



รายงานการวิจัย
เรื่อง

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

The ways to develop human resources in Hotel Business
to ASEAN Economic Community (AEC)

ดร.ปริญญ์ ประยูรศักดิ์
นางสาวนันทิกานต์ อยู่จำเริญ
นางสาวสุชานาถ รำจวน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



รายงานการวิจัย
เรื่อง

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

The ways to develop human resources in Hotel Business
to ASEAN Economic Community (AEC)

ดร.ปริยพันธ์ ประยูรศักดิ์
คณะวิทยาการจัดการ
นางสาวนันทิกานต์ อยู่จำเริญ
คณะวิทยาการจัดการ
นางสาวสุชานาถ รำจวน
คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ปีงบประมาณ 2555)

หัวข้อวิจัย	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
ผู้ดำเนินการวิจัย	ดร.ปริยพันธ์ ประยูรศักดิ์ นางสาวนันทิกานต์ อยู่จำเริญ นางสาวสุชานาถ ร้าจวน
ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณรงค์พงษ์ โพธิ์ไพจิตร
หน่วยงาน	หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ปี พ.ศ.	2557

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรม หาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การวิจัยศึกษาตัวอย่างของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 จากการลงคะแนนเสียงของกลุ่มผู้อ่าน จำนวนมากกว่า 200,000 ราย ทั้งหมด 11 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมโฟร์ซีซั่น, โรงแรมเลอเมอริเดียน, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล, โรงแรมเพนินซูล่า, โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์าตันแอนด์ทาวเวอร์, โรงแรมแชงกรีล่า, โรงแรมเซราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรม โรงแรมละ 1 ท่าน รวม 11 ท่าน และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 385 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานทั้ง 11 โรงแรม โรงแรมละ 35 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 385 ชุด แล้วนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาวิเคราะห์ สรุปผล เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการวิจัยพบว่า โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติทั้ง 11 โรงแรม มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน นั้นเกิดจากการที่องค์กรเหล่านี้มีบุคลากรอันทรงคุณค่า เปี่ยมไปด้วยทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่จะร่วมมือและขับเคลื่อนองค์กรพร้อมๆ กัน เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่เป็นความรับผิดชอบส่วนตน และมองภาพรวมขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สามารถยอมรับในการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยไม่ถือเป็นความยุ่งยากลำบากใจ

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอเสนอตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

“LEADERSHIP”

L	-	Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้)
E	-	Energy (พลังขับเคลื่อน)
A	-	ASEAN Language & Culture (ภาษาและวัฒนธรรมอาเซียน)
D	-	Develop (พัฒนา)
E	-	Enhance (เพิ่มพูน)
R	-	Responsibility (ความรับผิดชอบ)
S	-	Synergy (การทำงานร่วมกัน)
H	-	Holistic (องค์รวม)
I	-	Industrious (ขยันขันแข็ง)
P	-	Positive Thinking (การคิดเชิงบวก)

Research Title	The ways to develop human resources in Hotel Business to ASEAN Economic Community (AEC)
Researcher	Dr. Preeyanan Prayoonsak Miss Nantikarn Yujumnienun Miss Suchanart Rumjuan
Research Consultants	Assistant Professor Nongluck Popichit
Organization	Bachelor of Business Administration Program in Management The faculty of Management Science Suan Dusit Rajabhat University
Year	2014

The objectives of this research are for studying the perceptions regarding human resource in hotel business, for finding the way to develop the hotel business into AEC and for finding the way to develop the human resource to strengthen the hotel business into AEC.

The sample of this research emphasized only Hotels in Bangkok, which received “The World’s Best Hotel in Asia” Award from “Travel and Leisure Magazine” in 2012 from the reader poll more than 200,000 people. There are 11 hotels receiving this award, which are The Banyan Tree Hotel, Four Seasons Hotel, Le Meridien Hotel, Grand Hyatt Erawan Hotel, J.W. Marriott Hotel, Mandarin Oriental Hotel, Peninsula Bangkok Hotel, Royal Orchid Sheraton and Towers Hotel, Shangri-la Hotel, Sheraton Grande Hotel and Sukhothai Hotel.

The researcher used the mix methodology that includes both qualitative and quantitative method. The researcher studied and gathered the qualitative information by using focus group method with the HR representatives from each hotel. There are 11 representatives, 1 from hotel. The researcher gathered quantitative information with 385-sample size. The sample size is for questionnaire for 11 hotels, 35 people per hotel, therefore the total of questionnaire are 385. Then, the researcher used both ways to analyze and conclude to find the way to develop the human resource into AEC.

The research found that all 11 receiving award hotels have similar HR development policy. It is because that all hotels have high quality of manpower with positive thinking. Their people decide to stay together, understand their own hotel's environment, view the same direction of their hotel's overview, and accept to learn new issues without hesitate.

Aforementioned, the researcher would like to present the model of Human Resource Development in Hotel Business for AEC, as followed

“LEADERSHIP”

L	-	Learning Organization
E	-	Energy
A	-	ASEAN Language & Culture
D	-	Develop
E	-	Enhance
R	-	Responsibility
S	-	Synergy
H	-	Holistic
I	-	Industrious
P	-	Positive Thinking

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วย ความช่วยเหลือ ความกรุณาและความเอาใจใส่จากผู้ช่วยศาสตราจารย์นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร ที่ปรึกษา งานวิจัย ที่ช่วยกระตุ้นเตือน แนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจ จนสามารถกำหนดแนวทางในการทำงาน วิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบ แก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ของงานวิจัยฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัย ขอขอบคุณอย่างยิ่ง และขอบคุณ ดร.กฤตย์ พัตร์पाल ผู้ประสานงานและช่วยเหลือให้ผู้วิจัยได้รู้จักกับ กลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงแรม ตลอดจนสนับสนุน เกื้อกูลฉันทะพิน้อง ในการแนะนำข้อมูลต่างๆ ใน การทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และพนักงานของโรงแรมกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือ ในการสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

คณะผู้วิจัย

2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	9
ข้อจำกัด	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	11
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	16
ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม	33
ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
กรอบแนวคิดในการวิจัย	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	49
ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	50
เครื่องมือในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	50
การวิเคราะห์ข้อมูล	53

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	54
ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ	55
ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ	70
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	113
สรุปผลการวิจัย	113
อภิปรายผล	117
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่	127
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการสังเคราะห์ตัวแบบ (Model)	
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม	
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	130
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	130
บรรณานุกรม	131
บรรณานุกรมภาษาไทย	131
บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ	134
ภาคผนวก	137
ผนวก ก แบบสัมภาษณ์	138
ผนวก ข แบบสอบถาม	140
ผนวก ค ข้อมูลของโรงแรม (เพิ่มเติม)	145
ผนวก ง ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ	160
ผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น	162
ประวัติผู้วิจัย	166

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากการท่องเที่ยวในช่วงปี พ.ศ. 2545-2555	2
1.2	ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปีพ.ศ. 2550-2555	3
1.3	สัดส่วนของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปีพ.ศ. 2550-2555	3
2.1	ความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	30
2.2	บทบาทของทรัพยากรมนุษย์และการจัดการในการสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน	40
4.1	จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามเพศและโรงแรม	70
4.2	จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามอายุและโรงแรม	72
4.3	จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามระดับการศึกษาและโรงแรม	74
4.4	จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามอายุการทำงานที่โรงแรม ปัจจุบัน และโรงแรม	75
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม เกี่ยวกับ ทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (โดยรวมและเป็นรายด้าน)	77
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม เกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ	82
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ	89
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม เกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ	97
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม เกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ	105

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	องค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ	25
2.2	กรอบแนวคิดในการวิจัย	48

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมบริการ เกิดขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องมาจากการผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ โดยเมื่อกล่าวถึงคำว่า “อุตสาหกรรม” เราจะมองว่าเป็นเรื่องของการผลิตสินค้า คือ การนำวัตถุดิบต่างๆ ป้อนเข้าสู่กระบวนการแล้วได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ และจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในธุรกิจอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการเสนอการให้บริการเพิ่มขึ้นโดยเป็นการบริการที่พ่วงมากับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เช่น การบริการติดตั้ง การบริการซ่อมบำรุง การบริการอาหารเครื่องดื่ม การบริการที่พักแรม เป็นต้น

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมบริการมีบทบาทสำคัญยิ่งทางด้านเศรษฐกิจของโลก สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาได้สูงถึงร้อยละ 73 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ทำให้อัตราการใช้จ่ายในภาคบริการสูงขึ้นมาก ประมาณกันว่าค่าใช้จ่ายในภาคบริการสูงถึงประมาณร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายภายในครัวเรือน ซึ่งแนวโน้มนี้ปรากฏทั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา แนวโน้มนี้ถูกคาดการณ์ว่าจะสูงขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ซึ่งอุตสาหกรรมบริการ ก็เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสังคมและประเทศไทยเช่นกัน โดยในอดีตย้อนหลังไปเมื่อประมาณ 15 ปีที่แล้ว ธุรกิจหลักของประเทศจะเป็นธุรกิจส่งออก แต่ในปัจจุบันธุรกิจที่เป็นธุรกิจหลักคือธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งสามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศปีละหลายแสนล้านบาท โดยเฉพาะประเทศไทยที่มีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่สวยงามและมีคุณค่าทั้งด้านธรรมชาติ วัฒนธรรม รวมถึงความมีไมตรีของคนไทย ซึ่งเป็นสิ่งดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเยี่ยมเยือนประเทศไทยเป็นจำนวนมากและสร้างรายได้ให้กับประเทศอย่างมหาศาล (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552)

วิถีชีวิตในโลกปัจจุบัน ผู้บริโภคจะนิยมใช้บริการในอุตสาหกรรมบริการมากกว่าการซื้อเพียงสินค้าเท่านั้น ทั้งบริการส่วนบุคคลและบริการสาธารณะ อุตสาหกรรมบริการจึงสร้างงานทั้งระดับย่อยเพื่อบริการบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจง ไปจนถึงบริการขนาดใหญ่ สามารถให้บริการได้ครั้งละจำนวนมาก เช่น การให้บริการที่พักแรม สายการบิน การขนส่ง ฯลฯ ในประเทศไทยนอกเหนือจากบริการต่างๆ ที่สร้างรายได้หมุนเวียนอยู่ในระบบเศรษฐกิจแล้ว ภาคบริการที่คนไทยคุ้นเคยและรู้จักดีคืออุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งมักจะได้รับบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้เข้าประเทศทุกครั้งที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศประสบปัญหา จากแนวโน้มการใช้จ่ายและรายได้ประชากรจะเห็นว่ารายได้ประชาชาติในหมวดภาคบริการนั้นมีอัตราสูงมากขึ้นทุกปี และวิวัฒนาการของสังคมก็พลวัตจากสังคมเกษตรกรรมสู่อุตสาหกรรมบริการ ซึ่งสามารถสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่มอย่างมากมาย จึงพอสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมบริการมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการต่างๆ สร้างรายได้ สร้างงาน และกระจายรายได้สู่สังคมชนบทซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งผลิต

บริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการแข่งขันในเชิงพัฒนาเพื่อสร้างคุณภาพสินค้าและบริการที่เหนือกว่า (ศุภทรัพย์, 2554)

เทิดชาย ช่วยบำรุง (2543) ได้กล่าวถึงโครงสร้างหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ และองค์ประกอบของธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการบริการ ว่าโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 4 โครงสร้างหลักคือ

1. สินค้าการท่องเที่ยว (Product) จำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สินค้าประเภทแหล่งท่องเที่ยว และสินค้าประเภทกิจกรรมการท่องเที่ยว
2. ธุรกิจการท่องเที่ยว (Service) คือ ธุรกิจที่ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวและเป็นแหล่งที่มาของรายได้หลักจากการท่องเที่ยว ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมที่พัก ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจบันเทิงและนันทนาการ และธุรกิจการจัดประชุมและแสดงสินค้า ธุรกิจร้านอาหาร
3. ตลาดท่องเที่ยว (Market) ภายในประเทศ
4. การบริหารจัดการ (Managerial Structure) จากองค์กรในประเทศ

ซึ่งธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้นได้รับการยอมรับเป็นอันดับต้นๆ ของโลก เป็นเวลาต่อเนื่องมาหลายปี ดังจะเห็นได้จากจำนวนตัวเลขของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และรายได้ที่ประเทศได้รับจากท่องเที่ยวในตารางที่ 1.1 ที่แสดงถึงจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ได้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยย้อนหลังไป 10 ปี พบว่าจากปีพ.ศ. 2545 มีนักท่องเที่ยวจำนวน 10.08 ล้านคน เพิ่มขึ้นเป็น 22.35 ล้านคนในปีพ.ศ. 2555 ซึ่งเพิ่มขึ้นเกินเท่าตัว โดยคิดเป็นร้อยละ 121.73 และในหมวดรายได้จากการท่องเที่ยวพบว่าจากปีพ.ศ. 2545 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวของต่างชาติจำนวน 323,484 ล้านบาท และในปีพ.ศ. 2555 จำนวน 982,928.36 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 203.86 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555)

ตารางที่ 1.1 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากการท่องเที่ยวในช่วงปี พ.ศ. 2545-2555

ปี	จำนวน นักท่องเที่ยว (ล้านคน)	อัตรา การเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)	รายรับจากการ ท่องเที่ยว (ล้านบาท)	อัตรา การเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ)
2545	10.08	+7.33	323,484	+8.17
2546	10.00	-7.36	309,269	-4.39
2547	11.65	+16.46	384,360	+24.28
2548	11.52	-1.51	367,380	-4.42
2549	13.82	+20.01	482,319	+31.29
2550	14.46	+4.65	547,782	+13.57
2551	14.58	+0.83	574,520	+4.88
2552	14.15	-2.94	510,255.05	-11.19
2553	15.94	+12.65	592,794.09	+16.18
2554	19.23	+20.64	776,217.20	+30.94
2555	22.35	+16.24	982,928.36	+26.76

ที่มา (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555)

จากจำนวนตัวเลขรายรับที่เกิดจากการท่องเที่ยวขึ้น ยังมีการแยกข้อมูลค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวเป็นหมวดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าซื้อสินค้าและของที่ระลึก ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง ค่าบริการท่องเที่ยว ค่าที่พัก เป็นต้น ดังข้อมูลที่ปรากฏในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปีพ.ศ. 2550-2555

หมวดค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่าย (บาท/คน/วัน)					
	2550	2551	2552	2553	2554	2555
ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก	1,071.78	1,025.34	996.27	989.89	1,001.67	1,048.61
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	479.91	476.45	461.93	472.83	487.86	522.66
ค่าบริการท่องเที่ยว	177.66	168.27	151.60	151.57	157.64	171.19
ค่าที่พัก	1,145.32	1,189.78	1,198.11	1,226.21	1,255.79	1,311.53
ค่าอาหาร/เครื่องดื่ม	731.10	740.22	725.26	756.41	784.43	821.01
ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ	393.74	419.43	412.59	418.42	434.16	451.36
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	121.44	122.81	65.45	63.34	65.57	66.45
รวม	4,120.95	4,142.30	4,011.21	4,078.67	4,187.12	4,392.81

ที่มา (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555)

ตารางที่ 1.3 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว ในช่วงปีพ.ศ. 2550-2555

หมวดค่าใช้จ่าย	สัดส่วนของค่าใช้จ่าย (ร้อยละ)					
	2550	2551	2552	2553	2554	2555
ค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก	26.01	24.75	24.84	24.27	23.92	23.87
ค่าใช้จ่ายเพื่อความบันเทิง	11.65	11.5	11.52	11.59	11.65	11.90
ค่าบริการท่องเที่ยว	4.31	4.06	3.78	3.72	3.76	3.90
ค่าที่พัก	27.79	28.72	29.87	30.06	29.99	29.86
ค่าอาหาร/เครื่องดื่ม	17.74	17.87	18.08	18.55	18.73	18.69
ค่าพาหนะเดินทางในประเทศ	9.55	10.13	10.29	10.26	10.37	10.27
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	2.95	2.96	1.63	1.55	1.57	1.51
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555)

จากตารางที่ 1.2 และ 1.3 แสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายเฉลี่ยและสัดส่วนของค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ในช่วง 6 ปีที่ผ่านมา โดยหมวดค่าใช้จ่ายที่มีตัวเลขสูงสุดสำหรับการท่องเที่ยว และเป็นธุรกิจที่สามารถทำรายได้เข้าประเทศมากที่สุด ก็คือ ค่าที่พัก โดยมีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 27-31 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อคนต่อวัน รองลงมาคือค่าซื้อสินค้า/ของที่ระลึก มีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 23-27 และค่าอาหาร/เครื่องดื่ม มีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 17-19 ตามลำดับ

จากข้อมูลที่กล่าวมา ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับวันยิ่งมีความรุนแรงและต่อสู้กันเต็มที่ เพราะทุกประเทศเล็งเห็นถึงตัวเลขรายรับที่จะได้จากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวที่มีมูลค่าสูงมากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ภายในประเทศ โดยเฉพาะอาเซียนซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอันดับต้นๆ ของโลก อันประกอบด้วยประเทศอินโดนีเซีย, พม่า, กัมพูชา, มาเลเซีย, เวียดนาม, ลาว, ฟิลิปปินส์, สิงคโปร์, บรูไน และประเทศไทย โดยปลายปีพ.ศ. 2558 จะมีสิ่งหนึ่งที่จะมาเปลี่ยนแปลงการอยู่ร่วมกันในภูมิภาคนี้ นั่นคือ การรวมกันของประชากรเกือบ 500 ล้านคนเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community : AEC) ซึ่งเป็นการพัฒนามาจากการเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of South East Asian Nations : ASEAN) ก่อตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เมื่อ 8 สิงหาคม 2510 โดยมีคำขวัญของอาเซียน คือ หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม (ประวัติความเป็นมาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, ม.ป.ป.)

ถ้าจะมาพิจารณาถึงขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบ ประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่วนใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายและวางยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านการท่องเที่ยว โดยแต่ละประเทศมีการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แตกต่างกันไป เช่น สิงคโปร์ เน้นการบริการกลุ่มธุรกิจการจัดประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ และการท่องเที่ยวเป็นรางวัล หรือ MICE ในขณะที่มาเลเซีย เน้นด้าน MICE และ Shopping เป็นหลัก เมื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยโดยเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาค พบว่า ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในด้านความสมบูรณ์สวยงามของแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มีศิลปวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์ การตั้งอยู่ในเขตภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางของภูมิภาคและมีอากาศที่อบอุ่น สามารถท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี รวมทั้งความเป็นมิตรของคนไทยที่มีต่อชาวต่างชาติ การมีอัยยาศัยที่ดี โอบอ้อมอารี มีน้ำใจ รักการให้บริการ สิ่งเหล่านี้เป็นเอกลักษณ์และเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของคนไทยที่หาไม่ได้ในประเทศอื่นๆ

อย่างไรก็ดี ประเด็นสำคัญด้านการท่องเที่ยว (Critical Issues) นอกจากขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบซึ่งไทยยังมีจุดอ่อนบางประการแล้ว เมื่อพิจารณาผลการพัฒนาที่ผ่านมา ยังพบว่าธุรกิจนี้ยังมีปัญหาอุปสรรคที่สะสมมานานในหลายด้านด้วยกัน แต่ด้านหลักๆ ที่สำคัญและควร จะได้รับการแก้ไข ก็คือ

(1) ด้านมาตรฐานสินค้าและบริการ ธุรกิจท่องเที่ยวไทยมีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยมีการตัดราคาและลดคุณภาพของสินค้าและบริการ ยังไม่มีการจัดทำมาตรฐานที่เป็นสากล รวมทั้งการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน

(2) ด้านการศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร พบว่า ระบบการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรไม่สอดคล้อง และไม่ทันต่อความต้องการในธุรกิจท่องเที่ยว ดังนั้น หลายๆ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระดับทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากรของตนเอง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เมื่อนึกถึงธุรกิจท่องเที่ยว สิ่งหนึ่งที่จะต้องกล่าวถึงอันเนื่องมาจากตัวเลขรายได้ของหมวดหนึ่งในธุรกิจท่องเที่ยวที่สูงขึ้นทุกๆ ปี นั่นก็คือ ธุรกิจโรงแรมที่พัก ซึ่งการแข่งขันในเชิงธุรกิจค่อนข้างสูงและมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ อาจกล่าวได้ว่าผู้ที่ดำเนินธุรกิจต้องแข่งขันทั้งใน

ด้านการตลาด และการให้บริการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญยิ่งซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจโรงแรม ก็คือ ความสามารถและคุณภาพในการบริการของบุคลากรในโรงแรมนั่นเอง

พนักงานหรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุด เพราะเป็นกลไกทำให้เกิดงาน งานที่มีคุณภาพต้องเกิดจากคนที่มีคุณภาพ ต้องมีความรู้ความสามารถในงานด้านบริการ ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริการมาเป็นอย่างดีและทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ดำเนินการในลักษณะที่ผู้ให้บริการต้องเกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรงแก่ผู้ใช้บริการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ ตลอดจนการให้บริการข้อมูลข่าวสารหรืออยู่ภายในขอบเขตของการให้บริการ ฉะนั้นจึงย่อมจะเห็นได้ว่าบุคลากรของธุรกิจโรงแรมซึ่งทำหน้าที่ในการให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ผู้มาใช้บริการเพราะลูกค้าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรธุรกิจ

ปัจจุบันก็ต้องยอมรับกันว่า มนุษย์ทุกคนได้อาศัยอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนในทุกส่วนของโลกรวมถึงโลกของธุรกิจด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สถานภาพต่างๆและการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ว่าขณะนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง เพื่อจะทำให้ปรับตัวและก้าวให้ทันกับสถานการณ์การปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ การปรับแนวทางการบริหารงานสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งการรับมือกับความท้าทายดังกล่าวนี้ ผู้บริหารและผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้องค์กรของตนแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ที่มีเป้าหมายให้ประเทศมีการพัฒนาแบบองค์รวมโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สนับสนุนให้ประชากรในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเอง มีการเชื่อมโยงทุกมิติอย่างบูรณาการ และสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจโดยมีปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการเชื่อมโยงกับประเทศภูมิภาคและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสร้างพันธมิตรในการพัฒนาไปสู่ประชาคมโลก ทำให้ไทยต้องปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างเสริมความร่วมมือในอาเซียน เกิดความตระหนักร่วมกันถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์และพลเมืองอาเซียนร่วมกัน โดยมีเป้าหมายในการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน คือ มีเป้าหมายในการส่งเสริมอาเซียนให้เป็นตลาดและฐานผลิตเดียว ในการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และการลงทุน แรงงานฝีมือและเงินลงทุนอย่างเสรี ภายในปี 2558

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนได้มีพัฒนาการมาเป็นลำดับและประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันความร่วมมือของอาเซียนให้มีความคืบหน้ามาโดยตลอด อาทิเช่น การผลักดันความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียนโดยการริเริ่มให้มีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน หรือ ASEAN Free Trade Area (AFTA) การให้ความร่วมมือสร้างประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) โดยมีการจัดทำแผนงานด้านต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทำให้อาเซียนเป็นองค์กรที่มีกฎกติกาในการทำงาน มีประสิทธิภาพ และองค์กรเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง และเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2552 สมาชิกสมาคมอาเซียนได้ร่วมกันรับรองปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยแผนงานสำหรับการจัดตั้งประชาคมอาเซียนในทั้ง 3 เสาหลัก (pillars)

ประชาคมความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community- ASC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community- AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural community-ASCC) เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 จะเห็นได้ว่าประเทศไทยจะได้ประโยชน์ไม่น้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเตรียมความพร้อมของภาครัฐและภาคเอกชน ที่ต้องร่วมกันเป็นกลไกในการขับเคลื่อนประเทศโดยการเตรียมความพร้อมของประชาชนให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการเคลื่อนย้ายแรงงานที่จะขยายตัวในอนาคต (เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 2555)

เมื่อปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในปัจจุบันคือ “ทรัพยากรมนุษย์” ทั้งยังเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวคือ ถ้าหากองค์กรมีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกันแต่ถ้าคนปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างกันแล้ว ผลที่ปรากฏออกมาจากการดำเนินงานนั้นย่อมต่างกันหรือเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งถ้าหากเรามุ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงขึ้นแล้ว องค์กรนั้นย่อมเอาชนะคู่แข่งได้ ส่วนแง่ของพนักงานนั้นไม่ว่าจะมีกำไรหรือไม่ก็ตาม พนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เพราะมีภาระหน้าที่ต่อกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ทรัพยากรมนุษย์จึงจัดได้ว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด แม้ว่าจะมีปัจจัยเงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องมืออย่างพร้อมเพียงแล้วก็ตาม ถ้าหากขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแล้วการดำเนินงานขององค์กรก็ไม่สามารถดำเนินการไปได้จนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเฉพาะองค์กรทางด้านธุรกิจ จะต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพท่ามกลางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจค่อนข้างสูงจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้ และมีการพัฒนาเจริญเติบโตก้าวหน้าในการดำเนินการ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในธุรกิจนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพึงพาและอาศัยกำลังคนซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ถ้าเข้าไปใช้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ได้รับการเรียนรู้ และสะสมประสบการณ์จากการทำงานให้มีประสบการณ์สูงและมีคุณค่าในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เมื่อได้ทราบแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (दनัย เทียนพุด, 2550)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ได้กลายเป็นหัวข้อที่ต้องนำมาศึกษาในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เพราะธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน เป็นธุรกิจบริการที่เฉพาะเจาะจงขึ้นอยู่กับสังคมนั้นๆ และเป็นเทคนิคเฉพาะ จึงต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวสูง อาศัยความเฉลียวฉลาด อาศัยความรับผิดชอบสูง และการทำงานอย่างเอาใจจริงเอาใจของพนักงาน (Nolan, 2002) และบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านนี้จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่ต่างจากธุรกิจอื่นๆ เช่น การมีจิตใจในการให้บริการที่ดี (Service Mind) ความอดทนอดกลั้น การเข้าอกเข้าใจในผู้มาใช้บริการ รวมถึงความรู้และทักษะเฉพาะในแต่ละด้าน (Technical Skill) (จิตภินันท์ โชคอนันต์ตระกูล, 2552) ดังนั้นธุรกิจโรงแรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นธุรกิจของเอกชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมวิสัยทัศน์ ในการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานทุกคนมีจุดเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ปัจจัยด้านการบริการ การบริการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายในธุรกิจการบริการ มีความ

ละเอียดอ่อน ฉะนั้นการให้บริการด้วยใจจะมีความหมายมากสำหรับลูกค้า ความมีจรรยาบรรณในธุรกิจการบริการมีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้พนักงานทุกคนต้องมีการปลูกฝังเรื่อง จิตวิทยาการบริการลูกค้าและมีทักษะสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ ยึดถือลูกค้าคือผู้มีพระคุณ (ปรัชญา ชุมนาเสียว, 2549)

ในการบริหารจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถหรือคุณภาพของบุคลากร โดยรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร อาจกระทำได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การให้การศึกษาฝึกอบรม การจัดให้มีการประชุมสัมมนา การดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น และเมื่อได้มีการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งแล้ว ภายหลังที่กลับมาปฏิบัติงานก็จะต้องมีสิ่งหนึ่งที่สำนักงานด้านบริการต้องดำเนินการ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรม ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และการติดตามการประเมินผล ให้เกิดผลสำเร็จในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จะต้องทุ่มเทให้ความสำคัญต่อการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร หัวหน้างาน ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการทำงาน สังคม และส่วนตัว จะต้องมีความเป็นความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย มีจรรยาบรรณ มีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกกว้าง มีความคิดในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง แสวงหาโอกาสที่จะทำ มีพลังและคล่องแคล่วว่องไว ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี มีมนุษยสัมพันธ์ พัฒนาคุณภาพตนเองอยู่เสมอ ตลอดเวลา ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คุณธรรม ให้ความยุติธรรม จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ จะต้องเสริมสร้างคนดีมีคุณภาพ ดูแลทุกคนให้มีความสุขในการทำงาน ร่วมมือและร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพจึงจะสามารถบริหารองค์กรให้เกิดผลสำเร็จ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสังคม

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงสรุปได้ว่า “คน” ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กรเพราะทุกองค์กรผู้บริหารต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถไว้ปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด ดังนั้นเมื่อคนเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ จึงควรดำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรให้นาน เพราะความสามารถของคนนั้นจะสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์กรทำให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเจริญรุ่งเรือง การดูแลคนให้ได้อย่างทั่วถึงและอำนวยความสะดวกให้ได้สูงสุดต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ฉะนั้น การดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน เรียงลำดับจากความสำคัญตั้งแต่ผู้นำสูงสุดขององค์กรบริหาร หัวหน้าฝ่ายต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเมื่อองค์กรต่างๆ ประสบความสำเร็จแล้ว ข้อดีที่ตามมาคือการส่งผลไปถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมบริการ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติให้มีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคง สามารถก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมั่นคง แข่งขันได้และยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งเพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรม
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ประชากร

1.1 เชิงคุณภาพ

ศึกษาตัวอย่างของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 จากการลงคะแนนเสียงของกลุ่มผู้อ่าน จำนวนมากกว่า 200,000 ราย ทั้งหมด 11 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมโฟร์ซีซั่น, โรงแรมเลอเมอริเดียน, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล, โรงแรมเพนนินซูล่า, โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์, โรงแรมแซงกรีล่า, โรงแรมเซราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

1.2 เชิงปริมาณ

พนักงานประจำของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 ทั้งหมด 11 โรงแรม

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 เชิงคุณภาพ

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรม โรงแรมละ 1 ท่าน รวม 11 ท่าน

2.2 เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างเท่ากับ 385 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานทั้ง 11 โรงแรม โรงแรมละ 35 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 385 ชุด

3. สถานที่เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

บริเวณโรงแรม ทั้ง 11 แห่ง ดังนี้ โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมโฟร์ซีซั่น, โรงแรมเลอเมอริเดียน, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล, โรงแรมเพนนินซูล่า, โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์, โรงแรมแซงกรีล่า, โรงแรมเซราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

4.1 ระยะเวลาในการทำวิจัย 1 สิงหาคม 2555 – 31 มีนาคม 2557

4.2 ช่วงเวลาการสัมภาษณ์ : ตุลาคม-พฤศจิกายน 2556

4.3 ช่วงเวลาการเก็บแบบสอบถาม : ตุลาคม-พฤศจิกายน 2556

5. วิธีการศึกษา

5.1 การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research)

โดยการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

5.2 การศึกษาค้นคว้าจากภาคสนาม (Field Research)

5.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จะเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งก็คือ กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม กลุ่มผู้บริหารฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โรงแรมละ 1 ท่าน 11 โรงแรม รวม 11 ท่าน

5.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ติดต่อไปยังผู้ที่ได้รับการแนะนำส่วนตัวที่เป็นพนักงานฝ่ายบุคคลของโรงแรมให้เก็บข้อมูลแบบสอบถามให้ผู้วิจัย

2. จำแนกแบบสอบถามของแต่ละโรงแรมตามรหัสที่ผู้วิจัยตั้งไว้เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานแต่ละโรงแรม

กระบวนการศึกษาจะเริ่มต้นจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หลังจากนั้นจะเป็นการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ศึกษาตามเนื้อหา (Content Analysis) และใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลจากพนักงาน จำนวน 385 ตัวอย่าง จากนั้นนำข้อมูลในส่วนนี้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมาวิเคราะห์ สรุปผล เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานตามที่โรงแรมตั้งเป้าหมายไว้

ธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจหรือสถานประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักรับรอง อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง

โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ หมายถึง โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 จากการลงคะแนนเสียงของกลุ่มผู้อ่าน จำนวนมากกว่า 200,000 ราย ทั้งหมด 11 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมฟอร์ชีชั่น, โรงแรมเลอเมอริเตียน, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเจ

ดับบลิว มาริโอท, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลental, โรงแรมเพนินซูลา, โรงแรมรอยัลล่อคิดเซอร์ราตัน แอนด์ทาวเวอร์, โรงแรมแซงกรีล่า, โรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง วิสัยทัศน์ มุมมอง การวางแผนในภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงในการจะนำพาองค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกัน ใช้การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคล ทั้งการจัดโครงสร้างแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบหมายหน้าที่หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางกฎระเบียบผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงานซึ่งเน้นการทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ และขั้นตอนหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยแบ่งเป็นขั้นๆ ที่จะทำให้การดำเนินการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึง การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เครื่องมือที่เป็นรูปธรรม ทั้งการกระทำและรูปแบบในการนำทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเข้าร่วม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกิจกรรมที่กล่าวถึงจะมีกิจกรรมการฝึกอบรมระยะสั้น ระยะยาว และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษา

ข้อจำกัด

เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโรงแรมระดับ 4-5 ดาวที่ได้รับรางวัล ดังนั้นงานวิจัยนี้อาจจะไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงกับโรงแรมในระดับอื่นๆ ได้ทั้งหมด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
2. เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าแก่ผู้ที่สนใจในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อประโยชน์สำหรับสถาบันการศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตออกสู่ธุรกิจโรงแรมใช้ในการพัฒนาหลักสูตร
4. เพื่อเป็นข้อมูลหรือแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และจะนำมาซึ่งการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศมากขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบในการศึกษาดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) กล่าวว่าจัดการทรัพยากรคน เป็นส่วนหนึ่งซึ่งผสมผสานอยู่ในการจัดการงานของผู้บริหาร เนื่องด้วยคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน จึงขึ้นอยู่กับจัดการคน

พยอม วงศ์สารศรี (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึง ขบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติได้มีการจัดกิจกรรม พัฒนา ดำรงรักษา ให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับหน้าที่การงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน แต่สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรจะใช้เวลาในการปฏิบัติงานประจำวันที่ได้รับมอบหมายจนไม่มีเวลาในการวิเคราะห์และพัฒนาตนเอง ทำให้ความรู้และทักษะที่เขามีไม่สอดคล้องกับหน้าที่หรือความต้องการของงานในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพของบุคคลตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานในองค์กรย่อมต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ เพื่อที่เขาและครอบครัวจะสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและภาคภูมิใจ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเอง เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งมีความใกล้เคียงกับนิวัช แก้วจาง (255: ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับคนในองค์กรตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การจัดวางตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ีความเป็นธรรมเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

David A. DeCenzo , Stephen P. Robbins และ Susan L. (2010) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคนในมิติของการจัดการ เริ่มตั้งแต่ที่ทุกองค์กรถูกสร้างขึ้นด้วยคน ได้มาซึ่งการบริการจากคน ดังนั้นการพัฒนาทักษะ การกระตุ้นให้ปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น และทำให้แน่ใจว่าคนเหล่านี้ จะรักษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้ได้มาซึ่งเป้าหมายขององค์กร

Judy Bandy Mondy และ R. Wayne Mondy. (2010) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์บุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยดิงศักยภาพของบุคคลออกมาใช้ให้เปิดความเข้มแข็งและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจโดยรวมถึงกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่จะเข้ามาอยู่ในองค์กร หรือบุคลากรที่อยู่ในองค์กรแล้ว ด้วยวิธีการต่างๆ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบ การฝึกอบรม การประเมินผล ฯลฯ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกว่า งานบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ๆ หลายๆ คำ และคำที่เป็นที่นิยมและดูจะสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนก็คือ คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management : HRM)” ซึ่งมีความเหมาะสม ที่สามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรได้ดีในระดับหนึ่ง ซึ่งรากฐานการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาสนับสนุนได้ ก็คือ การค้นคว้าของไมล์ (Citing Miles, 1975 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2542) ไมล์ได้เสนอทฤษฎี 2 รูปแบบ (A Dual-Model Theory) โดยกล่าวถึงภารกิจทางการบริหารว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างตัวแปรด้านองค์กร (เป้าหมาย เทคนิควิทยาการ และโครงสร้าง) และตัวแปรด้านมนุษย์ (ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม ความต้องการ และเชื้อชาติ) ที่ส่งผลต่อการมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของระบบสังคม เทคนิควิทยาการ (Socio-Technological System) ไมล์ได้ขยายแนวความคิดของ McGregor โดยกำหนดทฤษฎีด้านการจัดการกับปัจจัยมนุษย์เป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional Theory)
2. ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Theory)
3. ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Theory)

3. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีนักทฤษฎีและนักปฏิบัติหลายๆ ท่านได้พยายามจัดกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกมาเป็นหลายแบบ โดยแบ่งแยกเป็นข้อๆ เช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ให้

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็น การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาและปัจจัยการบริหารองค์กรน้อยที่สุด ซึ่งได้แก่ คน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิควิธีการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยเทคนิคในการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มากปฏิบัติงานให้เหมาะสมและต้องใช้เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ วิธีดำเนินการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน อาจจะให้วิธีการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร จัดเป็นกระบวนการจูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงสนใจที่จะเข้ามาสู่องค์กร ยุทธศาสตร์ต่างๆ จะทำได้จะต้องมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 1.1 การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร
- 1.2 การประกาศรับสมัครที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ
- 1.3 การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางด้วยระบบสื่อสารในยุคปัจจุบัน
- 1.4 การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือการวางแผนทางสัมภาษณ์
- 1.5 การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่างๆ ทั้งภายใน

หน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน

- 1.6 การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน
- 1.7 การปฐมนิเทศให้รู้ระบบงาน หลักเกณฑ์ สถานที่ และบุคลากร

ในองค์กรตลอดจนชุมชน

- 1.8 ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงานจนได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้

ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

2. การใช้บุคลากร เมื่อคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรได้แล้ว สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ บุคลากรที่สรรหามาใหม่นั้นยังขาดประสบการณ์และความคุ้นเคยกับงานขององค์กรใหม่ ผู้บริหารจะต้องสอนงาน โดยเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศให้รู้จักคน ให้รู้จักงาน และรู้ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร และที่สำคัญควรตระหนักถึงความกลัวที่ว่า “การใช้คนจะต้องให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของคนๆ นั้น ตามกาลสมัย จึงจะสามารถนำศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนๆ นั้น ออกมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ซึ่งการมอบหมายงานให้ปฏิบัติควรให้งานแต่น้อยก่อนเมื่อทำสำเร็จและมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นแล้ว จึงมอบหมายหน้าที่การงานให้มากกว่าเดิมและให้ทำงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงขึ้น ในการมอบหมายงานให้ปฏิบัตินั้น บางเรื่องจำเป็นต้องชี้แนะวิธีปฏิบัติด้วย และเมื่อปฏิบัติงานมาได้ระยะหนึ่งแล้วก็จำเป็นต้องมีการประเมินผลการทำงานด้วย เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

3. การบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารองค์กรจะต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่ดี มีศักยภาพที่สูง อยู่ทำงานในองค์กรของเรานานๆ ฉะนั้นเมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี และงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วผู้บริหารควรให้กำลังใจ โดยให้สิ่งจูงใจและขวัญในการทำงาน ซึ่งมีหลายวิธีดังนี้

3.1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน สิ่งของต่างๆ การให้สิ่งจูงใจจะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบทั่วกันด้วยว่า ให้เพราะอะไรอย่างมีเหตุผล

3.2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสได้ดำรงตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น เป็นต้น

3.3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว การลดชั่วโมงการทำงาน การให้สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

3.4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น การสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกหรือทะเลาะกัน เป็นต้น

3.5. การบำรุงขวัญ และสร้างความรู้สึกลึกให้กับบุคลากรทั้งหลายว่า ตนมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียง หรือมีส่วนแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่างๆ ให้แก่สถาบันหรือองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องให้โอกาสบุคลากรที่ต้องคุณภาพได้ปรับตัวและปรับภาวะความรู้สึกด้านจิตใจให้ดีขึ้นอีกด้วย

4. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เมื่อได้สรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถ เข้าทำงานแล้ว และเมื่อเวลาผ่านไปความรู้ต่างๆ ก็ลดน้อยลง ประกอบกับวิทยาการต่างๆ เจริญขึ้น รวมทั้งเทคนิควิธีการได้เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องหาทางให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ส่งเสริมให้มาตรฐานขององค์กรสูงขึ้น สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

4.1. การนิเทศงาน เป็นการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับงานโดยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้น

4.2. การให้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการให้คำชี้แนะหรือกระตุ้นจากผู้บริหาร

4.3. การฝึกอบรม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม

4.4. การสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวความคิดใหม่ๆ ของบุคลากรที่เข้าสัมมนา

4.5. การให้ไปศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศตามความเหมาะสม เพื่อจะได้เกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกอื่น เมื่อพนักงานพบเห็นแบบอย่างการทำงานจากหน่วยงานองค์กรอื่นที่ดี ก็จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กรของตน

4.6. การให้ไปศึกษาต่อ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาต่อ เพราะการที่บุคลากรมีวุฒิสูงขึ้น จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากขึ้น และยังเป็นโอกาสให้บุคลากรนั้นได้ตำแหน่งหรือเงินเดือนเพิ่มตามความสามารถอีกด้วย ซึ่งพจนานุกรม เชื้อบางแก้ว (2550) ก็ได้จัดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็น 10 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน (2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (3) การสรรหา (4) การคัดเลือก (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(8) การบริหารค่าตอบแทน (9) การบริหารความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย และ (10) แรงงานสัมพันธ์

สำหรับ Judy Bandy Mondy และ R. Wayne Mondy. (2010) ได้แบ่งกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 5 กระบวนการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ประโยชน์ทดแทนและสิทธิประโยชน์
4. ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
5. แรงงานและลูกจ้างสัมพันธ์

จะเห็นว่าทั้ง 5 กระบวนการนั้นเป็นกระบวนการพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมฝ่ายที่สามารถทำงานเข้ากันได้ เข้าไว้ด้วยกัน

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการใหญ่ๆ ดังนี้

1. การสรรหาและการจัดคนเข้าทำงาน (Recruitment and Placement) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การวิเคราะห์งาน
 - 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ วางแผนกำลังคน
 - 1.3 การสรรหา และการบรรจุพนักงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 การปฐมนิเทศ
 - 2.2 การฝึกอบรม และพัฒนา
 - 2.3 การจัดการคุณภาพและผลผลิตภาพ
 - 2.4 การบริหารความก้าวหน้าในแต่ละสายงาน
3. ประโยชน์ทดแทน (Compensation) ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1 การสร้างโครงสร้างเงินเดือน
 - 3.2 ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อื่นๆ
4. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ซึ่งประกอบด้วย
 - 4.1 แรงงานสัมพันธ์
 - 4.2 การเจรจาต่อรอง
 - 4.3 การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน
 - 4.4 ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนา (Development) หมายถึง การแก้ไข ปรับปรุง เสริมแต่งให้ดีขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในด้านที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่หรือที่เคยปฏิบัติอยู่ ตลอดจนการที่สามารถแก้ไขปัญหาคอขวด ขอบกพร่องต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ การพัฒนา ของ ดนัย เทียนพุด (2543) ก็ยังได้กล่าวไว้อีกว่า การพัฒนา หมายถึง วิธีการที่มุ่งให้พนักงานได้รับรู้สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร งาน และตัวพนักงานเองหรืออาจมองในลักษณะเป็นการใช้คนให้เต็มขีดความสามารถเท่าที่บุคคลนั้นมีอยู่ จึงเป็นลักษณะเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียมกับระดับขีดความสามารถของพนักงานอีกด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นสิ่งที่มีและปฏิบัติกันมานานแล้ว ซึ่งอยู่ในรูปแบบของการเรียน การสอน การศึกษา แต่ยังเป็นรูปแบบที่ไม่ชัดเจนมาก จนกระทั่งผลจากสงครามโลกครั้งที่สอง ช่วง คศ. 1941-1944 ทำให้เกิดการขาดแคลนกำลังคนเพื่อทำงานในกองทัพและในองค์กรต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาในในกองทัพและพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กรต่างๆ (Nadler และ Nadler, 1989)

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้น มีจุดเริ่มต้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองเช่นกัน แต่ที่เริ่มให้ความสำคัญอย่างจริงจังคือในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความคิดจากการพัฒนาตามแนวคิดเศรษฐกิจศาสตร์กระแสหลักมาสู่การพัฒนาแบบเป็นองค์รวม ทุกฝ่ายทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2540)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างทฤษฎีหลายๆ วิชา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้เหตุผลสนับสนุนความคิดดังกล่าวไว้ว่า เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น มนุษย์มีความละเอียดอ่อน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มนุษย์มีการรับรู้ และความต้องการที่แตกต่างกันไป ดังนั้นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นทฤษฎีที่เกิดมาจากการผสมผสานระหว่างศาสตร์หลายๆ วิชา เช่น ทางด้านจิตวิทยา ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านสังคม เป็นต้น ดังที่ Swanson A. และ Holton F. (2001) ได้เสนอไว้ว่าทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยทฤษฎีหลายๆ วิชา มารวมกัน นั่นคือ

1. ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory Component of HRD) เป็นทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับด้านการคิดงบประมาณ การคาดการณ์หรือการประเมินการนำกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการคิดผลประโยชน์ตอบแทน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ความจำกัดของทรัพยากร ทฤษฎีความยั่งยืน และทฤษฎีทุนมนุษย์

2. ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยา (Psychological Theory Component of HRD) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด และเป็นการศึกษาทางจิตวิทยาเพื่อให้เข้าใจว่าทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ เพื่อให้ทำนายได้ว่าถ้าอยู่ในสถานการณ์อย่างนี้พฤติกรรมจะ

เป็นอย่างไร และสามารถควบคุมได้เพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ โดยทฤษฎีทางจิตวิทยา ประกอบด้วยทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจและการสร้างแรงผลักดันในกลุ่ม

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory Component of HRD) เป็นทฤษฎีที่มองความสัมพันธ์ระหว่างส่วนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ การมองความสัมพันธ์ของหน่วยย่อยซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งหนึ่ง การมองอย่างเป็นระบบมีความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทุกส่วนล้วนมีความสัมพันธ์กันจนแทบไม่มีช่องว่างในองค์กรสำหรับการสร้างกรอบในการพัฒนาเพื่อให้คนแต่ละคนทำงานร่วมกับคนอื่นได้เพื่อการพัฒนาองค์กร

เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวความคิดที่ผสมผสานระหว่างทฤษฎีหลายวิชา รวมกัน ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ซึ่งจากการศึกษาความหมายของนักวิชาการหลายท่านสามารถจำแนกความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 2 ความหมายตามระดับของการพัฒนา นั่นคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคหรือระดับประเทศและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาคหรือระดับประเทศมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา อันได้แก่ การพัฒนากำลังคน หรือประชากรของประเทศ โดยอาศัยยุทธวิธี และมาตรการเกี่ยวกับอัตราการเกิด การตายของประชากร การศึกษา การจ้างงาน และการมีงานทำเพื่อการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถของมนุษย์ (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2532) ในขณะที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญแก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ อันจะส่งประโยชน์ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544)

จากที่กล่าวมา ผู้ศึกษาคิดว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค และระดับจุลภาค มีความคล้ายกัน นั่นคือ มีเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่สิ่งที่แตกต่างกันระหว่าง ก็คือขอบเขตของประสิทธิผลที่ต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือการพัฒนาระดับมหภาคต้องการประสิทธิผลของระดับประเทศ ในขณะที่ การพัฒนาระดับจุลภาคมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลให้องค์กรเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจประเภทโรงแรมจึงมีขอบเขตการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคหรือระดับองค์กรเป็นประเด็นสำคัญ

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Human Resource Development (HRD) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับจุลภาค หรืออาจเรียกว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร เป็นแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหมายแคบกว่าการพัฒนาในระดับมหภาค เพราะเป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นเฉพาะพนักงานที่อยู่ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

กรณีกา เจมเทียนชัย (2538) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้ บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2540) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ในการทำให้คนในองค์กรมีความสุขที่ได้เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและงานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

บุญยง ชื่นสุวิมล (2550) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็น การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล , การพัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล โดย

การพัฒนาบุคคล (ID : Individual Development) ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จำทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

การพัฒนาวิชาชีพ (CD : Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุมระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

การพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์กร และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์กรธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

Nadler และ Nadler (1989) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่นายจ้างจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้พนักงานในช่วงที่กำหนดไว้ เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น หรือให้เกิดความเจริญเติบโตสำหรับตัวพนักงาน

Gilley และ Eggland (1989) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

Pace, Smith และ Mills (1991) ได้ให้นิยาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็น การผสมผสานระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อที่จะบรรลุซึ่งประสิทธิผลสูงสุดทั้งตัวบุคคลและองค์กร โดยมองว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า โดยต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพ พนักงานต้องมีความพึงพอใจในงานและพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Swanson และ Holton (2001) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสร้างความชำนาญให้บุคลากร ซึ่งเป็นการพัฒนาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษายังได้ไปค้นพบข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของรูปแบบการพัฒนาคนในองค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยคำว่า “การฝึกอบรม (Training)” “การศึกษา (Education)” และ “การพัฒนา (Development)” ซึ่งขอสรุปความหมายจากนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังนี้

Chruden J. และ Sherman W. (1976) กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนทัศนคติของมนุษย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น ความหมายใกล้เคียงกับแนวคิดของ Harbison และ Myers (1964) ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะ นิสัย ความรู้และท่าที ในตัวพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นและเป็นการเตรียมคนงานสำหรับตำแหน่งในอนาคต

Nadler และ Nadler (1989) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร ในขณะที่ Lynton และ Pareek (1990) ได้เสนอว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล กลุ่มคนและองค์กร เพื่อให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

แนวคิดของ Lynton และ Pareek เป็นแนวคิดที่ช่วยเสริมแนวคิดการฝึกอบรมของ Nadler และ Nadler ที่ให้ความเห็นไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาคนเพื่อความต้องการขององค์กรในปัจจุบันเป็นสำคัญ ซึ่ง Lynton และ Pareek ได้เสนอเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมเป็นอีกกิจกรรมการพัฒนาที่สามารถเตรียมตัวพนักงานไว้รองรับอนาคตได้

ส่วนกิจกรรมการศึกษาที่ใช้เป็นกิจกรรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดย Nadler และ Nadler (1989) ได้ให้นิยามว่า การศึกษา เป็นกิจกรรมเพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่องานในอนาคตหรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สามารถปรับตัวกับหน้าที่งานในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ วิธีการให้การศึกษาใช้วิธีเดียวกับการฝึกอบรม แต่ต่างกันที่วัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาจะมุ่งเน้นให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจหรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษานั้นอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน แต่มีการกำหนดเป็นแผนพัฒนาพนักงานชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่า สิ่งที่ควรคำนึงในเรื่องของการศึกษา คือ การศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุนซึ่งผลที่ได้รับจะเกิดขึ้นในระยะยาวต่างกับการฝึกอบรมที่เป็นเรื่องค่าใช้จ่าย ซึ่งสามารถคาดคะเนถึงผลที่จะได้รับในการปรับปรุงคุณภาพของพนักงานขององค์กร ได้ในระยะเวลาอันสั้น สำหรับการศึกษาเราไม่อาจคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมด การประเมินผลการศึกษาเป็นเรื่องค่อนข้างยากสำหรับการประเมิน แต่ก็สามารถกระทำได้โดยเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กิจกรรมการศึกษาสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเลื่อนตำแหน่ง (Promoting) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ซึ่งการพัฒนาสายอาชีพเป็นความก้าวหน้าหรือความเจริญเติบโตของพนักงานตามความเคลื่อนไหวของความสำเร็จในงานอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาความสำเร็จในงานอาชีพเป็นผลของกิจกรรม 2 อย่าง คือ การวางแผนในงานอาชีพ (Career Planning) และการบริหารงานอาชีพ (Career Management) ซึ่งการวางแผนจะเน้นกิจกรรมของบุคคลแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ในการทำการตัดสินใจโดยสัมพันธ์กับงานอาชีพ ส่วนการบริหารงานอาชีพจะเน้นกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสนับสนุนความเจริญเติบโตในงานอาชีพให้กับพนักงาน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542)

Scott และ Mitchell (1972) และ Megginson (1969) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้ความสำคัญกับองค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

Nadler และ Nadler (1989) กล่าวว่า การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่กิจกรรมนี้ยังมีจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร คือ ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็น และจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร คือ เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร สำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมี 2 ประเด็น

1. การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด บุคลากรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อองค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรที่ต้องการเตรียมการก้าวไปสู่ความคิดใหม่ๆ องค์กรจะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะมาด้วยกัน พนักงานอาจไม่จำเป็นต้องการฝึกอบรมหรือการศึกษาอยู่เสมอ แต่

การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาจะทำให้พนักงานรักษาระดับความสามารถในการเรียนรู้

2. การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล ในการวางแผนการก้าวหน้าทางอาชีพของแต่ละบุคคลนั้นย่อมมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เปลี่ยนแปลงไปตามขั้นตอนของชีวิต องค์กรจึงต้องการให้บุคคลมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ สามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นความหมายเฉพาะของการพัฒนาเท่านั้น ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้ นักวิชาการต่างมีทัศนะที่แตกต่างกันออกไปทั้งในแง่ของขอบเขตของความหมาย และในแง่ของวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นในแง่ของการฝึกอบรม เท่านั้น

3. มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการให้ความหมายของคำทั้งสองควบคู่กันไป ทั้งการพัฒนา และการฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าคำทั้งสองมีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน กล่าวคือ ในส่วนที่คล้ายคลึงกันนั้น ทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมนั้นมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในทิศทางเดียวกัน คือ เพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กร มีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ส่วนของความแตกต่างกันนั้น Deepak Yadav. (2013). สรุปได้อย่างน้อย 3 ประการดังต่อไปนี้

1. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา กล่าวคือ ถ้าหากเป็นพัฒนาบุคคลที่จะเข้ารับพัฒนานั้น ได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารขององค์กร ส่วนการฝึกอบรมนั้น มุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคคลระดับปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่

2. แตกต่างกันขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้ กล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้จะเป็นความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและทฤษฎีในระดับกว้างๆ ส่วนการฝึกอบรมนั้น ขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยตรง

3. แตกต่างกันระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งหนึ่งๆ มักใช้เวลาค่อนข้างนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมนั้น มักจะมีระยะเวลาที่สั้นกว่า

จากทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล และสร้างทัศนคติของบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลายๆ กิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างจริงจัง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมก็ตาม ก็ล้วนแต่ส่งผลให้ผู้รับการพัฒนาก่อให้เกิดการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาความสามารถ ทักษะการทำงาน และด้านทัศนคติได้ไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง โดยมุ่งให้พนักงานสามารถปรับปรุงแก้ไขในปัจจุบันและสามารถ

เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วยเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถพัฒนาองค์กรได้ในที่สุด

2. ความสำคัญและเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่ตัวบุคคล และเพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้เริ่มให้ความสำคัญกันมากขึ้นโดย Pace, Smith และ Mills (1991) ได้เสนอถึงความสำคัญและความจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ประการดังนี้

1. การตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Worth of the Individual) องค์กรต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของคนในองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรเห็นคุณค่าของคนมาก ประสิทธิภาพขององค์กรก็จะดีขึ้นด้วย

2. การมองคนในฐานะเป็นทรัพยากร (Employees as Resource) คือ ไม่มองคนที่ความแตกต่างของสภาพการทำงานแต่มองว่าการทำงานของบุคคลย่อมเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้เกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ เกิดความรู้และความคิดใหม่ตลอดจนการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่ง

3. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Environment) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด ปลอดภัย เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในสถานที่ทำงาน ความสุข ความตั้งใจในการทำงานก็จะเกิดขึ้นด้วย

4. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน โดยการพยายามสร้างหรือรักษาระดับความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยองค์กรอาจมีการออกแบบงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

5. ความต้องการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) เพราะผู้ปฏิบัติงานใหม่ยังไม่มีความรู้และทักษะการทำงานที่สมบูรณ์ที่สุด หรืออาจต้องเพิ่มความรู้หรือทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็นเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ องค์กรจะต้องปรับปรุงการเรียนรู้ให้ทัน หรือรองรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาและเหมาะสม

6. การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunity Preparation) ด้วยสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการเตรียมเพื่อรองรับกับรูปแบบงานที่เปลี่ยนไป

7. การมองขอบข่ายของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างๆ (Board Scope of HRD Concerns) เพราะงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดเพียงแค่การฝึกอบรมให้บุคคลทำงานได้ หรือมีทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น แต่ยังขยายไปถึงความเข้าใจพฤติกรรมของคนในแง่มุมต่างๆ อีกด้วย เช่น การจูงใจให้คนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และการตอบสนองที่ดีต่อกัน

ซูซีย์ สมิตีไกร (2541) กล่าวถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีสามประการใหญ่ๆ คือ

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ของแต่ละคน
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล
3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละคน

Swanson และ Holton (2001) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประการ คือ เพื่อการเรียนรู้ทั้งของตัวบุคคลและองค์กร (Individual and Organizational Learning) และเพื่อผลการปฏิบัติงานของตัวบุคคลและองค์กร (Individual and Organizational Performance)

Pace, Smith และ Mills (1991) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development-ID) คือ การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนในตัวเอง ส่วนใดที่เป็นจุดอ่อนก็ช่วยปรับปรุงแก้ไข ส่วนใดที่เป็นจุดแข็งก็ช่วยให้บุคคลได้ใช้ศักยภาพหรือความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยวิธีการต่างๆ ในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป้าหมายระดับบุคคลบรรลุไปพร้อมๆ กับเป้าหมายขององค์กร

2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและหน้าที่ความสัมพันธ์ในระบบขององค์กร เพื่อให้รูปแบบการทำงานขององค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องและทันต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเกิดประสิทธิผลของการทำงานที่ดี

3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development-CD) คือ การจัดสรรความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานต่างๆ ในองค์กร ดังนั้นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาอาชีพจึงมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างพลังแห่งความสำเร็จในการพัฒนาอาชีพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งนับได้ว่าเป็นการช่วยให้บุคคลได้ค้นพบตัวเองในโลกของการทำงาน

จากแนวคิดของที่กล่าวมา อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาในระดับบุคคลโดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบไปด้วยการฝึกอบรม, การศึกษา และการพัฒนา ล้วนแต่มีประโยชน์ที่จะส่งผลถึงตัวบุคคลที่ได้รับการพัฒนาเอง และยังส่งผลต่อองค์กรด้วย โดยได้มีนักวิชาการสรุปถึงประโยชน์ไว้ในหลายแง่มุม ดังเช่น

พยอม วงศ์สารศรี (2542) กล่าวว่า ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อพนักงานที่เข้ารับการพัฒนา คือ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถ รู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่างๆ ของหน่วยงาน และทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดขวัญในการทำงานด้วย สำหรับประโยชน์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ก็คือการประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนและบริหารงานด้านอื่นได้ และให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประโยชน์ต่อองค์กร คือ ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องจักรและช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่างๆ

สุจิตต์ ปุคะละนันท์ (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการนำนวัตกรรม (Innovation) เข้ามาใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นหรือจุดชนวนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีการแข่งขัน ตลอดจนด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการเผยแพร่ (Diffusion) นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจ และยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างในองค์กร
3. เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงทัศนคติในการปฏิบัติงาน
4. เป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถของคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจช่วยในการปฏิบัติงาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ หรือทัศนคติได้
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการกระตุ้นให้คนตื่นตัวเพื่อให้พร้อมต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจช่วยให้การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้สามารถมอบหมายงานและบังคับบัญชาได้เหมาะสมกับฝีมือและทัศนคติของแต่ละบุคคล

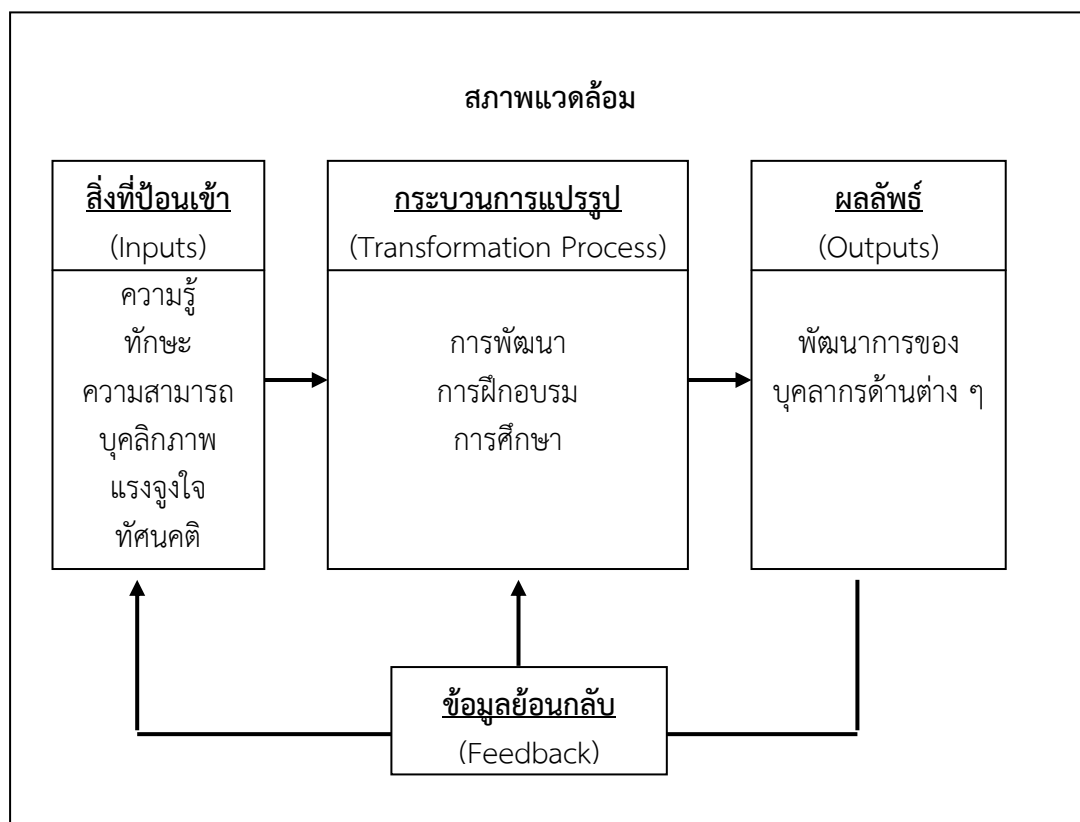
ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ จุฑามณี ตระกูลมูทิตา (2544) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลผู้ได้รับการพัฒนา และต่อองค์กรนั้นคือ เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว พวกเขาจะสามารถช่วยลดความสิ้นเปลืองในการทำงานได้ อันได้แก่ค่าเสียเวลา ทรัพยากร ลดอุบัติเหตุ อีกทั้งยังช่วยพัฒนาฝีมือการทำงานของบุคลากร ได้อีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรได้

4. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องอาศัยการจัดการและการบริหารที่ดี กล่าวคือ ควรจะมีการจัดการอย่างเป็นระบบและมีแผนการที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ที่น่าสนใจ แนวคิดหนึ่งซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาศักยภาพบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ แนวคิดแบบระบบ (The System Approach) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ ประการแรก ระบบของการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงระบบย่อย ระบบหนึ่งขององค์กร และมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สองแนวคิดแบบระบบเน้นการนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคคลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคคลจะต้องได้รับการ

ปรับปรุงตามข้อมูลที่ได้รับกลับมาอยู่เสมอ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และประการที่สาม แนวคิดแบบจะทำหน้าที่เป็นเสมือนกรอบความคิด (Frame of Reference) สำหรับการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์กร



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงองค์ประกอบของการทำงานแบบระบบ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Inputs) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของระบบจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและหมุนเวียนเป็นวัฏจักร โดยอาศัยข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่ชี้แนะการปรับเปลี่ยน เพื่อให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สิ่งที่ป้อนเข้าในระบบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์การก็ย่อมมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน

สำหรับกระบวนการแปรรูป คือ แนวทาง โครงการหรือหลักสูตรพัฒนาบุคลากรซึ่งองค์กรได้จัดขึ้น อันได้แก่ การพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษา โครงการต่างๆ เหล่านี้จะทำหน้าที่ปรับปรุง เพิ่มพูน ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ จนมีผลลัพธ์หรือพัฒนาการเป็นที่น่าสนใจขององค์กร อย่างไรก็ตามก็องค์กรจะต้องมีการประเมินและ

ติดตามผลอยู่ทุกระยะ เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรปรับปรุง และนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ไปใช้ในการปรับเปลี่ยนโครงการพัฒนาบุคลากรต่อไป (ชูชัย สมितिไกร, 2541)

ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและอย่างมีขั้นตอน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้จากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นปัญหา ซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือให้การศึกษา มิใช่เป็นปัญหาที่ต้องการด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การเพิ่มกำลังคน เป็นต้น

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอาจจะมีมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนนี้คือการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้น ควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สามารถประสบความสำเร็จ โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และเกิดประสิทธิผลแก่องค์กรนั้น ควรมีการดำเนินงานที่เป็นลำดับขั้นตอน โดย Heneman (1980) ได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็น 4 ขั้นตอน

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ โดยปัญหาดังกล่าวมีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ หลังจากระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะ

โดยทั่วไปความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากกว่าที่องค์กรจะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยอยู่ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี ขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการจัดลำดับความจำเป็นของความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นต่อไปก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการตามลำดับ และขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนการพัฒนา

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจาก

- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้หลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์ระยะสั้น คือ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ และวัตถุประสงค์ระยะยาว คือ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงาน วัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลที่ได้ขององค์กร

- กำหนดเนื้อหาโครงการที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ โดยพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- กำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- นำเอาวิธีการและเทคนิคที่กำหนดได้มาปฏิบัติเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถประเมินได้ 2 ระดับ ได้แก่

- ระดับที่หนึ่ง เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการ ว่ามีการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

- ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสามารถตอบสนองความต้องการการพัฒนาหรือไม่

สรุปได้ว่างานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสรรหา และคัดเลือกพนักงานเข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ขององค์กร และจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ รวมทั้งการจัดให้มีสิ่งจูงใจพนักงานที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานไว้กับองค์กร ส่วนงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะมีการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว ยังมีความครอบคลุมไปถึงการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่และสอดคล้องกัน จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

5. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายแนวคิด ซึ่งแนวคิดที่ได้รับการยกย่องและมีชื่อเสียงมากที่สุด คือ แนวคิดของ Nadler และ Nadler (1989) ซึ่งได้กล่าวว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) โดยรายละเอียดทั้ง 3 กิจกรรมมีดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ ของบุคคล อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมี

ประสิทธิภาพสูงขึ้น (Goldstein L. & John Kevin Ford, 2001) ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นโครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น เช่น เป็นหัวหน้างานที่สามารถในการซ่อมแซมเครื่องจักรได้ดี เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมบุคคลในองค์กรมีจุดประสงค์ 3 ประการดังต่อไปนี้ (Wexley & Latham, 1991)

1) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทักษะที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่ากรกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมิได้ใช้ความรู้ และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

การฝึกอบรมบุคคลมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท และสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบ แบ่งเป็น (1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) การฝึกอบรมแบบนี้เป็นที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร (2) การจ้างการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มีได้เป็นที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะจ้างพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

2. การจัดประสบการณ์ฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราวเพื่อรับการอบรมในห้องเรียน แบ่งเป็น (1) การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น (2) การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) ผู้รับการอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้

สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

2. การศึกษา (Education) ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกกิจกรรมหนึ่งที่จะใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีความเข้มแข็ง กิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่จะช่วยเตรียมตัวพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่เขาจะได้รับต่อไป การศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่การเตรียมกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ โปรแกรมเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรมีการเตรียมตัวที่ดีพอที่จะก้าวไปสู่ความมั่นคง และพร้อมที่จะไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการศึกษาถือเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเน้นการเตรียมความพร้อมของบุคคลเพื่องานในอนาคต หรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้สามารถปรับตัวกับหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

3. การพัฒนา (Development) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลหรือองค์กรเติบโต กิจกรรมเหล่านี้ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง แต่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับบุคลากรเพื่อที่จะทำให้งานออกมาดี ถึงแม้ว่าการพัฒนา เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่การพัฒนายังคงมีจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นและจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับองค์กร คือ เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การพัฒนาจึงถือเป็นการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กรโดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในปัจจุบันแต่เป็นการเตรียมการเพื่ออนาคต ซึ่งมี 2 แนวทาง ดังนี้

3.1 การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด บุคลากรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรที่ต้องการก้าวไปสู่ความคิดใหม่ๆ องค์กรจะต้องพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่จะมาด้วยกัน พนักงานอาจไม่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการศึกษาอยู่เสมอ แต่การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา จะทำให้พนักงานรักษาระดับความสามารถในการเรียนรู้ได้

3.2 การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล ในการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของแต่ละบุคคลนั้นย่อมมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามขั้นตอนของชีวิต องค์กรจึงมีความต้องการให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ

จากกิจกรรมข้างต้นนั้น แนนเดอร์ ได้พิจารณากิจกรรมต่างๆ โดยมองแยกออกเป็นประเด็นในด้านจุดมุ่งเน้น ด้านระยะเวลาในการให้ประโยชน์ และการพิจารณาด้านการลงทุน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรม	จุดมุ่งเน้น (พัฒนา)	ระยะเวลาให้ ประโยชน์	เงินลงทุน	ความ เสี่ยง
การฝึกอบรม (Training)	งานปัจจุบัน	ระยะสั้น	“ค่าใช้จ่ายเฉพาะ”	ต่ำ
การศึกษา (Education)	งานในอนาคต	ระยะกลาง	เงินลงทุนระยะกลาง	กลาง
การพัฒนา (Development)	องค์กร	ระยะยาว	เงินลงทุนระยะยาว	สูง

ที่มา (Nadler & Nadler, 1989)

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันเป็น 3 ระดับ คือ

1. กิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาคนสำหรับงานที่ทำในปัจจุบันนั้น องค์กรมองว่าเป็นการให้ประโยชน์กับองค์กรที่รวดเร็วทันใจ หรือเป็นระยะสั้น ซึ่งงบประมาณที่ใช้ไปในกิจกรรมดังกล่าว ส่วนใหญ่องค์กรมักจะมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะในการดำเนินการธุรกิจ ซึ่งได้ผลตอบแทนที่สามารถตรวจสอบได้ ในทางธุรกิจแล้วเป็นการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ

2. กิจกรรมการศึกษากิจกรรมที่มีเป้าหมายในการที่จะรองรับ การสร้างงานในอนาคตหรือสิ่งที่องค์กรจะขยายตัว หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ก้าวหน้าขึ้นของบุคลากรนั้นการให้ประโยชน์ต่อองค์กรยังมองไม่เห็นในทันที ต้องรอให้บุคลากรกลับเข้ามาทำงานดังกล่าวก่อน นับเป็นการลงทุนในระยะกลาง

3. กิจกรรมการพัฒนา เป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานทั้งงานประจำและงานในอนาคต หากแต่เป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ทักษะคิด ความคิดสร้างสรรค์ เป็นหลักทั้งนี้องค์กรมักจะลงทุนให้กับผู้บริหารเท่านั้น เพราะสิ้นเปลืองงบประมาณจำนวนมาก อีกทั้งจัดว่าเป็นการลงทุนระยะยาวการประเมินผลทำได้ยาก

เห็นได้ว่ามิติในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Nadler และ Nadler (1989) ยังคงเป็นแนวคิดเบื้องต้นที่มุ่งเน้นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมเสริมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่แนดเลอร์ ได้กล่าวไว้แล้วนั้น ภายหลัง Robert (อ้างถึงใน ชลดา ไซยชนะ, 2547) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจบริการโดยประยุกต์ตามแนวคิดของแนดเลอร์ว่า ด้านการฝึกอบรมธุรกิจบริการนั้น ผู้จัดการมีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อที่จะทำให้งานของพวกเขามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ในเกือบทุกกรณีพนักงานจะถูกกำหนดให้มีความรู้ที่จะให้บริการได้มากดังที่ลูกค้าคาดหวังไว้ แต่ก็มักจะพบว่าข้อด้อยของการฝึกอบรมงานบริการ คือ โปรแกรมการฝึกอบรมไม่สามารถครอบคลุมได้ ทั้งนี้เป็นเพราะงานบริการเป็นงานที่ต้องเจอกับลูกค้าที่หลากหลาย ดังนั้นโปรแกรมการฝึกอบรมจะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถรองรับลูกค้าที่หลากหลายนี้ได้

ยิ่งกว่านั้นธุรกิจบริการยังมีความจำเป็นต้องใช้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ เพื่อออกแบบโปรแกรมที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้ให้บริการแต่ละแผนก และจะต้องจัดทำโปรแกรมให้อยู่ในประเด็นและจัดการใช้เวลาให้เหมาะสมสำหรับพนักงาน สำหรับกิจกรรมด้าน

การศึกษานั้น โรเบิร์ตได้อธิบายว่าองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการจะต้องออกแบบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับวิธีการทำงานในอาชีพของตน เพื่อช่วยพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากปัจจุบันของตนเอง ไปสู่ตำแหน่งที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต นอกจากนี้การใช้กิจกรรมการศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังถือเป็นการช่วยลดความกดดันของพนักงาน ที่อาจมีมากขึ้นจากการก้าวไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนานั้น องค์กรด้านการบริการควรจะต้องหาวิธีการต่างๆ ที่จะดึงเอาศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของบุคลากรภายในองค์กรออกมา ซึ่งอาจสามารถทำได้โดยสร้างโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นไปที่ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แนวความคิดที่ว่าเมื่อคนเรารู้สึกดีเกี่ยวกับตนเองเขาก็จะให้บริการที่ดี อย่างไรก็ตามข้อควรระวังสำหรับกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา คือ ไม่ควรตั้งความคาดหวังว่ากิจกรรมที่สร้างขึ้นจะสามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด เพราะการกำหนดขอบเขตกว้างเกินไปจะลดประสิทธิภาพของกิจกรรมได้

แม้ว่าความสำเร็จของธุรกิจประเภทโรงแรม มักจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเป็นประการสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเพียงอย่างเดียวก็มิได้เป็นเครื่องประกันความสำเร็จดังที่กล่าวมา บุคลากรเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง เพื่อรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2538) ได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ว่าในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจบริการ ทุกวันนี้ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่ดีถือเป็นหัวใจสำคัญของการยกระดับคุณภาพของการบริการ และสร้างความเป็นเลิศให้กับธุรกิจ เพราะเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานบริการให้สามารถสนองบริการที่มีคุณภาพ หรือทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารการบริการจึงควรจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากร เริ่มตั้งแต่ตอนแรกที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และเมื่อจะเลื่อนระดับก็จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนทุกระดับอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ซึ่งเท่ากับเป็นการกระตุ้นจิตสำนึกของการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

จากกระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เพื่อให้เห็นมองเห็นความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง HRM และ HRD ซึ่งทั้ง 2 ตัวนี้ จะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกันทำให้เกิดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเครื่องมือหรือวิธีการหนึ่งที่ต้องใช้มากในการส่งเสริมสร้างสรรค์ให้เกิดสภาพการณ์ที่จะเอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงานอันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยตระหนักว่า “มนุษย์” เป็นทรัพยากรสำคัญที่ไม่อาจซื้อหาได้ง่ายเหมือนเทคโนโลยี แต่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (มณีวรรณ ฉัตรอุทัย, 2540)

สรุปว่าหัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์กร เพื่อที่จะให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควรจะใช้หลักดังนี้

1. การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Knowledge) มีแนวคิด (Concept) ที่สามารถนำไปสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานสำหรับตนเอง (Conceptual Framework) และนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาคนให้มีความเข้าใจ (Understanding) และรู้จักแนวคิด สามารถเรียนรู้ตีความ แปลความและขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ ได้
3. การพัฒนาคนให้เกิดทักษะความชำนาญ (Skill) ซึ่งต้องค่อยๆ พัฒนามาจากข้อ 1 และ 2
4. การสร้างทัศนคติที่ดี (Attitude) ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่สุดในการพัฒนาคน เพราะคนทุกคนมีกรอบความคิดที่แตกต่างกัน (Difference Framing) องค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแก่ตัวบุคคลและสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้แก่องค์กรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นจะต้องมีกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การศึกษา หรือการพัฒนาในระยะยาวก็ตาม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้เป็นไปตามต้องการ และมุ่งสู่วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรนั่นเอง

6. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Wexley และ Latham (1991) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ประการใหญ่ๆ คือ (1) เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละคน (2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน ของแต่ละบุคคล และ (3) เพื่อเพิ่มแรงจูงใจของแต่ละคน ซึ่งการทำจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 นี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาสนองเป้าหมายดังกล่าวได้ คือ การมุ่งเน้นที่ปัญญา (Cognition) การมุ่งเน้นที่พฤติกรรม (Behavior) และการมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อม

1. การมุ่งเน้นที่ปัญญา ได้แก่ กลยุทธ์ซึ่งมุ่งเน้นสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและความคิดบุคคล ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรจัดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับกำหนดการทำงาน ระเบียบวินัย การจ่ายค่าตอบแทน วันหยุด การลา สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน นอกจากนี้กลยุทธ์ซึ่งมุ่งเน้นที่ปัญญายังจะจัดในรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์ หรือการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

2. การมุ่งเน้นที่พฤติกรรม ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ตัวอย่างเช่น การแสดงแบบพฤติกรรม ซึ่งผู้รับการอบรมจะได้ชมและสังเกตการกระทำของตัวแบบในสถานการณ์ต่างๆ และฝึกการกระทำตามแบบอย่างที่ได้สังเกต การแสดงแบบพฤติกรรมจึงสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลด้านต่างๆ เช่น การฝึกทักษะด้านการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างาน การฝึกทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ เป็นต้น

3. การมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อม ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น การหมุนเวียนงานเพื่อให้

พนักงานได้เรียนรู้การทำงานของแต่ละแผนกต่างๆ เป็นต้น นอกจากนั้น การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมยังอาจจะกระทำได้โดยการสร้างแผนการปรับปรุงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ระบบการให้รางวัลหรือแรงเสริมสำหรับผู้ทำงานดี เป็นต้น

ดังนั้น หากนำกลยุทธ์ทั้งสามประการที่กล่าวมาข้างต้น มาประสานเข้ากับเป้าหมายสามประการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็จะได้แผนสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น

ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม

ประเทศไทยได้ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ให้เป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) และได้ให้การส่งเสริมอย่างจริงจังเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการท่องเที่ยวได้เจริญเติบโตตามไปด้วย ธุรกิจโรงแรมก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่เติบโตขึ้นมาพร้อมๆ กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

โรงแรมเป็นธุรกิจบริการ (Service Business) ดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน 7 วันต่อสัปดาห์ ตลอดเดือนตลอดปีไม่มีวันหยุด ดังนั้นจึงต้องมีผู้บริหารต่างๆ และพนักงานปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ประสานงานร่วมมือกันเพื่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูง (ปริชา แดงโรจน์, 2549) ซึ่งสินค้าบริการที่โรงแรมขายมีอยู่ด้วยกัน 4 แบบ คือ การขายห้องพัก การขายอาหารและเครื่องดื่ม การขายบริการอื่นๆ เช่น การซักรีด บริการนำเที่ยวการขายสินค้าที่ระลึก และการขายมาตรฐานของการให้บริการ (ประสงค์ แสงพยับ, 2541) ซึ่งจากลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นธุรกิจที่ใช้แรงงานเข้มข้น มีขอบเขตจำกัดในการใช้เครื่องทุนแรงทำงานแทน (ขจิต กอบเดช, 2547) กล่าวได้ว่าธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินไปได้ด้วยแรงงานจากคนมากกว่าเครื่องจักร ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงนับเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความสำคัญกับแรงงานคน และมุ่งพัฒนาศักยภาพการทำงาน of พนักงานเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

1. ความหมายของโรงแรม

ตามพระราชบัญญัติโรงแรม พุทธศักราช 2478 ในมาตรา 3 ได้ให้ความหมายของโรงแรม หมายความว่า บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว และมาตรา 25 ได้เสริมเพิ่มเติมว่า “มาตรา 25 เคหสถานใดใช้เป็นบ้านพัก กล่าวคือ ใช้เฉพาะเป็นที่รับบุคคลที่ประสงค์จะไปพักอาศัยอยู่ ชั่วระยะเวลาหนึ่ง อย่างน้อยหนึ่งเดือน โดยผู้มีสิทธิให้ใช้มิได้ขายอาหารหรือเครื่องดื่มใดๆ แก่ผู้พักเป็นปกติธุระหรือแก่ประชาชน ไม่ถือว่าเป็นโรงแรมตามความหมายแห่งพระราชบัญญัตินี้” (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2538)

ขจิต กอบเดช (2547) ให้ความหมายของโรงแรมไว้ว่า โรงแรมเป็นการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานประกอบการที่จัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พัก มีบริการอาหารและเครื่องดื่ม ไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมขอบข่ายของการบริการนั้น

โรงแรม (Hotel) หมายถึง คลุหาสล์ อาคารขนาดใหญ่ บ้านพักขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังหมายถึง สถานทางราชการต่าง ๆ เช่น ศาลากลาง โรงพยาบาล ฯลฯ

คำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันกับคำว่า Hotel มีดังต่อไปนี้

1. Inn หมายถึง ที่พักขนาดเล็ก ตั้งอยู่ริมทาง ไม่มีบริการอาหาร และเครื่องดื่ม
2. Tavern หมายถึง ที่พักสำหรับคนเดินทางที่ใช้ม้าเป็นพาหนะ มีลักษณะเหมือนโรงเตี๊ยม
3. Accommodation หมายถึง ที่พักที่จัดไว้ให้คนเดินทาง พร้อมมีบริการอาหารและเครื่องดื่ม
4. Motel หมายถึง โรงแรมขนาดเล็ก ซึ่งตั้งอยู่ริมถนนสายสำคัญๆ เพื่อให้บริการสำหรับนักเดินทางที่เดินทางโดยรถยนต์
5. Lodge หมายถึง สถานที่ให้เข้าสำหรับพักอาศัยค้างคืนระหว่างเดินทาง ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม สระวายน้ำและคิดค่าเช่าเป็นค่าตอบแทน
6. Guest House หมายถึง สถานที่ให้เข้าขนาดใหญ่ มีลักษณะเป็นห้องโถง ห้องน้ำรวมไม่มีบริการอื่นๆ ราคาเช่าถูก

จากความหมายของโรงแรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า โรงแรม หมายถึง สถานประกอบการเชิงการค้า ที่ให้บริการเกี่ยวกับที่พักชั่วคราวแก่ผู้เดินทาง และนักท่องเที่ยว รวมถึงการบริการอาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.1 การแบ่งประเภท และระดับชั้นของโรงแรม

การแบ่งประเภทของโรงแรมได้ถูกกล่าวถึงเกณฑ์ในการแบ่งมากมาย อาทิ การแบ่งตามทำเลที่ตั้ง การแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามจำนวนห้องพัก การแบ่งตามราคาค่าห้อง หรือแม้กระทั่งการแบ่งตามระยะเวลาที่ลูกค้ามาพัก ซึ่งก็มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน

การแบ่งระดับชั้นตามมาตรฐานของโรงแรม ได้ถูกจัดกลุ่มโรงแรมโดยสมาคมยานยนต์ในภาษาอังกฤษ หรือ Automobile Association (AA) และราชยานยนต์สโมสร หรือ Royal Automobile Club (RAC) และออกเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมในแต่ละกลุ่มด้วยการจัดกลุ่มโดยวิธีให้ดาวมีดังนี้

1. กลุ่มดาวเดียว (*) หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ มีห้องน้ำเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้น
2. กลุ่มสองดาว (**) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียว ห้องพักรว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัว อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก
3. กลุ่มสามดาว (***) หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักรว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มากขึ้น มีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก
4. กลุ่มสี่ดาว (****) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะอาดสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

5. กลุ่มห้าดาว (*****) หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆ ด้าน คือ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรม

แม้ว่าในกระบวนการสรรหาการคัดเลือกได้กระทำมาเป็นอย่างดีแล้ว คือ ได้คัดเลือกเอาบุคคลตามที่ธุรกิจโรงแรมต้องการแต่ไม่ได้หมายความว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีเพราะไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่ผลิตบุคลากรออกมาแล้วสามารถทำงานได้ทันทีตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้เพราะกระบวนการเรียนการสอนในระบบการศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรที่เขียนมาอย่างกว้างๆ ไม่ได้ผลิตมาเพื่อปฏิบัติงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ ในขณะเดียวกันธุรกิจโรงแรมแต่ละโรงแรมอาจมีรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการศึกษาในส่วนนี้เป็นการศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากบุคลากรของธุรกิจโรงแรม โดยศึกษาจากโรงแรมที่มีมาตรฐานในการบริหารจัดการที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในด้านการบริการติดอันดับระดับโลก

จากการได้ศึกษาโรงแรมที่มีชื่อเสียงและมาตรฐานการบริหารงาน ต่างก็มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าการที่บริหารธุรกิจโรงแรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการบุคลากรของโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดในการให้บริการแก่แขก ทั้งด้านที่เป็นความประทับใจ ถ้าการบริการนั้นทำด้วยความเต็มใจที่จะให้บริการ มีความสุภาพ มีความสามารถในการสื่อสารในทางกลับกันถ้าการบริการนั้นไม่เป็นที่ประทับใจของแขก แขกจะไม่มาพักและใช้บริการกับทางโรงแรมอีกเลย บุคลากรของธุรกิจโรงแรม จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างรายได้ โรงแรมจึงให้ความสำคัญในการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ในการบริการแขก แต่ในสภาพที่ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูง ประกอบกับจำนวนโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน แรงงานมีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์ แต่โรงแรมจำเป็นต้องรับแรงงานเหล่านี้เข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรหรือการฝึกอบรมจึงมีบทบาทที่สำคัญในการแก้ปัญหาดังกล่าว โรงแรมจึงจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในด้านต่างๆ เช่น เทคนิคการให้บริการลูกค้า การพูดและการติดต่อสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ โรงแรมยังต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับบุคลากรของโรงแรม ที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพและยังต้องที่การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมนั้นว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากธุรกิจโรงแรมจะใช้ความสามารถของบุคลากรเป็นตัววัดความสำเร็จ เพราะหากองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะความชำนาญในการบริการลูกค้า ก็จะส่งผลไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของโรงแรม เกิดการบริการที่ได้มาตรฐานแก่ผู้มาเข้าพัก และผู้ใช้บริการทุกคน ซึ่งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมจะมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ในธุรกิจการบริการให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการและการค้นหาความต้องการเพื่อสนองการบริการที่ลูกค้าเห็นว่าป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเพราะเป้าหมายสูงสุด

ของการบริการ ก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าชอบใจและกลับมาใช้บริการอีกต่อไป กิจกรรมบริการก็จะประสบความสำเร็จและมีความมั่นคงในการดำเนินงานอย่างราบรื่น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการจะทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างและการรักษาความพึงพอใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการทั้งในฐานะของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในกระบวนการบริการ

ประสงค์ แสงพายุ (2541) กล่าวว่า กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจโรงแรมการบริหารธุรกิจโรงแรมนั้น เป็นงานที่จะต้องคำนึงถึงคำว่างงานให้บริการกับคำว่าความเอื้ออาทร ผู้ที่จะดำเนินงานทางด้านนี้ต่างควรที่จะต้องมีความเข้าใจว่า การให้บริการสำหรับผู้มาเยือนนั้นควรต้องทำอะไร ไม่ได้หมายความว่า เรามีที่พักที่สวยงาม, การตกแต่งที่ดีและมีการลงทุนที่สูงแต่เพียงอย่างเดียว แต่ทุกอย่างย่อมต้องมีผลสะท้อนในมิติที่แตกต่างออกไปจากจุดเล็กจุดน้อยต่างๆ เหล่านี้ เราจะมองข้ามไม่ได้เลยว่าจะสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานให้บริการ ซึ่งนับได้ว่าสำคัญที่สุดเราจะทำอะไรให้เขาพอใจ ที่จะมาพักอาศัยอยู่กับเรา แม้ว่าราคาที่เราคิดกับเขาอาจจะแพงกว่าที่อื่น แต่แขกไม่ได้วิตกเลยกลับตรงกันข้ามที่เขาพร้อมใจที่จะจ่ายให้ ความเอื้ออาทรของผู้ให้บริการหรือเจ้าบ้านก็เช่นเดียวกัน ต่างต้องทำงานบริหารงานด้วยสายเลือดและรักสิ่งที่ตนทำอยู่ มีความเอื้ออาทรมีน้ำใจสำหรับแขก เพื่อที่จะทำอะไรให้เขาเกิดความพึงพอใจมากที่สุดและกลับมาพักกับเราอีก ซึ่งสิ่งหนึ่งที่นับได้ว่ามีส่วนอย่างยิ่งก็คือ

1. มีความเป็นมิตรกับเขา
2. มีความเอื้ออาทรและมีน้ำใจ
3. ให้การบริการที่ประทับใจเหมือนกับให้แขกรู้สึกว่าเป็นบ้านของเขา
4. มีภาษาต่างประเทศที่ดี ช่วยเหลือแขก และพยายามทำความเข้าใจในสิ่งที่เขา

ขอมา

5. มีรอยยิ้มอันประทับใจ
6. มีความซื่อสัตย์ต่อแขก
7. มีความเป็นกันเองต่อแขกและถือว่าลูกค้านำธุรกิจมาให้

1.3 มาตรฐานคุณภาพการบริการ

การประเมินบริการของโรงแรมจากแขกและผู้รับบริการเป็นลักษณะนามธรรม แขกและผู้รับบริการแต่ละคนจะมีรสนิยม ภาวะจิตใจและประสบการณ์ที่ต่างกัน เพื่อให้การบริการของโรงแรมเป็นที่ประทับใจของแขกและผู้รับบริการทุกคน นอกจากนี้ในบางครั้งภาวะจิตใจของพนักงาน อาจไม่พร้อมจะให้บริการ เพื่อป้องกันมิให้ระดับการบริการลดลง ด้วยเหตุผลทั้ง 2 ประการ โรงแรมจึงจำเป็นต้องกำหนดระดับมาตรฐานคุณภาพการบริการเพื่อให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพ โดยพนักงานที่แสดงออกด้วยท่าทีพึงพอใจจะบริการ โดยทั่วไปโรงแรมจะกำหนดมาตรฐานคุณภาพการบริการดังนี้

1. ตรงตามเวลา หมายถึง การให้บริการต้องตรงตามช่วงจังหวะเวลาที่แขก และผู้รับบริการต้องการ และจะต้องบริการให้ตรงตามเวลาพอดีไม่ควรจะให้แขกและผู้รับบริการต้องรอคอย

2. ตรงตามความต้องการ หมายถึง การพยายามทำความเข้าใจความต้องการและความจำเป็นของแขกและผู้รับบริการ แล้วตอบสนองในทันที

3. แสดงความเอาใจใส่ หมายถึง ทุกจุดที่แขกและผู้รับบริการได้สัมผัสกับโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นวัตถุหรือการบริการ แขกและผู้รับบริการจะรู้สึกได้ถึง การเอาใจใส่ที่โรงแรมมอบให้

4. ความคงที่ของการบริการ หมายถึง การบริการทุกแผนกควรมีระดับคุณภาพที่ดีเหมือนกัน ตั้งแต่จุดแรกกระทั่งจุดสุดท้ายที่แขกและผู้รับบริการได้สัมผัส แต่การบริการส่วนใหญ่ของโรงแรมจะให้โดยพนักงานจึงมีแนวโน้มจะไม่คงที่ เพราะพนักงานไม่ใช่เครื่องจักรที่สามารถปฏิบัติงานได้คงที่ตลอดเวลา แต่ละแผนกจึงจำเป็นต้องมีหัวหน้าพนักงาน เพื่อคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

1.4 สูตรสำเร็จในการบริการประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. รวดเร็ว เพื่อไม่ให้ลูกค้ารอนาน
2. รอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด การสูญเสีย
3. รอบรู้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น และสามารถตัดสินใจได้
4. เรียบร้อย เพื่อมาตรฐานและคุณภาพของงานบริการ

การต้อนรับและการเอาใจเพื่อให้ธุรกิจเป็นเลิศจะกระทำได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ๆ จะนำศาสตร์ไปประยุกต์ใช้อย่างมีศิลป์ ซึ่งผู้ให้บริการต้องยอมรับตนเองและผู้อื่น พร้อมทั้งจะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองในทักษะด้านต่างๆ เพื่อให้การบริการเป็นเลิศ นำความสำเร็จ และความเจริญเติบโตก้าวหน้ามาสู่องค์กรของตนได้ในที่สุด

1.5 คุณลักษณะเฉพาะของบริการ

1. คุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ทั่วไปดังนี้
2. จับต้องไม่ได้
3. แยกออกจากกันไม่ได้
4. การกำหนดมาตรฐานทำได้ยาก
5. เป็นความต้องการที่สูญเสียได้ง่ายและขึ้นลงมากตามฤดูกาล

กุญแจสำคัญที่จะนำธุรกิจอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารควรที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องศาสตร์ การให้บริการเป็นอย่างดี และอย่างน้อยตนจะต้องรู้หน้าที่และคุณลักษณะของงานเฉพาะอย่างนี้ เพื่อที่จะได้มีส่วนร่วมในการวางแผนอย่างถูกต้องต่อไป ซึ่งด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารควรต้องรู้ค่าจำกัดความเสียก่อนว่า การบริการคืออะไร

ในการบริหารงานได้เน้นถึงความสำคัญและคุณค่าในการพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และได้ดำเนินการวางรากฐานการบริหารและวัฒนธรรมของกลุ่ม ภายใต้ปรัชญาการบริหารเดียวกันในธุรกิจทุกแขนง คือ

1. การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน (Respect for the Individual) ซึ่งนอกจากการให้ความเคารพในลักษณะขนบธรรมเนียมที่ติงาม รวมถึงการเปิดใจให้กว้างและยอมรับความคิดเห็น การให้เกียรติ และสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารทุกคนในกลุ่มบริษัท

2. การให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า (Best Customer Service) และตระหนักถึงความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน (Pursuit of Excellence) ซึ่งเป็นปรัชญาข้อที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เปิดให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และการนำเอาเทคโนโลยีอันทันสมัยของโลกมาพัฒนาการผลิตสินค้า การบริการและการบริหารงานของบริษัททุกบริษัทในกลุ่ม

การปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสามารถปรับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในกลุ่มตามปรัชญาได้อย่างเหมาะสม มหาตมะคานธี ได้กล่าวถึง เรื่องการพัฒนาไว้ว่า Development is Realization of Human การพัฒนา หมายถึง การตระหนักถึงความรู้ความสามารถของมนุษยชาติ

ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Community – AEC) เกิดขึ้นมาจากการพัฒนาสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (อาเซียน) เนื่องจากสมาชิกอาเซียนเห็นว่า ปัจจุบันอาเซียนมีจำนวนประเทศ 10 ประเทศ ประชากรเกือบ 500 ล้านคน ดังนั้นถือว่าเป็นเศรษฐกิจภูมิภาคขนาดใหญ่ จึงควรร่วมมือกัน เพื่อทำให้อาเซียนมีความเข้มแข็งในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เหตุนี้เอง อาเซียนจึงกลายสภาพเป็น AEC ในที่สุด โดยจะก่อตั้ง AEC อย่างเป็นทางการใน พ.ศ. 2558 และในอนาคตข้างหน้า เออีซีมีแนวโน้มขยายเป็น อาเซียน +3 คือ เพิ่ม จีน เกาหลีใต้ และ ญี่ปุ่น ก่อนที่จะเป็น อาเซียน +6 โดยเพิ่ม จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย

AEC หรือ ASEAN Economic Community ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นเป้าหมายการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง มั่นคง ประชาชนอยู่ดีกินดี โดยในการประชุมสุดยอดอาเซียน ASEAN Summit ครั้งที่ 8 เมื่อ 4 พ.ย. 2545 ณ กรุงพนมเปญ ประเทศกัมพูชา ที่ได้เห็นชอบให้อาเซียนกำหนดทิศทาง ได้มีการดำเนินงานที่แน่ชัดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน ได้แก่ การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน และจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรีสำหรับการตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้กำหนดให้สำเร็จภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

เป้าหมายสำคัญของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมี 4 ด้าน คือ

1. เป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single Market and Production Base) เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ ลงทุน แรงงานฝีมือ เงินทุน อย่างเสรี

2. สร้างขีดความสามารถทางเศรษฐกิจ (High Competitive Economic Region) โดยให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบาย ที่ช่วยการรวมกลุ่ม เช่น นโยบายการแข่งขัน นโยบายภาษี , ทรัพย์สินทางปัญญา, พัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน

3. สร้างความเท่าเทียมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Equitable Economic Development) สนับสนุนการพัฒนา SMES และ สร้างขีดความสามารถผ่านโครงการที่มีอยู่แล้ว

4. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก (Fully Integrated into Global Economy) เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจอาเซียนกับนอกภูมิภาค

สำหรับกรอบความร่วมมือ ที่ประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านเศรษฐกิจอาเซียนเมื่อวันที่ 21-22 กันยายน 2547 ที่กรุงเทพฯ สามารถหาข้อสรุปในสาระสำคัญเกี่ยวกับมาตรการร่วมที่จะใช้กับการรวมกลุ่มสินค้าและบริการ ได้แก่ การเปิดเสรีการค้าสินค้า การค้าบริการ การลงทุน การอำนวยความสะดวกด้านการค้า และการลงทุนและการส่งเสริมการค้าและการลงทุน และความร่วมมือในด้านอื่น ๆ ดังนี้

(1) การค้าสินค้า - จะเร่งลดภาษีสินค้าใน Priority Sectors (เกษตร/ประมง/ผลิตภัณฑ์ไม้/ผลิตภัณฑ์ยาง/สิ่งทอ/ยานยนต์ /อิเล็กทรอนิกส์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/สาขาสุภาพ) เป็น 0% เร็วขึ้นจากกรอบ AFTA เดิม 3 ปี คือ จาก 2010 เป็นปี 2007 สำหรับสมาชิกอาเซียนเดิม 6 ประเทศ และปี 2015 เป็น 2012 สำหรับประเทศ CLMV โดยได้กำหนดเพดานสำหรับสินค้าทั้งหมดใน Priority Sectors ไม่ต้องการเร่งลดภาษี (Negative List) ไว้ที่ 15%

(2) การค้าบริการ - จะเร่งเปิดเสรีสาขาบริการใน Priority Sectors (สาขาสุภาพ, e-ASEAN, ท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ) ภายในปี ค.ศ. 2010 ทั้งนี้ ให้ใช้ ASEAN-X formula ได้

(3) การลงทุน - จะเร่งเปิดการลงทุนในรายการสงวน (Sensitive List) ภายในปี 2010 สำหรับอาเซียนเดิม 6 ประเทศ ปี ค.ศ. 2013 สำหรับเวียดนามและ 2015 สำหรับกัมพูชา ลาว และพม่า ทั้งนี้ ให้ใช้ ASEAN-X formula ได้ และส่งเสริมการผลิตในอาเซียนโดยการจัดตั้งเครือข่าย ASEAN free trade zones เพื่อส่งเสริมการซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ผลิตในอาเซียน (outsourcing) และดำเนินมาตรการร่วมเพื่อดึงดูด FDI

(4) การอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการลงทุน - ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ คือ กฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า พิธีการศุลกากร มาตรฐาน (standard and conformance) การอำนวยความสะดวกด้านการขนส่ง และ logistics service สำหรับการขนส่ง การอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวในอาเซียน และ การเคลื่อนย้ายของนักธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบวิชาชีพ และแรงงานฝีมือ

(5) การส่งเสริมการค้าและการลงทุน และความร่วมมือในด้านอื่น ๆ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิธีสารว่าด้วยการรวมกลุ่ม

รายสาขาของอาเซียน 11 สาขากำหนดมาตรการร่วม ซึ่งคาบเกี่ยวกับทุกสาขาเช่นเดียวกับในกรอบความตกลงฯ และมาตรการเฉพาะสำหรับการรวมกลุ่มแต่ละสาขานั้นๆ โดยรวมอยู่ในแผนการรวมกลุ่ม

การรวมกลุ่มสินค้าและบริการ 11 สาขานำร่อง ถือว่าเป็นการเปิดเสรีด้านการค้าและบริการ เพื่อส่งเสริมการแบ่งงานกันผลิตสินค้าและบริการภายในอาเซียนด้วยกัน โดยจะเน้นใช้วัตถุดิบภายในอาเซียนเป็นหลัก ตามความถนัด เนื่องจากแต่ละประเทศมีวัตถุดิบที่ไม่เหมือนกัน ถ้าจะให้ผลิตทุกอย่าง จะเป็นการเพิ่มต้นทุนสินค้าแบบเสียเปล่า โดย 12 สาขานำร่องได้แก่ 1. สาขาผลิตภัณฑ์เกษตร 2. สาขาประมง 3. สาขาผลิตภัณฑ์ยาง 4. สาขาสิ่งทอ 5. สาขายานยนต์ 6. สาขาผลิตภัณฑ์ไม้ 7. สาขาอิเล็กทรอนิกส์ 8. สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ 9. สาขาสุขภาพ 10. สาขาท่องเที่ยว 11. สาขาการบิน 12. สาขาโลจิสติกส์

และเมื่อแบ่งทั้ง 12 สาขา ตามประเทศที่รับผิดชอบ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

- (1) ประเทศพม่า สาขาผลิตภัณฑ์เกษตร และสาขาประมง
- (2) ประเทศมาเลเซีย สาขาผลิตภัณฑ์ยาง และสาขาสิ่งทอ
- (3) ประเทศอินโดนีเซีย สาขายานยนต์ และสาขาผลิตภัณฑ์ไม้
- (4) ประเทศฟิลิปปินส์ สาขาอิเล็กทรอนิกส์
- (5) ประเทศสิงคโปร์ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาสุขภาพ
- (6) ประเทศไทย สาขาการท่องเที่ยวและสาขาการบิน
- (7) ประเทศเวียดนาม สาขาโลจิสติกส์

ประโยชน์ที่ประเทศไทยจะได้รับจากการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ (1) ขยายการส่งออกและโอกาสทางการค้า จากการยกเลิกอุปสรรคภาษีและที่มิใช่ภาษีจะเปิดโอกาสให้สินค้าเคลื่อนย้ายเสรี (2) การส่งออกไทยไปอาเซียนจะสามารถขยายตัวได้ไม่ต่ำกว่า 18 - 20% ต่อปี (3) เปิดโอกาสการค้าบริการ ในสาขาที่ไทยมีความเข้มแข็ง เช่น การท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร สุขภาพ ทำให้ไทยมีรายได้จากการค้าบริการไปต่างประเทศเพิ่มขึ้น (4) สร้างเสริมโอกาสการลงทุน เมื่อมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนได้เสรียิ่งขึ้น อุปสรรคการลงทุนระหว่างอาเซียน จะลดลง อาเซียนจะเป็นเขตการลงทุนที่น่าสนใจทัดเทียมจีนและอินเดีย (5) เพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย เมื่อมีการใช้ทรัพยากรการผลิตร่วมกัน/เป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับอาเซียนอื่น ทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Comparative Advantage) และลดต้นทุนการผลิต (6) เพิ่มอำนาจการต่อรองของไทยในเวทีการค้าโลก สร้างความเชื่อมั่นให้ประชาคมโลก (7) ยกระดับ

ความเป็นอยู่ของประชาชนในประเทศ ผลการศึกษา แสดงว่า AEC จะทำให้รายได้ที่แท้จริงของอาเซียนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.3 หรือคิดเป็นมูลค่า 69 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

กฤษฎา กาญจนวิสุทธิเดช (2538) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร ด้านบุคคลและด้านเศรษฐกิจ (3) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับความคิดเห็นในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร โดยผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยด้านบุคคลในส่วนของอายุ อายุงาน สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในเรื่องต่อการพัฒนาบุคลากร ยกเว้น วุฒิการศึกษา

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจในส่วนของ ระดับเงินเดือน และระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากร ยกเว้น บ้านที่อยู่อาศัย

3. ปัจจัยด้านบุคคลในส่วนของอายุ และอายุงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร ยกเว้น สถานภาพการสมรส และวุฒิการศึกษา

4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจในส่วนของระดับเงินเดือน และระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร ยกเว้น บ้านที่อยู่อาศัย

5. ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาการสอนงานการมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญและการประสานงานที่มีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร ยกเว้น การฝึกอบรม

ชินเลขา กว้างสุขสถิตย์ (2539) ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการฝึกอบรม เป็นการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติจริงระหว่างบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์บุคคลที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมของทั้งสององค์กรผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของทั้งสององค์กรมีลักษณะการทำงานเป็นระบบได้มาตรฐานถูกต้องตามกระบวนการขั้นตอนที่ควรเป็น โดยมีการดำเนินการและปฏิบัติที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร แต่กระบวนการที่ครบถ้วนดังกล่าวไม่มีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และปัญหาที่ทั้งสององค์กรนี้ประสบคล้ายกัน คือปัญหาด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ปัญหาด้านความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง โดยสรุปองค์กรขนาดใหญ่ทั้งสองยังมีแนวโน้มด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมที่ยังไม่ทันสมัยทั้งด้านความคิด และแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรให้มากขึ้น

หทัยวรรณ สงุมาร (2539) ได้ศึกษาเรื่องกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual

Development) กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในหมวดบริหารซึ่งเป็นพนักงานในระดับชั้น 5 6 และ 7 ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ผลโดยโปรแกรม จากการศึกษาพบว่าธนาคารนำทุกกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การมอบหมายงาน และการหมุนเวียนงาน เป็นต้น โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด แต่พนักงานยังไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการพัฒนาเท่าที่ควร ซึ่งทำให้พนักงานเห็นประโยชน์ของกิจกรรมพัฒนาในระดับปานกลาง ด้านทัศนคติของพนักงานเป็นไปทางบวก

ธีรทัต คงจันทร์ (2541) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า

1. สถานภาพส่วนตัวของพนักงาน พนักงานของโรงแรมในเครือแอคคอร์ กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุไม่เกิน 25 ปี ระดับการศึกษาระหว่างจบการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอนุปริญญา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. ระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม พบว่ากลุ่มพนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม พบว่า กลุ่มพนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

3. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านเพศชายและหญิง มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านการศึกษา มีการจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สุดท้าย คือ ปัจจัยด้านรายได้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

ปานทิพย์ ปานแสง (2542) ได้ศึกษาเรื่องนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทันสมัยในกรุงเทพฯ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารงานในระดับสูงของโรงแรม 25 แห่ง พบว่าโรงแรมที่ทันสมัยทุกโรงแรมจะมีปรัชญาที่เป็นการแสดงภาพพจน์ของโรงแรมให้ปรากฏแก่ลูกค้าโดยโรงแรมส่วนมากจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในคุณภาพของการบริการและเน้นด้านการฝึกอบรมพนักงานทั้งภายนอกและภายในโรงแรมให้เกิดความชำนาญเพื่อการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลดีที่สุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงหลักการทำงานและการต้อนรับลูกค้า ด้านวิสัยทัศน์ของโรงแรม โรงแรมจะรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้ และหาลูกค้าใหม่ตลอดเวลา และเพิ่มการปรับปรุงโรงแรมให้มีประสิทธิภาพไปพร้อมกันด้วย และสร้างความเป็นเลิศทางด้านบริการเพิ่มขึ้น

วิโรจน์ กระแสสุข (2544) ศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน 100 หน่วยงาน จำนวน 900 คน จากการวิจัยได้องค์ประกอบคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในวิชาชีพ
2. ด้านบุคลิกภาพอุปนิสัย
3. ด้านความรู้แวดล้อมสำหรับพัฒนางาน
4. ด้านความเชื่อและอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน
5. ด้านความผูกพันต่อองค์กร
6. ด้านความสามารถเชิงวิเคราะห์และมีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
7. ด้านความคิดและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว
8. ด้านต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดี
9. ด้านความคล่องตัว กระฉับกระเฉงและมีอารมณ์ขัน

จันทน์ เผ่าพงษ์เลิศศิริ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน อายุ อาชีพ และตำแหน่งในองค์กรบริหารส่วนตำบลของกลุ่มตัวอย่างยังมีผลต่อแนวคิดในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ลาวัลย์ วงศ์ญาพรหม (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการโรงแรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการ โรงแรม และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการโรงแรม จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยใช้วิธีการศึกษาในเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 369 รายวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน-มาตรฐาน และพิสูจน์สมมติฐานโดยใช้ค่า t-test และ F-test โดยในแต่ละขั้นตอนทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาจากข้อมูลพบว่าพนักงานโรงแรมส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุโดยเฉลี่ย 31-40 ปี ส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการโรงแรม พบว่า พนักงานโรงแรมได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารโรงแรมด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริการ ด้านทรัพยากร ด้านการตลาด ด้านแรงสนับสนุนจากภายนอก และด้านคุณภาพในการให้บริการ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัันต่อการบริหารกิจการโรงแรมแล้วพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกัันด้านเพศ อายุ และระดับการศึกษาของพนักงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารกิจการ โรงแรมต่างกัันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร(Human Resource Development)เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความหมายที่ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาบุคคล(Individual Development)การพัฒนาอาชีพ (Career Development)และการพัฒนาองค์กร(Organization Development)

อมรรัตน์ ปักโคทานัง (2548) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา มีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับมากตามลำดับได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ

นภัสกมล วรเลิศ (2549) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องความสามารถที่พึงประสงค์ของพนักงานทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถของนักบริหารงานทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมทั้งระดับสูงและระดับกลางมีความเห็นว่าความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. 2550-2555 ที่มีความสำคัญเป็นระดับต้นๆ คือ การมีวิสัยทัศน์ การรู้และเข้าใจกลยุทธ์องค์กรมีมุมมองในเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ สามารถวินิจฉัยเท็จจริงทางธุรกิจและการหยั่งรู้ การควบคุมองค์กร และความสามารถเชิงวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มที่มีแบบแผนและนามธรรม มีทักษะการกำหนด การหยั่งรู้และการประเมินค่า คือ การใส่ใจและความระมัดระวัง การยึดมั่นกับงานบริการที่มีคุณภาพ ต้องรู้จักมุ่งการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสื่อสารและการโน้มน้าวใจต้องรู้จักมุ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต้องสามารถวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ มีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การมีความรู้ด้านกฎหมายและไม่ฝ่าฝืนสภาพทั่วไปของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน การสรรหาพนักงานและการรักษาพนักงานและการจัดการเรื่องค่าตอบแทน

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร (2550) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความจำเป็นของการฝึกอบรม และพัฒนา โดยมีแนวคิดดังนี้ (1) การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการทำให้พนักงานได้พักผ่อน และได้รู้เท่าทันโลก (2) เป็นการฝึกอบรมตามที่กฎหมายกำหนด หรือมาตรฐานต่างๆ ที่บริษัทจะต้องขอรับรอง เช่น ISO 9001 หรือ 14001 เป็นต้น (3) เป็นการทำให้พนักงานรู้สึกไม่ล้าหลัง จะได้ทำงานอยู่กับบริษัทนานๆ

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2550) กล่าวไว้ว่า บทบาทองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น องค์กรได้ลงทุนด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมาก บริษัทหรือองค์กรของไทยพบว่าพนักงานของบริษัทร้อยละ 99 คิดว่าการเรียนรู้เกิดเฉพาะในชั้นเรียน เว็บไซต์ กระจายความรู้ ใช้น้อยมากหรือแทบจะไม่ได้ใช้ สาเหตุเพราะความเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน ในปัจจุบันทุกคนเป็น Talent บุคลากรมีหลายระดับทักษะการบริหารจัดการฝึกฝน ซึ่งผิดจากวัตถุประสงค์คือการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง ถ้าองค์กรเติบโต คนต้องเติบโตตามไปด้วย และองค์กรต้องดูแลคนเป็นอย่างดี ต้องเรียนรู้จากการหารือ และความล้มเหลว และมีความสุขในการเรียนรู้

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Young (1999) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อ การใช้บริการโรงแรมในตัวเมือง : การสร้างทัศนคติ และความคิดเห็นต่องานบริการ โดยในงานวิจัยได้กล่าวถึงในเรื่องของการแสดงอารมณ์ หรือความรู้สึกในทางลบ ของพฤติกรรมที่มีผลกระทบต่องานบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายละเอียดของพฤติกรรมในการบริการลูกค้า งานวิจัยนี้นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงสร้าง

ของสิ่งแวดล้อมพื้นฐาน รูปแบบของงานบริการ และการจัดการด้านอารมณ์ที่มีต่องาน ปัญหาเพียงเล็กน้อยและความตึงเครียด ผลจากการเก็บข้อมูล โดยผู้ร่วมสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์พนักงานต้อนรับด้านหน้าของโรงแรมในเมือง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของพนักงานต้อนรับด้านหน้าส่วนใหญ่รู้สึกกดดัน มีความตึงเครียดกับการทำงาน โดยในส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของการทะเลาะวิวาท (ลูกค้าย) มากกว่าเรื่องของอารมณ์ (หงุดหงิด) ปกติส่วนมากการจัดการในด้านของอารมณ์จะเกี่ยวข้องกับการหลีกเลี่ยงปัญหาการทำร้าย (ร่างกาย) ลูกค้าย การประเมินสถานการณ์สภาวะจิตใจ การยอมรับและตอบสนองต่อความรู้สึก กฎเกณฑ์ข้อบังคับ การปลดปล่อยทางความคิดและการควบคุม

Nolan (2002) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม Iris การมีอำนาจสูงสุดของธุรกิจเล็กๆ นั้นเป็นหนึ่งในลักษณะเด่นของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมรวมทั้งในประเทศและต่างประเทศแท้ที่จริงแล้ว ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็กหรือใหญ่ สามารถที่จะทำได้และหัวใจของบริษัท Iris ทั้งด้านอุตสาหกรรมและการค้าคือการจ้างงานที่ไม่มากนัก มีลูกจ้างเพียง 50 คน 98% เป็นของทั้งธุรกิจรวมและอีก 37% ของการจ้างงานเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ความที่ไม่สามารถเข้ากันได้ระหว่างโครงสร้างของอุตสาหกรรมและผลการวิจัย ทำให้เกิดความน่าสนใจของทั้งการทำงานหลักๆ และในส่วนของโรงแรมซึ่งเป็นผลชัดเจน จุดประสงค์ของทฤษฎีการบริหารการเน้นที่องค์กรใหญ่ ซึ่งมีการบิดเบือนภาพของภูมิประเทศ ของทั้งอุตสาหกรรมที่ปิดบังว่าเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมเล็กๆ ซึ่งเป็นที่มาของการจ้างงานและเหมือนกับว่านำมาช่วยทางด้านเศรษฐกิจ

เมื่อเร็วๆ นี้ การเริ่มดำเนินการในส่วนของการบริหารงานวิจัยของส่วนโรงแรมซึ่งโดนเพิกเฉยไม่สนใจทำให้เกิดการเข้าใจผิดกันในเรื่องด้านของความคิดสร้างสรรค์ ต้องการแก้ไขเพื่อให้ใหญ่ขึ้น เป็นที่น่ายินดี ที่ความผิดพลาดเพิ่งเริ่มต้นเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ถึงอย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้าม มีการเพิ่มขึ้นของการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวกับ ธุรกิจโรงแรมเกิดข้อผิดพลาดในการเก็บรักษาอัตราการเจริญเติบโตในการทำงานและการจัดการทั่วไป บางครั้งในธุรกิจใหญ่ๆ เกิดความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เกี่ยวกับความเคารพในการจัดการบริหารคนในธุรกิจโรงแรม แต่ในอีกแง่หนึ่ง ก็จะเป็นตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ลูคัส และ Maher Stafford ให้ความเห็นว่า HRM เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ยังสำคัญอยู่ ถึงแม้ว่าองค์กร การจ้างงานจะจัดการเพียงผู้เดียว ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เขียนท่านอื่นยังให้ความเห็นอย่างเป็นทางการและจัดการอย่างไม่สนใจในปัญหา ในการพัฒนา HR ในกลุ่มธุรกิจโรงแรม สิ่งที่จะเกิดกรณีเฉพาะในกลุ่มธุรกิจเล็กๆ การขาดแคลนการประชาสัมพันธ์อย่างเฉพาะเจาะจงในกลุ่มธุรกิจโรงแรมนำมาผสมกับหลักความจริงซึ่งมันมีขีดจำกัดในการวิจัยและสามารถนำมาปฏิบัติ ในการพัฒนา HR ใน Irish company มากขึ้นทุกๆ อย่างที่นำมาพิจารณา มันทำให้เข้าใจว่าไม่มีเหตุผลใดที่จะไม่สนใจการบริหารคนภายในธุรกิจโรงแรม

Maxwell, Watson และ Quail (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริการที่มีคุณภาพในภาคธุรกิจโรงแรมระดับนานาชาติ : ส่วนที่ส่งเสริมกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานวิจัยได้วิเคราะห์ธรรมชาติ และความสัมพันธ์ระหว่างความคิดริเริ่มในด้านคุณภาพของการบริการ กับกลยุทธ์แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ คือ โรงแรมฮิลตัน ผลการวิจัยพบว่า การใช้แนวคิดด้านคุณภาพในการบริการ จะทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Bradford (2006) ได้สนใจเรื่องการฝึกอบรมด้านการจัดการที่เครือโรงแรมเรดคาร์เนชั่น ซึ่งโรงแรมนี้ได้รับรางวัลการฝึกอบรมยอดเยี่ยมแห่งอังกฤษ (UK National Training Award) ที่เป็นรางวัลที่จัดโดย เกรทเทอร์ ลอนดอน ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของผู้จัดการระดับบริหาร และเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไปอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการฝ่าย โดยแบบสอบถามประเมินตนเองสำหรับผู้จัดการเชิงกลยุทธ์และผู้จัดการฝ่าย เก็บข้อมูลจากโรงแรม 76 แห่งของฮิลตัน ประเทศอังกฤษ มีการระบุถึงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำให้ผู้จัดการ ฝ่ายมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น การลดปริมาณงานที่ทำและลดความกดดันระยะสั้น ที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้จัดการ รวมถึงการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของผู้เชี่ยวชาญกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เป็นวิธีพัฒนาให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และที่สำคัญ การพัฒนาความเข้าใจของผู้จัดการฝ่ายเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์กันระหว่างผู้จัดการและทรัพยากรมนุษย์ อาจส่งเสริมให้มีการพัฒนาแนวปฏิบัติที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเรื่องนี้ทำให้เกิดการผสมผสานกันของแนวทฤษฎีสองอย่าง (การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) นอกจากนั้นยังแสดงถึงความแตกต่างกันของผู้จัดการฝ่ายบริหาร เป็นงานวิจัยที่อธิบายถึงเหตุผลของการจัดให้มีการฝึกอบรม บทความได้กล่าวถึงข้อมูลที่ได้จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท และแสดงให้เห็นว่าผลจากการฝึกอบรมทำให้รายจ่ายที่มีต่อบุคลากรลดลง แนวความคิดของบุคลากรมีการพัฒนาขึ้น ส่งเสริมให้มีลูกค้ามาใช้บริการมากขึ้น และมีขีดความสามารถในการเพิ่มผลประโยชน์ในอุตสาหกรรมบริการที่มีการแข่งขันกันสูงขึ้น โดย

Salvatico (2006) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์บทบาทในการเป็นผู้นำอย่างโปร่งใสในครอบครัวขนาดเล็กที่เป็นเจ้าของโรงแรมที่ชื่อว่า “เดอะ วินเกต อินน์ เมืองการ์เด็นซิตี นิวยอร์ก จุดประสงค์ของบทความ คือ แสดงให้เห็นว่าบุคคลหนึ่งสามารถมีสถานประกอบการที่เปิดเผยและมีคุณภาพและสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจและประทับใจได้ บทความนี้เขียนขึ้นเพื่อทำให้ผู้อ่านได้ทราบถึงการจัดการแบบรายวันของธุรกิจขนาดเล็กเป็นความตั้งใจที่จะสื่อสารแก่ผู้อ่านว่า การบริหารแบบตรงไปตรงมาอย่างง่าย ๆ สามารถเป็นทางออกที่ดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ตึงเครียด ผู้เขียนกล่าวว่า เขาได้พบว่า การที่เขาได้ใช้หลักการในการบริหารที่โปร่งใส ต่อผู้ร่วมงานจะทำให้บุคลากรเหล่านั้น นำหลักการบริหารอย่างเดียวกันไปใช้ในการจัดการโรงแรม ในแต่ละวัน และทำให้เกิดมิตรภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า ที่มาพักในโรงแรม จึงสามารถกล่าวได้ว่า บทความนี้ให้เราเห็นถึงแนวทางปฏิบัติในการเข้าถึง การจัดการที่โปร่งใสของโรงแรมแห่งหนึ่ง

Foster และ Akdere (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพวิสัยทัศน์ขององค์กร : ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การพิจารณาความเป็นอยู่ของผู้แต่งกล่าวถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และการพิจารณาความเป็นไปได้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร ยิ่งกว่านั้นหน้ยังมุ่งที่จะเตรียมการถึงสภาที่จะได้แย่งบนผลประโยชน์และได้ผลอย่างแท้จริงของวิสัยทัศน์ขององค์กร และยังได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยุทธศาสตร์การบริหาร

Ruta Kazlauskaite, Hona Buciuniene (2008) ศึกษาเรื่องบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการพัฒนาการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบ ได้ข้อสรุปตามตารางดังนี้

ตารางที่ 2.2 บทบาทของทรัพยากรมนุษย์และการจัดการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

แหล่งข้อมูล	มุมมอง	คุณค่าของมนุษย์	บทบาท HRM	แนวคิดพื้นฐาน
ภายใน	ด้านทรัพยากร	มนุษย์เป็นทรัพยากร	การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทรัพยากรมนุษย์	คุณค่า, การหายาก, การหาทดแทนไม่ได้ของทรัพยากรมนุษย์
	ด้านความสามารถ	การใส่ค่าความสามารถให้มนุษย์สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้	การพัฒนาทักษะความสามารถให้กับทรัพยากรมนุษย์	เปลี่ยนแปลงตามความสามารถในการบริหาร
	ด้านความรู้	การมี know-how เป็นกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ	การทำให้เกิดคุณค่าสูงสุดของทรัพยากรมนุษย์ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรม	บูรณาการความเชี่ยวชาญ ความรู้ตามศักยภาพขององค์กร
ปฏิสัมพันธ์	เครือข่ายธุรกิจ	มนุษย์ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กัน	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่ได้รับพัฒนาที่อยู่นอกขอบเขตองค์กร
	ด้านพฤติกรรม	พฤติกรรมบทบาทของมนุษย์เป็นสื่อกลางระหว่างกลยุทธ์และผลลัพธ์องค์กร	วิธีการกระตุ้นพฤติกรรม โดยใช้กลยุทธ์การแข่งขัน	บทบาทพฤติกรรมตาม กลยุทธ์การแข่งขัน
	แนวนอนและแนวตั้งทางธุรกิจ	ทุนมนุษย์ เป็นสื่อกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการทำงาน	การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีทั้งแนวนอนและแนวตั้ง
ภายนอก	ด้านการแข่งขัน, ด้านอุตสาหกรรม และมุมมองระดับประเทศ	-	สนับสนุนกิจกรรม	ความสามารถของบริษัทในการจัดการให้ต้นทุน และขึ้นกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ที่มา (Ruta Kazlauskaitė, Hona Buciuniene, 2008)

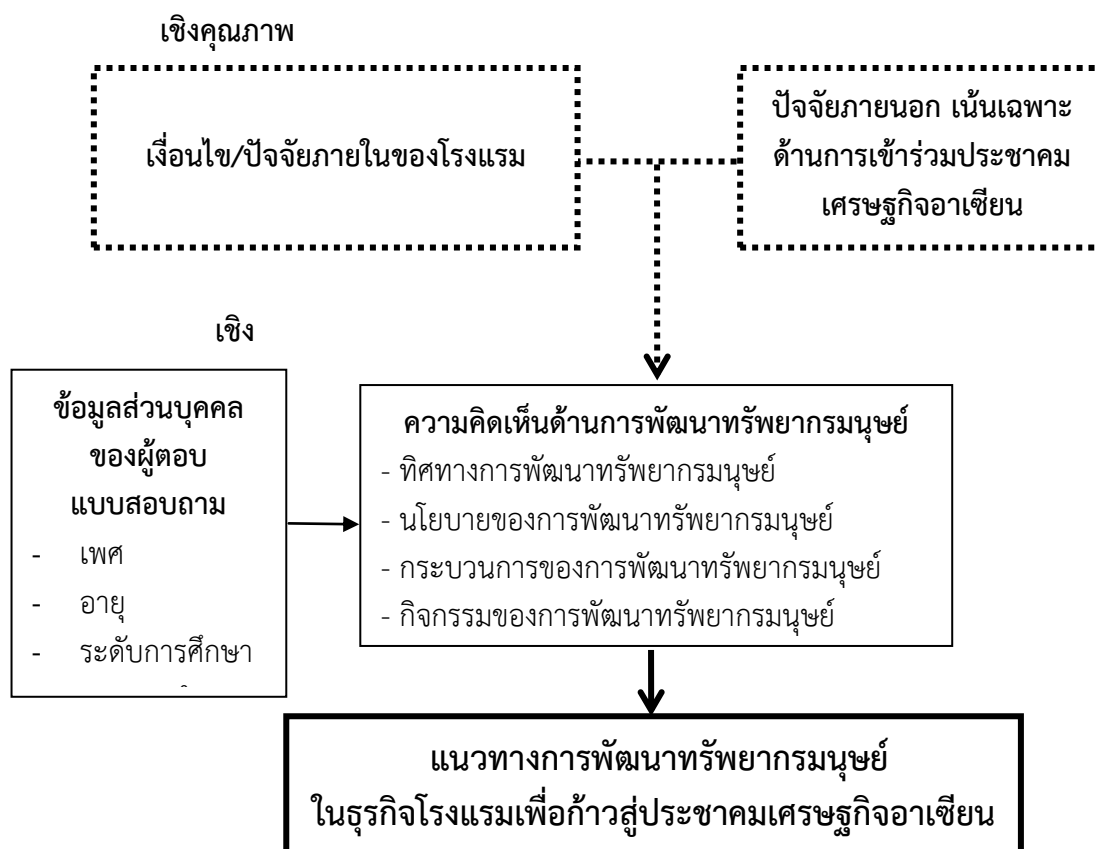
จากตารางที่ 2.2 พบว่า ในการจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น จะต้องมียแหล่งข้อมูลทั้ง 3 ด้าน (ภายใน, ปฏิสัมพันธ์ และภายนอก) โดยมีการมองคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป และมีการพัฒนาจากมนุษย์ที่เป็นพนักงานจนกลายเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร

ผลงานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่า ได้มีความพยายามของนักคิดมากมายในการพัฒนาเกี่ยวกับกรอบความคิดเพื่อนำไปสู่ปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความพยายามดังกล่าวนี้ได้มีนักคิดหลายคนได้พยายามนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทางด้านสังคมและพลเมืองมาใช้ในการศึกษา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มันเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดคำจำกัดความอย่างชัดเจน ว่าสิ่งใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะนักคิดแต่ละคนต่างก็มาจากหลายแขนงวิชา Magginson (1993) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการพัฒนาเกี่ยวกับ HRD ในขณะที่ Jacobs (1990) ได้สังเกตถึงองค์ความรู้และวิถีปฏิบัติของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวม ซึ่งนำไปสู่การอธิบายว่าการศึกษาค้นคว้าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้นำความรู้จากองค์ความรู้ใดบ้างมาศึกษาต่อ ประกอบด้วย สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา และทฤษฎีการเรียนรู้ อื่นๆ ซึ่งจะนำมาสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติและทฤษฎีต่อไป Manolescu (2007) กล่าวว่าในช่วงร้อยปีที่ผ่านมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จะขึ้นอยู่กับทิศทางการวิจัยต่างๆ ของปัญหานี้ เน้นการนำวิทยาศาสตร์มาใช้วิเคราะห์หาข้อมูล ข้อเท็จจริง ปัจจัยต่างๆ โดยการศึกษาวิธีการและการนำไปใช้ ในด้านการจัดการที่แตกต่างจากแบบเดิมๆ โดยเน้นการจูงใจบุคคลให้มีความผูกพันกับงานที่ทำ จะสามารถพัฒนาธุรกิจและต่อยอดทางธุรกิจได้ อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษางานวิจัยในเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยจะศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลด้านแนวทาง ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในด้านความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรม

ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

1.1 เชิงคุณภาพ

ศึกษาตัวอย่างของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 จากการลงคะแนนเสียงของกลุ่มผู้อ่าน จำนวนมากกว่า 200,000 ราย ทั้งหมด 11 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมโฟร์ซีซั่น, โรงแรมเลอเมอริเดียน, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล, โรงแรมเพนินซูลา, โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์, โรงแรมแซงกรีล่า, โรงแรมเซอราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

1.2 เชิงปริมาณ

พนักงานประจำของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับรางวัล The World's Best Hotel in Asia จากนิตยสาร "Travel and Leisure" ในปี ค.ศ. 2012 ทั้งหมด 11 โรงแรม

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 เชิงคุณภาพ

การศึกษาและรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรม โรงแรมละ 1 ท่าน รวม 11 ท่าน

2.2 เชิงปริมาณ

กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ กัลยา วาณิชย์บัญชา (2545) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{Z^2}{4e^2}$$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนมากที่สุดที่ยอมรับได้

Z = ความเชื่อมั่นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% คือ $Z = 1.96$

ค่าความคลาดเคลื่อน กำหนดให้คลาดเคลื่อนได้ 5% คือ $e = 0.05$

ซึ่งสามารถแทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 384.16$$

จากผลจากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เชิงคุณภาพ

ติดต่อกับผู้ประสานงานที่รู้จักกับผู้บริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรม เพื่อขอเวลาสัมภาษณ์และเข้าพบตามเวลานัด

2. เชิงปริมาณ

ติดต่อไปยังโรงแรมขอให้ผู้ช่วยวิจัยเข้าไปเก็บข้อมูล และให้ผู้ช่วยวิจัยเดินทางเข้าไปที่โรงแรม ณ สถานที่ และ วันเวลาที่นัดหมาย เพื่อเก็บแบบสอบถาม

เครื่องมือในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลัก จะมี 2 รูปแบบ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และการใช้แบบสอบถามสำหรับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **แบบสัมภาษณ์เชิงลึก** (In depth - Interview) โดยมีการจัดเตรียมแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 1 ชุด ซึ่งเป็นการกำหนดเฉพาะหัวข้อ และแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบเจาะลึกเพื่อให้ได้รับความคิดเห็น จากผู้ถูกสัมภาษณ์ อย่างละเอียด และลึกซึ้ง ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และลักษณะการบริหารงาน

- 1.) ประวัติความเป็นมาและภาพลักษณ์โรงแรม
- 2.) รูปแบบและแนวทางการบริหารงาน
- 3.) สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- 4.) ทิศทางการบริหารงานเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 2 การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

- 1.) โครงสร้าง และหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 2.) เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3.) การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4.) แผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5.) ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6.) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม
- 7.) ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

- 8.) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ต่อเนื่อง

2. แบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มาสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ

ส่วนที่ 3 กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ

ส่วนที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เน้นทั้งวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เพื่อให้เนื้อหาและข้อมูลของการวิจัยนี้เป็นที่น่าเชื่อถือและลดค่าความแปรปรวนให้มากที่สุด จึงมีกระบวนการดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้หลักความเป็นไตรวิถีการสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านข้อมูล ด้านผู้วิจัย และด้านทฤษฎี จากนั้นผู้วิจัยจะสรุปปัญหาด้วยตรรกะแบบอุปนัย (Induction) โดยมองภาพรวมรอบๆ ด้าน (Holistic Perspective) และเน้นเกี่ยวกับบริบท (Contextual) ซึ่งจะดำเนินการในเรื่องแบบสัมภาษณ์ต่อองค์กรตัวอย่าง โดยใช้คำถามในการวิจัย และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อคำถามที่เจาะลึกถึงแนวทาง ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องและความตรงตามเนื้อหา ฯลฯ เพื่อปรับปรุงก่อนนำไปใช้

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีการพัฒนาเครื่องมือตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1.) ศึกษาเนื้อหาทั้งทางด้านทฤษฎีและการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการวิจัยนี้ เพื่อที่จะหารูปแบบของคำถามที่เหมาะสม
- 2.) นำข้อมูลที่ได้จากไตรวิธี ทั้งการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตมาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
- 3.) สอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ และที่ปรึกษา
- 4.) วิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อคำถามแบบตรวจรายการ (Check List)
- 5.) สร้างแบบสอบถาม
- 6.) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานของโรงแรมจำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น รวมทั้งนำข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม
- 7.) ใช้แบบสอบถามจริง
- 8.) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา พร้อมกับขอข้อเสนอแนะ และได้นำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ ก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถาม จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วได้นำไปทดลอง (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง รวม 50 ชุด แล้วนำกลับมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และผู้วิจัยได้กำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสำหรับรายข้อจะต้องได้มากกว่า 0.75 ขึ้นไป และสำหรับแบบสอบถามทั้งชุดจะต้องได้มากกว่า 0.85 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และจากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านพบว่า ด้านที่ 1 ทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เท่ากับ 0.9545 ด้านที่ 2 นโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เท่ากับ 0.9483 ด้านที่ 3 กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เท่ากับ 0.9247 ด้านที่ 4 กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เท่ากับ 0.9517 และค่าความเชื่อมั่นทั้งชุดได้เท่ากับ 0.9837 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงในการนำไปเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แล้วจึงสร้างข้อสรุปเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Research) ด้วย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ภายหลังจากที่ผู้ศึกษาได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและบันทึกห้สตามคู่มือที่ได้กำหนดไว้เพื่อประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สำหรับแบบสอบถามที่มีโครงสร้างประกอบด้วยข้อคำถามสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จะนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

3. วิธีการแปลผลแบบสอบถาม

ส่วนนี้ได้ใช้คะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับชั้นโดยใช้สถิติพื้นฐาน คือการหาค่าพิสัย (ค่ามากที่สุด – ค่าน้อยสุด) และการใช้สูตรการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่ามากที่สุด} - \text{คะแนนที่มีค่าน้อยสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น สามารถกำหนดเกณฑ์เฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยในเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยจะศึกษาวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลด้านแนวทาง ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในด้านความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้ได้ตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรม ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจมากเป็นพิเศษในการศึกษาธุรกิจประเภทโรงแรม เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลักประเภทหนึ่งที่น่ารายได้เข้าสู่ประเทศอย่างมหาศาลในแต่ละปี และกิจการโรงแรมก็เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญกับแรงงานคนมาก เพราะเป็นธุรกิจที่ต้องใช้คนเป็นทั้งวัตถุดิบในการผลิต การบริการ เป็นทั้งอุปกรณ์ และเป็นเครื่องจักรในการส่งมอบ การบริหาร รวมถึงสามารถเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินการให้แก่องค์การได้อีกด้วย ดังนั้นหากโรงแรมขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการของทางโรงแรม ความประทับใจต่อบริการ ความนุ่มนวล เอาใจใส่ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น บุคลากรของโรงแรมจึงนับเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่จะช่วยตัดสินความสำเร็จของโรงแรม

โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ยังวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานโรงแรมทั้ง 11 แห่ง และนำเสนอตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมความเข้มแข็งของธุรกิจโรงแรมต่อไป

ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Research) ซึ่งประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตีความตามเนื้อหา (Content Analysis) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้ตรวจสอบแบบสอบถามให้ถูกต้องและสมบูรณ์เสียก่อน จึงนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

หลังจากที่ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้ง 2 ประเภท และนำมาสรุปผลการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในธุรกิจโรงแรม และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งเพื่อพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อกับเพื่อนตัววันและเวลาสัมภาษณ์ ปรากฏว่าผู้ให้ข้อมูลตอบรับการสัมภาษณ์และบรรยากาศในการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ข้อมูลในระดับที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ แต่ขอให้มีการปิดบังข้อมูลส่วนตัวอันได้แก่ ชื่อ-นามสกุล โดยอนุญาตให้แต่เพียงอ้างอิงถึงตำแหน่งงานเท่านั้นในการพิมพ์เผยแพร่ลงในงานวิจัย เนื่องจากเกรงว่าจะมีผลกระทบต่อหน้าที่การงานที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทำอยู่ในปัจจุบัน

โดยในส่วนของการเสนอผลการศึกษานำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทั้ง 11 โรงแรม มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ร่วมกันโดยไม่แยกผลของแต่ละโรงแรม และนำเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ว่าเป็นอย่างไรในแต่ละด้าน โดยเน้นการอธิบายแยกในส่วนของการศึกษา นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ ทั้ง 11 โรงแรม เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทิศทางในการดำเนินธุรกิจจะมุ่งเน้นที่จะให้มีความสุขกับลูกค้า พยายามเข้าใจความต้องการของลูกค้า และเน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด ดังเช่นตัวอย่างของโรงแรมแมนดารินโอเรียลตอน ที่มีหลักการว่า “ให้มีความสุขแก่ลูกค้า เราจะพยายามเข้าใจความต้องการของลูกค้า และตอบสนองอย่างรวดเร็ว แม่นยำและมีประสิทธิภาพ เราจะคิดสร้างสรรค์และปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีตรงตามความต้องการของลูกค้า ไม่เพียงเท่านั้นเรายังต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่ลูกค้าปรารถนา และทำให้ความปรารถนานั้นเป็นจริงก่อนที่ลูกค้าจะเอ่ยปาก เพื่อให้ลูกค้าประหลาดใจและพึงพอใจมากยิ่งขึ้น”

โรงแรมต่างๆ จะมีการเตรียมพร้อม และมีการวางแผนเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเริ่มวางแผนตั้งแต่การปรับปรุงภูมิทัศน์ของโรงแรมทั้งบริเวณโรงแรม และห้องพักที่จะเพิ่มเติมในเรื่องของวัฒนธรรมของชาติอาเซียนต่างๆ ลงไป ดังตัวอย่างจากโรงแรมโฟร์ซีซั่น ที่จะมีป้ายโฆษณา ประชาสัมพันธ์เป็นภาษาต่างๆ เช่น ภาษาพม่า ภาษาลาว อีกทั้งยังเตรียมหารูปภาพการแต่งกายของประเทศต่างๆ มาตกแต่งบริเวณล็อบบี้ของโรงแรม โดยมีหลักการว่า “โรงแรมโฟร์ซีซั่นได้สร้างสรรค์สิ่งก่อสร้างที่ดูมีคุณค่า โดยมีการตกแต่งที่สวยงามและใช้วัสดุอย่างดีเยี่ยม และมีการรับรองดูแลจากบุคลากรที่เต็มไปด้วยจรรยาบรรณแห่งการบริการ ซึ่งการทำเช่นนี้ของเครือโฟร์ซีซั่นได้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด และรักษาระดับการให้บริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก โดยมาตรฐานของโรงแรมเราไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การตกแต่ง การบริการการต้อนรับ การสร้างความประทับใจ ล้วนเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่ว

โลก” หรืออย่างโรงแรมแชงกรีล่าที่มีการลงทุนปรับปรุงห้องพักให้มีการตกแต่งตามเอกลักษณ์ของชาติต่างๆ ในอาเซียน เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมองค์กร ของโรงแรมเหล่านี้ จะมีทิศทางคล้ายๆ กัน โดยส่งเสริมให้บรรยากาศของการทำงานเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดการพัฒนา โดยโรงแรมที่มีการเริ่มต้นวางระบบของการทำให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้แก่ โรงแรมเลอเมอร์เดียน, โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล, โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ, โรงแรมเพนินซูล่า และโรงแรมสุโขทัย ดังคำกล่าวที่ว่า “โรงแรมของเราจะสร้างบรรยากาศกระตือรือร้น สร้างสภาพแวดล้อมให้เปี่ยมด้วยความเอาใจใส่ มีสิ่งชักจูงใจและตอบแทนผลงานที่ดียิ่งเสมอ สร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนทำให้องค์กรกลายเป็นแหล่งความรู้ที่หาไม่ได้จากหนังสือเล่มใดๆ”

โรงแรมแชงกรีล่า และโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอลได้มีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (Competency) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ตรงตามเป้าหมายที่โรงแรมต้องการ โดยนำมาเป็นเครื่องมือช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ขั้นตอนปฏิบัติ มีเกณฑ์มาตรฐานการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยจะเป็นเพิ่มประสิทธิภาพในการจำแนกและคัดสรรบุคลากรที่ดีและเหมาะสม อีกทั้งผู้บริหารยังนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรด้วย โดยโรงแรมแชงกรีล่าได้กล่าวไว้ว่า “โรงแรมของเราจะนำเอา Functional Competency หรือคุณลักษณะที่พนักงานควรจะมีในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ มาวางเป็นพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรของเรา โดยแยกย่อยออกเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานทั่วไป (Common Functional Competency) กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเฉพาะ (Specific Functional Competency)”

เป็นที่ทราบกันดีว่าแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมส่วนหนึ่ง ได้ถูกกำหนดมาจากปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อสอบถามถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบกับทิศทางการดำเนินงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกโรงแรมประสบกับปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรมากกว่าภายในองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของโรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ตัน แอนด์ทาวเวอร์ที่ว่า “โรงแรมเราในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาเจออุปสรรคมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเมืองที่ไม่เสถียรภาพ เศรษฐกิจของโลกก็แย่ลง ลูกค้ายกเลิกกันมากขึ้น ทางเราก็พยายามจะดึงลูกค้าเดิมๆ ให้กลับมาใช้บริการเราทุกครั้งที่มาท่องเที่ยว การแข่งขันสูงจริงๆ โรงแรมเล็กๆ เก๋ๆ ทันสมัยแบบ Hip Hotel กำลังได้รับความนิยม” หรือโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอลที่กล่าวไว้ว่า “โรงแรมเราจะเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ ในความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ และในคำติชมร่วมกัน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองให้ทันทั้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยเฉพาะภายนอกองค์กรที่กระทบอย่างต่อเนื่องและรุนแรง พอทำเท่าที่ท่องเที่ยวจะเริ่มบูมหรือได้รับความนิยม ก็มาเกิดภาวะการเมืองในประเทศของเราอีก การจะลงทุนทำอะไรเพิ่มเติมก็ทำให้ผู้บริหารของเราต้องมาประชุมวางทิศทางเพื่อเตรียมรับมือ”

ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะมีทั้งปัจจัยที่ส่งผลบวกให้กับองค์กรที่เราเรียกว่าปัจจัยสนับสนุน และปัจจัยที่ส่งผลลบกับองค์กร ที่เราเรียกว่า ปัจจัยอุปสรรค ดังนี้

1) ปัจจัยสนับสนุน ซึ่งโดยมากมาจากปัจจัยภายในองค์กรมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น

- ผู้นำองค์กร โรงแรมมีลักษณะการบริหารงานของระบบโรงแรมเครือข่าย (Chain Hotels) ที่จ้างผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารจัดการ เช่น โรงแรมเครือบันยันทรี, โรงแรมเครือโพธิ์ชัน, โรงแรมเครือเมอริเดียน, โรงแรมเครือมารriott, โรงแรมเครือแมนดาริน, โรงแรมเครือเพนินซูล่า, โรงแรมเครือเชอราตัน เป็นต้น

- วัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานโรงแรมในเครือที่มีทั่วโลกมีความคล้ายคลึงกันทั้งแนวคิด ทักษะคติในด้านการบริการ การแข่งขันที่มาจากการทำงานเป็นทีม ดังคำกล่าวที่ว่า “พนักงานของเราจะต้องทำงานเป็นทีม และทำงานแทนกันได้เกือบจะทุกตำแหน่ง เพราะลูกค้าไม่มีวันเข้าใจเราว่าพนักงานลาป่วย หรือลาจิก ลูกค้าคาดหวังกับเราว่า เมื่อไหร่ที่ต้องการความช่วยเหลือต้องมีพนักงานดูแลอยู่เสมอ นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารพยายามจะสื่อสารให้พนักงานของเราเข้าใจถึงแนวทางขององค์กร”

- วัฒนธรรมในแต่ละประเทศของภูมิภาคอาเซียนมีเสน่ห์และดึงดูดใจนักท่องเที่ยวให้เข้ามาสัมผัสและรับเอาบรรยากาศ ดังนั้นเมื่อโรงแรมมีการปรับตัวในเรื่องของการผสมผสานเอาวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมของทุกประเทศในอาเซียนมาปรับใช้กับโรงแรม ก็จะทำให้โรงแรมเป็นที่น่าสนใจมากขึ้น

- งบประมาณ มีการทุ่มในเรื่องของงบประมาณจากบริษัทในเครือ ซึ่งทำให้การวางทิศทางในการบริหารงานและขยายงานนั้นทำได้ง่าย และชัดเจน

- เทคโนโลยีที่ทำให้โลกเราแคบลง เปิดกว้างในการสื่อสารถึงลูกค้ามากขึ้นอย่างทิศทางของโรงแรมสุโขทัย กล่าวว่า “พนักงานของเราจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะสิ่งใหม่ๆ อย่างเทคโนโลยีทางการติดต่อสื่อสาร พนักงานของเราต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ยิ่งลูกค้าในสมัยนี้มีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นกว่าเดิม พนักงานเราจะช้ากว่าลูกค้าไม่ได้”

- วิสัยทัศน์ของผู้นำโรงแรม ดังที่แสดงในคำกล่าวที่ว่า “โรงแรมเห็นถึงความเชื่อของสิ่งที่มีความหมายมากที่สุดในเรื่องที่เราจะดูแลกันและกันทั้งลูกค้าของโรงแรม คู่ค้าทางธุรกิจ และคู่แข่ง โดยเราจะร่วมกันหาข้อตกลงที่ดีที่สุดสำหรับทุกๆ ฝ่ายที่จะเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด”

2) ปัจจัยอุปสรรค โรงแรมต่างๆ มักจะกล่าวว่าปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรมนั้นมักมาจากปัจจัยภายนอกซึ่งโรงแรมต้องพยายามปรับตัวให้ได้มากที่สุด เช่น

- การเข้า-ออก (Turn Over) ของพนักงานอาจไม่สมดุล เนื่องจากในปัจจุบันพนักงานใหม่ๆ ที่เข้ามาทำงานจะไม่มีควมอดทนและมุ่งมั่นเท่ากับพนักงานที่อยู่กับโรงแรมมานานทางโรงแรมจึงต้องมีการปรับตารางเวลาของพนักงานให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ และยังสามารถทำงานข้ามฝ่ายข้ามแผนกได้ในกรณีฉุกเฉิน และด้วยเวลาทำงานไม่ตรงกัน เนื่องจากงานโรงแรมต้องทำงานบริการ 24 ชั่วโมง จึงต้องมีการออกแบบระบบเวลาในการอบรม โดยไม่เสียงานของโรงแรมที่ทำอยู่ปกติ

- สถานะการแข่งขันที่รุนแรงทำให้มีโรงแรมใหม่ๆ ที่มีการตกแต่งที่ทันสมัย เก๋ๆ และขนาดใหญ่่มาก เปิดเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มหนุ่มสาวสมัยใหม่
- การเมืองที่ผันผวน ทำให้ให้ลูกค้าไม่กล้าเดินทางมาท่องเที่ยว เมื่อลูกค้าน้อยลง รายรับน้อยลง พนักงานก็ได้รับค่าตอบแทน (Tip) น้อยลง
- เศรษฐกิจของโลกที่ชะลอตัวลงในทุกภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นแถบอเมริกา ยุโรป หรือแม้กระทั่งในเอเชียเองก็ประสบปัญหาเช่นกัน ทำให้นักท่องเที่ยวมีปริมาณลดลง ใช้จ่ายอย่างประหยัดมากขึ้น ทุกโรงแรมจึงต้องมีการทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ ทั้งส่วนห้องพัก ห้องอาหาร ฯลฯ อีกทั้งพนักงานที่ทำงานก็จะได้รับการแจ้งเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับโรงแรม เพื่อเตรียมพร้อมกับการพบเจอกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีหลายโรงแรมได้นำผลกระทบนี้มาเป็นโอกาสในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยถือโอกาสในช่วงที่โรงแรมไม่มีลูกค้า จัดตารางฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านต่างๆ อาทิ การบริการแบบมีอาชีพ เทคนิคการจดจำลูกค้า การสร้างความประทับใจ ภาษาอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน ให้กับพนักงานโดยไม่ต้องทับซ้อนกับเวลาที่มีลูกค้าเข้าพักจำนวนมาก

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติได้ดังนี้

1. โรงแรมจะมีการเตรียมพร้อม และมีแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องของการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ภูมิทัศน์ การตกแต่ง รวมไปถึงการเตรียมพร้อมบุคลากรของโรงแรม
2. โรงแรมจะให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร และเชื่อว่าบุคลากรที่ดีมีคุณภาพจะนำพาโรงแรมไปสู่การประสบความสำเร็จได้
3. โรงแรมมีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความสามารถต่างๆ เฉพาะบุคคลที่แต่ละคนได้สั่งสมมาทั้งจากประสบการณ์ และการเรียน
4. โรงแรมส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตามความสนใจ โดยโรงแรมจะมีทิศทาง และกรอบของการพัฒนาไว้ให้อย่างกว้างๆ
5. โรงแรมตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงแรม และมีการกระจายสื่อสารข้อมูลให้เข้าใจตรงกันภายใน ว่าโรงแรมมีทิศทาง และกระบวนการจัดการอย่างไรกับผลกระทบเหล่านั้น
6. โรงแรมเริ่มมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์
7. ผู้นำองค์กรของโรงแรมเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารองค์กร บริหารคน เข้าใจถึงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงแรมเป็นอย่างดี

การศึกษานโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติทั้ง 11 แห่งนั้น มีการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้น เป็นรายปี และในระยะยาว แต่จะเน้นมากเป็นพิเศษสำหรับระยะสั้นรายปีอันเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และธุรกิจโรงแรมก็มีการแข่งขันสูง ทำให้โรงแรมต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมาก จึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดและแข่งขันได้ในตลาด โรงแรมเหล่านี้จะมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ยั่งยืน มุ่งวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมองถึงความต้องการของพนักงานด้วย ไม่ใช่มองเพียงแค่ด้านองค์กรเพียงอย่างเดียว โรงแรมได้วางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมาล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปี เพราะโรงแรมตระหนักว่าในการจะพัฒนาบุคลากรของโรงแรมให้รองรับกับการเปิดประตูสู่ประชาคมอาเซียนนั้นไม่ใช่การจะทำได้ภายในระยะเวลานั้นๆ ไม่กี่เดือน แต่ต้องใช้เวลาวางแผนยาวนานเกินกว่า 1 ปี สำหรับการเตรียมการ ดังคำกล่าวของโรงแรมแมนดาริน โอเรียลental ที่เกี่ยวกับนโยบายการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนว่า “เราจะเป็นผู้นำธุรกิจโรงแรมที่ไม่หยุดนิ่ง เราจะปรับปรุงสถานที่และบริการให้ดีขึ้นเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เราจะเลือกสรรแต่ผู้ผลิตที่สามารถให้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้คุณภาพสูงสุดอย่างคุ้มค่าที่สุดเท่านั้น อีกทั้งจะดำเนินงานอยู่ในกรอบแห่งจรรยาบรรณ ความถูกต้องและความซื่อสัตย์สุจริตทั้งในกิจการภายในและภายนอกและจะยึดมั่นเช่นนี้ตลอดไป”

โรงแรมต่างๆ จะเน้นให้บุคลากรทุกคนของโรงแรมต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสที่ทุกคนทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการ ถึงแม่บ้านก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยเลือกตามความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ และความต้องการของตัวพนักงานเอง เช่น โรงแรมบันยันทรีได้กล่าวว่า “นโยบายการพัฒนาบุคลากรและการจัดหลักสูตร เราจะมองถึงความต้องการของพนักงานเป็นหลัก และเน้นให้พนักงานทุกระดับต้องรับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร โดยการฝึกอบรมพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เลือกหลักสูตร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นกรอบที่วางไว้อย่างคงมีทิศทางและแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่นใน 1-2 ปีที่ผ่านมา โรงแรมเน้นการเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปิด AEC จึงมีการวางนโยบายด้านการพัฒนาและฝึกอบรมคนของเราให้มีความรู้และทักษะด้านภาษา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีของแต่ละประเทศในอาเซียน” เช่นเดียวกับโรงแรมโพธิ์শิชั่นและ โรงแรมเลอเมอริเดียนที่เน้นให้พนักงานรับผิดชอบตนเองในการเข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมจัดสรรไว้ให้ เพราะโรงแรมเชื่อว่า การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนโยบายที่ว่า “ทรัพย์สินที่มีคุณค่าที่สุดสำหรับการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้นคือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เราเชื่อว่าแต่ละคนมีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะทำทุกอย่างด้วยความมุ่งมั่น เราจะทำให้ความสำคัญและเคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย”

ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างของโรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอลในเรื่องของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวว่า “สำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โรงแรมของเราจะให้ฝ่ายฝึกอบรม (Training) เป็นผู้รับผิดชอบหลักในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีฝ่ายบุคคลและฝ่ายศูนย์พัฒนาทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงแรม และลูกค้าเกิดความประทับใจและพึงพอใจอย่างสูงสุด มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม โดยเปิดโอกาสให้หลายๆฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด โดยผู้จัดการใหญ่ (General Manager) ตัวแทนหรือหัวหน้าแต่ละแผนก และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะร่วมกำหนดนโยบายและประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ โดยนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรตลอดเวลา คนเป็นสมบัติอันมีค่า แต่ละปีโรงแรมลงทุนกว่า 7 ล้าน เพื่อฝึกฝนทักษะพนักงานสร้างบริการติดอันดับโลก ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่งของโอเรียนเต็ล โดยใช้หลักสูตร Multi-Skilling Programme รวมทั้งหลักสูตร The Oriental Hotel Apprenticeship Programme (OHAP) เพื่อคัดเลือกพนักงานและเริ่มฝึกฝนตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน มีการฝึกอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับล่างจนถึงฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอตลอดปี ไม่มีพนักงานคนใดไม่ได้รับการฝึกอบรม”

ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดและนโยบายของโรงแรมอื่นๆ อีก 10 แห่ง ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีรายละเอียดปลีกย่อยในนโยบายที่แตกต่างกันออกไปบ้าง อาทิ

1. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมเพนนินซูล่า ที่กำหนดขึ้นมาหลายๆ หลักสูตรสามารถลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานฝ่ายกับผู้บริหารฝ่ายนั้นๆ ได้ เนื่องจากการกำหนดหลักสูตรต่างๆ ส่วนหนึ่งมาจากความต้องการของฝ่ายต่างๆ ที่จะพัฒนาทีมงานของฝ่าย (แผนก) ของตนให้มีความแข็งแกร่งเมื่อเทียบกับฝ่ายอื่นในโรงแรม
2. การกำหนดนโยบายของโรงแรมแวงกรีล่า มีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจในช่วงปีนั้นๆ สภาพสังคมสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเมืองในประเทศ ภาพการณ์ว่างงานของประชากร เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อโรงแรมทั้งทางด้านการสรรหา การคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การหาลูกค้า ฯลฯ
3. การพัฒนาบุคลากรของโรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท และโรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ เน้นให้บุคลากรได้รับในสิ่งที่ตนเองต้องการด้วย ไม่ใช่เพียงแค่องค์กรต้องการให้เค้าเป็น แต่ต้องเป็นสิ่งที่เค้าต้องการ เมื่อสองส่วนมาประกบกันจะทำให้พนักงานคนนั้นเรียนรู้ได้รวดเร็ว และเต็มทีในสิ่งที่จะพัฒนา
4. โรงแรมสุขโขทัยมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยั่งยืน
5. อายุทำงานของพนักงานโรงแรมแมนดารินโอเรียลทอล โดยเฉลี่ย 15 ปี มีมากถึงหนึ่งในสามของทั้งหมด โดยมีอัตราคนเข้าคนออกต่ำเพียง 2% และคนทำงาน 10 ปีขึ้นไปจะได้เงินบำเหน็จ ซึ่งบริษัทได้สำรองไว้จ่ายผลประโยชน์เงินบำเหน็จพนักงานดังกล่าวเมื่อพนักงานครบเกษียณอายุหรือออกจากงาน

6. โรงแรมโฟร์ซีซั่นมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และเตรียมตัวรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมโฟร์ซีซั่น ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา โดยบทบาทของฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา มีการแสดงอย่างชัดเจนในการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กร และวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ในภาพรวมของทั้งองค์กรโดยมีการสอบถามข้อมูลกับหัวหน้าแผนกต่างๆ ถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม

นอกจากนี้โรงแรมโฟร์ซีซั่นยังมีนโยบายระยะยาวสำหรับการพัฒนาพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหาร เช่น การส่งไปอบรมยังสาขาต่างประเทศเป็นเวลาหลายเดือน การส่งไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสาขาเฉพาะทาง เพราะสิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาในการสร้างบุคลากรค่อนข้างนาน จึงต้องวางแผนให้ดี เพื่อไม่ให้เกิดภาวะการขาดแคลนพนักงานในช่วงเวลาที่เป็นช่วงฤดูท่องเที่ยว (High Season)

7. พนักงานของโรงแรมรอยัลออกคิดเซอร่าตันแอนด์ทาวเวอร์ จะมีสิทธิเลือกโปรแกรมเข้ารับการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของตนเอง โดยฝ่ายบุคคลจะติดประกาศ และแจ้งให้พนักงานเข้ามาลงชื่อเลือกคอร์สที่อยากจะอบรม เช่น การอบรมภาษาในอาเซียน การสร้างเว็บไซต์ ฯลฯ ซึ่งการนำสิ่งที่พนักงานอยากจะรู้มาจัดตารางการอบรม ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการจะเรียน

8. การที่โรงแรมสุโขทัยมีนโยบายให้แต่ละฝ่ายจะมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น หรือฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างความสามัคคี และลดความขัดแย้ง ทำให้การทำงานของพนักงานโรงแรมดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติได้ดังนี้

1. โรงแรมมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

2. โรงแรมจะมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว โดยมองไปถึงความอยู่รอดของพนักงานในระยะยาวด้วย ไม่ได้มองเพียงแค่ลูกค้าเป็นจุดสำคัญ

3. นโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ มีความยืดหยุ่นสูง ปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. โรงแรมตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความต้องการของบุคลากร จึงมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานได้เลือกสรร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานรับผิดชอบในการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมจัดขึ้น

5. โรงแรมเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับของโรงแรมได้มีส่วนในการเข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหลักการว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น

6. โรงแรมมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีความยั่งยืน อีกทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

การศึกษากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ทั้ง 11 แห่ง จะมีกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรที่คล้ายกัน กล่าวคือ จะต้องมีการหาความจำเป็น/ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนจากปัจจัยภายในองค์กร และวิเคราะห์โอกาสกับอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก จากนั้นก็วางแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงแรม ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งขอยกตัวอย่างกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันเช่นโรงแรมแมนดาริน โอเรียลental, โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมเพนินซูลา, โรงแรมเชอราตัน แกรนด์ โรงแรมเลอเมอริเดียน ดังนี้ โรงแรมต่างๆ จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากเนื่องจากองค์กรเห็นว่าพนักงานที่มีศักยภาพจะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้ ดังนั้นโรงแรมจึงมีความเชื่อว่าการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพยิ่งขึ้นจะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลมากขึ้น โดยแผนกทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โดยวิธีการหาความจำเป็นเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม มี 2 วิธี คือ

1) การหาความจำเป็นจากความต้องการภายในองค์กร โดยการสำรวจความต้องการจากพนักงาน (Employee Survey) ทั้งจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการสอบถามหัวหน้าแผนก และจากการพิจารณาความต้องการขององค์กร เช่น การเตรียมพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น พนักงานต้องมีความสามารถทางด้านภาษา เรียนรู้ถึงวัฒนธรรม การปรับตัว การเข้าถึงลูกค้าในแต่ละชาติ

2) การหาความจำเป็นจากความต้องการภายนอกองค์กร โดยการสำรวจความต้องการจากลูกค้า (Guest Survey) และการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เช่น สภาพความรุนแรงทางเศรษฐกิจ สภาพการท่องเที่ยวของประเทศและภูมิภาค ปัญหาการเมืองภายในประเทศ และประเด็นปัญหาสำคัญอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ซึ่งจะเป็นการวางแผนและออกแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์โครงการ ระยะเวลาในการพัฒนา และความเร่งด่วน ซึ่งโดยส่วนใหญ่โรงแรมได้วางแผนมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว โดยวางแผนและเลือกกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาสั้น เพราะต้องการพัฒนาพนักงานอย่างรวดเร็ว และกระจายให้พนักงานคนอื่นๆ ได้มีโอกาสพัฒนาได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้ทันกับการจะเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015 หลังจากทีวางแผนและออกแบบแล้ว ฝ่ายฝึกอบรมและแผนกทรัพยากร

มนุษย์ส่งแผนเสนอผู้จัดการใหญ่เพื่อพิจารณา เมื่อแผนผ่านการอนุมัติจึงเริ่มดำเนินโครงการตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

หลังจากที่แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับอนุมัติจากผู้จัดการใหญ่แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะแบ่งกันออกแบบกิจกรรม ถ้าเป็นกิจกรรมสำหรับพนักงานทุกคนในโรงแรม แผนกทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับผิดชอบออกแบบและดำเนินการทั้งหมด เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ด้านภาษาของสมาชิกในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ทุกคน แต่ถ้ามีการพัฒนาเฉพาะแผนกแล้วนั้น แต่ละแผนกจะเป็นผู้รับผิดชอบออกแบบและดำเนินการเอง โดยมีฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะแยกประเมินแต่ละกิจกรรม นั่นคือฝ่ายใด แผนกใดรับผิดชอบออกแบบและดำเนินกิจกรรมใด จะต้องเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาส่งให้แผนกทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยจะมีการประเมินทั้งระดับปฏิกิริยา (Reaction) ใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งผลตอบกลับ (Feedback) และประเมินผลลัพธ์ (Result)

จากคำกล่าวที่ว่า “โรงแรมของเรา (โพรซีชั่น) เลือกที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจบริการ โดยการนำเสนอประสบการณ์ที่พิเศษสุดให้กับลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นองค์กรที่มีการบริหารงานอย่างมืออาชีพสำหรับโรงแรม รีสอร์ทและที่พักอาศัย ณ ที่ที่เรามีเครือข่ายนั้นอยู่ และในฐานะผู้นำแห่งวงการเราให้คำมั่นที่จะสร้างคนที่มีคุณภาพที่สุดด้วยการฝึกอบรมรวมทั้งวางแผนพัฒนาอนาคตได้อย่างได้ผล ทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว และด้วยการสนับสนุนให้แต่ละคนเป็นตัวของตัวเอง และมีความคิดริเริ่มอย่างเต็มที่” ทำให้มองเห็นว่าโรงแรมโพรซีชั่นเห็นคุณค่าของคนในองค์กร เชื่อมมั่นในกระบวนการในการทำงานเป็นทีม เน้นความตั้งใจของพนักงานซึ่งจะสะท้อนมาสู่คำตอบในเรื่องของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์หาความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จาก 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองได้ทั้ง 2 ส่วน คือส่วนของความต้องการของพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม และส่วนที่ลูกค้าที่มีความคาดหวังกับการบริการของพนักงานโรงแรม โดยนโยบายหลักตอนนี้ของโรงแรมก็คือ การเตรียมพร้อมพนักงานของโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนและการออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวทางการออกแบบโครงการจะต้องสอดคล้องกับความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ในขั้นตอนที่ 1 โดยการออกแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ ทักษะเพิ่มเติมในสิ่งใหม่ๆ เช่น ด้านภาษา วัฒนธรรม ความชื่นชอบและรสนิยมของลูกค้าแต่ละชาติ ฯลฯ หรือสิ่งที่จะอาจจะละลายได้ทั้งๆ ที่เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมาแล้วจะทำให้ความเสียหายมาก เช่น การป้องกันอัคคีภัย ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 3 เสนอแผนและโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปที่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาอนุมัติหลังจากผ่านการอนุมัติแล้วผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา จะนำโครงการดังกล่าวมา

พูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้าโครงการ ซึ่งอาจจะไม่ใช่ระดับหัวหน้าแผนกก็ได้ ถึงทิศทาง แนวโน้ม กิจกรรมหลักๆ รวมถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่จะทำให้สิ่งที่ดีที่สุดที่จะจัดโครงการให้ผ่านพ้นไปได้ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยจะเป็นการรับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กับหัวหน้าโครงการ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนา ซึ่งจะประเมินผลแต่ละโครงการว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยมีทั้งการใช้แบบสอบถามเพื่อดูความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา การสังเกตโดยหัวหน้าแผนก และการสังเกตจากฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา ถึงความเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการพัฒนาต่อการนำไปปรับใช้ได้กับงาน จากนั้นฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา จะนำผลการประเมินนั้นมาวิเคราะห์ในภาพรวมของทั้งโครงการเพื่อนำเสนอผู้บริหารถึงความสำเร็จของโครงการ

จากคำกล่าวที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหลายๆ โรงแรม เช่น

“ผู้บริหารเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน จึงทำให้สิ่งที่พนักงานขอขึ้นมามีค่าสำหรับจะอบรมมักจะได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้จัดได้ โดยสนับสนุนในเรื่องงบประมาณอย่างเต็มที่”

“การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้พนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม”

“การพัฒนาพนักงานของเราจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางที่องค์กรกำลังจะก้าวไป ซึ่งในระยะใกล้ก็คือ การเตรียมพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

“โรงแรมจะสอบถามข้อมูล ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองก่อนจะวางหลักสูตรเพื่ออบรมและพัฒนา เพราะคิดว่าพนักงานทุกคนควรจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางทิศทางและอนาคตของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่ออนาคตของโรงแรมเช่นกัน”

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1) ระบุหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การสำรวจความต้องการพนักงานและองค์กร หาจุดแข็งจุดอ่อน และวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สำรวจความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขันในภูมิภาค การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น

2) วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3) ดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนที่วางไว้

4) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีการประเมินทั้งระดับปฏิกิริยา (Reaction) ใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งผลตอบกลับ (Feedback) และประเมินผลลัพธ์ (Result)

2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ บุคลากรของโรงแรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และเลือกหลักสูตรเพื่อจะพัฒนาตนเอง

3. โรงแรมตระหนักถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน

4. โรงแรมใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความขัดแย้ง เสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานและองค์กร

การศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกโรงแรมจะมีการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งแต่ละส่วนก็จะมีผลคล้อยถึงกันแต่ละโรงแรม โดยโรงแรมจะมีหลักการในการวิเคราะห์ความต้องการเป็น 3 ระดับ

- การวิเคราะห์ระดับบุคคล คือ การสอบถามถึงความต้องการของพนักงานจาก Training Need Assessment

- การวิเคราะห์ระดับหน้าที่ คือ การวิเคราะห์จากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและความต้องการในอนาคต

- การวิเคราะห์ระดับองค์กร คือ การวิเคราะห์ความต้องการจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม

หลักสูตรของทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ จะแบ่งเป็น 2 หมวดใหญ่ๆ ได้แก่ หลักสูตรรวมที่พนักงานทุกคนต้องเรียน เช่น หลักสูตรปฐมนิเทศ หลักสูตรทางด้านภาษา หลักสูตรความปลอดภัยในที่ทำงาน กับหลักสูตรที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เฉพาะกิจในแต่ละช่วงเวลา เช่น การสอนการตรวจวัดอุณหภูมิสำหรับผู้ที่มาใช้บริการของโรงแรม เพื่อความปลอดภัยของทุกคนในช่วงที่มีการก่อการร้ายในภาคใต้ หรือการประท้วงในเมืองหลวงอย่างกรุงเทพมหานคร

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของแต่ละโรงแรมมีความใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปเนื้อหาออกมาตามกิจกรรมต่อไปนี้

1. กิจกรรมการฝึกอบรม

โรงแรมถือว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากธุรกิจประเภทบริการมีความจำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อบุคลากรมากกว่าธุรกิจประเภทอื่น เพราะลักษณะของธุรกิจบริการเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับคน โดยเฉพาะซึ่งลักษณะเนื้อหาการฝึกอบรมจะครอบคลุมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน และเรื่องส่วนตัว เพราะผู้บริหารโรงแรมเชื่อว่าหากพนักงานมีวิถีการดำเนินชีวิตส่วนตัวที่มีคุณภาพ มีความสุข ก็จะส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพ และทำงานอย่างมีความสุขด้วยเช่นกัน

การวางแผนการฝึกอบรมส่วนมากจะวางแผนเป็นราย 1-2 ปี เพราะเชื่อว่าการฝึกอบรมพนักงานจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ทันตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังนั้นการวางแผนการฝึกอบรมจึงมุ่งเน้นให้พนักงานสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยการเตรียมพร้อมพนักงานของโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น

โรงแรมส่วนใหญ่วางแผนมาล่วงหน้า 1-2 ปีแล้ว โดยงบประมาณการฝึกอบรม โรงแรมจะใช้วิธีการให้น้ำหนัก (Weight) ซึ่งเป็นสัดส่วนจากงบประมาณทั้งหมดของโรงแรม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้พิจารณาความจำเป็นเพื่อจัดสรรงบประมาณของแต่ละปี และเนื่องจากผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อหน่ายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการเสียเวลา อีกทั้งการฝึกอบรมยังจะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การฝึกอบรมมีความเชื่อมโยงโดยตรง กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Assessment) เพราะถือว่าการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยทางโรงแรมมีการกำหนดเกณฑ์ให้พนักงานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยเดือนละ 3 ชั่วโมง และการฝึกอบรมสามารถใช้เป็นปัจจัยประกอบการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ได้ เพราะโรงแรมถือว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

กิจกรรมการฝึกอบรม สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็น คือ กระบวนการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม และวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม

1.1 กระบวนการฝึกอบรม

โรงแรมให้ความสำคัญกับกิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมของโรงแรมจึงมีการดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 ฝ่ายฝึกอบรมประสานงานกับพนักงานและหัวหน้าแผนกต่างๆ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากความต้องการ

1.1.2 ออกแบบหลักสูตร โดยเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมวิธีใดวิธีหนึ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ลักษณะของเนื้อหาวิชาที่จะสอน ความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงความถนัดของวิทยากรที่จะใช้วิธีเหล่านั้น ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมจะมีการประชุมภายในแผนกเพื่อระดมสมอง (Brainstorming) และออกแบบหลักสูตรว่าจะให้ออกมาในทิศทางใด และมีรายละเอียดอะไรบ้าง โดยการออกแบบแต่ละหลักสูตรจะต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์, กลุ่มเป้าหมาย, ระยะเวลา, งบประมาณ, วิธีการสอน, ผู้สอน, สถานที่ และประโยชน์ที่จะได้รับ

1.1.3 การดำเนินการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรมมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมตั้งแต่การเริ่มฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม จนกระทั่งจบการฝึกอบรม ซึ่งปัจจัยสำคัญของการจัดการฝึกอบรมที่ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องคำนึงถึงในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ ด้านเวลาในการฝึกอบรม เพราะงานโรงแรมเป็นงาน 24 ชั่วโมง และในบางช่วงที่มีลูกค้าเข้าใช้บริการมาก (High Season) จะไม่สามารถฝึกอบรมบุคลากรได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ฝ่ายฝึกอบรมจึงต้องพยายามจัดการฝึกอบรมให้อยู่ในช่วงที่ลูกค้าเข้าพักน้อย (Low Season) เพื่อรองรับการต้อนรับลูกค้าในช่วงเทศกาล นอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกอีกหลายๆ ด้าน คือ การติดต่อประสานงานกับวิทยากร, การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นๆ เพื่อแจ้งหัวข้อการฝึกอบรม หรือแจ้งผ่านทางเทคโนโลยีต่างๆ ทั้ง email, facebook, line หรือการประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ของบริษัท

1.1.4 การประเมินผลการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการฝึกอบรม

1.2 หลักสูตรการฝึกอบรม

สำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น โรงแรมจะมีหลักสูตรในการฝึกอบรมที่จำเป็น คือ

1.2.1 หลักสูตรภาษาอังกฤษ เนื่องจากประชาชนพลเมืองใน 10 ประเทศอาเซียน ต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการติดต่อ ทำให้พนักงานทุกคนทุกระดับ ทุกตำแหน่งจะต้องสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น

1.2.2 หลักสูตรภาษาที่สาม เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่เฉพาะนักธุรกิจและคนทำมาค้าขายระหว่างประเทศเท่านั้น แต่ทุกคนล้วนเป็นพลเมืองของอาเซียน ต้องมีการเดินทางไปมาหาสู่กัน การเดินทางท่องเที่ยวก็ง่ายขึ้น ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการก็จะมาจากหลากหลายชนชาติ โรงแรมจึงจัดอบรมภาษาที่สามให้กับพนักงาน เช่น ภาษาพม่า ภาษาลาว ภาษาขแมร์ ภาษาเวียดนาม ภาษามาเลย์ ภาษาฟิลิปปินโน ภาษาฮินดี หรือภาษาทมิฬ นอกจากนั้นยังมีภาษาของประเทศนอกภูมิภาคอาเซียนที่เป็นประเทศคู่เจรจาสำคัญ เช่น จีน ญี่ปุ่น รัสเซีย เกาหลีใต้ ซึ่งหมายความว่าพนักงานก็ควรที่จะได้เรียนรู้ภาษาอื่นๆ เพิ่มขึ้นตามความสนใจ

1.2.3 หลักสูตรด้านวัฒนธรรมประจำท้องถิ่นของแต่ละประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การทักทาย มารยาทบนโต๊ะอาหาร อาหารประจำชาติ ฯลฯ เพื่อให้พนักงานสามารถดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการ และเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง พนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้วัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละประเทศในอาเซียน เพื่อให้ถูกต้องตามหลักของแต่ละประเทศ อีกทั้งจะสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เช่น การทักทายของชาวบรูไน จะจับมือกันเบาๆ และสตรีจะไม่ยื่นมือให้บุรุษจับ หรือไม่ชี้นิ้วไปที่คนหรือสิ่งของ เพราะถือเป็นการไม่สุภาพ

นอกจากนี้ โรงแรมก็จะมีฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรถาวร กล่าวคือ หลักสูตรที่โรงแรมมีกำหนดไว้เป็นประจำอยู่แล้ว เช่น

- หลักสูตรปฐมนิเทศ และการทบทวนปฐมนิเทศ เห็นการจัดเพื่อแนะนำพนักงานใหม่ให้ได้เรียนรู้ถึงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แนวทางในการทำงาน การปฏิบัติตน ฯลฯ
- หลักสูตรการใช้เทคโนโลยี เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาในปีหลังๆ เพื่อการตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันทั่วถึง ทั้งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การรับคำติชมจากลูกค้า การโฆษณาประชาสัมพันธ์โรงแรม ฯลฯ
- หลักสูตรด้านความปลอดภัย โรงแรมให้ความสำคัญกับหลักสูตรความปลอดภัยมาก โดยเฉพาะด้านอัคคีภัย ซึ่งโรงแรมบังคับให้พนักงานทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ โดยจะเริ่มจากการเรียนภาคทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุการเกิดอัคคีภัย แนวทางป้องกัน ลักษณะอัคคีภัย และการจำลองสถานการณ์การเกิดอัคคีภัยจริงให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติทุกปี

1.3 วิธีการฝึกอบรม

สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่โรงแรมนิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานคือ

1.3.1 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

1.3.2 การฝึกอบรมแบบบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมในห้องอบรม

1.3.3 การฝึกอบรมแบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นเทคนิคที่ใช้ควบคู่กับการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

1.3.4 การส่งไปเรียนกับหน่วยงานภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกหลายวิธีที่โรงแรมใช้ในบางกรณี เช่น การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การระดมความคิดเห็น (Brain Storming) และการจัดสัมมนา (Seminar) เป็นต้น

2. กิจกรรมการศึกษา

โรงแรมจะเปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจไปศึกษาเรียนต่อ อาจจะเป็นหลักสูตรระยะสั้นหรือหลักสูตรระยะยาวก็ได้ โดยโรงแรมจะมีทุนให้ส่วนหนึ่งสำหรับบุคลากรที่จะไปศึกษาในสายงานที่โรงแรมมีความต้องการ หรือโรงแรมอาจจะมีเครือข่ายทางธุรกิจกับสถาบันการศึกษาภายนอก เพื่อส่งบุคลากรให้เข้ารับการศึกษต่อ หรือรับบุคคลที่จบการศึกษาจากเครือข่ายสัญญาเพื่อเข้าเป็นพนักงานของโรงแรม เช่น

โรงเรียนวิชาการโรงแรมแห่งโรงแรมโอเรียลทอล (The Oriental Hotel Apprenticeship Programme-OHAP) เป็นโรงเรียนสำหรับสอนบุคลากรภายนอกโรงแรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านโรงแรม ให้มีเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของธุรกิจการโรงแรมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยหลักสูตรของโรงเรียน OHAP นับเป็นกิจกรรมการศึกษาเพื่อพัฒนาพนักงานด้านการโรงแรมระดับเบื้องต้นหลักสูตรหนึ่ง เพราะนักเรียนบางส่วนที่จบจาก OHAP จะได้บรรจุเข้ามาทำงานที่โรงแรม

โรงแรมโพรซิชั่นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานสำหรับรองรับงานหรือตำแหน่งในอนาคต เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมใหม่ได้ วิธีการให้การศึกษาใช้วิธีเดียวกับการฝึกอบรม แตกต่างกันที่วัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาจะมุ่งเน้นให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต โดยกิจกรรมการศึกษาจะเน้นการจัดเป็นหลักสูตรระยะสั้น และเป็นผลสืบเนื่องมาจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร นั่นคือการจัดโปรแกรมการพัฒนาการจัดการระดับกลุ่ม (Group Management Development Program-GMDP) เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอสำหรับการเลื่อนตำแหน่งเข้าร่วมโปรแกรมหักกล่าว ซึ่งโปรแกรมนี้อาจช่วยให้โรงแรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางทดแทนได้ทัน

โรงแรมโดยมากจะมอบให้ฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้วางแผนกิจกรรมเป็นรายบุคคล โดยใช้แนวทางการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นส่วนประกอบในการวางแผนพัฒนา กิจกรรมการศึกษาจำเป็นต้องมีพนักงานเข้ารับการพัฒนายู่ตลอดเวลา เพื่อป้องกันปัญหาการสร้างพนักงานไม่ทันตำแหน่งที่ลาออก กับการลาออกของพนักงานอย่างกะทันหัน

3. กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ จัดขึ้นเพื่อฝึกอบรมพนักงานสำหรับรองรับการเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาตามโครงสร้างองค์กร โดยหลักสูตรการเรียนรู้มี 2 กิจกรรม อันได้แก่ การฝึกอบรมข้ามแผนก และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวัตถุประสงค์หลักของการ

พัฒนา คือมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากร รวมถึงเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยกิจกรรมดังกล่าวไม่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ซึ่งหลายโรงแรมเช่น โรงแรมบันยันทรี, โรงแรมเพนินซูล่า, โรงแรมแวงกรีล่า ใช้กิจกรรมการฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานในแผนกอื่นๆ ที่ไม่ใช่แผนกที่ทำงานอยู่เป็นประจำ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในงานส่วนอื่นๆ มองภาพรวมขององค์กรได้เห็นชัดขึ้น อีกทั้งพร้อมรับกับสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อเกิดภาวะขาดแคลนบุคลากรให้แผนกนั้นๆ

สำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่จัดไว้สำหรับพนักงานที่สนใจจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เช่น การนวดแผนไทย การทำสปา การผสมเครื่องดื่ม เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อเสริมทักษะสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเป็นทางเลือกสำหรับงานอดิเรกของพนักงาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติได้ดังนี้

1. โรงแรมจะแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 ส่วน คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา และกิจกรรมการพัฒนา โดยกิจกรรมการฝึกอบรม เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการใน 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ระดับองค์กร ระดับหน้าที่ และระดับบุคคล
2. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรม แบ่งเป็น หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงาน และหลักสูตรสำหรับสถานการณ์เร่งด่วน
3. หลักสูตรที่โรงแรมเห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ หลักสูตรภาษาอังกฤษ, หลักสูตรภาษาที่สาม, หลักสูตรด้านวัฒนธรรม
4. วิธีการฝึกอบรม เน้นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training-OJT) ซึ่งจะได้ผลดีที่สุด เพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยต่างๆ พร้อมอยู่แล้ว
5. กิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่โรงแรมจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับงานในอนาคต หรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพียงพอกับการรับตำแหน่งใหม่ในอนาคต และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน
6. กิจกรรมการพัฒนา มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาตามโครงสร้าง และหลักสูตรการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ ซึ่งจะเป็นผลดีกับโรงแรมในกรณีที่มีการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างกะทันหัน

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่โรงแรมปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังตารางที่ 4.1 ถึงตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามเพศและโรงแรม

โรงแรม	เพศ					
	ชาย		หญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมบันยันทรี	18	4.68	17	4.42	35	9.09
โรงแรมฟอร์ชีซัน	13	3.38	22	5.71	35	9.09
โรงแรมเลอเมอร์เดียน	16	4.16	19	4.94	35	9.09
โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ	15	3.90	20	5.19	35	9.09
โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท	17	4.42	18	4.68	35	9.09
โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล	19	4.94	16	4.16	35	9.09
โรงแรมเพนนินซูล่า	19	4.94	16	4.16	35	9.09
โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์	17	4.42	18	4.68	35	9.09
โรงแรมเซงกรีล่า	20	5.19	15	3.90	35	9.09
โรงแรมเซราตัน แกรนด์	15	3.90	20	5.19	35	9.09
โรงแรมสุโขทัย	13	3.38	22	5.71	35	9.09
รวม	182	47.27	203	52.73	385	100

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงแรมรวมทั้งสิ้น 385 คน ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรม 11 แห่ง แห่งละ 35 คน โดยรวมเป็นพนักงานชายร้อยละ 47.27 และพนักงานหญิงร้อยละ 52.73 เมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรมพบว่า

โรงแรมบันยันทรี เป็นพนักงานชายร้อยละ 4.68 และพนักงานหญิงร้อยละ 4.42

โรงแรมโพร์ชีชั่น และ โรงแรมสุโขทัย เป็นพนักงานขายร้อยละ 3.38 และพนักงานหญิงร้อยละ 5.71

โรงแรมเลอเมอร์เดียน เป็นพนักงานขายร้อยละ 4.16 และพนักงานหญิงร้อยละ 4.94

โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ และ โรงแรมเซอราตัน แกรนด์ เป็นพนักงานขายร้อยละ 3.90 และพนักงานหญิงร้อยละ 5.19

โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท และ โรงแรมรอยัลออกคิตเซอราตันแอนด์ทาวเวอร์ เป็นพนักงานขายร้อยละ 4.42 และพนักงานหญิงร้อยละ 4.68

โรงแรมแซงกรีล่า เป็นพนักงานขายร้อยละ 5.19 และพนักงานหญิงร้อยละ 3.90

โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล และ โรงแรมเพนินซูล่า เป็นพนักงานขายร้อยละ 4.94 และพนักงานหญิงร้อยละ 4.16

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามอายุและโรงแรม

โรงแรม	อายุ											
	ต่ำกว่า 20 ปี		21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		51-60 ปี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมบันยันทรี	1	0.26	7	1.82	13	3.38	13	3.38	1	0.26	35	9.09
โรงแรมโพธิ์ชัย	1	0.26	6	1.56	13	3.38	14	3.64	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเลอเมอร์เดียน	2	0.52	8	2.08	14	3.64	8	2.08	3	0.78	35	9.09
โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ	0	0.00	10	2.60	11	2.86	10	2.60	4	1.04	35	9.09
โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท	1	0.26	8	2.08	14	3.64	10	2.60	2	0.52	35	9.09
โรงแรมแมนดาริน โอเรียนทอล	1	0.26	9	2.34	16	4.16	5	1.30	4	1.04	35	9.09
โรงแรมเพนนินซูล่า	1	0.26	7	1.82	19	4.94	6	1.56	2	0.52	35	9.09
โรงแรมรอยัลออคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์	0	0.00	9	2.34	16	4.16	6	1.56	4	1.04	35	9.09
โรงแรมแชงกรีล่า	1	0.26	5	1.30	12	3.12	16	4.16	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเชอราตัน แกรนด์	0	0.00	4	1.04	19	4.94	10	2.60	2	0.52	35	9.09
โรงแรมสุโขทัย	1	0.26	3	0.78	14	3.64	14	3.64	3	0.78	35	9.09
รวม	9	2.34	76	19.74	161	41.82	112	29.09	27	7.01	385	100

จากตารางที่ 4.2 โดยรวมกลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงแรมมีอายุช่วง 31-40 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 41.82) รองลงมา มีอายุช่วง 41-50 ปี (ร้อยละ 29.09) และมีอายุช่วง 21-30 ปี (ร้อยละ 19.74) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรมพบว่า

โรงแรมบันยันทรี และ โรงแรมสุโขทัย พนักงานของโรงแรมมีอายุช่วง 31-40 ปี และ 41-50 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 3.38 และ ร้อยละ 3.64 ตามลำดับ)

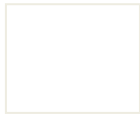
โรงแรมโฟร์ซีซั่น และ โรงแรมแชงกรีล่า พนักงานของโรงแรมมีอายุช่วง 41-50 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 3.64 และ ร้อยละ 4.16 ตามลำดับ)

โรงแรมเลอเมอร์เดียน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเจ ดับบลิว มาริออท โรงแรมแมนดาริน โอเรียนทอล โรงแรมเพนินซูล่า โรงแรมรอยัลออกคิตเซอราตันแอนด์ทาวเวอร์ และ โรงแรมเซอราตัน แกรนด์ พนักงานของโรงแรมมีอายุช่วง 31-40 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 3.64 ร้อยละ 2.86 ร้อยละ 3.64 ร้อยละ 4.16 ร้อยละ 4.94 ร้อยละ 4.16 และ ร้อยละ 4.94 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามระดับการศึกษาและโรงแรม

โรงแรม	ระดับการศึกษา							
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมบันยันทรี	7	1.82	25	6.49	3	0.78	35	9.09
โรงแรมฟอร์ชีซัน	3	0.78	31	8.05	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเลอเมอร์เดียน	3	0.78	29	7.53	3	0.78	35	9.09
โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ	2	0.52	30	7.79	3	0.78	35	9.09
โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท	3	0.78	30	7.79	2	0.52	35	9.09
โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล	1	0.26	30	7.79	4	1.04	35	9.09
โรงแรมเพนินซูล่า	3	0.78	29	7.53	3	0.78	35	9.09
โรงแรมรอยัลล่อคิด เซอร่าตันแอนด์ทาวเวอร์	2	0.52	31	8.05	2	0.52	35	9.09
โรงแรมแซงกรีล่า	2	0.52	30	7.79	3	0.78	35	9.09
โรงแรมเซอร่าตัน แกรนด์	2	0.52	31	8.05	2	0.52	35	9.09
โรงแรมสุโขทัย	3	0.78	26	6.75	6	1.56	35	9.09
รวม	31	8.05	322	83.64	32	8.31	385	100

จากตารางที่ 4.3 โดยรวมกลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงแรมจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 83.64) รองลงมาจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 8.31) และจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 8.05) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรมพบว่า พนักงานของทุกโรงแรมจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นจำนวนมากที่สุด



ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของพนักงานของโรงแรม จำแนกตามอายุการทำงานที่โรงแรมปัจจุบัน และโรงแรม

โรงแรม	อายุการทำงานที่โรงแรมปัจจุบัน													
	ต่ำกว่า 1 ปี		1-3 ปี		4-6 ปี		7-9 ปี		10-12 ปี		มากกว่า 12 ปี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โรงแรมบันยันทรี	2	0.52	11	2.86	9	2.34	6	1.56	4	1.04	3	0.78	35	9.09
โรงแรมโพธิ์শিশূ	2	0.52	10	2.60	11	2.86	10	2.60	1	0.26	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเลอเมอริเตียน	2	0.52	9	2.34	12	3.12	9	2.34	2	0.52	1	0.26	35	9.09
โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ	3	0.78	13	3.38	7	1.82	9	2.34	2	0.52	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท	1	0.26	12	3.12	14	3.64	5	1.30	2	0.52	1	0.26	35	9.09
โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล	3	0.78	5	1.30	13	3.38	7	1.82	4	1.04	3	0.78	35	9.09
โรงแรมเพนนินซูล่า	1	0.26	18	4.68	8	2.08	3	0.78	4	1.04	1	0.26	35	9.09
โรงแรมรอยัลลอคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์	0	0.00	17	4.42	10	2.60	6	1.56	2	0.52	0	0.00	35	9.09
โรงแรมเซงกรีล่า	2	0.52	16	4.16	8	2.08	8	2.08	0	0.00	1	0.26	35	9.09
โรงแรมเซอร่าตัน แกรนด์	1	0.26	12	3.12	13	3.38	8	2.08	1	0.26	0	0.00	35	9.09
โรงแรมสุโขทัย	2	0.52	13	3.38	7	1.82	11	2.86	2	0.52	0	0.00	35	9.09
รวม	19	4.94	136	35.32	112	29.09	82	21.30	24	6.23	12	3.12	385	100.00

จากตารางที่ 4.4 โดยรวมกลุ่มตัวอย่างพนักงานของโรงแรมมีอายุการทำงานที่โรงแรมปัจจุบัน 1-3 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 35.32) รองลงมามีอายุการทำงาน 4-6 ปี (ร้อยละ 29.09) และ มีอายุการทำงาน 7-9 ปี (ร้อยละ 21.30) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละโรงแรมพบว่า

โรงแรมบันยันทรี โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเพนินซูล่า โรงแรมรอยัลลอร์ดคิด เซอร่าตันแอนด์ทาวเวอร์ โรงแรมแซงกรีล่า และ โรงแรมสุโขทัย พนักงานของโรงแรมมีอายุการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ 1-3 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 2.86 ร้อยละ 3.38 ร้อยละ 4.68 ร้อยละ 4.42 ร้อยละ 4.16 และ ร้อยละ 3.38 ตามลำดับ)

โรงแรมโฟร์ซีซั่น โรงแรมเลอเมอริเตียน โรงแรมเจ ดับบลิว มาริออท โรงแรม แมนดาริน โอเรียลทอล และ โรงแรมเซอร่าตัน แกรนด์ พนักงานของโรงแรมมีอายุการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ 4-6 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 2.86 ร้อยละ 3.12 ร้อยละ 3.64 ร้อยละ 3.38 และ ร้อยละ 3.38 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงตามลำดับดังนี้ (ตารางที่ 4.5 ถึงตารางที่ 4.9)

1. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายด้าน (ตารางที่ 4.5)

2. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ตารางที่ 4.6)

3. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ตารางที่ 4.7)

4. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ตารางที่ 4.8)

5. ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับ ทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (โดยรวมและเป็นรายด้าน)

	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมบันยันทรี			โรงแรมโฟร์ซีซั่น			โรงแรมเลอเมอร์เดียน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ทิศทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.51	0.30	มาก	3.35	0.31	ปาน กลาง	3.43	0.27	มาก
นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.36	0.32	ปาน กลาง	3.19	0.22	ปาน กลาง	3.44	0.26	มาก
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.42	0.29	มาก	3.28	0.23	ปาน กลาง	3.46	0.28	มาก
กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.38	0.29	ปาน กลาง	3.35	0.31	ปาน กลาง	3.34	0.32	ปาน กลาง
รวม	3.41	0.17	มาก	3.28	0.12	ปาน กลาง	3.42	0.16	มาก

	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ			โรงแรมเจ ดับบลิว มารriott			โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ทิศทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.45	0.22	มาก	3.42	0.33	มาก	3.40	0.36	ปาน กลาง
นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.46	0.27	มาก	3.45	0.24	มาก	3.31	0.24	ปาน กลาง
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.36	0.24	ปาน กลาง	3.59	0.36	มาก	3.43	0.32	มาก
กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.39	0.29	ปาน กลาง	3.25	0.33	ปาน กลาง	3.40	0.32	ปาน กลาง
รวม	3.42	0.14	มาก	3.43	0.17	มาก	3.38	0.17	ปาน กลาง

	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเพนินซูล่า			โรงแรมรอยัลลอคคิด เชอราตันแอนด์ทาวเวอร์			โรงแรมแซงกรีล่า		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ทิศทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.45	0.32	มาก	3.32	0.27	ปาน กลาง	3.30	0.34	ปาน กลาง
นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.29	0.25	ปาน กลาง	3.28	0.22	ปาน กลาง	3.30	0.27	ปาน กลาง
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.56	0.27	มาก	3.40	0.29	ปาน กลาง	3.45	0.34	มาก
กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.44	0.28	มาก	3.36	0.25	ปาน กลาง	3.40	0.23	ปาน กลาง
รวม	3.43	0.13	มาก	3.34	0.12	ปาน กลาง	3.36	0.14	ปาน กลาง

	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเชอราตัน แกรนด์			โรงแรมสุโขทัย			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
ทิศทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.40	0.23	ปาน กลาง	3.29	0.32	ปาน กลาง	3.39	0.30	ปาน กลาง
นโยบายการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.33	0.23	ปาน กลาง	3.29	0.27	ปาน กลาง	3.34	0.26	ปาน กลาง
กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.47	0.33	มาก	3.28	0.34	ปาน กลาง	3.43	0.31	มาก
กิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	3.40	0.25	ปาน กลาง	3.43	0.29	มาก	3.38	0.29	ปาน กลาง
รวม	3.39	0.17	ปาน กลาง	3.32	0.16	ปาน กลาง	3.38	0.16	ปาน กลาง

(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.45) และเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30, 3.30 และ 3.40 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับ ทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมเชอราตัน แกรนด์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.47) และเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40, 3.33 และ 3.40 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับ ทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมสุโขทัย** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.43) และเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย และกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29, 3.29 และ 3.28 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมบันยันทรี			โรงแรมโพธิ์ชนัน			โรงแรมเลอเมอร์เดียน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.37	0.81	ปานกลาง	3.34	0.64	ปานกลาง	3.37	0.77	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา	3.54	0.61	มาก	3.43	0.56	มาก	3.54	0.56	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความพร้อม	3.94	0.34	มาก	3.29	0.46	ปานกลาง	3.40	1.01	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	3.83	0.57	มาก	3.63	0.94	มาก	4.06	0.24	มาก
5. โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.46	0.74	มาก	3.34	0.68	ปานกลาง	3.34	0.68	ปานกลาง
6. โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.11	0.87	ปานกลาง	3.23	0.69	ปานกลาง	3.14	0.69	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3.29	0.83	ปานกลาง	3.20	0.68	ปานกลาง	3.14	0.60	ปานกลาง
รวม	3.51	0.30	มาก	3.35	0.31	ปานกลาง	3.43	0.27	มาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ			โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท			โรงแรมแมนดาริน โอเรียลental		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.49	0.74	มาก	3.37	0.94	ปานกลาง	3.14	0.81	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา	3.71	0.57	มาก	3.31	0.83	ปานกลาง	3.57	0.74	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความพร้อม	3.51	0.74	มาก	3.29	1.20	ปานกลาง	3.20	1.13	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	3.77	0.55	มาก	3.80	0.58	มาก	3.97	0.51	มาก
5. โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.37	0.94	ปานกลาง	3.57	0.85	มาก	3.54	0.66	มาก
6. โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.11	0.68	ปานกลาง	3.37	0.84	ปานกลาง	3.14	0.88	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3.17	0.79	ปานกลาง	3.20	0.58	ปานกลาง	3.26	0.70	ปานกลาง
รวม	3.45	0.22	มาก	3.42	0.33	มาก	3.40	0.36	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเพนนินซูล่า			โรงแรมรอยัลลอคคิด เซอร่าตันแอนด์ทาวเวอร์			โรงแรมแวงกรีล่า		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.23	0.97	ปานกลาง	3.17	0.86	ปานกลาง	3.31	0.83	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา	3.57	0.85	มาก	3.57	0.61	มาก	3.54	0.61	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความพร้อม	3.31	1.23	ปานกลาง	3.11	0.80	ปานกลาง	2.83	1.25	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	3.83	0.66	มาก	3.89	0.53	มาก	3.57	0.78	มาก
5. โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.51	0.74	มาก	3.17	0.62	ปานกลาง	3.06	1.00	ปานกลาง
6. โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.23	0.91	ปานกลาง	3.03	0.92	ปานกลาง	3.51	0.82	มาก
7. โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3.46	0.66	มาก	3.31	0.53	ปานกลาง	3.29	0.62	ปานกลาง
รวม	3.45	0.32	มาก	3.32	0.27	ปานกลาง	3.30	0.34	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเชอราตัน แกรนด์			โรงแรมสุโขทัย			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.54	0.66	มาก	3.34	0.59	ปานกลาง	3.34	0.79	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.49	0.56	มาก	3.06	0.73	ปานกลาง	3.49	0.68	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความพร้อม	3.09	0.70	ปานกลาง	3.14	1.06	ปานกลาง	3.28	0.98	ปานกลาง
4. การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	3.91	0.51	มาก	3.86	0.55	มาก	3.83	0.61	มาก
5. โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.46	0.70	มาก	3.20	0.80	ปานกลาง	3.37	0.78	ปานกลาง
6. โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.11	0.53	ปานกลาง	3.03	0.75	ปานกลาง	3.18	0.79	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3.23	0.43	ปานกลาง	3.40	0.65	ปานกลาง	3.27	0.65	ปานกลาง
รวม	3.40	0.23	ปานกลาง	3.29	0.32	ปานกลาง	3.39	0.30	ปานกลาง

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 1 โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ข้อ 2 วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ข้อ 3 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความพร้อม และข้อ 4 การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.71, 3.51 และ 3.77 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม และข้อ 5 โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และ 3.57 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมแมนดาริน โอเรียลental** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 2 วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ข้อ 4 การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม และข้อ 5 โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.97 และ 3.54 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมเพนนินซูล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 2 วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ข้อ 4 การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ข้อ 5 โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และข้อ 7 โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.83, 3.51 และ 3.46 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 2** วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา และ **ข้อ 4** การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.89 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมแซงกรีล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 2** วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา **ข้อ 4** การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม และ **ข้อ 6** โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54, 3.57 และ 3.51 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์ โรงแรมเพนินซูล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 1** โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ **ข้อ 2** วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา **ข้อ 4** การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม และ**ข้อ 5** โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อม และมีทิศทางที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54, 3.49, 3.91 และ 3.46 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมสุโขทัย** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมบันยันทรี			โรงแรมโพธิ์ชนัน			โรงแรมเลอเมอร์เดียน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง	3.37	0.94	ปานกลาง	3.20	0.96	ปานกลาง	3.26	1.09	ปานกลาง
2. ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	3.43	0.78	มาก	2.91	0.92	ปานกลาง	3.37	0.81	ปานกลาง
3. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	2.97	0.99	ปานกลาง	3.03	0.66	ปานกลาง	3.06	0.87	ปานกลาง
4. การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม	2.89	0.76	ปานกลาง	2.91	0.66	ปานกลาง	3.46	0.56	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น	3.46	0.61	มาก	3.34	0.68	ปานกลาง	3.31	0.72	ปานกลาง
6. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.94	0.87	มาก	3.60	0.78	มาก	4.14	0.43	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรมสามารถลดความขัดแย้งได้ดี	3.34	0.77	ปานกลาง	3.09	0.56	ปานกลาง	3.23	0.84	ปานกลาง
8. โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.43	0.50	มาก	3.11	0.53	ปานกลาง	3.31	0.76	ปานกลาง
9. พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร	3.37	0.84	ปานกลาง	3.49	0.85	มาก	3.86	1.00	มาก
รวม	3.36	0.32	ปานกลาง	3.19	0.22	ปานกลาง	3.44	0.26	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ			โรงแรมเจ ดับบลิว มารีออท			โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง	3.31	0.80	ปานกลาง	3.29	0.79	ปานกลาง	3.43	0.82	มาก
2. ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	3.11	0.87	ปานกลาง	3.26	0.78	ปานกลาง	3.09	0.78	ปานกลาง
3. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	3.20	0.76	ปานกลาง	3.14	1.03	ปานกลาง	3.11	0.87	ปานกลาง
4. การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม	3.43	0.61	มาก	3.46	0.56	มาก	3.14	0.36	ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น	3.34	0.77	ปานกลาง	3.31	0.80	ปานกลาง	3.06	0.94	ปานกลาง
6. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.80	0.76	มาก	4.06	0.48	มาก	3.80	0.68	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรมสามารถลดความขัดแย้งได้ดี	3.37	0.73	ปานกลาง	3.20	0.63	ปานกลาง	3.11	0.72	ปานกลาง
8. โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.46	0.70	มาก	3.46	0.66	มาก	3.11	0.63	ปานกลาง
9. พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร	4.09	0.85	มาก	3.89	0.83	มาก	3.97	0.79	มาก
รวม	3.46	0.27	มาก	3.45	0.24	มาก	3.31	0.24	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเพนินซูล่า			โรงแรมรอยัลลอคคิด เชอราตันแอนด์ทาวเวอร์			โรงแรมแข่งกริลา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง	3.34	0.84	ปานกลาง	3.26	0.82	ปานกลาง	3.17	0.62	ปานกลาง
2. ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	3.00	0.73	ปานกลาง	3.17	0.45	ปานกลาง	3.14	0.60	ปานกลาง
3. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	2.97	0.86	ปานกลาง	3.00	0.77	ปานกลาง	2.91	0.82	ปานกลาง
4. การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม	3.63	0.65	มาก	3.60	0.50	มาก	3.94	0.42	มาก
5. หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น	3.00	0.94	ปานกลาง	3.09	0.78	ปานกลาง	3.09	0.74	ปานกลาง
6. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.74	0.74	มาก	3.69	0.76	มาก	3.49	0.66	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรมสามารถลดความขัดแย้งได้ดี	3.06	0.77	ปานกลาง	3.26	0.61	ปานกลาง	3.14	0.55	ปานกลาง
8. โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.37	0.60	ปานกลาง	2.91	0.74	ปานกลาง	3.14	0.69	ปานกลาง
9. พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร	3.51	0.89	มาก	3.54	0.85	มาก	3.66	0.80	มาก
รวม	3.29	0.25	ปานกลาง	3.28	0.22	ปานกลาง	3.30	0.27	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเชอราตัน แกรนด์			โรงแรมสุโขทัย			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง	3.74	0.85	มาก	3.37	1.14	ปานกลาง	3.34	0.89	ปานกลาง
2. ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	2.91	0.61	ปานกลาง	2.97	0.89	ปานกลาง	3.12	0.77	ปานกลาง
3. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	2.74	0.78	ปานกลาง	2.91	0.61	ปานกลาง	3.01	0.83	ปานกลาง
4. การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม	3.40	0.50	ปานกลาง	3.37	0.65	ปานกลาง	3.38	0.64	ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น	3.11	0.76	ปานกลาง	3.29	0.75	ปานกลาง	3.22	0.78	ปานกลาง
6. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	3.60	0.74	มาก	3.54	0.85	มาก	3.76	0.74	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรมสามารถลดความขัดแย้งได้ดี	3.00	0.64	ปานกลาง	3.06	0.68	ปานกลาง	3.17	0.69	ปานกลาง
8. โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.37	0.55	ปานกลาง	3.14	0.69	ปานกลาง	3.26	0.66	ปานกลาง
9. พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร	4.09	0.78	มาก	3.94	0.77	มาก	3.76	0.87	มาก
รวม	3.33	0.23	ปานกลาง	3.29	0.27	ปานกลาง	3.34	0.26	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า โดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ 3.76 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมบันยันทรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 2 ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ข้อ 5 หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 8 โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.46, 3.94 และ 3.43 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมโฟร์ซีซั่น พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และ 3.49 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมเลอเมอร์เดียน พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 4.14 และ 3.86 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม **ข้อ 6** การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น **ข้อ 8** โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ**ข้อ 9** พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.80, 3.46 และ 4.09 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเจดับบลิว มาริโอท** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม **ข้อ 6** การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น **ข้อ 8** โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ**ข้อ 9** พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 4.06, 3.46 และ 3.89 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 1** แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง **ข้อ 6** การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และ**ข้อ 9** พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.80 และ 3.97 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเพนนินซูล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6

ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนามีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63, 3.74 และ 3.51 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์ พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรม เห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนามีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60, 3.69 และ 3.54 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมแซงกรีล่า พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนามีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.49 และ 3.66 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์ พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบาย ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 1 แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยให้บรรลุความต้องการของตนเอง ข้อ 6 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และข้อ 9 พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74, 3.60 และ 4.09 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมสุโขทัย** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 7 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 6** การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น และ**ข้อ 9** พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ 3.94 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมบันยันทรี			โรงแรมโพธิ์ชนัน			โรงแรมเลอเมอร์เดียน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง	3.43	1.24	มาก	2.80	0.99	ปานกลาง	3.17	0.86	ปานกลาง
2. ท่านควรมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.11	0.99	ปานกลาง	3.37	0.65	ปานกลาง	3.31	0.93	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับ การจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.17	0.62	ปานกลาง	3.06	0.24	ปานกลาง	3.14	0.49	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.20	0.76	ปานกลาง	2.94	0.97	ปานกลาง	3.37	0.49	ปานกลาง
5. การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสดูแลเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.86	0.85	มาก	3.71	0.83	มาก	3.74	0.89	มาก
6. ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับ ความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่	3.57	0.70	มาก	3.57	0.61	มาก	3.66	0.68	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม	3.63	0.73	มาก	3.51	0.61	มาก	3.83	0.62	มาก
รวม	3.42	0.29	มาก	3.28	0.23	ปานกลาง	3.46	0.28	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ			โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท			โรงแรมแมนดาริน โอเรียลental		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง	3.31	1.18	ปานกลาง	3.09	1.20	ปานกลาง	3.31	0.96	ปานกลาง
2. ท่านควรมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.23	1.19	ปานกลาง	3.69	1.18	มาก	3.34	1.00	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับ การจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.34	0.68	ปานกลาง	3.46	0.70	มาก	3.06	0.68	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.37	0.49	ปานกลาง	3.83	0.57	มาก	3.60	1.06	มาก
5. การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.63	0.81	มาก	3.66	0.84	มาก	3.63	0.84	มาก
6. ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับ ความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่	3.17	0.38	ปานกลาง	3.71	0.62	มาก	3.43	0.66	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม	3.49	0.56	มาก	3.69	0.58	มาก	3.66	0.73	มาก
รวม	3.36	0.24	ปานกลาง	3.59	0.36	มาก	3.43	0.32	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเพนนินซูล่า			โรงแรมรอยัลลอคคิด เซอร่าตันแอนด์ทาวเวอร์			โรงแรมแชนกรีล่า		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง	3.29	0.57	ปานกลาง	3.23	0.81	ปานกลาง	3.37	0.84	ปานกลาง
2. ท่านควรมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.83	1.04	มาก	3.51	1.22	มาก	3.40	0.74	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับ การจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.57	0.56	มาก	3.14	0.60	ปานกลาง	3.49	0.61	มาก
4. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.57	0.92	มาก	3.06	0.77	ปานกลาง	3.60	0.65	มาก
5. การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.71	0.79	มาก	3.63	0.81	มาก	3.63	0.91	มาก
6. ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับ ความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่	3.49	0.61	มาก	3.51	0.66	มาก	3.40	0.60	ปานกลาง
7. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม	3.49	0.66	มาก	3.74	0.66	มาก	3.29	0.67	ปานกลาง
รวม	3.56	0.27	มาก	3.40	0.29	ปานกลาง	3.45	0.34	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเชอราตัน แกรนด์			โรงแรมสุโขทัย			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง	3.06	0.77	ปานกลาง	3.17	0.86	ปานกลาง	3.20	0.96	ปานกลาง
2. ท่านควรมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.00	1.00	มาก	3.60	1.27	มาก	3.49	1.05	มาก
3. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับ การจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.11	0.47	ปานกลาง	2.94	0.68	ปานกลาง	3.23	0.62	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้าง ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.43	0.78	มาก	3.43	0.70	มาก	3.40	0.79	ปานกลาง
5. การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.26	0.66	ปานกลาง	3.23	0.91	ปานกลาง	3.61	0.84	มาก
6. ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับ ความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่	3.63	0.69	มาก	3.17	0.75	ปานกลาง	3.48	0.65	มาก
7. หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม	3.77	0.69	มาก	3.43	0.66	มาก	3.59	0.66	มาก
รวม	3.47	0.33	มาก	3.28	0.34	ปานกลาง	3.43	0.31	มาก

จากตารางที่ 4.8 ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า โดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 2 ท่านควร มีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.61, 3.48 และ 3.59 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมบันยันทรี่** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 1 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.86, 3.57 และ 3.63 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมโพธิ์ซีซั่น** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71, 3.57 และ 3.51 ตามลำดับ)

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเลอเมอริเตียน** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของ

โรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74, 3.66 และ 3.83 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และ 3.49 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมเจดับบลิว มาริโอท พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นเพียงข้อเดียวที่เห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ข้อ 1 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ข้อ 5 การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60, 3.63, 3.43 และ 3.66 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมเพนินซูลา พบว่าโดยภาพรวม

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นเพียงข้อเดียวที่เห็นด้วยในระดับปานกลางคือ **ข้อ 1** ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรม เห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 2** ท่านควร มีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 5** การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม **ข้อ 6** ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรม ที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และ**ข้อ 7** หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.63, 3.51 และ 3.74 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมแซงกรีล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 3** ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับการจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 4** ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ**ข้อ 5** การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49, 3.60 และ 3.63 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 2** ท่านควร มีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 4** ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ข้อ 6 ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่ และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.43, 3.63 และ 3.77 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมสุขโขทัย พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 2 ท่านควร มีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ข้อ 4 ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่านเป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และข้อ 7 หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60, 3.43 และ 3.43 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมบันยันทรี			โรงแรมโฟร์ซีซั่น			โรงแรมเลอเมอร์เดียน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	2.97	0.86	ปานกลาง	2.74	0.74	ปานกลาง	3.06	0.73	ปานกลาง
2. โรงแรมให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของตนเอง	2.83	0.75	ปานกลาง	2.60	0.74	ปานกลาง	2.80	0.96	ปานกลาง
3. โรงแรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของโรงแรม	2.89	0.83	ปานกลาง	3.06	0.73	ปานกลาง	3.09	0.74	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.34	0.64	มากที่สุด	4.26	0.66	มากที่สุด	4.06	0.87	มาก
5. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ	3.57	0.85	มาก	3.74	0.89	มาก	3.69	0.83	มาก
6. วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว	3.40	0.78	ปานกลาง	3.31	0.87	ปานกลาง	3.20	0.90	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.63	0.55	มาก	3.71	0.52	มาก	3.49	0.51	มาก
รวม	3.38	0.29	ปานกลาง	3.35	0.31	ปานกลาง	3.34	0.32	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ			โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท			โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	2.63	0.84	ปานกลาง	2.51	0.78	ปานกลาง	2.80	0.83	ปานกลาง
2. โรงแรมให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของตนเอง	2.97	0.82	ปานกลาง	2.97	0.75	ปานกลาง	3.26	0.61	ปานกลาง
3. โรงแรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของโรงแรม	3.09	0.89	ปานกลาง	2.86	1.03	ปานกลาง	3.06	1.00	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.14	0.65	มาก	3.91	0.85	มาก	4.11	0.72	มาก
5. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา <i>ไม่</i> ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ	3.74	0.70	มาก	3.57	0.78	มาก	4.00	0.34	มาก
6. วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว	3.34	0.94	ปานกลาง	3.26	0.85	ปานกลาง	3.20	1.02	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.83	0.45	มาก	3.69	0.68	มาก	3.37	0.69	ปานกลาง
รวม	3.39	0.29	ปานกลาง	3.25	0.33	ปานกลาง	3.40	0.32	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
 เกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเพนนินซูล่า			โรงแรมรอยัลลอคคิด เขอรატันแอนด์ทาวเวอร์			โรงแรมแข่งกริลล่า		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	2.86	0.77	ปานกลาง	2.91	0.95	ปานกลาง	2.77	0.88	ปานกลาง
2. โรงแรมให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ด้วยทุนของตนเอง	3.26	0.56	ปานกลาง	3.20	0.72	ปานกลาง	3.23	0.43	ปานกลาง
3. โรงแรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุน ของโรงแรม	3.00	0.77	ปานกลาง	2.91	0.56	ปานกลาง	3.00	0.69	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ เพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.14	0.69	มาก	3.91	0.82	มาก	4.11	0.68	มาก
5. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา <i>ไม่</i> ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ	4.03	0.45	มาก	4.00	0.49	มาก	4.00	0.54	มาก
6. วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมี อุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว	3.46	0.95	มาก	3.40	0.81	ปานกลาง	3.26	0.66	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้า สู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.37	0.69	ปานกลาง	3.17	0.57	ปานกลาง	3.46	0.61	มาก
รวม	3.44	0.28	มาก	3.36	0.25	ปานกลาง	3.40	0.23	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม
เกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยรวมและเป็นรายข้อ (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความคิดเห็นของพนักงานโรงแรม								
	โรงแรมเชอราตัน แกรนด์			โรงแรมสุโขทัย			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
1. โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	2.74	0.74	ปานกลาง	2.66	0.84	ปานกลาง	2.79	0.82	ปานกลาง
2. โรงแรมให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของตนเอง	3.11	0.32	ปานกลาง	3.31	0.53	ปานกลาง	3.05	0.70	ปานกลาง
3. โรงแรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของโรงแรม	2.74	0.61	ปานกลาง	3.06	0.97	ปานกลาง	2.98	0.81	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	4.06	0.73	มาก	4.11	0.72	มาก	4.11	0.73	มาก
5. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ	3.91	0.70	มาก	3.80	0.90	มาก	3.82	0.71	มาก
6. วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว	3.60	0.70	มาก	3.46	0.78	มาก	3.35	0.85	ปานกลาง
7. โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.60	0.60	มาก	3.63	0.60	มาก	3.54	0.61	มาก
รวม	3.40	0.25	ปานกลาง	3.43	0.29	มาก	3.38	0.29	ปานกลาง

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเพนินซูล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 5** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา **ไม่** ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ และ**ข้อ 6** วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14, 4.03 และ 3.46 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมรอยัลล่อคิดเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรม เห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 5 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ**ข้อ 5** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา **ไม่** ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ 4.00 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมแซงกรีล่า** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** ท่านคิดว่า การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 5** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา **ไม่** ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ และ**ข้อ 7** โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 4.00 และ 3.46 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ**โรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ **ข้อ 4** ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **ข้อ 5** ท่านคิดว่า

การฝึกอบรมและพัฒนา *ไม่* ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ ข้อ 6 วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว และข้อ 7 โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06, 3.91, 3.60 และ 3.60 ตามลำดับ)

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของ **โรงแรมสุโขทัย** พบว่าโดยภาพรวมพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยในระดับมากคือ ข้อ 4 ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ข้อ 5 ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนา *ไม่* ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ ข้อ 6 วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือการทำงานกับสถานการณ์จริงเพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว และข้อ 7 โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 3.80, 3.46 และ 3.63 ตามลำดับ)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้วิจัยได้ศึกษา เริ่มต้นจากบทนำ ซึ่งกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย คำถามงานวิจัย ขอบเขตการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย และประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอในบทที่ 2 หลังจากนั้นในบทที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีในการวิจัยในครั้งนี้ว่าจะศึกษาอะไรและอย่างไร เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลทั้งหมดจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนดขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด และนำข้อมูลมาสังเคราะห์รวมกันเพื่อกลั่นกรองเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยนำเสนอในบทที่ 4 สำหรับในบทที่ 5 นี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย พร้อมทั้งนำเสนอตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมในเรื่องของทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรม เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นที่ 1 จากการศึกษาทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าโรงแรมต่างๆ ทั้ง 11 แห่งที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติจะมีการเตรียมพร้อม และมีแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องของการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ภูมิทัศน์ การตกแต่งทั้งบริเวณรอบๆ โรงแรม ภายในห้องพัก ล็อบบี้ ฯลฯ โดยจะตกแต่งในธีมที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมของชาวอาเซียน รวมไปถึงการเตรียมพร้อมบุคลากรของโรงแรม ซึ่งโรงแรมจะให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างมาก โดยผู้บริหารเชื่อว่าบุคลากรที่ดีมีคุณภาพจะนำพาโรงแรมไปสู่การประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้โรงแรมยังมีการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทักษะ ความรู้ ความสามารถต่างๆ ของแต่ละบุคคลที่ได้สั่งสมมาทั้งจากประสบการณ์ และการเรียนนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรคนอื่นๆ ได้เรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การพูดคุย ฯลฯ โรงแรมส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตามความสนใจ โดยโรงแรมจะมีทิศทาง และกรอบของการพัฒนาไว้ให้กว้างๆ โดยมีการเริ่มมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ (competency) มาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยหลักในการที่จะทำให้กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปได้ดีนั้น ยังขึ้นอยู่กับ

1. ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่ดี กว้างไกล เตรียมพร้อมเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างดี มีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างแท้จริง ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ที่แสดงถึงความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความไม่ย่อท้อ และพร้อมที่จะรับผิดชอบทุกอย่างที่ตนเองคิดขึ้น รักลูกน้องและเสียสละ

2. งบประมาณในการพัฒนาและสนับสนุนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความจำเป็นอย่างมากในการจะนำพาบุคลากรในองค์กรไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ โรงแรมจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลิกภาพ การบริการที่ต้องดีเลิศ สร้างความประทับใจ ความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้ได้ พยายามนำพาโรงแรมเข้าไปอยู่ในหัวใจของลูกค้า สร้างให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับโรงแรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ได้ ต้องใช้งบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน

3. ความร่วมมือจากพนักงาน จากการศึกษาพบว่าถ้าโรงแรมใดได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงานของโรงแรม ไม่ว่าจะเป็นการช่วยคิดหาวิธีที่จะทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญขึ้น ความใฝ่รู้ ความกระตือรือร้น การเอาใจใส่กับทุกรายละเอียดเสมือนหนึ่งว่าโรงแรมนั้นตนเองได้เป็นเจ้าของ จะทำให้โรงแรมนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพราะเมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เรียกประชุมปรึกษาหารือเรื่องความต้องการในการพัฒนา ก็จะได้รับคำตอบรับจากพนักงานในการแสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้กระบวนการต่อไปนั้นเป็นไปได้ง่ายขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมชัดเจนในเรื่องแนวคิด วิถีปฏิบัติ มุมมอง ความรู้สึกไปในทิศทางบวก และมองเห็นเป้าหมายที่จะนำพาองค์กรไปสู่ประชาคมอาเซียนได้ในทิศทางเดียวกัน ต้องการนำพาองค์กรให้สำเร็จด้วยการขับเคลื่อนจากพื้นเพของตัวเองๆ เช่น ตนเอง และเมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรคิดเช่นนั้น ทุกคนก็จะมุ่งสู่ความสำเร็จของตนเอง โดยการพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเอง

จากที่กล่าวมา จะเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้องค์กรสามารถปรับปรุงและแก้ไข หรือพยายามพัฒนาหาจุดอ่อนแล้วพัฒนาให้กลายเป็นจุดแข็งได้ แต่อีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรงโดยที่องค์กรก็อาจจะรับมือได้ไม่ทัน นั่นคือ ปัจจัยภายนอกองค์กร ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจะนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายฝึกอบรม โดยปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรม ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจของโลกโดยรวมตกต่ำและผันผวน ไม่ว่าจะเป็นยุโรป อเมริกา และแม้กระทั่งในเอเชียก็เจอภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนเช่นกัน และสำหรับในประเทศไทย โรงแรมพบกับปัญหาใหญ่อีกส่วนหนึ่งคือ ปัจจัยทางการเมือง ความไม่เสถียรทางการเมือง การมีผู้ชุมนุม มีการปิดถนน เกิดสูญญากาศทางการเมือง ทำให้ธุรกิจโรงแรมที่เคยมีลูกค้าชาวต่างประเทศจองเข้าพักในช่วง High Season ลดลงมาก ซึ่งจากปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ หลายๆ แห่ง ได้อาศัยจังหวะของความเงียบในธุรกิจจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2015 และพนักงานก็มีเวลาว่างที่ตรงกันมากขึ้น จัดฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น

ประเด็นที่ 2 จากการศึกษานโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า โรงแรมมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้น

และในระยะยาวเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยโรงแรมจะมองไปถึงความอยู่รอดของพนักงานในระยะยาวหลังจากการเปิดประเทศเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่ได้มองเพียงแค่ลูกค้าเป็นจุดสำคัญเท่านั้น แต่โรงแรมมีนโยบายในการดูแลบุคลากรของโรงแรมเป็นอย่างดี นอกจากนั้นนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ ยังมีความยืดหยุ่นสูง ปรับให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โรงแรมต่างๆ มีความตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความต้องการของบุคลากร จึงมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานได้เลือกสรร มุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มีความยั่งยืน อีกทั้งลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานรับผิดชอบในการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่โรงแรมจัดขึ้น โดยมีหลักการว่า การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น

ประเด็นที่ 3 จากการศึกษากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็นขั้นตอนดังนี้

1) ระบุหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจะวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การสำรวจความต้องการพนักงานและองค์กร หาจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆ ที่เป็นส่วนสำคัญในการนำไปสู่การวางแผน นอกจากนี้ยังวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สำรวจความต้องการของลูกค้าว่าเมื่อเปิดประเทศเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน วิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่งว่ามีการเตรียมพร้อมหรือไม่ อย่างไร สภาพการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน การเมืองในประเทศ เศรษฐกิจของโลก เป็นต้น

2) วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนา และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ นั้น บุคลากรของโรงแรมจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และเลือกหลักสูตรเพื่อจะพัฒนาตนเอง

3) ดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนที่วางไว้ โรงแรมใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง เสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับผู้บริหาร รวมถึงความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานและองค์กร

4) ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีการประเมินทั้งระดับปฏิกิริยา (Reaction) ใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งผลตอบกลับ (Feedback) และประเมินผลลัพธ์ (Result) โดยอาจจะมีการประเมินความคิดเห็น การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการอบรม การประเมินผลลัพธ์โดยดูจากผลการทำงานหลังจากการฝึกอบรม หรือ การสังเกตการปฏิบัติงานหลังการอบรมว่ามีทิศทางอย่างไร

ประเด็นที่ 4 จากการศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าโรงแรมทั้ง 11 แห่งจะแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 ส่วนเหมือนกัน คือ (1) กิจกรรมการฝึกอบรม เริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการใน 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ระดับองค์กร ระดับหน้าที่ และระดับบุคคล ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรม จะแบ่งเป็น หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงาน และหลักสูตรสำหรับสถานการณ์เร่งด่วน โดยหลักสูตรที่โรงแรมต่างๆ เห็นพ้องต้องกันถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือ หลักสูตรภาษาอังกฤษ, หลักสูตรภาษาที่สาม, หลักสูตรด้านวัฒนธรรม เป็นต้น (2) กิจกรรมการศึกษา เป็นกิจกรรมที่โรงแรมจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับงานในอนาคต หรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการรับตำแหน่งใหม่ในอนาคต และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และ (3) กิจกรรมการพัฒนา จะมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาเพื่อรองรับการเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาตามโครงสร้าง และหลักสูตรการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ ซึ่งจะเป็นผลดีกับโรงแรมในกรณีที่มีการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างกะทันหัน

2. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณนี้จะเป็นการสรุปความคิดเห็นของพนักงานโรงแรมเกี่ยวกับทิศทางนโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า พนักงานของทั้ง 11 โรงแรมเห็นด้วยกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39) แต่จะมีพนักงานของโรงแรมที่เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ โรงแรมบันยันทรี โรงแรมเลอเมอร์เดียน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท และโรงแรมเพนนินซูล่า

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) แต่จะมีพนักงานของโรงแรมที่เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ โรงแรมเลอเมอร์เดียน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) แต่จะมีพนักงานของโรงแรมที่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ โรงแรมฟอร์ชี ชั้น โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์ และโรงแรมสุโขทัย

พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) แต่จะมีพนักงานของโรงแรมที่เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท โรงแรมเพนนินซูล่า โรงแรมเชอราตัน แกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย

อภิปรายผล

1. อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับกลุ่มโรงแรมที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติทั้ง 11 แห่ง อันได้แก่ โรงแรมบันยันทรี โรงแรมโพธิ์สัชน โรงแรมเลอ เมอริเดียน โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเจดับบลิวมาริออท โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล โรงแรมเพนินซูลา โรงแรมรอยัลล่อคิดเชอราตันแอนด์ทาวเวอร์ โรงแรมแซงกรีล่า โรงแรมเชอราตันแกรนด์ และโรงแรมสุโขทัย ประกอบด้วยการศึกษาด้านทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาเอกสารประกอบของโรงแรม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 11 โรงแรม ได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ถูกกำหนดมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยเหล่านี้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้โรงแรมมีการเตรียมพร้อมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ ผู้นำองค์กร โดยมีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับบุคลากร มีความเชื่อว่าบุคลากรเป็นฟันเฟืองสำคัญในการที่โรงแรมจะประสบความสำเร็จต่อการก้าวเข้าสู่ AEC จึงมีพันธกิจที่เน้นและสนับสนุนการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน โดยมีการสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณ การดำเนินการ การให้คำแนะนำ การนำประสบการณ์ต่างๆ มาถ่ายทอดให้พนักงานคนอื่นๆ ได้เรียนรู้กันในบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะมีทั้งวิสัยทัศน์ แนวคิด การกระทำ การดำเนินชีวิตเพื่อโรงแรมเหล่านั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็จะสะท้อนออกมาให้พนักงานทุกคนได้เห็นและเอาเป็นแบบอย่าง จึงทำให้โรงแรมมีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัดและได้รับการยอมรับจากนานาชาติจนได้รับรางวัล

ปัจจัยสนับสนุนอีกปัจจัยคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการส่งเสริมการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ซึ่งเมื่อสอบถามจะพบว่า พนักงานของโรงแรมเหล่านี้จะมีความภาคภูมิใจมากที่ได้ทำงานกับองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้โรงแรมยังเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากการฝึกอบรมและสร้างมาตรฐานการบริการที่ดี จึงทำให้ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยสนับสนุนก็คือความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานจากโรงแรมเหล่านี้จะมีความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยคิดหาวิธีที่จะทำให้ตนเองมีความเชี่ยวชาญขึ้น ความใฝ่รู้ ความกระตือรือร้น การเอาใจใส่กับทุกรายละเอียดเสมือนหนึ่งว่าโรงแรมนั้นตนเองได้เป็นเจ้าของ จะทำให้โรงแรมนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังที่อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมและการสร้างมาตรฐานการบริการที่ดีนั้นจะทำให้ระบบการบริหารงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้แก่ การปรับตัวของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากปัจจัยภายนอก อาทิ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านการเมือง ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน อีกทั้งการวางแผนด้านการพัฒนาตนเองก็เกิดความยุ่งยากมากขึ้นเมื่ออุปสรรคที่โรงแรมควบคุมไม่ได้

เหล่านี้มาทำให้กระบวนการต่างๆ ที่วางแผนไว้ต้องล่าช้า ชะงักไป และด้วยเวลาทำงานของพนักงานที่แต่ละบุคคลมีเวลาทำงานไม่เหมือนงานอื่นทั่วไป (Unusual Working Hours) เพราะโรงแรมไม่มีเวลาเปิด-ปิด เป็นงานบริการที่เปิด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้พนักงานต้องทำงานเป็นระบบกะ (Shift) โดยทั่วไปจะมี 3 กะ กะละ 8 ชั่วโมง (อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช, 2555) ดังนั้น จึงต้องมีการสลับปรับเปลี่ยนตารางเวร และทำงานกันด้วยความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (ปรีชา แดงโรจน์, 2549) ดังนั้นการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งจึงไม่สามารถฝึกอบรมพนักงานทุกคนได้พร้อมกัน ทำให้ต้องจัดการฝึกอบรมเพิ่มเป็น 2-3 รอบ หรือจัดฝึกอบรมในช่วงที่มีลูกค้ามาใช้บริการน้อย (Low Season) และหลายๆ โรงแรมก็ได้อาศัยช่วงวิกฤตของบ้านเมืองเป็นช่วงของการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อม โดยมีความคิดว่า เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปลายปีค.ศ. 2015 พนักงานที่ทางโรงแรมได้เตรียมไว้ก็จะพร้อมรับกับลูกค้าที่จะหลั่งไหลเข้ามาได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีคุณภาพ และสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ โดยในช่วงเวลานั้น โรงแรมอาจจะมีย่านน้อยลงในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอันเนื่องจากจำนวนลูกค้าที่มากขึ้น โรงแรมจึงถือว่าช่วงเวลานี้จะเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสนั่นเอง

2. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ จะเป็นการวางแผนทั้งระยะสั้นรายปี และระยะยาว ที่มีลักษณะต่อเนื่อง มีการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนล่วงหน้าถึง 1-2 ปี พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ปัจจุบันนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทั้ง 11 โรงแรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนทุกปี เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันสูงทำให้แต่ละโรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงแรมคู่แข่งได้ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังที่ได้กล่าวมา ส่งผลที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมอย่างไม่ทันตั้งตัว ซึ่งทำให้โรงแรมไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์องค์กรหรือนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบตายตัวได้ แต่ประเด็นหลักๆ ที่โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติทั้ง 11 แห่งมี คือการเน้นให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรตนเอง จากลักษณะของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ 11 โรงแรมนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Pace, Smith และ Mills (1991) ที่ได้เสนอถึงความสำคัญและความจำเป็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunity Preparation) อันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องการบุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสามารถ ที่แตกต่างไปจากเดิม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรับกับรูปแบบงานที่เปลี่ยนไป

นโยบายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเหล่านี้จะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาปัจจุบันและเตรียมตัวรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bradford (2006) ที่ระบุถึงความคิดเห็นของผู้จัดการในประเด็นต่างๆ ว่าควรจะมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยลดปริมาณงานที่ทำในส่วนอื่นๆ ลดความกดดันในการทำงาน

และควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานโรงแรมกับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ และผลจากการฝึกอบรมทำให้รายจ่ายที่มีต่อบุคลากรที่จะเปิดขึ้นในอนาคตลดลงด้วย เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ลูกค้าย่อมมาใช้บริการมากขึ้น ชีตความสามารถในการแข่งขันขององค์กรก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่านโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมทั้ง 11 แห่งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanson และ Holton (2001) และ Pace, Smith และ Mills (1991) ที่เสนอไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนโยบายเพื่อการพัฒนาในระดับบุคคล โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน และเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือการเกิดประสิทธิผลในการทำงานนั่นเอง

3. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความใกล้เคียงกับแนวคิดของ Herbert G. Heneman (1980) ที่แบ่งขั้นตอนการดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- (1) การระบุนหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (3) การดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยโรงแรมต่างๆ จะเริ่มต้นการหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์หาความจำเป็นและความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความจำเป็นก็คือการเตรียมพร้อมบุคลากรของโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หลังจากนั้นจึงเริ่มวางแผนและการออกแบบการพัฒนา ซึ่งแนวทางการออกแบบโครงการจะต้องสอดคล้องกับความต้องการที่วิเคราะห์ได้และวัตถุประสงค์โครงการ จากนั้นจึงเสนอแผนการพัฒนาไปที่ผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติ หลังจากผ่านการอนุมัติแล้วผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมการพัฒนาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ หรือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น จนกระทั่งจบโครงการ และขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลการพัฒนา ซึ่งแยกประเมินผลแต่ละโครงการ โดยการประเมินในระดับปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อดูความพึงพอใจและปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมอบรมหลังจบโครงการแล้ว และใช้การสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อส่งผลตอบกลับ (Feedback)

กระบวนการดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่างๆ ทั้ง 11 แห่งจะมีความคล้ายกัน นั่นคือมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Herbert G. Heneman ทั้งนี้เป็นเพราะทั้ง 11 โรงแรมที่ได้รับรางวัลระดับนานาชาติ เป็นโรงแรมที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีพนักงานจำนวนมาก ทำให้โรงแรมมีพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเอง และส่วนใหญ่เป็นโรงแรมประเภทระบบเครือข่าย (Chain Hotels) จากต่างประเทศ ซึ่งการเป็นโรงแรมประเภทเครือข่ายทำให้โรงแรมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ได้มาตรฐานตามที่โรงแรมในเครือข่ายระบุ นอกจากนี้ โรงแรมยังมีกระบวนการในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่

สอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley, J. (1989) ที่ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับวงจรในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. สำรวจความจำเป็นในการพัฒนาขององค์กรและความต้องการการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Identifying Organizational and Performance Needs) เป็นการตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินโอกาสต่างๆ ในหลายมุมมอง ไม่ว่าจะเป็นในมุมมองขององค์กร มุมมองของลูกค้า และมุมมองของผู้บริหาร โดยการประเมินผลงาน กระบวนการ และวิธีการทำงานของพนักงาน ขึ้นต่อไปจะเป็นการกำหนดระดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหา โดยความจำเป็นเร่งด่วนที่โรงแรมต่างๆ มองเห็นตรงกันก็คือ การเตรียมพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรม ทั้งทางด้านภาษา วัฒนธรรม การแต่งกาย ฯลฯ

2. การออกแบบและการสร้างกระบวนการพัฒนาและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเริ่มจาก

- (1) การกำหนดความจำเป็น เพื่อวิเคราะห์หาผลการปฏิบัติการที่เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข และพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องกับใคร และผลลัพธ์อะไรที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำกิจกรรม/เครื่องมือมาใช้ โดยปัญหาหลักตอนนี้ก็คือด้านภาษา และวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียน

- (2) เป็นการประเมินคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อที่จะทราบว่าควรออกแบบการเรียนรู้แบบใดที่จะเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม โดยพบว่าการฝึกอบรมระหว่างการทำงานไปด้วยจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจ และจำได้ในสิ่งที่ต้องเรียนรู้

- (3) การวิเคราะห์คุณลักษณะงาน เช่น การพิจารณาหน้าที่ ความรับผิดชอบ และเนื้อหาในงาน เพื่อดูว่าตำแหน่งนั้น มีหน้าที่อะไร มีวิธีการทำงานอย่างไร และจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อนำมากำหนดเป็นส่วนประกอบของผลการปฏิบัติงาน

- (4) การเขียนวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงาน เป็นการระบุว่า เมื่อพนักงานผ่านการเรียนรู้แล้ว จะสามารถรู้อะไรบ้าง

- (5) การพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการติดตามและวัดความก้าวหน้าของพนักงาน

- (6) การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการอบรม เทคนิคที่จะใช้ เนื้อหา และระยะเวลาในการอบรม โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับผู้เรียน และเนื้อหาในการสอนเป็นสำคัญ

- (7) ขั้นสุดท้ายเป็นการประเมินการสอน เป็นการประเมินว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และพนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

3. การเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้และการนำการเรียนรู้ไปใช้ในงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยมีการถ่ายทอดคุณค่าไปสู่องค์กร เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงาน

4. การวัดผลการพัฒนาและผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ โดยเป็นการประเมินผลกิจกรรมและเครื่องมือที่ใช้

4. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงแรมทั้ง 11 โรงแรมจะสามารถแยกได้เป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษาและกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Nadler และ Nadler (1989) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กิจกรรมการฝึกอบรม

กิจกรรมการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที หรือมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานไปตามความต้องการขององค์กร โดยโรงแรมทั้งหมดมีความต้องการที่จะเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเป้าหมายการฝึกอบรมของโรงแรมต่างๆ ที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Lynton และ Pareek (1990) ที่เสนอว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการพัฒนาขีดความสามารถของแต่ละบุคคล ของกลุ่มคน และขององค์กร เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อหน้าที่ในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต อีกทั้งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานต่อไป

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่โรงแรมทั้ง 11 แห่งที่ให้ความสำคัญมากสำหรับการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมจะต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถครอบคลุมความต้องการในการพัฒนาของโรงแรมได้ทั้งหมด นั่นคือ จะต้องสามารถรองรับลูกค้าที่จะหลั่งไหลเข้ามาเมื่อประเทศเปิดเสรีสู่อาเซียน และจะต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่องานในปัจจุบันด้วย

สำหรับแนวทางในการศึกษากิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น โรงแรมทั้ง 11 โรงแรมที่มีแนวทางแบบเดียวกัน จะประกอบด้วย

(1) กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมจะเริ่มต้นจากการหาความต้องการ/ความจำเป็นของการฝึกอบรมที่ได้จากการวิเคราะห์ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซูซีย์ สมิตีไกร (2545) ที่เสนอว่าการหาความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์ความต้องการ 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ระดับองค์กร การวิเคราะห์ภาระหน้าที่ และการวิเคราะห์รายบุคคล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับองค์กร คือ การวิเคราะห์ความต้องการจากปัจจัยภายใน และภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงแรม

2. การวิเคราะห์ภาระหน้าที่ คือ การวิเคราะห์จากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และความต้องการในอนาคต

3. การวิเคราะห์รายบุคคล คือ การสอบถามถึงความต้องการของพนักงานจาก Training Need Assessment เป็นต้น

หลังจากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ข้อมูลความต้องการ/ความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน จากนั้นจึงออกแบบวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การฝึกอบรมได้ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การ

ประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจากข้อมูลที่ได้มาพบว่า โรงแรมมีการวิเคราะห์ความต้องการในระดับองค์กรว่ามีการวางแผนนโยบายที่จะเตรียมพร้อมโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเมื่อทำการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานพบว่า พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของแต่ละประเทศอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะเจาะจง หรือข้อควรระวังเมื่อต้องบริการลูกค้าในแต่ละชนชาติอาเซียน อีกทั้งภาษาที่จะใช้สื่อสารเพื่อจะสร้างความประทับใจก็ควรจะเป็นภาษาประจำชาติของลูกค้าคนนั้นๆ อย่างน้อยก็คำทักทายพื้นฐาน ส่วนการประเมินผลการฝึกอบรม โรงแรมนิยมใช้การประเมินผลในระดับปฏิกิริยา (Reaction) กล่าวคือ การวัดความคิดเห็นและทัศนคติของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมต่อการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินโครงการ โดยใช้แบบสอบถามถามในประเด็นต่างๆ ของการจัดฝึกอบรม อาทิ วัน-เวลาในการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรม การอำนวยความสะดวก วิทยากร เป็นต้น แต่สำหรับบางหลักสูตรที่สามารถวัดผลได้มากกว่านั้น ทางโรงแรมจะใช้วิธีการประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งอาจวัดจากผลผลิตที่ได้ผลตอบแทน การตอบรับจากลูกค้า การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

(2) หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีความคล้ายคลึงกัน โดยสามารถจำแนกได้เป็น

1. หลักสูตรฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับพนักงานทุกคน เช่น หลักสูตรทางด้านภาษาอาเซียน หลักสูตรทางด้านวัฒนธรรมของประเทศอาเซียน
2. หลักสูตรสำหรับสถานการณ์เร่งด่วน คือ หลักสูตรที่จำเป็นต้องให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลในปัจจุบันอย่างทันท่วงที เช่น การเกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองทำให้ต้องเพิ่มหลักสูตรด้านความปลอดภัย

วิเคราะห์รายละเอียดสำหรับหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

หลักสูตรทางด้านภาษาอาเซียน เนื่องจากหลักสูตรภาษาแต่เดิมเป็นหลักสูตรภาษาอังกฤษเท่านั้น โดยที่โรงแรมให้ความสำคัญมาก เพราะธุรกิจบริการจำเป็นต้องใช้การสื่อสารกับลูกค้าเป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษากลางของทั่วโลก ดังนั้นพนักงานทุกคนตั้งแต่พนักงานแม่บ้านจนถึงผู้บริหารต้องใช้ภาษาอังกฤษได้ดี แต่ปัญหาเร่งด่วนสำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก็คือ ภาษาอาเซียน หรือกล่าวคือภาษาประจำชาติของประเทศต่างๆ ซึ่งจะเป็นภาษาที่ 3 ที่พนักงานควรจะต้องเรียนรู้ โดยอย่างน้อยผู้บริหารต้องการให้พนักงานสามารถทักทายลูกค้าชาตินั้นๆ เป็นภาษาประจำชาติของพวกเขาเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มให้พนักงานส่วนหน้าของโรงแรม ที่ต้องต้อนรับลูกค้าโดยตรงได้เรียนรู้ก่อน จากนั้นพนักงานในฝ่าย/แผนกอื่นๆ สามารถเรียนรู้ได้ตามความสมัครใจ เพื่อเพิ่มศักยภาพกับตนเองและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

หลักสูตรทางด้านวัฒนธรรมของประเทศอาเซียน เป็นหลักสูตรใหม่ที่แต่ละโรงแรมเริ่มต้นให้พนักงานได้เรียนรู้ โดยจะเน้นการถ่ายทอดถึงวัฒนธรรมเฉพาะ หรือเอกลักษณ์เฉพาะ หรือข้อควรระวังในการดูแลต้อนรับลูกค้าแต่ละประเทศ เช่น ถ้าลูกค้าเป็นชาวอินโดนีเซีย ไม่ควรใช้มือซ้ายในการรับ-ส่งของ โดยควรที่จะใช้มือขวาแทน และไม่ควรชี้ด้วยนิ้วชี้ แต่ใช้นิ้วโป้งหรือใช้วิธีการผายมือขวาแทน ลูกค้าชาวมาเลเซีย การจับมือทักทายควรให้ผู้หญิงเป็นผู้เริ่มก่อน ส่วนธรรม

นิยมการรับประทานอาหารและการรับ-ส่งของ จะใกล้เคียงกับชาวอินโดนีเซีย คือ ควรใช้มือขวาเพียงข้างเดียวเท่านั้น และไม่ควรใช้นิ้วชี้มือขวาชี้สถานที่ สิ่งของ หรือคน ให้ใช้นิ้วโป้งมือขวาชี้ โดยพับนิ้วที่เหลือทั้ง 4 เก็บไว้ จึงจะถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เป็นผู้มีมารยาท เวลาทักทายหรือพูดคุยกับชาวบรูไนควรหลีกเลี่ยงเกี่ยวกับเรื่องเพศ ศาสนา การเมือง และจะไม่มีการจับมือกับเพศตรงข้าม

หลักสูตรด้านความปลอดภัย ในภาวะบ้านเมืองที่ยังมีปัญหาดความขัดแย้ง ทำให้โรงแรมให้ความสำคัญกับหลักสูตรด้านความปลอดภัยมากเป็นพิเศษ

(3) วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม คือ วิธีการที่วิทยากรใช้ในการนำเสนอเนื้อหาสาระความรู้ แนวคิด วิธีการ รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้อื่น ๆ ที่วิทยากรนำมาใช้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ทักษะ หรือปรับเปลี่ยนทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น (วิบูลย์ บุญยธโรกุล, 2545) จากการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าวิธีการฝึกอบรมที่โรงแรมนิยมใช้สำหรับการฝึกอบรมได้แก่

การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training-OJT) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่โรงแรมให้ความสำคัญมาก เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผลดีที่สุด ดังที่เพิ่มพูล เอื้อเพื่อพันธุ์ (2537) ได้ศึกษาพบว่าสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยมีการเตรียมคนและพัฒนาคนด้วยระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่องานโรงแรม สามารถออกไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาที่พบคือ การศึกษาดังกล่าวไม่สามารถพัฒนาแรงงานได้ตามต้องการ และคุณภาพของแรงงานไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ เพราะงานโรงแรมต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการปฏิบัติมากกว่าผู้เชี่ยวชาญทางด้านทฤษฎี อีกหนึ่งปัญหาของธุรกิจโรงแรมก็คือ การแข่งขันที่สูงมากในธุรกิจ ทำให้โรงแรมต้องเร่งพัฒนาพนักงานใหม่ให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานของโรงแรม หรือสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตามธรรมเนียมและวิธีปฏิบัติของโรงแรม เพราะโรงแรมเชื่อว่าการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ที่เร็วกว่าการเรียนในห้องเรียน

การฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน (Lecture) เป็นการฝึกอบรมที่เน้นภาคทฤษฎีมากกว่าภาคปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะสร้างความรู้หรือเน้นการท่องจำ ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่โรงแรมนำมาใช้ในหลักสูตรเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นอกจากนี้ยังมีวิธีการฝึกอบรมอีกหลายวิธีที่โรงแรมนำมาใช้เพื่อการฝึกอบรม อาทิ การจัดสัมมนา (Seminar) การระดมสมอง (Brain Storming) การจัดกระบวนการกลุ่ม (Focus Group) การสาธิต (Demonstration) เป็นต้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีไม่สามารถสรุปได้ว่าโรงแรมใดใช้วิธีใดมากกว่ากัน เนื่องจากการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรอาจใช้วิธีการฝึกอบรมหลายวิธีผสมผสานกัน หรือเลือกใช้เฉพาะวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อให้เหมาะสมกับเนื้อหาและสถานการณ์ในช่วงนั้นๆ

2. กิจกรรมการศึกษา

กิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมเพื่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับงานในอนาคต หรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยกิจกรรมการศึกษาเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาพัฒนานาน สำหรับการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น โรงแรมจะไม่ได้เน้นใน

ส่วนของการศึกษาระยะยาว เพราะกิจกรรมการศึกษาของโรงแรมต่างๆ มีวัตถุประสงค์ที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานสำหรับรองรับงานหรือตำแหน่งงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Nadler (1989) ที่กล่าวว่า การศึกษาเป็นกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่องานในอนาคต หรือเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวกับหน้าที่การงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

วิธีการให้การศึกษาจะใช้วิธีเดียวกับการฝึกอบรม แตต่างกันที่วัตถุประสงค์ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาจะมุ่งเน้นให้พนักงานมีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

การประเมินผลกิจกรรมการศึกษาของ 2 โรงแรมเป็นการประเมินผลหลังจบโครงการ หรือเมื่อโครงการดำเนินมาไ้ระยะหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Nadler (1989) ที่กล่าวว่า การศึกษาเป็นการมุ่งเน้นงานในอนาคต ดังนั้น จึงไม่สามารถประเมินคุณค่าได้หากยังไม่มีการทำงานดังกล่าว หรือการประเมินจะสามารถทำได้เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการได้ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ที่เตรียมไว้

3. กิจกรรมการพัฒนา

กิจกรรมการพัฒนา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กิจกรรมที่จัดมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผลการศึกษากิจกรรมการพัฒนา พบว่า โรงแรมต่างๆ ไม่ได้มีกิจกรรมเฉพาะทางด้านการพัฒนา แต่ได้นำหลักสูตรการเรียนรู้มาสอดแทรก โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกอบรมข้ามแผนกเพื่อเรียนรู้งานอื่นๆ ซึ่งจะเป็นผลดีกับโรงแรมในกรณีที่มีการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างกะทันหัน ซึ่งวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาของโรงแรมมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler และ Nadler (1989) ที่กล่าวว่า การพัฒนาจะมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยกิจกรรมดังกล่าวไม่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง นอกจากกิจกรรมการเปิดโอกาสการเรียนรู้ข้ามแผนกแล้วหลายโรงแรมยังเปิดโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ที่จัดไว้สำหรับพนักงานที่สนใจจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เช่น การนวดแผนไทย การแต่งกายตามวัฒนธรรม เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จัดขึ้นเพื่อเสริมทักษะสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเป็นทางเลือกสำหรับงานอดิเรกของพนักงาน โดยตรงกับแนวคิดของ Kazlauskaitė R. และ Buciniene H. (2008) ที่ใช้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

สรุป จากการศึกษากิจกรรมสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กิจกรรมที่ทั้ง 11 โรงแรมให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กิจกรรมการฝึกอบรม ในขณะที่กิจกรรมการศึกษาและกิจกรรมการพัฒนาก็มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาพนักงานในลำดับรองลงมา ซึ่งลักษณะของกิจกรรมการศึกษาและการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยวิธีการฝึกอบรมเป็นหลักอยู่เช่นกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด

2. อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากผลการทดสอบ สรุปในภาพรวมได้ว่าพนักงานของโรงแรมทั้ง 11 แห่งเห็นด้วยมากกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเห็นความชัดเจนว่าโรงแรมที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่นั้นมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อีกทั้งการฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสและเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม โดยแต่ละหลักสูตรที่โรงแรมจัดให้ตรงตามความต้องการของตนเอง ในขณะที่ความคิดเห็นที่มีต่อทิศทาง นโยบาย และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งเป็นไปได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอดมาสู่พนักงานในระดับปฏิบัติงานนั้นเป็นในรูปของกระบวนการที่ชัดเจนสู่ภาคปฏิบัติ จึงทำให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจนกว่าในส่วนของทิศทางและนโยบายซึ่งอาจจะอยู่เฉพาะในกลุ่มของผู้บริหาร

สำหรับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า พนักงานของโรงแรมถึง 9 โรงแรมเห็นด้วยกับทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2 เรื่อง คือ (1) เรื่องของโรงแรมของตนเองที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พนักงานจึงเกิดความกระตือรือร้นที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองเพื่อให้พร้อมที่สุดเมื่อเปิด AEC ในปี ค.ศ.2015 มีเพียง 2 โรงแรมที่เห็นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนแล้วถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับส่วนใหญ่ที่เห็นด้วย และ (2) พนักงานเห็นด้วยกับผู้บริหารในเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม โดยทั้ง 11 โรงแรมมีความเห็นตรงกันหมดในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจึงอนุมานได้ว่า เพราะการที่พนักงานเข้าใจได้ดีในสิ่งที่จะมีผลกระทบกับองค์กรอย่างเรื่องการเปิด AEC จึงรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อม ทำให้โรงแรมได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ เพราะสิ่งที่พนักงานคิดและเข้าใจจะเป็นตัวสะท้อนไปสู่การทำงานว่าพนักงานจะมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น เน้นการพัฒนาตนเอง พยายามสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า จึงนำมาซึ่งรางวัลในระดับนานาชาติ ทั้ง 11 แห่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลาวัลย์ วงศ์ญาพรหม (2546) ที่ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารโรงแรม พบว่าพนักงานจะให้ความสำคัญกับทิศทางในการบริหารขององค์กรอยู่ในระดับมาก ทั้งทางด้านการจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการตลาด และด้านคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งก็ทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อได้ดี และสามารถปฏิบัติงานโดยมุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

สำหรับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า พนักงานของโรงแรมทั้ง 11 โรงแรมเห็นด้วยกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากใน 2 เรื่อง คือ (1) การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น และ (2) ทุกคนควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร ผู้วิจัยมีความเห็นว่าพนักงานของทั้ง 11 โรงแรมนั้นมีความรับผิดชอบในตนเองในระดับดีมาก สามารถดูแลตนเองในเรื่องการพัฒนาศักยภาพและความสามารถต่างๆ ได้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ และเข้าใจได้ว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วนั้นจะทำให้ตนเองมีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kazlauskaite R. และ Buciuniene H. (2008) ที่สรุปว่าการสร้าง Know-How ให้กับพนักงาน จะเป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และอันเนื่องจากทั้ง 11

โรงแรมในงานวิจัยครั้งนี้เป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ระดับ 4-5 ดาว บ่งบอกให้เห็นว่าโรงแรมได้รับรางวัลระดับนานาชาติได้ก็เพราะความสามารถของพนักงานในโรงแรมนั่นเอง

สำหรับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า พนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากถึง 4 เรื่อง คือ (1) การเข้าใจว่าตนเองจะต้องมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาตนเองเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (2) พนักงานเข้าใจถึงกระบวนการการฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ว่าจะทำให้ตนเองมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) พนักงานเห็นด้วยว่าหลักสูตรที่โรงแรมจัดให้นั้นมีขั้นตอนที่เหมาะสมและ (4) จัดหลักสูตรได้ตรงตามความต้องการของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยพบว่าพนักงานของโรงแรมมากถึง 8 ใน 11 แห่ง เห็นด้วยมากกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่การตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเอง การตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรม การตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และยังเชื่อมั่นว่าสิ่งที่โรงแรมจัดหลักสูตรให้นั้นเหมาะสมแล้ว ทำให้โรงแรมมีความเจริญเติบโต มีมาตรฐาน รักษาชื่อเสียงของตนเองได้อย่างยาวนาน และคาดว่าจะได้อีกตลอดไป ตราบเท่าที่พนักงานของโรงแรมยังคงมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม และก็จะไม่ยากแล้วสำหรับโรงแรมเหล่านี้ที่จะนำองค์กรไปสู่การบริการอย่างสมบูรณ์แบบเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กล่าวว่ากระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะเป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนตัวและองค์กร ทั้งการพัฒนาส่วนบุคคล พัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่าพนักงานของโรงแรมเห็นด้วยกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากจำนวน 3 เรื่อง คือ พนักงานเห็นด้วยว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรของโรงแรมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเข้าสู่ AEC และการฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ทำให้เสียเวลาทำงาน อีกทั้งโรงแรมของตนเองพร้อมแล้วที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผู้วิจัยก็ได้คำตอบแล้วว่าเมื่อพนักงานขององค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมการฝึกอบรม มีความพร้อมและเชื่อมั่นว่าโรงแรมจะนำพาตนเองและองค์กรมุ่งสู่ AEC ได้ ก็คงจะไม่มีอุปสรรคใดๆ มาทำให้โรงแรมเหล่านี้ต้องท้อถอยได้อีก

จากที่อภิปรายมาทั้งหมดทั้งในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าโรงแรมต่างๆ ทั้ง 11 โรงแรมในงานวิจัยครั้งนี้ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั่วโลกนั้น เกิดจากการที่องค์กรเหล่านี้มีบุคลากรอันทรงคุณค่า เปี่ยมไปด้วยทัศนคติที่ดี มีความพร้อมที่จะลงเรือลำเดียวกัน เข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความตระหนักถึงสิ่งต่างๆ ที่เป็นส่วนรับผิดชอบต่อส่วนตน และมองภาพรวมขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สามารถยอมรับในการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยไม่ถือเป็นความยุ่งยากลำบากใจ เน้นคุณภาพในการบริการดังที่ Maxwell, Watson และ Quail (2004) ได้กล่าวถึงส่วนที่จะส่งเสริมกล

ยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์ถึงความคิดริเริ่มในการจะพัฒนาคุณภาพด้านการบริการของพนักงานว่า เพราะจะนำพาไปซึ่งการวางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของภาคธุรกิจโรงแรมในระดับนานาชาติ จึงไม่มีอะไรยากเกินความสามารถขององค์กรเหล่านี้ที่จะทำไม่ได้ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี ค.ศ.2015 ที่จะถึงนี้ ก็คงจะเป็นโอกาสสำหรับโรงแรมเหล่านี้ที่จะสามารถเติบโต แข็งแรง และมีความแข็งแกร่ง ต่อสู้กับคู่แข่งจากประเทศต่างๆ ได้อย่างแน่นอนอันเนื่องมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่านั่นเอง

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการสังเคราะห์ตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมและการสังเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 และบทที่ 5 ข้างต้น ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการจัดการอันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) การจัดบุคคล (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และนำเสนอตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

สรุป แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีดังนี้

- (1) การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร
- (2) การสร้างให้บุคลากรตระหนักว่าตนเองเป็นฟันเฟืองและส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ตำแหน่งใดก็ตาม
- (3) ส่งเสริมทักษะทางด้านภาษา และวัฒนธรรมอาเซียน ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและสร้างเอกลักษณ์เฉพาะให้กับองค์กรของตน
- (4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- (5) เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยบุคลากรพร้อมที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงาน เปิดรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะได้เรียนรู้
- (6) การสร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อตนเองและองค์กร
- (7) การทำให้บุคลากรของโรงแรมเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมุมมองไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการ
- (8) การสร้างให้บุคลากรยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้ง่าย เข้าใจได้ดี มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้เร็ว
- (9) การสร้างความอดทน ขยัน ไม่ย่อท้อ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นให้กับบุคลากร

(10)การสร้างให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร มีมุมมองเชิงบวกต่อการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนเอง ไม่เห็นการฝึกอบรมเป็นเรื่องเสียเวลาหรือน่าเบื่อหน่าย

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยขอเสนอตัวแบบ (Model) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนี้

“LEADERSHIP”

L	-	Learning Organization (องค์กรแห่งการเรียนรู้)
E	-	Energy (พลังขับเคลื่อน)
A	-	ASEAN Language & Culture (ภาษาและวัฒนธรรมอาเซียน)
D	-	Develop (พัฒนา)
E	-	Enhance (เพิ่มพูน)
R	-	Responsibility (ความรับผิดชอบ)
S	-	Synergy (การทำงานร่วมกัน)
H	-	Holistic (องค์รวม)
I	-	Industrious (ขยันขันแข็ง)
P	-	Positive Thinking (การคิดเชิงบวก)

โดยสามารถคำอธิบายได้ดังนี้

L (Learning Organization) คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นกลยุทธ์สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยองค์กรจะต้องพยายามวางทิศทางขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร่วมกันสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลต่างๆ ระหว่างบุคลากร โดยอาจจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงในการวางแนวทางให้กับโรงแรม เพื่อให้พนักงานในระดับต่างๆ ได้นำไปปฏิบัติ

E (Energy) คือ พลังขับเคลื่อน

เป็นการรวมพลังเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการสร้างให้บุคลากรในโรงแรมตระหนักว่าตนเองเป็นฟันเฟืองที่สำคัญ ที่จะช่วยนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการได้ และสร้างให้บุคลากรทุกคนเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ตำแหน่งใดก็ตาม

A (ASEAN Language & Culture) คือ ภาษาและวัฒนธรรมอาเซียน

ส่งเสริมทักษะทางด้านภาษา ทั้งภาษาต่างๆ ของชาติในอาเซียน และภาษากลางอย่างอังกฤษ จีน เป็นต้น นอกจากนี้โรงแรมจะต้องสร้างบรรยากาศของโรงแรมในบริเวณต่างๆ ทั้งส่วนรับรอง ลูกค้า ส่วนห้องพัก ห้องอาหารให้มีการผสมผสานระหว่างศิลปวัฒนธรรมของชาติอาเซียน

พนักงานต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมของแต่ละชาติในอาเซียน ทั้งข้อควรระวังต่างๆ หรือแนวทางอันเป็นค่านิยม หรือขนบธรรมเนียมประเพณีเฉพาะให้กับบุคลากรของโรงแรม เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและสร้างเอกลักษณ์เฉพาะให้กับองค์กรของตน

D (Develop) และ E (Enhance) คือ การพัฒนาและเพิ่มพูน

การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยบุคลากรพร้อมที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงาน เปิดรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะได้เรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่พนักงานในโรงแรมจะต้องมี โรงแรมใดพัฒนากระบวนการในการคิดให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็น ช่วยกันค้นหาความคิดใหม่ๆ เมื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ จะทำให้โรงแรมของตนแตกต่างกับโรงแรมคู่แข่งอื่นๆ

R (Responsibility) คือ ความรับผิดชอบ

เมื่อโรงแรมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การสร้างให้บุคลากรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อตนเองและองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม การพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเอง ไม่นิ่งดูดาย ไม่เกียจคร้าน ไม่รู้สึกถึงความลำบากในการเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และทุกคนทำเช่นนั้น องค์กรก็จะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ยาก

S (Synergy) และ H (Holistic) คือ การทำงานร่วมกันเป็นองค์รวม

การทำให้บุคลากรของโรงแรมเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมุมมองไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการ เป็นหัวใจสำคัญในการจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการสร้างให้บุคลากรยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้ง่าย เข้าใจได้ดี มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้เร็ว

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากพนักงาน การเอาใจใส่กับทุกรายละเอียดเสมือนหนึ่งว่าโรงแรมนั้นตนเองได้เป็นเจ้าของ เป็นองค์กรที่บริหารร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน จะทำให้โรงแรมนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพราะเมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เรียกประชุมปรึกษาหารือเรื่องความต้องการในการพัฒนา ก็จะได้รับคำตอบรับจากพนักงานในการแสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้กระบวนการต่อไปนั้นเป็นไปได้ง่ายขึ้น

I (Industrious) คือ ความขยันขันแข็ง

ในการจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน องค์กรจำเป็นที่จะต้องสร้างให้บุคลากรทุกคน มีความอดทน ขยัน ไม่ย่อท้อ มุ่งมั่น และกระตือรือร้นต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการต่อสู้กับอุปสรรคและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจะรับผิดชอบทุกอย่างที่ตนเองและลูกน้องกระทำ มีความรักลูกน้องและเสียสละ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือและเข้าใจลูกน้องในเวลาที่ลูกน้องมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานในธุรกิจโรงแรมอย่างแน่นอน

P (Positive Thinking) คือ การคิดเชิงบวก

การชัดเจนในเรื่องแนวคิด วิถีปฏิบัติ มุมมอง ความรู้สึก ทศนคติไปในทางที่ดี มีจริยธรรม คุณธรรม มองบวกเสมอ รักเพื่อนพ้อง ไม่อิจฉาริษยา ต้องการนำพาองค์กรให้สำเร็จด้วยการขับเคลื่อนจากฟันเฟืองตัวเล็กๆ เช่นตนเอง และเมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรคิดเช่นนั้น ทุกคนก็จะมุ่งสู่ความสำเร็จของตนเองและองค์กร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ไม่เฉพาะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมเท่านั้น แต่ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้เป็นฐานข้อมูล (Database) ในการวางแผนและบริหารจัดการอุตสาหกรรมบริการของประเทศเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. สำหรับโรงแรมที่ยังไม่มีการเตรียมพร้อมเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยแนะนำให้พนักงานวิจัยนี้ไปศึกษาและปรับให้เหมาะสมกับองค์กร
3. รัฐบาลควรที่จะเข้ามาดูแลบุคลากรที่อยู่ในสายของอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่เป็นส่วนสำคัญในการทำรายได้หลักให้กับประเทศไทย อาจจัดอบรมและสื่อสารแนวทางที่จะทำให้บุคลากรที่อยู่ในสายอาชีพนี้ได้เข้าใจถึงการเตรียมพร้อมสู่การร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับผู้วิจัยอื่นๆ อาจลองนำตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปทดลองใช้ เพื่อจะหาข้อสรุปและประเด็นเพิ่มเติมในการวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมต่อไป
2. ควรมีการวิจัยการนำตัวแบบไปทดลองใช้ และทำการประเมินเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการอื่นๆ อาทิ สายการบิน โรงภาพยนตร์ ศูนย์การค้า เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช. (2538). *การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์การ “ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายปฏิบัติการซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายซ่อมบำรุงย่อย ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ.*
- กรรณิกา เจริญชัย. (2538). *การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา). กรุงเทพฯ.*
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). *เอกสารเผยแพร่ เรื่อง ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.*
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. กระทรวง. (2555). *สถิตินักท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม, 2556, จาก <http://thai.tourismthailand.org/about-tat/statistic>.*
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *หลักสถิติ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ขจิต กอบเดช. (2547). *งานโรงแรมฝ่ายห้องพัก: งานแม่บ้านในโรงแรมและสถาบันอื่นๆ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินทิก จำกัด.*
- จันทน์ เผ่าพงษ์เลิศศิริ. (2544). *แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2538). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตวิทยาการบริการ. เอกสารการสอน ชุดวิชาจิตวิทยาการบริการ หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์.*
- จิตตินันท์ โชคอนันต์ตระกูล. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติของบุคลากรในธุรกิจบริการเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.*
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2532). *การปรับกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาครัฐและเอกชน. วารสารเพิ่มผลผลิต. 28 (เม.ย.-พ.ค.2532), 26-34. กรุงเทพมหานคร.*
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- ชลดา ไชยชนะ. (2547). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม กรณีโอเรียนเต็ล และโรงแรมแพนนิชูลา. สารนิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2540). *บทสัมภาษณ์. วรรณกรรมนักคิดในสังคมไทย. วารสารประชาสังคม ม.ป.ป.(2540), 91-118. กรุงเทพมหานคร.*

- ชินเลขา กว้างสุขสถิตย์. (2539). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการฝึกอบรม : กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด*. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องการจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย: การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี*.
เชียงใหม่: คณะมนุษยศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์.
- (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2549). *การพัฒนาบุคลากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม, 2556, จาก <http://www.dntnet.com>.
- (2550). *จุดระเบิดความคิดธุรกิจ : "ธุรกิจ" : Innovative or die*. กรุงเทพฯ : คณะบุคคลโครงการ Human Capital.
- ทองฟู ศิริวงศ์. (2536). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เทิดชาย ช่วยบำรุง. (2543). *รวมบทความวารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ ปี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรทัต คงจันทร์. (2541). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมในธุรกิจโรงแรม : ศึกษากรณีโรงแรมในเครือแอคคอร์ด*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ.
- นภัสกมล วรเลิศ. (2549). *ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม*. สารนิพนธ์ (วิทยาศาสตร์บัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- บุญยง ชื่นสุมิล. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัติความเป็นมา*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรัชญา ชูมนาเสียว. (2549). *แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร*, เอกสารการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ 7 *ประวัติความเป็นมาประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. (ม.ป.ป.). สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน, 2555, จาก <http://www.thai-aec.com>
- ประสงค์ แสงพ่ายพ. (2541). *การบริหารธุรกิจโรงแรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 7) . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปานทิพย์ ปานแสง. (2542). *นโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรมทันสมัยในกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

- ปรีชา แดงโรจน์. (2549). *การบริหารจัดการและปฏิบัติงานโรงแรม ศตวรรษที่ 21*. นนทบุรี : เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์กรและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- . (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร*. [Online]. Available: <http://www.pmat.or.th/index.php/component/content/article/86-hr/284-human-capital-development-the-driving-forces-of-the-organization>. [2552, มกราคม 21].
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- เพิ่มพูล เอื้อเฟื้อพันธุ์. (2537). *การผลิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาการโรงแรมเพื่อสนองความต้องการของสถานประกอบการ*. ภาควิชาบริหารบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2540). *แนวทางการออกแบบกิจกรรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สถาบันบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- ลาวัลย์ วงศ์ญาพรหม. (2546). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการโรงแรม*. วิทยานิพนธ์. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- วิบูลย์ บุญยธโรกุล. (2545). *คู่มือวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ ฯ : ด้านสหวิชาการพิมพ์.
- วิโรจน์ กระแสเมฆ. (2544). *การศึกษาคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2550). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*. กรุงเทพฯ ฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. (2550). *เส้นทางสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (HPO)*. *วารสารการบริหารคน*. 28(4), 38-40.
- ศุภทรัพย์. (2554). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมบริการ*. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม, 2555, จาก <http://nokhook215.blogspot.com/2011/02/blog-post.html>
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ ฯ : ซีระฟิล์ม และไวเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ ฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สวิภา มะลิสุวรรณ. (2546). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต*. งานวิจัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- สุจิตต์ ปุคะละนันท์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: ญุณแจสู่ความยั่งยืนขององค์กร*. *วารสารการบริหารคน*, 28 (2), 10-16.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์สมาน และ รังสิโยภุชญ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่นๆ . (2529). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ ฯ : ทวีการพิมพ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2547). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- หทัยวรรณ สงกุมาร. (2539). *กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช.(2555). *รวมความรู้เกี่ยวกับงานโรงแรม*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ฮิวแมนเฮอรัเทจ จำกัด.
- อนุวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อมรรัตน์ ทับทิมทอง. (2547). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. กรุงเทพฯ.
- เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ. (2555). *การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน:การอุดมศึกษาไทยพร้อมหรือยัง*. ห้อง RBAC HALL. มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต (RBAC).

บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ

- Bradford University. (2006). Red carnation blooms through management training. *Human resource management international digest*. 14, 6.(11-14). MCB University Press.
- Best Hotels by region. (2012). Retrieved March 21, 2012, from <http://www.travelandleisure.com /tl500/2014/region/asia>
- David A. D., Stephen P. R. & Susan L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. John Wiley & Sons.,Inc. NJ.
- Deepak Yadav. (2013). *PERSONNEL VS HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. Full-HRM-Notes. [online]. Available : <http://www.scribd.com>.
- Gilley, J. W., Eggland S. A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Harbison F. & Myers A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. New York. McGraw-Hill.
- Heneman G. (1980). *Personnel/human resource management*. R. D. Irwin. Homewood.
- Herbert J. C., Arthur W. S. (1976). *Personnel Management*. South-Western Pub. Co.,
- Irwin L. G., John K.F. (2001). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Brooks/Cole.

- Jacobs L. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*. 1, (1), 65–71.
- Judy Bandy Mondy, R. Wayne Mondy. (2010). *Human Resource Management*. (10th edition). Prentice Hall PTR. USA.
- Nadler L. and Nadler Z. (1989). *Developing human resources*. (3rd edition). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Lynton P. & Udai N.P. (1990). *Training for development*. R. D. Irwin. Homewood.
- Manolescu. (2007). *Human Resources Management*. Bucharest Publishing House.
- Maxwell G., Watson S. & Quail S. (2004). Quality service in the international hotel sector: a catalyst for strategic human resource development?. *Journal of European Industrial Training*. 28, (2-4). 159 – 182.
- Meggison C. (1993). *Personnel: a behavioral approach to administration*. R. D. Irwin. Homewood.
- Mondy, W. R. of Noe, R M. (1990). *Human resource management*. Boston : Allyn and Bacon.
- Nolan, C. (2002). *Human resource development in the Irish hotel industry: the case of the small firm*. School of Hospitality Management and Tourism, Dublin Institute of Technology, Ireland.
- Pace R., Smith C. & Mills E. (1991). *Human resource development*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Rex D. Foster & Mesut Akdere. (2007). Effective organizational vision: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*. 31, (2). 100 – 111.
- Richard A. S., Elwood F. H. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Ruta Kazlauskaitė, Hona Buciuniene (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*. 5,(60).
- Salvatico R. (2006). Enabling transparent leadership: a small business manager's perspective. *Journal of Management Development*, 25, (10).1018 – 1020.
- Scott G. & Mitchell R. (1972). *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. R. D. Irwin. Homewood.
- Wexley N. & Latham P. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. HarperCollins.

Young K. (1999). Rationalizing the customer service process. *Business Process Management*. 7, (2), 139-156.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์โรงแรม

วันที่

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อคำถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโรงแรม และลักษณะการบริหารงาน

- (1) ประวัติความเป็นมาและภาพลักษณ์โรงแรม
- (2) รูปแบบและแนวทางการบริหารงาน
- (3) สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- (4) ทิศทางการบริหารงานเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 2 การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

- (1) โครงสร้าง และหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- (2) เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (3) การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (4) แผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (5) ขั้นตอนและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- (6) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม
- (7) ทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- (8) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ต่อเนื่อง

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

รหัสโรงแรม ชุดที่

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง : แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1) เพศ

☐ (1) ชาย☐ (2) หญิง

2) อายุ

☐ (1) ต่ำกว่า 20 ปี☐ (2) 21-30 ปี☐ (3) 31-40 ปี☐ (4) 41-50 ปี☐ (5) 51-60 ปี☐ (6) มากกว่า 60 ปี

3) ระดับการศึกษา

☐ (1) ต่ำปริญญาตรี☐ (2) ปริญญาตรี☐ (3) สูงกว่าปริญญาตรี

4) อายุการทำงานที่โรงแรมแห่งนี้ (โรงแรมปัจจุบันที่ท่านทำงานอยู่)

☐ (1) ต่ำกว่า 1 ปี☐ (2) 1 - 3 ปี☐ (3) 4 - 6 ปี☐ (4) 7 - 9 ปี☐ (5) 10-12 ปี☐ (6) มากกว่า 12 ปีขึ้นไป

สำหรับผู้วิจัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อทิศทาง นโยบาย กระบวนการ และกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ว่างตามความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การให้คะแนนที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับการพิจารณา ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับที่ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับที่ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับที่ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับที่ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)	
ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
1.	โรงแรมของท่านเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
2.	วัฒนธรรมของโรงแรมของท่านส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา						
3.	การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความพร้อม						
4.	การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อม						
5.	โรงแรมของท่านมีการเตรียมพร้อมและมีทิศทางที่ดีในการทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
6.	โรงแรมมีการนำแนวคิดในเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะ(Competency)มาใช้ เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
7.	โรงแรมของท่านมีระบบที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)						
นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
8.	แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรมของท่านช่วยทำให้บรรลุความต้องการของตนเอง						
9.	ทุกคนที่ทำงานในโรงแรมได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา						
10.	บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับกรฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน						

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)	
11.	การคัดเลือกบุคลากร ในระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนามีความเหมาะสมกับความจำเป็นของโรงแรม						
12.	หน่วยงานของท่านมีการประสานงานและร่วมมือทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่น						
13.	การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ได้ผลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น						
14.	หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงแรม สามารถลดความขัดแย้งได้ดี						
15.	โรงแรมของท่านมีการวางแผนนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
16.	พนักงานควรจะได้รับผิดชอบตนเองในการสมัครเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตร						
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
17.	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและเลือกหลักสูตรในการพัฒนาตนเอง						
18.	ท่านควรมีส่วนรับผิดชอบและจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
19.	ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สอดคล้องและเหมาะสมกับการจะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
20.	ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมของท่าน เป็นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
21.	การฝึกอบรมที่โรงแรมจัดให้ ทำให้ท่านได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ารับการฝึกอบรม						
22.	ในแต่ละหลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมที่จัดให้ มีวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของท่านเป็นส่วนใหญ่						
23.	หลักสูตรการฝึกอบรมของโรงแรมได้จัดทำขึ้นอย่างมีขั้นตอนที่เหมาะสม						
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
24.	โรงแรมของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาต่อ						

ข้อ	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		เห็น ด้วย มาก ที่สุด (5)	เห็น ด้วย มาก (4)	เห็น ด้วย ปาน กลาง (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)	
25.	โรงแรมให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของตนเอง						
26.	โรงแรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นด้วยทุนของโรงแรม						
27.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
28.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ทำให้เสียเวลาในการทำงานตามปกติ						
29.	วิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุด คือ การทำงานกับสถานการณ์จริง เพราะโรงแรมมีอุปกรณ์และปัจจัยพร้อมอยู่แล้ว						
30.	โรงแรมของท่านจัดการอบรมและพัฒนาบุคลากรที่พร้อมแล้วสำหรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไร

ขอขอบคุณที่กรุณาสละเวลารอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้
ผู้วิจัย

ภาคผนวก ค

ข้อมูลของโรงแรม (เพิ่มเติม)

โรงแรมบันยันทรี (The Banyan Tree)

Ho Kwon Ping ก่อตั้งโรงแรม Banyan Tree แห่งแรกที่ถูกเปิดในปี 1995 ให้เป็นโรงแรม 5 ดาวที่แตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม เน้นความหรูหรา จากนั้นบันยันทรี กรุงเทพฯ ก็เปิดตัวในปี 2545 และกำลังก่อสร้างแห่งที่ 3 คือ บันยันทรี เชียงใหม่ และทำเลใหม่ที่กำลังจะมีการลงทุนคือ สมุย ราคาห้องพักเฉลี่ยตั้งแต่ 20,000-40,000 บาทต่อคืน

ในปี 2005 Banyan Tree Group มีโรงแรมที่บริหารทั้งหมด 15 แห่ง และกำลังจะเพิ่มขึ้นอีก 8 แห่ง นอกจากนี้ยังมี Gallery อีก 42 แห่ง และสปาอีก 38 แห่งทั่วโลก Ho ยังประกาศจะขยายตัวเข้าไปในเม็กซิโก คูโบ โมร็อกโก และกรีซ

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์และการบริหารแบรนด์มากที่สุด ซึ่งจะยังคงเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในอนาคตของ Banyan Tree ต่อไป หลังจากที่เขาประสบความสำเร็จกับการสร้างชื่อ Banyan Tree ด้วยวิธีการสร้างและบริหารแบรนด์ที่แปลกใหม่ และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าพวกเขาเรียกมันว่า เป็นการ “เนรมิตทุกความฝันของลูกค้าให้เป็นจริง” ไม่ได้ขายความหรูหรา คุณค่าทางด้านอารมณ์นี้เอง ที่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างแบรนด์ในอุตสาหกรรมบริการ เหมือนกับที่ Banyan Tree ขายฝัน โดยทำตัวเองเป็นโรงละคร ในขณะที่พนักงานของ Banyan Tree คือคนที่ จะช่วยให้ลูกค้า ซึ่งเป็นตัวละครเอก ได้ทำให้ความฝันของตนกลายเป็นจริง

ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจาก Banyan Tree ซึ่งแท้ที่จริงแล้วก็มาจากความคิดฝันของลูกค้าเอง ที่ฝันอยากจะให้วันหยุดพักผ่อนของตนเป็นเช่นไร เป็นสิ่งที่ทำให้ Banyan Tree สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอื่นๆ ทั้งหมด ประสบการณ์ที่ Banyan Tree มอบให้ลูกค้าได้สัมผัสเข้าไปถึงหัวใจและวิญญาณของลูกค้า ที่ได้ใช้ชีวิตอยู่ในความฝันของตนจริงๆ

โรงแรมบันยันทรีกรุงเทพฯ กล่าวว่า บันยันทรี ได้ใช้งบกว่า 500 ล้านบาท ปรับปรุงพื้นที่ส่วนสำนักงานให้เช่า เป็นห้องพักรูปแบบใหม่จำนวน 112 ห้อง แบ่งเป็น ห้องคลับรูม, แกรนด์ รูม และ สวีตรูม ซึ่งเน้นความทันสมัยและหรูหรากว่าเดิม ทำให้โรงแรมบันยันทรีมีห้องพักเพิ่มจาก 217 เป็น 327 ห้องพัก การปรับใหม่นี้ เพื่อรองรับกับแผนธุรกิจที่ต้องการกระตุ้นให้เกิดการพักผ่อนระยะยาว สอดรับกับความต้องการของนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และครอบครัว รวมทั้งขยายฐานสู่กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายใหม่ จากตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และ ญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตลาดหลัก ไปยังตลาดตะวันออกกลาง จีน รัสเซีย และ อินเดียมากขึ้น สำหรับห้องพักใหม่จำนวน 112 ห้อง จะมีราคาสูงกว่าห้องพักเดิมประมาณ 2,500 บาทต่อห้อง และมีแผนที่จะปรับราคาค่าพักต่อปี 25% ต่างจากอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยที่มักจะปรับเพิ่มขึ้น 5-10%

โรงแรมโฟร์ซีซั่น (Four Seasons Hotel)

โรงแรมโฟร์ ซีซั่นส์, กรุงเทพฯ เปิดบริการครั้งแรกในปี พ.ศ.2527 ภายในอาคารทรงสูงที่มีจำนวน 353 ห้อง และได้รวมสถาปัตยกรรมแบบไทยๆ งานศิลปะ และสวนที่สวยงามเข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว ทำให้ที่นี่เป็นโรงแรมที่น่าประทับใจที่สุดแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ โรงแรมโฟร์ซีซั่นส์อยู่ห่างจากสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ 25 กิโลเมตรและตั้งอยู่ท่ามกลางห้างสรรพสินค้าและบริษัทมากมาย นอกจากนี้ ผู้เข้าพักยังเดินไปสวนลุมพินีได้ใน 10 นาทีเพื่อใช้เวลาผ่อนคลายไปกับการเดินเล่นยามค่ำ ค่ำหรือจ็อกกิ้งตอนเช้า ภายในโรงแรมมีภัตตาคารหลายแห่งให้แขกผู้เข้าพักเลือกสรรซึ่งรวมถึงเมดิสัน ร้านสเก็ตกรรมสมัยที่มีครัวแบบเปิดโล่ง นอกเหนือจากงานศิลปะที่จัดแสดงและสระว่ายน้ำกว้าง 25 เมตรแล้ว โรงแรมระดับ 5 ดาวแห่งนี้ยังมีสวนเขตร้อนที่งามตาซึ่งกินเนื้อที่กว่า 10 เอเคอร์อีกด้วย

ห้องพักมีให้เลือกถึง 7 สไตล์ โดยเฉพาะ “ดีลักซ์สวีตส์” ถือเป็นที่สุดแห่งการพักผ่อนขนาด 126 ตร.ม.มองเห็นสนามกอล์ฟ 18 หลุม ในราชกรีฑาสโมสร บรรยากาศในห้องพักสมบูรณ์แบบจากพื้นหินอ่อนนำเข้าสอดรับกับเสียงสะท้อนของเอนเตอร์เทนเมนต์ ภายในจัดบาร์ดีมีค้ำขนาดย่อมได้สบาย มีโต๊ะอาหารสำหรับ 6 ท่าน บาร์ แต่งเติมความพิเศษด้วยมุมทำงานพร้อมอุปกรณ์ไอที และสิ่งอำนวยความสะดวกชนิดเดียวกันกับห้องจูเนียร์สวีตส์ ชั้น 9 ทั้งชั้นจัดเตรียมไว้สำหรับห้องราชดำริสวีตส์ 344 ตร.ม. จัดทำโปรแกรมลิฟต์ส่วนตัวเพื่อแขกพิเศษท่านนั้นๆ โดยเฉพาะเพียงคนเดียว เพียบพร้อมด้วยห้องนั่งเล่นขนาดใหญ่ เตียงนอนแกรนด์มาสเตอร์ แยกห้องแต่งตัว ห้องอาบน้ำ จากุซซี่ ห้องนวดผ่อนคลาย และชาวเวอร์ พร้อมห้องนอนเชื่อมต่อกัน 6 ห้อง อีกทั้งวัสดุอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ ที่บ่งบอกถึงความร่ำรวยทางศิลปะ ทุกห้องล้วนมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ไทย จิมทอมป์สัน และ ผลิตภัณฑ์ภายในห้องน้ำ สบู่ แชมพู ครีมนวดน้ำ มาจากธรรมชาติที่ได้รับความนิยมจากทั่วโลก ยิ่งหือเดียวที่ครองใจคือ “ลือกชิทาน”

บริการพิเศษ “เอ็กเช็กคิวทีฟ คลับ” ปกติจะเปิดบริการ 24 ชั่วโมง เตรียมไว้สำหรับผู้เข้าพัก ห้องจูเนียร์สวีตส์ขึ้นไป ทั่วบริเวณจะเสิร์ฟอาหารตั้งแต่เมื่อเช้า เครื่องดื่ม ชา-กาแฟ พร้อมของว่างยามบ่าย และสามารถใช้เป็นห้องประชุมกลุ่มย่อย มุมผ่อนคลายที่ได้รับความนิยมอีกโซนอยู่บริเวณชั้น 2 เชื่อมต่อชั้น 3 จะมีทั้ง ฟิตเนส เซ็นเตอร์ สระว่ายน้ำ และมุม เอ็มสเปา มีทรีตเมนต์ 6 ห้อง บรรยากาศสบายเน้นให้บริการนวดผ่อนคลายเลือกได้ทั้งอโรมาสไตล์ และนวดไทยตามชอบ ห้องอาหาร ภายในโรงแรมมีภัตตาคารหลายแห่งให้แขกผู้เข้าพักเลือกสรร แนะนำว่า ห้องอาหาร ทุกมุมภายในโรงแรม โฟร์ซีซั่นส์ กรุงเทพฯ คึกคักทุกวันทุกมื้อ โดยเฉพาะ ชันเดย์บรินซ์ วันอาทิตย์สายๆ ตั้งแต่ 11.00 น. ถึง 15.00 น. บริเวณร้านอาหารในสวนโล่งกลางอาคาร สีสันที่มีทั้งห้องอาหารไทย เดอะ สไปซ์ มาร์เก็ต 100 ที่นั่ง ห้องอาหารอเมริกันสเต็กเฮาส์ เมดิสัน 76 ที่นั่ง และ ห้องเปิดโล่ง Aqua 59 ที่นั่ง จัดพาเหรดบุฟเฟต์นานาชาติ ไทย ญี่ปุ่น อเมริกา จีน สารพัดเมนู พร้อมบาร์เครื่องดื่ม ไวน์แดง ขาว แชมเปญ เสิร์ฟแบบไม่อั้น ราคาเพียง 2,300 บาท/คน เบ็ดเสร็จจ่ายราว 2,700 บาท/คน สำหรับห้องอิตาเลียน Biscotti มี โปรโมชันอาหารแต่ละเมืองทั่วอิตาลี 8 รัฐ รสชาติความอร่อยแตกต่างกันไป และ ห้องญี่ปุ่น Shintaro ก็ได้รับความนิยมไม่แพ้กัน

โรงแรม เลอ เมอริเดียน (Le Meridien Hotel)

เลอ เมอริเดียน (Le Méridien) เป็นเครือโรงแรมระดับบน ซึ่งเป็นเจ้าของโดยกลุ่มบริษัทสตาร์วูด โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ประกอบไปด้วยโรงแรมในเครือกว่า 120 แห่งใน 50 ประเทศทั่วโลก

เลอ เมอริเดียน ถูกสร้างขึ้นในปี ค.ศ.1972 โดยสายการบินแอร์ฟรานซ์ โรงแรมแห่งแรกคือ โรงแรมเลอ เมอริเดียน เอตวอลล์ (Le Méridien Etoile) ประกอบด้วยห้องพักจำนวน 1,000 ห้อง ภายในเวลา 2 ปีของการดำเนินงาน ได้มีโรงแรมในเครือเพิ่มขึ้นเป็น 10 แห่งในยุโรป และแอฟริกา และเติบโตเรื่อยมา จนกระทั่งในปี ค.ศ.1991 มีจำนวนโรงแรมในเครือถึง 58 โรงแรมทั่วโลก

ในปี ค.ศ. 1994 เลอ เมอริเดียน ได้ถูกซื้อโดยกลุ่มบริษัทโรงแรมในเครือ ฟอร์เต้ แห่งสหราชอาณาจักร ซึ่งในภายหลังได้ถือซื้อโดยบริษัทกรานาดา ในปี ค.ศ. 1996

ในปี ค.ศ. 2000 ได้มีการร่วมทุนระหว่างกลุ่มกรานาดา กับกลุ่มคอมพาส จนกระทั่งทั้งสองบริษัทได้ประกาศแยกตัวกันในปีค.ศ. 2001 ซึ่งได้กลายมาเป็นโรงแรมในกลุ่มคอมพาส จนได้ถูกซื้ออีกครั้งหนึ่งโดยกลุ่มโนมูระ ในเดือนพฤษภาคม ปี ค.ศ. 2001 และในปี ค.ศ. 2003 เลแมน บราเธอร์ โฮลดิ้งส์ ได้ซื้อหุ้นส่วนใหญ่ของกลุ่มเลอ เมอริเดียน และในปี ค.ศ. 2005 กลุ่มสตาร์วูด โฮเทล แอนด์ รีสอร์ท ได้มาเป็นเจ้าของเต็มตัวของแบรนด์เลอ เมอริเดียน รวมถึงลิขสิทธิ์ในการบริหารจัดการทั้งหมด

โรงแรมในเครือ เลอ เมอริเดียนภายในประเทศไทยมีทั้งหมด 7 แห่งได้แก่

- โรงแรม เลอ เมอริเดียน เชียงราย
- โรงแรม เลอ เมอริเดียน เชียงใหม่
- โรงแรม เลอ เมอริเดียน เขาหลัก
- โรงแรม เลอ เมอริเดียน ภูเก็ต
- โรงแรม เลอ เมอริเดียน สุวรรณภูมิ
- โรงแรม เลอ เมอริเดียน Bangkok
- Plaza Athenee Bangkok, A Royal Meridien Hotel

ที่ตั้งของโรงแรม เลอ เมอริเดียน กรุงเทพฯ

40/5 ถ.สุขุมวิท, บางรัก, บางรัก, 10500 กรุงเทพมหานคร

จำนวนห้องพักและบุคลากร โรงแรม เลอ เมอริเดียน

จำนวนห้องพักของโรงแรม ห้องพักทั้ง 282 ห้อง

จำนวนบุคลากรภายในโรงแรม 166 คน

โรงแรม แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ

(Grand Hyatt Erawan Hotel)

แกรนด์ ไฮแอท เอราวัณเป็นโรงแรม 22 ชั้น ระดับ 5 ดาว ตั้งอยู่ที่ 494 ถนนเพลินจิต, แขวงลุมพินี, เขตปทุมวัน, กรุงเทพมหานคร 10330 สร้างขึ้นเมื่อปี 1991 มีสิ่งอำนวยความสะดวกในสไตล์รีสอร์ท ตั้งอยู่บนถนนราชดำริในใจกลางของกรุงเทพ ใกล้กับศาลพระพรหมซึ่งเป็นหนึ่งในสถานที่สำคัญของกรุงเทพในย่านธุรกิจและการค้า และอยู่ห่างจากสนามบินเพียง 30 นาที นอกจากนี้ยังอยู่ติดกับสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสและเชื่อมต่อกับแหล่งช้อปปิ้งอย่างห้างเกษรพลาซ่า เซ็นทรัลเวิลด์ และสยามพารากอนผ่านสะพานลอยฟ้า อีกทั้งมีภัตตาคาร 8 แห่งที่เสิร์ฟอาหารหลากหลายเมนูให้ได้ลิ้มลอง พร้อมด้วยโอเอซิสสวรรค์เรสซิเดนซ์เชียล สปา แอนด์ คลับซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 7,000 ตารางเมตร และได้รับการสร้างขึ้นโดยเฉพาะเพื่อเป็นสถานที่สำหรับพักผ่อน ออกกำลังกาย ทานอาหาร และผ่อนคลาย กรุณาใช้แบบฟอร์มการจองทางออนไลน์ที่เชื่อถือได้ของเรา เพื่อสำรองห้องพักที่โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ

ห้องพัก : ให้บริการห้องพัก 380 ห้องและห้องสวีท 44 ห้องพร้อมทีวีจอแบนติดตั้งช่องดาวเทียมและเคเบิล อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง โทรศัพท์ทางไกลต่างประเทศ ระบบวอยซ์เมล มินิบาร์ และอุปกรณ์ในห้องน้ำครบครัน

โรงแรม เจดับบลิว แมริออท (J.W. Marriott Hotel)

แมริออทอินเตอร์เนชันแนลก่อตั้งขึ้นในปี 1993 เมื่อแมริออทคอร์ปอเรชันแบ่งออกเป็นสองบริษัท ที่แตกต่างกัน บริษัทอื่นที่มีการตั้งชื่อ Host Marriott Corporation ในปี 1995 แมริออทอินเตอร์เนชันแนลซื้อ ดอกเบียร์ร้อยละ 49 ใน Ritz Carlton Corporation จากนั้นปี 1998 พวกเขาซื้อเพิ่มเติมร้อยละ 50 ซึ่งทำให้ความเป็นเจ้าของแมริออทอินเตอร์เนชันแนลร้อยละ 99

ในปี 2002 แมริออทอินเตอร์เนชันแนลเริ่มต้นด้วยการสร้างการปรับโครงสร้างองค์กรใหญ่ อาวุโส Living บริการชุมชนจากนั้นจะเริ่มเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการโรงแรมและการเป็นเจ้าของเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เสร็จสมบูรณ์ในปี 2003

ที่หนึ่งครั้งแมริออทราคาดายังเป็นเจ้าของโรงแรมและรีสอร์ทนานาชาติ สาขาของแมริออทนี้ถูกขายให้กับ Cendant ที่ 15 กันยายน 2004 ในการย้ายตัวหนาในปี 2006 แมริออทประกาศว่าทุกโรงแรมในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกาในขณะนี้มีการเป็นเขตปลอดบุหรี่ กำหนดให้มีผลบังคับใช้ในกันยายน 2006 เครือโรงแรมบอกว่าไม่มีคำตอบใหม่นโยบายรวมถึงการสูบบุหรี่ทุกสถานที่ภายในโรงแรม , หอพัก , ห้องรับรองร้านอาหารและห้องรับรองพนักงาน

ประวัติของสาขาต่าง ๆ ของแมริออทอินเตอร์เนชันแนลเป็นที่ผ่านมามีสีสันหลากหลายและเต็มไปด้วยการรวบรวมกิจการมากเกินไปในรายละเอียดที่นี่ แมริออทมุ่งมั่นในการบริการว่ากันว่า “จิตวิญญาณที่จะให้บริการ ” ถูกหลักการก่อตั้ง ตั้งแต่หนึ่งวันและวันนี้ยังคงความแข็งแกร่ง มีเป้าหมายที่จะคาดหวังกับความต้องการของคุณและทำให้คุณเป็นที่สะดวกสบายที่สุดเท่าที่จะทำได้ในขณะที่คุณกำลังเดินทาง พวกเขาเข้าจึงมุ่งมั่นที่จะเดินทางธุรกิจตลอดจนการเดินทางวันหยุด จำนวนมากคุณสมบัติของพวกเขาเป็นรีสอร์ทที่สวยงาม ธรรมชาติห้องพักทุกห้องมีการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและโทรศัพท์ทันสมัยพร้อมข้อความเสียงและพอร์ตข้อมูล แต่ละห้องมีพื้นที่การทำงานให้กับโต๊ะทำงานทุกฐานในคอมพิวเตอร์มีระบบไฟฟ้าเพื่อการใช้งานที่ง่ายและพวกเขาทั้งหมดมีคุณลักษณะแสงจ้าไม่ได้ดังนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์จะตรวจสอบสามารถอ่านได้ง่าย ในล๊อบบี้พวกเขามีศูนย์ธุรกิจมีมืออาชีพที่มีทั้งหมด

โรงแรมเจดับบลิว แมริออท กรุงเทพฯตั้งอยู่ใจกลางถนนสุขุมวิทที่ทันสมัย โรงแรมระดับ 5 ดาวที่ได้รับรางวัลแห่งนี้เหมาะสำหรับการติดต่อธุรกิจและท่องเที่ยว อยู่ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสแหล่งช้อปปิ้ง ศูนย์กลางธุรกิจ และความบันเทิงต่างๆ

โรงแรมแมนดาริน โอเรียนทัล (Mandarin Oriental Hotel)

ประวัติตอนต้นๆ ของโรงแรมโอเรียนทัล เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ในสมัยก่อนประเทศไทย ไม่มีโรงแรม จนกระทั่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดฯ ให้เริ่มมีการค้าขายกับประเทศตะวันตกในปี พ.ศ. 2398-2399 และทรงมีพระบรมราชานุญาตให้ประเทศอังกฤษเข้ามาตั้งสถานกงสุลในประเทศไทยเพื่อติดต่อค้าขาย เป็นประเทศแรกหลังจากที่เราปิดประเทศไปเสียนาน จากนั้นก็มีชาวต่างชาติอื่นๆ เข้ามาติดต่อค้าขายอีกหลายชาติ

ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2398 ชาวอังกฤษกลุ่มแรกเดินทางมาทางเรือโดยเข้ามาทางแม่น้ำเจ้าพระยา และได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ทำการค้าขาย ฟ่านักและซื้อหรือเช่าทรัพย์สินในประเทศไทย วังแห่งหนึ่งในสมัยนั้นจึงถูกยกให้ใช้เป็นโรงแรมสำหรับผู้บังคับการเรือ และกลุ่มพ่อค้าชาวต่างชาติได้ฟ่านักอาศัย ถึงแม้ว่าจะไม่มีหลักฐานเป็นที่แน่ชัด แต่ตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏเป็นที่แน่ใจว่า วังแห่งนั้นคือ กำเนิดแรกของโรงแรมโอเรียนทัล

หมอบรัดเลย์ นักสอนศาสนาชาวอเมริกัน ในสมัยนั้นได้จดบันทึกไว้ในสมุดบันทึกประจำวันในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2408 โรงแรมดังกล่าวถูกไหม้จนหมด และในปี พ.ศ. 2419 นายทหารชาวเดนมาร์ก 2 ท่าน ซึ่งตัดสินใจว่าจะตั้งรกราก ในประเทศไทย ได้สร้างโรงแรมบนฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา และดำเนินกิจการเรื่อยมา นั่นคือต้นกำเนิดที่แท้จริงของ “โรงแรมโอเรียนทัล”

2419 - ร้อยเอกจาร์ตและชาร์ล นายทหารชาวเดนมาร์กสร้างโรงแรมขึ้นเป็นครั้งแรก

2430 - กิจการของโรงแรมโอเรียนทัล ได้เปลี่ยนมือมาอยู่ภายใต้การดูแลของชาวเดนมาร์กอีกท่านหนึ่งคือ เอช แอนเดอร์สัน ซึ่งได้สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับโรงแรมโอเรียนทัลเป็นอย่างมาก

2430 - เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2430 ได้มีพิธีเปิดโรงแรมโอเรียนทัลเป็นทางการและมีแขก มา ร่วมงานถึง 180 คน

2431 - ลูกค้ารายแรกที่ได้มีการจดบันทึกไว้ชื่อ ลาซาลัส ซึ่งเดินทางมาพักที่โรงแรมโอเรียนทัลในช่วงเดือนมกราคมของปีนั้น อีกทั้ง โจเซฟ คอนราต นักเขียนชื่อดังชาวอังกฤษผู้แต่งนวนิยายเรื่อง “ลอร์ดจิมีส์” ได้เดินทางมาพักที่โรงแรมโอเรียนทัลอีกเช่นกัน

2433 - เมื่อวันที่ 17 ธันวาคมปีนั้นพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จฯ เยี่ยมโรงแรมเป็นการส่วนพระองค์

2434 - มีไฟฟ้าใช้ครั้งแรกในโรงแรม

2436 - มร. หลุยส์ โธมัส เรียวโนเวนส์ ซึ่งเป็นบุตรของหม่อมแอนนา ผู้แต่งหนังสือ Anna and the King of Siam เข้ามาซื้อกิจการทั้งหมดไปดำเนินการ

2453 - มาตามมาเรียแมร์ เข้ามาดำเนินการ ซึ่งท่านได้สร้างความเจริญให้กับโรงแรมเป็นอย่างมากและได้บริหารกิจการติดต่อกันมาถึง 22 ปี

2465 - ซอมเมอร์เซต มอห์ม นักเขียนชื่อดังเดินทางมาพักที่โรงแรมโอเรียนทัล

- 2475 - มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง และตามมาเรียแมร์ได้ถอนตัวออก กิจการของ
โรงแรมได้เปลี่ยนมาอยู่ภายใต้การบริหารของ มร.ไซโลว์
- 2478 - มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากมาย
- 2483 - เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2
- 2488 - เมื่อสงครามสงบลง แฮมม ครูลล์ เข้ามาดำเนินกิจการโรงแรมโอเรียลทอล
- 2492 - เปิดแบบบูบาร์
- 2501 - เปิดตึกการ์เด็นทวิงค์และห้องอาหารนอร์มิงดี
- 2510 - มร. เคิร์ท วาซไฟล์ท ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่จนถึงปัจจุบัน
- 2517 - บริษัท อิตาลีไทย จำกัด ร่วมกับบริษัทฮองกแลนด์ จำกัด เข้ามาเป็นเจ้าของกิจการ
- 2518 - ก่อตั้งเครือโรงแรมโดยนำชื่อของโรงแรมแมนดาริน และโรงแรมโอเรียลทอลซึ่งเป็น
โรงแรมที่มีชื่อเสียงของทั้งสองบริษัทมารวมตัวกันเป็น “แมนดาริน-โอเรียลทอล โฮเต็ล กรุ๊ป”
- 2519 - เปิดตึกริเวอร์วิงค์
- 2524 - โรงแรมโอเรียลทอลได้รับรางวัลโรงแรมที่ดีที่สุดในโลก จากนิตยสารอินสตีติวชัน
นอล อินเวสเตอร์ นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และโรงแรมโอเรียลทอลได้รับรางวัลนี้เป็นเวลา 10 ปี
ติดต่อกัน จนถึง พ.ศ. 2533
- 2534 - เกิดวิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซีย
- 2537 - โรงแรมโอเรียลทอลได้กลับมาเป็น “โรงแรมที่ดีที่สุดในโลก” อีกครั้งจากการจัด
อันดับ จากนิตยสารอินสตีติวชันนอล อินเวสเตอร์ นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และได้รับรางวัลนี้ติดต่อกัน
2 ปีซ้อน
- 2539 - โรงแรมโอเรียลทอลมีอายุครบ 120 ปี
- 2540 - มร.เคิร์ท วาซไฟล์ท ผู้จัดการใหญ่มีอายุงานครบ 30 ปีเต็ม
- 2543 - โรงแรมโอเรียลทอลได้กลับมาเป็น “โรงแรมที่ดีที่สุดในโลก” อีกครั้งจากการจัด
อันดับจากนิตยสารอินสตีติวชันนอล อินเวสเตอร์ นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา
- 2549 - โรงแรมโอเรียลทอลมีอายุครบ 130 ปี

ปณิธานของเครือแมนดาริน โอเรียลทอล

บริษัทของเรา

เครือโรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล เป็นผู้นำในธุรกิจโรงแรม โดยเป็นเจ้าของและ
ผู้บริหารโรงแรมระดับเดอลุกซ์ และโรงแรมชั้นหนึ่งที่ดีที่สุดในโลกอยู่หลายแห่ง

ปณิธานของโรงแรมโอเรียลทอล กรุงเทพฯ

ปณิธานของเราคือให้ความสุข และความพึงพอใจแก่ลูกค้าในทุกวิถีทาง เราต้องก้าว
ไปข้างหน้าทุกวัน ปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นตลอดเวลา เพื่อรักษาความเป็นหนึ่งอยู่เสมอ

คำขวัญของโรงแรม

“ยิ้มแย้มแจ่มใส บริการด้วยน้ำใจ ไว้ชื่อโอเรียลทอล” คำขวัญของโรงแรมที่สะท้อน
ให้เห็นถึงการบริการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในธุรกิจการโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยที่ได้ชื่อ
ว่าเป็นประเทศที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม

โรงเรียนวิชาการโรงแรมแห่งโรงแรมโอเรียลทอล

เนื่องจากการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ช่วงเวลาเพียงไม่กี่ปีที่ผ่านมาส่งผลกระทบให้ความต้องการทางด้านห้องพักในกรุงเทพฯ ซึ่งได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาลในปี 2532 ทำให้มีการจ้างงานสูงถึง 41,378 ราย และในปี 2533 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้อนุมัติอีก 12 โรงแรม ซึ่งทำให้มีห้องพักเพิ่มขึ้นอีก 8,120 ห้อง และ มีการกระจายของแรงงาน เพิ่มขึ้นอีก 11,855 รายในช่วงปี 2533-2535 กรุงเทพฯมีจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นอีก 6,160 ห้อง มีการต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอีก 8,994 ราย จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าอุตสาหกรรมโรงแรมเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศชาติ ผลประโยชน์ที่ประเทศไทยจะได้รับนอกเหนือจากมีอัตราการจ้างงานสูงขึ้นแล้ว ยังเป็นการช่วยกระจายเงินตราต่างประเทศและนำไปสู่การพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ เช่น การก่อสร้าง การคมนาคม การบริการ เครื่องอุปโภค บริโภค หัตถกรรมต่าง ๆ การส่งเสริมและอนุรักษ์ทรัพยากร ปุชนิยสถานและสถานที่ท่องเที่ยวของไทยอีกด้วย นอกจากจะมีการขยายตัวเปิดสาขาใหม่ ๆ ของโรงแรมต่าง ๆ แล้ว ในอนาคตอันใกล้นี้ โรงแรมโอเรียลทอลยังมีนโยบายที่จะขยายสาขาออกสู่ต่างจังหวัดและต่างประเทศด้วย และเพื่อรองรับการขยายตัวของโรงแรมดังกล่าว ทำให้โรงแรมโอเรียลทอล ซึ่งเป็นผู้นำในวงการโรงแรมของประเทศไทย เห็นสมควรที่จะเข้าร่วมมือในการตอบสนองความต้องการของประเทศ ในด้านการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมโรงแรมเพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและชำนาญในด้านการให้บริการให้สมตามมาตรฐานของโรงแรมโอเรียลทอล

บริการห้องพัก

โรงแรมโอเรียลทอลมีห้องพักไว้บริการแขกจำนวน 393 ห้อง ในจำนวนห้องพักทั้งหมดเป็นห้องสวีท จำนวน 22 ห้อง จูเนียร์สวีท 12 ห้อง ห้องพักจำนวน 393 ห้องนี้อยู่ในตึก 3 ตึก คือ ตึกออร์เธอร์สวีก์ ตึกการ์เด็นทวิงค์ และตึกริเวอร์วิวค์ ซึ่งมีราคาห้องพักตั้งแต่ 13,000-120,000 บาทต่อคืน นอกจากห้องโอเรียลทอลสวีทซึ่งเป็นห้องพักที่มีชื่อเสียงที่สุดแล้วยังมีห้องสวีทที่สำคัญคือ ห้องสวีทที่ตึกออร์เธอร์สวีก์ซึ่งมีทั้งหมด 4 ห้องคือ โจเซฟคอนราตสวีท, ซัมเมอร์เซ็ท มอห์มสวีท, โนเอล ครอเวิร์ดสวีท , และเจมส์ มิซเซอร์เนอร์สวีท ซึ่งห้องทุกห้องสามารถเปิดติดต่อกันได้โดยตลอดเป็นห้องเดียวกันจะมีชื่อว่า “ออร์เธอร์สวีท” ห้องสวีททั้ง 4 ห้องนี้นับเป็นห้องพักที่เก่าแก่ที่สุดเท่าที่เคยมีมาในประเทศไทยก็ได้

นอกจากห้องระดับสวีทแล้วยังมีห้องอีกหลายระดับเช่น ห้องซูพีเรีย ห้องการ์เด็นท์เดอลักซ์ หรือห้องเดอลักซ์คอนเนอร์ ฯลฯ ภายในห้องพักทุกห้องจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้บริการ และยังมีพนักงานต้อนรับอยู่ทุกชั้นคอยดูแลให้บริการตลอดเวลา จากในห้องพักจะสามารถเห็นแม่น้ำเจ้าพระยาได้ทุกห้อง มีบริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง

โรงแรม เพนินซูล่า กรุงเทพฯ

(Peninsula Bangkok Hotel)

โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพฯ ตั้งอยู่ที่ 333 ถนนเจริญนคร แขวงคลองสาน เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600 เป็นโรงแรมห้าดาว เปิดให้บริการมาแล้วหลายปี ด้วยบริการที่มาตรฐานระดับสากล ห้องพักแต่ละห้องตกแต่งอย่างสวยงาม สร้างความประทับใจให้กับทุกท่านที่ได้มาพัก ภายในโรงแรมเพียบพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน รวมถึงห้องอาหาร ห้องประชุมสัมมนา ตั้งอยู่ที่ริมแม่น้ำกรุงเทพ ในกรุงเทพ เหมาะจะเป็นสถานที่พักสำหรับผู้แสวงหาความผ่อนคลายและความบันเทิง ตัวเมืองอยู่ห่างไปเพียง 0 km และสามารถเดินทางไปถึงสนามบินได้ใน 45 นาที ที่ดีเลิศที่สุดคือ สามารถไปยังแหล่งท่องเที่ยวมากมายและสถานที่ต่างๆของเมือง เช่น โอเรียลเต็ลสปา, ท่าเรือโรงแรมโอเรียลทอล, ร้านอาหารสระรีมน้ำ ได้อย่างง่ายดายจากโรงแรม และได้ทุ่มเทมอบความสะดวกสบายแก่ผู้เข้าพัก ด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีพร้อมที่สุดสำหรับคุณ คุณสามารถเพลิดเพลินไปกับสิ่งอำนวยความสะดวกระดับท็อปที่เลือกสรรมาแล้ว เช่น บาร์ริมสระน้ำ, รมเซอร์วิส 24 ชั่วโมง, บริการฟิตเนส, บริการรถรับ-ส่งถึงสนามบินและให้บริการห้องพัก 370 ห้องที่ตกแต่งอย่างมีรสนิยมเพื่อมอบความสะดวกสบายต่างๆ เช่น เครื่องปรับอากาศ, อ่างอาบน้ำ, อินเทอร์เน็ตไร้สาย, โทรทัศน์, ห้องปลอดบุหรี่ ทางโรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกทางสันทนาการหลายหลายไว้คอยให้บริการ รวมถึง สปา, สระว่ายน้ำกลางแจ้ง, บริการนวด, สนามเทนนิส, จาคุซซี่ เป็นจุดหมายที่ครบครันหากคุณต้องการหาที่พักคุณภาพเยี่ยมใน กรุงเทพฯ

โรงแรม รอยัล ออคิด เชอราตัน โฮเทล แอนด์ ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ
(Royal Orchid Sheraton Hotel & Towers)

โรงแรม รอยัล ออคิด เชอราตัน โฮเทล แอนด์ ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ ตั้งอยู่เลขที่ 2 ถนนเจริญกรุง ซอย 30 (ซอยกัปตันบุช) แขวงสี่พระยา เขตบางรักกทม. 10500 บนบริเวณที่ราบฝั่งตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยา ตัวตึกออกแบบเป็นรูปตัววาย (Y) เพื่อแขกจะได้เห็นทิวทัศน์ของแม่น้ำจากห้องพักทุกห้อง

โรงแรม รอยัล ออคิด เชอราตัน โฮเทล แอนด์ ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินเป็นองค์ประธานในพิธีเปิดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2526 แต่เดิมใช้ชื่อว่า โรงแรมรอยัลออคิด โดยมีบริษัท แมนดาริน อินเตอร์เนชั่นแนล โฮเต็ล จำกัด เป็นผู้บริหารงาน (ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทแมนดารินโอเรียลтол จำกัด) แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงบางประการบริษัท อิตาลี-ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล โฮเต็ล จำกัด (ในขณะนั้น) จึงมีมติให้เลิกสัญญา และว่าจ้างให้ บริษัท ไอทีที เชอราตัน คอร์ปอเรชั่น จำกัด จากประเทศสหรัฐอเมริกา เข้ารับดำเนินการบริหารแทน ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2528 เป็นต้นมา

เพื่อเป็นการยกระดับการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าระดับผู้บริหารและบุคคลสำคัญระดับประเทศ โรงแรม รอยัล ออคิด เชอราตันจึงได้ดำเนินการก่อตั้ง “เชอราตันทาวเวอร์ส” ซึ่งเป็นห้องพักพิเศษตั้งแต่ชั้นที่ 25 – ชั้นที่ 28 โดยเน้นถึงการให้บริการแบบเป็นส่วนตัวเป็นหลักสำคัญนับเป็นแห่งแรกในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2529

ปัจจุบันโรงแรมและรีสอร์ทในเครือเชอราตัน บริหารโดยบริษัทสตาร์วูดโฮเต็ล แอนด์ รีสอร์ท เป็นหนึ่งในผู้นำด้านธุรกิจโรงแรมและการพักผ่อนระดับโลก เจ้าของกิจการ และผู้บริหารโรงแรมและรีสอร์ทชั้นนำหลายแห่งทั่วโลก มีโรงแรมในเครือทั้งที่เป็นเจ้าของและผู้บริหารมากกว่า 1,051 โรงแรม ในกว่า 100 ประเทศ และพนักงานกว่า 145,000 คน โดยแบ่งออกเป็น 9 เครือข่ายคือ เซ็นทรีจีส์, ลักซ์วรีคอลเลคชั่น, เชอราตัน, เวสทิน, พอร์พอยส์ โดย เชอราตัน, ดับเบิลยู, เลอ เมอริเดียน, อลอฟต์, เอลเม้นท์ รวมถึงบริษัทสตาร์วูด เวเคชั่น โฮมเอนอร์ชิฟ ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจท่องเที่ยวแบบโทมัสแซร์

โรงแรมแชงกรีลา (Shangri-La Hotel)

โรงแรมและรีสอร์ทในเครือ Shangri-La ซึ่งเป็นเครือโรงแรมหรูในเอเชียก่อตั้งขึ้นในปี 1971 ที่ประเทศสิงคโปร์โดย Robert Kuok ผู้ประกอบการลูกครึ่งมาเลเซีย-จีนซึ่งได้แรงบันดาลใจเกี่ยวกับชื่อ Shangri-La จากนวนิยายที่เล่าต่อกันมาของนักเขียนชาวอังกฤษ James Hilton เรื่อง Lost Horizon ซึ่งหมายถึงความเยาวยาวไม่มีที่สิ้นสุดสันติภาพและความราบรื่นจึงได้ทำการสร้างความสงบเป็นส่วนตัวและบริการให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นเพื่อเป็นเครือโรงแรมที่มีชื่อเสียงทั่วโลกโรงแรมแห่งแรกในสิงคโปร์บริษัทได้สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างรวดเร็วและจัดมาตรฐานของการต้อนรับและบริการที่เป็นเอกลักษณ์ของเอเชียภายในระยะเวลา 10 ปี

Shangri-La บริษัทแม่ในฮ่องกงได้สร้างชื่อเสียงในระดับโลกและเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีการบริหารจัดการโรงแรมดีที่สุดในบรรดาโรงแรมระดับนานาชาติและเป็นที่ยอมรับจากสื่อสิ่งพิมพ์ที่มีเกียรติและคู่ค้าในอุตสาหกรรม Best Business Hotel Chain in Asia Pacific โดย Business Traveler (ประเทศอังกฤษและเยอรมนี) และ Best Hotel Chain โดย Chinese Hurun Report (ประเทศจีน) ในปี 2006 Shangri-La มีกลุ่มธุรกิจหลัก 4 กลุ่มเป็นเจ้าของและดำเนินกิจการโรงแรม, พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รวมทั้งอาคารพาณิชย์และอพาร์ทเมนต์ที่เปิดให้บริการให้บริการบริหารจัดการโรงแรมแก่กลุ่มเจ้าของโรงแรมและบุคคลที่สามและสปา

ก่อนปี 1980 Shangri-La ผ่านช่วงของการขยายกิจการในเอเชียและสร้างกว่า 29 โรงแรมในกว่า 10 ปี ช่วงใช้ของโรงแรมยังเจริญรุ่งเรืองต่อไปถึงปี 1990 พร้อมกับเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรืองของเอเชีย ในปี 1999 Shangri-La มีโรงแรมรวมทั้งสิ้น 35 แห่งและรีสอร์ทที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่น่าไปที่สุดในเอเชีย ในปีหลังจากนั้นบริษัทยังคงเติบโตต่อการหาแหล่งเงินทุนสำหรับขยายกิจการ (กิจการย่อยของ Shangri-La ในหลายๆประเทศรวมถึงมาเลเซียและไทย) จะหาจากภายในองค์กรและจากตลาดหลักทรัพย์ท้องถิ่นระหว่างปี 1982 ถึง 2002 ภายใต้ Shangri-La เอเชีย

ก่อนปี 2000 Shangri-La เริ่มขยายกิจการเข้าสู่ตลาดเอเชียทั้งจัดการสัญญาและเป็นเจ้าของ/ตัวแทนในการพัฒนา Shangri-La คูไบเปิดในปี 2003 หลังจากนั้นไม่กี่ปีตามด้วยโรงแรม Traders Hotel Dubai และ Shangri-La & Spa Resort ใน Muscat ประเทศโอมาน โอกาสที่คว่ำมาในซิดนีย์ปี 2003 และ ครานส์ปี 2004 ในออสเตรเลีย เมื่อเซ็นสัญญาสำหรับสินทรัพย์ในอเมริกาเหนือ (แวนคูเวอร์, ซิดาร์โก, ลาสเวกัส, โตรอนโต, ไมอามี, นิวยอร์ก) และยุโรป (ลอนดอน, ปารีส, เวียนนา)

ในปี 2006 Shangri-La กลายเป็นกลุ่มโรงแรมที่หรูหราที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บริษัทแบ่งจัดการโรงแรมทั้งหมด 50 แห่งออกเป็น 2 แปรนด์คือ five-star Shangri-La และ four-star Traders (แปรนด์น้องใหม่เกิดขึ้นในปี 1989 เพื่อส่งมอบคุณค่าระดับสูงรายได้ระดับกลางที่มีคุณภาพแก่นักธุรกิจที่นิยมการท่องเที่ยว) กับจำนวนห้องกว่า 23,000 ห้องใน 39 แห่ง (ดูตารางที่ 1) ในเดือนพฤศจิกายนปี 2006 บริษัทยังมีกว่า 40 โครงการที่อยู่ภายใต้การพัฒนาทั่วโลกแม้จะมีการขยายกิจการ

ในเชิงรุกไปในหลายๆที่บริษัทก็ยังคงมุ่งมั่นและตั้งใจกับธุรกิจและเงินลงทุนในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (รวมถึงจีน) เหตุผลแรกสำหรับการตัดสินใจคือ

ความจริงที่เงินบรรลุการผ่อนปรนกฎระเบียบของการท่องเที่ยวมากกว่าเดิมเป็นยุครุ่งเรืองของการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศนอกจากนี้นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศยังเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

โรงแรม เซอร่าตันแกรนด์ (Sheraton Grande Hotel)

โรงแรม เซอร่าตันแกรนด์ เปิดให้บริการในปี พ.ศ.2539 ด้วยการออกแบบที่หรูหราและทันสมัยมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยได้อย่างลงตัวและน่าสนใจ เซอร่าตันแกรนด์ อยู่ย่านใจกลางเมืองหลวงของประเทศไทย โรงแรมมีความสูงถึง 33 ชั้น ตั้งอยู่ใน บริเวณใกล้เคียงกับ สถานที่ท่องเที่ยว ที่สำคัญ ของกรุงเทพฯ และสถานที่ช้อปปิ้ง ที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ ๆ สัมผัสกับ วิถีเมือง ทั้งสองฝั่งแม่น้ำและทิวทัศน์ ที่แสนผ่อนคลาย

การตกแต่งภายใน โดย บริษัท ออกแบบ รางวัลในระดับนานาชาติ Hirsch Bedner Associates และ ภายนอก โดยบริษัท CASA สำนักงานอยู่ในกรุงเทพฯ เซอร่าตันแกรนด์มีสถาปัตยกรรม และปติมากรรมแก้วใส เสริมสร้างบรรยากาศ ที่น่าจดจำของ โรงแรมสุดหรูของเรา ประติมากรรมแก้วใส โดยศิลปิน ที่ได้รับรางวัล ของ Steven Gormley จะอยู่ในส่วนล็อบบี้ และเป็นศิลปะที่เน้นพื้นที่สาธารณะ สี เขียว สีฟ้าครามในจินตนาการ ของพวกเขาที่นำมาประยุกต์ในการออกแบบ และตกแต่งโรงแรม และ การออกแบบตกแต่งจึงมีราคาแพง ทั้งยังมีการนำเอาผลงานสะสม ซึ่งเป็นงานศิลปะจากศิลปินเอเชีย และทั่วโลกมาประดับตกแต่งไว้ภายในห้องพัก และบริเวณภายในโรงแรมอีกด้วย

โรงแรมมีความสะดวกสบายในการเดินทาง ความก้าวหน้าและทันสมัยของเทคโนโลยี ระบบการเชื่อมต่อแบบไร้สายทั้งในห้องพักรถลอดจนพื้นที่สาธารณะบริเวณโรงแรม เพื่อให้บริการลูกค้าอย่างครอบคลุมและทั่วถึง มีพื้นที่สีเขียวให้ได้พักผ่อนกาย และสูดอากาศสดชื่นยามเช้า อาหารนานาชาติรสเลิศ จากฝีมือเชฟชื่อดังจากนานาชาติ ทำให้ได้อาหารที่อร่อยรสชาติดี สะอาด เป็นที่พึงพอใจ และทั้งนี้ภายในโรงแรมยังมีห้องประชุม ห้องจัดเลี้ยงไว้ให้บริการสำหรับลูกค้าในกลุ่มธุรกิจที่จะมีการประชุมหรือสัมมนาที่โรงแรมแห่งนี้ ไว้คอยรับรองอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้บรรยากาศที่หรูหราที่ท่านสามารถสัมผัสได้ทุกประการเพื่อให้สมกับการที่ได้มาใช้บริการ โรงแรมเซอร่าตันแกรนด์ แห่งนี้

เซอร่าตันแกรนด์จะแบ่งพนักงานหลายแผนกซึ่งแต่ละแผนกก็จะทำหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป เช่น แผนกต้อนรับก็จะคอยต้อนรับลูกค้าคอยให้คำแนะนำว่ามีห้องหรือโปรโมชันพิเศษสำหรับลูกค้าหรือไม่ แผนกการบริการทั่วไปก็จะคอยให้บริการลูกค้าในเรื่องต่างๆ แผนกครัวมีหน้าที่การทำอาหารและเครื่องดื่มคอยเสิร์ฟให้ลูกค้าและแผนก F&B (เป็นแผนกที่บริการอาหารและเครื่องดื่ม หรือ Food and Beverage Service) ก็จะคอยทำงานควบคู่กันไปค่ะ แผนกแม่บ้านก็จะคอยดูแลความสะอาดให้ลูกค้าจะคอยดูแลห้องให้สะอาดและเหมือนใหม่อยู่เสมอและพร้อมที่จะรับลูกค้ารายใหม่ แผนกฝ่ายบุคคล(พี่พลอยชมพูทำงานอยู่) ก็จะจัดหาพนักงานเข้าทำงานคอยประสานงานกับลูกค้า และบางครั้งก็ต้องให้คำแนะนำในเรื่องของโรงแรมให้กับลูกค้า แผนกจัดเลี้ยง แผนกขาย และการตลาด แผนกบันชี แผนกรักษาความปลอดภัยแผนกนี้ก็สำคัญไม่แพ้กันเพราะทางโรงแรมต้องใส่ใจในความปลอดภัยของลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง

โรงแรมสุโขทัย (The Sukhothai Hotel)

สุโขทัย ราชธานีอันเก่าแก่ลือเลื่องในอดีต ซึ่งเป็นบ่อเกิดของอารยธรรมที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยขนบธรรมเนียมประเพณีที่งดงาม ได้สืบทอดมายังอนุชนรุ่นหลังได้ภูมิใจในมรดกของชาติ ไม่ว่าจะเป็นประเพณีลอยกระทง การเผาเทียนเล่นไฟอันตระการตา หรือถ้วยชาม สังคมโลกที่เปี่ยมไปด้วยคุณค่าอันวิจิตร และยังเป็นแหล่งกำเนิดภาษาที่ทุกคนภูมิใจ วันนี้ยังมีร่องรอยอารยธรรมอันรุ่งเรืองในอดีต รอให้คุณได้มาสัมผัส ณ โรงแรม สุโขทัย ด้วยความวิจิตรงดงามในทางศิลปวัฒนธรรม

โรงแรมสุโขทัย กรุงเทพฯ ตั้งอยู่ 13/3 ถ.สาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 บนพื้นที่ 17 ไร่ ใจกลางย่านธุรกิจ แหล่งช้อปปิ้ง และสถานบันเทิง รายล้อมด้วยหมู่แมกไม้และสวนบัว ภายในโรงแรมได้รับการตกแต่งด้วยศิลปะ และสถาปัตยกรรมแบบไทย อันได้แรงบันดาลใจจาก "สุโขทัย" เมืองหลวงแห่งแรกของไทย ให้บริการห้องพักจำนวน 210 ห้อง ตกแต่งอย่างหรูหราในรูปแบบสุโขทัย ด้วยเพดานสูงตามแบบอย่างของวัดในสมัยโบราณ เน้นรายละเอียดการใช้ผ้าไหมไทย ไม้สัก ผสมผสานอย่างลงตัวด้วยอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในห้องพักที่ทันสมัย อันได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแบบไร้สาย รวมถึงอุปกรณ์เชื่อมต่อไอพอด เพื่อให้ผู้เข้าพักได้รับความสะดวกสบายที่สุด โดยมีพนักงานจำนวน 514 คน

พนักงานของโรงแรมต้องมีใจรักงานด้านบริการ มีความรู้สึกที่ดีกับงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีหน้ายิ้มแย้ม ต้อนรับแขกหรือผู้มาติดต่อ ด้วยอัธยาศัยอันดีงาม ขอทราบนามและชื่อขององค์กรของผู้มาติดต่อ ขอทราบชื่อบุคคล จัดการติดต่อประสานงานให้ตามความประสงค์ของผู้มาติดต่อ ดำเนินการตามขั้นตอนในการลงทะเบียน และจ่ายกุญแจห้อง ตอบข้อซักถามของแขก อาจเตรียมใบเสร็จรับเงิน เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของแขก ซึ่งมีตั้งแต่ค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม ค่าซักรีด รวมถึงการรับเงินค่าห้องพักและค่าใช้จ่ายจากแขก ติดต่อประสานงานกับแผนกต่างๆ ให้ทราบเพื่อเตรียมห้อง การบริการอาหาร และเครื่องดื่ม ติดต่อกับฝ่ายแม่บ้านให้ตรวจสอบแลห้องพักแขกและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้ครบถ้วน อาจช่วยทางโรงแรมขายบริการต่างๆ ที่โรงแรมจัดเสนอไว้บริการ ต้องมีความอดทนรับผิดชอบต่องานหน้าที่ทำ

ภาคผนวก ง.

ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

ตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ

โรงแรมบันยันทรี	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกฝ่ายบุคคล
โรงแรมโพธิ์ชัย	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
โรงแรมเลอ เมอริเดียน	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา
โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกฝึกอบรม
โรงแรมเจ ดับบลิว มาริโอท	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม
โรงแรมแมนดาริน โอเรียลทอล	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล
โรงแรมเพนินซูล่า	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายเรียนรู้และพัฒนา
โรงแรมรอยัลล่อคิตเซอร์ราตันแอนด์ทาวเวอร์	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล
โรงแรมเซนต์รีล่า	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกฝึกอบรม
โรงแรมเซอร์ราตัน แกรนด์	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
โรงแรมสุโขทัย	
ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกฝึกอบรม

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q0001	110.5400	729.1106	.8217	.9831	
Q0002	110.6400	729.1739	.8485	.9830	
Q0003	110.6600	724.4739	.8942	.9828	
Q0004	110.6800	719.9771	.8850	.9828	
Q0005	110.6000	729.6735	.8974	.9828	
Q0006	110.7600	730.5127	.8924	.9828	
Q0007	110.4600	743.7637	.7557	.9834	
Q0008	110.8200	742.2322	.7657	.9834	
Q0009	111.5000	716.0918	.7512	.9838	
Q0010	110.9200	729.2180	.7865	.9833	
Q0011	110.6600	733.6167	.8417	.9830	
Q0012	110.9400	720.0984	.8377	.9831	
Q0013	110.7800	726.7873	.8760	.9829	
Q0014	110.8600	730.3678	.8646	.9829	
Q0015	110.3800	735.1792	.7614	.9833	
Q0016	110.4200	742.5751	.7625	.9834	
Q0017	110.4400	739.7208	.7569	.9834	
Q0018	110.3800	742.5261	.7665	.9834	
Q0019	110.8200	731.7833	.7521	.9834	
Q0020	110.8200	727.9873	.7578	.9834	
Q0021	110.6400	734.1535	.7913	.9832	
Q0022	110.5200	735.3567	.8388	.9831	
Q0023	110.9800	728.2241	.8520	.9830	
Q0024	111.0400	726.0800	.8485	.9830	
Q0025	110.6400	732.6024	.7651	.9833	
Q0026	110.6800	733.4873	.7939	.9832	
Q0027	110.4200	733.1873	.8900	.9829	
Q0028	110.3800	726.8527	.8749	.9829	
Q0029	110.6200	734.3629	.7927	.9832	
Q0030	109.9200	733.5037	.7779	.9833	

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 30

Alpha = .9837

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q0001	23.0800	34.7690	.8573	.9461
Q0002	23.1800	35.0486	.8667	.9453
Q0003	23.2000	34.2857	.8940	.9429
Q0004	23.2200	33.5629	.8607	.9466
Q0005	23.1400	35.8780	.8592	.9461
Q0006	23.3000	36.0918	.8511	.9468
Q0007	23.0000	38.7755	.7311	.9560

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 7

Alpha = .9545

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q0008	29.3800	67.0567	.7018	.9471
Q0009	30.0600	57.3229	.7879	.9464
Q0010	29.4800	61.1118	.8500	.9392
Q0011	29.2200	64.0935	.8108	.9418
Q0012	29.5000	59.9286	.8174	.9415
Q0013	29.3400	62.3514	.8315	.9403
Q0014	29.4200	62.4935	.8772	.9383
Q0015	28.9400	63.6086	.7837	.9429
Q0016	28.9800	65.5302	.8146	.9424

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 9

Alpha = .9483

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q0017	22.7200	30.9812	.8121	.9090
Q0018	22.6600	32.1882	.7636	.9143
Q0019	23.1000	30.0918	.7243	.9178
Q0020	23.1000	29.2347	.7350	.9179
Q0021	22.9200	30.7282	.7579	.9137
Q0022	22.8000	30.9388	.8164	.9086
Q0023	23.2600	29.9922	.7811	.9114

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0 N of Items = 7

Alpha = .9247

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q0024	24.2200	35.7261	.7358	.9530
Q0025	23.8200	35.1710	.8067	.9466
Q0026	23.8600	35.1841	.8600	.9420
Q0027	23.6000	36.2041	.8740	.9417
Q0028	23.5600	34.2106	.9069	.9379
Q0029	23.8000	35.3469	.8631	.9418
Q0030	23.1000	35.4388	.8183	.9454

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0 N of Items = 7

Alpha = .9517

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ดร.ปริยนันท์ ประยูรศักดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 14 ธันวาคม 2518
ที่อยู่ปัจจุบัน	37/282 หมู่ 6 ซอยโชคชัย 4 ถนนลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม. 10230
การศึกษา	ปริญญาเอก : การจัดการดุขภูิบัณฑิต (อักษรย่อ) กจ.ด.(การจัดการธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2554 ปริญญาโท : เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (อักษรย่อ) ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) สำเร็จการศึกษา ปี พ.ศ. 2541 ปริญญาตรี : วิทยาศาสตร์บัณฑิต (อักษรย่อ) วท.บ. (จิตวิทยา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2538
ตำแหน่งปัจจุบัน	1. พนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ (อาจารย์) ประจำคณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2543-ปัจจุบัน) 2. ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 295 ถ.ราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-2445720, 081-6395383 E-Mail: dr.preeyanan@gmail.com

ประวัติผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวนันท์กานต์ อยู่จำเนียร
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 13 กันยายน 2536
ที่อยู่ปัจจุบัน	42/27 ซอยวัดสันติคาม ตำบลหนองปลาไหล บางละมุง ชลบุรี 20150
การศึกษา	มัธยมศึกษา : โรงเรียนโพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร ปริญญาตรี : กำลังศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ชั้นปีที่ 2 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
E-Mail	mecialago.mclaren@hotmail.com

ประวัติผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุชานาถ รำจวน
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 17 กรกฎาคม 2536
ที่อยู่ปัจจุบัน	588/215 ดับเบิ้ลยูคอนโด ถนนลาดพร้าววังหิน ลาดพร้าว กทม 10310
การศึกษา	มัธยมศึกษา : โรงเรียนหนองโตง สุรวิทยาคม จังหวัดสุรินทร์ ปริญญาตรี : กำลังศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ชั้นปีที่ 2 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
E-Mail	chizzyisnt17@hotmail.com