้นให้ใจกับองค์กรและกับงานที่ทำเป็นแนวคิดแบบ People Oriented Approach ที่ให้ความสำคัญกับ คนให้บริการ พอกันกับ การให้ความสำคัญกับลูกค้า

ประเด็นที่ 6 การจัดโครงการหรือแผนงาน ที่นำเนื้อหาจากการอบรมไปทำเป็นรูปธรรม เช่น THC-01 มีการให้พนักงานถือ passport ความดี ให้พนักงานบันทึกพาสพอร์ทความดีทุกครั้งที่ทำความดี เช่น การเก็บเงินได้และคืนแก่แขก หรือ การช่วยเหลือเพื่อนหรือแขก นอกจากนี้ ยังมีกำหนดให้ 9 ใจ เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมหลักขององค์กร ดังปรากฏในรูปด้านล่างนี้



รูป 11 การนำเอาแนวคิด 9 ใจ ไปใช้ในการพัฒนาคนในองค์กร

บางสถานประกอบการระบุว่า ปัจจุบันกำลังทำ Road Map ของ Staff Development อยู่ และส่วนใหญ่ระบุว่าจะได้ใช้ในไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการตั้งแผนงาน โครงการ และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ของโรงแรม นอกจากนี้ ในเครือโรงแรมในเครือนี้ THC-04 กล่าวว่า การนำเนื้อหามาใช้ นั้น จะนำมาใช้ในการตั้งแผนงานของปีหน้า ซึ่งจะเริ่มใช้หลังเทศกาลสงกรานต์ในปีหน้า แต่ในขณะนี้ ได้นำเอาเนื้อหาการอบรม มาปรับเนื้อหาในการพัฒนาพนักงาน โดยเฉพาะ เรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กรณีศึกษากับองค์กรต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังนำหลักการของการทำ workshop มาวิเคราะห์ว่าในขณะนี้ องค์กรจำเป็นต้องเสริม “ใจ” ในข้อไหน และกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคนในแต่ละปี

THC-10 กล่าวเพิ่มเติมว่า ในตอนนี้มีความมั่นใจมากขึ้น เมื่อกลับไป ก็มีการนำเสนอโครงการในรูปแบบ presentation ให้เจ้าของ/ผู้ลงทุนของสถานประกอบการฟัง THC-11 เห็นว่า การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของวิทยากรกับผู้เข้าอบรม ทำให้สามารถนำมาปรับใช้ได้องค์กร ทำให้มองภาพออกว่า จะต้องไปสอนหรือปลูกฝังแก่ลูกน้องอย่างไร THC-10 ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า เมื่อก่อนจะสอนงานโดยมุ่งเน้นให้บริการให้ดีที่สุดอย่างเดียว แต่ปัจจุบัน จะหันมามุ่งเน้นการสอนงาน ควบคู่ไปกับการสั่งสอน ปลูกฝังเรื่องคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงประเด็นเรื่อง 9 ใจ แก่พนักงาน นอกจากนี้ เห็นด้วยว่า เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นครอบครัว ทำให้พนักงานมีจิตใจอ่อนโยน เห็นความสำคัญของครอบครัวมากขึ้น ทาง THC-10 ได้เสนอแก่องค์กรซึ่งเป็นรีสอร์ทในต่างจังหวัดให้มีการจัด staff family party นอกเหนือไปจาก staff part อย่างเดียว รวมถึง การจัดให้รางวัลบริการดีเด่น ที่จะหันมาให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในเรื่อง 9 ใจ ให้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินว่าใครควรได้รางวัล ถึงแม้ว่าพนักงานของโรงแรมหรือสถานประกอบการในต่างจังหวัด อาจจะเป็น Input ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่สูงมาก เกิดการแข่งขันน้อย เพราะมุ่งเน้นการให้คนท้องถิ่นเข้ามาทำงาน แต่สมรรถนะจิตบริการแบบไทย เป็นสมรรถนะที่เหมาะสม ที่จะใช้ในการส่งเสริมและวัดความสามารถของคน เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ สามัญสำนึกขั้นพื้นฐาน เพราะว่า สมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น มีความเป็นองค์รวม เหมาะสมกับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นใคร หรือจบในระดับใด ก็ตาม

ประเด็นที่ 7 การเปิด/เปลี่ยนแปลงโลกทัศน์และการทำให้เห็นอนาคต

ผู้เข้าร่วมโครงการท่านหนึ่ง กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ผลของการอบรมทำให้เขาสามารถจินตนาการเห็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าได้เป็นอย่างดี เพียงแต่ตอนนี้อยู่อยู่ที่ เขาจะลงมือทำให้ภาพฝันนั้นเป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด ด้วยกำลังและสติปัญญาของเขา มีผู้เข้าอบรมสอง

ท่าน (THC-02, THC-03) ที่กล่าวอย่างชัดเจนว่า การเข้าร่วมอบรม ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะทำอะไรหลายๆอย่าง ที่ไม่เคยคิดมาก่อน โดยเฉพาะ การได้เรียนรู้กับต้นแบบ ที่เป็นวิทยากรที่มีประสบการณ์ นอกจากนี้ เขายังเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนตนเอง โดยต้องการที่จะทำงานสร้างคนในบทบาทใหม่ๆ เช่น การเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือ General Manager

ข้อสังเกตจากการ follow up นั้น ผู้วิจัยพบว่า ภูมิหลังผู้เข้าร่วมโครงการหลายๆ ท่าน มีความสอดคล้องกับทัศนคติเชิงบวกต่อแนวคิดที่ได้รับจากวิทยากร และภูมิหลังของวิทยากร มีผลมาก โดยเฉพาะ หัวหน้างาน ที่กลายมาเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่วิทยากรที่มีบทบาทเป็น General Manager ในขณะเดียวกัน วิทยากรที่มาจากภาควิชาการ จะได้รับการยอมรับในด้านหลักการต่างๆ แต่ผู้เข้าร่วมโครงการจะชื่นชอบมาก หาก วิทยากรจากภาควิชาการ ทำหน้าที่เป็นผู้สรุปความ หรือผู้ดำเนินรายการเพื่อเชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของวิทยากร

4.2.3.2.3 การทวนสอบหลักสูตร

เพื่อสร้างความมั่นใจ ว่าเนื้อหาที่ใช้ในการอบรม เป็นเนื้อหาที่เหมาะสมและตรงกับวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้บริบทใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทดลองทวนสอบเนื้อหาในหลักสูตร ว่าสามารถถ่ายทอดความรู้ตามจุดประสงค์ได้หรือไม่หากว่าอยู่ภายใต้บริบทอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงได้ทดลองนำวีดีโอบันทึกการอบรม ไปให้กับนิสิตระดับปริญญาโท ด้านการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ รับฟัง

โดยก่อนการรับฟัง ได้ให้คำถามแก่นักศึกษาหาคำถามด้วยกัน ได้แก่ 1) จิตบริการแบบไทย คืออะไร 2) การสร้างคนที่ต้องสมดุลระหว่างการสร้างคนให้ทำกำไรให้มาก ๆ กับการสร้างคนให้สามารถให้บริการที่ดีเลิศได้ ต้องทำอย่างไร (จากประเด็นในหัวข้อของวิทยากรคุณสุกัญญา จันทร์ชู) 3) การสร้างคนที่ต้องสมดุลระหว่างการสร้างคนให้ทำกำไรให้มาก ๆ กับการสร้างคนให้สามารถให้บริการที่ดีเลิศได้ ต้องทำอย่างไร (จากประเด็นในหัวข้อของวิทยากรคุณวิคเตอร์ สุขเสรี) 4) ความเป็นผู้นำสำคัญกับการสร้างให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทยหรือไม่ อย่างไร 5) ปัญหาที่มักพบเจอมากที่สุดในการสร้างพนักงานบริการให้มีจิตบริการแบบไทยคืออะไร และต้องตั้งหลักการอย่างไรบ้างเพื่อแก้ไขปัญหา และ 6)เครื่องมือของ HR หรือการกระทำใดบ้างของ HR ที่จะทำให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทย และสุดท้าย ผู้วิจัยได้ทดลองให้นักศึกษา ได้ออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวธุรกิจใดก็ได้ที่จะส่งเสริมประเด็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ใช้เวลา 3 วันในการชมวีดิทัศน์ทั้งหมด หลังจากนั้น นักศึกษาระดับปริญญาโททั้งหมด ได้เขียนรายงานสกัดเนื้อหา ผู้วิจัยพบว่า นักศึกษาสามารถสกัดเนื้อหา

ออกมาได้ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในระดับหนึ่ง ในภาพกว้างๆ เช่น การเข้าใจความหมายของจิตบริการแบบไทย

“... จิตบริการแบบไทยเป็นการให้บริการหรือกระบวนการให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนไทย เกิดจากรากฐานลักษณะนิสัยที่ถูกปลูกฝังจากสถาบันครอบครัว ค่านิยมของสังคม จารีตประเพณี และ วัฒนธรรมไทย ซึ่งการให้บริการในแต่ละพื้นที่จะมีลักษณะการให้บริการที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับ บริบทของพื้นที่นั้น ๆ เนื่องจากในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทยมีค่านิยมของสังคมที่สืบทอดปฏิบัติกันมา รุน่รุ่มที่แตกต่างกัน ประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมถึงการปลูกฝังจากสถาบันครอบครัวที่ แตกต่างกัน ซึ่งจิตบริการแบบไทยสามารถถ่ายทอดผ่านกระบวนการให้บริการ ภูมิทัศน์บริการ และที่สำคัญ ที่สุดคือผ่านบุคคล...” (ST-01)

การเข้าใจหลักในการสร้างคนที่ต้องสมดุลระหว่างคน กับ การสร้างกำไรขององค์กร

“...การสร้างคนให้ทำกำไรให้กับองค์กรได้มาก ๆ นั้น ประการแรกผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารควรทำให้ พนักงานมีความสุขทั้งกายและใจ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้พนักงานแสดง ความ คิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิด ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร สร้างสรรค์ กิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ ไม่เว้นช่องว่างระหว่างตำแหน่งมากเกินไป และเมื่อพนักงานเกิด ความรู้สึกผูกพันและรักในองค์กรแล้วนั้น พนักงานจะมีแรงกระตุ้นในการทำกำไรให้กับองค์กรต่อไป...” (ST-02)

เมื่อให้นักศึกษายกตัวอย่างว่าจะสามารถใช้เครื่องมือของ HR แบบใดบ้าง เพื่อให้พนักงานมีจิต บริการแบบไทย

“...สำหรับการพัฒนาให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทยนั้น สิ่งแรกที่ HR ควรทำคือ การสร้างทัศนคติและ ความเข้าใจในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยต่อตนเองเสียก่อน หลังจากนั้นจึงจะสามารถถ่ายทอดไป ยังพนักงานคนอื่น ๆ โดยเครื่องมือที่ HR สามารถใช้ได้สำหรับการพัฒนาให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทยคือ การสร้างอัตลักษณ์ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การคัดสรรพนักงาน เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร และการหาช่องทางการติดต่อ ระหว่าง HR และพนักงาน โดย HR จะต้องไม่ปิดกั้นมากเกินไปและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อให้ พนักงานรู้สึกอบอุ่นใจเปรียบเสมือนครอบครัว...” (ST-01)

นอกจากนี้ เมื่อผู้วิจัยทดลองให้นิสิตลองออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว นิสิตได้ลองออกแบบมา โดยเลือกประเด็นคือ มารยาทไทย พบรายละเอียดดังนี้

“...ประเด็นที่เลือกคือ มารยาทไทย เนื่องจากมารยาทไทย เป็นการแสดงถึงการใช้วาจาใจ และกาย ต่อบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอ่อนน้อมของบุคคล การใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ การไม่พูดแทรกขณะผู้อื่นพูด การแต่งกายสุภาพเหมาะสมกับสถานที่ การแสดงกิริยาอ่อนน้อมต่อบุคคลอื่นได้เหมาะสมกับสถานะ ความถึงพร้อมด้วยความเคารพนับถือ ยกย่อง เทิดทูน บูชาและปฏิบัติตามคำสั่งสอน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่หลังไหลเข้ามาในวิถีชีวิตคนไทยอย่างรวดเร็วนั้น ทำให้สภาพสิ่งแวดล้อมในสังคมปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด โดยไม่คำนึงถึงคุณธรรม วัฒนธรรม และหลักการปฏิบัติที่ดีงามของไทย

ในการปฏิบัติตามจริยธรรมทางสังคมนั้นมีเป้าหมาย คือการมีคุณธรรม จริยธรรมที่แสดงออกถึงการได้รับการอบรมที่ดี การมีสัมมาคารวะ ความเคารพ หรือมารยาทนั้น มุ่งที่การปฏิบัติทางกายและทางวาจาเป็นที่สำคัญ เพราะสองสิ่งนี้มองเห็นได้ง่าย สัมผัสได้ง่าย มารยาทและการวางตัวที่เหมาะสม จึงเป็นปรากฏการณ์แรกๆที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้ผ่านการอบรมฝึกตนมาดี มีคุณสมบัติของผู้ดี มีวัฒนธรรมอันเจริญ และในปัจจุบันธุรกิจที่พักรวมมีการเปลี่ยนผ่านช่วงอายุของคนวัยทำงาน หรือที่เรียกกันว่า Gen Y มากขึ้น และพฤติกรรมของ Generation Y นั้น มีอิทธิพลทำให้มารยาทของไทย บางส่วนขาดหายไป

ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องปลูกฝังทักษะทางด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใต้พื้นฐานการมีมารยาทไทยของพนักงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการและสร้างภาพลักษณ์ในการบริการให้กับองค์กรผ่านการสร้างสรรค์กิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา มารยาทไทยให้กับบุคคลโดยการอบรม หรือการฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับในด้านนี้โดยตรง ซึ่งในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ได้มีการตระหนักถึงเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อสืบสานมารยาทไทย เพื่อเน้นย้ำอัตลักษณ์วิชาชีพการท่องเที่ยวและบริการปลูกฝังให้เด็กรุ่นใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษาและการทำงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการกลับมาให้ความสำคัญกับมารยาทไทย..”

ในเนื้อหาส่วนนี้ จะชี้ให้เห็นได้ว่า เนื้อหาที่ผู้เข้ารับการอบรมชื่นชอบ และคิดว่าเป็นประโยชน์นั้น เป็นเนื้อหาที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล (validity) สามารถนำไปใช้ได้หลากหลายบริบท เหมาะสำหรับการนำไปถอดเป็นชุดความรู้ (Set of Knowledge) เพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยได้ เป็นอย่างดี

4.2.4 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อ

เสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากข้อ 4.1 และ 4.2 รวบรวมและเรียบเรียงปัจจัยที่จะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมผู้สอน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะเรียกตัวชี้วัดว่า คือ Thai Hospitality Competency Coach Training 's effectiveness Index (THACCT-INDEX) ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 เป็นตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ (process index) จำนวน 9 ข้อ ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม วัดด้วยวิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
- 2) ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์การอบรมที่มีความเหมาะสมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้าอบรม วัดด้วยการวัดประสิทธิภาพของหลักสูตร และการวัดประสิทธิผลกับผู้เข้าอบรม ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม
- 3) ปัจจัยด้านหัวข้อและเนื้อหาที่มีความหลากหลายครอบคลุมและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การอบรม วัดด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพกับผู้ทรงคุณวุฒิและการวัดเชิงปริมาณกับผู้เข้าอบรม
- 4) ปัจจัยด้านการนำเข้าสู่ผู้เข้าอบรมต้องมีการกำหนดเกณฑ์และมีการกำหนดบทคัดกรองต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง วัดโดยวิธีเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมที่สมัคร
- 5) ปัจจัยด้านกำหนดการและตารางการอบรมที่มีความเหมาะสม มีความเข้มข้นหรือยืดหยุ่นตรงกับลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม วัดด้วยวิธีเชิงปริมาณ สอบถามผู้เข้าอบรม
- 6) ปัจจัยด้านความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวกกับสื่อวีดิทัศน์รวมถึงเทคโนโลยีที่สร้างบรรยากาศแวดล้อมการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรม วัดด้วยวิธีเชิงปริมาณ สอบถามผู้เข้าอบรม

- 7) ปัจจัยด้านวิทยาการที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการสื่อสารรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจในการเป็น Coach แก่ผู้เข้ารับการอบรม วัดด้วยวิธีเชิงปริมาณ สอบถามผู้เข้าอบรม
- 8) ปัจจัยด้านการประสานงานโครงการโดยเป็นการประสานงานระหว่างผู้เข้าอบรมวิทยาการและคณะผู้จัดงานต้องเป็นการประสานงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้ทั้ง 3 ฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันรวมถึงเตรียมพร้อมที่จะเข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี วัดด้วยวิธีเชิงปริมาณ สอบถามผู้เข้าอบรม อาจใช้การตั้งคำถามปลายเปิด
- 9) ปัจจัยด้านการประเมินผลการอบรมที่จะต้องมีการประเมินผลทั้งในระยะก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม รวมถึงมีการประเมินในรูปแบบสรุปรวม มีการประเมินตามจุดมุ่งหมาย มีการประเมินความก้าวหน้าของการนำผลจากโครงการอบรมไปใช้ มีการประเมินทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่นการสังเกตผลต่าง ๆ มีการตัดสินคุณค่าของหลักสูตรโดยผู้เรียน และควรมีการประเมินด้วยผู้ประเมินภายนอกและผู้ประเมินภายในอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ (quality index) ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากแบบประเมิน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่

- 1) ระดับความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสมรรถนะจิตบริหารแบบไทยที่ได้รับก่อนการอบรมและหลังการอบรม วัดโดยวิธีการเชิงปริมาณ แบบสอบถาม ก่อน ระหว่าง และหลัง
- 2) คุณภาพของการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดระหว่างผู้เข้ารับการอบรม วัดโดยการสังเกต และการสัมภาษณ์
- 3) มิตรภาพรวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดโอกาสทางธุรกิจและการช่วยเหลือกันในอนาคต วัดโดยการสังเกต
- 4) ความสามารถในการนำเอาสิ่งที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ วัดประสิทธิผลโดยการติดตาม (follow up)
- 5) การเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาทัศนคติที่มีต่อตนเองต่อการให้บริการแก่ลูกค้าและต่อคนอื่นในทางที่ดีขึ้น วัดประสิทธิผลโดยการติดตาม (follow up)
- 6) โอกาสการเรียนรู้จากวิทยาการหรือต้นแบบ วัดโดยวิธีเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์

- 7) ความสามารถของคณะทำงานในโครงการที่เอื้อประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่มผู้เข้าอบรม วัดโดยวิธีเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์
- 8) โอกาสในการมองสะท้อนพินิจพิจารณาตนเอง (Self Reflection) วัดโดยการให้สะท้อนปากเปล่า “one good thing”
- 9) ความมั่นใจและความภาคภูมิใจในการทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล วัดประสิทธิผลโดยการติดตาม (follow up)
- 10) โอกาสในการเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้มอบความรู้ด้านจิตบริการแบบไทยแก่บุคลากรรุ่นหลัง วัดประสิทธิผลโดยการติดตาม (follow up)
- 11) มูลค่าเชิงพาณิชย์ของหลักสูตรการอบรม วัดโดยการสำรวจความคิดเห็น
- 12) ผลกระทบเชิงบวกของการอบรมที่มีต่อสถานประกอบการที่เข้าร่วมการอบรม วัดประสิทธิผลโดยการติดตาม (follow up)

รวมทั้งสิ้นเป็น 21 ตัวชี้วัด ที่สามารถพัฒนาไปเป็นวิธีการ หรือ ประเด็นในการประเมินศักยภาพของหลักสูตรอบรมได้

4.3 แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

4.3.1 ถอดบทเรียนแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการนำเอาหลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยไปประยุกต์ใช้ในระดับประเทศ ดังนี้

แนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคองค์กรในกำกับของรัฐบาล

กิจกรรมการอบรมและการสัมมนาเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมการศึกษาศึกษาสร้างความรู้และความเข้าใจของคนในชาติในประเด็นใดประเด็นหนึ่งซึ่งในที่นี้ก็คือประเด็นเรื่องจิตบริการแบบไทยจะสามารถทำให้เกิดสมรรถนะในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวกับนานาประเทศได้อย่างไร เมื่อบุคลากรในองค์กรหรือภาคธุรกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทยและสามารถส่งมอบการบริการที่ดีตามหลักของจิตบริการแบบไทยให้แก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติหรือผู้มาเยี่ยมเยือนได้เป็นอย่างดีแล้ว จะสามารถทำให้เกิดความประทับใจและการกลับมาเที่ยวหรือซื้อซ้ำ (repeated visit) ซึ่งการเที่ยวหรือซื้อซ้ำดังกล่าวนี้จะ

ยังผลให้เกิดผลิตผลหรือ productivity ด้านบริการการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง ผลที่ตามมาก็คือรายได้ทางเศรษฐกิจของประเทศ

ดังนั้นการอบรมหรือถ่ายทอดจิตบริการแบบไทยให้เป็นสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการไทย จึงไม่ควรเป็นประเด็นแต่เพียงของภาคการศึกษาหรือภาควิชาการเท่านั้น แต่ควรเป็นประเด็นแห่งชาติ ที่จะนำไปสร้างเสริมให้เกิดการขยายผลทั่วไปทั่วประเทศ ตั้งจะเห็นได้จากการที่นักวิจัยได้ทดลองนำเอาเนื้อหาในโครงการบันทึกเทปเป็นวีดิทัศน์ และนำไปถ่ายทอดให้กับนักศึกษาในมหาวิทยาลัย พบว่านักศึกษากลุ่มดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงแนวคิดเรื่องจิตบริการแบบไทยเข้ากับสมรรถนะของบุคลากรได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะไม่สามารถสร้างผลการอบรมที่สมบูรณ์ได้เหมือนอย่างการจัดอบรมอย่างเข้มข้นระยะเวลา 3 วัน แต่ผลที่ได้จากการที่นักศึกษาเหล่านั้นได้ชมวีดิทัศน์ ก็แสดงให้เห็นว่าจิตบริการแบบไทยและสมรรถนะบุคลากรไม่ใช่เรื่องที่ไกลตัวและเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง หากมีเนื้อหาการเรียนรู้ที่ถูกต้องและครบถ้วน

ภาครัฐบาลควรจะนำเอาเนื้อหาในหลักสูตรเพื่ออบรมผู้สอนจิตบริการแบบไทย ไปทำให้ง่าย (simplify) และนำไปถ่ายทอดให้แก่องค์กรทุกองค์กรของรัฐบาลที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชน รวมถึงอาจนำเอาคาแรคเตอร์ของ 9 ใจ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นที่จดจำได้ง่ายและสามารถนำไปใช้สร้างการซึมซับจิตบริการแบบไทยได้เป็นอย่างดี ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างเอกลักษณ์การต้อนรับแบบไทย ในที่ต่าง ๆ เช่น ที่สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ สนามบินนานาชาติดอนเมือง สถานีรถไฟหัวลำโพง หรือสถานีรถไฟต่าง ๆ เป็นต้น

นอกจากนี้เรายังสามารถให้ความช่วยเหลือแก่ภาคเอกชนที่หันมาพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยได้ด้วยมาตรการทางภาษี เช่นการลดหย่อนภาษีหรือให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีเพิ่มขึ้นหากมีการเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาบุคลากรให้มีจิตบริการแบบไทย รวมถึงการสนับสนุนงบประมาณในการจัดอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยหรือจิตบริการแบบไทยโดย สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) นอกจากนี้ในระดับภาคอุตสาหกรรม การอบรมหรือการพัฒนาพัฒนาจิตบริการแบบไทยสามารถนำมาเป็นเกณฑ์ข้อหนึ่ง ในการคัดเลือกสมาชิกภาพพิเศษเพื่อเข้าสู่การเป็นสมาชิกของสมาคม ชมรม ต่าง ๆ ด้านการจัดการการท่องเที่ยวและบริการในประเทศ

หน่วยงานชมรมหรือสมาคมที่ควรเป็นหน่วยงานนำร่องในด้านนี้ควรเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสมาคมหลักในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ได้แก่สมาคมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย คณะกรรมการชมรมนักบริหารทรัพยากรบุคคลโรงแรม มูลนิธิมาตรฐานโรงแรมไทย คณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

แนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนหรือองค์กร

แนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่หน่วยงานภาคเอกชนหรือองค์กรต่าง ๆ นั้น บทเรียนที่ได้จากการวิจัยทำให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการนี้มีทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้าระดับปฏิบัติการ เป็นผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเจ้าของกิจการ ซึ่งทำให้เห็นว่า บทบาทของการสร้าง สมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่บุคลากรองค์กรนั้น เป็นหน้าที่ที่เปิดกว้าง และไม่ใช่ว่าเพียงแต่เป็นหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่หากทุกคนองค์กรเข้าใจร่วมกัน ก็จะทำให้การอบรมดังกล่าวไม่เป็นเพียงหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง รูปแบบในการนำไปใช้มี 2 รูปแบบ รูปแบบแรกก็คือการจัดอบรมในรูปแบบของการอบรมแบบเข้มข้น 3 วันโดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับหลักสูตร และเสนอในงานวิจัยชิ้นนี้

และรูปแบบที่ 2 ก็คือการผสมผสานเนื้อหาที่ได้จากโครงการอบรมนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมวัฒนธรรมในองค์กร เหมือนดังที่ THC-01 ซึ่งเป็นผู้เข้าอบรมท่านหนึ่งได้นำเอาแนวคิด การสร้างจิตบริการแบบไทยด้วยการปลูกฝังให้พนักงานเกิด 9 ใจ ไปใส่ไว้ในค่านิยมขององค์กร มีการยึดถือร่วมกันทั้งองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานยังสามารถที่จะสร้างผู้ที่เป็นผู้สอนด้านจิตบริการแบบไทยหรือถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในหลากหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นการให้หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน เป็นผู้สอนงานและปลูกฝังสมรรถนะจิตบริการแบบไทยโดยตรง หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานในระดับปฏิบัติการทั่วไปได้มาติดตามการทำงานของพนักงานระดับสูงหรือผู้บริหารหรือที่เราเรียกว่า Job Shadow รวมถึงการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสในการร่วมกันสร้างสมรรถนะบริการแบบไทยด้วยกัน นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ความเป็นผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างมากกับการสร้างให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทย เพราะผู้นำคือแบบอย่างของพนักงาน ความเป็นผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ผู้นำควรมีจิตบริการแบบไทยเสียก่อนจึงจะสามารถปลูกฝัง และหล่อหลอมพนักงานให้มีจิตบริการแบบไทยควบคู่ไปกับสถาบันครอบครัวได้ โดยการพัฒนาให้พนักงานมีจิตบริการแบบไทยบนพื้นฐานของความเป็นจริง ดังนั้น หากผู้นำหรือเจ้าของมาเป็นผู้สร้างพนักงานเองก็จะดีมาก แต่อาจติดข้อจำกัดในด้านของสถานประกอบการ

ขนาดใหญ่ เจ้าของหรือ General Manager จะต้องอาศัยกำลังกาย กำลังใจมาก ในการลงมาทำโครงการ หรือพัฒนาบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพียงทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยที่รายละเอียดมากอาจจะ ให้อำนาจหน้าที่ของแต่ละแผนกหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นคนดูแลก็เป็นได้

อย่างไรก็ตามบทบาทของแผนกหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังคงสำคัญต่อการสร้าง หรือพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยอยู่ จากคำแนะนำของผู้เข้าร่วมโครงการพบว่า แต่เดิมนั้นแผนก หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมักจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน ซึ่งการ ถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้ผู้สอนหรือผู้รับผิดชอบในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเกิดความรู้สึกว่าตัว ผู้สอนกับเนื้อหาความรู้ที่แยกออกจากกันได้ แต่ในขณะที่การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น แตกต่างออกไป ผู้สอนหรือผู้รับผิดชอบดังกล่าวจะต้องมีความเชื่อ รวมถึงมีความเข้าใจหลักการพัฒนาจิต บริการแบบไทยให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อน รวมถึงต้องปฏิบัติตามให้เป็นแบบอย่าง จึงจะสามารถไปสอนต่อ บุคลากรในสังกัดหรือพนักงานคนอื่น ๆ ได้ ซึ่งในประเด็นนี้เอง ที่ผู้เข้าร่วมโครงการหลายคนมองว่า เป็นเรื่อง ที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก แต่ก็ต้องพยายามทำ เนื่องด้วยการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น เป็น เรื่องของทุกคนในองค์กรที่ต้องปฏิบัติด้วยกันให้พร้อมเพรียงและเป็นค่านิยมในองค์กรก่อน

4.3.2 หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว

ในข้อ 4.3.2 นี้นำเสนอหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ได้ ปรับปรุงหลังจากที่ได้ประเมินผลโครงการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

หลักสูตรการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

The HRM Experiential Program
for Thai Hospitality Distinctive Competency Development



“THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM: คนสร้างคน...จิตบริการไทย”

เสนอโดย

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ

โครงการการเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมกา
ท่องเที่ยวและการบริการ

แผนงานการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมกาท่องเที่ยวและการบริการ RDG61T002

เอกสารปกปิดห้ามเผยแพร่

THAI HOSPITALITY HRM PROGRAM

หลักสูตรการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

The HRM Experiential program for Thai Hospitality Distinctive Competency
Development

1.ชื่อย่อหลักสูตร:

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM:

คนสร้างคน...จิตบริการไทย



2. ผู้รับผิดชอบหลักสูตร :

สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

3.หลักการและเหตุผลของหลักสูตร

จิตบริการแบบไทย หรือ Thai Hospitality คืออัตลักษณ์การให้บริการ (Identity of Service) ที่ผสมผสานกับค่านิยมวัฒนธรรมอย่างไทยในการการต้อนรับดูแลผู้มาเยี่ยมชม มอบบริการที่โดดเด่น เปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณแห่งความเป็นไทย (Thai spirit) นำเสนอบริการที่เป็นเลิศ (Excellence) เป็นที่น่าจดจำ (Memorability/ Worth to be remembered) แต่ความท้าทายสำคัญก็คือ การสร้างคน ที่จะมอบบริการที่ละเอียดอ่อนและโดดเด่นดังกล่าว กลับมีความท้าทายในเชิงปฏิบัติ

นวัตกรรมแนวคิดจากการค้นคว้าวิจัยของสถานเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะเวลาสองปีที่ผ่านมา พบว่าการสร้างคนให้มีจิตบริการแบบไทยนั้นจะต้องอาศัยการสร้างสมรรถนะถึงสี่แบบ ได้แก่ (1) สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร เรียกโดยย่อ ว่า Biz Savvy (2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เรียกโดยย่อ ว่า People Savvy และ (3) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Savvy ซึ่งบูรณาการทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัว ที่พนักงานบริการควรจะต้องมี รวมสามกลุ่มสมรรถนะทั้งหมด 46 รายการ โดย

สมรรถนะที่มีความโดดเด่นมากที่สุด ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์จริยธรรม 2) การสื่อสาร 3) การแก้ไขปัญหา 4) วิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม

และสุดท้ายสมรรถนะแบบที่สี่ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สัมพันธ์กับค่านิยมวัฒนธรรมไทยมากที่สุด ก็คือ สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) โดยมี 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสถียรเมธีกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาหน้าใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื่อฟัง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สิ่งศักดิ์สิทธิ์) 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (โดยเฉพาะกับแขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลียงความขัดแย้ง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ และ 9) ใจรัก ประกอบด้วยการตั้งใจทำงานหนัก อดทน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

นอกจากนี้ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าว วิเคราะห์ให้เห็นความสัมพันธ์ของวิธีการถ่ายทอดใน 3 ระดับ คือการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง โดยเฉพาะกลยุทธ์การปลูกฝังที่สำคัญ ก็คือการสร้างให้นักบริหารงานบุคคลขององค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ สามารถเข้าใจหลักการและหัวใจสำคัญของสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยทั้งสี่แบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนกลยุทธ์ การจัดการ การบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างให้คนในองค์กรนั้น สามารถให้บริการด้วยจิตบริการไทย ด้วยเอกลักษณ์แก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทย ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาหลักสูตรนี้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีดังต่อไปนี้

4. วัตถุประสงค์หลักสูตร

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

5. กรอบแนวคิดของหลักสูตร

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่พัฒนาการเรียนรู้สองส่วน ทั้งจากการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายจากในห้องอบรม (Concrete experience) นอกสถานที่ในสภาพจริง (On site experience) เน้นวิเคราะห์และสรุปความรู้รวบยอด (Abstract conceptualization) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflective observation) และประเมินผลโครงการจากการประยุกต์ใช้ความรู้ (Active Experimentation) ของผู้เข้าร่วมโครงการ

6. ลักษณะโดดเด่นของหลักสูตร

หลักสูตร THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ได้ถูกออกแบบให้มีความโดดเด่นดังนี้

Empirical based program BY EXPERTS IN THE FIELD

โดดเด่นด้วยรูปแบบการสัมมนาที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ข้อมูลจริง จากวิทยากรผู้คร่ำหวอด ในการสร้างคนบริการด้วยแนวคิดค่านิยมวัฒนธรรมไทย

Experiential based program by JOB SHADOWING TECHNIQUE

รูปแบบการถ่ายทอดและสร้างการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ตามติดแนวคิด ชีวิตต้นแบบนักบริหารงานบุคคลที่มีความเข้าใจในแนวคิดจิตบริการไทย

Hands on activity BY PILOT PROJECT INITIATION

ริเริ่ม คติวิเคราะห์และออกแบบโครงการ THAI HOSPITALITY HRM PROJECT ในระหว่างการอบรม พร้อมนำไปปรับใช้ในองค์กร/หน่วยงานได้จริง

Evidence based follow up BY THE MENTOR TEAM

คณะวิทยากรให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน และติดตามให้คำแนะนำโครงการนำร่อง THAI HOSPITALITY HRM PROJECT

7.คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

โดยการคัดเลือกผู้เข้าอบรมนั้น จะใช้ระบบ OPEN APPLICATION และมีเกณฑ์ในการเลือกคือ

- 1.ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งระดับสูง ที่รับผิดชอบด้านการจัดการ และ/หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ หรือผู้นำระดับต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ บุติคโฮเต็ล โฮสเทล โรงแรมเครือ โรงแรมรีสอร์ททั่วไป (Non Chain) ร้านอาหาร สปา บริษัทนำเที่ยว เป็นต้น
2. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผนโครงการหรือนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ
- 3.ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องได้รับการอนุญาตจากองค์กรต้นสังกัด เพื่อเข้าร่วมโครงการ อย่างน้อยร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมด
4. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องเขียน Essay ครึ่งหน้ากระดาษ A4 เพื่อแสดงความเห็นเกี่ยวกับประเด็นว่า "What is the most important thing in building your service team"

การคัดเลือกผู้สมัคร จะเลือกด้วยการพิจารณาจากวิจารณ์จากคำแนะนำจากผู้ทรงวุฒิ และคณะวิทยากรในโครงการ (Selection with recommendation from the experts) ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเข้าร่วมอย่างน้อย ร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมดของการอบรม และต้องอนุญาตให้ทางคณะวิทยากร เข้าเยี่ยมในช่วง Follow up period และเข้าร่วมวัน Reflection Day

8.ระยะเวลาในโครงการ

- EXPERIENTIAL PROGRAM PERIOD รวมระยะเวลา 3 วัน
- FOLLOW UP PERIOD ภายหลังจากการอบรม 1 ถึง 2 เดือนเป็นลักษณะของ Company visit
- FINAL REFLECTION DAY มีลักษณะเป็นการประชุมกลุ่มย่อย
- CONSULTATION PERIOD ภายหลังจบโครงการประมาณ 3 เดือน ทางโครงการจะจัดช่องทางเพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

9. ผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับ

เมื่อเข้าร่วมโครงการนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับผลการเรียนรู้หลัก 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความตระหนักรู้ต่อบทบาทของตนที่จะส่งผลต่อการสร้างทัศนคติ ความรู้ ทักษะ รวมถึงจิตวิญญาณแห่งการให้บริการภายใต้แนวคิดจิตบริการแบบไทย ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความมุ่งมั่นว่าจะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้สูงที่สุด ตลอดจนเป็นผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้เรื่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ได้แก่

- 1.สาระสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการมีความรู้มีทักษะในทัศนคติและมีจิตวิญญาณด้วยจิตบริการแบบไทย
- 2.ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจวิธีการที่หลากหลายในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะการเขียนโครงการและการวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน ส่วนโครงการนี้จะเน้นไปที่การเขียนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย นอกจากนี้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายในโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร เช่นการสังเกต การจดบันทึก การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน การพูด เป็นต้น

ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการวิเคราะห์ความคิดรวบยอดจากการสังเกต การรับฟัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถวางแผนงานโครงการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย จัดลำดับขั้นตอนการทำงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด นำไปปฏิบัติการนำร่องในองค์กรของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังนำผลการคิดวิเคราะห์มาสะท้อนกลับแก่โครงการอย่างชัดเจนและน่าสนใจ

ผลการเรียนรู้ด้านการสร้างเครือข่าย

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับโอกาสในการพัฒนาและสร้างเครือข่ายกับผู้ที่ทำงานอยู่ในด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงาน และแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม

10. ตารางโครงการ PROGRAM SCHEDULE (TENTATIVE PRORAM**)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
DAY 1 INDOOR					
MODULE 1 THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE					
9.00 – 10.00 น. (1 ชั่วโมง)	จิตบริการไทย... ในสายธารแห่ง การบริการที่เป็น เลิศด้วยค่านิยม วัฒนธรรม	ข้อ 1 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความคิดรวบยอด และตระหนักถึง บทบาทของตนใน การสร้างบุคลากรให้ มีจิตบริการไทยเพื่อ สร้างความสามารถ	การบรรยายให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับ สถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผล ให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริการไทยจะต้อง ปรับตัว โดยเฉพาะการริเริ่ม นำเอาอัตลักษณ์จิตบริการไทย มาใช้เพื่อสร้างการแข่งขัน	Influencer's story telling: การเล่าเรื่อง สร้างการตระหนักรู้จาก ผู้มีอิทธิพลในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติ วิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้
10.00-10.30 น.	Networking Café	ในการแข่งขันของ องค์กร	ผู้เข้าอบรมรับประทานอาหารว่างร่วมกัน (กรุณาเตรียมนามบัตร)		
10.30 – 12.00 น. (1.5 ชั่วโมง)	From SOP to LSOP: สร้างสรรค์ มาตรฐานคน บริการด้วย		การแบ่งปันประสบการณ์ใน การประยุกต์นำเอา <u>ความเป็น ท้องถิ่น</u> มาใช้ในการสร้างคน แบ่งปันประสบการณ์สร้างคน ให้บริการอย่างไทย ตามแบบ ฉบับดุสิตธานี	Expert's experience sharing: การนำเสนอ ประสบการณ์จาก ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติ วิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
	การบูรณาการ ตัวตนไทย				
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน BIZ LUNCH				
13.00-13.15 น. (15 นาที)	Say Hi ! Fruit of Thoughts from คนสร้างคน ต้นแบบ	ข้อ 1 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความคิดรวบยอด และตระหนักถึง บทบาทของตนใน การสร้างบุคลากรให้ มีจิตบริการไทยเพื่อ สร้างความสามารถ ในการแข่งขันของ องค์กร	วิดิทัศน์แสดงวิสัยทัศน์ในการ บริหารคนให้มีจิตบริการไทย จากคนสร้างคนต้นแบบ	วิดิทัศน์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติ วิชาชีพ

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
13.15 – 14.30 น. (1.15 ชั่วโมง)	การสร้างคนด้วย การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning	ข้อ 2 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความรู้ และ ทักษะด้านเทคนิคใน การใช้การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์เพื่อ สร้างบุคลากรให้มีจิต บริการไทย	การเสวนาของผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้วยการเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ การเสวนาจะแนะนำโลกทัศน์ ของผู้เข้าร่วมโครงการให้เห็น หลักการ ความสำคัญของการ เรียนรู้เชิงประสบการณ์ให้ ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น	Forum discussion: การเสวนา	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ
14.30 – 16.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	Sharing Moments: ความท้าทายของ การสร้างคนให้ส่ง มอบจิตบริการ ไทย (กรุณาเตรียมของ 1 อย่างที่เป็น		ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งปันในสี่ ประเด็นด้วยกัน โดยในแต่ละ โต๊ะ แต่แบ่งเป็นแต่ละประเด็น ประเด็นที่ 1 ประสบการณ์ใน การคัดเลือกพนักงานที่ใช้ให้ องค์กร ประเด็นที่ 2 ประสบการณ์ใน การพัฒนาศักยภาพพนักงาน	World Cafe Technique โดย ผู้เข้าร่วมโครงการ นั่ง โต๊ะละ 4 คน ให้เลือก Table Host 1 คน แต่ ละโต๊ะจะมี Mentor 1 คน เมื่อครบเวลา 15 นาที ให้เวียนโต๊ะกัน 30	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านการสร้าง เครือข่าย ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
	ตัวแทนของ The Best in your organization's spirit)		เพื่อสร้างความประทับใจแก่แขก ประเด็นที่ 3 ประสบการณ์ในการจัดโครงการต่าง ๆ ให้องค์กร ประเด็นที่ 4 ประสบการณ์ในการสอนพนักงานที่ยาก	นาที่สุดท้ายให้ Table Host มาแบ่งปัน	
16.00 – 17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Introducing Thai Hospitality Competency สมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่างไทย		นำเสนอผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ รวมถึงแนวคิดวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการไทยห้าประการ	การบรรยายประกอบกับการหยิบยกตัวอย่าง	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
DAY 2 OUTDOOR					
MODULE 2 JOB SHADOWING & AESTHETIC DAY					
9.30-12.00 น. (2.5 ชั่วโมง)	สัมผัสแนวคิด คน สร้างคน... ต้นแบบ	ข้อ 1 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความคิดรวบยอด และตระหนักถึง บทบาทของตนใน การสร้างบุคลากรให้ มีจิตบริการไทยเพื่อ สร้างความสามารถ ในการแข่งขันของ องค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความรู้ และ ทักษะด้านเทคนิคใน การใช้การเรียนรู้เชิง	การบรรยายแทรกการ ปฏิบัติการแนวคิด การสร้าง คนด้วย concept UTOPIA MODEL By Khun VICTOR SUKS	Job Shadowing Technique / WORKSHOP ระดม สมองและแลกเปลี่ยน	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ด้านการสร้าง เครือข่าย

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
		ประสบการณ์เพื่อ สร้างบุคลากรให้มีจิต บริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ ผู้เข้าร่วมโครงการ ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ ได้รับในสถานการณ์ จริงเพื่อสร้าง สมรรถนะจิตบริการ แบบไทยในองค์กร ของตน 4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรม เกิดเป้าหมายในการ สร้างสมรรถนะจิต บริการไทยในองค์กร ที่ชัดเจนและทำให้ บรรลุผลการเรียนรู้			

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
		ของคนในองค์กรที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้			
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน <i>ORGANICS LUNCH WITH PINTO</i> ปิ่นโตอาหารกลางวันออร์แกนิกส์ สด ใส่ใจ จากสวนสามพรานฯ				
13.00-14.00 น.	<i>ATTENTIVE TO DETAILS WORKSHOP: TERRANIUM: CREATING DETAILS IN A SMALL WORLD</i>				
14.00 – 16.00 น. (2 ชั่วโมง)	คนสร้างคน... ต้นแบบ ตอน... สร้างคนในองค์กร ให้ส่งมอบการ บริการด้วยหัวใจ HEART TO HEART HRM		ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าพบ พูดคุย สัมภาษณ์ โดย ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับ มอบหมายให้บันทึกรายงาน ย่อ Short report เกี่ยวกับ หลักการสร้างจิตบริการไทย จากมุมมองของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว		
16.00-17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Mind Mapping your learning		การสรุปความคิดรวบยอดที่ได้ จากการทำ Job Shadow ด้วยการสร้างผังความคิด	Mind Mapping technique	ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
DAY 3 IN DOOR & WORKSHOP ROOM					
MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY					
9.00 – 11.00 น. (2 ชั่วโมง)	Creating THAI hospitality with strategic HR Tools	ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยใน	การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการไทย	Expert's experience sharing: การนำเสนอประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์
11.00 น. – 15.00 น. (3 ชั่วโมง ไม่รวมพักรับประทานอาหารกลางวัน) POT LUCK AFTERNOON BREAK	การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทยการปฏิบัติ	องค์กรของตน ข้อ 4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้	การฝึกปฏิบัติการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทยกิจกรรมกลุ่ม(หรือเดี่ยว) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการอบรม/วิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับ	การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เทคนิคการทำโครงการ (Project)	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก
		ของคนในองค์กรที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้	องค์กร/หน่วยงานของผู้เข้า อบรม		
15.00-16.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การนำเสนอ แนวคิดโครงการ เพื่อพัฒนา บุคลากรด้วยจิต บริการไทย		ผู้เข้าร่วมโครงการนำเสนอ โครงการด้วยปากเปล่า และ รับฟังผลสะท้อนกลับจากคณะ วิทยากร รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ	การนำเสนอโครงการ Project presentation	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์
4.30 to 17.00 น. (30 นาที)	สรุปผลสะท้อน กลับจากวิทยากร และผู้เข้าอบรม		ผู้เข้าร่วมโครงการ สะท้อน กลับผลการเรียนรู้ที่ได้รับ	เทคนิคการสะท้อนกลับ Reflection	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์

11. ตารางการ Follow Up และ REFLECTION DAY(TENTATIVE PRORAM**)						
เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันจันทร์ที่ 16 ตุลาคม 2561 ถึง 20 ตุลาคม 2561						
FOLLOW UP PERIOD						
ตามนัด หมาย	แลกเปลี่ยน เรียนรู้ การนำ จิตบริการไทย ไปใช้ใน HRM Function	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิด ความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาท ของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิต บริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิด ความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้าง บุคลากรให้มีจิตบริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์	คณะวิทยากรลงไปเยี่ยมชม และสัมภาษณ์หน่วยงานของ ผู้เข้าร่วมโครงการ	Critical Reflection Case Study Analysis	ทุกผลการ เรียนรู้	คณะ วิทยากร

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
		จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน 4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้				
REFLECTION DAY วันศุกร์ที่ 2 พฤศจิกายน 2561						
9.00-12.00 น. ผู้เข้าร่วมโครงการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากหลักสูตร รวมถึงการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติการจริง วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (3 ชั่วโมง)						

12. คำอธิบายเนื้อหาเบื้องต้นของหัวข้อในแต่ละช่วงของโครงการ

MODULE 1 RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE

วิธีการหลักของ MODULE: Experts and participant's sharing

จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม 1 ชั่วโมง

สถานการณ์ปัจจุบันของและสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพล ที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยต้องพิจารณาว่าสามารถนำอัตลักษณ์จิตบริการไทยมาใช้ในการสร้างความโดดเด่นและแตกต่าง

From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย 1.30 ชั่วโมง

ความสำคัญของจิตบริการไทย แนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างให้พนักงานของตนมีจิตบริการแบบไทย มีการประยุกต์นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคนด้วย

การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning 1.30 ชั่วโมง

ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ รูปแบบการสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กรณีศึกษาที่หลากหลายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริการ

Sharing Moments: ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย 1.30 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล สถานการณ์ในองค์กรหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยผู้เข้าร่วมโครงการ

Introducing Thai Hospitality Competency สมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่างไทย

1 ชั่วโมง

สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรชั้นนำด้านการท่องเที่ยวและบริการ การนำเสนอวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย 5 ประการ

MODULE 2 JOB SHADOW

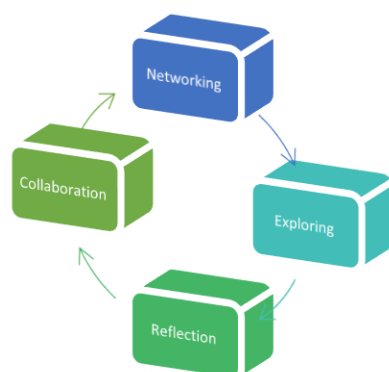
วิธีการหลักของ MODULE: Job Shadowing / Mindmapping/ Networking

สัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

6

ชั่วโมง

การเรียนรู้นอกสถานที่ และทำ Job Shadow ที่เน้น “การเรียนรู้” และ “การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” จาก “ต้นแบบ” ในระยะเวลาที่สั้น พอเหมาะสมควรแก่การเรียนรู้ภาพรวมยาว การรับและถ่ายทอดข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ หรือ Burst Interaction โดยต้นแบบจะอธิบายให้ผู้เรียนรู้ฟังถึงทักษะและความรู้ที่ตนมี และจะให้ผู้เรียนรู้สะท้อนว่าได้เรียนรู้สิ่งใด โดยรูปด้านล่างแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง Job Shadow



รูป 12 หลักการ JOB SHADOW

ถอดบทเรียนการเรียนรู้ จากการสัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

1 ชั่วโมง

การสะท้อนการเรียนรู้ภายหลังจากการทำ Job Shadow โดยเนื้อหาการสะท้อนกลับครอบคลุมความคาดหวัง การเรียนรู้ ความประทับใจ การนำไปประยุกต์ต่อยอดและพัฒนาทักษะหรือโครงการ

การฝึกจิตฝึกใจด้วยการทำงานศิลปะและสร้างสรรค์

1 ชั่วโมง

เข้าใจหลักการของการทำงานด้วยจิตบริการแบบไทย ผ่านการทำงานด้วยใจในงานศิลปะรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปั้นดินเหนียว การจัดสวนในขวด การวาดภาพประกอบดนตรี

MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY

วิธีการหลักของ MODULE: การทำโครงการจำลอง PILOT PROJECT

Creating THAI hospitality with strategic HR Tools

2 ชั่วโมง

การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ตั้งแต่การรับเข้า การบ่มเพาะ และการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า เพื่อให้เกิดสมรรถนะจิตบริการไทย รวมถึงแนวทางในการบริหารงานองค์กร ที่ทำงานประสานกันระหว่าง พนักงานบริการ พนักงาน HRM ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของ (Owner)

หลักการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1 ชั่วโมง

หลักการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโครงการ หลักการวางระยะเวลา และกิจกรรม หลักการกำหนดผลการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

การปฏิบัติ: การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

3 ชั่วโมง

การจัดทำโครงการจำลอง (Training solution / Non-training solution) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการอบรม/วิธีการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสม กับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าอบรม โดยหลักการของการเขียนโครงการ มีสิ่งประกอบได้แก่ 1) การวิเคราะห์สิ่งที่องค์กรต้องการ 2) สมรรถนะและค่านิยมจิตบริการแบบไทยที่จะนำมาสร้างสิ่งที่องค์กร ต้องการ 3) วิธีการในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย และ 4) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการสร้าง สมรรถนะจิตบริการแบบไทย

การนำเสนอแนวคิดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1.30 ชั่วโมง

กิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงาน ของผู้เข้าร่วมโครงการ

สรุปผลสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

30 นาที

ผู้เข้าอบรมสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้รับ ONE GOOD THING แลกเปลี่ยนกับผู้เข้าอบรมอื่น ๆ และ แลกเปลี่ยนกับผู้ทรงคุณวุฒิ

4.4 สรุปบทที่ 4

บทที่ 4 เป็นการเรียบเรียงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย เพื่อตอบต่อวัตถุประสงค์การวิจัย ทั้ง 3 ข้อได้แก่การพัฒนาหลักสูตรอบรม ผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวที่มีทั้งหมด 10 ขั้นตอนด้วยกันไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เข้าอบรม การตั้งวัตถุประสงค์การอบรม การเลือกสรรหัวข้อ และเนื้อหาการเลือกผู้เข้าอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่สองก็คือ การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมดังกล่าว ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพจากการทดลองประเมินประสิทธิภาพของการอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย และได้เสนอตัวชี้วัดออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันได้แก่ ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการจำนวน 9 ข้อ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพจำนวน 12 ข้อ นอกจากนี้ในบทที่ 4 ยังได้เสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมดังกล่าวกับหน่วยงานในภาครัฐบาลและหน่วยงานภาคเอกชน รวมถึงเสนอโครงสร้างของหลักสูตรที่ผ่านการวิพากษ์และประเมินผลด้วยการทดลองจัดการอบรมเรียบร้อยแล้วอีกด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีจุดเริ่มต้นจากความต้องการของภาคเอกชนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ที่มีต่อหลักสูตรหรือการอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หรือ หัวหน้างาน เป็นผู้ที่ดีวิธีการในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน การสร้างให้บุคคลดังกล่าว สามารถเป็นโค้ช (Yang, 2004) ที่เข้าใจในจิตบริการแบบไทย และเข้าใจวิธีการที่จะนำเอาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยไปปลูกฝังในองค์กรของตนจะเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของงานวิจัยนี้ การคือการใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไปร่วมกันพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย กับกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยนี้ จะได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตร แนวทางในการไปประยุกต์ใช้หลักสูตร และสามารถนำไปเป็นปัจจัยในการเรียนรู้ตั้งต้น ของการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยทั่วประเทศไทย

บทอภิปรายต่อไปนี้จะเชื่อมโยงให้เห็นถึงสาระสำคัญที่ได้จากการวิจัย ผลของการวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ความท้าทายของการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนฯ ก็คือ หลักสูตรนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพในสองระดับด้วยกัน ระดับที่ 1 คือการสร้างโค้ช ทำให้โค้ชมีสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น ทั้งความคิด ความเชื่อ ความมั่นใจในตนเอง และทักษะในการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) สามารถถ่ายทอดความรู้ ดึงเอาศักยภาพที่มีในตัวตนของคน ที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible) หรือ สิ่งที่เป็นความรู้ ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ให้กลายมาเป็นสมรรถนะที่โดดเด่นในการให้บริการ ดังนั้น การสร้างสำนึก (awareness) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของเนื้อหาสาระสำคัญของหลักสูตร และใช้เวลาอย่างน้อย 6 ชั่วโมงในการอบรม Module แรก สำหรับการตั้งคำถาม เพื่อกระตุ้นสำนึกแก่ผู้เข้าอบรม สำนึกดังกล่าวเกี่ยวกับการตระหนักถึงความสำคัญของจิตบริการแบบไทยต่อการสร้างสมรรถนะการให้บริการ คือทำให้เห็นว่า การหวนนำเอาค่านิยมวัฒนธรรมไทยมาใช้ เป็นหนึ่งกลยุทธ์ที่สถานประกอบการในอุตสาหกรรม

ท่องเที่ยวและบริการสามารถใช้ได้ รวมถึงแนวคิดที่ว่า ค่านิยมจิตบริการไทย เป็นสมรรถนะที่ฝังอยู่ในตัวตนของผู้ให้บริการที่เติบโตภายใต้สังคมวัฒนธรรมไทย เมื่อตระหนักรู้ว่าสามารถนำมาใช้ในการบริการแบบไทยแล้ว จะสามารถสร้างความโดดเด่นของสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดี การทำให้ผู้เข้าอบรมเชื่อมั่น เกิดสำนึกในประเด็นดังกล่าว จึงสำคัญมาก เพราะเมื่อถึงพร้อมซึ่งความเชื่อแล้ว ก็จะนำมาซึ่งผลของการกระทำที่สอดคล้องกันที่

การพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไป มักจะทำอย่างมีส่วนร่วม ระหว่าง ผู้สอน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้เรียน ซึ่งในกรณีของงานวิจัยนี้ก็เช่นกัน การทำงานวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำงานอย่างมีส่วนกับผู้เข้ารับการอบรม ภายใต้กรอบการสร้างหลักสูตรของ Tyler ทำให้สามารถกำหนด วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง วิธีการจัดการเนื้อหาและจัดการกระบวนการในหลักสูตร รวมถึงจัดการประเมินผลการอบรม ที่เป็นไปในเชิงบวกและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (Tyler, 1949)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่ง ก็คือกระบวนการทำงานในระหว่างการอบรม โดยวิธีการที่โดดเด่นและสามารถทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และความประทับใจ นำความรู้ไปใช้ต่อยอดได้อย่างดี มาจากการได้มีโอกาสในการลงมือทำ เช่นการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำผลการศึกษาทั้งหมด มาจัดทำเป็นแนวคิดโครงการจำลองเพื่อพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ซึ่งผู้วิจัยได้มีโอกาสนำผลการนำเสนอโครงการ ของผู้เข้าอบรมทั้ง 4 กลุ่มก็พบว่า อบรมได้จัดเตรียมกิจกรรมที่จะทำกับทุกฝ่ายที่อยู่ในองค์กรทั้ง 360 องศา ไม่ว่าจะเป็นกับกลุ่มผู้นำ เจ้าของ พนักงานในระดับปฏิบัติการ หรือแม้แต่กับแขก รวมถึงชุมชนที่สถานประกอบการนั้นตั้งอยู่ด้วย จะเห็นได้ว่าผู้เข้ารับการอบรม นำเอาเนื้อหาความรู้ที่ได้จากการอบรมมาปรับใช้เป็นวิธีการในการสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่องค์กร และหลายวิธีการจะเป็นวิธีการที่ผู้อบรมกล่าวนำมาจากการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่น ๆ หรือกับผู้เข้าร่วมคนอื่นอีกด้วย ซึ่งก็สอดคล้องกับความพึงพอใจ ความประทับใจ ของผู้เข้าร่วมโครงการ ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าอบรมด้วยกัน กับวิทยากร ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีมาก เป็นเหมือน Short Cut ความรู้ ที่เรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้เข้าอบรมที่มีอายุงานมากมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยน (Change) ทักษะคติต่อการทำงาน และเป้าหมายในการทำงานไปในทางที่สูงขึ้นอีกระดับ เมื่อได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรที่มีประสบการณ์ ในขณะที่ผู้เข้าอบรมที่มีอายุงานน้อย มีแนวโน้มจะได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร มากกว่าประโยชน์ด้าน paradigm

ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกข้อหนึ่ง ก็คือ วิทยาการ ความสำคัญของวิทยาการที่มีต่อผู้เข้าอบรมนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถใช้แนวคิดเรื่อง dialogue โดย Bohm (1966) มาอธิบายได้ เพราะ dialogue ซึ่งกล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งโดยทั้งสองคนนั้นได้แสดงมุมมองต่อสิ่งที่อีกคนหนึ่งแสดงออกมาเมื่อมุมมองของคนสองคนมาประสานกันก็จะพบว่าเกิดช่องว่างหรือเกิดความแตกต่างระหว่างมุมมองซึ่งช่องว่างนั้นเองจะเปิดโอกาสให้เกิดการทบทวนตนเองของทั้งสองฝ่ายและจะนำไปสู่การร่วมกันสร้างมุมมองใหม่ๆที่อาจนำไปสู่ข้อสรุปหรือองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน ในบริบทของการพัฒนาหลักสูตรนั้น การศึกษา dialogue จะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างโค้ชหรือวิทยากรกับผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ค่อยๆก่อตัวในระหว่างการอบรม ยิ่งใช้ระยะเวลาการอบรมหรือทำกิจกรรมมากเพียงใดก็ยิ่งทำให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวดีขึ้นด้วยเรื่อย ๆและนำไปสู่ความสามารถในการสื่อสารระหว่างกัน

อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ดังกล่าว ก็เปรียบเสมือน dialogue คือเป็นสิ่งที่ลื่นไหล โต้ตอบไปมา ไม่สามารถคาดเดาได้ มีปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญ ก็คือศักยภาพทางด้านความรู้และประสบการณ์ของโค้ชหรือวิทยากรจะต้องมีมากเพียงพอที่จะส่งผลหรืออิทธิพลต่อความคิดและการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรม และผลของการอบรมเองก็อาจกล่าวได้ว่าไม่ได้เป็นผลที่เกิดมาจากความสามารถและความพยายามของโค้ชหรือวิทยากรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมาจากความเชื่อมั่นที่ผู้เข้ารับการอบรมมีต่อวิทยากร รวมไปถึงศักยภาพพื้นฐานและความตั้งใจในการรับสิ่งใหม่ๆ ของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

จากเนื้อหาในบทที่ 4 ในผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด พบข้อสังเกตว่าผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่มีความรู้สึกชื่นชมกับวิทยากรที่มีภูมิหลังในการทำงานเช่นเดียวกันกับตน เชิญผู้เข้าอบรมที่เป็นผู้หญิงก็จะชื่นชมวิทยากรโดยกล่าวว่าเป็นผู้หญิงที่เก่งและมีความสามารถ ในขณะที่ผู้เข้าอบรมที่มาจากหน่วยงานด้านการปฏิบัติงานแล้วก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งงานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีคามชื่นชมกับวิทยากรที่ได้เข้ามาจากตำแหน่งใกล้เคียงกัน สำหรับงานวิจัยนี้ พบว่าบทบาทของการเป็นโค้ชหรือการเป็นผู้เป็นสร้างคนนั้นเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ผู้พัฒนาหรือผู้นำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงถึง แนวคิดเรื่องโค้ช (Coaching) และ เมนเทอร์ (Mentoring)

การพัฒนาหลักสูตรอบรมเพื่อสร้างโค้ชเพื่อไปสร้างจิตบริการแบบไทยนั้น มีความยาก จะต้องสามารถสาธิต (Demonstration) ให้ผู้เข้าร่วมโครงการอบรม เห็นถึงตัวอย่างที่ดีของการโค้ชและเมนเทอร์ ในระหว่างการอบรม โดยตัววิทยากรนั้นมี บทบาทมากที่สุด ด้วย Renton (2009) ได้สืบค้นถึงนิยามและที่มาของแนวคิดในการโค้ชและเมนเทอร์ โดยกล่าวว่า ผู้ที่มีบทบาทเป็นโค้ชที่เก่าแก่ที่สุด ก็คือ โซเครตีส (Socrates) ซึ่งเป็นนักปรัชญาในยุคกรีก โดยความโดดเด่นของโซเครตีสนั้น ก็คือ การตั้งชุดคำถาม และถาม

ไปยังผู้ต้องการได้รับการโค้ช (Coachee) โดยชุดคำถามดังกล่าว มีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจเชิงลึก ต่อประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการโค้ช สนใจใฝ่หาความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Grant (2006) ที่ขยายนิยามของคำว่า Coaching ว่า คือการสร้างกระบวนการที่เป็นระบบที่ทำให้คนหรือกลุ่มคนที่ต้องการมาโค้ชนั้น สามารถมุ่งตรงไปสู่เป้าหมาย (Goal Directed) และไปสู่ผล (Result Directed) โดยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งความคิด พฤติกรรมและทักษะอย่างยั่งยืน สุดท้ายแล้วผู้ที่ได้รับการโค้ช จะต้องเติบโตขึ้น และพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยสรุปแล้ว การโค้ชนั้น จะไม่ใช่การให้คำปรึกษาหรือการตอบคำถามโดยตรงแก่ผู้ที่มารับการโค้ช แต่เป็นการส่งเสริมหรือปลดล็อกความสามารถของเขาเหล่านั้น เป็นการทำให้เขาเหล่านั้น มองเห็น รู้สึก และประพฤติปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ

สำหรับการเมนเทอร์ หรือ Mentoring นั้น มีลักษณะที่ใกล้ชิดและเน้นการให้คำปรึกษาในอีกระดับ เป็นระดับที่เน้นในการให้คำปรึกษา รับฟัง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การให้โอกาสหรือชักนำผู้ที่ได้รับการเมนเทอร์ไปสู่เครือข่ายที่มีประโยชน์ต่าง ๆ การเมนเทอร์ จะมีลักษณะที่เป็นการ สอน มากกว่า เช่น การสอนงาน การสอนทักษะ การสอนให้รู้จักสิ่งต่าง ๆ ซึ่งการทำหน้าที่เป็นเมนเทอร์นั้น จะใช้สำหรับการสอนทักษะและทัศนคติต่าง ๆ ที่จำเป็น แต่การโค้ชนั้น จะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการนำทักษะหรือทัศนคตินั้นไปสู่การพัฒนาตัวตนในระดับที่สูงกว่า หรือการสร้างการปลูกฝังในความเชื่อหรือค่านิยมต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามทั้งการโค้ชและการเมนเทอร์ ก็ล้วนแล้วแต่ส่งเสริมและสัมพันธ์กัน ในกระบวนการอบรมสามารถใช้ทั้งการโค้ชและการเมนเทอร์ได้

ในกรณีของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนี้ โดยปกติแล้วสถานประกอบการมักจะมี HR เป็น ผู้สอน หรือหัวหน้างาน/supervisor เป็น mentor ในการสอนงานอยู่แล้ว โดยผู้สอนแบบนั้น จะเน้นหนักไปที่กระบวนการสอนงานโดยทั่วไป เช่นการให้คำแนะนำการฟังปัญหาที่เกิดขึ้น การนำเอาประสบการณ์ที่เคยผ่านมาไปให้คำแนะนำ หรือการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสในการใช้เครือข่ายของ mentor เพื่อประโยชน์ในด้านใดด้านหนึ่ง แต่การโค้ชนั้นจะทำหายมากกว่า เพราะจะต้องสามารถนำพาคนที่รับการโค้ชนั้นไปสู่ศักยภาพอีกขั้นหนึ่งที่เหนือกว่า

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสร้างหลักสูตรอบรมผู้สอนนั้น จะแตกต่างจากการถ่ายทอดศักยภาพในเรื่องของทักษะหรือความรู้ทั่วไป แต่หลักสูตรจะต้องเริ่มต้นด้วยการให้วิทยากรที่มีความสามารถมีความอาวุโสได้รับการยอมรับ เป็นเหมือน guru อย่าง Socrates มาให้วิธีคิดหรือการตั้งคำถามแก่ผู้เข้าอบรม ต้องมีการกระตุ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อปลูกฝังวิธีคิดบางอย่างให้กับผู้เข้ารับการอบรมก่อน โดยเฉพาะการสร้าง awareness อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการเลือกสรรวิทยากรที่พิถีพิถันจะทำให้โครงการมั่นใจได้ว่าทำให้

โครงการประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง ดังนั้น วิทยาการในหลักสูตรอบรมผู้สอนจึงต้องโดดเด่นและแตกต่างจากการสอนสมรรถนะโดยทั่วไป ต้องเป็นความจริง (real deal) ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังพบว่า หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่บุคลากรนั้น คือองค์ประกอบ สามารถใช้วิธีอื่น ๆ ได้อีกหลากหลายในการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้เข้าอบรม เช่น การทำ Job Shadow, การให้ผู้เข้าอบรมซึมซับผ่านแคแรคเตอร์การ์ตูน, การทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศิลปะและสุนทรีย์ต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่งก็คือบรรยากาศแวดล้อมการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ของที่ระลึก หรือแม้แต่อาหารที่ทานในแต่ละมื้อระหว่างการอบรม ผู้เข้าอบรมหลายคนกล่าวตรงกันว่า การใส่ใจในสิ่งเล็กน้อยเช่นนี้ ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกอย่างลึกซึ้งถึงคำว่า “ใส่ใจ” ที่คณะวิทยากรพยายามจะสื่อสารว่าคือสิ่งใด การทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะทางศิลปะและสุนทรีย์ ก็มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสื่อสารแนวคิด “ใส่ใจ” รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมแนะนำอาหารถิ่น ขนมของอร่อยที่มาจากบ้านหรือจากสถานประกอบการของตน นำมาแบ่งปันกับผู้เข้ารับการอบรมคนอื่น ๆ นั้น ก็ทำให้เข้าถึงแนวคิดเรื่อง “น้ำใจ” ได้เป็นอย่างดี เรียกว่า ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยที่เล็ก แต่มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุน (small but supportive factors)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยนี้เป็นกระบวนการและขั้นตอนที่ต้องอาศัยความพิถีพิถันและวางแผนในการจัดการเป็นอย่างดี แม้แต่การคัดเลือกผู้เข้าอบรม การใช้คำถามปลายเปิดเพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยคัดกรองผู้เข้าอบรมที่มีคุณภาพให้แก่โครงการได้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าผลของการประเมินที่มีคะแนนสูงส่วนหนึ่งก็มาจากผู้เข้าอบรมที่มีคุณภาพ

การประเมินโครงการอบรมเป็นสิ่งที่ทำให้เราเห็นว่าผู้เข้าอบรมมองหาประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมในด้านใดบ้าง และสิ่งที่ผู้เข้าร่วมมองหานั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดประสิทธิภาพการอบรม ประสิทธิภาพนั้นสอดแทรกอยู่ทั้งในกระบวนการ และอยู่ในผลของการอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับ ไม่ว่าเวลาจะผ่านไปเท่าไร 1 สัปดาห์ 1 เดือน หรือ 2 เดือน เป็นที่น่าสนใจว่าผู้เข้ารับการอบรมยังคงสามารถจดจำเนื้อหา ประเด็นสำคัญ และบรรยากาศในการอบรมได้เป็นอย่างดี

ผลของการสำรวจความคิดเห็นและการประเมินประสิทธิภาพจึงทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ก็คือตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ ซึ่งพัฒนามาจากความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมและผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพซึ่งจะมุ่งวัดระดับความรู้ความเข้าใจ รวมถึงประเด็นเชิงคุณภาพอื่น ๆ เช่น ประสพการณ์ในการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกรอบ ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ หรือแม้แต่ประสิทธิภาพของหลักสูตรที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่อตนเองนำไปสู่ทัศนคติที่ดีกว่าเดิม

5.2 สมรรถนะผู้สอน/โค้ชถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality Competency COACH)

งานวิจัยนี้ได้สังเคราะห์สมรรถนะของคนที่จะเป็น โค้ช เพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ให้แก่คนในองค์กร การสรุปสมรรถนะของโค้ชนั้น จะมาจากการวิเคราะห์เนื้อหาทั้งจากเนื้อหาของการอบรม ทั้งจากผู้เข้ารับการอบรม ทั้งจากการทำกิจกรรมร่วมกันของผู้เข้าอบรมทั้งหมดว่าสมรรถนะใดเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นแก่ตัวของเขาเพื่อที่จะไปสอนพัฒนาจิตบริการแบบไทยให้เกิดแก่คนในองค์กรได้

งานวิจัยนี้จะเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ THCC หรือสมรรถนะของผู้สอนและถ่ายทอดสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality Competency COACH) โดยผู้ที่เป็นโค้ชนั้นสามารถที่จะเป็นได้ทั้งผู้ที่เป็นบุคลากรในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ ที่มีบทบาทในการพัฒนาพนักงานในแผนกหรือได้บังคับบัญชาของตน (HR and NON-HR)

สมรรถนะดังกล่าวได้แก่

1. Inspiration: ความสามารถในการเป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ และก่อให้เกิดพลังบวกแก่ทุกคน มีสปิริตสูง (High Spirit) มีใจรักในงานที่ทำ
2. Thai Hospitality insight: ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทยและสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย
3. Revenue Driven: ความสามารถในการเข้าใจผลประกอบการขององค์กร กลยุทธ์การตลาดขององค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ต้องสามารถเชื่อมโยงการสร้างสมรรถนะที่ทำได้วิสัยทัศน์องค์กรได้
4. Strategic Communication: ความสามารถในการเป็นนักสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือเข้าใจว่าจะพูดหรือฟังอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย (ผู้รับสารและผู้ส่งสาร)
5. Networking: ความสามารถในการสร้างเครือข่ายหรือพันธมิตรต่าง ๆ
6. The Giver: ความสามารถในการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการส่งเสริมจิตสาธารณะ และการรู้จักทำเพื่อคนอื่น
7. Approachability เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย (down to earth) ใสใจ และเปิดกว้างกับทุกคน

8. People solutions: เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับคน และการบริหารคน
9. Talent Manager & Coach: เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการผู้ที่มีความสามารถโดดเด่น ส่งเสริม พัฒนา และให้โอกาส

5.3 ข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้หลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยเพื่อการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ

การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนนั้นไม่ใช่หน้าที่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการโดยรวมที่จะต้องทำงานกันเป็นเครือข่าย โดยสอดแทรกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายแห่งความตระหนักรู้ว่าจิตบริการแบบไทยนั้นมีความสำคัญเพียงใดต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ ผู้เข้าร่วมโครงการควรมีผลการเรียนรู้ที่แสดงออกว่าเขามีความตระหนักต่อประเด็นดังกล่าว มีทักษะ มีความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และที่สำคัญที่สุดก็คือ มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย เนื่องจากเครือข่ายของการเรียนรู้จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ โดยธรรมชาติของการอบรม จะมีลักษณะที่เป็นระยะสั้น และเป็นระยะชั่วคราว ซึ่งอาจไม่สามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างยั่งยืน หากไม่มีการจัดโครงการอย่างต่อเนื่อง หรือกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตามการเข้าสู่การขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพนั้นยังต้องใช้ระยะเวลาอีกสักพัก เนื่องด้วยข้อจำกัดของความแตกต่างทางบริบทของแต่ละองค์กรไม่ว่าจะเป็นโมเดลธุรกิจ จำนวนเงินลงทุน จำนวนพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นการทำให้โครงการอบรมมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการพัฒนาเนื้อหาที่ตกผลึกจากการอบรมเป็นชุดความรู้ และนำไปสู่การให้คำปรึกษาทางธุรกิจต่อไป ซึ่งจากการทวนสอบในข้อ 4.2.1.8 พบว่า การนำเนื้อหาของการอบรมไปทดลองใช้กับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พบว่า ได้สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ในระดับหนึ่ง ในด้านเนื้อหา แต่อย่างไรก็ตาม ชุดความรู้ยังไม่สามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือสร้างภาพจำ (memorable image) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดของผู้เรียนรู้ ได้มากเท่ากับการรับการเรียนรู้ในรูปแบบ experiential learning ใน setting ที่มีการจัดเอาไว้

5.5 สรุปบทที่ 5

บทที่ 5 นี้นำเสนอการอภิปรายผลของโครงการวิจัย ตั้งแต่บทที่ 1 จนถึงบทที่ 4 วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้ ก็เพื่อพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้สอนเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยกับคนในองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ และวิเคราะห์ให้เห็นว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพของหลักสูตรอบรมดังกล่าวมีอะไรบ้าง รวมถึงแนวทางในการประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาหลักสูตร ไปสู่การขอรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพอีกด้วย ซึ่งเนื้อหาสำคัญของข้อค้นพบจะอยู่ในบทที่ 4 ที่แสดงให้เห็นถึงผลของการพัฒนาหลักสูตรรวมถึงผลประเมินการทดลองนำหลักสูตรไปใช้ และนำไปสู่ข้อสรุปของตัวชี้วัดประสิทธิภาพ นอกจากนี้การสกัดเนื้อหาของการทดลองนำหลักสูตรต่อไปใช้ ยังเผยให้เราเห็นถึงสมรรถนะของผู้ผู้สอนจิตบริการแบบไทยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ

ในบทที่ 5 กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ควรจะได้รับจากการอภิปรายเพิ่มเติม ได้แก่ ประเด็นเรื่อง การท้าทายของการพัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างผู้สอนสมรรถนะบริการแบบไทย ว่าเป็นลักษณะของการอบรมที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องเป็นการอบรมที่มีคุณภาพสูง มีวิทยากรที่มีศักยภาพและเป็นตัวจริงในวงการ รวมถึงเนื้อหาในการอบรมนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสำนึก (awareness) มากกว่าหรือเท่าๆกับการให้ความรู้ เพราะสำนึกจะเป็นบันไดขั้นต้นที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมนั้นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิด เมื่อผู้เข้าอบรมเสร็จสิ้นการอบรม และไปมีบทบาทในการเป็นผู้สอนจิตบริการแบบไทย ให้แก่บุคลากรในองค์กร ก็จะสามารถทำงานได้ด้วยความมั่นใจ ความเชื่อ และความรักในงานที่ทำต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?- A 2015 reprise *Tourism Management*, 50, 204-212
- Beesley, L. & Chalip, L. (2011) . Seeing (and not seeking to leverage mega-sport events in non-host destination: the case of Shanghai and the Beijing Olympics. *Journal of Sport and Tourism*,16(4),323-344.
- Buckley, R., & Caple, J. (2007). *The Theory & Practice of Training*: Kogan Page Limited.
- Denzin, N. , & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.
- Kacker, M. (1988). International flow of retailing know-how: bridging the technology gap in distribution. *Journal of Retailing*, 64(1), 41-67.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (1975). *Evaluating Training Program*. McGraw Hill Education, NY
- Krazmien, M., & Berger, F. (1997). The coaching paradox. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 3-10.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.
- Marino, M., Parrotta, P., & Pozzoli, D. (2016). Educational diversity and knowledge transfers via inter-firm labor mobility. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 123, 168-183.
- Neesham, C. (2007). Authentic learning in business organizations: opportunities and challenges. *Management and Marketing-Bucharest*, 4, 35-42.
- Nicely, A., & Tang, H. (2015). From tertiary education to innovating at work: What is really important for hotel managers? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 135-137.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66.
- Reid, B. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), pp. 341–347.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What they are and how to make the most of them*. Profile books, UK: Suffolk
- Sezer, C. (2009). An analysis on relations between implementation of training activities and HRM organization in service businesses: A sample in hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2385-2389.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.

- Stauvermann, P. J., & Kumar, R. R. (2017). Productivity growth and income in the tourism sector: Role of tourism demand and human capital investment. *Tourism Management*, 61, 426-433.
- Subramaniam, U. K. (2015). Key areas of knowledge management in hotel industry *Indian Research Journal*, 11(June).
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York, Ny: Hartcourt, Brace&World.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction* Chicago, Il. : University of Chicago Press.
- Thomas, R. (2012). Business elites, universities and knowledge transfer in tourism. *Tourism Management*, 33(3), 553-561.
- Tribe, J., & Liburd, J. J. (2016). The tourism knowledge system. *Annals of Tourism Research*, 57, 44-61.
- Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. F. (2015). Learning and knowledge transfer processes in a mega-events context: The case of the 2011 Rugby World Cup. *Tourism Management*, 48, 174-187.
- Yang, J.-t. (2004). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25(4), 421-428.
- Yang, J.-t., & Wan, C. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementaion. *Tourism Management*, 25, 593-601.

บรรณานุกรมภาษาไทย

เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์,จารุวรรณ แดงบุบผา และอลงกต ยะไวทย์.(2560). รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ. เอกสารยังไม่เผยแพร่.

ภาคผนวก 1



โครงการเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย
The HRM Experiential Program
for Thai Hospitality Distinctive Competency Development



“THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM:
คนสร้างคน...จิตบริการไทย”

เสนอโดย

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ

เครื่องมือวิจัยในโครงการ

การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมบริการ

ท่องเที่ยวและการบริการ

แผนงานการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและการบริการ RDG61T002

เอกสารปกปิดห้ามเผยแพร่

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM

โครงการเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

The HRM Experiential program for Thai Hospitality Distinctive Competency Development

1. ชื่อย่อหลักสูตร:



THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM:

คนสร้างคน...จิตบริการไทย

2. ผู้รับผิดชอบหลักสูตร :

สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร
ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

3. หลักการและเหตุผล

จิตบริการแบบไทย หรือ Thai Hospitality คืออัตลักษณ์การให้บริการ (Identity of Service) ที่ผสมผสานกับค่านิยมวัฒนธรรมอย่างไทยในการการต้อนรับดูแลผู้มาเยี่ยมชม มอบบริการที่โดดเด่น เปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณแห่งความเป็นไทย (Thai spirit) นำเสนอบริการที่เป็นเลิศ (Excellence) เป็นที่น่าจดจำ (Memorability/ Worth to be remembered) แต่ความท้าทายสำคัญก็คือ **การสร้างคน** ที่จะมอบบริการที่ละเอียดอ่อนและโดดเด่นดังกล่าว กลับมีความท้าทายในเชิงปฏิบัติ

นวัตกรรมแนวคิดจากการค้นคว้าวิจัยของสถานเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะเวลาสองปีที่ผ่านมา พบว่าการสร้างคนให้มีจิตบริการแบบไทยนั้น จะต้องอาศัยการสร้างสมรรถนะถึงสี่แบบ ได้แก่ (1) สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร เรียกโดยย่อ ว่า Biz Savvy (2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เรียกโดยย่อ ว่า People Savvy และ (3) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Savvy ซึ่งบูรณาการทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัวที่พนักงานบริการควรจะต้องมี รวมสามกลุ่มสมรรถนะทั้งหมด 46 รายการ โดยสมรรถนะที่มีความโดดเด่นมาก

ที่สุด ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์จริยธรรม 2) การสื่อสาร 3) การการแก้ไขปัญหา 4) วิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม

และสุดท้ายสมรรถนะแบบที่สี่ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สัมพันธ์กับค่านิยมวัฒนธรรมไทยมากที่สุด ก็คือ สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) โดยมี 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสถียรระว่างกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาหัวใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื้อพ้อง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื้อพ้องผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สิ่งศักดิ์สิทธิ์) 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (โดยเฉพาะกับแขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ และ 9) ใจรัก ประกอบด้วยการตั้งใจทำงานหนัก อดทน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

นอกจากนี้ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าว วิเคราะห์ให้เห็นความสัมพันธ์ของวิธีการถ่ายทอดใน 3 ระดับ คือการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง โดยเฉพาะกลยุทธ์การปลูกฝังที่สำคัญ ก็คือการสร้างให้กับบริหารงานบุคคลขององค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ สามารถเข้าใจหลักการและหัวใจสำคัญของสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยทั้งสี่แบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนกลยุทธ์ การจัดการ การบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างให้คนในองค์กรนั้น สามารถให้บริการด้วยจิตบริการไทย ด้วยเอกลักษณ์แก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทย ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาหลักสูตรนี้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีดังต่อไปนี้

4.วัตถุประสงค์หลักสูตร

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย

3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

5.กรอบแนวคิดของหลักสูตร

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่ผสมผสานการเรียนรู้สองส่วน ทั้งจากการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายจากในห้องอบรม (Concrete experience) นอกสถานที่ในสภาพจริง (On site experience) เน้นวิเคราะห์และสรุปความรู้รวบยอด (Abstract conceptualization) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflective observation) และประเมินผลโครงการจากการประยุกต์ใช้ความรู้ (Active Experimentation) ของผู้เข้าร่วมโครงการ

6.ความโดดเด่นของหลักสูตร

หลักสูตร THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ได้ถูกออกแบบให้มีความโดดเด่นดังนี้

Empirical based program BY EXPERTS IN THE FIELD

โดดเด่นด้วยรูปแบบการสัมมนาที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ข้อมูลจริง จากวิทยากรผู้คร่ำหวอดในการสร้างคนบริการด้วยแนวคิดค่านิยมวัฒนธรรมไทย

Experiential based program by JOB SHADOWING TECHNIQUE

รูปแบบการถ่ายทอดและสร้างการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ตามติดแนวคิด ชีวิตต้นแบบนักบริหารงานบุคคลที่มีความเข้าใจในแนวคิดจิตบริการไทย

Hands on activity BY PILOT PROJECT INITIATION

ริเริ่ม คิดวิเคราะห์และออกแบบโครงการ THAI HOSPITALITY HRM PROJECT ในระหว่างการอบรม พร้อมนำไปปรับใช้ในองค์กร/หน่วยงานได้จริง

Evidence based follow up BY THE MENTOR TEAM

คณะวิทยากรให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน และติดตามให้คำแนะนำโครงการนำร่อง THAI HOSPITALITY HRM PROJECT

7.คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

เนื่องด้วยโครงการนี้เป็นโครงการนำร่อง ที่ต้องการการเรียนรู้ที่เข้มข้นและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม รวมถึงการประเมินศักยภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่เหมาะสมอยู่ที่ 20 คน จาก 20 องค์กร โดยในเบื้องต้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้เพิ่มความหลากหลายขององค์กร ได้แก่ บุติคโฮเต็ล โฮสเทล โรงแรมเครือ โรงแรมรีสอร์ททั่วไป (Non Chain) ร้านอาหาร สปา บริษัทนำเที่ยว แต่โดยหลักการทุกองค์กรต้องมีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

โดยการคัดเลือกผู้เข้าอบรมนั้น จะใช้ระบบ OPEN APPLICATION และมีเกณฑ์ในการเลือกคือ

1. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งระดับสูง ที่รับผิดชอบด้านการจัดการ และ/หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ
2. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผนโครงการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ
3. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องได้รับการอนุญาตจากองค์กรต้นสังกัด เพื่อเข้าร่วมโครงการ
4. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องเขียน Essay ครึ่งหน้ากระดาษ A4 เพื่ออธิบายว่า จิตบริการไทย สำคัญอย่างไรต่อการสร้างคน

การคัดเลือกผู้สมัคร จะเลือกด้วยการพิจารณาจากวิจารณ์จากประกอบกับคำแนะนำจากผู้ทรงวุฒิและคณะวิทยากรในโครงการ (Selection with recommendation from the experts) ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเข้าร่วมอย่างน้อย ร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมดของการอบรม และต้องอนุญาตให้ทางคณะวิทยากร เข้าเยี่ยมในช่วง Follow up period และเข้าร่วมวัน Reflection Day

8.ระยะเวลาในโครงการ

● EXPERIENTIAL PROGRAM PERIOD

ระหว่างวันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 ถึง 23 กันยายน 2561 รวมระยะเวลา 3 วัน

● FOLLOW UP PERIOD

เป็นลักษณะของ Company visit ระหว่างวันจันทร์ที่ 16 ตุลาคม 2561 ถึง 20 ตุลาคม 2561

● FINAL REFLECTION DAY วันศุกร์ที่ 2 พฤศจิกายน 2561

● CONSULTATION PERIOD ภายหลังจบโครงการประมาณ 3 เดือน เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

9. ผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับ

เมื่อเข้าร่วมโครงการนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับผลการเรียนรู้หลัก 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความตระหนักต่อบทบาทของตนที่จะส่งผลต่อการสร้างทัศนคติ ความรู้ ทักษะ รวมถึงจิตวิญญาณแห่งการให้บริการภายใต้แนวคิดจิตบริการแบบไทย ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความมุ่งมั่นว่าจะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้สูงที่สุด ตลอดจนเป็นผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้เรื่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ได้แก่

- 1.สาระสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการมีความรู้มีทักษะในทัศนคติและมีจิตวิญญาณด้วยจิตบริการแบบไทย
- 2.ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจวิธีการที่หลากหลายในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะการเขียนโครงการและการวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน ส่วนโครงการนี้จะเน้นไปที่การเขียนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย นอกจากนี้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายในโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร เช่นการสังเกต การจดบันทึก การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน การพูด เป็นต้น

ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการวิเคราะห์ความคิดรวบยอดจากการสังเกต การรับฟัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถวางแผนงานโครงการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย จัดลำดับขั้นตอนการทำงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด นำไปปฏิบัติการนำร่องในองค์กรของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังนำผลการคิดวิเคราะห์มาสะท้อนกลับแก่โครงการอย่างชัดเจนและน่าสนใจ

ผลการเรียนรู้ด้านการสร้างเครือข่าย

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับโอกาสในการพัฒนาและสร้างเครือข่ายกับผู้ที่ทำงานอยู่ในด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงาน และแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม

10. ตารางโครงการ PROGRAM SCHEDULE (TENTATIVE PRORAM**)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 9.00-17.00 น. ณ GAYSORN URBAN RESORT (GAYSORN TOWER, FLOOR 19 TH – 20 TH)						
MODULE 1 THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE						
9.00 – 10.00 น. (1 ชั่วโมง)	จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	การบรรยายให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยจะต้องปรับตัว โดยเฉพาะการริเริ่มนำเอาอัตลักษณ์จิตบริการไทยมาใช้เพื่อสร้างการแข่งขัน	Influencer's story telling: การเล่าเรื่องสร้างการตระหนักรู้จากผู้มีอิทธิพลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณสุกัญญา จันทร์ชู Advisor to Managing Director of The Regent Group, ที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย, รองประธานสมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (TICA) อดีต General Manager Dusit Thani Bangkok (ตอบรับแล้ว)
10.00-10.30 น.	Networking Café		ผู้เข้าอบรมรับประทานอาหารว่างร่วมกัน (กรุณาเตรียมนามบัตร)			
10.30 – 12.00 น. (1.5 ชั่วโมง)	From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย		การแบ่งปันประสบการณ์ในการประยุกต์นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคน แบ่งปันประสบการณ์สร้างคนให้บริการอย่างไทย ตามแบบฉบับดุสิตธานี	Expert's experience sharing: การนำเสนอประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณวัชรารุธ วิคเตอร์ สุขเสรี กงสุลกิตติมศักดิ์ ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
				ผู้ทรงคุณวุฒิ		(ตอบรับแล้ว)
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน BIZ LUNCH					
13.00-13.15 น. (15 นาที)	Say Hi ! Fruit of Thoughts from คนสร้างคน ต้นแบบ คุณวีรศักดิ์ ขุนทด	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความคิดรวบ ยอดและตระหนักถึง บทบาทของตนในการสร้าง บุคลากรให้มีจิตบริการไทย เพื่อสร้างความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร	วิทัศน์แสดงวิสัยทัศน์ในการบริหาร คนให้มีจิตบริการไทย จากคนสร้างคน ต้นแบบ	วิทัศน์	ผลการเรียนรู้ด้าน ทัศนคติวิชาชีพ	วิทัศน์ข้อคิด Fruit of Thoughts ในการสร้าง คน จาก คุณวีรศักดิ์ ขุน ทด ที่ปรึกษา เครือ เสม็ดกรุ๊ป อดีตผู้อาวุ โสฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล โรงแรม แมนดาริน โอเรียนเต็ล (ตอบรับแล้ว)
13.15 – 14.30 น. (1.15 ชั่วโมง)	การสร้างคนด้วยการ เรียนรู้เชิง ประสบการณ์ The Human Development	ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความรู้ และ ทักษะด้านเทคนิคในการใช้ การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์เพื่อสร้าง	การเสวนาของผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้ เชิงประสบการณ์ การเสวนาจะแนะนำโลกทัศน์ของ ผู้เข้าร่วมโครงการให้เห็นหลักการ	Forum discussion: การ เสวนา	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ	ผู้ดำเนินรายการ: ดร.เกษวิทย์ พุทธิภูมิ พิทักษ์ วิทยากร: 1.ดร.อลงกต ยะไวทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
	with the Experiential Learning	บุคลากรให้มีจิตบริการไทย	ความสำคัญของการเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ให้ลึกซึ้งและกว้างขวาง ขึ้น			เชิงประสบการณ์ ม. วงษ์ ชวลิตกุล (ตอบรับแล้ว) 2. ดร. อศินียา สุวรรณศิริ กุล นักบริหารงานบุคคลดีเด่น หลายสมัยของ PMAT หนึ่งใน ผู้คัดเลือกพนักงานบริการ ในการเปิดโรงแรมชั้นนำของ ไทย เช่น โรงแรมแกรนด์ ไฮ แอท เอราวัณ ในอดีต (ตอบรับแล้ว) 3. อาจารย์ศักดิ์ชัย ปิ่น เพชร ที่ปรึกษาอธิการบดี วิทยาลัย ดุสิตธานี ประสบการณ์ ในดุสิต 20 ปี ในตำแหน่ง Front Office Manager - Rooms Division Manager และ เกษียณ ที่ Dusit Thani Hua Hin ด้วยตำแหน่ง EAM (Executive Assistant Manager) (ตอบรับแล้ว)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
14.30 – 16.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	Sharing Moments: ความท้าทายของการ สร้างคนให้ส่งมอบจิต บริการไทย (กรุณาเตรียมของ 1 อย่างที่เป็นตัวแทน ของ The Best in your organization's spirit)		ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งปันในสี่ประเด็น ด้วยกัน โดยในแต่ละโต๊ะ แต่ละแบ่งเป็น แต่ละประเด็น ประเด็นที่ 1 ประสบการณ์ในการ คัดเลือกพนักงานที่ใช้ให้องค์กร ประเด็นที่ 2 ประสบการณ์ในการ พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อสร้าง ความประทับใจแก่แขก ประเด็นที่ 3 ประสบการณ์ในการจัด โครงการต่างๆ ให้องค์กร ประเด็นที่ 4 ประสบการณ์ในการสอน พนักงานที่ยาก	World Cafe Technique โดย ผู้เข้าร่วมโครงการ นั่งโต๊ะละ 4 คน ให้ เลือก Table Host 1 คน แต่ละโต๊ะจะ มี Mentor 1 คน เมื่อครบเวลา 15 นาที ให้เวียนโต๊ะ กัน 30 นาทีสุดท้าย ให้ Table Host มาแบ่งปัน	ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน การสร้าง เครือข่าย ผลการเรียนรู้ด้าน คิดวิเคราะห์	<u>คณะผู้ช่วยวิทยากร</u> อาจารย์สาวิตรี จอบศรี อาจารย์ชัยมงคล โฆษิตสุริ ยกุล อาจารย์พิชญาพร สีนุญเรือง (ตอบรับแล้ว)
16.00 – 17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Introducing Thai Hospitality Competency สมรรถนะจิตบริการ ไทย จิตวิญญาณแห่ง การให้บริการอย่าง ไทย		นำเสนอผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะโดดเด่น จิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิต บริการแบบไทย 9 ประการ รวมถึง แนวคิดวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการ ไทยห้าประการ	การบรรยาย ประกอบกับการ หยิบยกตัวอย่าง	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้	ดร.เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์และคณะนักวิจัย สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ ทางวิชาการด้านการจัดการ การท่องเที่ยว

วันเสาร์ที่ 22 กันยายน 2561 @ Private Residence, PATOM Organics living & Café

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
MODULE 2 JOB SHADOWING & AESTHETIC DAY						
9.30-12.00 น. (2.5 ชั่วโมง)	สัมผัสแนวคิด คน สร้างคน...ต้นแบบ “สร้างคนให้สุขเสรี... The Utopia Model”	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความคิดรวบ ยอดและตระหนักถึง บทบาทของตนในการสร้าง บุคลากรให้มีจิตบริการไทย เพื่อสร้างความสามารถใน การแข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความรู้ และ ทักษะด้านเทคนิคในการใช้ การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์เพื่อสร้าง บุคลากรให้มีจิตบริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการประยุกต์ใช้ความรู้ ที่ได้รับในสถานการณ์จริง เพื่อสร้างสมรรถนะจิต บริการแบบไทยในองค์กร ของตน	การบรรยายแทรกการปฏิบัติการ แนวคิด การสร้างคนด้วย concept UTOPIA MODEL By Khun VICTOR SUKS	Job Shadowing Technique / WORKSHOP ระดมสมองและ แลกเปลี่ยน	ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ด้าน การสร้าง เครือข่าย	คุณวัชรารุธ วิคเตอร์ สุข เสรี กงสุลกิตติมศักดิ์ ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin (ตอบรับแล้ว)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
		4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้				
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ORGANICS LUNCH WITH PINTO ปิ่นโตอาหารกลางวันออร์แกนิกส์ สด ใส่ใจ จากสวนสามพรานฯ					
13.00-14.00 น.	ATTENTIVE TO DETAILS WORKSHOP: TERRANIUM: CREATING DETAILS IN A SMALL WORLD					
14.00 – 16.00 น. (2 ชั่วโมง)	คนสร้างคน...ต้นแบบตอน....สร้างคนในองค์กรให้ส่งมอบการบริการด้วยหัวใจ HEART TO HEART HRM		ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าพบ พูดคุยสัมภาษณ์ โดยผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับมอบหมายให้บันทึกรายงานย่อ Short report เกี่ยวกับหลักการสร้างจิตบริการไทยจากมุมมองของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว			Afternoon Talk in the Garden ดร.ภคมน วงศ์ใหญ่ นายกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก, General Manager โรงแรมอิมพีเรียล พัทยา
16.00-17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Mind Mapping your learning		การสรุปความคิดรวบยอดที่ได้จากการทำ Job Shadow ด้วยการสร้างผัง	Mind Mapping technique	ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์	ดร.เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์ และคณะนักวิจัย

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
			ความคิด			สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ ทางวิชาการด้านการจัดการ การท่องเที่ยว
วันอาทิตย์ที่ 23 กันยายน 2561 ณ GAYSORN URBAN RESORT (GAYSORN TOWER, FLOOR 19 TH – 20 TH)						
MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY						
9.00 – 11.00 น. (2 ชั่วโมง)	Creating THAI hospitality with strategic HR Tools	ข้อ3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการประยุกต์ใช้ความรู้ ที่ได้รับในสถานการณ์จริง เพื่อสร้างสมรรถนะจิต บริการแบบไทยในองค์กร ของตน ข้อ 4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรม เกิดเป้าหมายในการสร้าง	การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การ ใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการ ไทย	Expert's experience sharing: การ นำเสนอ ประสบการณ์จาก ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	คุณอิทธิพล วิจิตร สมบูรณ์ ผู้อำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดารินโอเรียน เต็ล กรุงเทพฯ (ตอบรับแล้ว)
11.00 น. – 15.00 น. (3 ชั่วโมง ไม่ รวมพัก รับประทานอาหารกลางวัน) POT LUCK	การเขียนโครงการ เพื่อการพัฒนา บุคลากรด้วยจิต บริการไทยการปฏิบัติ	สมรรถนะจิตบริการไทยใน องค์กรที่ชัดเจนและทำให้ บรรลุผลการเรียนรู้ของคน ในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมาย ไว้	การฝึกปฏิบัติการเขียนโครงการเพื่อ การพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย กิจกรรมกลุ่ม(หรือเดี่ยว) การวิเคราะห์ โจทย์ และการออกแบบการอบรม/ วิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการ ถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้	การอบรมเชิง ปฏิบัติการ (workshop) เทคนิคการทำ โครงการ (Project)	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	อาจารย์พัชรี พรหมคช ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียน และพัฒนาโครงการ HR/PR/CSR จาก มหาวิทยาลัยหอการค้า ไทย

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
AFTERNOON BREAK			เข้าอบรม			(ตอบรับแล้ว) คณะ วิทยากร
15.00-16.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การนำเสนอแนวคิด โครงการเพื่อพัฒนา บุคลากรด้วยจิต บริการไทย		ผู้เข้าร่วมโครงการนำเสนอโครงการ ด้วยปากเปล่า และรับฟังผลสะท้อน กลับจากคณะวิทยากร รวมถึง ผู้ทรงคุณวุฒิ	การนำเสนอ โครงการ Project presentation	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	
4.30 to 17.00 น. (30 นาที)	สรุปผลสะท้อนกลับ จากวิทยากรและผู้ เข้าอบรม		ผู้เข้าร่วมโครงการ สะท้อนกลับผลการ เรียนรู้ที่ได้รับ	เทคนิคการสะท้อน กลับ Reflection	ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	คณะวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ

11. ตารางการ Follow Up และ REFLECTION DAY(TENTATIVE PRORAM**)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
------	--------	--------------	---------	------------	-------------------	----------------------------

วันจันทร์ที่ 16 ตุลาคม 2561 ถึง 20 ตุลาคม 2561

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
FOLLOW UP PERIOD						
ตามนัดหมาย	แลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำจิตบริการไทยไปใช้ใน HRM Function	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน 4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	คณะวิทยากรลงไปเยี่ยมชมและสัมภาษณ์หน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการ	Critical Reflection Case Study Analysis	ทุกผลการเรียนรู้	คณะวิทยากร
REFLECTION DAY วันศุกร์ที่ 2 พฤศจิกายน 2561						
9.00-12.00 น. ผู้เข้าร่วมโครงการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากหลักสูตร รวมถึงการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติการจริง วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จ (3 ชั่วโมง)						

12. คำอธิบายเนื้อหาเบื้องต้นของหัวข้อในแต่ละช่วงของโครงการ

MODULE 1 RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE

วิธีการหลักของ MODULE: Experts and participant's sharing

จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม 1 ชั่วโมง

สถานการณ์ปัจจุบันของและสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพล ที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยต้องพิจารณาว่าจะชูอัตลักษณ์จิตบริการ ไทยมาใช้เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างได้อย่างไร

From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย 1.30 ชั่วโมง

ความสำคัญของจิตบริการไทย แนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างให้พนักงานของตนมีจิตบริการแบบไทย มีการประยุกต์ นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคนด้วย

การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning 1.30 ชั่วโมง

ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ รูปแบบการสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กรณีศึกษาที่ หลากหลายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริการ

Sharing Moments: ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย 1.30 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล สถานการณ์ในองค์กรหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ ที่มีผลต่อ การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยผู้เข้าร่วมโครงการ

Introducing Thai Hospitality Competencyสมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่าง ไทย 1 ชั่วโมง

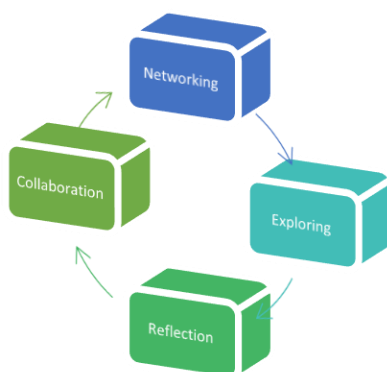
สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรชั้นนำด้านการท่องเที่ยวและการบริการ การ นำเสนอวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย 5 ประการ

MODULE 2 JOB SHADOW

วิธีการหลักของ MODULE: Job Shadowing / Mindmapping/ Networking

สัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ 6 ชั่วโมง

การเรียนรู้นอกสถานที่ และทำ Job Shadow ที่เน้น “การเรียนรู้” และ “การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” จาก “ต้นแบบ” ในระยะเวลาที่สั้น พอเหมาะแก่การเรียนรู้ภาพรวมยาว การรับและถ่ายทอดข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ หรือ Burst Interaction โดยต้นแบบจะอธิบายให้ผู้เรียนรู้ฟังถึงทักษะและความรู้ที่ตนมี และจะให้ผู้เรียนรู้สะท้อนว่าได้เรียนรู้สิ่งใด โดยรูปด้านล่างแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง Job Shadow



รูป 1 หลักการ JOB SHADOW

ถอดบทเรียนการเรียนรู้ จากการสัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

1 ชั่วโมง

การสะท้อนการเรียนรู้ภายหลังจากการทำ Job Shadow โดยเนื้อหาการสะท้อนกลับครอบคลุมความคาดหวัง การเรียนรู้ ความประทับใจ การนำไปประยุกต์ต่อยอดและพัฒนาทักษะหรือโครงการ

MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY

วิธีการหลักของ MODULE: การทำโครงการจำลอง PILOT PROJECT

Creating THAI hospitality with strategic HR Tools

2 ชั่วโมง

การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการไทย

หลักการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1 ชั่วโมง

หลักการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโครงการ หลักการวางระยะเวลาและ กิจกรรม หลักการกำหนดผลการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

การปฏิบัติ: การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

3 ชั่วโมง

การจัดทำโครงการจำลอง (Training solution / Non-training solution) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบ การอบรม/วิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/ หน่วยงานของผู้เข้าอบรม

การนำเสนอแนวคิดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1.30 ชั่วโมง

กิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการ

สรุปผลสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

30 นาที

ผู้เข้าอบรมสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้รับ แลกเปลี่ยนกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ และแลกเปลี่ยนกับผู้ทรงคุณวุฒิ

INTRODUCTION OF PROJECT

PART I : แนะนำโครงการ Introduction to the project

ปัญหาและที่มาของการพัฒนาหลักสูตรการอบรมนี้ เกิดขึ้นหลังจากที่ประเทศไทยเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งได้มีการประกาศข้อตกลงยอมรับร่วมกันคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน หรือ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals (ASEAN MRA-TP) ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวโดยหลักการแล้วจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวและการบริการในอาเซียนอย่างเสรี ข้อตกลงดังกล่าวทำให้ประเทศไทย ต้องทบทวนว่าประเทศไทยจะสามารถพัฒนามาตรฐานวิชาชีพให้ถึงพร้อมด้วยข้อกำหนดขั้นต่ำของภูมิภาคอาเซียน ในขณะเดียวกัน ก็สามารถสร้างหรือคงไว้ซึ่งสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและจิตบริการ เพื่อให้บริการที่มีพื้นฐานมาค่านิยมวัฒนธรรมไทย อันเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย ประเทศไทยจะอย่างไรจะสร้างสมดุลในสถานการณ์ที่ท้าทาย เช่นนี้ ทำอย่างไรที่จะสามารถพัฒนาและฝึกอบรมสมรรถนะที่อยู่บนพื้นฐานของจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานของตน

ความท้าทายดังกล่าวเนื่องมาจาก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ เป็นอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยธุรกิจบริการที่หลากหลายจำนวนมาก เช่น ธุรกิจที่พักแรม ธุรกิจบริษัทที่มุ่งสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวและการได้รับบริการที่ดีแก่นักท่องเที่ยว หรือ ผู้มาเยี่ยมเยือน อาจกล่าวได้ว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการเป็นอุตสาหกรรมของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเจ้าบ้าน และผู้มาเยือน (Host and Guest Industry) ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะพนักงานในองค์กรด้านการท่องเที่ยวและการบริการ จึงต้องการสมรรถนะที่แตกต่าง

จากองค์กรที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้า เพราะการท่องเที่ยวและบริการมุ่งเน้นการส่งมอบประสบการณ์การบริการ หรือ Service Experiences ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์ (Experience Economy) สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการแล้ว บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่ส่งมอบประสบการณ์ อาจกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้พนักงานเพื่อสร้างคุณค่า (Value) เช่น พนักงานเปิดประตู พนักงานฝ่ายต้อนรับ พนักงานอำนวยความสะดวกในห้อง พนักงานเสิร์ฟในห้องอาหาร มัคคุเทศก์หรือพนักงานตัวแทนขายบัตรโดยสาร เป็นต้น ดังนั้น คุณภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ คือคุณค่าที่ คน หรือ บุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงสุดที่จะทำให้ผู้รับบริการรับรู้มีความพึงพอใจและประทับใจ สมรรถนะของพนักงานบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ จะต้องนำไปสู่การสร้างคุณค่าที่พึงพอใจแก่ลูกค้า “...facilitate guest satisfaction...” มุ่งเน้นสมรรถนะในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้มาเยี่ยมชมเป็นหลัก

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างเสริมสมรรถนะแก่พนักงานบริการ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ มีความแตกต่างและหลากหลายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ทั้งธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจ MICE ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจบริการสุขภาพเป็นมีทั้งธุรกิจที่มีระบบในการพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน มีการดำเนินงานกันอย่างต่อเนื่อง จนถึงธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และในหลายๆ กรณี มีขนาดเล็ก (micro, small and medium businesses) การสร้างสมรรถนะดังกล่าว ต้องอาศัยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความชำนาญ ในการออกแบบรูปแบบการอบรม การพัฒนา ที่เหมาะสมกับบริบท ไม่ว่าจะเป็น ขนาด จำนวน พนักงาน ประเภทของผลิตภัณฑ์และบริการ ขององค์กรของตน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร และต้องวิเคราะห์ได้เป็นอย่างดีว่า ว่าพนักงานบริการของตนพร้อมในสมรรถนะใด และสามารถส่งมอบการบริการด้วยจิตบริการไทยให้แก่แขกได้หรือไม่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถและออกแบบกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถนะดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโครงการนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายหลัก ที่จะอบรมผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย ผลที่คาดว่าจะได้รับคือการสร้างเครือข่ายผู้สอนเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ความสามารถประยุกต์ใช้หรือออกแบบกิจกรรมที่จะทำให้เกิดสมรรถนะดังกล่าวแก่พนักงานบริการในองค์กรของตน เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมแก่ผู้สอนงานในสถานประกอบการที่หลากหลาย เนื่องจากมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

PART II: รู้จักจิตบริการแบบไทย What is Thai Hospitality

จิตบริการ (Hospitality) หมายถึง คือ การบริการที่ผู้ให้บริการมีความเอาใจใส่ ยินดีและเต็มใจตอบสนองต่อความต้องการ พื้นฐานของลูกค้า เป็นการบริการที่มาจากใจ จิตบริการในที่นี้เป็นคุณลักษณะ

เฉพาะตัวของบุคคล (Characteristic of People) ที่ส่งผ่านบริการทางการท่องเที่ยว (Performed through People) ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรมที่ทำให้คุณค่าของจิตบริการมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Unique Value)

จิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) หมายถึง “กระบวนการบริการของผู้ให้บริการที่มีพื้นฐานจากคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยในภูมิบริการหรือบรรยากาศแบบไทย” โดยมีลักษณะที่มีพื้นฐานจากจารีตไทย โดยเฉพาะในเรื่องของ “การต้อนรับขับสู้ (arrival ritual)” ถือเป็นส่วนหนึ่งของธรรมเนียม ดังคำสอนที่ว่า “เป็นธรรมเนียมไทยแท้แต่โบราณ ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ” “จิตบริการ(แบบไทย)” จึงมาจากการให้บริการด้วย “จิต” หรือ “จิตวิญญาณในการบริการ (Spiritual Service)” คำว่า “จิตวิญญาณ (Spiritual)” นี้ มีความรักและความเมตตาเป็นส่วนประกอบ จิตวิญญาณเป็นจิตใจที่โน้มไปในทางที่เป็นความดี แสดงออกซึ่ง ความรัก ความเมตตา ความสว่างไสว

ค่านิยมทางวัฒนธรรมไทย คือ ค่านิยมวิถีปฏิบัติแบบไทย (Instrumental values) เป็นวิถีปฏิบัติที่บุคคลในสังคมไทยยึดถือปฏิบัติ เป็นค่านิยมระหว่างบุคคล (Interpersonal values) เป็นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นค่านิยมจุดหมายปลายทางของชีวิต (Terminal values) คือ ค่านิยมที่เป็นเป้าหมายที่สำคัญมากในชีวิต ค่านิยมวัฒนธรรมไทยมี 38 ประการ

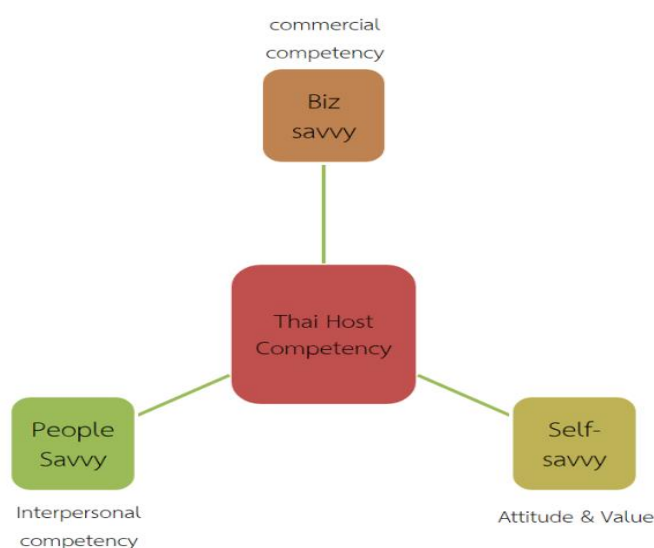
1. บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (Persistence)
2. รักษาสัญญา (Commitment)
3. หนักเอาเบาสู้ (Patience)
4. บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard)
5. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-cultivation)
6. ตั้งใจทำงาน (Competitiveness and competence)
7. ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty)
8. รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of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

17. รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful)
18. ถ่อมตัว ไม่อวดดี (Humbleness)
19. รู้งาน เป็นงาน (Pragmatic/practical)
20. สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline)
21. มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy)
22. อยู่กับสถานการณ์จริง (Down-to-earth)
23. เป็นมิตร (Friendliness)
24. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
25. เอาใจใส่ดูแล (Caring)
26. ระวังกิริยาอาการ (Calmness)
27. ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful)
28. มีน้ำใจ (Kindness)
29. ประณีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others)
30. ให้บริการอย่างมีแบบแผน (Formality)
31. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others)
32. รักษาหน้าผู้รับบริการ (face)
33. ให้ความเคารพเชื่อฟังแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance)
34. จัดจรรยาละเอียดของลูกค้า (Personalization)
35. ให้โอกาสกับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking)
36. ดูแล ให้ความเคารพผู้อาวุโส (Veneration for the older)
37. หลีกเลียงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation)
38. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long-lasting relationship rather than gain)

PART III: สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย (Distinctive Thai Hospitality Competencies)

ในปีพ.ศ.2559 สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สกว. ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการทั่วโลก

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะวิชาชีพของพนักงานบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ต้องมุ่งเน้น “Inner” หรือ “Spirit” จิตวิญญาณของการให้บริการ ซึ่งปลูกฝังอยู่ในความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิดอันเป็นจิตวิญญาณ โดยสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่สถานประกอบการให้ความสำคัญและสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและจิตบริการไทย มี 46 รายการ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (Biz savvy) สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (People savvy) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง (Self savvy)



สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร (BIZ SAVVY)

เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรแก่องค์กร เรียกโดยย่อ ว่า Biz Savvy รายการ 14 รายการได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวและบริการ Knowledge in Tourism and Hospitality products
2. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมอาชีพ Knowledge in professional ethics
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ Knowledge in professional laws and regulations
4. ความสามารถในการใช้ภาษาไทย Use of Thai language
5. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ Use of foreign language
6. ความสามารถในการใช้เครื่องมือธุรกิจ Use of business tools
7. ความสามารถในการใช้ความรู้สหวิทยาการ Use of multidiscipline

- 8.ความสามารถในการใช้ข้อมูล แผนภาพและตัวเลข Use of data, diagrams and numbers
 - 9.ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านธุรกรรมการเงิน Ability to perform financial transaction
 - 10.ความสามารถในการคิดเป็นระบบ Ability to think systematically
 - 11.ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ Ability to make decision strategically
 - 12.ความสามารถในการคิดเชิงวิพากษ์และเชิงวิเคราะห์ Ability to think critically and analytically
 - 13.ความสามารถในการวางแผน Ability to plan
 - 14.ความสามารถในการปฏิบัติงานสำนักงาน Ability to perform clerical skill
- ซึ่งต่อมาผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า มีรายการสมรรถนะเพิ่มในกลุ่มแรกนี้อีก สองรายการคือ 15. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ Ability to use information technology
16. ความสามารถในการเชิงศิลป์หัตถกรรม Ability in arts and craft

สมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (PEOPLE SAVVY)

เป็นสมรรถนะเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จำนวน 22 รายการสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication competency) สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา (Problem solving competency) สมรรถนะในการให้บริการคุณภาพแก่แขก (quality guest service competency) และ สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน (colleague-related competency) มีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล Interpersonal Communication competency

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

2. สมรรถนะในการแก้ไขปัญหา Problem solving competency

- 7.มีความสามารถในการรับรู้คำตำหนิของแขก Recognize guest complaints
- 8.มีความสามารถในการวิเคราะห์จำแนกปัญหาของแขก Identify guest problems

- 9.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ Solve problem effectively
- 10.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสุภาพ Solve problem courteously
- 11.มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว Solve problem quickly
- 12.มีความสามารถในการแก้ปัญหาดด้วยความละเอียดอ่อน Solve problem with sensitivity

3. สมรรถนะให้บริการคุณภาพแก่แขก Quality guest service competency

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

4. สมรรถนะที่ส่งผลต่อผู้ร่วมงาน Colleague-related competency

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

สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง (SELF SAVVY)

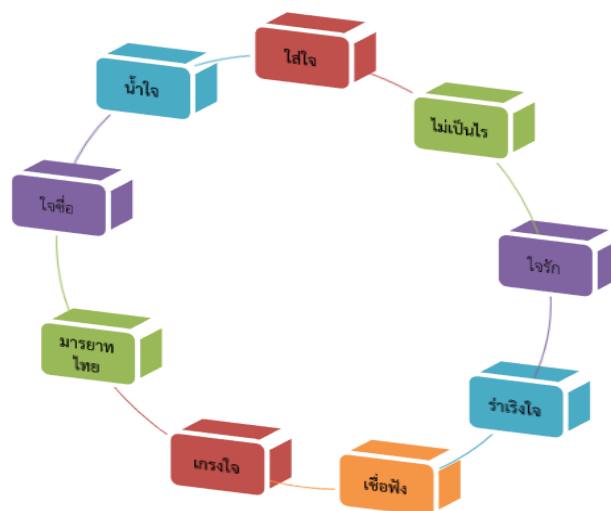
เป็นสมรรถนะซึ่งบูรณาการทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัว ที่พนักงานบริการควรจะต้องมี มีรายการสมรรถนะทั้งหมด 8 รายการ ได้แก่

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

8.มีความคิดบวก มองโลกในแง่ดี Spirit of Optimism

ผลการวิจัยพบข้อมูลที่น่าสนใจว่า หากจะมีการพัฒนาแนวทางในการสร้างสมรรถนะ สามารถพัฒนาได้ทั้ง 46 รายการ แต่หากต้องการการพัฒนาเร่งด่วนหรือมีงบประมาณจำกัด สามารถพัฒนารายการสมรรถนะที่

จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ)



ได้รับการวิเคราะห์ว่าสำคัญห้าอันดับแรกโดยผู้วิจัยได้สรุปรวมกันเป็น 5 ประเด็นคือ 1) การสร้างความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมให้เกิดแก่พนักงาน 2) การพัฒนาทักษะการสื่อสารของพนักงาน 3) การพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหา 4) การพัฒนาวิธีคิดและภาพลักษณ์ให้มีความเป็นมืออาชีพ 5) การปลูกฝังหลักการทำงานเป็นทีม

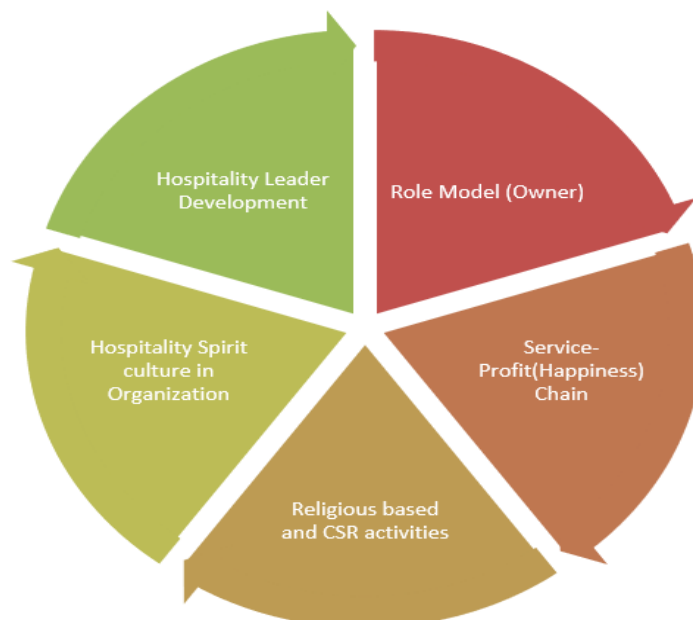
นอกจากนี้ การวิจัยได้ทำการวิเคราะห์นิยามของกลุ่มตัวอย่างนิยามของคำว่า จิตบริการแบบไทย และการวิเคราะห์คำ (word analysis) พบสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) ที่สะท้อนถึงค่านิยมวัฒนธรรมไทยอย่างลึกซึ้งและสอดคล้องกับลักษณะของค่านิยมไทย 38 ประการ โดยสามารถสรุปเป็นธีมได้ 9 ประการ ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ (Delight) อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย (Thai etiquette) ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสงี่ยมระว่างกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ (Giving) แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ (Mindful) ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื้อพอง (Respect) ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื้อพองผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สิ่งศักดิ์สิทธิ์) 6) ใส่ใจ (Caring) ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (อภิสิทธิ์ แก่แขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร (Forgiveness and Flexibility) ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ (Honest) ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ 9) ใจรัก (Passion) ประกอบด้วยการตั้งใจทำงานหนัก อดทน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

สำหรับวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น งานวิจัยนี้พบว่า พลวัตของการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคม เช่น การเติบโตขึ้นของ Generation Y และ ความแตกต่างของลักษณะธุรกิจ ขนาดองค์กร หรือแม้แต่สถานการณ์อัตราการลาออกที่สูงการดำรงอยู่ของพนักงานที่ต่ำ ทำให้วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจะแบ่งออกเป็นสองระยะ คือระยะก่อนการเข้าสู่สถานประกอบการได้แก่ การเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่อบรมสั่งสอนโดยสถาบันครอบครัว การออกแบบการเรียนรู้การปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นในกิจกรรมของเยาวชน การออกแบบการเรียนรู้การสอนภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึง เทคนิควิธีและสาระในการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกก่อนเข้าสถานประกอบการ

ระยะที่สองก็คือ กระบวนการหลักในสถานประกอบการ ได้แก่ การถ่ายทอดขั้นต้น (Elementary Transfer of competency) คือ การอบรม ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะที่เป็น Biz Savvy การถ่ายทอดขั้นกลาง คือ การสั่งสอน หรือ Coaching ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดสมรรถนะ ทั้ง Biz savvy, People Savvy และ Self Savvy ซึ่งใช้ได้ดีเป็นพิเศษ สำหรับ People savvy และการถ่ายทอดขั้นสูง (Advanced transfer of competency) คือ การปลูกฝัง ซึ่งเหมาะกับการถ่ายทอดทุกสมรรถนะและมีประสิทธิภาพที่สุด โดยเฉพาะการปลูกฝังทัศนคติ Self Savvy และการถ่ายทอดสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) 9 ด้าน



ซึ่งในวิธีการถ่ายทอดขั้นสูงนี้ ประกอบด้วย กิจกรรมห้าแนวทางด้วยกัน ได้แก่
ความเป็นบุคคลต้นแบบของเจ้าของกิจการ,
การพัฒนาผู้นำด้านจิตบริการ,
การใช้แนวคิดห่วงโซ่บริการและกำไรพร้อมความสุข,
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยจิตวิญญาณในการให้บริการ และ
การใช้โครงการทางศาสนาและความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้ให้บริการ



ภาคผนวก 2

วันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 9.00-17.00 น. ณ GAYSORN URBAN RESORT (GAYSORN TOWER, FLOOR 19 TH – 20 TH)						
MODULE 1 THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE						
9.00 – 10.00 น. (1 ชั่วโมง)	จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	การบรรยายให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อมที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยจะต้องปรับตัว โดยเฉพาะการริเริ่มนำเอาอัตลักษณ์จิตบริการไทยมาใช้เพื่อสร้างการแข่งขัน	Influencer's story telling: การเล่าเรื่องสร้างการตระหนักรู้จากผู้มีอิทธิพลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณสุภัฏญา จันทรัฐ Advisor to Managing Director of The Regent Group, ที่ปรึกษาสมาคมโรงแรมไทย, รองประธานสมาคมส่งเสริมการประชุมนานาชาติ (TICA) อดีต General Manager Dusit Thani Bangkok
10.00-10.30 น.	Networking Café		ผู้เข้าอบรมรับประทานอาหารว่างร่วมกัน (กรุณาเตรียมนามบัตรเพื่อแลกเปลี่ยน)			
10.30 – 12.00 น. (1.5 ชั่วโมง)	From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย		การแบ่งปันประสบการณ์ในการประยุกต์นำเอา <u>ความเป็นท้องถิ่น</u> มาใช้ในการสร้างคน แบ่งปันประสบการณ์สร้างคนให้บริการอย่างไทย ตามแบบฉบับดุสิตธานี	Expert's experience sharing: การนำเสนอประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	คุณวัชรารุจ วิคเตอร์ สุขเสรี กงสุลกิตติมศักดิ์ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน BIZ LUNCH					
13.00-13.15 น. (15 นาที)	Say Hi ! Fruit of Thoughts from คนสร้างคนต้นแบบ คุณวีรศักดิ์ ชุมหัจกร	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	วิทัศน์แสดงวิสัยทัศน์ในการบริหารคนให้มีจิตบริการไทย จากคนสร้างคนต้นแบบ	วิทัศน์	ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ	วิ ติ ทั ศ น์ ข้อ ค ิด Fruit of Thoughts ในการสร้างคน จาก คุณวีรศักดิ์ ชุมหัจกร ที่ปรึกษา เครือเสม็ดกรุ๊ป อดีตผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร

						ทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล
13.15 – 14.30 น. (1.15 ชั่วโมง)	การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning	ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย	การเสวนาของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเสวนาจะแนะนำโลกทัศน์ของผู้เข้าร่วมโครงการให้เห็นหลักการ ความสำคัญของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ให้ลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น	Forum discussion: การเสวนา	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ	ผู้ดำเนินรายการ: ดร.เกษวดี พุทธิภูมิพิทักษ์ วิทยากร: 1.ดร.อลงกต ยะไวทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ม.วงษ์ชวลิตกุล 2.ดร.อัศนียา สุวรรณศิริกุล นักบริหารงานบุคคลดีเด่นหลายสมัยของ PMAT หนึ่งในผู้คัดเลือกพนักงานบริการในการเปิดโรงแรมชั้นนำของไทย เช่น โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ ในอดีต 3. อาจารย์ศักดิ์ชัย ปิ่นเพชร ที่ปรึกษาอธิการบดี วิทยาลัยดุสิตธานี ประสบการณ์ ในดุสิต 20 ปี ในตำแหน่ง Front Office Manager - Rooms Division Manager และเกษียณ ที่ Dusit Thani Hua Hin ด้วยตำแหน่ง EAM (Executive Assistant Manager)
14.30 – 16.00 น.	Sharing Moments:		ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งปันใน 5 ประเด็นด้วยกัน	W o r l d C a f e	ผลการเรียนรู้ด้าน	คณะผู้ช่วยวิทยากร

(1.30 ชั่วโมง)	ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย (กรุณาเตรียมของ 1 อย่างที่เป็นตัวแทนของ The Best in your organization's spirit)		โดยในแต่ละโต๊ะ แต่แบ่งเป็นแต่ละประเด็น ประเด็นที่ 1 ประสบการณ์ในการคัดเลือกหรือรับพนักงานที่ใช้ให้แก่องค์กรหรือแก่ทีมบริการ ประเด็นที่ 2 ประสบการณ์ในการพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อสร้างความประทับใจแก่แขก ประเด็นที่ 3 ประสบการณ์ในการจัดโครงการหรือริเริ่มโครงการพัฒนาต่างๆ ให้องค์กร ประเด็นที่ 4 ประสบการณ์ในการสอนพนักงานที่ยาก ที่เคยพบมา ประเด็นที่ 5 ประสบการณ์ในการให้รางวัลหรือลงโทษพนักงาน หรือคนในทีม	Technique โดยผู้เข้าร่วมโครงการ นั่งโต๊ะละ 4 คน ให้เลือก Table Host 1 คน จะมี Mentor 3 คน เมื่อครบเวลา 10 นาที ให้เวียนโต๊ะกัน 40 นาที สุดท้ายให้ Table Host มาแบ่งปัน	ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านการสร้างเครือข่าย ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์	อาจารย์สาวตรี จอบศรี อาจารย์ชัยมงคล โฆษิตสุริยกุล อาจารย์พิชญพร ศรีบุญเรือง
16.00 – 17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Introducing Thai Hospitality Competency สมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่างไทย		นำเสนอผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ รวมถึงแนวคิดวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการไทยห้าประการ	การบรรยายประกอบกับการหยิบยกตัวอย่าง	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์และคณะนักวิจัย สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว

ตารางโครงการ PROGRAM SCHEDULE (FINAL PROGRAM)						
เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันเสาร์ที่ 22 กันยายน 2561 @ Private Residence, PATOM Organics living & Café						
MODULE 2 JOB SHADOWING & AESTHETIC DAY						
9.30-12.00 น. (2.5 ชั่วโมง)	สัมผัสแนวคิด คนสร้างคน ...ต้นแบบ “สร้างคนให้สุข เสรี...The Utopia Model”	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความคิดรวบยอดและ ตระหนักถึงบทบาทของตนในการ สร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย เพื่อสร้างความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความรู้และทักษะด้านเทคนิค ใน การใช้ การเรี ยน รู้ เจริ ง ประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้ มีจิตบริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับใน สถานการณ์จริงเพื่อสร้าง สมรรถนะจิตบริการแบบไทยใน องค์กรของตน 4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมาย ในการสร้างสมรรถนะจิตบริการ ไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้ บรรลุผลการเรียนรู้ของคนใน องค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	การบรรยายแทรกการปฏิบัติการแนวคิด การ สร้างคนด้วย concept UTOPIA MODEL By Khun VICTOR SUKS	Job Shadowing Technique/ WORKSHOP ระดม สมองและแลกเปลี่ยน	ผล การ เรี ยน รู้ ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ด้านการ สร้างเครือข่าย	คุณวัชรารุธ วิคเตอร์ สุขเสรี กงสุลกิตติมศักดิ์ราชอาณาจักร สวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin

12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน ORGANICS LUNCH ข้าวเหนียวไรซ์เบอร์รี่ทอดใบตอง อาหารกลางวันออร์แกนิกส์ สด ใส่ใจ จากสวนสามพรานฯ					
13.00-14.00 น.	ATTENTIVE TO DETAILS WORKSHOP: TERRANIUM : CREATING DETAILS IN A SMALL WORLD					
14.00 – 16.00 น. (2 ชั่วโมง)	คนสร้างคน...ต้นแบบ ตอนสร้างคนในองค์กรให้ส่ง มอบการบริการด้วยหัวใจ HEART TO HEART HRM		ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าพบ พูดคุย สัมภาษณ์ โดย ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับมอบหมายให้บันทึก รายงานย่อ Short report เกี่ยวกับหลักการ สร้างจิตบริการไทยจากมุมมองของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว			Afternoon Talk in the Garden ดร.ภคมน วงศ์ใหญ่ นายกสมาคมโรงแรมไทยภาค ตะวันออก, General Manager โรงแรมอิมพีเรียล พัทยา
16.00-17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Mind Mapping your learning		การสรุปความคิดรวบยอดที่ได้จากการทำ Job Shadow ด้วยการสร้างผังความคิด	Mind Mapping technique	ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์	ดร.เกษวิทย์ พุทธภูมิพิทักษ์ และ คณะนักวิจัย สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ ทางวิชาการด้านการจัดการ การท่องเที่ยว

ตารางโครงการ PROGRAM SCHEDULE (FINAL PROGRAM)						
เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันอาทิตย์ที่ 23 กันยายน 2561 ณ GAYSORN URBAN RESORT (GAYSORN TOWER, FLOOR 19 TH – 20 TH)						
MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY						
9.00 – 11.00 น. (2 ชั่วโมง)	Creating Thai Hospitality with Strategic Human Resource Development and Management Tools	ข้อ3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับใน สถานการณ์จริงเพื่อสร้าง สมรรถนะจิตบริการแบบไทยใน องค์กรของตน ข้อ 4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิด	การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือ การพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการ สร้างจิตบริการไทย	Expert's experience sharing: การนำเสนอ ประสบการณ์จาก ผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์	คุณอิทธิพล วิทจิตสมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร บุคคล โรงแรมแมนดารินโอ เรียนเต็ล กรุงเทพฯ

	สร้างจิตบริการไทยด้วย เครื่องมือการจัดการและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์	เป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิต บริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและ ทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคน ในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้				
11.00 น. – 15.00 น. (3 ชั่วโมง ไม่รวมพัก รับประทานอาหาร กลางวัน) POT LUCK AFTERNOON BREAK	การเขียนโครงการเพื่อการ พัฒนาบุคลากรด้วยจิต บริการไทยการปฏิบัติ		การฝึกปฏิบัติการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนา บุคลากรด้วยจิตบริการไทย กิจกรรมกลุ่ม(หรือ เดี่ยว) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการ อบรม/วิธีการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการ ถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสม กับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าอบรม	การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เทคนิคการทำโครงการ (Project)	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์	อาจารย์พัชรี พรหมคช ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียน และพัฒนาโครงการ HR/PR/CSR จาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย คณะวิทยาการ
15.00-16.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การนำเสนอแนวคิด โครงการเพื่อพัฒนา บุคลากรด้วยจิตบริการไทย		ผู้เข้าร่วมโครงการนำเสนอโครงการด้วยปาก เปล่า และรับฟังผลสะท้อนกลับจากคณะวิทยากร รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ	การนำเสนอโครงการ Project presentation	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์	
4.30 - 17.00 น. (30 นาที)	สรุปผลสะท้อนกลับจาก วิทยากรและผู้เข้าอบรม		ผู้เข้าร่วมโครงการ สะท้อนกลับผลการเรียนรู้ที่ ได้รับ	เทคนิคการสะท้อนกลับ Reflection	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านคิด วิเคราะห์	คณะวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก 3



โครงร่างหลักสูตร

โครงการเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย
The HRM Experiential Program
for Thai Hospitality Distinctive Competency Development



“THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM:
คนสร้างคน...จิตบริการไทย”

เสนอโดย

ดร.เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ

โครงร่างหลักสูตรนี้เป็นเครื่องมือวิจัยในโครงการ
การเสริมสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยให้กับพนักงานบริการในอุตสาหกรรมบริการ
ท่องเที่ยวและการบริการ
แผนงานการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใน
อุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและการบริการ RDG61T002

เอกสารปกปิดห้ามเผยแพร่

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM

โครงการเชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์
เพื่อสร้างสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย

The HRM Experiential program for Thai Hospitality Distinctive Competency Development

1. ชื่อย่อหลักสูตร:



THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM:

คนสร้างคน...จิตบริการไทย

2. ผู้รับผิดชอบหลักสูตร :

สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวร
ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

3. หลักการและเหตุผล

จิตบริการแบบไทย หรือ Thai Hospitality คืออัตลักษณ์การให้บริการ (Identity of Service) ที่ผสานกับค่านิยมวัฒนธรรมอย่างไทยในการการต้อนรับดูแลผู้มาเยี่ยมชม มอบบริการที่โดดเด่น เปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณแห่งความเป็นไทย (Thai spirit) นำเสนอบริการที่เป็นเลิศ (Excellence) เป็นที่น่าจดจำ (Memorability/ Worth to be remembered) แต่ความท้าทายสำคัญก็คือ **การสร้างคน** ที่จะมอบบริการที่ละเอียดอ่อนและโดดเด่นดังกล่าว กลับมีความท้าทายในเชิงปฏิบัติ

นวัตกรรมแนวคิดจากการค้นคว้าวิจัยของสถานเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยนเรศวรในระยะเวลาสองปีที่ผ่านมา พบว่าการสร้างคนให้มีจิตบริการแบบไทยนั้น จะต้องอาศัยการสร้างสมรรถนะถึงสี่แบบ ได้แก่ (1) สมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการสร้างกำไรองค์กร เรียกโดยย่อ ว่า Biz Savvy (2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เรียกโดยย่อ ว่า People Savvy และ (3) สมรรถนะทัศนคติที่เกี่ยวกับตนเอง หรือที่เรียกว่า Self Savvy ซึ่งบูรณาการทัศนคติ นิสัย ค่านิยมส่วนตัว

ที่พนักงานบริการควรจะต้องมี รวมสามกลุ่มสมรรถนะทั้งหมด 46 รายการ โดยสมรรถนะที่มีความโดดเด่นมากที่สุด ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์จริยธรรม 2) การสื่อสาร 3) การแก้ไขปัญหา 4) วิธีคิดและภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม

และสุดท้ายสมรรถนะแบบที่สี่ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สัมพันธ์กับค่านิยมวัฒนธรรมไทยมากที่สุด ก็คือ สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณการบริการแบบไทย (Thai spiritual hospitality competency) โดยมี 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ร่าเริงใจ อันประกอบไปด้วย การมีความสุข มีความเป็นมิตร และอยู่กับโลกของความเป็นจริง 2) มารยาทไทย ประกอบไปด้วย ความอ่อนน้อมถ่อมตน สงบเสถียรระว่างกริยาอาการ มีกาลเทศะ ควบคุมตนเองและอารมณ์ 3) มีน้ำใจ แสดงออกซึ่งความโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 4) เกรงใจ ประกอบไปด้วย การรักษาหน้า รักษาใจ คิดถึงใจ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 5) เชื่อฟัง ประกอบไปด้วย การให้ความเคารพทั้งกับลูกค้า และการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาในสายงาน ระเบียบ การคำนึงความอาวุโส รวมไปถึงการเคารพประเพณี หรือประเพณีในเชิงจารีต (สิ่งศักดิ์สิทธิ์) 6) ใส่ใจ ประกอบไปด้วย การเอาใจใส่ดูแล (การเอาใจใส่ประดุจญาติมิตร และการเอาใจใส่ในทุกรายละเอียด) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การให้บริการเหนือความคาดหมาย (โดยเฉพาะกับแขกที่เป็นแขกประจำ หรือแขก VIP) 7) ไม่เป็นไร ประกอบไปด้วย การประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 8) ใจซื่อ ประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และความจริงใจ และ 9) ใจรัก ประกอบด้วยการตั้งใจทำงานหนัก อดทน รับผิดชอบในหน้าที่ รักษาสัญญา

นอกจากนี้ข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าว วิเคราะห์ให้เห็นความสัมพันธ์ของวิธีการถ่ายทอดใน 3 ระดับ คือการอบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง โดยเฉพาะกลยุทธ์การปลูกฝังที่สำคัญ ก็คือการสร้างให้กับบริหารงานบุคคลขององค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ สามารถเข้าใจหลักการและหัวใจสำคัญของสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทยทั้งสี่แบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนกลยุทธ์ การจัดการ การบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างให้คนในองค์กรนั้น สามารถให้บริการด้วยจิตบริการไทย ด้วยเอกลักษณ์แก่บุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทย ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาหลักสูตรนี้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของหลักสูตร มีดังต่อไปนี้

4.วัตถุประสงค์หลักสูตร

1. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย
3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

5.กรอบแนวคิดของหลักสูตร

THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ประยุกต์ใช้แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ที่ผสมผสานการเรียนรู้สองส่วน ทั้งจากการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายจากในห้องอบรม (Concrete experience) นอกสถานที่ในสภาพจริง (On site experience) เน้นวิเคราะห์และสรุปความรู้รวบยอด (Abstract conceptualization) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflective observation) และประเมินผลโครงการจากการประยุกต์ใช้ความรู้ (Active Experimentation)ของผู้เข้าร่วมโครงการ

6.ความโดดเด่นของหลักสูตร

หลักสูตร THAI HOSPITALITY HRM EXPERIENTIAL PROGRAM ได้ถูกออกแบบให้มีความโดดเด่นดังนี้

Empirical based program BY EXPERTS IN THE FIELD

โดดเด่นด้วยรูปแบบการสัมมนาที่อยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์จริง ข้อมูลจริง จากวิทยากรผู้คร่ำหวอดในการสร้างคนบริการด้วยแนวคิดค่านิยมวัฒนธรรมไทย

Experiential based program by JOB SHADOWING TECHNIQUE

รูปแบบการถ่ายทอดและสร้างการเรียนรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ตามติดแนวคิด ชีวิตต้นแบบนักบริหารงานบุคคลที่มีความเข้าใจในแนวคิดจิตบริการไทย

Hands on activity BY PILOT PROJECT INITIATION

ริเริ่ม คิดวิเคราะห์และออกแบบโครงการ THAI HOSPITALITY HRM PROJECT ในระหว่างการอบรม พร้อมนำไปปรับใช้ในองค์กร/หน่วยงานได้จริง

Evidence based follow up BY THE MENTOR TEAM

คณะกรรมการให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน และติดตามให้คำแนะนำโครงการนำร่อง THAI HOSPITALITY HRM PROJECT

7.คุณสมบัติผู้เข้าอบรม

เนื่องด้วยโครงการนี้เป็นโครงการนำร่อง ที่ต้องการการเรียนรู้ที่เข้มข้นและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม รวมถึงการประเมินศักยภาพของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการที่เหมาะสมอยู่ที่ 30 คน จาก 30 องค์กร โดยในเบื้องต้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้เพิ่มความหลากหลายขององค์กร ได้แก่ บุติคโฮเต็ล โฮสเทล โรงแรมเครือ โรงแรมรีสอร์ททั่วไป (Non Chain) ร้านอาหาร สปา บริษัทนำเที่ยว แต่โดยหลักการทุกองค์กรต้องมีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

โดยการคัดเลือกผู้เข้าอบรมนั้น จะใช้ระบบ OPEN APPLICATION และมีเกณฑ์ในการเลือกคือ

1. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการต้องเป็นผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งระดับสูง ที่รับผิดชอบด้านการจัดการ และ/หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ
2. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผนโครงการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ
3. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องได้รับการอนุญาตจากองค์กรต้นสังกัด เพื่อเข้าร่วมโครงการ
4. ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการ ต้องเขียน Essay ครึ่งหน้ากระดาษ A4 เพื่ออธิบายว่า จิตบริการไทย สำคัญอย่างไรต่อการสร้างคน

การคัดเลือกผู้สมัคร จะเลือกด้วยการพิจารณาจากวิจารณ์ฐานประกอบกับคำแนะนำจากผู้ทรงวุฒิและคณะกรรมการในโครงการ (Selection with recommendation from the experts) ผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องเข้าร่วมอย่างน้อย ร้อยละ 80 ของเวลาทั้งหมดของการอบรม และต้องอนุญาตให้ทางคณะกรรมการ เข้าเยี่ยมในช่วง Follow up period และเข้าร่วมวัน Reflection Day

8.ระยะเวลาในโครงการ

ประกอบด้วยระยะเวลาสี่ระยะด้วยกัน ได้แก่

● EXPERIENTIAL PROGRAM PERIOD

ระหว่างวันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 ถึง 23 กันยายน 2561 รวมระยะเวลา 3 วัน

● FOLLOW UP PERIOD

เป็นลักษณะของ Company visit ระหว่างวันจันทร์ที่ 16 ตุลาคม 2561 ถึง 20 ตุลาคม 2561

● FINAL REFLECTION DAY วันศุกร์ที่ 2 พฤศจิกายน 2561

● CONSULTATION PERIOD ภายหลังจบโครงการประมาณ 3 เดือน เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

9. ผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะได้รับ

เมื่อเข้าร่วมโครงการนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับผลการเรียนรู้หลัก 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ผลการเรียนรู้ด้านทัศนคติวิชาชีพ

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความตระหนักรู้ต่อบทบาทของตนที่จะส่งผลต่อการสร้างทัศนคติ ความรู้ ทักษะ รวมถึงจิตวิญญาณแห่งการให้บริการภายใต้แนวคิดจิตบริการแบบไทย ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความมุ่งมั่นว่าจะนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรให้สูงที่สุด ตลอดจนเป็นผู้มีจรรยาบรรณวิชาชีพด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ผลการเรียนรู้ด้านความรู้

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้เรื่องสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ได้แก่

- 1.สาระสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการมีความรู้มีทักษะในทัศนคติและมีจิตวิญญาณด้วยจิตบริการแบบไทย
- 2.ทฤษฎีและหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจวิธีการที่หลากหลายในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย

ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะการเขียนโครงการและการวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน ส่วนโครงการนี้จะเน้นไปที่การเขียนโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย นอกจากนี้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายในโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร เช่นการสังเกต การจดบันทึก การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลงาน การพูด เป็นต้น

ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความสามารถในการวิเคราะห์ความคิดรวบยอดจากการสังเกต การรับฟัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถวางแผนงานโครงการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทย จัดลำดับขั้นตอน

การทำงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด นำไปปฏิบัติการนําร่องในองค์กรของตน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังนำผลการคิดวิเคราะห์มาสะท้อนกลับแก่โครงการอย่างชัดเจนและน่าสนใจ

ผลการเรียนรู้ด้านการสร้างเครือข่าย

ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับโอกาสในการพัฒนาและสร้างเครือข่ายกับผู้ที่ทำงานอยู่ในด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม รับฟังและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการประสานงาน และแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์ที่เหมาะสม

10. ตารางโครงการ PROGRAM SCHEDULE (TENTATIVE PRORAM**)						
เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันศุกร์ที่ 21 กันยายน 2561 9.00-17.00 น.						
MODULE 1 THE DAY OF RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE						
9.00 – 10.00 น. (1 ชั่วโมง)	จิตบริการไทย...ใน สายธารแห่งการ บริการที่เป็นเลิศ ด้วยค่านิยม วัฒนธรรม	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความคิด รวบยอดและตระหนัก ถึงบทบาทของตนใน การสร้างบุคลากรให้มี จิตบริการไทยเพื่อสร้าง ความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร	การบรรยายให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดมโนทัศน์เกี่ยวกับสถานการณ์ แวดล้อมที่ส่งผลให้อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริการไทย จะต้องปรับตัว โดยเฉพาะการ ริเริ่มนำเอาอัตลักษณ์จิตบริการ ไทยมาใช้เพื่อสร้างการแข่งขัน	Influencer's story telling: การเล่าเรื่องสร้าง การตระหนักรู้ จากผู้มีอิทธิพล ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ วิชาชีพ ผลการเรียนรู้ ด้านความรู้	คุณสุรพงศ์ เตชะหุ วิจิตร อดีตนายกสมาคมโรงแรม ไทยหลายสมัย ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์สมาคม โรงแรมไทย กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (อยู่ระหว่างการ ทาบทาม)
10.00 – 11.00 น. (1 ชั่วโมง)	From SOP to LSOP: สร้างสรรค์ มาตรฐานคน บริการด้วยการบูร ณาการตัวตนไทย		การแบ่งปันประสบการณ์ในการ ประยุกต์นำเอาความเป็นท้องถิ่น มาใช้ในการสร้างคน แบ่งปัน ประสบการณ์สร้างคนให้บริการ อย่างไทย ตามแบบฉบับดุสิตธานี	Expert's experience sharing: การ นำเสนอ ประสบการณ์ จากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ วิชาชีพ ผลการเรียนรู้ ด้านความรู้	คุณวัชรารัฐ วิคเตอร์ สุขเสรี กงสุลกิตติมศักดิ์ ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin (ตอบรับแล้ว)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
11.00 – 12.00 น. (1 ชั่วโมง)	The Jewel of the Service: Attentive to detail” ...สร้าง คนให้ใส่ใจ		การแบ่งปันประสบการณ์การ สร้างคนเพื่อปลูกฝังนิสัยให้มี ความใส่ใจและความละเอียดอ่อน ในการให้บริการ	Expert’s experience sharing: การ นำเสนอ ประสบการณ์ จากผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ Model presentation: การนำเสนอ แบบจำลองของ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ผลการเรียนรู้ ด้านทัศนคติ วิชาชีพ ผลการเรียนรู้ ด้านความรู้	คุณอิทธิพล วิทจิต สมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝ่าย ทรัพยากรบุคคล โรงแรม แมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพ (ตอบรับแล้ว แต่อาจ มีการสลับเวลา บรรยาย)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
				ด้วยจิตบริการ ไทย		
13.00 – 14.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การสร้างคนด้วย การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning	ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิค ในการใช้การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์เพื่อสร้าง บุคลากรให้มีจิตบริการ ไทย	การเสวนาของผู้เชี่ยวชาญด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ การเสวนาจะแนะนำโลกทัศน์ของ ผู้เข้าร่วมโครงการให้เห็นหลักการ ความสำคัญของการเรียนรู้เชิง ประสบการณ์ให้ลึกซึ้งและ กว้างขวางขึ้น	Forum discussion: การเสวนา	ผลการเรียนรู้ ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ ด้านทักษะ	ผู้ดำเนินรายการ: ดร.เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์ วิทยากร: 1.ดร.อลงกต ยะไวทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ เชิงประสบการณ์ ม.วงษ์ ชวลิตกุล (ตอบรับแล้ว) 2.ดร.อัศนียา สุวรรณศิริกุล นักบริหารงานบุคคลดีเด่น หลายสมัยของ PMAT หนึ่งใน ผู้คัดเลือกพนักงานบริการ ในการเปิดโรงแรมชั้นนำของ ไทย เช่น โรงแรมแกรนด์ ไฮ แอท เอราวัณ ในอดีต (ตอบรับแล้ว)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
						3. อาจารย์ศักดิ์ชัย ปิ่นเพชร <i>ที่ปรึกษาอธิการบดี วิทยาลัยดุสิตธานี</i> <i>ประสบการณ์ ในอุตสาหกรรม 20 ปี ในตำแหน่ง Front Office Manager - Rooms Division Manager และ เกษียณ ที่ Dusit Thani Hua Hin ด้วยตำแหน่ง EAM (Executive Assistant Manager)</i> (ตอบรับแล้ว)
14.30 – 16.00 น. (1.30 ชั่วโมง)	Sharing Moments: ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย		ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งปันในสี่ประเด็นด้วยกัน โดยในแต่ละโต๊ะแบ่งเป็นแต่ละประเด็น ประเด็นที่ 1 ประสบการณ์ในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้ห้องค์กร	World Cafe Technique โดยให้ผู้เข้าร่วมโครงการ นั่งโต๊ะละ 4 คน ให้เลือก Table	ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านการสร้างเครือข่าย	<u>คณะผู้ช่วยวิทยากร</u> อาจารย์สาวตรี จอบศรี อาจารย์ชัยมงคล โฆษิตสุริยกุล อาจารย์มยุเรศ มาขอริ อาจารย์พิชญภาพร สีนุญเรือง (ตอบรับแล้ว)

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
			ประเด็นที่ 2 ประสบการณ์ในการพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อสร้างความประทับใจแก่แขก ประเด็นที่ 3 ประสบการณ์ในการจัดโครงการต่างๆ ให้องค์กร ประเด็นที่ 4 ประสบการณ์ในการสอนพนักงานที่ยาก	Host 1 คน และแต่ละโต๊ะจะมี Mentor 1 คน เมื่อครบเวลา 15 นาที ให้เวียนโต๊ะกัน 30 นาทีสุดท้ายให้ Table Host มาแบ่งปัน	ผลการเรียนรู้ด้านคิดวิเคราะห์	
16.00 – 17.00 น. (1 ชั่วโมง)	Introducing Thai Hospitality Competency สมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการอย่างไทย		นำเสนอผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ รวมถึงแนวคิดวงล้อแห่งการปลูกฝังจิตบริการไทยห้าประการ	การบรรยาย ประกอบกับการหยิบยกตัวอย่าง	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้	ดร.เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์และคณะ นักวิจัย สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการจัดการการท่องเที่ยว

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันเสาร์ที่ 22 กันยายน 2561						
MODULE 2 JOB SHADOWING DAY						
9.00-12.30 น. (3.5 ชั่วโมง)	สัมพัสนแนวคิดนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ชั้นนำ คนสร้างคน... ต้นแบบ	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความคิด รวบยอดและตระหนัก ถึงบทบาทของตนใน การสร้างบุคลากรให้มี จิตบริการไทยเพื่อสร้าง ความสามารถในการ แข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิค ในการใช้การเรียนรู้เชิง ประสบการณ์เพื่อสร้าง	ผู้เข้าร่วมโครงการแบ่งกลุ่ม แต่ละ กลุ่มจะเดินทางไปพบนัก บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงเช้า เพื่อเข้าพบ พูดคุย สัมภาษณ์ โดยผู้เข้าร่วมโครงการ จะได้รับมอบหมายให้บันทึก รายงานย่อ Short report เกี่ยวกับ หลักการสร้างจิตบริการไทยจาก มุมมองของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว	Job Shadowing Technique	ผลการเรียนรู้ ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ ด้านคิด วิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ ด้านการสร้าง เครือข่าย	<i>Job Shadow Model</i> <i>1:คุณดวงพร ทรงวิศ วะ เจ้าของร้านอาหารไทย มิชลินสตาร์ Bo.Lan (อยู่ ในระหว่างการทำ ทาบตาม) Model 2</i> <i>คุณวริศรา มหาากายี</i> <i>เจ้าของที่พักขนาดเล็ก พระ นครนอนเล่น (อยู่ใน ระหว่างการทำ ทาบตาม)</i>
13.30 – 15.00 น.	สัมพัสนแนวคิดนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ชั้นนำ	ประสบการณ์เพื่อสร้าง	ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าพบ พูดคุย สัมภาษณ์ โดยผู้เข้าร่วมโครงการ จะได้รับมอบหมายให้บันทึก			<i>Tea Talk กับคุณวีร ศักดิ์ ชุณหจักร ที่ ปรึกษา เครือเสม็ดกรุป</i>

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
(1 ชั่วโมง ครึ่ง)	คนสร้างคน... ต้นแบบ ตอน.... จิตขายามบ้าย..อิม อุ่นกับแนวคิดการ สร้างคนให้มีจิต บริการไทย	บุคลากรให้มีจิตบริการ ไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วม โครงการประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ได้รับใน สถานการณ์จริงเพื่อ สร้างสมรรถนะจิต	รายงานย่อ Short report เกี่ยวกับ หลักการสร้างจิตบริการไทยจาก มุมมองของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว			อดีตผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดาริน โอ เรียนเต็ล (ตอบรับแล้ว)
15.00-16.00 น. (1 ชั่วโมง)	Mind Mapping your learning	บริการแบบไทยใน องค์กรของตน 4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิด เป้าหมายในการสร้าง สมรรถนะจิตบริการ ไทยในองค์กรที่ชัดเจน และทำให้บรรลุผลการ	การสรุปความคิดรวบยอดที่ได้ จากการทำ Job Shadow ด้วยการ สร้างผังความคิด	Mind Mapping technique	ผลการเรียนรู้ ด้านคิด วิเคราะห์	ดร.เกษวดี พุทธภูมิ พิทักษ์ และคณะ นักวิจัย สถานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ ทางวิชาการด้านการจัดการ การท่องเที่ยว
16.00 – 17.30 น.	สัมผัสแนวคิดนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์ชั้นนำ	เรียนรู้ของคนในองค์กร ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าพบ พูดคุย สัมภาษณ์ โดยผู้เข้าร่วมโครงการ จะได้รับมอบหมายให้บันทึก	การวิเคราะห์ ความคิดรวบ	ผลการเรียนรู้ ด้านทักษะ	คุณวัชรารัฐ วิคเตอร์ สุขเสรี

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
(1.30 ชั่วโมง)	คนสร้างคน... ต้นแบบ ตอน.... สร้างคนให้สุขเสรี ...The Utopia Model		รายงานย่อ Short report เกี่ยวกับ หลักการสร้างจิตบริการไทยจาก มุมมองของผู้บริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว	ยอดและการวาด ผังความคิด	ผลการเรียนรู้ ด้านคิด วิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ ด้านการสร้าง เครือข่าย	กงสุลกิตติมศักดิ์ ราชอาณาจักรสวีเดน ประจำประเทศไทย อดีต General Manager, Dusit Thani Hua Hin (ตอบรับแล้ว)
18.00-20.30 น. (2.30 ชั่วโมง)	สานสัมพันธ์ THAI HOSPITALITY HRM : THAI HEART NIGHT		การสร้างเครือข่ายระหว่าง ผู้เข้าร่วมโครงการ เน้นการพูดคุย อย่างไม่เป็นทางการเพื่อตกผลึก ทางความคิดหลังจากการเข้าร่วม กิจกรรมทั้งทางทฤษฎี และทาง ปฏิบัติ	Networking Technique Informal discussion	ผลการเรียนรู้ ด้านการสร้าง เครือข่าย	<u>คณะผู้ช่วยวิทยากร</u> อาจารย์สาวิตรี จอบศรี อาจารย์ชัยมงคล โฆษิตสุริ ยกุล อาจารย์มยุเรศ มาขอรี อาจารย์พิชญาพร สีนุญเรือง

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันอาทิตย์ที่ 23 กันยายน 2561						
MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY						
9.00 – 11.00 น. (2 ชั่วโมง)	Creating THAI hospitality with strategic HR Tools	ข้อ3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน ข้อ 4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของ	การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการไทย	Expert's experience sharing: การนำเสนอประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านจิตวิเคราะห์	คุณอิทธิพล วิทิจิต สมบูรณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ (ตอบรับแล้ว)
11.00 น. – 15.00 น. (3 ชั่วโมง ไม่รวมพักรับประทานอาหารกลางวัน)	หลักการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย การปฏิบัติ: การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนา	ข้อ 4 เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิตบริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ของ	การฝึกปฏิบัติการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย กิจกรรมกลุ่ม(หรือเดี่ยว) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการอบรม/วิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบ	การอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เทคนิคการทำโครงการ (Project)	ผลการเรียนรู้ด้านความรู้ ผลการเรียนรู้ด้านทักษะ ผลการเรียนรู้ด้านจิตวิเคราะห์	อาจารย์พัชรพรหมคช ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนและพัฒนาโครงการ HR/PR/CSR จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
	บุคลากรด้วยจิต บริการไทย	คนในองค์กรที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้	ไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/ หน่วยงานของผู้เข้าอบรม			(ตอบรับแล้ว) คณะวิทยากร
15.00-16.30 น. (1.30 ชั่วโมง)	การนำเสนอ แนวคิดโครงการ เพื่อพัฒนา บุคลากรด้วยจิต บริการไทย		ผู้เข้าร่วมโครงการนำเสนอ โครงการด้วยปากเปล่า และรับฟัง ผลสะท้อนกลับจากคณะวิทยากร รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ	การนำเสนอ โครงการ Project presentation	ผลการเรียนรู้ด้าน ความรู้ ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	
4.30 to 17.00 น. (30 นาที)	สรุปผลสะท้อน กลับจากวิทยากร และผู้เข้าอบรม		ผู้เข้าร่วมโครงการ สะท้อนกลับ ผลการเรียนรู้ที่ได้รับ	เทคนิคการ สะท้อนกลับ Reflection	ผลการเรียนรู้ด้าน ทักษะ ผลการเรียนรู้ด้าน จิตวิเคราะห์	คณะวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ

11. ตารางการ Follow Up และ REFLECTION DAY(TENTATIVE PRORAM**)						
เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
วันจันทร์ที่ 16 ตุลาคม 2561 ถึง 20 ตุลาคม 2561						
FOLLOW UP PERIOD						
ตามนัด หมาย	แลกเปลี่ยน เรียนรู้ การนำจิต บริการไทยไปใช้ ใน HRM Function	ข้อ 1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความคิดรวบยอดและตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทยเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ข้อ 2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ และทักษะด้านเทคนิคในการใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อสร้างบุคลากรให้มีจิตบริการไทย ข้อ 3 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรของตน	คณะวิทยากรลงไปเยี่ยมชม และสัมภาษณ์หน่วยงานของ ผู้เข้าร่วมโครงการ	Critical Reflection Case Study Analysis	ทุกผลการ เรียนรู้	คณะ วิทยากร

เวลา	หัวข้อ	วัตถุประสงค์	เนื้อหา	เครื่องมือ	ผลการเรียนรู้ หลัก	วิทยากร / ผู้ทรงคุณวุฒิ
		4.เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดเป้าหมายในการสร้างสมรรถนะจิต บริการไทยในองค์กรที่ชัดเจนและทำให้บรรลุผลการเรียนรู้ ของคนในองค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้				
REFLECTION DAY วันศุกร์ที่ 2 พฤศจิกายน 2561						
9.00-12.00 น. ผู้เข้าร่วมโครงการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่ได้รับจากหลักสูตร รวมถึงการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติการจริง วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (3 ชั่วโมง)						

12. คำอธิบายเนื้อหาเบื้องต้นของหัวข้อในแต่ละช่วงของโครงการ

MODULE 1 RAISING UP THAI HOSPITALITY AWARENESS AND KNOWLEDGE

วิธีการหลักของ MODULE: Experts and participant's sharing

1.จิตบริการไทย...ในสายธารแห่งการบริการที่เป็นเลิศด้วยค่านิยมวัฒนธรรม

1 ชั่วโมง

สถานการณ์ปัจจุบันของและสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการในประเทศไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพล ที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการไทยต้องพิจารณาว่าจะชูอัตลักษณ์จิตบริการ ไทยมาใช้เพื่อสร้างความโดดเด่นและแตกต่างได้อย่างไร

2. From SOP to LSOP: สร้างสรรค์มาตรฐานคนบริการด้วยการบูรณาการตัวตนไทย

1 ชั่วโมง

ความสำคัญของจิตบริการไทย แนวคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างให้พนักงานของตนมีจิตบริการแบบไทย มีการประยุกต์ นำเอาความเป็นท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างคนด้วย

3.The Jewel of the Service: Attentive to detail” ...สร้างคนให้ใส่ใจ

1 ชั่วโมง

เรียนรู้กรณีศึกษาจากผู้ปฏิบัติจริง เพื่อสร้างพนักงานบริการที่มีความโดดเด่นด้านการใส่ใจแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน รวมถึงกรณีศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการปลูกฝัง “ใจ” ของพนักงาน

4.การสร้างคนด้วยการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ The Human Development with the Experiential Learning

1.30 ชั่วโมง

ทฤษฎีและหลักการการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ รูปแบบการสร้างการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กรณีศึกษาที่ หลากหลายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริการ

5. Sharing Moments: ความท้าทายของการสร้างคนให้ส่งมอบจิตบริการไทย

1.30 ชั่วโมง

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล สถานการณ์ในองค์กรหรือสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ ที่มีผลต่อ การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน โดยผู้เข้าร่วมโครงการ

6. Introducing Thai Hospitality Competencyสมรรถนะจิตบริการไทย จิตวิญญาณแห่งการให้บริการ อย่างไทย

1 ชั่วโมง

สมรรถนะโดดเด่นจิตบริการแบบไทย 46 ประการ และสมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย 9 ประการ วิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในองค์กรชั้นนำด้านการท่องเที่ยวและการบริการ การนำเสนอวงล้อ แห่งการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย 5 ประการ

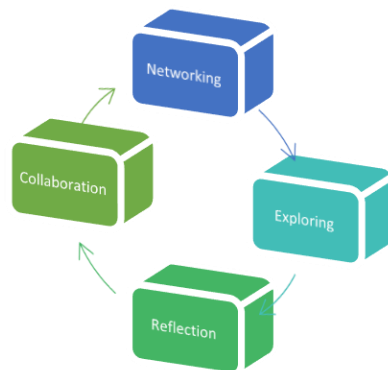
MODULE 2 JOB SHADOW

วิธีการหลักของ MODULE: Job Shadowing / Mindmapping/ Networking

1.สัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

6.5 ชั่วโมง

การเรียนรู้นอกสถานที่ และทำ Job Shadow ที่เน้น “การเรียนรู้” และ “การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น” จาก “ต้นแบบ” ในระยะเวลาที่สั้น พอเหมาะแก่การเรียนรู้ภาพรวมยาว การรับและถ่ายทอดข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ หรือ Burst Interaction โดยต้นแบบจะอธิบายให้ผู้เรียนรู้ฟังถึงทักษะและความรู้ที่ตนมี และจะให้ผู้เรียนรู้สะท้อนว่าได้เรียนรู้สิ่งใด โดยรูปด้านล่างแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่าง Job Shadow



รูป 1 หลักการ JOB SHADOW

2.ถอดบทเรียนการเรียนรู้ จากการสัมผัสแนวคิดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ

1 ชั่วโมง

การสะท้อนการเรียนรู้หลังจากการทำ Job Shadow โดยเนื้อหาการสะท้อนกลับครอบคลุมความคาดหวัง การเรียนรู้ ความประทับใจ การนำไปประยุกต์ต่อยอดและพัฒนาทักษะหรือโครงการ

3.สานสัมพันธ์ THAI HOSPITALITY HRM

2.5 ชั่วโมง

การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่มีอาชีพหรือสายงานเดียวกัน

MODULE 3 PITCHING THAI HOSPITALITY PROJECT DAY

วิธีการหลักของ MODULE: การทำโครงการจำลอง PILOT PROJECT

1.Creating THAI hospitality with strategic HR Tools

2 ชั่วโมง

การบรรยายหยิบยกประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างจิตบริการไทย

2.หลักการเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1 ชั่วโมง

หลักการเขียนโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายโครงการ หลักการวางระยะเวลาและ กิจกรรม หลักการกำหนดผลการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

2.การปฏิบัติ: การเขียนโครงการเพื่อการพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

3 ชั่วโมง

การจัดทำโครงการจำลอง (Training solution / Non-training solution) การวิเคราะห์โจทย์ และการออกแบบการอบรม/วิธีการอื่นๆ เพื่อพัฒนาเป็นโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าอบรม

4.การนำเสนอแนวคิดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรด้วยจิตบริการไทย

1.30 ชั่วโมง

กิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอโครงการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่เหมาะสมกับองค์กร/หน่วยงานของผู้เข้าร่วมโครงการ

5.สรุปผลสะท้อนกลับจากวิทยากรและผู้เข้าอบรม

30 นาที

ผู้เข้าอบรมสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ได้รับ แลกเปลี่ยนกับผู้เข้าอบรมอื่นๆ และแลกเปลี่ยนกับผู้ทรงคุณวุฒิ

รวมระยะเวลาในการเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 24 ชั่วโมง (ไม่นับ follow up period)

ภาคผนวก 4

แบบสอบถามก่อนการเริ่มทำกิจกรรมในโครงการ

แบบสอบถามก่อนอบรม PRE TEST

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูล และความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาตอบตามที่กรอกไปในแบบสอบถามก่อนการอบรม)

ชื่อ.....นามสกุล.....

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ.....ปี
3. สถานะทางอาชีพของท่าน
หน่วยงานของท่าน คือ
ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่าน คือ
ท่านทำงานในตำแหน่งนี้มาเป็นเวลา.....ปี
4. วัตถุประสงค์หลักของท่านในการมาเข้าร่วมอบรม คือ (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
☐ เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้สอนงาน/นักบริหารงานบุคคล
☐ เพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับจิตบริการแบบไทย
☐ เพื่อเพิ่มทางเลือกในการเสริมสร้างสมรรถนะแก่พนักงาน
☐ อื่นๆ โปรดระบุ
5. ท่านทราบข่าวการอบรมนี้มาจากที่ใด
☐ หน่วยงานของท่าน ☐ หนังสือเชิญ ☐ สื่อออนไลน์
☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

ตอนที่ 2 ท่านเห็นด้วยกับประโยคต่อไปนี้ ในระดับใด

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = พอใช้ได้

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าใจว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่าง ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และค่านิยมวัฒนธรรมไทย					
2. ท่านเข้าใจหลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ว่ามีทั้งการ อบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง					
3. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า จิตบริการแบบไทย					
4. ท่านเห็นความสำคัญของจิตบริการแบบไทย ว่าส่งผลต่อการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ					
5. ท่านเข้าใจหลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย					
6. ท่านเข้าใจว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย มีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี					
7. ท่านคิดว่า หลังการอบรมท่านจะสามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการ ถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ					
8. ท่านต้องการให้ผู้จัดโครงการทำโครงการเช่นนี้ และขยายผลการอบรมให้ทั่ว ประเทศ					
9. ท่านคิดว่า องค์กรที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการ แบบไทยที่ต่างกัน					
10. ท่านคิดว่า พนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง งาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 โปรดระบุสิ่งที่คาดหวังมากที่สุดจากโครงการ

สิ่งที่ท่านคาดหวัง

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)
 3.2 กรุณาเสนอแนะประเด็นอื่นๆ ที่ท่านต้องการให้คณะวิทยากรและสกว.

จัดอบรมพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

แบบสอบถามหลังการอบรมในโครงการ (เนื้อหาสอดคล้องกับก่อนการทำกิจกรรมในโครงการ)

แบบสอบถามหลังการอบรม POST TEST

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูล และความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม (กรุณาตอบตามที่กรอกไปในแบบสอบถามก่อนการอบรม)

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตอนที่ 2 ท่านเห็นด้วยกับประโยคต่อไปนี้ ในระดับใด

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = พอใช้ได้

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าใจว่าสมรรถนะจิตบริการแบบไทยนั้น คือการผสมผสานกันระหว่าง ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ และค่านิยมวัฒนธรรมไทย					
2. ท่านเข้าใจหลักการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ว่ามีทั้งการ อบรม การสั่งสอน และการปลูกฝัง					
3. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า จิตบริการแบบไทย					
4. ท่านเห็นความสำคัญของจิตบริการแบบไทย ว่าส่งผลต่อการสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของพนักงานบริการ					

รายการคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
5. ท่านเข้าใจหลักการปลูกฝังจิตบริการแบบไทย					
6. ท่านเข้าใจว่า สมรรถนะเชิงจิตวิญญาณของจิตบริการแบบไทย มีอย่างน้อย 9 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็นอย่างดี					
7. ท่านคิดว่า หลังการอบรมท่านจะสามารถริเริ่มโครงการหรือวิธีการในการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยแก่พนักงานบริการ					
8. ท่านต้องการให้ผู้จัดโครงการทำโครงการเช่นนี้ และขยายผลการอบรมให้ทั่วประเทศ					
9. ท่านคิดว่า องค์กรที่ต่างกัน อาจต้องการวิธีการถ่ายทอดสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ต่างกัน					
10. ท่านคิดว่า พนักงานที่มีความต่างกัน เช่น รุ่นอายุ อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน ต้องการการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่แตกต่างกัน					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.1 โปรดระบุสิ่งที่ท่านประทับใจและต้องการให้แก้ไขในการอบรม

สิ่งที่ท่านประทับใจ

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

สิ่งที่ท่านคิดว่าต้องการอยากให้หลักสูตรได้เพิ่มเติมหรือปรับเนื้อหา

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)

3.2 กรุณาเสนอแนะประเด็นอื่นๆ ที่ท่านต้องการให้คณะวิทยากรและสกว.

จัดอบรมพัฒนาศักยภาพด้านการบริการ ได้แก่

มากที่สุดอันดับ 1)

มากที่สุดอันดับ 2)

มากที่สุดอันดับ 3)