

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “นวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานที่พักเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา เพื่อเตรียมความพร้อมการเข้าปฏิบัติงานด้านบริการของแรงงานไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและได้แบ่งเป็นประเด็นที่จะศึกษาไว้ดังนี้

1. แนวคิดที่พักแรมเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการบริการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดที่พักแรมเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา

โรงแรมตามความหมายในพระราชบัญญัติธุรกิจโรงแรม พ.ศ.2547 มาตรา 4 หมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในทางธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน ทั้งนี้ไม่รวมถึง 1) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราวซึ่งดำเนินการโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเพื่อการกุศล หรือการศึกษา ทั้งนี้โดยมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน 2) สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่พักอาศัยโดยคิดค่าบริการเป็น รายเดือนขึ้นไปเท่านั้น 3) สถานที่พักอื่นใดตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ธุรกิจที่พักแรมมีหลายประเภท เช่น โรงแรม โมเต็ล เกสต์เฮาส์ รีสอร์ท อพาร์ทเมนท์แมนชั่น คอนโดมิเนียม ที่ตั้งแคมป์ บ้านพักรับรองของกรมป่าไม้ บ้านพักตากอากาศ บังกะโล แพ เป็นต้น สถานที่พักจะต้องสะอาด สะดวกสบายปลอดภัย และมีราคาที่เหมาะสมกับสภาพที่พักแต่ละประเภท (ชุติมา จักรจรส. 2559) โดยประเภทที่พักแรม มีดังนี้ (ชุติมา จักรจรส. 2559)

1. โรงแรม (Hotel) หมายถึง สถานที่สำหรับนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวที่มาพัก และมี บริการหลายรูปแบบแก่ผู้มาพัก ขึ้นอยู่กับระดับของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น อาหารและ

เครื่องดื่ม จัดประชุม จัดเลี้ยง สระว่ายน้ำ ออกกำลังกาย เล่นกีฬา นันทนาการ และจำหน่ายของที่ระลึก เป็นต้น โดยธุรกิจโรงแรมอาจแบ่งย่อยได้หลากหลายรูปแบบลักษณะดังตัวอย่างดังนี้

1.1 ธุรกิจโรงแรมย่านพาณิชย์หรือโรงแรมในตัวเมือง (Commercial/City Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ตั้งอยู่ในย่านธุรกิจ การค้า ผู้มาพักมักเป็นนักธุรกิจที่มาติดต่อธุรกิจหรือประชุม สัมมนา ทางโรงแรมอาจให้สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ เช่น บริการอาหาร บริการซักรีด ร้านขายของที่ระลึก คลินิก สระว่ายน้ำ ศูนย์สุขภาพ สถานที่จำหน่ายบัตรโดยสาร เป็นต้น โรงแรมประเภทนี้มักนิยมใช้เป็นที่ประชุมสัมมนา หรือธุรกิจนำเที่ยวมักเลือกเป็นที่พักของกรุ๊ปทัวร์ เพราะอยู่ในย่านชุมชนและย่านธุรกิจ ซึ่งนักท่องเที่ยวสามารถไปไหนมาไหนได้อย่างสะดวก

1.2 ธุรกิจโรงแรมเรซซิเดนท์ (Residential Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ผู้พักมักเช่าอยู่เป็นระยะเวลานาน ๆ จึงต้องมีสัญญาเช่า ซึ่งทางโรงแรมจะมีบริการต่าง ๆ อำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวหรือผู้พัก เช่น บริการดูแลความสะอาดห้องพัก บริการอาหารแบบส่งถึงห้อง มีห้องอาหาร ห้องค็อกเทลเลาจน์ ห้องนั่งเล่น เป็นต้น

1.3 ธุรกิจโรงแรมใกล้สนามบิน (Airport Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้ สนามบิน ซึ่งห้องพักจะกันเสียงรบกวนจากการขึ้นลงของเครื่องบิน มักเป็นที่พัก สำหรับผู้โดยสารหรือ นักท่องเที่ยวที่ต้องรอคิวเครื่องบิน หรือเครื่องบินยกเล็กเที่ยวบิน รวมทั้งเป็นที่นิยมในหมู่นักธุรกิจด้วย เนื่องจากที่พักรูปแบบนี้ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางระหว่างสนามบินกับโรงแรมได้มาก

1.4 ธุรกิจโรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นธุรกิจโรงแรมที่สร้างอยู่ตาม สถานที่ตากอากาศ ซึ่งมักตั้งอยู่ในที่ที่มีทำเลดี เช่น ชายทะเล บนภูเขา ริมทะเลสาบ แหล่งน้ำพุร้อน ในสนามกอล์ฟ เป็นต้น โดยเป็นสถานที่ที่เข้าถึงได้อย่างสะดวก อาจมีการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวเสริมเข้าไป ด้วย เช่น การเดินป่า ปีนเขา ขี่ม้า ตกปลา เล่นกอล์ฟ เล่นสกี เป็นต้น นอกจากนี้ก็มีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม รวมทั้งมีสิ่งริเริ่มบริการแก่นักท่องเที่ยวด้วย ผู้พักประเภทนี้มักเป็นนักท่องเที่ยวที่ไปพักผ่อนตากอากาศประจำปี หรือเฉพาะวันหยุดสุดสัปดาห์

1.5 โรงแรมกาสิโน (Casino Hotels) โรงแรมที่มีบริการด้านการพนัน จะจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมกาสิโน แม้ว่าห้องพักและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ จะมีอย่างครบครันแล้ว ห้องอาหารของโรงแรมประเภทนี้ก็ยังจะค่อนข้างหรูหรา สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญไม่มากไปกว่าการเน้นให้แขกมาเล่นการพนัน

1.6 โรงแรมประเภทห้องชุด (Suite Hotels) นับว่าเป็นโรงแรมประเภทที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาล่าสุด และกำลังได้รับความนิยมอย่างมาก โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องพักเป็นห้องชุดล้วนๆ คือ จะมีห้องรับแขกแยกออกจากห้องนอน บางแห่งก็อาจจะมีห้องครัวเล็กๆ ให้โดยมีตู้เย็น และ เครื่องดื่ม

ต่างๆ จัดให้พร้อมอยู่ภายในห้องพักนั้น โรงแรมประเภทนี้ได้รับความนิยมจากแขกหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มคนที่ต้องเดินทางบ่อยๆ ก็ชอบโรงแรมประเภทนี้เพราะให้ความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน พวกที่มา พักผ่อนก็ชอบเพราะเห็นว่ามีความสะดวกเป็นส่วนตัว กลุ่มฮันนีมูนหรือเพิ่งแต่งงานก็ชอบเช่นกันบางโรงแรมให้บริการด้านอาหารเช้า หรือเครื่องตีพิมพ์ในการเลี้ยงรับรองแขกด้วย ซึ่งการที่ได้มีโอกาสพบปะผู้คนบ้างก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแขกที่พักอยู่นาน ๆ อนึ่งโรงแรมในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นประเภทใดมักนิยมมีห้องชุดไว้บริการเป็นทางเลือกด้วยเสมอ

1.7 โรงแรมประเภทแบ่งเวลาและประเภทคอนโดมิเนียม (Time - Share and Condominium Hotels) โรงแรมแบบแบ่งเวลา (Time-Share Hotel) เป็นโรงแรมที่กำลังขยายตัว มีลักษณะเป็นการซื้อความเป็นเจ้าของห้องพักเป็นระยะเวลาหนึ่ง ในช่วงเวลาดังกล่าว คนที่เป็นเจ้าของจะมีสิทธิครอบครองห้องพักของตน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นห้องพักในคอนโดมิเนียม โดยเจ้าของห้อง อาจจะนำห้องพักของตนไปให้เช่าก็ได้ โดยผ่านการบริหารโรงแรมนั้น วิธีบริการต่างๆ ก็เหมือนโรงแรมทั่วไปแขกจะไม่ทราบว่าที่ตนมาพักอยู่นั้นเป็นโรงแรมประเภท Time-Share เพราะการบริการต่าง ๆ ก็เหมือนโรงแรมทั่วไป

1.8 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels) โรงแรมเพื่อการประชุมเป็น โรงแรมประเภทหนึ่งที่กำลังเติบโต โดยปกติโรงแรมประเภทนี้จะมีขนาดใหญ่กว่าโรงแรมทั่วไป คือ อาจจะมีจำนวนห้องพักมากเป็นพันๆ ห้อง เพื่อให้มีบริการอย่างเพียงพอสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ปกติโรงแรมประเภทนี้จะมีห้องนิทรรศการ ห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ (Ballrooms) สามารถแบ่งซอยเป็นห้องประชุมขนาดกลางและเล็กได้อีกจำนวนมาก มีบริการห้องอาหารแบบต่าง ๆ ลูกค้ำส่วนใหญ่คือนักธุรกิจ ดังนั้นจึงมีบริการอำนวยความสะดวกแก่นักธุรกิจในด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น การประชุมทางโทรศัพท์ (Teleconferencing) บริการด้านเลขานุการ การแปลเอกสาร เครื่องส่งโทรสาร Internet เป็นต้น โดยทั่วไปลูกค้ำที่มาประชุมสัมมนาจะเป็นกลุ่มสมาคม สโมสร หน่วยงานราชการ บริษัทต่าง ๆ ที่จัดประชุมเจ้าหน้าที่พนักงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนหรือการจองห้องประชุมของโรงแรมประเภทนี้จะต้องกระทำล่วงหน้านานพอควร ถ้ายิ่งเป็นงานประชุมที่มีขนาดใหญ่มาก ก็ยิ่งต้องจองล่วงหน้าเป็นพิเศษ

1.9 โรงแรมบูติก (Boutique Hotels) คือโรงแรมขนาดเล็กที่อาจใช้เงินทุนไม่มากเหมือนโรงแรมห้าดาวทั่วไป แต่ชดเชยด้วยการลงทุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ตลอดจนการใส่ใจเรื่องบริการอื่น ๆ ทดแทน เป็นการทำธุรกิจที่พักแรมของเจ้าของเงินทุนรายเล็ก ในการแข่งขันกับโรงแรมเชน (Chain Hotel) ที่มีอำนาจทุนและการตลาดมากกว่า แต่โรงแรมบูติกตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้ดีกว่าโดยเฉพาะนักท่องเที่ยวหรือ

ลูกค้าระดับบน (High End) โรงแรมบูติคจึงเป็นโรงแรมทางเลือก สำหรับนักเดินทางยุคใหม่ ที่แสวงหาประสบการณ์ที่แตกต่าง โรงแรมประเภทนี้จึงไม่ใช่เพียงสถานที่หลับนอน แต่จะเป็นช่วงหนึ่งในประสบการณ์เดินทาง ซึ่งต่างจากโรงแรมเครือข่ายใหญ่ ๆ ที่เน้นความมีมาตรฐานเดียวกันทุกแห่งทั่วทุกมุมโลก ตัวอย่างของโรงแรมบูติคในประเทศไทย เช่น โรงแรมเดอะเจดีย์ (The Chedi Hotel) จังหวัดภูเก็ต เป็นโรงแรมบูติค ที่ออกแบบเน้นเอาใจคนทำงานรุ่นใหม่ที่ชอบความเป็นส่วนตัว และโยยหาความงามและความสงบจากธรรมชาติเป็นรางวัลชีวิตให้แก่ตนเองด้วยกระท่อม (Cottage) ส่วนตัวแยกออกจากห้องอื่นซึ่งซุกตัวอยู่ในวงล้อมของภูเขาและทะเล หรือโรงแรมแถมมาริน วิลเลจ (Tamarind Village Hotel) ตั้งอยู่ในกลางเมืองเชียงใหม่ เป็นโรงแรมบูติคที่ออกแบบเน้นสไตล์ล้านนา ให้ผู้เข้าพักเข้าถึงกลิ่นอายสไตล์ล้านนาในทุก ๆ ด้าน เช่น การตกแต่งห้องพักแบบล้านนา การรับประทานอาหารขันโตก การ แต่งกายพื้นเมืองแบบล้านนาของพนักงาน เป็นต้น

2. โมเต็ล (Motel) เป็นที่พักแรมขนาดเล็กประมาณ 50 ห้อง มีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้ถนนหลวง สายหลักระหว่างเมือง และมีบริการที่จอดรถฟรีแก่แขกผู้มาพัก ตามปกติโมเต็ลมักตั้งอยู่ริมถนนตามชานเมือง เพื่อนักท่องเที่ยวที่ขับรถยนต์ไปเองสามารถเข้าจอดถึงหน้าห้องพัก หรือลานจอดรถรวม จึงมักมีบริการเกี่ยวข้องกับรถยนต์รวมอยู่ด้วย เช่น อู่ซ่อมรถ ร้านขายอุปกรณ์เกี่ยวกับรถยนต์ สถานีเติมน้ำมัน เป็นต้น นักท่องเที่ยวมักพักในโมเต็ลเพียงคืนเดียว เพื่อเอาแรงขับรถยนต์ท่องเที่ยวต่อไปยังที่อื่น ๆ เป็นบริการที่พักระเบียบประหยัดสำหรับนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวที่นิยมมากในสหรัฐอเมริกา

3. เกสต์เฮาส์ หรือ เพ็นชั่นหรือบอร์ดดิ้งเฮ้าส์ (Guest House, Pension, Boarding House) เป็นที่พักที่เจ้าของบ้านแบ่งให้ห้องให้นักท่องเที่ยวเช่าพัก เป็นธุรกิจที่พักแรมที่ดัดแปลงจากบ้านเก่าหรือสร้างขึ้นใหม่ เพื่อแบ่งเป็นห้องให้นักท่องเที่ยวเข้าพักแรมโดยเก็บค่าเช่า จัดเป็นที่พักขนาดเล็ก ราคาถูก ในประเทศไทยเกสต์เฮ้าส์ หรือที่บางคนเรียกว่า เรือนแรม ตั้งอยู่ในย่านชุมชนหรือเมืองท่องเที่ยว เช่น บริเวณถนนข้าวสารในกรุงเทพฯ บริการจะมีเพียงห้องเล็ก ๆ และห้องน้ำรวม เหมาะกับนักท่องเที่ยวที่ออกท่องเที่ยวในเวลากลางวัน และเพียงต้องการที่พักหลับนอนในเวลากลางคืนเท่านั้น ส่วนเวลากลางวันจะออกเดินทางท่องเที่ยวไปยังแหล่งท่องเที่ยว อัตราค่าเช่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ อาจมีเตียงที่สะอาดและห้องน้ำรวมไว้บริการปัจจุบันเกสต์เฮ้าส์ได้รับการพัฒนามากขึ้น โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักเพิ่มขึ้น เช่น โทรทัศน์ รวมทั้งมีบริการอาหารเช้าด้วย เป็นต้น

4. ธุรกิจบ้านพักในบ้าน หรือบ้านพักในฟาร์ม (Home Stay, Farm Stay) เป็นธุรกิจที่พัก แรมซึ่งเจ้าของบ้านหรือเจ้าของฟาร์มในหมู่บ้านจัดสร้างขึ้น หรือดัดแปลงเป็นห้องพักแรมโดยเก็บค่าเช่า ตามปกติมักให้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่ต้องการเรียนรู้วิถีชีวิต และความเป็นอยู่ของชาวบ้าน ของคนในท้องถิ่นนั้นๆ ทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเจ้าของบ้าน อัตราค่าเช่าอยู่ในระดับต่ำ อาจมี

บริการด้านอาหารและการนำเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยว บางแห่งได้จัดเป็นรูปแบบแพ็คเกจซึ่งรวมที่พัก และการกินอยู่เข้าด้วยกัน มีการท่องเที่ยวในลวดลายใกล้เคียงหรือให้ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การเรียนรู้ในชีวิตประจำวันของชาวบ้าน เช่น การทำกับข้าว การทำเกษตรกรรม รวมเป็นราคาเหมาราคาเดียว เป็นต้น

5. ธุรกิจบังกะโลหรือกระท่อมหรือเรือนทัศนาจร (Bungalow, Cottage, Tourist-House) เป็นธุรกิจที่พักแบบบ้านเป็นหลัก ๆ ให้นักท่องเที่ยวใช้พักผ่อนโดยเก็บค่าเช่า ตามปกติมักตั้งอยู่ในบริเวณใกล้แหล่งท่องเที่ยว ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้ โดยนักท่องเที่ยวต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอง แต่อัตราค่าเช่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

6. ธุรกิจห้องชุดหรือพาร์ตเมนต์ (Condominium, Apartment) เป็นธุรกิจที่พักแบบมีห้องนอน และห้องครัวรวมอยู่ด้วยกันโดยเก็บค่าเช่า ซึ่งเหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่มักแบบ ครอบครัวสามารถทำอาหารและร่วมรับประทานอาหารบนที่ที่พักได้ อันเป็นการประหยัดและเสียค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการเข้าพักในโรงแรมสำหรับห้องชุดนั้นผู้ที่เป็นเจ้าของหรือผู้ครอบครองจะมีสิทธิ์อย่างเด็ดขาด โดยมีหนังสือรับรองสิทธิและอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับผู้ถือสิทธิ์ทั้งหลายในห้องชุดจะเป็นผู้ทำความตกลงกำหนดขึ้นเอง ส่วนอพาร์ตเมนต์เป็นสถานที่พักผ่อนเป็นห้องให้เช่าโดยทำสัญญาเช่าเป็น สัปดาห์หรือเดือนมากกว่าเป็นรายวัน

7. ธุรกิจหอพัก (Hostel, Dormitory) เป็นธุรกิจที่พักแบบที่กลุ่มบุคคลหรือสถาบันจัดไว้ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเข้าพัก โดยเก็บค่าเช่า ส่วนใหญ่มักเป็นอาคารเก่าที่ได้รับการดัดแปลง เพื่อให้มีสภาพเหมาะสมที่จะใช้เป็นที่พักได้ บางแห่งอาจจะมีบริการอาหารทุกมื้อให้ หรือมีห้องครัวที่ใช้ ร่วมกับผู้ที่มาพักคนอื่น ๆ สำหรับประกอบอาหารรับประทานเอง มักจ่ายค่าเช่าในอัตราต่ำมาก

8. ทิวริสต์ฮอลิเดย์ วิลเลจ (Tourist Holiday Villages) เกิดขึ้นในยุโรปหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นที่พักซึ่งตั้งอยู่ชายทะเล หรือเป็นสถานที่อำนวยความสะดวกด้านที่พักให้แก่นักท่องเที่ยวได้ มักตั้งอยู่ในสถานที่ซึ่งไม่เจริญเท่าที่ควร เช่น ในหมู่บ้านเพื่อให้นักท่องเที่ยวมีที่พัก อาจมีสถานที่เล่น กีฬาพักผ่อนหย่อนใจ เช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส มินิกอล์ฟ ห้องอบไอน้ำ (Sauna) และมีบริการ อาหาร นักท่องเที่ยวซึ่งเดินทางไปพัก โดยมากแขกจะเข้าพักเป็นครอบครัว ที่พักประเภทนี้มีในหลาย ประเทศ เช่น ฝรั่งเศส อิตาลี เป็นต้น

สถานที่พักอีกลักษณะหนึ่งที่มีลักษณะใกล้เคียงกันคือคลับเมดิเตอร์รานี หรือเรียกว่า คลับเมดิ (Club Mediterranee) เป็นสถานที่ซึ่งจัดบริการแบบหมู่บ้านนักท่องเที่ยว (Tourist Holiday Villages) โดยเรียกชื่อครั้งแรกที่หมู่เกาะมาจอร์คกา (Majorca) ในประเทศสเปน ในปี ค.ศ.1950 โดยตั้งชื่อในครั้งนั้นว่า “แวกเคชั่นวิลเลจ” (Vacation Village) มีสมาชิกครั้งแรก 2,500 คน และเป็นที่พักที่ทำ ด้วยเต็นท์ (Tent) ปัจจุบันคลับดังกล่าวขยายตัวออกไปทั่วโลกมีเครือข่าย (Chains) รวมประมาณ 1,200 แห่ง

9. ธุรกิจที่ตั้งแคมป์หรือที่จอดรถคาราแวน (Campground, Caravan Parking) เป็นธุรกิจที่พักแรมที่จัดบริเวณพื้นที่ไว้สำหรับบริการแก่นักท่องเที่ยวที่ต้องการเช่าที่ตั้งกระโจมพักแรมหรือเช่าที่ จอดรถคาราแวน ซึ่งเป็นรถมีหลังคาใช้เป็นที่อยู่ได้ โดยใช้พ่วงกับรถยนต์ (อเมริกาเรียกว่า Trailer) ซึ่งบริเวณดังกล่าวจะมีบริการด้านสุขาภิบาล เช่น ห้องสุขา ห้องอาบน้ำ น้ำดื่ม ท่อระบายน้ำ เก็บขยะ เป็นต้น บางแห่งมีบริการร้านอาหาร ร้านค้า ปั่นน้ำมัน มักจ่ายค่าเช่าในอัตราต่ำมากด้วย

นอกจากนี้ที่พักแรมเพื่อสุขภาพในประเทศไทยปัจจุบันนี้นับได้ว่าได้รับความนิยมทั้งจากนักท่องเที่ยวในประเทศเอง และต่างชาติ เนื่องจากแนวโน้มของการท่องเที่ยวในปี 2560 (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2561) ระบุในนิตยสาร positioning กล่าวว่า ในปี 2560 นักท่องเที่ยวกลุ่มประเทศไทย จีน และอินเดีย จะให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยเน้นการท่องเที่ยวเพื่อปรับสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งจากการสำรวจนั้นนักท่องเที่ยวร้อยละ 44 มีความสนใจในการเดินทางเพื่อสัมผัสประสบการณ์การทำสปาเพื่อผ่อนคลาย ในขณะที่ร้อยละ 38 ต้องการท่องเที่ยวโดยเน้นสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งนี้จากวารสารวิชาการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (จเนศ จิระเสวกดีลก. 2559) ได้แบ่งเทรนด์สุขภาพที่เกิดขึ้นในประเทศไทยออกเป็น 3 ยุค กล่าวคือ ยุคแรกปี 2543 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจาก Massage สู่ Spa ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากการนวดแผนไทยแผนโบราณ มาเป็นการนำรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เข้ามาผสมผสานกับเทคนิคการนวดเพื่อผ่อนคลายทั้งความปวดเมื่อย และผ่อนคลายสภาพจิตใจ ซึ่งนักท่องเที่ยวได้ให้การตอบรับเป็นอย่างดี ทำให้ธุรกิจสปาแพร่หลาย ยุคที่สองปี 2553 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจาก Spa สู่ Wellness กล่าวคือ เป็นการนำความรู้ทางการแพทย์ ทั้งแพทย์แผนไทย แพทย์แผนโบราณ แพทย์ทางเลือก หรือองค์ประกอบอื่น ๆ มาช่วยแก้ปัญหาของโรค เทรนด์ Wellness จึงเป็นที่นิยมเนื่องจากตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี และยุคที่สามปี 2559 เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจาก Spa สู่ Longevity ซึ่งเป็นเทรนด์ในยุคปัจจุบันและยังจะดำเนินต่อไปอีก 5 ปีข้างหน้า กล่าวคือ เป็นยุคที่เมื่อคนสามารถแก้ไขปัญหาของโรคจนมีสุขภาพที่ดีแล้วนั้นจะเข้าสู่ยุค Longevity คือ การดูแลสุขภาพให้มีชีวิตที่ยืนยาว มีสุขภาพที่ดีอย่างมีความสุขและมีสุนทรียะ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจที่พักเพื่อสุขภาพได้ให้บริการกิจกรรมต่าง ๆ แก่ผู้เข้าพักตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของรสนิยมผู้บริโภคด้วยความรู้ทั้งทางการแพทย์และสุขภาพ

โดยที่ CNN Travel (2014) มีการจัดอันดับ Asia Resort ในลักษณะรีสอร์ทที่พักเพื่อสุขภาพ 10 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 คือ Ananda In The Himalayas ประเทศอินเดีย เป็นที่พักแบบ Spa and resort โดยในรีสอร์ทมีบริการฝึก Yoga และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น การนั่งสมาธิ และสำหรับคนที่

อยากไปเลือกบุหรี่ปักรักษาโรคต่าง ๆ เช่น เบาหวาน โรคไขมันเกิน โรคหัวใจ ด้วยการรักษาแบบโบราณ เป็นต้น นอกจากนี้ภายในรีสอร์ทมี Gym ให้บริการลูกค้าอีกด้วย

อันดับที่ 2 คือ Como Shambhala Estate เมืองบาห์ลี เป็นรีสอร์ทที่ตั้งอยู่ในป่าเขาเป็นแบบ Villa ให้ผู้ที่เข้าพักได้สัมผัสกับบรรยากาศธรรมชาติ ภายในโรงแรมตกแต่งด้วยสไตล์ธรรมชาติทำให้รู้สึกถึงความ เป็น Nature Resort อย่างแท้จริง นอกจากนี้อาหารที่ให้บริการเป็นอาหารแบบ Organic ทั้งหมด โดยส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจะพักกัน 5 วัน ซึ่งในรีสอร์ทมีเปิดการสอนศิลปะป้องกันตัวมี fitness และกิจกรรมอื่น ๆ เช่น การปีนเขา ปั่นจักรยาน เป็นต้น

อันดับที่ 3 คือ Peppers Sentosa Seminyak Spa เมืองบาห์ลี เป็นรีสอร์ทแบบ Holistic energy healing (การใช้พลังตัวเองรักษาตัวเอง) โดยที่ไม่ได้บังคับแขกผู้เข้าพักต้องเข้าคอร์สใด ๆ แต่อย่างใด ทั้งนี้รีสอร์ทมีกิจกรรมที่น่าสนใจ เช่น การเที่ยวชมธรรมชาติ ซ้อมปิ้ง สปา และมีการทำศัลยกรรม Botox เป็นต้น

อันดับที่ 4 คือ The Yoga Barn (Ubud) เมืองบาห์ลี เป็นรีสอร์ท ลักษณะโรงแรมแบบ บูติก ที่เน้นสอนโยคะ นั่งสมาธิ และการเต้นแบบพื้นเมือง

อันดับที่ 5 คือ Thanyapura จังหวัดภูเก็ต เป็นที่พักแบบ Boot Camp แบบตั้ง camp และที่พักรุ่นแบบได้ฝึกไตรกีฬาไปด้วย ติดหนึ่งในสิบของรีสอร์ท Wellness ที่ดีที่สุดใน CNN เพราะเป็นลักษณะที่พักแบบธรรมชาติซึ่งใช้คำว่า “Get more out of life” หรือแปลเป็นไทยว่า ได้มากกว่าที่ชีวิตคุณควรจะได้ โดยมีแบรนด์ส่วนตัว Thanyapura หลาย ๆ แบรนด์ เช่น Sports Center, International Academy, และ แปลกใหม่ไม่เหมือนใครกับ Sports Hotel ที่จะได้ฝึกทำอาหาร ฝึกวาดภาพ มี Wine Testing เป็นต้น

อันดับที่ 6 คือ Chiva Som (ชีวาสม) International Health Resort จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นรีสอร์ทสุดหรูเพื่อสุขภาพแห่งแรก ๆ ของเอเชีย ซึ่งมีจุดเด่นในเรื่องการลดน้ำหนัก และ เพิ่มความเยาว์ให้กับผู้เข้าพัก มี Health Center ที่มีสปา ซึ่งดังไปทั่วโลก และมีฝ่ายปรึกษาเรื่องสุขภาพ ทำให้ผู้คนที่รักสุขภาพมาใช้บริการที่นี่เป็นประจำเลยทีเดียว

อันดับที่ 7 คือ Kamalaya Wellness Sanctuary เกาะสมุยจุดเด่นของที่พักพร้อมให้บริการ holistic healing ในรีสอร์ทจะมีกิจกรรม เช่น detox ล้างพิษ โยคะ ล้างจิตใจ และอื่น ๆ นอกจากนี้มีหมอยาแบบดั้งเดิมคอยมาให้คำแนะนำและรักษาอีกด้วย เป็นต้น

อันดับที่ 8 คือ Samahita Wellness Retreat เกาะสมุย มีชื่อดังทั่วโลกในเรื่องของ Yoga และ ดึงดูดนักเรียนโยคะจากทุกมุมโลกมาพักที่ Resort นี้ ซึ่งมีชื่อโยคะที่รู้จักไปทั่วคือ Ashtanga Yoga อาหารทุกอย่างในรีสอร์ทเป็นแบบออแกนิก

อันดับที่ 9 คือ Barberyn Ayurveda Resorts เป็นแห่งแรกที่มีชื่อเกี่ยวกับ Ayurvedic healing ซึ่งเป็นในรูปแบบรีสอร์ต อยู่ในประเทศศรีลังกา เป็นสถานที่สำหรับการรักษาแบบจริงจัง เช่นรักษาโรคมะเร็ง ฟันผู้ป่วยจากภาวะหัวใจล้มเหลว โดยไม่ใช้ยา เป็นต้น

อันดับที่ 10 คือ The Farm at San Benito ประเทศฟิลิปปินส์ มี The Farm เป็น Resort ที่เน้นในเรื่องสุขภาพเช่นเดียวกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการ Detox หรือล้างพิษ เป็นรีสอร์ตที่เดียวในเอเชีย ที่มีร้านอาหารเกี่ยวกับผักและการรับประทานอาหารแบบดิบ ๆ โดยวัตถุดิบมาจากฟาร์มแบบ Organic จุดเด่นอีกอย่างหนึ่งคือใช้น้ำมันมะพร้าวสกัด 100% มาใช้ในสปาและการประกอบอาหาร

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า ที่พักเพื่อสุขภาพ หมายถึง สถานที่สำหรับนักเดินทาง หรือนักท่องเที่ยวที่มาพัก และมีบริการเพื่อสุขภาพหลายรูปแบบแก่ผู้มาพัก ขึ้นอยู่กับระดับของการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สปา โยคะ นั่งสมาธิ อาหารแบบ Organic สอนศิลปะป้องกันตัว fitness การป็นเขา ปั่นจักรยาน การเที่ยวชมธรรมชาติ การเดินแบบพื้นเมือง ฝึกทำอาหาร ฝึกวาดภาพ holistic healing detox ล้างพิษ เป็นต้น

ทั้งนี้ ที่พักเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนาอันประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง และพะเยา (ประกาศคณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยวประจำเขตพัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา. 2558) ซึ่งผู้วิจัยได้เจาะจงเฉพาะโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย (สมาคมโรงแรมไทย. 2556) และมีบริการเพื่อสุขภาพแก่ผู้มาพัก ดังนี้

1. โรงแรมบ้านสบาย วิลเลจ รีสอร์ท แอนด์สปา เป็นโรงแรมสไตล์บูติกรีสอร์ทขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีบริการเพื่อสุขภาพ เช่น นวดแผนโบราณและทรีทเมนต์เพื่อความงามที่ให้การผ่อนคลายอย่างแท้จริง รวมทั้งมีบริเวณสำหรับการทำสมาธิ และมีสถานที่สำหรับการออกกำลังกายอย่างสรวายน้ำกลางแจ้ และห้องออกกำลังกาย เป็นต้น

2. โรงแรมโพธิ์ชัน รีสอร์ท เชียงใหม่ เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ที่มีสภาพแวดล้อมเพื่อการผ่อนคลาย คือ ตั้งอยู่ท่ามกลางขุนเขาที่แวดล้อมไปด้วยแปลงข้าว และทะเลสาบขนาดเล็ก ซึ่งมีบริการพิเศษด้านสุขภาพและการผ่อนคลาย คือ การบริการกิจกรรมโยคะ การเดินเล่นเก็บดอกไม้ การทำนาค การต่อมวย ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งมีบริการสถานที่ให้ออกกำลังกายและพักผ่อน เช่น บริการนวด จากซุซซี่ ห้องอบไอน้ำ ห้องฟิตเนส สนามเทนนิส สปาและสรวายน้ำกลางแจ้ ซึ่งเป็นสปาที่มีชื่อเสียงระดับโลก รวมทั้งมีบริการอาหารมังสวิรัตเพื่อสุขภาพ

3. โรงแรมจีรัง เฮลท์ วิลเลจ เป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงด้านการฟื้นฟูสุขภาพร่างกาย จัดเป็นที่พักที่เป็นศูนย์รวมวิถีธรรมชาติบำบัดสุขภาพแบบองค์รวมให้เกิดสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจด้วยการออกแบบพื้นที่ด้วยแนวคิด “สุขภาวะ” โดยโรงแรมตั้งอยู่ที่อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

4. โรงแรมคุ้มพญา รีสอร์ทแอนด์สปา เซ็นทาราบูติกคอลเล็กชั่น เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีบรรยากาศแวดล้อมที่เงียบสงบเหมาะกับการพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ โดยมีบริการเพื่อความผ่อนคลายและสุขภาพ คือ มีสปาเซ็นวารี ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำแบบลากูนที่ล้อมรอบด้วยต้นไม้ใหญ่อายุนับร้อยปี สวนในโรงแรมอันร่มรื่น และลำคลองที่คดเคี้ยวไปมาให้ความรู้สึกผ่อนคลายในวันพักผ่อน

5. โรงแรมปานวิมาน เชียงใหม่ สปา รีสอร์ท เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บนเขาที่อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีความสูงกว่าระดับน้ำทะเลอยู่ที่ 900 เมตร ซึ่งทำให้มีอากาศเย็นสบายตลอดทั้งปี นอกจากนี้ตัวรีสอร์ทเองถูกโอบล้อมด้วยขุนเขาเป็นรูปเกือกม้า ให้ความรู้สึกแก่ผู้เข้าพักเป็นสัดส่วนเหมือนอยู่ในวิมาน มีบริการด้านสุขภาพและการผ่อนคลาย เช่น บรรยากาศที่ให้ความรู้สึกผ่อนคลายอย่างเสียงน้ำตกจำลองบริเวณสระว่ายน้ำ อาหารที่ทำจากพืชผักสมุนไพรปลอดสารพิษ บริการสปาบำบัดซึ่งมีมากกว่า 40 รายการ และจัดเป็นศูนย์ดูแลสุขภาพครบวงจรที่โดดเด่น เป็นต้น

6. โรงแรมระรินจินดา เวลล์เนส สปา รีสอร์ท เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองเชียงใหม่ ริมแม่น้ำปิง ซึ่งขึ้นชื่อในเรื่องการบริการสปาสุขภาพครบวงจร มีบ่อน้ำร้อนออนเซน สระไฮโดรพูล ซึ่งเหมาะกับการทำกิจกรรมธาราบำบัด มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาทั้งด้านสุขภาพและโภชนาการ ซึ่งผู้เข้าพักสามารถเข้ามาพักแล้วเลือกโปรแกรมเพื่อรักษาสุขภาพ ฟื้นฟู หรือเพื่อการพักผ่อนและผ่อนคลาย โดยสามารถเลือกได้เองตามความเหมาะสม

7. โรงแรมรัตนานา ริเวอร์ไซด์ สปา รีสอร์ท เป็นโรงแรมบุติกรางวัลกินรีปี 2551 ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง ริมฝั่งแม่น้ำปิง จังหวัดเชียงใหม่ มีความโดดเด่นด้านสุขภาพคือ มีสปาแบรนด์ดังจากสิงคโปร์อย่างแอสปาร่าสปา ที่ผสมผสานศาสตร์การบำบัดของเอเชียกับตะวันตกอย่างลงตัว นอกจากนี้ยังมีบริการสระว่ายน้ำ จากุซซี่กลางแจ้ง ห้องซาวน่า ห้องฟิตเนส การผ่อนคลายจิตใจด้วยกิจกรรมวิถีพุทธอย่างการตักบาตรยามเช้า เป็นต้น

8. โรงแรมศิริพัฒนา วิลล่า รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองเชียงใหม่ ตกแต่งสไตล์ล้านนา ผู้เข้าพักเมื่อก้าวเข้าประตูจะรู้สึกถึงการได้รับพลังจากภูมิจักรวาล ซึ่งเป็นจุดรับพลังธรรมชาติตามคติความเชื่อของคนโบราณ ความโดดเด่นในเชิงที่พักเพื่อสุขภาพ คือ มีสปาที่เรียกว่าปันนาสปาที่ใช้ศาสตร์การฟื้นฟูสุขภาพแบบองค์รวม พร้อมทั้งนำวิถีบำบัดแบบล้านนามาผสมผสานในการบริการ เช่น การนวดตอกเส้น การประคบด้วยสมุนไพร เป็นต้น ซึ่งสร้างความผ่อนคลาย และได้ฟื้นฟู

ร่างกายอย่างแท้จริง และยังมีเป็นสปา 9 สัมผัส ที่หลอมรวมจิตวิญญาณให้เป็นหนึ่งเดียวด้วยภูมิปัญญาของบรรพบุรุษ

9. โรงแรมอนันตรา โกลเด้น ไทรแองเกิ้ล รีสอร์ท แอนด์สปา เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณสามเหลี่ยมทองคำ ใกล้กับอำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย มีการบริการเพื่อสุขภาพและการผ่อนคลาย คือ อนันตราสปาที่เน้นการตกแต่งแบบหรรษา ชลิ่ง แต่เรียบง่าย เป็นบุดิกสปาที่ให้ความรู้สึกเป็นส่วนตัวกับแขกที่มาใช้บริการ เน้นไปทางนิกายเซน กลิ่นหอมของสปาเป็นกลิ่นที่อิงกับธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมีบริการอื่น ๆ เพื่อการผ่อนคลาย เช่น กิจกรรมขี่ช้างชมธรรมชาติ การได้เข้าพักเสมือนเป็นหนึ่งในธรรมชาติ เป็นต้น

10. โรงแรมโกลเด้น ไลน์ รีสอร์ท แอนด์ สปา เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ไม่ไกลจากท่าอากาศยานเชียงราย จังหวัดเชียงราย และตั้งอยู่ห่างจากตัวเมืองเชียงรายเพียง 15 กิโลเมตร จัดเป็นโรงแรมที่ตกแต่งสไตล์ไทย รูปแบบห้องพักจะผสมผสานระหว่างอารยธรรมล้านนาผนวกกับสไตล์บาห์ลี มีกิจกรรมเพื่อสุขภาพและการผ่อนคลาย คือ มีบริการหอมวลสปา เพื่อให้แขกได้พักผ่อนและเติมพลังจากการเหนื่อยล้า ทำให้แขกรู้สึกมีชีวิตชีวามากขึ้น และมีบริการสระว่ายน้ำ เป็นต้น

11. โรงแรมเดอะอิมพีเรียล ริเวอร์เฮาส์ รีสอร์ท เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำกก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ตกแต่งสไตล์บุดิกแบบล้านนาประยุกต์ เน้นความเรียบง่าย ใช้วัสดุจากธรรมชาติ มีบรรยากาศของความเป็นธรรมชาติ เหมาะแก่การมาเพื่อผ่อนคลาย มีบริการจักรยาน มีบริการสปากลางแจ้ง คือ อิมพีเรียลสปา มีสระว่ายน้ำขนาดใหญ่ให้ว่ายออกกำลังกาย เป็นต้น

12. โรงแรมดุสิต ไอซ์แลนด์ รีสอร์ท เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณเกาะกลางแม่น้ำกก ใกล้ตัวเมือง จังหวัดเชียงราย เป็นโรงแรมที่เหมาะสมกับการมาพักผ่อนเพื่อผ่อนคลายร่างกายและจิตใจ โดยโรงแรมนั้นสามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์อันงดงามของแม่น้ำกกได้จากทุกห้องพัก มีสวนเขียวชอุ่ม ร่มรื่น สงบเงียบมีความเป็นส่วนตัว มีบริการเพื่อสุขภาพและการผ่อนคลาย เช่น ฟิตเนส สปา สตรีม ซาวน่า สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส ลู่วิ่งจ็อกกิ้ง สนุกเกอร์ บริการล่องเรือชมแม่น้ำกก เป็นต้น

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าที่พักแรมเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนาที่ได้รับการแนะนำจากเว็บสวัสดี และเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยนั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 12 โรงแรม โดยกระจายอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ และเชียงรายทั้งสิ้น ในจังหวัดลำพูน ลำปาง และพะเยายังไม่มีที่พักเพื่อสุขภาพที่ปรากฏในข้อมูลการท่องเที่ยวในเว็บสวัสดีที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทย ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประโยชน์ที่จะศึกษากระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของที่พักเพื่อสุขภาพทั้ง 12 แห่งนี้ เพื่อได้เป็นนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ที่พักแรมเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนาต่อไป ทั้งนี้ยังเป็นข้อดีที่จังหวัดเชียงใหม่เองมีที่พักแรมเพื่อสุขภาพ



ประสิทธิภาพประสิทธิผลในงานบริการ ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น รวมทั้งเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเช่น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

#### **ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ ในระดับบริหารงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาความหมายเกี่ยวกับการการพัฒนาไว้ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ ให้กับทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร เพื่อรองรับกับความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว (วิลาวรรณ รพีพิศล. 2549)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้บริหารในการปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับการบริหารงานให้ทันสมัย เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤติ (นิติพล ภูตะโชติ. 2559)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาอาชีพ สร้างประสบการณ์ ปรับปรุงการบริหารงาน เทคนิค ทักษะ การวิเคราะห์จัดระบบงาน การสื่อสาร การมอบหมายงาน และความสามารถให้กับผู้บริหารให้เป็นไปตามที่โรงแรมต้องการ (Jerris. 1998)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้กับผู้บริหารโดยการเพิ่มความรู้ ทักษะ เทคนิค มนุษย์สัมพันธ์ การเป็นผู้นำ การบริหารเวลา (Aswathappa. 2005)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโดยการนำความรู้ใหม่ ๆ มาจากการศึกษา และนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการอีกด้วย (Decenzo. 2002)

ดังนั้นจากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้บริหารในธุรกิจโรงแรม เพื่อเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการบริหารงาน โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิค วิธีการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ความคิด การเป็นผู้นำ การบริหารเวลา การวิเคราะห์จัดระบบงาน การสื่อสาร การมอบหมายงาน เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการภายใต้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในสภาวะที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง คู่แข่งขันได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

### ความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

นอกเหนือจากความหมายของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่หมายถึงการเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมที่หมายถึงการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานระดับบริหารงานซึ่งอธิบายไว้ข้างต้นแล้วนั้น ยังมีผู้ศึกษาและกล่าวถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนามีความหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่ง สุพาณี สฤกษ์วานิช (2556) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถใช้ควบคู่กันเพื่อสะดวกในการใช้งาน ถ้ากล่าวถึงการฝึกอบรมจะหมายความรวมถึงการพัฒนาด้วย

นอกจากนี้การฝึกอบรมและการพัฒนายังมีเป้าหมายใกล้เคียงเกี่ยวข้องกัน คือ มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มศักยภาพให้ทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่าง ๆ (วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2549)

กล่าวสรุปความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมจากความหมายของการฝึกอบรมและความหมายของการพัฒนาข้างต้นได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเพิ่มศักยภาพให้ทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนา คือ กระบวนการเพิ่มศักยภาพให้ทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมก็จะหมายความรวมถึงการพัฒนาด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) ได้สรุปภาพรวมของการฝึกอบรมและการพัฒนา รวมทั้งได้นำข้อมูลมาประยุกต์และแสดงให้เห็นภาพรวมของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้ดังตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** ความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

การฝึกอบรม	การพัฒนา
1. ใช้กับทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ	1. ใช้กับทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร
2. วัดผลที่ความสำเร็จของการปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์	2. วัดผลที่ความสำเร็จของการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม
3. มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ	3. มุ่งเน้นองค์การเป็นสำคัญ
4. ใช้เวลาฝึกอบรมสั้น ๆ	4. ใช้เวลาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. เพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นต้น	5. เพิ่มศักยภาพการบริหารงาน เช่น กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย แนวคิด ทักษะเกี่ยวกับการบริหารงาน เป็นต้น
6. พิจารณางานที่ปฏิบัติ	6. พิจารณาศักยภาพที่ใช้บริหารงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549)

### **ความสำคัญของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม**

ความสำคัญของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์โรงแรมส่งผลต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ. 2559)

#### **1. ความสำคัญการฝึกอบรมที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้**

**1.1 ความรู้** เป็นการเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ทรัพยากรมนุษย์มีการปรับตัวได้เท่าทันกับสถานการณ์แวดล้อมของธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

**1.2 ความสามารถ** เป็นการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานให้ตรงตามมาตรฐานของโรงแรม และความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า

**1.3 ทักษะ** เป็นการเพิ่มทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติ เช่น ทักษะ การสื่อสารภาษาที่สอง เพื่อใช้สำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าโรงแรมได้ ทักษะการแก้ไขปัญหาในงานบริการเบื้องต้น เป็นต้น

**1.4 ความชำนาญ** เป็นการสร้างเชี่ยวชาญที่เกิดจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ มาเป็นเวลานาน การฝึกอบรมช่วยทำให้ความเชี่ยวชาญนั้นเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การบริหารงานของโรงแรมได้ เป็นต้น

**1.5 ทักษะคิด** เป็นการช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีต่องานบริการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของโรงแรม และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

**1.6 พฤติกรรม** เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจโรงแรม นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ยังทราบจุดบกพร่องและข้อดีที่ควรแก้ไขของพฤติกรรมตนเองอีกด้วย

**1.7 ขวัญกำลังใจ** เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเนื่องจากธุรกิจโรงแรมให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน

**1.8 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานบริการ** สิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ช่วยทำให้การปฏิบัติงานบริการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**1.9 ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** เป็นการได้รับโอกาสคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หน้าที่ความรับผิดชอบก็มากขึ้นตามไปด้วย การฝึกอบรมจึงเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### **2. ความสำคัญการฝึกอบรมที่มีต่อนายจ้าง มีดังนี้**

**2.1 ทรัพยากรมนุษย์** ธุรกิจโรงแรมมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะคิด พฤติกรรม มีขวัญกำลังใจ มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในงานบริการ กระตือรือร้นที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**2.2 งบประมาณ** การฝึกอบรมช่วยลดงบประมาณสำหรับการสรรหาคัดเลือกเนื่องจากการฝึกอบรมลดการลาออกจากงานของทรัพยากรมนุษย์

**2.3 วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือการปฏิบัติงาน** การฝึกอบรมลดการสูญเสีย วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือปฏิบัติงาน

**2.4 เครื่องจักร** ทรัพยากรมนุษย์ใช้เครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการชำรุดและซ่อมแซม

**2.5 การบริหารจัดการ** การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ธุรกิจโรงแรมมีการเจริญก้าวหน้า

**2.6 การตลาด** ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ และส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการโรงแรมอีกครั้ง

### 3. ความสำคัญการฝึกอบรมที่มีต่อการแข่งขัน มีดังนี้

**3.1 ภายในธุรกิจโรงแรม** เช่น ผู้ประกอบธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ มีกลยุทธ์ ในการดึงดูดใจลูกค้า ซึ่งหัวใจหลักของธุรกิจโรงแรม คือ งานบริการ ดังนั้นการฝึกอบรมช่วยสร้างจุดเด่นในงานบริการให้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันได้ เป็นต้น

**3.2 ภายนอกธุรกิจโรงแรม** เช่น ผู้ประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ ที่หันมาลงทุนสร้างที่พักแรมเพื่อจูงใจลูกค้า เช่น โรงพยาบาลลงทุนสร้างห้องพักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกทุกอย่างตรงตามมาตรฐานโรงแรม เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้ลูกค้าพักรักษาตัวในระยะยาวได้ นอกจากนี้ลูกค้ายังพักรักษาตัวอยู่ใกล้ทรัพยากรมนุษย์ทางการแพทย์อีกด้วย เป็นต้น

**3.3 ธุรกิจที่พักประเภทอื่น ๆ** เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ คอนโดเทล โฮสเทล โฮมสเตย์ ซึ่งการฝึกอบรมจะเป็นการสร้างจุดเด่นเรื่องบริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ให้ลูกค้า มีความประทับใจได้ เป็นต้น

**3.4 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้กับธุรกิจโรงแรม** เช่น ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ความเข้าใจถึงแหล่งที่มีของวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานธุรกิจโรงแรม การฝึกอบรมช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้วัตถุดิบต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง และก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด เป็นต้น

**3.5 ลูกค้า** เช่น การฝึกอบรมสร้างความจงรักภักดี ความพึงพอใจ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างลูกค้าและธุรกิจโรงแรม เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธุรกิจโรงแรม มีความสำคัญต่อนายจ้าง รวมถึงมีความสำคัญต่อการแข่งขัน

### ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

ความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารโรงแรมเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจโรงแรมดังนี้ (นิตินพ ภูตะโชติ. 2559)

1. **เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน** ผู้บริหารแผนกต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรมมีหน้าที่บริหารงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ฉะนั้นธุรกิจโรงแรมจึงต้องมีการพัฒนาผู้บริหารอยู่ เสมอเพื่อให้ประสิทธิภาพการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **พัฒนาทักษะใหม่ให้กับผู้บริหาร** เนื่องจากการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการ ดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เช่น เทคโนโลยี คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลูกค้ำ เป็นต้น ธุรกิจ โรงแรมจึงต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้บริหารนำทักษะนั้นประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน

3. **ขจัดความล่าช้าของผู้บริหาร** ธุรกิจโรงแรมมีการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับผู้บริหารอยู่ เสมอเพื่อให้ผู้บริหารนำทักษะนั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และยังขจัดความล่าช้า อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม เช่น เทคโนโลยี คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ลูกค้ำ เป็นต้น

4. **ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ** ผู้บริหารแผนกต่าง ๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการ บริหารงาน เช่น ต่อธุรกิจโรงแรม ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อลูกค้ำ เป็นต้น ซึ่ง การบริหารจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย รวมทั้งมีความคาดหวังในการบริหารงานอีกด้วย ฉะนั้นควรมี การพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ

5. **เตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหาร** ผู้บริหารงานในธุรกิจโรงแรมปฏิบัติงานภายใต้สภาวะการ แข่งขันจากธุรกิจที่พิกประเภทต่าง ๆ อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ฉะนั้นการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารมีทักษะด้านต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวคิด เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขัน

6. **พัฒนาอาชีพให้กับผู้บริหาร** ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในธุรกิจโรงแรมไม่ว่าจะเป็นระดับ ปฏิบัติการ หรือระดับบริหารต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาอาชีพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความก้าวหน้าในอาชีพตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ทักษะ พัฒนาอาชีพ รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ที่ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

### ประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้หลายประเภท ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการดำเนินงานทางธุรกิจโรงแรม รวมถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการของธุรกิจโรงแรม ซึ่ง วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) และนิติพล ภูตะโชติ (2557) ได้อธิบายเกี่ยวกับประเภทต่าง ๆ ของการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งสามารถนำมาสังเคราะห์และประยุกต์แนวคิดดังกล่าวสำหรับใช้เป็นประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ดังนี้

**1. ปฐมนิเทศ (Orientation)** เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาใหม่ ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งธุรกิจโรงแรมจะแนะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์ใหม่จำเป็นต้องรู้ เช่น ประวัติความเป็นมา การบริหารจัดการโรงแรม ผู้บริหาร หน้าที่ ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ ผู้ร่วมงาน เงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไขการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมของธุรกิจโรงแรม เป็นต้น ซึ่งการปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ให้ทรัพยากรมนุษย์ใหม่รู้จักคุ้นเคยกับธุรกิจโรงแรม เกิดทัศนคติที่ดีต่อธุรกิจโรงแรม รวมถึงมีขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน

**2. ทดลองปฏิบัติงาน (Probation)** เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาที่กำหนดระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน เช่น ทดลองปฏิบัติงาน 3 เดือน และมีการประเมินผล ซึ่งกรณีผ่านการประเมินผลจึงจะมีการบรรจุให้เป็นทรัพยากรมนุษย์เพื่อปฏิบัติงานเต็มเวลา เป็นต้น ในช่วงระหว่างการทดลองปฏิบัติงานนั้น ทรัพยากรมนุษย์ก็จะมีบททดสอบตนเองไปด้วยว่าตนสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่ หรือตนมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันธุรกิจโรงแรมก็อาจจะเกิดความเสี่ยงกรณีที่ทรัพยากรมนุษย์ไม่ผ่านการประเมิน หรือทรัพยากรมนุษย์ออกไปในระยะเวลาทดลองงานทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใหม่อีกครั้ง

**3. ลงมือปฏิบัติจริง (Practice)** การฝึกอบรมและการพัฒนาประเภทนี้ต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำ ให้คำปรึกษาตลอดจนช่วยเหลือ เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ในสถานที่จริง มีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาประเภทนี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในธุรกิจโรงแรม โดยที่การฝึกอบรมประเภทนี้อาจจะเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ อาทิเช่น ผู้ทดลองปฏิบัติงานไม่คุ้นชินกับวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพี่เลี้ยงจะต้องคอยกำกับดูแลและแก้ไขสถานการณ์

**4. การฝึกหัดและการสอนงาน (Coaching)** เป็นการเพิ่มทักษะและความชำนาญให้กับทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดห้องพัก การจัดดอกไม้ การจัดโต๊ะอาหาร เป็นต้น ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาประเภทนี้เหมาะสมกับงานที่มีลักษณะที่ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน

เพื่อลดความยุ่งยากของขั้นตอนการปฏิบัติงานในขณะที่เดียวกันการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วในเวลาที่มีแรงจูงใจและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

**5. การฝึกงาน (Internship)** เป็นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ภาคปฏิบัติจากธุรกิจโรงแรมให้สอดคล้องกับความรู้ภาคทฤษฎี เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดโครงการความร่วมมือส่งนักศึกษาฝึกงานร่วมกับธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งนักศึกษาจะได้เห็นสภาพแวดล้อมจริงของการปฏิบัติงานและสามารถลงมือปฏิบัติงานได้ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานของธุรกิจโรงแรม

**6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special training)** เป็นการส่งทรัพยากรมนุษย์ไปฝึกอบรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกธุรกิจโรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ธุรกิจโรงแรมส่งทรัพยากรมนุษย์แผนกทรัพยากรมนุษย์ไปเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการยื่นขอวีซ่าการปฏิบัติงานให้ทรัพยากรมนุษย์ชาวต่างชาติ เป็นต้น

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่าประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมในการเลือกประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมการกลุ่มเป้าหมาย อาทิเช่น กลุ่มผู้ปฏิบัติการ หรือกลุ่มผู้บริหาร ทั้งนี้สามารถแสดงให้เห็นภาพรวมของประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.1 ประเภทการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม  
ที่มา: เพ็ญพักร์ศิณา วิเชียรวรรณ. (2562)

### วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และการใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ซึ่งสมคิด บางโม (2556) วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549) และนิติพล ภูตะโชติ (2559) ได้ศึกษาถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ จึงได้มีการนำรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ มาสังเคราะห์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับเป็นแนวคิดสำหรับวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย โดยการเชิญวิทยากรหรือผู้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการบรรยาย ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีจำนวนมาก จะช่วยประหยัดเวลา ข้อสังเกต คือ

วิธีฝึกอบรมและการพัฒนาวิธีนี้เป็นการสื่อสารจากผู้บรรยายเป็นหลัก ฉะนั้นผู้บรรยายควรมีเทคนิค สื่อวิธีการ เอกสารประกอบการบรรยายที่น่าสนใจ และทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับความรู้ให้มากที่สุด

**2. การอภิปรายคณะ (Panel discussion)** เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญโดยตรงจากหลากหลายสาขา จำนวน 3-5 คน มาร่วมอภิปรายในประเด็นที่ตั้งขึ้นมา โดยมีพิธีกรเป็นผู้เชื่อมโยงและสรุปประเด็นต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมและการพัฒนาที่ตั้งไว้ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายประเด็นและหลากหลายมิติ ข้อสังเกต คือ พิธีกรผู้ทำการเชื่อมโยงและสรุปประเด็นต้องมีปฏิภาณไหวพริบที่จะควบคุมสถานการณ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับความรู้ในหลากหลายมิติให้มากที่สุด

**3. การสาธิต (Demonstration)** เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่นิยมใช้สาธิตเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ โดยวิทยากรหรือผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้สาธิตเพื่อให้เห็นการปฏิบัติจริงประกอบการบรรยาย ซึ่งวิธีการนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะได้ทดลองปฏิบัติจริง เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาการผสมเครื่องตี เทคนิค การปฐมพยาบาลเบื้องต้น เป็นต้น ข้อสังเกตต้องมีการเตรียมการจัดสถานที่รวมถึงจัดเครื่องมืออุปกรณ์ให้เหมาะสมกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้ทดลองลงมือปฏิบัติอย่างทั่วถึง

**4. การสอนงาน (Coaching)** เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวมทั้งค้นคว้าไปสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าย เป็นต้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งผู้สอนงานจะเป็นผู้ประสบการณ์ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ข้อสังเกต คือ อาจจะรบกวนผู้มาใช้บริการของโรงแรม รวมทั้งเสียเวลาในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่มาสอนงาน

**5. การระดมสมอง (Brainstorming)** เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จัดกลุ่ม กลุ่มละไม่เกิน 15 คน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นตามประเด็นหรือหัวข้อที่ตั้งไว้ โดยที่สมาชิกภายในกลุ่มก็จะมีแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ประธาน รองประธาน เลขานุการ เป็นต้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาด้วยวิธีนี้จะกล้าแสดงความคิดเห็นเนื่องจากการรวมกันกลุ่มย่อย ข้อสังเกตสำหรับวิธีการนี้คือ ประเด็นที่จะนำมาระดมสมองควรเป็นประเด็นเดียว

**6. กรณีศึกษา (Case study)** เป็นการนำกรณีศึกษาในเรื่องต่าง ๆ มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้พิจารณา เสนอความคิดเห็น แก้ไข โดยอาจจะแจกกรณีศึกษาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้สรุปความคิดเห็นตามหัวข้อต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์การ

จัดการฝึกอบรมและการพัฒนาเรียบร้อยแล้ว ก็จะมีการให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มเสนอความคิดเห็นให้ผู้อื่นฟัง ซึ่งวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนานี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ตนเองได้พบ รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาตามทัศนะของตนเองภายในระยะเวลาที่จำกัดจะทำให้ประเด็นที่จะได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่ครบถ้วน

**7. เกมการบริหาร (Management games)** เป็นวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้ถึงการใช้กลยุทธ์ การตัดสินใจ วิเคราะห์แก้ปัญหาในสถานการณ์จำลองที่สมมติขึ้น เช่น การบริหารจัดการวัตถุดิบ การกำหนดราคา การบริหารจัดการตลาด การบริหารจัดการการเงิน เป็นต้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะรู้ผลของการตัดสินใจปัญหาทันที ข้อสังเกต คือ การเลือกหัวข้อต้องเหมาะสมกับเวลาและ อุปกรณ์ที่ใช้ในเกมบริหาร

**8. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)** เป็นการกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่เหมือนจริงตามโครงเรื่องที่แต่ละบุคคลหรือกลุ่มได้กำหนดไว้ แล้วให้วิทยากรช่วยวิเคราะห์ เสนอแนะ แก้ปัญหาที่ถูกต้อง ซึ่งวิธีการนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะมีความสนใจพร้อมทั้งได้แนวทางในการปฏิบัติงาน ข้อสังเกต คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาไม่กล้าแสดง

**9. การสัมมนา (Seminar)** เป็นการประชุมผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายกันและการปฏิบัติงานนั้นได้พบเจอปัญหาเดียวกัน เพื่อที่จะได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางแก้ไข ซึ่งวิธีการนี้จะมีการบรรยายก่อน หลังจากนั้นจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยกลุ่ม จากนั้นให้นำผลสรุปที่ได้จากกลุ่มย่อยมานำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ข้อสังเกต คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีอาวุโสหน่อยจะมีความเกรงใจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีคุณวุฒียาววุฒิมากกว่า

**10. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field trip)** เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการพัฒนาไปศึกษาดูงานสถานที่อื่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาได้เปิดโลกทัศน์ เปิดมุมมองใหม่ ๆ มีประสบการณ์และความทรงจำที่ดี และได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานของสถานที่อื่น เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ข้อสังเกต คือ ใช้ระยะเวลา งบประมาณและการเตรียมการวางแผนเป็นอย่างดี

**11. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)** เป็นการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีการบรรยายให้ความรู้ก่อนแล้วจึงมีการลงมือปฏิบัติ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างคู่มือการปฏิบัติงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์การขาย เป็นต้น ซึ่งผลของการประชุมปฏิบัติการจะเกิดขึ้นและสามารถนำไปใช้ได้ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างคู่มือ การปฏิบัติงาน

ซึ่งผลก็คือมีการสร้างคู่มือการปฏิบัติงานเกิดขึ้น การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดกลยุทธ์การขาย ผลก็คือได้กลยุทธ์การตลาดที่ธุรกิจโรงแรมจะนำไปใช้ได้ เป็นต้น ข้อสังเกต คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะต้องมีความรู้ประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง

**12. การใช้กิจกรรมนันทนาการ** เป็นการละลายพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงทัศนคติและความสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองสลับกับการบรรยาย นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสนใจ และไม่เบื่อหน่าย ข้อสังเกต คือ กิจกรรมนันทนาการที่ซับซ้อนเกินไปผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาจะไม่สนใจ

**13. การหมุนเวียนงาน (Job rotation)** เป็นการแต่งตั้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้มีโอกาสให้ไปปฏิบัติงานทุกตำแหน่งโดยสลับหมุนเวียนกันไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนารับความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ใหม่ รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมการทำงานของแต่ละตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ข้อสังเกตเป็นการหมุนเวียนงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งการเรียนรู้งานก็จะขาดความต่อเนื่อง

นอกจากนี้ แอควาฟูล, ดีดุม และแอปเปีย (Acquaful, Dedume, & Appiah. 2015) ยังระบุว่าโปรแกรมการสอนอัตโนมัติ (Programmed instruction: PI) คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-assisted instruction: CAI) และโสตทัศนอุปกรณ์ (Audiovisual techniques) เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยนำเสนอข้อมูลไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจบริการ

กล่าวโดยสรุป การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับระยะเวลา งบประมาณ จำนวนผู้เข้าร่วม หัวข้อ สถานที่ วิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญ และวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้การมีโปรแกรมการสอนอัตโนมัติ คอมพิวเตอร์ และโสตทัศนอุปกรณ์ เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยนำเสนอข้อมูลการฝึกอบรมและการพัฒนาไปยังผู้เข้าร่วมได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม

นอกจากนี้การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่าง ๆ ในธุรกิจโรงแรม ซึ่งสามารถยกตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่เห็นประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

แววดาว จงกลณี และวิวัฒน์ วงศ์อรุณ (2557) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงแรมในโครงการวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการฝึกอบรมพนักงานโรงแรม: ศึกษากรณีโรงแรมในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 ไว้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการ

การแข่งขันในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลว่าการฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในธุรกิจโรงแรมจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน จนทำให้เกิดความมั่นใจและมีความสุขในการทำงานกับองค์กร โดยผลลัพธ์นี้จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมด้วยเช่นกัน

คเชนทร์ วัฒนะโกศล, นันทนา อุ๋นเจริญ และขวัญฤดี ตันตระกูล (2558) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นกระบวนการสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดกระบวนการในการเรียนรู้ (Learning) ทางด้านต่าง ๆ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความเข้าใจ (Understanding) และเจตคติ (Attitude) ตลอดจนการพัฒนาฝีมือในการทำงานให้กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เสริมสร้างคุณภาพของงานให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ นอกจากนี้ประสิทธิภาพผลของการฝึกอบรมและการพัฒนายังมีส่วนช่วยในกระบวนการลดต้นทุนการผลิตในทุก ๆ ด้าน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมและการอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจด้วย

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมเพื่อก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากการศึกษาวิจัยของปรียนันท์ ประยูรศักดิ์ (2559) พบว่า กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ 1. ระบุหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรม 2. การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงแรม 3. ดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาตามที่วางแผนไว้ และ 4. ประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาตนเองของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาด้วย

พิชญา วัฒนะรังสรรค์ และชลวิษ สุทธิญารักษ์ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์ ซึ่งจากการใช้แบบสอบถามกับพนักงานโรงแรมและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัญหาด้านการให้บริการของพนักงาน ปัญหาด้าน 4 ของพนักงานโรงแรมโดยมีทั้งหมดตำแหน่งความรับผิดชอบของพนักงาน ปัญหาด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ และปัญหาด้านการรับพนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงาน ดังนั้น เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของโรงแรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน จึงได้เสนอแนะแนวทางในการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาให้แก่พนักงานดังนี้ 1. จัดการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรที่เน้นเรื่องการบริการ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจ มีใจรักในงานบริการ มีความอดทน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

อย่างเต็มใจ เพิ่มความสามารถและรวดเร็ว 2. จัดการฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาทักษะของพนักงานทางด้านเทคโนโลยี สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง 3. จัดการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษและภาษาจีนให้แก่พนักงานเก่าและใหม่ เพื่อกระจายไปอยู่ในแผนกต่าง ๆ ของโรงแรม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ภาษาอังกฤษและภาษาจีนได้ในทุกแผนก เป็นต้น และ 4. จัดการฝึกอบรมทั้งทางด้านการบริการและภาษาต่างประเทศให้แก่พนักงานใหม่และนักศึกษาฝึกงานทุกคนก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แอกวาฟูล, ดีดุม และแอปเปีย (Acquaful, Dedume, & Appiah. 2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานในอุตสาหกรรมบริการ ปัญหาและความท้าทาย การศึกษาเปรียบเทียบ SSNIT และ KNUST เกสต์เฮาส์ที่ Kumasi ในเขต Ashanti ของกานา พบว่า ประโยชน์ที่ธุรกิจบริการจะได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน คือ การได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้น อัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลง การเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลกำไรทางการเงิน การลดการกำกับดูแล การฝึกอบรมและการพัฒนาต้องได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังในอุตสาหกรรมบริการ

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปจากรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมและการพัฒนา รวมถึง ประโยชน์ที่ธุรกิจโรงแรมจะได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นอัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลง การเพิ่มประสิทธิภาพทำให้เกิดผลกำไรทางการเงิน และลดการกำกับดูแล

2. ประโยชน์ที่ทรัพยากรมนุษย์จะได้รับ คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นโดยองค์รวม อาทิเช่น ความรู้ ทักษะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งนี้การฝึกอบรมและการพัฒนาต้องได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังในธุรกิจโรงแรม

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาควรดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ขั้นตอน ตั้งแต่การระบุหาความจำเป็น การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล โดยใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ รวมถึงสื่อทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ มาช่วยในการสื่อสารข้อมูลการฝึกอบรมและการพัฒนาไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงและเกิดเป็นมาตรฐานเดียวกัน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการ

#### ความหมายของคุณภาพการบริการ

คุณภาพของการบริการนั้นสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ โดยหากบริการใดก็ตามลูกค้าพึงพอใจมากสามารถกล่าวได้ว่าบริการนั้นเป็นบริการที่มีคุณภาพ เนื่องจากลูกค้ามีความพึงพอใจ ซึ่งความหมายของคุณภาพการบริการนั้นมีนักวิชาการให้นิยามไว้ ดังนี้

ครอสบี้ (Crosby, 1988) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ คือ การบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้

วิซเซอร์ และคอร์เนย์ (Wisher and Corney, 2001) ให้แนวคิดว่าคุณภาพการให้บริการเป็นการตัดสินใจวินิจฉัยเกี่ยวกับความเลิศของบริการ (superiority of the service)

สมวงค์ พงศ์สถาพร (2550) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพการให้บริการ เป็นเจตคติที่ผู้รับบริการคาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากบริการ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (tolerance zone) ผู้รับบริการก็จะมี ความพึงพอใจในการให้บริการ ซึ่งจะมีระดับแตกต่างกันออกไปตามความคาดหวังของแต่ละบุคคล และความพึงพอใจนี้เอง เป็นผลมาจากการประเมินผลที่ได้รับจากบริการนั้น ณ ขณะเวลาหนึ่ง

ดังนั้น ถ้าจะสรุปความหมายของคุณภาพของการบริการ คือ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังกับสิ่งที่ลูกค้าได้รับจริงว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ หากลูกค้าได้รับในสิ่งที่หวังจะเกิดความพึงพอใจทำให้การบริการนั้นเป็นการบริการที่มีคุณภาพในที่สุด ดังนั้นการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพจึงไม่ใช่การส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าแต่เป็นการส่งมอบบริการที่ตรงกับความต้องการที่คาดหวังไว้ ซึ่งคุณภาพการบริการนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้ธุรกิจแตกต่างกัน แม้จะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกันก็ตาม โดยตัวอย่างของการให้บริการที่มีคุณภาพ เช่น แม้เวลาหยุดพักหากมีลูกค้ารอรับบริการ บุคลากรอื่น ๆ ก็ สามารถทำงานทดแทนกันได้ ให้ความต้อนรับช่วยเหลือลูกค้าด้วยความมีอัธยาศัยไมตรี กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง จริตใจในการให้ความช่วยเหลือ รักษาความลับสัญญา ตรงเวลากับลูกค้าแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ เป็นต้น หน่วยวัดคุณภาพของการบริการนั้นคือ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 หน่วยวัดคุณภาพบริการ

ที่มา: พิมพ์รวี ทหารแก้ว. (2558)

### สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริการอย่างมีคุณภาพ

การให้บริการอย่างมีคุณภาพนั้นเป็นการให้บริการเพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ ตามที่กล่าวข้างต้น เรียกได้ว่าต้องให้บริการตามความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตามการให้บริการตามความต้องการของลูกค้านั้นควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (พิมพ์รวี ทหารแก้ว. 2558) คือ

**1. การส่งมอบการบริการ** องค์กรบริการต้องพิจารณาการส่งมอบการบริการในทุกจุดสัมผัสการบริการ ซึ่งจุดสัมผัสการบริการคือทุกจุดที่พนักงานต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเช่นในธุรกิจโรงแรม จุดสัมผัสการบริการ คือ แผนกบริการส่วนหน้าแผนกบริการแม่บ้าน แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่มหรือแม้กระทั่งจุดสัมผัสที่ลูกค้ากับพนักงานไม่ได้พบกันโดยตรงอย่างเช่น แผนกสำรองห้องพักที่รับบริการสำรองห้องพักและให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์และอีเมล เป็นต้นเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจองค์กรการบริการควรให้ความสำคัญกับทุกจุดสัมผัสการบริการเหล่านี้และหาหนทางยกระดับการบริการและส่งมอบการบริการที่ประทับใจเหนือความคาดหมายหรืออย่างน้อยที่สุดให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

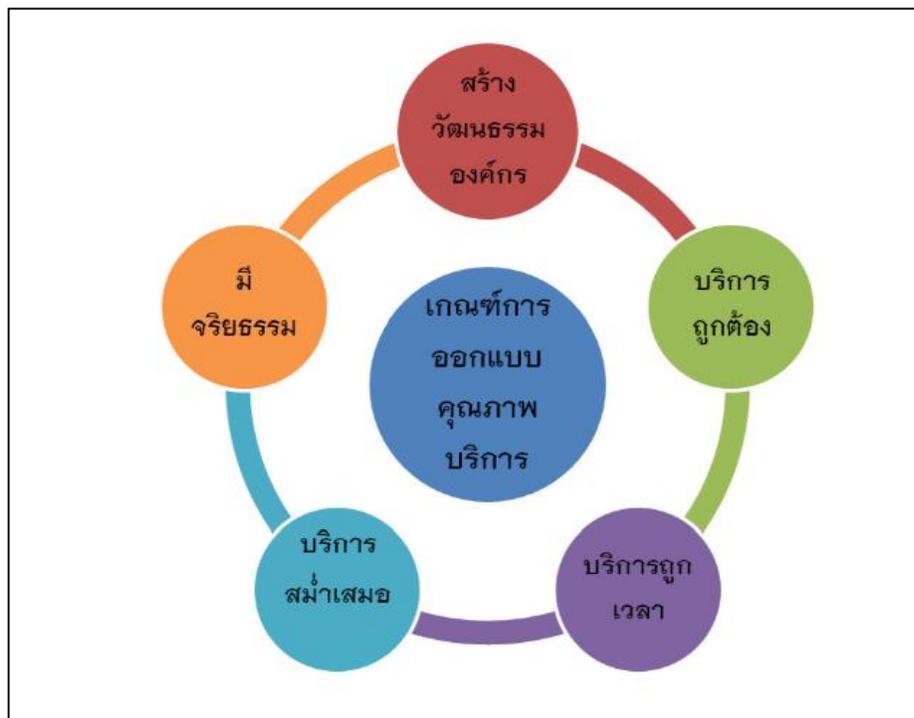
**2. ความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย** ในการให้บริการที่มีคุณภาพนั้นต้องให้บริการที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายพึงพอใจ เพราะผู้ใช้บริการในธุรกิจทั้งหมดอาจไม่ใช่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเสมอไป ดังนั้นองค์กรการบริการต้องทราบว่าธุรกิจของตนใครคือลูกค้าที่องค์กรต้องการ กล่าวคือ ทุกธุรกิจต้องหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้พบ เข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากที่สุดว่าต้องการอะไรแล้วมุ่งให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อต้นทุนในการดำเนินงานบริการจะได้ไม่สูญเปล่าอย่างไรก็ตามใน

เบื้องต้นตามหลักจิตวิทยาแล้วได้อธิบายธรรมชาติเบื้องต้นของผู้ใช้บริการว่า ลูกค้าผู้ใช้บริการมักต้องการได้รับบริการที่เฉพาะเจาะจง คือหากเคยมาใช้บริการแล้วมักต้องการให้พนักงานผู้ให้บริการจำชื่อ ข้อมูลรายละเอียดของตนได้ ต้องการได้รับการบริการที่ดีไม่น้อยกว่าที่ผู้อื่นได้รับ ต้องการได้รับการบริการที่สะดวก ขั้นตอนการบริการไม่ยุ่งยาก ได้รับการต้อนรับบริการอย่างเป็นมิตรซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการให้บริการอย่างมีคุณภาพได้

**3. ธุรกิจอยู่รอด**ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า เป้าหมายต้องคำนึงถึงต้นทุน ความเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจด้วยการตอบสนองกลุ่มลูกค้า เป้าหมายต้องอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมของต้นทุน รายจ่าย และผลกำไรที่ได้รับเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและดำเนินต่อไปได้มีคำกล่าวไว้ว่าหากต้องการลงทุนเพื่อพัฒนาการบริการให้ลูกค้าพึงพอใจแล้วให้ลงทุนพัฒนาบุคลากร สร้างบุคลากรที่มีมาตรฐานในการให้บริการ กล่าวคือ มีทัศนคติดีต่องานบริการ เป็นนักพัฒนางานไม่ใช่แค่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานไปวัน ๆ รู้จักเข้าใจข้อมูลขององค์กร ข้อมูลของผลิตภัณฑ์ บริการมีไหวพริบ มีไหวพริบของการบริการ การมีบุคลากรที่ดีจะทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณภาพต่ำลง มีกำไรเพิ่มสูงขึ้น มีลูกค้าเพิ่มขึ้นจากความประทับใจของลูกค้าเดิมและขยายสู่ลูกค้าใหม่แบบปากต่อปาก

#### **เกณฑ์ในการออกแบบการบริการให้มีคุณภาพ**

การออกแบบการบริการให้มีคุณภาพนั้นมีเกณฑ์ในการออกแบบ คือต้องออกแบบตั้งแต่วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของลูกค้า สร้างการบริการที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ส่งมอบการบริการโดยคำนึงถึงเวลา มีความสม่ำเสมอในการให้บริการ และมีความรับผิดชอบจริงใจในการให้บริการ ดังภาพที่ 2.4 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 เกณฑ์การออกแบบคุณภาพบริการ

ที่มา: พิมพ์วี ทหารแก้ว. (2558)

1. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสำคัญของลูกค้า วัฒนธรรมองค์กร คือ ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่งที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อ ทักษะคิด ความคิด และพฤติกรรมการแสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กรนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำองค์กรให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพซึ่งหากจะออกแบบการบริการให้มีคุณภาพควรต้องเริ่มที่ฐานรากคือวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความพึงพอใจของลูกค้าโดยต้องกำหนดค่านิยมขององค์กร และภาพวัฒนธรรมเป้าหมายร่วมกันเช่นในสถานการณ์การต้อนรับลูกค้า ภาพวัฒนธรรมเป้าหมายร่วมกันคือ พนักงานทุกคนไม่ว่าใครก็ตามที่พบลูกค้าต้องยิ้มแย้มและกล่าวทักทายด้วยคำว่า “สวัสดีค่ะ สวัสดีครับ” เป็นต้น

2. สร้างการบริการที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้าโดยต้องตั้งใจรับฟังข้อมูลเพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์หลักที่ลูกค้าต้องการและทราบอารมณ์ลูกค้าขณะนั้น เช่น การที่ลูกค้าโทรมาแจ้งว่าห้องพักรมมีกลิ่นบูหรีทั้งที่เป็นส่วนห้ามสูบบุหรี อนุমানในเบื้องต้นว่าลูกค้าต้องการย้ายห้อง ไม่ได้ต้องการทราบถึงสาเหตุของการมีกลิ่นบูหรี ดังนั้นเมื่อตีความเพื่อหาความต้องการของลูกค้าแล้ว ถ้ามีห้องพักให้เปลี่ยนควร

ดำเนินการเปลี่ยนห้องพักให้กับลูกค้าหากพบว่ามึนงงหรือจริง หรือหากไม่มีห้องพักเหลือให้เปลี่ยนอาจส่งพนักงานขึ้นมาฉีดสเปรย์ดับกลิ่นให้ เป็นต้นการให้บริการจะเกิดความถูกต้องได้ขึ้นอยู่กับพนักงานต้องตั้งใจฟังความหมายที่ลูกค้าต้องการสื่อสารหากผิดพลาดนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดความประทับใจแล้วยังอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวลูกค้าเองอีกด้วย เช่น ในห้องอาหารของโรงแรมลูกค้าสั่งน้ำผลไม้รวมปั่น โดยแจ้งว่าไม่ให้ใส่น้ำผลไม้ลงไปเนื่องจากมีอาการแพ้พนักงานไม่ได้สนใจฟัง จึงไม่ได้จัดไว้ เมื่อนำน้ำผลไม้รวมปั่นนั้นมาเสิร์ฟ ลูกค้ารับประทานไปเกิดอาการแพ้ การบริการดังกล่าวถือเป็นการบริการที่ไม่ถูกต้องและส่งผลเสียต่อลูกค้าอีกด้วย

**3. ส่งมอบการบริการโดยคำนึงถึงเวลา** การส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพนั้นองค์กรต้องรู้จักบริหารเวลาในการรอคอย เช่น เมื่อลูกค้าต้องรอลงทะเบียนเข้าห้องพักบริเวณโถงต้อนรับ (Lobby) โรงแรมควรมีนิตยสาร เครื่องดื่ม หรือสิ่งอื่นใดที่ทำให้ลูกค้าเพลิดเพลิน ไม่เบื่อในการรอคอย หลายโรงแรมมักจัดสถานที่บริเวณโถงต้อนรับให้สวยงาม มีมุมสวย ๆ ให้ลูกค้าสนุกสนานกับการถ่ายรูประหว่างรอคอย นอกจากเวลาในการรอคอยแล้วองค์กรต้องคำนึงถึงเวลาในการให้บริการด้วย ในการรอคอยหรือใช้บริการองค์กรควรแจ้งประมาณการเวลาที่ลูกค้าต้องรอหรือใช้บริการ เช่น ลูกค้าสั่งอาหารในห้องอาหาร พนักงานควรแจ้งว่าอาหารจานหลักจะมาภายในกี่นาที ระหว่างนี้จะมีอาหารเรียกน้ำย่อยมาเสิร์ฟก่อนหรือในการใช้บริการ สปา พนักงานจะแจ้งว่าบริการนวดตัวจะใช้เวลา 1 ชั่วโมง หรือการแจ้งว่าลูกค้าสามารถเข้าห้องพักได้ตั้งแต่เวลา 14.00 น. เป็นต้นซึ่งเวลาที่พนักงานแจ้งนั้นถือเป็นสัญญาะหว่างองค์กรกับลูกค้า ถ้าองค์กรสามารถทำตามที่ได้สัญญาหรือเร็วกว่าที่สัญญา ลูกค้าจะพึงพอใจ

**4. มีความสม่ำเสมอในการให้บริการ** หมายถึง การบริการต้องคงที่ เหมือนเดิมทุกครั้งไม่ว่าลูกค้าจะมาใช้บริการเมื่อใด เวลาใด ซึ่งการจัดการให้ได้บริการที่สม่ำเสมอ องค์กรควรสร้างมาตรฐานการบริการขึ้นมาเพื่อกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการบริการให้แน่ชัดซึ่งจะทำให้มีหลักในการบริการลูกค้าให้ได้ตามมาตรฐานทุกครั้ง โดยในมาตรฐานการบริการนั้นควรระบุบุคลิกภาพ การแต่งกาย วิธี ขั้นตอน พฤติกรรมในการให้บริการ การรับข้อร้องเรียน เช่น ในธุรกิจโรงแรมทุกแผนกจะจัดทำมาตรฐานที่เรียกกันว่า เอส-โอ – พี (SOP – Standard Operating Procedure) ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงาน มีระบบ มีมาตรฐาน พนักงานทราบว่าจะบริการอย่างไรกับลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรม พนักงานใหม่สามารถใช้ยึดเป็นแนวปฏิบัติและทำงานตามมาตรฐานได้ ทั้งนี้การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานนอกจากจะได้การบริการที่สม่ำเสมอเป็นมาตรฐานแล้ว องค์กรยังเห็นภาพรวมของการบริการและสามารถนำมาพิจารณาปรับระดับมาตรฐานการบริการได้อย่างสะดวกอีกด้วย

**5. มีความรับผิดชอบ จริยธรรมและจริงจังในการให้บริการ**เกณฑ์ในการออกแบบการบริการให้ มีคุณภาพที่สำคัญอีกหนึ่งเกณฑ์ก็คือ องค์กรการบริการต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า มีจริยธรรมและมีความจริง

ในการบริการ กล่าวคือ เบื้องต้นองค์กรต้องกำหนดราคาค่าบริการ โครงสร้างกำไรให้เหมาะสมกับคุณภาพของบริการนั้น ๆ อย่างแท้จริง ให้การบริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำแตกต่าง เช่น การรอลำดับก่อนหลังควรเป็นไปตามคิว มีความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะงานบริการภายในโรงแรมที่พนักงานต้องอยู่ใกล้ร่างกายและทรัพย์สินของลูกค้า รักษาความลับสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าจริงใจในการบริหารจัดการ สื่อสารในสิ่งที่สอดคล้องตรงกับความ เป็นจริงไม่สื่อสารเกินความจริงให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังในทางที่ผิด ซึ่งสิ่งที่สื่อสารออกไปนั้นถือเป็นคำมั่นสัญญาขององค์กรต่อลูกค้าที่องค์กรควรมีจริยธรรมในการสื่อสารออกไปเพื่อปฏิบัติได้จริง เช่น กรณีมีการขายบัตรห้องพักร่วงหน้าควรระบุวันเวลาที่สามารถนำไปใช้ได้ให้ชัดเจน หากไม่ระบุไว้หมายความว่าลูกค้าจะนำมาใช้กับทางโรงแรมเวลาใดเมื่อไหร่ก็ได้ ซึ่งถือเป็นจริยธรรมอย่างหนึ่งต้องแจ้งข้อมูล เงื่อนไขในการใช้ให้ชัดเจนเป็นต้น

### การประเมินคุณภาพบริการ

การประเมินคุณภาพการบริการนั้นเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรบริการทราบว่าองค์กรของตนมีบริการที่มีคุณภาพหรือไม่ในสายตาของลูกค้าผู้ใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการปรับปรุงแก้ไขการบริการที่ลูกค้าไม่พึงพอใจให้ดียิ่งขึ้นจนเป็นบริการที่มีคุณภาพ และเพื่อคงรักษาการบริการที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจไว้ ดังนี้ (พิมพรวิ ทหารแก้ว, 2558)

1. **วัตถุประสงค์ในการประเมินคุณภาพบริการ** ในการพิจารณาคุณภาพการบริการภายในองค์กรนั้นส่วนใหญ่แล้วมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 **เพื่อวัดและประเมินว่ากิจกรรมการบริการนั้นมีคุณค่าต่อลูกค้าหรือไม่** โดยการวัดประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับสิ่งที่ลูกค้าเป้าหมายคาดหวังกับการบริการจริงที่ลูกค้าได้รับ เช่น หากธุรกิจโรงแรมขายแพคเกจห้องพักพร้อมกับกิจกรรมเรียนทำอาหารไทย เมื่อลูกค้าได้ร่วมทำกิจกรรมแล้วอาจต้องประเมินว่ากิจกรรมนั้นมีคุณค่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของห้องพักของโรงแรมเพราะมีกิจกรรมนี้ด้วยหรือไม่ ตรงกับความคาดหวังและลูกค้าพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งหากผลการประเมินพบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายพึงพอใจมากและตัดสินใจเลือกใช้บริการห้องพักกับทางโรงแรมเพราะกิจกรรมนี้ทางโรงแรมควรต้องคงกิจกรรมนี้ไว้และปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

1.2 **เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร** การให้ลูกค้าประเมินคุณภาพการบริการนั้นถือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจข้อเสนอแนะ ข้อติชมของลูกค้าทั้งในภาพรวมและรายละเอียดส่วนย่อยของการบริการเพื่อให้องค์กรนำไปปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริการ มาตรฐานการบริการหัวข้อการอบรมพัฒนาต่าง ๆ และกลยุทธ์เชิงนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เช่น หากผลการประเมินคุณภาพการบริการระบุว่าในส่วน

ของพนักงานให้บริการ มีวาจาไม่สุภาพ แต่งกายไม่เรียบร้อย องค์กรอาจต้องนำมาพิจารณาจัดหัวข้ออบรมปรับปรุงเจตคติ บุคลิกภาพในการบริการแก่พนักงาน เป็นต้น

**1.3 เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการภายใน** กล่าวคือ สามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมินขึ้นเงินเดือนพนักงานการให้รางวัลสูงใจในการทำงานประจำปี เช่น พนักงานหรือแผนกที่ลูกค้าชื่นชมอาจประเมินขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัส เป็นกรณีพิเศษมากกว่าแผนกอื่น ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่มีหลักฐานรองรับและยุติธรรมข้อมูลหนึ่งที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร

**2. หลักคิดในการประเมินคุณภาพบริการ** ในการประเมินคุณภาพบริการนั้น มีหลักคิดในการประเมิน 2 แบบ คือ สามารถประเมินคุณภาพบริการแบบภาพรวมทั้งองค์กร หรือประเมินโดยแยกแต่ละส่วนของการบริการก็ได้ เพื่อให้มองภาพง่ายขึ้นสามารถใช้หลักคิดของแซนวิชคือ การที่จะบอกว่าแซนวิชนี้มีคุณภาพหรือไม่สามารถดูในภาพรวมของแซนวิชทั้งหมด หน้าตา รสชาติโดยรวมความอร่อยในองค์รวม หรือจะพิจารณาคุณภาพแยกส่วน เช่น คุณภาพเนื้อสัตว์ที่ใช้ คุณภาพของผัก คุณภาพของชีส และคุณภาพของขนมปัง เป็นต้น

ซึ่งการจะใช้วิธีการใดในการพิจารณาคุณภาพบริการนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรในการนำข้อมูลนั้น ๆ ไปใช้โดยยึดแนวทางในการประเมิน ดังนี้

**2.1 การประเมินต้องประเมินทั้งคุณภาพของงานและคุณภาพของผลงาน** กล่าวคือ การประเมินคุณภาพการให้บริการที่มีประสิทธิภาพนั้นมีใช้เพียงประเมินคุณภาพ ของงานเท่านั้นแต่ต้องพิจารณาคุณภาพของผลงานที่ออกมาด้วยจึงจะตัดสินได้ว่าเป็น การบริการ หรือการทำงานที่มีคุณภาพ เช่น หากหัวหน้างานจะประเมินคุณภาพการทำงานของพนักงานแผนกแม่บ้าน ต้องพิจารณาทั้งคุณภาพการทำงาน คือ จำนวนห้องที่พนักงานสามารถทำความสะอาด ปูเตียงได้ภายในเวลาที่กำหนด และพิจารณาคุณภาพของผลงานไปพร้อมกัน คือ จำนวนห้องที่ทำความสะอาดได้นั้นสะอาดได้มาตรฐานจริงหรือไม่ เพียงที่ปูเสร็จแล้วเรียบร้อยหรือยับย่น ดังนั้น จึงไม่สามารถตัดสินว่าพนักงานที่ทำความสะอาดห้องพักได้ 10 ห้องภายในเวลา 1 ชั่วโมงทำงานมีคุณภาพมากกว่าพนักงานที่ทำความสะอาดได้เพียง 5 ห้องภายในเวลา 1 ชั่วโมง ต้องพิจารณาคุณภาพของผลงานร่วมด้วย

**2.2 ต้องมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินที่ชัดเจน** เหมาะสม ยุติธรรม วัดได้ออกมาเป็นรูปธรรม ไม่ขัดต่อจารีตประเพณี ศีลธรรม กฎหมาย และกฎระเบียบของสังคม สามารถปฏิบัติได้บนพื้นฐานของความเป็นจริง เช่น ในการวัดคุณภาพในการต้อนรับ อาจต้องมีเกณฑ์มาตรฐานออกมาเป็นตัวเลขที่วัดได้ ตัวอย่างคือ เมื่อรถลูกค้ามาถึง พนักงานต้องเข้าไปให้ความช่วยเหลือเปิดประตูรถให้ช่วยยกสัมภาระภายในเวลาที่สั้นกว่าที่จะเรียกว่าให้บริการอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น การวัดคุณภาพในสิ่งที่

เป็นนามธรรม เช่น วัตถุประสงค์ความน่าเชื่อถือ ควรต้องหาแนวทางในการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ อาจประเมินว่าโรงแรมนั้นหรือแผนกนั้นทำตามคำพูดที่รับปากได้หรือไม่ ตัวอย่างคือ ร้านอาหาร แมคโดนัลด์ ในอดีตที่ให้สัญญาว่าลูกค้าผ่านทางโฆษณาในด้านคุณภาพการบริการที่รวดเร็วว่า หากพนักงานเตรียมอาหารไม่เสร็จภายในหนึ่งนาทีจะแถมน้ำดื่มฟรี 1 แก้ว โดยเมื่อลูกค้าสั่งอาหารเสร็จ จะมีปุ่มกดเวลา ซึ่งหลายสาขาเมื่อเกินเวลา 1 นาทีก็ไม่ได้แถมตามสัญญาที่ให้จนในที่สุดการส่งเสริมการขายนี้ก็ยกเลิกไปในที่สุด และภาพลักษณ์ของแมคโดนัลด์ในเรื่องของคุณภาพการให้บริการที่รวดเร็วก็ไม่เกิด เนื่องจากไม่ได้ทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการต่อยอดในด้านการให้บริการที่รวดเร็ว เป็นมิตร และแม่นยำในการจัดอาหารตามที่ลูกค้าสั่ง ในปี พ.ศ. 2549 แมคโดนัลด์ได้นำกิจกรรมการจับเวลากลับมาอีกครั้งภายใต้แคมเปญ “เสิร์ฟทันใจใน 60 วินาที” ซึ่งออกโรดโชว์ในสาขาซีพี สีลม เดอะมอลล์ งามวงศ์วาน และ รอยัลการ์เดน พัทยา (แอดมิน. 2559) โดยหลังจากกดเวลาที่หน้าเคาน์เตอร์ หากลูกค้าไม่ได้รับบริการอาหารตามที่สั่งภายใน 60 วินาที ทางร้านแมคโดนัลด์จะให้คูปองส่วนลดสำหรับซื้ออาหารในร้านแมคโดนัลด์ทันทีเพื่อเป็นการเรียกความมั่นใจให้กับผู้บริโภคด้านความรวดเร็วในการบริการ ซึ่งการให้บริการของร้านแมคโดนัลด์ดังกล่าวนับเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือในการให้บริการตามภาพลักษณ์ที่ตั้งไว้ เป็นต้น

**3. เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพบริการ** เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการบริการนั้นมี นักวิชาการนำเสนอไว้หลายเกณฑ์ด้วยกัน องค์กรบริการสามารถนำมาปรับใช้ในการพิจารณาคุณภาพใน องค์กรของตนอย่างเหมาะสมได้ โดยเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพบริการที่เป็นที่กล่าวถึงและนำมาใช้ คือ การพิจารณาคุณภาพบริการของพาราสุรามาน และคณะ (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985. pp.41 - 50) ซึ่งพาราสุรามานและคณะได้ทำการศึกษาและพบเกณฑ์ที่จะมาวัดคุณภาพบริการ 10 ด้าน คือ

3.1 ลักษณะภายนอกที่จับต้องได้ (Tangibles) ถือเป็นจุดสัมผัสการบริการในทางอ้อมที่ลูกค้า ผู้ใช้บริการจะมีความรู้สึกร่วมด้วย เป็นลักษณะทางกายภาพ เช่น ตัวอาคาร การออกแบบตกแต่ง ความสะอาด อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความทันสมัย การแต่งกาย บุคลิกภาพของพนักงานผู้ให้บริการ แทบจะเรียกว่าภาพทั้งหมดเป็นความประทับใจแรกในงานบริการที่จะทำให้ลูกค้าคาดหวังการบริการต่อ เช่น โรงแรมเลโก้แลนด์ ประเทศมาเลเซีย (The Lego Land Hotel Malaysia Resort) ที่ออกแบบลักษณะทางกายภาพให้ลูกค้าจับต้องได้ โดยนำเลโก้มาเป็นส่วนประกอบหลักในการตกแต่งให้ลูกค้ามีความรู้สึกร่วมว่าเป็นโรงแรมประเภทแนวคิด (Theme Hotel) เหมาะกับครอบครัวที่มีเด็ก บรรยากาศดูคึกคัก สนุกสนาน แต่ก็สะอาด และสบายสำหรับผู้ใหญ่

นอกจากนี้ในแต่ละห้องก็จะแบ่งตามแนวคิด (Theme) ที่แตกต่างกัน เช่น Kingdom Rooms, Adventure Rooms, Pirate Rooms เป็นต้น ตามแต่ละชั้นก็จะมีการประดับตกแต่งในธีมที่หลากหลาย

ในส่วนของธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคารนั้นมักมีการออกแบบตกแต่งร้านให้มีบรรยากาศเหมาะสมกับประเภทของอาหารที่ขาย เช่น ร้านอาหารญี่ปุ่นฟูจิที่นำต้นไผ่มาตกแต่งร้านในสไตล์ญี่ปุ่น ซึ่งนับเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของจุดสัมผัสการบริการทางอ้อมที่ลูกค้าสัมผัสได้ หรือแม้กระทั่ง การแต่งกายของพนักงานตามลักษณะการให้บริการ ตามคอนเซ็ปต์ของทางร้านก็เช่นเดียวกัน เช่น การแต่งกายของพนักงานร้านเมดเดอริมัน (Maidreamin) ซึ่งเป็นร้านอาหารสไตล์คาเฟ่ที่ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มและขายการบริการในรูปแบบพิเศษ คือ ขายความน่ารักของผู้ให้บริการ มีการร้องเพลง เต้นโชว์ และบริการประหนึ่งคนรับใช้ ซึ่งจะเรียกลูกค้าเพศชายว่า นายท่าน เรียกลูกค้าเพศหญิงว่านายหญิง และเรียกเด็ก ๆ ว่าคุณหนู ทำให้ลูกค้าเสมือนอยู่ในโลกแห่งความฝัน การแต่งกายของพนักงานนั้นก็ถือเป็นลักษณะภายนอกที่จับต้องได้ สามารถทำให้ลูกค้าผู้ใช้บริการมีความรู้สึกร่วมด้วย

3.2 ความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ (Reliability) คือ ความสามารถในการทำตามข้อตกลงที่สัญญาผ่านช่องทางต่าง ๆ ในการสื่อสารการตลาดกันไว้ เช่น เมื่อพนักงานสำรองห้องพัก (Reservation) แจ้งกับลูกค้าว่าสามารถเข้าพักได้หลังเวลา 14.00 น. ในวันที่ลูกค้าเข้าพักลูกค้าต้องได้ห้องพักเลยหากลูกค้ามาหลังจากเวลา 14.00 น. หรือในการดำเนินงานของธุรกิจสายการบิน ตารางการบินที่สายการบินกำหนดออกมาให้บริการผู้โดยสารนั้นเปรียบเสมือนพันธะสัญญาที่สายการบินให้กับผู้โดยสารซึ่งเป็นลูกค้าของตนว่าสายการบินมีการให้บริการในเส้นทางใดบ้าง ออกจากต้นทางเวลาใด กำหนดถึงปลายทางเวลาใด ใช้เครื่องบินชนิดใดในการให้บริการ และให้บริการในชั้นที่นั่งใดบ้าง ดังนั้นหากผู้โดยสารทำการจองตั๋วเครื่องบินไปแล้ว สายการบินเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดจากที่ระบุไว้ตามตารางการบินบ่อยครั้งโดยไม่มีเหตุอันสมควร จะถือได้ว่าสายการบินนั้นไม่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้เนื่องจากผิดสัญญา ในธุรกิจบริการนั้นความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ (Reliability) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้าและนำไปสู่การใช้บริการซ้ำปัจจัยหนึ่ง โดยเฉพาะบริษัทนำเที่ยวที่นักท่องเที่ยวเลือกใช้บริการในการนำเที่ยวยังต่างประเทศปัจจัยหลักที่ลูกค้าจะเลือกคือลูกค้าจะเลือกบริษัทนำเที่ยวที่สามารถเชื่อถือไว้วางใจได้ ดังผลการวิจัยเรื่อง คุณภาพการบริการของบริษัทนำเที่ยวประเทศจีนที่มีผลต่อความความไว้วางใจในบริษัทนำเที่ยวและความตั้งใจในการใช้บริการซ้ำของนักท่องเที่ยวชาวไทย (ฉงจิ่ง หลี่, 2556) ที่ระบุว่า คุณภาพการให้บริการประกอบด้วยด้านต่าง ๆ คือ ด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangibles) ด้านความเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliability) ด้านความรวดเร็ว (Responsiveness) ด้านการรับประกัน (Assurance) และด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล (Empathy) ที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของนักท่องเที่ยวนั้น ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณภาพการบริการด้านความเชื่อถือและ

ไว้วางใจได้ (Reliability) ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก การเดินทางต่างประเทศในสถานที่แตกต่างจากทั้ง ภาษาและวัฒนธรรมที่มีค่าใช้จ่ายในการเดินทางค่อนข้างสูง ส่งผลให้การตัดสินใจไปเที่ยวแต่ละครั้งของนักท่องเที่ยวจึงมีความจำเป็นต้องเลือกหาบริษัทนำเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในการใช้บริการ และคุณภาพบริการดังกล่าวส่งผลต่อความตั้งใจเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยวอีกด้วย กล่าวได้ว่าความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ (Reliability) นั้นเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการในมุมมองของลูกค้า

3.3 การตอบสนองในการบริการ (Responsibility) หมายถึง ความกระตือรือร้น รวดเร็วในการตอบสนองในการบริการ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า และหมายรวมถึงความพร้อมของพนักงานในการให้บริการ ซึ่งในด้านการตอบสนองในการบริการ (Responsibility) นั้นเห็นได้ชัดว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ธุรกิจบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้ความสำคัญ เช่น ในธุรกิจโรงแรมพนักงานยกกระเป๋า (Bellboy) เข้าหาลูกค้าทันทีอย่างรวดเร็วเพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้า พนักงานต้อนรับส่วนหน้าเดินมาสอบถามทันทีที่ลูกค้าเดินเข้ามาในโรงแรมและมีพฤติกรรมที่แสดงความสงสัย ไม่มั่นใจ หรือไม่สบายใจ เพื่อลดความกังวลและความกังวลใจของลูกค้าพร้อมเสนอความช่วยเหลือ ธุรกิจร้านอาหารและภัตตาคารจะมีตำแหน่งโฮสแตส (Hostess) ที่ทำหน้าที่ต้อนรับทักทายลูกค้าที่เดินเข้าร้านทันทีเพื่อจัดลำดับคิวหรือพาไปนั่งโต๊ะหากมีโต๊ะว่าง เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นการที่ธุรกิจบริการใส่ใจในเรื่องของการตอบสนองในการบริการ (Responsibility) แก่ลูกค้าเพื่อคุณภาพการบริการที่ดี

3.4 การมีสมรรถนะ (Competence) หมายถึง การที่ผู้ให้บริการมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น ๆ เช่น ซอมเมอเรียร์ (Sommelier) ที่ปฏิบัติหน้าที่ในห้องอาหารต้องมีความรู้เรื่องไวน์เป็นอย่างดี สามารถแนะนำชนิดของไวน์ อ่านฉลากไวน์ อธิบายที่มาของไวน์แต่ละชนิด สายพันธุ์ขององุ่น ตลอดจนจับคู่ไวน์กับอาหาร พร้อมทั้งมีทักษะในการเปิดไวน์ รินไวน์ และนำเสนอไวน์ต่อลูกค้าได้ พนักงานนำเที่ยวหรือไกด์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว มีศิลปะในการพูด สามารถอธิบาย สื่อสารให้นักท่องเที่ยวเข้าใจได้ พนักงานเสิร์ฟในร้านอาหารต้องมีทักษะการเสิร์ฟอาหารและเครื่องดื่ม สามารถแนะนำเมนู อธิบายถึงรสชาติอาหาร การจับคู่อาหารแก่ลูกค้าได้ พนักงานต้อนรับส่วนหน้าต้องมีความสามารถทางภาษา มีทักษะในการสื่อสาร มีความรู้รอบตัว มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ เป็นต้น ซึ่งการมีสมรรถนะ (Competence) นั้นก็ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการ ทั้งนี้การมีสมรรถนะยังเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดคุณภาพบุคลากรที่ธุรกิจบริการจะยอมรับได้ โดยประเทศในกลุ่มอาเซียนได้ลงนามในข้อตกลงมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียน ซึ่งกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ ในตำแหน่งงานด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมทั้งสิ้น 32 ตำแหน่งงาน ซึ่งหากบุคลากรมีสมรรถนะตามที่กำหนดจะสามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในธุรกิจท่องเที่ยวหรือโรงแรมในกลุ่มประเทศอาเซียนได้โดยเสรี มาตรฐาน

สมรรถนะร่วมวิชาชีพสำหรับการท่องเที่ยวอาเซียนจึงถือเป็นจุดยอมรับร่วมกันในเรื่องของสมรรถนะบุคลากรที่ทำงานด้านบริการ กล่าวได้ว่า การมีสมรรถนะ (Competence) นั้นสามารถบ่งบอกคุณภาพของบุคลากรอันจะเชื่อมโยงไปถึงคุณภาพการบริการของธุรกิจได้

3.5 ความมีมารยาทและอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) หมายถึง การที่พนักงานมีความสุขภาพ เรียบร้อย มีกาลเทศะ ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับสถานะ ให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องแสดงความเป็นมิตรต่อลูกค้า กิริยามารยาทนั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมาจากความรู้สึกนึกคิด ถ้อยคำคุณลักษณะประจำตัวบุคคล ส่งผลต่อบุคลิกภาพของพนักงานผู้ให้บริการ องค์กรการบริการมักให้ความสำคัญกับมารยาทและอัธยาศัยไมตรีของผู้ให้บริการ เช่น การแสดงออกในการให้บริการของพนักงานที่แสดงความสุขภาพอ่อนโยน ยกย่องให้เกียรติ และแสดงความเป็นมิตรต่อลูกค้า เพราะมารยาทในการให้บริการเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและให้ความสำคัญในการเข้ารับบริการ ดังการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการของโรงแรม

ดังนั้นองค์กรการบริการจึงมักกำหนดมารยาทการบริการเป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานการบริการด้วย เช่น ธุรกิจโรงแรมมักกำหนดมารยาทในการกล่าวทักทายแขก มารยาทในการรับโทรศัพท์ หรือมารยาทในการให้บริการอื่น ๆ ไว้เป็นแนวทางให้พนักงานสามารถปฏิบัติกรได้ เช่น โรงแรมสวนดุสิตเพลส มีมารยาทในการกล่าวทักทายในการรับโทรศัพท์ว่า หากมีโทรศัพท์มาเป็นสายภายนอกให้ทักทายว่า “โรงแรมสวนดุสิต เพลส สวัสดีค่ะ” หากเป็นสายภายในให้กล่าวว่า “Reception สวัสดีค่ะ” หรือกรณีพนักงานบริการยกกระเป๋า (Bell Boy) ทางโรงแรมก็มีมาตรฐานขั้นตอนการนำลูกค้าส่งขึ้นห้องพักว่าควรปฏิบัติอย่างไร และให้ข้อมูลอะไรด้วยคำพูดแบบไหน ดังภาพที่ 10.8 นอกจากนี้มารยาทในการทักทายแขกของโรงแรมนั้นกรณีที่ยกมือไหว้แขกให้กล่าวทักทายแบบไทย หากทักทายเป็นภาษาต่างประเทศให้จับมือแบบตะวันตก เพื่อไม่ให้เกิดการขัดกันทางวัฒนธรรมอย่างโรงแรมสวิสโฮเทล นายเลิศปาร์ค เป็นต้น

3.6 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Credibility) คือ องค์กรและพนักงานผู้ให้บริการมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือและไว้วางใจได้ เช่น พนักงานแม่บ้านไม่ยุ่งเกี่ยวหรือแตะต้องทรัพย์สินลูกค้าในห้องพัก พนักงานบริษัทนำเที่ยวคิดราคาค่าบริการในรายการการเดินทางตามความเป็นจริง ไม่คิดค่ากำไรเกินควร ร้านอาหารและภัตตาคารให้บริการอาหารที่เหมาะสมกันระหว่างราคากับคุณภาพวัตถุดิบและการบริการ เป็นต้น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Credibility) ถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญต่อการทำงานในทุกองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจบริการที่มีการบริการที่ต้องสัมผัสใกล้ชิดกับร่างกายและทรัพย์สินของลูกค้าอย่างธุรกิจสปาซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมการเลือกใช้บริการสปาของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (วรรณิฎา เชื้ออินทร์ และคณะ. 2554) พบว่า ผู้ใช้บริการชาวไทยให้ความสำคัญกับเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริตของผู้ให้บริการอยู่ในระดับมาก ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Credibility) จัดเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาวัดคุณภาพการบริการได้อีกด้วย

3.7 ความมั่นคงปลอดภัย (Security) คือ การให้บริการที่ลูกค้าไม่เป็นอันตราย ไม่มีความเสี่ยงใด ๆ ทั้งนี้ความมั่นคงปลอดภัยนั้นเป็นประเด็นที่อ่อนไหวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการเป็นอย่างมาก นักท่องเที่ยวหรือลูกค้าจะไม่มาซื้อบริการหากเกิดความรู้สึกว่าสถานที่ปลายทางนั้นไม่ปลอดภัย หรือแม้กระทั่งการใช้บริการธุรกิจบริการปกติลูกค้าก็มักจะเลือกบริการที่จะปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การเลือกรับประทานอาหารในร้านที่สะอาด ใช้วัตถุดิบในการทำอาหารที่สะอาด ปลอดภัย เลือกใช้บริการโรงแรมที่ได้มาตรฐาน มีระบบล็อกประตูที่มีประสิทธิภาพ มีทางหนีไฟเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ห้องพักมีการทำความสะอาดโดยไม่ทิ้งสารเคมีตกค้างไว้ เลือกใช้บริการสายการบินที่ได้มาตรฐานปลอดภัย เลือกบริษัทนำเที่ยวที่เชื่อถือได้ว่าจะนำพาให้การเดินทางราบรื่น ปลอดภัย ไม่หลงทาง และช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ตนได้กรณีเดินทางไปต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจบริการต่าง ๆ ได้เห็นความสำคัญของสิ่งนี้เพราะความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานตามหลักจิตวิทยาของมนุษย์อยู่แล้ว ดังนั้นเพื่อตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกปลอดภัย และมาใช้บริการนั้น ร้านอาหารมักแสดงให้เห็นว่าวัตถุดิบของตนปลอดภัยไร้สารเคมี ผ่านการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ร้าน MK สุกี้ แสดงในใบเสร็จให้ลูกค้าเห็นว่าอาหารของตนไม่ใช่ผงชูรส

ธุรกิจโรงแรมเองก็มีมาตรการเพื่อความปลอดภัยของแขกในโรงแรม โดยแสดงให้เห็นเป็นที่ยอมรับเพื่อให้เกิดความมั่นใจ เช่น จัดให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัย กล้องวงจรปิด กุญแจระบบคีย์การ์ดที่สามารถเปิดได้เฉพาะเจ้าของห้องที่ลงทะเบียนเข้าพักเท่านั้น ตู้นิรภัยส่วนตัวในห้องพัก สัญญาณเตือนไฟไหม้ ไฟสำรองฉุกเฉินตามจุดต่าง ๆ บริเวณโรงแรม เป็นต้น

3.8 ความสามารถในการเข้าถึงบริการ (Accessibility) หมายถึง ความสะดวกในการเข้าถึงบริการนั้น ๆ การอำนวยความสะดวก ช่องทางในการเข้าถึงบริการมีความหลากหลายยืดหยุ่น เช่น ในธุรกิจโรงแรม สามารถจองห้องพักของโรงแรมผ่านเว็บไซต์ อีเมลล์ โทรศัพท์ โทรสาร การเดินทางถึงโรงแรมสามารถใช้บริการรถส่วนตัว บริการรถสาธารณะทั้งรถเมย์ รถแท็กซี่ รถไฟฟ้า หรือบริการรถจากทางโรงแรม เป็นต้น เช่นเดียวกับธุรกิจการบิน ที่ควรมีช่องทางการสำรองที่นั่งและการชำระเงินที่หลากหลาย เช่น สายการบินนกแอร์ที่ให้ลูกค้าเข้าถึงการบริการได้หลากหลายเนื่องจากสามารถสำรองที่นั่งและจ่ายเงินได้ทั้งจากเว็บไซต์ เว็บไซต์บนโทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ เคาน์เตอร์เซอร์วิส (7-11) เคาน์เตอร์สนามบิน ศูนย์บริการลูกค้า ซึ่งช่องทางการเข้าถึงของการบริการต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการ อันเป็นปัจจัยหนึ่งที่บ่งบอกคุณภาพการบริการของธุรกิจได้

3.9 การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีข้อมูลที่ต้องการ ใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจ รับการสื่อสารแบบย้อนกลับ กล่าวคือ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

และคำตำหนิจากลูกค้า การสื่อสารที่กล่าวถึงไม่เพียงการสื่อสารทางตรงเท่านั้น การสื่อสารทางอ้อมที่ธุรกิจส่งไปถึงลูกค้าก็นับเป็นการสื่อสารสำคัญที่บ่งบอกถึงคุณภาพการบริการได้เลยทีเดียว เช่น โรงแรมโอเรียนเต็ลจะพักทนายแขกด้วยการเอ่ยชื่อแขกด้วยเสมอ และจะบันทึกความต้องการของแขกไว้เมื่อแขกกลับมาอีกครั้งพนักงานของโรงแรมสามารถให้บริการแขกได้โดยที่แขกไม่ต้องให้ข้อมูลซ้ำ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการสื่อสารกับแขกทางอ้อมให้แขกประทับใจถึงความใส่ใจในการบริการ โรงแรมสวนดุสิตเพลสมีกั๊กเก้าอี้โต๊ะเครื่องแป้งในห้องพักแขกโดยการเอียงทำมุม 45 องศา เพื่อให้แขกที่เดินเข้าห้องสามารถนั่งพักได้ทันทีโดยไม่ต้องเลื่อนเก้าอี้ออกมา ก็ถือเป็นการสื่อสารทางอ้อมจากโรงแรมที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่แขก เป็นต้น ทั้งนี้การสื่อสารย้อนกลับที่แสดงออกถึงการรับข้อเสนอแนะ และคำตำหนิกรณีที่มีลูกค้าร้องเรียนก็นับเป็นการสื่อสารที่สำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันที่ลูกค้าสามารถร้องเรียนได้จากหลากหลายช่องทางในสื่อสังคมออนไลน์ การสื่อสารที่ดีจะสามารถปิดข้อร้องเรียนทำให้ธุรกิจไม่เกิดความเสียหายเป็นวงกว้าง เช่น กรณีร้านอาหาร Casa Lapin ที่ลูกค้าเข้าตั้งกระทู้ร้องเรียนในเว็บ Pantip ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในร้านมีการเข้ามาตอบกลับ และรับข้อตำหนิจากลูกค้า ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสามารถลดแรงเสียดทาน และแสดงความจริงใจในการให้บริการแก่ลูกค้าได้

นอกจากนี้กลุ่มธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารในเครือไมเนอร์ทุกแบรนด์ได้เริ่มพิมพ์เบอร์โทรศัพท์และอีเมลล์ของฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ลงในใบเสร็จเพื่อให้ลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้ทุกเมื่อที่ต้องการ และกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ ในเครือไมเนอร์ เช่น ธุรกิจโรงแรม ยังใช้หลายช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เช่น การทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การวิเคราะห์จากคำติชมของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดีย และการทำการสำรวจทางการตลาด เป็นต้น (บริษัทไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล 2555)

3.10 ความเข้าใจลูกค้า (Understanding) คือ ความพยายามขององค์กรหรือพนักงานในการเข้าใจลูกค้า โดยการพยายามจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ของลูกค้า และตอบสนองความต้องการ เช่น ธุรกิจโรงแรมพยายามนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการให้บริการ และใช้ระบบ Computer Reservation System (CRS) ดังกล่าวช่วยในการบันทึกและจดจำข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า ซึ่งในทางจิตวิทยาแล้วการให้ความเข้าใจลูกค้า ให้ความสำคัญกับลูกค้าจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการยอมรับ การยกย่องให้เกียรติ ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้เรื่องคุณภาพการบริการ การเข้าใจลูกค้าของธุรกิจบริการนั้นสามารถแสดงออกได้จากการบริการ เช่น โรงแรมทูนโฮเต็ล (Tune Hotel) ที่เข้าใจกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจที่ใช้โรงแรมเพียงแค่ว่าพักนอน โรงแรมทูนตัดสิ่งอำนวยความสะดวกหลายอย่างออกไป คงเหลือการบริการตามแนวคิดหลัก คือ ที่นอนดีซึ่งใช้ที่นอนคุณภาพเทียบเท่าโรงแรมระดับห้าดาว ระบบฝักบัวที่มีน้ำร้อนน้ำเย็น ทำเลสะดวก ราคาเหมาะสม และ สถานที่สะอาดปลอดภัย ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ลูกค้า

จ่ายตามที่ใช้จริง เช่น ผ้าเช็ดตัวถ้านำมาเองไม่ใช่ของโรงแรมก็ไม่ต้องเสียเงิน เครื่องปรับอากาศในห้องพัก ถ้าไม่เปิดไม่ต้องเสียเงิน หากลูกค้าต้องการใช้สามารถซื้อเป็นชั่วโมงได้ซึ่งมีแบบ 12 ชั่วโมงและ 24 ชั่วโมง ไดรฟ์เป่าผม สัญญาณไวไฟ โทรทัศน์ ถ้าลูกค้าไม่ต้องการใช้ ก็จะเสียเงินเฉพาะค่าห้องซึ่งมีไฟกับพัดลม เพดานให้ใช้ฟรี ดังภาพที่ 10.13 นับเป็นโรงแรมที่เข้าใจไลฟ์สไตล์ของลูกค้าผู้นิยมเดินทางท่องเที่ยว และใช้ห้องเพียงแค่พักผ่อนยามค่ำคืนเท่านั้น

ทั้งนี้ในการประเมินคุณภาพบริการนั้นลูกค้ามักจะประเมินด้วยตนเองในใจอย่างไม่เป็นทางการ อยู่แล้วในทุกครั้งในการใช้บริการในธุรกิจบริการหนึ่ง ๆ เช่น ในการเข้าพักโรงแรมลูกค้ามักคาดหวังความเที่ยงตรงเชื่อถือได้จากโรงแรม ในเรื่องของความเป็นส่วนตัวหากลูกค้าแขวนป้ายห้ามรบกวน (Do not disturb) ไว้หน้าประตูห้อง หมายถึงจะต้องไม่มีใครเข้ามารบกวนในห้องพัก หรือ กรณีที่ลูกค้าซื้อบัตรเข้าไปเที่ยวยังสวนสนุกอย่าง Universal Studio ที่มีการโฆษณาเปิดตัวโซนสวนสนุก The Wizarding World of Harry Potter ซึ่งการใช้ชื่อของโซนสวนสนุกนั้นประหนึ่งการสัญญากับลูกค้าว่าลูกค้าต้องพบสถานที่สำคัญที่ปรากฏในภาพยนตร์เรื่องแฮรี่ พอตเตอร์ โดยเฉพาะโรงเรียนคาถาพ่อมด แม่มด และเวทมนตร์ศาสตร์ฮอกวอตส์ ลูกค้าย่อมคาดหวังจะเห็นประสาทตั้งอยู่อย่างโดดเด่น ดังนั้นเมื่อไปสวนสนุกลูกค้าจึงจะมีการประเมินตั้งแต่ลักษณะภายนอกที่จับต้องได้เลยทีเดียว เช่น การออกแบบสถานที่ที่สอดคล้อง การแต่งกายของพนักงาน การแสดงบุคลิกลักษณะของพนักงานว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ หากลูกค้าพบว่าการออกแบบอาคารสถานที่สอดคล้อง ลูกค้าได้พบสถานที่สำคัญในภาพยนตร์ที่คาดว่าจะพบตามที่สื่อสารไว้ ก็จะผลไปถึงการประเมินความเที่ยงตรงเชื่อถือได้จากที่สวนสนุกโฆษณาไว้เลยทีเดียว แม้กระทั่งการเดินทางไปสวนสนุกยากหรือง่าย ลำบากหรือสะดวก การจัดลำดับคิวให้เล่นเครื่องเล่น การสื่อสารพูดคุยของพนักงานในการชี้แจงข้อมูลในสวนสนุก ก็ส่งผลต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของลูกค้าได้ ซึ่งจากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าคุณภาพการบริการในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นประเด็นที่ลูกค้าจะใช้ประเมินการบริการอยู่เป็นประจำ และตัดสินใจตามความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ ดี ไม่ดี ตามความแตกต่างทางปัจจัยทางจิตวิทยาของตน ดังนั้นองค์กรการบริการ และผู้ให้บริการจึงต้องไม่ละเลยคุณภาพบริการเหล่านี้

เกณฑ์การประเมินคุณภาพบริการทั้ง 10 ด้านนี้ คือรูปแบบของ SERVQUAL Model ที่แบ่งการรับรู้คุณภาพในการบริการ ต่อมาในภายหลังได้มีการรวมเกณฑ์การพิจารณาบางด้านที่มีความใกล้เคียงกันรวมไว้ด้วยกัน จนได้ 5 ด้าน (ขวัญชนก สุวรรณพงศ์, 2558) คือ นำเอาด้านการมีสมรรถนะ (Competencies) ด้านความมีมารยาทและอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security) รวมกันเป็นเกณฑ์ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance) และรวมเกณฑ์ด้านความสามารถในการเข้าถึงบริการ (Accessibility) ด้านการสื่อสาร (Communication) และด้านความเข้าใจลูกค้า (Understanding) มาเป็นเกณฑ์ด้านความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) โดยเกณฑ์ทั้ง 5 เกณฑ์ ได้แก่

1) ลักษณะภายนอกที่จับต้องได้ (Tangibles) คือ ลักษณะทางกายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น เช่น รูปลักษณ์ที่ตรงตามรูปแบบแนวคิดขององค์กรที่ต้องการสื่อสาร ความทันสมัยของอุปกรณ์ในการให้บริการ

2) ความเที่ยงตรงเชื่อถือได้ (Reliability) คือ ความสามารถในการให้บริการตามสัญญาแก่ลูกค้า

3) การตอบสนองในการบริการ (Responsiveness) คือ ความกระตือรือร้นในการให้บริการลูกค้า ความพร้อมและความยินดีในการให้บริการ

4) การให้ความมั่นใจ (Assurance) คือ การที่พนักงานมีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติ มีมารยาทและอัธยาศัยไมตรีในการให้บริการรวมถึง การให้บริการอย่างปลอดภัย ลูกค้าไม่มีความเสี่ยง

5) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ มีความเข้าใจลูกค้า มีการสื่อสารที่เข้าใจง่ายและสะดวกในการเข้าถึงการบริการเห็นประโยชน์ของลูกค้าสำคัญที่สุด

ทั้งนี้ต่อมาได้มีการนำเกณฑ์การพิจารณาทั้ง 5 ด้านนี้มาเรียงจัดลำดับใหม่ เรียกว่า RATER Model แต่ยังคงความหมายสำคัญเดิม กล่าวคือ Reliability – Assurance – Tangibles – Empathy – Responsiveness

**4. ตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพบริการ** ปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพการบริการ ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการบริการก็คือความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการต่อการบริการ หรือองค์การการบริการนั้น ๆ กับการรับรู้คุณภาพการบริการของแต่ละบุคคล

**4.1 ความคาดหวัง** ความคาดหวังของลูกค้ามักขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวกำหนด เช่น เกิดจากประสบการณ์ในอดีตของลูกค้า ชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์กรจากคำบอกเล่าของบุคคลอื่นโดยตรงหรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ราคาค่าบริการ รวมถึงความต้องการที่เป็นลักษณะเฉพาะของตัวลูกค้าเอง ในธุรกิจโรงแรมหากลูกค้าเป็นคนที่มีความพึงพอใจการใช้บริการพักโรงแรมที่หลากหลาย ประกอบกับโรงแรมเป็นโรงแรมที่มีชื่อเสียงภาพลักษณ์ดี มีราคาแพงจะทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังในคุณภาพบริการที่สูงซึ่งหากโรงแรมสามารถบริการได้ตรงตามที่คาดหวังหรือเกินจากที่ลูกค้าคาดหวังจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการและอนุมานได้ว่าโรงแรมเป็นโรงแรมที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพโดยพาราสุรามานและคณะ (Parasuraman, Zeithaml and Berry. 1990. p. 19) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่กำหนดความคาดหวังของลูกค้าผู้รับบริการ คือ

4.1.1 การพูดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกิดจากการฟังคำบอกเล่าจากเพื่อน ญาติพี่น้องที่เคยไปใช้บริการนั้น ๆ มาก่อน ซึ่ง

เมื่อบุคคลพบว่าผู้ที่เคยใช้บริการนั้น ๆ ได้รับบริการที่ดี ประทับใจก็จะเกิดความคาดหวังต่อสถานที่หรือการบริการนั้น ๆ

4.1.2 ความต้องการส่วนบุคคล (Customer's Need) ซึ่งความต้องการส่วนบุคคลนี้เป็นเรื่องเฉพาะภายในบุคคลที่แตกต่างกันอันเกิดมาจากบุคลิกภาพ เจตคติ แรงจูงใจการให้คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องภายในบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนั้นความต้องการส่วนบุคคลนี้เองอาจทำให้ความคาดหวังในเรื่องต่าง ๆ ของบุคคลไม่เท่ากัน เช่น บุคคลบางคนให้คุณค่า ให้ความสำคัญกับการนอน ดังนั้นจึงมีความต้องการความสะดวกสบายของห้องพัก คาดหวังกับระดับความแข็งของเตียง ความนุ่มสบายของหมอน แต่บางคนอาจให้ความสำคัญกับอาหารการกิน ก็จะมี ความคาดหวังเป็นพิเศษกับความหลากหลายและรสชาติของอาหารเข้าในโรงแรม เป็นต้น ทั้งนี้ความต้องการส่วนบุคคลอาจแตกต่างกันตามวัยและเพศที่แตกต่างกันอีกด้วย

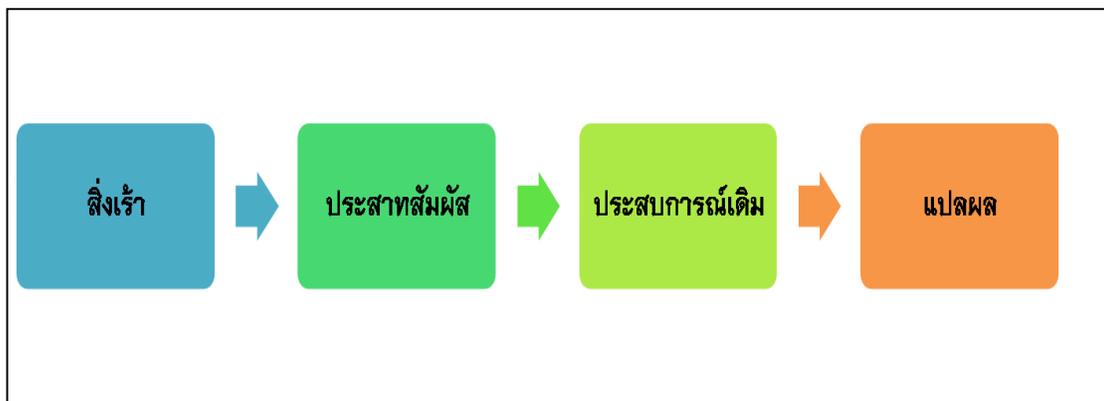
4.1.3 ประสบการณ์ในอดีตของบุคคล (Past Experience) ประสบการณ์ในอดีตของบุคคลที่เคยมาใช้บริการแล้วเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจจะส่งผลกับความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อการบริการในปัจจุบัน นอกจากนี้บุคคลที่เคยมีประสบการณ์ในอดีตที่เคยใช้บริการสิ่งเดียวกันมาจากหลากหลายสถานที่ประสบการณ์นี้จะมีอิทธิพลต่อความคาดหวัง กล่าวคือยิ่งเคยมีประสบการณ์มากก็ยิ่งคาดหวังมาก

4.1.4 การโฆษณาประชาสัมพันธ์ (External Communication) การโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการโดยหากลูกค้าได้รับข้อมูลในด้านดี สวยงามยิ่งเกิดความคาดหวังสูง ดังนั้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ นั้นองค์กรควรมีจรรยาบรรณในการนำเสนอข้อมูลหรือภาพที่สอดคล้องกับความเป็นจริง อย่างไรก็ตามการโฆษณาเปรียบเหมือนดาบสองคมหากองค์กรการบริการโฆษณาเกินความเป็นจริง เมื่อลูกค้าเกิดความคาดหวังสูง เมื่อมาใช้บริการแล้วไม่เป็นที่ตามที่คาดหวังจะทำให้องค์กรสูญเสียลูกค้าไปเลย และอาจไปบอกกันแบบปากต่อปากทำให้เกิดความเสียหายได้ทั้งนี้ต้องระวังในเรื่องของการตั้งราคาค่าบริการด้วย เพราะการตั้งราคาถือเป็นการสื่อสารโดยนัยถึงคุณภาพของการบริการนั้น ๆ ซึ่งการตั้งราคาที่สูงจะทำให้ลูกค้าผู้ใช้บริการอนุมานว่าการบริการนั้นมีคุณภาพ จะเกิดความคาดหวังสูงตามมาด้วย

**4.2 การรับรู้คุณภาพบริการ** การรับรู้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินคุณภาพบริการของบุคคล ซึ่งการรับรู้จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับความคาดหวัง โดยการรับรู้ นั้น หมายถึง วิธีการที่บุคคลใช้มอง ประมวลผล ตัดสิน ตีความต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่มากกระทบ ดังนั้นบุคคลแต่ละคนอาจถูกสิ่งแวดล้อมเดียวกันมากกระทบ แต่บุคคลทั้งสองอาจมีการยอมรับ ตีความ ประมวลผลต่อสิ่งแวดล้อมนั้นต่างกัน โดยกระบวนการรับรู้ที่ต่างกันเกิดขึ้นเป็นลำดับจากการที่สิ่งเร้า เช่น สถานการณ์ต่าง ๆ มากกระทบกับ

ประสาทสัมผัส ประกอบกับการแปลผลจากประสบการณ์ ความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่สัมผัสที่บุคคลมี และแปลความหมายออกมา

ดังนั้นการที่บุคคลจะประเมินว่าบริการนั้นมีคุณภาพหรือไม่กระบวนการรับรู้ของบุคคลนั้นว่ามีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่ง



ภาพที่ 2.4 กระบวนการรับรู้

ที่มา: พิมพ์รวี ทหารแก้ว. (2558)

### ปัจจัยที่ทำให้การส่งมอบการบริการไม่มีคุณภาพ

การส่งมอบการบริการนั้นมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริการเกิดช่องว่างแห่งคุณภาพ โดยช่องว่างนั้นจะเกิดการความคาดหวังกับการรับรู้ที่ไม่สัมพันธ์กัน ดังนั้นการจัดการให้การบริการมีคุณภาพสูงนั้นต้องจัดการให้การรับรู้ของลูกค้าตรงกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากผลการศึกษาของเซทามล์และคณะ (Zeithaml, et al., 1990) ได้กล่าวถึงช่องว่างที่จะทำให้การรับรู้กับความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการไม่สอดคล้องกัน 5 ช่องว่าง เรียกว่า 5 Gap Model

**ช่องว่างที่ 1** เป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างการรับรู้ของนักการตลาดไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า กล่าวคือ ผู้ให้บริการไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เช่น ลูกค้าไม่มาใช้บริการเพราะการเดินทางเข้าถึงโรงแรมไม่สะดวก ช่องทางการจองและการชำระเงินไม่มีความหลากหลาย แต่ผู้ให้บริการเข้าใจว่าลูกค้าไม่มาใช้บริการเพราะราคาแพง ทำให้เกิดช่องว่างของการบริการ จึงไม่เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่ถูกต้อง

**ช่องว่างที่ 2** ช่องว่างนี้เกิดจากการสำรวจความคาดหวังของลูกค้าแล้วแต่แปลการรับรู้หรือตีความหมายของความคาดหวังของลูกค้าออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า จะทำ

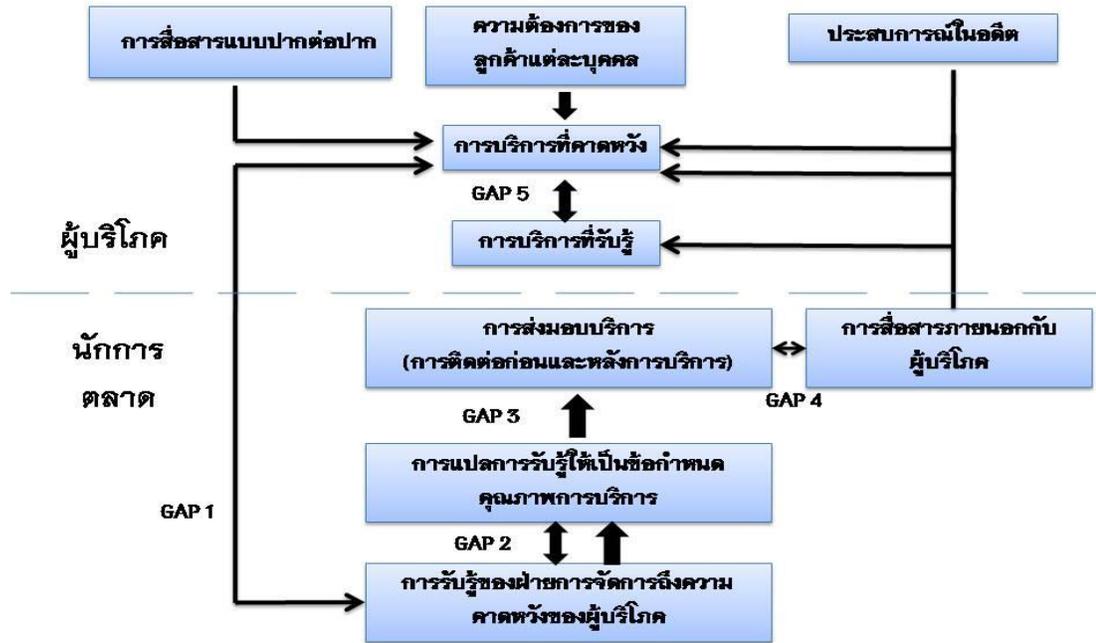
ให้การออกแบบบริการไม่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้า จึงไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ เช่นกรณีมีการสำรวจความคิดเห็นด้านการบริการอาหารเช้าของโรงแรม เมื่อทำการสำรวจแล้วพบว่าลูกค้ามีความเห็นว่าอาหารเช้าที่โรงแรมให้บริการนั้นไม่คุ้มค่ากับราคาห้องพักที่จ่ายไป โรงแรมรับรู้และมีแนวปฏิบัติยกเลิกการให้บริการอาหารเช้าและลดราคาห้องพัก ซึ่งความต้องการแท้จริงของลูกค้าคือต้องการให้เพิ่มปริมาณ และความหลากหลายของอาหารเช้า ทำให้ลูกค้าไม่ได้รับความพึงพอใจ เป็นต้น

**ช่องว่างที่ 3** ช่องว่างนี้เกิดจากมาตรฐานการให้บริการของพนักงานไม่ตรงกับมาตรฐานการให้บริการที่บริษัทกำหนดไว้ การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานอาจเกิดช่องว่างนี้จากการที่พนักงานผู้ให้บริการไม่สามารถดำเนินการตามที่กำหนดได้ อันเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่นความไม่ใส่ใจของพนักงาน การที่พนักงานไม่มีสมรรถนะ หรือจากการที่พนักงานมีปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น บุคลิกภาพ ทักษะที่ไม่เหมาะสมกับงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

**ช่องว่างที่ 4** ช่องว่างนี้เกิดจากการที่บริการที่ให้กับลูกค้าไม่ตรงกับที่ได้สื่อสารไว้กล่าวคือการส่งมอบบริการไม่ตรงตามที่สัญญาไว้กับลูกค้า เช่น การได้ห้องพักที่มีประเภทของเตียงไม่ตรงตามแบบที่ตกลงกับพนักงานรับจองไว้ การจองแพคเกจท่องเที่ยวแล้วในวันเดินทางได้เดินทางกับสายการบินที่ราคาต่ำกว่าสะดวกสบายน้อยกว่าที่ระบุไว้ในแพคเกจ การส่งอาหารแล้วได้รับอาหารไม่ตรงตามปริมาณ และหน้าตาที่ระบุไว้ในภาพเมนู เป็นต้น

**ช่องว่างที่ 5** เป็นช่องว่างที่เกิดจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังกับการรับรู้บริการที่ได้รับ ไม่ตรงกัน ซึ่งเกิดจากมุมมองของลูกค้า โดยลูกค้าแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันด้วยปัจจัยทางจิตวิทยาดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้มุมมองการรับรู้ของลูกค้า และความคาดหวังในการบริการแตกต่างกัน

จากช่องว่างทั้ง 5 ช่องดังกล่าว เป็นตัวแปรที่จะทำให้การดำเนินงานบริการมีคุณภาพต่ำ องค์กรการบริการจำเป็นต้องจัดการปิดช่องว่างทั้ง 5 ช่องนี้ไว้เพื่อให้เกิดคุณภาพในงานบริการ ทั้งนี้ช่องว่างในการบริการแสดงดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ช่องว่างแห่งการบริการ

ที่มา: ดัดแปลงจากพาราสุรามานและคณะ (Parasuraman et. al., 1985)

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นว่าผู้บริโภค หรือลูกค้านั้นก่อนเข้าใช้บริการจะเกิดความคาดหวังในการบริการจากข้อมูลที่ได้รับผ่านการสื่อสารแบบปากต่อปาก ผ่านประสบการณ์ของตนเองในอดีต และมีความต้องการส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้หลอมรวมเป็นความคาดหวังในการบริการที่แตกต่างกัน และเมื่อลูกค้าเข้าไปใช้บริการแล้วจะเกิดการรับรู้การบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งบริการที่รับรู้ นั้นหากไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเองคาดหวัง มักมีสาเหตุมาจากช่องว่างแห่งการบริการ 5 ช่องนั่นเอง กล่าวคืออาจเกิดจากช่องว่างที่ 1 คือ ผู้ให้บริการไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าทำให้ออกแบบการบริการมาไม่ตรงกับความต้องการ หรืออาจเกิดจากช่องว่างที่ 2 คือผู้ให้บริการสำรวจความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องแล้วแต่ตีความออกมาผิดพลาดทำให้บริการไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเช่นกัน หรือเกิดจากช่องว่างที่ 3 ซึ่งเกิดจากพนักงานผู้ให้บริการบริการไม่ตรงตามมาตรฐานที่องค์กรบริการกำหนด หรือช่องว่างที่ 4 คือ การบริการลูกค้าไม่ตรงกับที่สื่อสารไว้ หรืออาจเกิดจากช่องว่างที่ 5 คือ มุมมองการรับรู้การบริการของลูกค้า

เองไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งช่องว่างของการบริการทั้ง 5 ช่องนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือนำทางให้องค์กร การบริการทราบว่าปัญหาของการบริการของตนเองคืออะไร จะได้ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องตรงจุดเพื่อ เรียกคุณภาพบริการที่ดีกลับคืนมา อันจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่น กรณีเปิดบริการร้านอาหาร แล้วไม่มีคนมาใช้บริการ องค์กรการบริการอาจต้องพิจารณาว่าเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานบริการ ที่ช่องว่างใด เกิดจากมาตรฐานการให้บริการของพนักงานไม่ตรงกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ถ้าใช่ก็อาจต้องพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาโดยจัดอบรมพนักงาน ทบทวนมาตรฐานการดำเนินงาน ทำ ความเข้าใจกับพนักงาน เป็นต้น

### กระบวนการปรับปรุงคุณภาพบริการ

กระบวนการในการปรับปรุงคุณภาพบริการจัดเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ ธุรกิจบริการให้กลับมามีมาตรฐานที่ดี ทั้งนี้จากที่กล่าวมาข้างต้นในเรื่องปัจจัยที่ทำให้การส่งมอบบริการไม่มีคุณภาพนั้น ช่องว่างของการบริการเปรียบได้กับแผนที่ที่นำทางให้องค์กรระบุได้ว่าปัญหาของการบริการ เกิดจากจุดใด โดยใช้ร่วมกับเครื่องมือที่จะช่วยให้การดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพประสบความสำเร็จ ซึ่ง เครื่องมือนั้นก็คือ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพแบบต่อเนื่องของเดฟวอย (DeVrye, 1994. p.112) ที่กล่าวถึงกระบวนการ Plan – Do – Check – Act ซึ่งเป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปปฏิบัติใช้อย่าง แพร่หลายและเป็นที่รู้จักกันดี ดังนี้

1. **วางแผน (Plan)** เป็นขั้นตอนเบื้องต้นในการปรับปรุงคุณภาพโดยต้องมีการวางแผนจาก ข้อมูลทุกด้านที่ได้รับรวบรวมมา ทั้งข้อมูลความคาดหวังของลูกค้า ข้อมูลที่ได้จากการประเมินคุณภาพการ บริการทั้งในองค์กรรวมและที่ประเมินแยกส่วน ข้อเสนอแนะ ดิชมจากลูกค้า ข้อมูลทรัพยากรในองค์กร พิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำมาวางแผนและกำหนด เป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ

2. **ลงมือปฏิบัติ (Do)** โดยต้องลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ลงมือปฏิบัตินั้นหากมีแผนงานใดไม่เหมาะสมกับการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริงสามารถพลิก แพลงยืดหยุ่น ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

3. **ตรวจสอบ (Check)** หลังจากลงมือปฏิบัติแล้วจะต้องตรวจสอบหรือประเมินว่าผลการปฏิบัติ นั้นบรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ การตรวจสอบนี้เป็นเหมือนการตรวจสอบทั้งแผนการดำเนินงานและการ ปฏิบัติงาน

4. **การปรับปรุง (Act)** เป็นกระบวนการหลังจากการตรวจสอบกระบวนการทำงานและแผนการ ดำเนินงานแล้ว หากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อาจต้องพิจารณาปรับปรุงแผนในการ

ดำเนินงานอีกครั้ง แต่ถ้าผลที่ได้รับบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรสามารถนำแผนงานและกระบวนการทำงานดังกล่าวจัดทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงาน หรือแนวปฏิบัติที่ดีได้

โรงแรมริซ คาร์ลตัน (Ritz - Carlton) นับเป็นตัวอย่างองค์กรการบริการหนึ่งที่ปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยโรงแรมได้หาข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อนำมาประกอบการวางแผนการบริการ (Plan) เช่น ข้อมูลจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้องอย่างสายการบิน บัตรเครดิต ข้อมูลจากข้อร้องเรียนจากลูกค้า ข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมสิ่งสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ข้อมูลเปรียบเทียบจากโรงแรมคู่แข่ง แม้กระทั่งข้อมูลจากการศึกษาพิเศษทางจิตวิทยาเพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้า นำมากำหนดแผนกลยุทธ์หลักเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นผู้นำของโลกทางด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการท่องเที่ยวและที่พักในระดับหรู จากการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ ของโรงแรมพบว่า อัตราการลาออกของพนักงานแผนกต้อนรับสูงผิดปกติ ซึ่งโรงแรมตรวจสอบข้อมูลพบว่าพนักงานลาออกไปทำงานสายการบินซึ่งให้ค่าจ้างที่สูงกว่า ผู้บริหารโรงแรมจึงประเมินการปรับระบบเงินเดือนและผลตอบแทนใหม่ แล้วนำมาใช้กับพนักงาน (Do) จากการตรวจสอบ (Check) ผลปรากฏว่าการลาออกของพนักงานลดลงและยังสามารถลดต้นทุนจากการลดจำนวนซูเปอร์ไวเซอร์ที่มีหน้าที่ตรวจตราสอดส่องพนักงานใหม่อีกด้วย (แรววาว. 2553) นอกจากนี้โรงแรมริซ คาร์ลตัน (Ritz – Carlton) ยังมีหลักการที่ทำให้พนักงานอยู่ในองค์กรอย่างเต็มใจ อันเป็นที่กล่าวขวัญ คือ การให้ความเคารพต่อพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเองและรู้สึกได้รับความไว้วางใจจากนายจ้าง โดยผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมวางวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานได้รับความเคารพ เช่นเดียวกับแขกในโรงแรม ดังคำขวัญ “Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen” ทำให้พนักงานไม่รู้สึกต่ำต้อยกว่าแขก เต็มใจให้บริการอย่างมืออาชีพ ให้บริการที่เหนือกว่าหน้าที่ ด้วยความภาคภูมิใจ ทำให้โรงแรมริซ คาร์ลตัน (Ritz Carlton) นับเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโรงแรมที่มอบประสบการณ์ด้วยการบริการที่ดีจากพนักงาน และพนักงานมีอัตราการลาออกที่ต่ำมาก ซึ่งโรงแรมได้นำแผนงานที่ดำเนินการจนประสบความสำเร็จนี้ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี เป็นมาตรฐานการดำเนินงาน (Act) เพื่อนำมาใช้และหาข้อมูลพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป (ผู้จัดการ 360 องศา. 2558)

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการบริการ

นวัตกรรม (Innovation) มาจากภาษาลาตินคำว่า “Innovare” แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2550) นอกจากนี้คำว่านวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดใหม่ หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ รวมทั้งได้กล่าวว่า ความหมายในเชิงแคบของนวัตกรรม คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้าง

หมายถึง แนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจก หรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายเป็นโอกาส และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม สิ่งเหล่านี้ยืนยันได้จากการสำรวจของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่ได้ทำการสำรวจผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีนวัตกรรม โดยสรุปพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเชื่อมั่นว่า นวัตกรรมจะนำไปสู่การสร้าง ความมั่นคงทางการตลาด หรือการสร้างตลาดใหม่ รวมทั้งบริษัทต่างๆ ก็เห็นความสำคัญต่อการลงทุนและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. 2550)

นอกจากนี้ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้เผยแพร่ข้อมูลและให้คำนิยามที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรมได้แก่

1. ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นมิติแรกที่จะต้องนึกก็คือ ความใหม่ หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ (Schilling. 2008)

2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอในลักษณะของการเป็นนวัตกรรม ก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (DTI. 2004)

3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ในมิติที่สำคัญประการสุดท้ายของการเป็นนวัตกรรม ที่สามารถสรุปได้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ก็คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ หมายความว่า สิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น (Schilling. 2008)

ดังนั้นดังนั้นความหมายของนวัตกรรมหมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม” หากจะพิจารณาเทียบเคียงความหมายที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2550) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า “นวัตกรรม” คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” อย่างไรก็ตาม

ตามการให้ความหมายของนวัตกรรมในมุมมองด้านอื่นๆ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการจะมีบางส่วนที่แตกต่างกันในส่วนย่อย แต่โดยแก่นของความหมายแล้วก็ไม่มีความแตกต่างกัน เป็นต้น

### **ประเภทของนวัตกรรม**

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ การจำแนกที่พบบ่อย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการวิจัย และการจัดการนวัตกรรมค่อนข้างมากก็จะประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change) จะแบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และ นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในลักษณะที่ 3) การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และ นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) (Schilling, 2008) สามารถสรุปและอธิบายรายละเอียดของการจำแนกประเภทของนวัตกรรมในแต่ละลักษณะ ได้ดังนี้

#### **1. การจำแนกตามเป้าหมายของนวัตกรรม**

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถือเป็นผลิตผล (Outputs) ขององค์การหรือธุรกิจ โดยอาจจะอยู่ในรูปของตัวสินค้า (Goods) หรือการบริการ (Services) ก็ได้ (Schilling, 2008) และตัวแปรหลักที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี 2 ตัวแปร คือ 1) โอกาสทางด้านเทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการที่จะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นได้ และ 2) ความต้องการของตลาด หมายถึง ความต้องการของผู้ใช้ ที่มีความต้องการในผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น และพร้อมที่จะซื้อหรือใช้ และส่งผลทำให้ผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรมได้รับประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือสังคม เช่น บริษัทแอปเปิ้ล ที่ได้มีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้านการออกแบบและการสื่อสารที่เรียกว่า iPod จนทำให้สามารถเป็นที่ต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ภายใต้รูปแบบและวิถีการดำเนินชีวิตในยุคปัจจุบัน ซึ่งส่งผลทำให้บริษัทประสบความสำเร็จและได้รับผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจอย่างมากมาย เป็นต้น

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมกระบวนการ เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต ขั้นตอน การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์การ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมผลิตภัณฑ์รวมทั้งบริการ ให้ไปถึงมือผู้บริโภคหรือผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่าแต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกันในการที่จะทำให้องค์การหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Schilling. 2008) โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) เช่น บริษัทวอลล์มาร์ทซึ่งดำเนินธุรกิจค้าปลีก ที่สามารถพัฒนาระบบการกระจายสินค้า และการบริหารต้นทุนการขนส่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง และสามารถครองตลาดค้าปลีกในประเทศจีนที่มีกำลังซื้อมหาศาล เป็นต้น

## 2. การจำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง

2.1 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีระดับความใหม่ในลักษณะที่มีความแตกต่างไปจากกรรมวิธี และแนวคิดเดิมไปอย่างสิ้นเชิงหรือเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Schilling. 2008) ดังนั้น นวัตกรรมที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบเฉียบพลัน จึงมีนัยสำคัญมากกว่าการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการออกแบบและใช้แนวคิดใหม่ทั้งหมดในการพัฒนานวัตกรรม (Smith. 2006) นอกจากนี้หากพิจารณาการให้ความหมายของ นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) จะทำให้เกิดการออกแบบที่เป็นต้นแบบใหม่ของนวัตกรรม (New Dominant Design) รวมถึงแนวคิดของการออกแบบ และรายละเอียดขององค์ประกอบและโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมด้วย ได้ประมาณว่า นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลันจะมีเพียง 10% ของนวัตกรรมทั้งหมด ตัวอย่างนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) เช่น กล้องถ่ายรูปแบบดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงมาจากกล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์ม โทรศัพท์ที่เกิดขึ้นแทนการส่งข้อความด้วยจดหมายหรือบันทึกข้อความ เป็นต้น ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลันจะมี

ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำตลาดของธุรกิจ รวมทั้งสามารถสร้างมูลค่าทางการตลาดและความอยู่รอดของธุรกิจได้มากกว่านวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

2.2 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) นวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก และมีความถี่ในการเกิดบ่อยมากกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน โดยมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป มีการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละเล็กละน้อย จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม (Schilling, 2008) ซึ่งนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ว่าเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญขององค์กรหรือธุรกิจในเรื่องของเทคโนโลยีภายใต้โครงสร้างหรือสถาปัตยกรรมเดิม เช่น เครื่องซักผ้าที่มีการเปลี่ยนระบบการหมุน และประสิทธิภาพในการซักให้มีคุณภาพมากขึ้นหรือเครื่องปรับอากาศที่มีการปรับปรุงระบบการฟอกอากาศและการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งนี้เป็นตัวอย่างของนวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปที่เห็นภาพได้อย่างชัดเจน ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมีมาน้อยเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่องค์กรมีอยู่ (Schilling, 2008)

### 3. การจำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ

3.1 นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มีพื้นฐานหรือขอบเขตของการพัฒนามาจากเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีบทบาทและความสำคัญต่อหลายๆอุตสาหกรรม ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยี ช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้เป็นอย่างดี รวมทั้งเป็นนวัตกรรมที่มีแรงผลักดันที่สำคัญของความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และความเป็นอยู่ของประชากร (Schilling, 2008) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี จึงเป็นได้ทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน และนวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ถ้าการพัฒนานวัตกรรมนั้นอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมทางเทคโนโลยียังจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบ และระดับของการแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อีกด้วย

3.2 นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) นวัตกรรมทางการบริหารเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์การใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิตการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ขึ้น เช่น การบริหารองค์การในลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ การใช้แนวคิด Balanced Score Card ในการวางแผนและประเมินผลงานขององค์การ การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่เป็น Open Business Models เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น (Chesbrough and Crowther. 2006) ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบายโครงสร้างองค์การ ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์การ ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

นอกจากนี้กระบวนการการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5 ขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิดและหลักการ การศึกษาเอกสารงานวิจัยและประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาเลือกจากลักษณะของนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ดี เช่น เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น มีความน่าเชื่อถือและเป็นไปได้สูงที่จะสามารถแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนรู้ เป็นนวัตกรรมที่มีแนวคิดหรือหลักการทางวิชาการรองรับที่น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ได้จริง ใช้ได้ง่าย สะดวกต่อการใช้และการพัฒนานวัตกรรม มีผลการพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่าได้ใช้ในสถานการณ์จริงแล้วสามารถแก้ปัญหาการเรียนรู้ได้อย่างน่าพึงพอใจ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม เช่น วิเคราะห์วัตถุประสงค์ การออกแบบ การลงมือทำการตรวจสอบคุณภาพครั้งแรกโดยผู้เชี่ยวชาญ ทดลองใช้ระยะสั้นเพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระ นำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาหรือการพัฒนาการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่พิสูจน์ว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นเมื่อนำไปใช้จะได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมมีหลายวิธี เช่น การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การบรรยายคุณภาพ การคำนวณค่าร้อยละของผู้เรียน การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม การประเมินสื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงนวัตกรรม หลังจากหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตามควรนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสม โดยเฉพาะค่าหาประสิทธิภาพโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบและการบรรยายคุณภาพก่อนการทดลองใช้และหลัง

ถึงแม้ว่าการจำแนกประเภทของนวัตกรรมจะมีได้ในหลายมิติ กระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม (Process of Innovation) ก็ยังสามารถพิจารณาได้หลายมุมมองด้วยโดยหากจำแนกตามปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) และความต้องการของผู้บริโภค ทำให้สามารถจำแนกลักษณะของกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ได้ 3 ลักษณะ คือ 1) การผลักดันด้วยเทคโนโลยี (Technology Push) กล่าวคือ การเกิดนวัตกรรม เกิดขึ้นจากความเข้มแข็งของการลงทุนและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) การดึงด้วยความต้องการของผู้บริโภค (Demand Pull) การเกิดนวัตกรรมในลักษณะนี้ เป็นการพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักและนำกลับมาสู่การสร้างและพัฒนาวัตกรรมการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และ 3) การผสมผสานทั้งด้านเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (Coupling) เป็นการสร้างนวัตกรรม โดยคำนึงถึงทั้งความต้องการของผู้บริโภค และเทคโนโลยีที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาวัตกรรมการให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคภายใต้การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีที่มีอยู่ไปพร้อมๆ กัน (Smith. 2006)

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่านวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจโรงแรมจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพการบริการ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับการส่งมอบการบริการไปสู่กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า รวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบการส่งมอบบริการ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) โดยที่ลักษณะสำคัญของการบริการ คือ เป็นสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ (Rodie & Martin. 2001) การตัดสินใจในการเลือกใช้บริการของลูกค้าขึ้นอยู่กับคุณภาพของการบริการ นอกจากนี้ความไม่มีตัวตนหรือเป็นสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ของการบริการนี้ทำให้ธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างบริการที่แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ ได้ เนื่องจากการบริการเป็นเรื่องของคนที่อำนวยความสะดวกช่วยเหลือคนอื่นคนหนึ่งที่มีความแตกต่างหลากหลายให้มีความสุขและสะดวกสบาย คนจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริการ (พิมพรวี ทหารแก้ว. 2558 : 32) อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรหรือมนุษย์มีความสำคัญในการสร้างคุณภาพการบริการในธุรกิจโรงแรมให้แตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น

อย่างไรก็ตามคุณภาพการบริการที่มีลักษณะเฉพาะของธุรกิจโรงแรมเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากจากคู่แข่ง (Ognjanovic, Jasmina, & Ekonomika. 2016) การสร้างการบริการที่มีลักษณะเฉพาะให้แตกต่างของธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ การสร้างนวัตกรรมบริการ การสนับสนุนของธุรกิจโรงแรมในส่วนของโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม วัฒนธรรมการดำเนินงาน ฐานข้อมูล รวมถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน กล่าวคือ การรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจโรงแรมที่ดีกับลูกค้าด้วยกระบวนการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพและความเต็มใจให้บริการ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ธุรกิจโรงแรม และเป็นสิ่งยืนยันผลสำเร็จของการดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมที่ยั่งยืน

หลักสำคัญในการบริการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยที่การสร้างความประทับใจครั้งแรก กล่าวได้ว่าเป็นหัวใจที่สำคัญ การที่ลูกค้าประทับใจมาจากการบริการที่มีคุณภาพ เป็นการจัดการบริการได้ตามความคาดหวังของลูกค้า โดยที่ อริสรา อินทรขุนทด, อภิชาติ ใจอารีย์ และประสงค์ ตันพิชัย (2557) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริการที่ลูกค้าได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการขายไม่ตรีจิตหรือการส่งมอบบริการ ดังนั้นจึงประกอบไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่จะให้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์ให้บริการในธุรกิจโรงแรมถือเป็นกุญแจสำคัญที่นำพาธุรกิจโรงแรมไปสู่ความสำเร็จ

นอกจากนี้ หลิน (Lin. 2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง Relationship between Guest Perceptions of Service Quality and Customer Loyalty in the Hotel Industry in South Florida ในงานวิจัยนี้วัดคุณภาพบริการจากการรับรู้ของผู้เข้าพักโรงแรมที่มีต่อคุณภาพการบริการของโรงแรมที่ตั้งอยู่ในรัฐเซาท์ฟลอริดา โดยใช้มิติของ SERVQUAL คือ ความเป็นไปได้ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง และการประกันและการเอาใจใส่ ผลการศึกษวิจัยพบว่า ความภักดีของลูกค้าที่เข้าพักของโรงแรมที่มีต่อคุณภาพการบริการในด้านความน่าเชื่อถือมีมากที่สุด

จากการแสดงความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับการบริการเป็นกรณีศึกษาที่เผยแพร่ข้อมูลว่า ปัจจัยที่ช่วยสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวมากที่สุดคือการที่พนักงานจดจำลูกค้าได้และทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการต้อนรับอย่างดีส่งผลให้ผู้ให้บริการได้รับการชื่นชมด้านการบริการเป็นเลิศด้วย ซึ่ง TripAdvisor เผยตัวอย่างข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การบริการที่ดีที่สุดที่ลูกค้าเคยได้รับมาโดยนักท่องเที่ยวได้บอกเล่าประสบการณ์ที่น่าจดจำของตนให้ฟัง ดังภาพที่ 2.7



"ประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่ฉันเคยได้รับมาครั้งหนึ่งคือตอนไปพักที่เซเวนสตาร์ส รีสอร์ท ในเมืองโพรวีเดนซ์ เชลลิส คนที่ทำให้การท่องเที่ยวครั้งนั้นน่าจดจำก็คือตอน พนักงานประจำชายหาด เพียงแค่วันเดียว เขาก็จำฉันได้ จำได้ด้วยว่าฉันชอบดื่มอะไร รับประทานอะไร เขาสุขภาพ มีเสน่ห์ และให้การต้อนรับอย่างดี" - Kfuller26 นักท่องเที่ยวจาก TripAdvisor

"เจ้าของคาเฟ่ ลา เฮย์ในเมืองโซนามา รัฐแคลิฟอร์เนียให้บริการที่ดีที่สุดที่เราเคยได้รับมา เขาจำเราได้ถึงแม้ว่าเราจะมาพักแค่ปีละครั้ง เขารู้ว่าเรามาพักบ่อยๆ จึงให้การต้อนรับอย่างราชา เขาทำร้านนี้เป็นร้านที่พิเศษสุดสำหรับเรา" - SFabs นักท่องเที่ยวจาก TripAdvisor

"ลอย บาร์เทนเดอร์ที่แซนดอลส์ในท์ เราลงไปนั่งผ่อนคลายที่บาร์เปียโนกันทุกคืนหลังจากรับประทานอาหารหรือชมการแสดงตอนค่ำเสร็จ เขาจะออกมาจากบาร์และนำเก้าอี้มาให้เรานั่ง จากนั้นก็ขึงเครื่องตี้มแก้วโปรดให้เรา แล้วก็เติมเครื่องดื่มให้เต็มอยู่ตลอดคืน โดยที่เราไม่ต้องขอ เรารู้สึกเหมือนเป็นคนพิเศษมาก เรามาพักที่นี่ 3 ครั้งก็เพราะพนักงานรีสอร์ทนี้ให้บริการดีเยี่ยม เราเพิ่งกลับไปพักกันเมื่อปีที่แล้ว พอเขารู้ว่าเราจะมาอีกหลังจากที่ไปเข้าพักมาแล้ว 2 ปี เขาก็มาทักทายเราถึงห้องพร้อมสวมกอดต้อนรับ เราเคยไปที่แซนดอลส์หลายที่ แต่พนักงานของเนกริลดีดีที่สุดเลย เราไปพักที่นี่ทุกปีและเขาก็ให้การบริการที่ดีที่สุดอยู่เสมอ" - Lisa Z นักท่องเที่ยวจาก TripAdvisor

"พนักงานที่ฟลอริดาไฮเทลแอนดคอนเฟอเรนซ์เซนต์เดวิดในเมืองออร์แลนโดให้บริการที่ดีที่สุดที่ฉันเคยได้รับมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ร้านอาหารมาร์เชลโลของโรงแรม พนักงานคนนั้นชื่อโจอี้ ฉันเคยบอกว่าฉันชอบใส่ครีมเทียมที่เป็นรสต่างๆ ในกาแฟ เขาไม่เพียงไปหาครีมเทียมมาให้ฉัน แต่ยังนำมาเสิร์ฟไว้บนโต๊ะทุกเช้า โดยที่ไม่ได้ขอด้วยซ้ำ พนักงานที่นี้น่าจะไปจัดอบรมให้พนักงานโรงแรมอื่นบ้างนะ" - Nancy M นักท่องเที่ยวจาก TripAdvisor

## ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างการแสดงความคิดเห็นด้านการบริการ

ที่มา: TripAdvisor. (2557)

กล่าวโดยสรุปว่า การบริการส่งผลให้การดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมแตกต่างกับการดำเนินธุรกิจประเภทอื่น ๆ โดยที่การบริการเป็นเรื่องของคน นอกจากนี้ คนก็เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริการ กล่าวคือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณภาพการบริการให้มีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งทำให้การดำเนินงานในธุรกิจโรงแรมมีความแตกต่างจากธุรกิจประเภทเดียวกัน รวมถึงแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่น ๆ อีกด้วย

นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพการบริการของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบของเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้ต้องพึ่งพาแรงงานที่มีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานสากลหรือสูงกว่า ทำให้การฝึกอบรมและพัฒนาในธุรกิจโรงแรมจึงมีหน้าที่สำคัญในการหาแนวทางสร้างคนให้เป็นนักคิดที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้

เกิดขึ้น มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนาคนให้มีมาตรฐานทางวิชาชีพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เช่น การรวมตัวกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีเป้าหมายของการรวมตัวกันของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงมีการยกเว้นภาษีสินค้าบางชนิดให้กับประเทศสมาชิก ส่งเสริมให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง มั่นคง ประชาชนอยู่ดีกินดี โดยที่หนึ่งในเป้าหมายคือการเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single Market and Production Base) เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ ลงทุน แรงงานฝีมือ เงินทุน อย่างเสรี ทำให้เกิดการทำข้อตกลงร่วมกันในการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (MRA: ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ส่งเสริมการเคลื่อนย้ายแรงงานด้านบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในอาเซียน (2) แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ด้านการสอนและฝึกอบรมบุคลากรวิชาชีพบริการการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน โดยใช้สมรรถนะเป็นหลัก (competency-based) และ (3) เปิดโอกาสในการสร้างร่วมมือและเพิ่มขีดความสามารถในหมู่สมาชิกอาเซียน นอกจากนี้เพื่อให้ข้อตกลงนี้บรรลุเป้าหมายอาเซียน จึงมีการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals: ACCSTP) โดย ACCSTP จะระบุถึงสมรรถนะขั้นพื้นฐานขั้นต่ำของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวในสายงานสาขาต่าง ๆ ผู้ผ่านการรับรองคุณสมบัติและได้รับรองมาตรฐานวิชาชีพท่องเที่ยวมีสิทธิในการเดินทางไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ยังต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของประเทศ (ศูนย์ข้อมูลข่าวสารอาเซียน กรมประชาสัมพันธ์. 2559)

ซึ่งการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาเซียนและรูปแบบการพัฒนาฝีมือแรงงานของบุคลากรสำหรับธุรกิจโรงแรมในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากผลการศึกษางานวิจัยของ สุรีย์รัตน์ ดวงสุวรรณ (2559) เผยว่า โครงร่างรูปแบบการพัฒนาฝีมือแรงงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโรงแรมไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้แก่ 1) ความรู้ธุรกิจโรงแรม 2) ทักษะการใช้ภาษา และเทคโนโลยี 3) องค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบที่ถูกต้อง 4) ทักษะตามมาตรฐานของ MRAs 5) ความรอบคอบในการปฏิบัติงาน 6) มีจิตมุ่งให้บริการ และ 7) การทำงานเป็นทีม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง พบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะและสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการในปัจจุบันและการรองรับอาเซียน ในด้านธุรกิจโรงแรมจะเกี่ยวข้องกับ 1) สมรรถนะด้านความรู้ในเรื่องการท่องเที่ยว ท้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวก การบริการ การต้อนรับสุขภาพและความปลอดภัย 2) สมรรถนะด้านทักษะเกี่ยวข้องในเรื่องการ

จัดห้องพัก การประกอบอาหาร การจัดสวน การตกแต่งสถานที่ และภาษาอังกฤษ 3) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลเกี่ยวข้องในเรื่องการยิ้มแย้มแจ่มใส การแต่งกายที่เหมาะสม จิตใจในการให้บริการ และการตรงต่อเวลา ในส่วนของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาต่อ การพัฒนาตนเองการมอบหมายงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษาและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (เอกพล วงศ์เสรี และคณะ. 2557)

### **แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม**

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมมีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน วิธีการซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (เพ็ญพัทธ์ศิมา วิเชียรวรรณ. 2562)

**1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา** เพื่อระบุเป็นข้อมูลรายละเอียดและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งสามารถสังเคราะห์ข้อมูลมาจากส่วนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์การธุรกิจโรงแรม เช่น วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มาตรฐานและเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ธุรกิจโรงแรมตั้งไว้ นโยบายของผู้บริหาร การวางแผนการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ภาระหน้าที่ของงาน เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อาทิเช่น เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สวัสดิการ ปัจจัยความสำเร็จของงาน มาตรฐานของงานที่ธุรกิจโรงแรมต้องการ กลยุทธ์ เป็นต้น

1.3 การวิเคราะห์คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม ความชำนาญ การฝึกอบรม เป็นต้น

1.4 การสำรวจกำลังทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ของธุรกิจโรงแรม เช่น การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ เป็นต้น

### **2. การจัดทำหลักสูตร** ประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังนี้

2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น ผู้บริหารที่รับผิดชอบการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจโรงแรม คณะทำงานฝึกอบรมฝ่ายต่าง ๆ วิทยากร เป็นต้น

2.2 กำหนดเงื่อนไขและคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.4 กำหนดเนื้อหา หัวข้อ วิธีการ กิจกรรม เวลา สถานที่ งบประมาณ วิทยากร เอกสาร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการประเมินผลสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.5 กำหนดวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

**3. การเตรียมการก่อนการฝึกอบรมและการพัฒนา** มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการประสานงานดังนี้

3.1 ประสานงานกับวิทยากร เพื่อขอทราบเอกสารที่จะแจกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา และเพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมและการพัฒนาให้กับวิทยากร

3.2 ประสานงานกับผู้บริหาร เช่น ขออนุมัติงบประมาณ เชิญให้มาเป็นประธานเปิดงาน รายงานการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

3.3 ประสานงานกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น ยืนยันการเข้ารับการฝึกอบรม แจ้งวัน เวลา สถานที่ สิ่งที่ต้องเตรียมสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

3.4 ประสานงานกับคณะกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เป็นฝ่ายต่าง ๆ อาทิเช่น ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม ฝ่ายสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ฝ่ายดูแลวิทยากร ฝ่ายประสานงานทั่วไป เป็นต้น

**4. การดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา** ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ต้อนรับ ลงทะเบียนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา

4.2 พิธีเปิดการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น กล่าวต้อนรับและแจ้งวัตถุประสงค์สำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

4.3 ดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น กิจกรรมละลายพฤติกรรม แจ้งหัวข้อการฝึกอบรม กำหนดการ สิ่งที่น่าสนใจ กิจกรรมอื่น ๆ ประกอบการฝึกอบรมการประเมินผล เป็นต้น

4.4 พิธีปิดการฝึกอบรมและการพัฒนา มอบประกาศนียบัตร

**5. การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา** ประกอบไปด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การประเมินเนื้อหาการฝึกอบรมและการพัฒนา

5.2 การประเมินกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา

5.3 การประเมินเทคนิควิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา

5.4 การประเมินความรู้ความสามารถของวิทยากร

5.5 การประเมินการประสานของคณะกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา

5.6 การประเมินความรู้ที่ได้รับของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาทั้งก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

5.7 การประเมินปัจจัยอื่น ๆ ที่ประกอบการฝึกอบรมและการพัฒนา เช่น สถานที่ เอกสาร สื่อ ระยะเวลา อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น

5.8 ประชุมสรุปงานของคณะกรรมการดำเนินงาน การจัดทำรายงานแจ้งผู้บริหารธุรกิจ โรงแรม และการติดตามผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาต่อไป

นอกจากนี้การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนา ยังสอดคล้องกับ Manager Online (2557) เผยข้อมูลวิธีการวัดความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. วัดความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นวิธีการประเมินผลหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาได้เข้าร่วมกิจกรรมแล้ว เพื่อเป็นการสอบถามความพึงพอใจ โดยการแจกแบบประเมินผลหลังการฝึกอบรม

2. วัดความรู้ที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา (Knowledge) สำหรับแนวทางนี้ ต้องมีการวัดผลก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา (Pre-test) และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา (Post-test) โดยใช้วิธีการแจกแบบประเมินซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ ข้อสอบ เพื่อทดสอบว่าก่อนการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถตอบได้ถูกต้องกี่ข้อ และหลังการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถตอบได้ถูกต้องเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนหรือไม่

3. วัดพฤติกรรมของผู้ที่เข้ารับการพัฒนา ว่าเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด (Behaviors) แนวทางนี้ สามารถทำการวัดก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา (Pre-test) และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา (Post-test) เพื่อเปรียบเทียบกัน หรือจะทำเฉพาะหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วก็ได้ ซึ่งแนวทางการวัดพฤติกรรมว่าเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ต้องใช้การประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า เป็นต้น โดยสอบถามหรือสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องต่าง ๆ ไปมากน้อยเพียงใด

4. วัดผลกระทบต่อธุรกิจ หรืองานที่ทำ (Impact) แนวทางนี้ต้องกำหนด ผลกระทบที่ว่านั้นวัดจากอะไร องค์กรส่วนใหญ่วัดผลกระทบโดยดูจากผลการสำรวจ ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ระดับความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นต้น หรืออาจวัดจากจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complaint) โดยดูว่าหลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว มีผลทำให้จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าน้อยลง ดังภาพที่ 2.7 ที่เป็นการแสดงความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อพนักงานโรงแรมบายนทรี กรุงเทพมหานคร



**ประทับใจในการบริการ และสถานที่**

รีวิวของ โรงแรมบັນยันทรี กรุงเทพ

★★★★★ รีวิว 9 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2016

Nirattisai  
เมืองเชียงใหม่, ไทย

สิ่งแรกที่ประทับใจตั้งแต่เข้ามาถึงคือการบริการ และรอยยิ้มของพนักงานทุกคน การเลือกพักในห้องพักสวนเชอร์รี่ดีคลับได้รับการบริการอย่างดีเป็นพิเศษในชั้นที่ 19 ของโรงแรม เสียค่าที่เป็นการเข้ามาพักในช่วงเวลาสั้นๆ เลยไม่ได้ใช้บริการในอีกหลายๆส่วนที่ได้รับสิทธิ์ แต่ตลอดเวลาที่เข้าพักก็ได้รับการบริการเป็นอย่างดี ห้องพักดีมาก สะอาดและรู้สึกผ่อนคลาย ในห้องมีที่จัดชุดพรมสมุนไพรสปา รู้สึกผ่อนคลายมาก คิดว่าคงกลับมาใช้บริการอีกหลายครั้ง **เพิ่มเติม**

**วันที่เข้าพัก:** กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2016

**เคล็ดลับเกี่ยวกับห้องพัก:** เลือกห้องพักสวนเชอร์รี่ดีคลับ

**ประเภทการเดินทาง:** ท่องเที่ยวกับคูริค

★★★★★ คุณภาพในการนอน

★★★★★ ห้องพัก

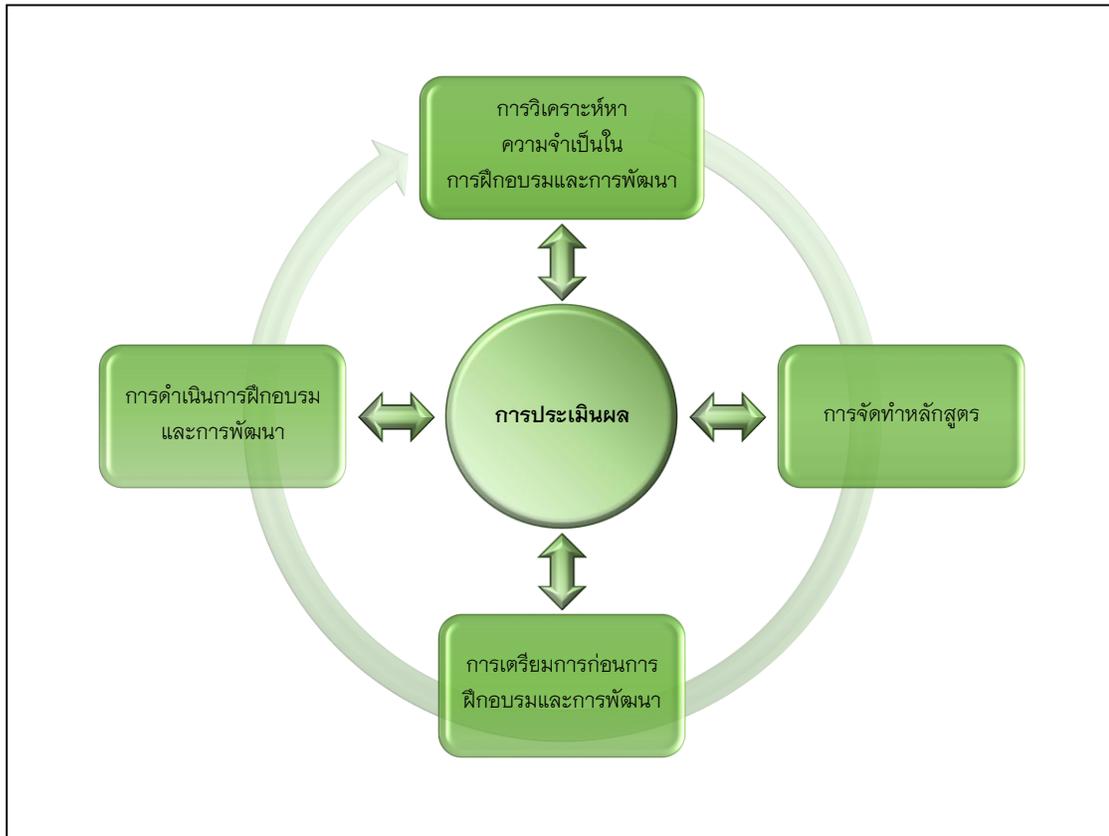
★★★★★ การบริการ

ภาพที่ 2.7 การแสดงความคิดเห็นของลูกค้าต่อโรงแรมบัยนทรี กรุงเทพมหานคร  
ที่มา: ทริปแอดไวซเซอร์ (2559)

5. วัดความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment - ROI) แนวทางนี้เป็นการวัดขั้นสูงสุด โดยต้องพิจารณาเงินที่ใช้จ่ายไปเพื่อการพัฒนา เมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้มา คุ้มค่าหรือไม่ วิธีการนี้อาจต้องอาศัยการตั้งสมมุติฐานว่าผลลัพธ์ที่ได้มาจะคิดเป็นต้นทุนได้อย่างไร เช่น หากต้องการวัดว่าหลังจากได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้างานแล้ว จำนวนการลาออกของพนักงาน ลดลงไปที่เปอร์เซ็นต์ โดยทำการตั้งสมมุติฐานว่าทุก ๆ ร้อยละ 1 ของจำนวนพนักงานลาออกที่ลดลง จะช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายไปได้ประมาณกี่บาท เป็นต้น จากนั้นจึงนำตัวเลขที่ได้มาคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินลงทุนที่ใช้จ่ายไปเพื่อการพัฒนาครั้งนั้น ก็จะสามารถคำนวณเป็นอัตรา ROI ได้ ซึ่งเป็นวิธีที่ต้องอาศัยระยะเวลา และอาศัยรายละเอียดที่ต้องนำมาพิจารณาร่วมด้วยหลายขั้นตอน

ดังนั้นสามารถกล่าวสรุปกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมได้ว่าเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เป็นขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์หาความจำเป็น การจัดทำหลักสูตร การเตรียมการก่อนการฝึกอบรมและการพัฒนาการดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น วัดความพึงพอใจ วัดความรู้ที่เพิ่มขึ้น วัดพฤติกรรม วัดผลกระทบต่อธุรกิจ หรืองานที่ทำ วัดความคุ้มค่าในการ

ลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการ 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม  
ที่มา: ดัดแปลงจาก วิบูลย์ บุญยจรโรกุล (2545)

ซึ่งจากกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเน้นผลลัพธ์ที่พฤติกรรมของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเน้นวัดผลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน และการพัฒนาความสามารถในอนาคต เช่น มีการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงการบริการ เป็นต้น โดยที่การปรับปรุงคุณภาพการบริการเป็นการพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมกับธุรกิจที่พักรวม การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด (Schilling, 2008) ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนายังเป็นการบ่งบอกถึงความรู้

ทักษะ หรือพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติของพนักงาน เพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ผลรวมของทักษะ ความรู้ ค่านิยม ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล แรงจูงใจที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม (Demonstrated behavior) ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2560) นอกจากนี้สิริภร สุวรรณโชติ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ (2559) เผยข้อมูลจากการศึกษาระดับความสำคัญและระดับสมรรถนะที่มีในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันของกลุ่มโรงแรม 5 ดาวที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในภาคตะวันออกของประเทศไทย เผยว่าประเภทของสมรรถนะ (Competency) มีอยู่ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) สมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) และสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies)

ซึ่งสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง คุณสมบัติหลักหรือคุณสมบัติพื้นฐานหลักในทุกตำแหน่งขององค์กร หรือเป็นคุณสมบัติของทุกคนในองค์กรต้องมี โดยที่สมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นคุณค่าร่วมกันที่องค์กรปรารถนาให้พนักงานทุกคนต้องมี และสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies) หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งที่ควรมีเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554)

นอกจากนี้สมรรถนะในการปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมยังสอดคล้องกับมาตรฐานสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพโรงแรมแห่งอาเซียนตามกรอบของข้อตกลงยอมรับคุณสมบัตินักวิชาชีพอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement: MRA) คือ ข้อตกลงยอมรับร่วมคุณสมบัตินักวิชาชีพซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการแสวงหาจุดยอมรับร่วมกันเรื่องคุณสมบัติของผู้ทำงานด้านบริการ ข้อตกลงยอมรับร่วมกันในคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน(ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals: MRA) สาขาที่พักและการเดินทาง และได้จัดทำสมรรถนะขั้นพื้นฐานของบุคลากรผู้ประกอบการวิชาชีพท่องเที่ยว (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals : ACCSTP) ซึ่งแบ่งเป็นการศึกษา 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ กลุ่มสมรรถนะหลัก กลุ่มสมรรถนะทั่วไป และกลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่ ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ดังต่อไปนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2554)

1. กลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competencies) มีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่  
 1) ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานและลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทำงานในสภาพสังคมที่หลากหลายได้  
 3) ดำเนินการตามสุขอนามัยในที่ทำงานและระเบียบความปลอดภัย 4) ปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติด้านสุขลักษณะในสถานที่ทำงาน และ 5) รักษาและคงความรู้อุตสาหกรรมบริการ

2. กลุ่มสมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) สำหรับตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกส่วนหน้ามีสมรรถนะทั่วไป จำนวน 9 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ 3) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 4) ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป 5) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ 6) พัฒนาและแสวงหาความรู้ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง 7) บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ 8) สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน และ 9) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน และผู้จัดการแผนกซักรีด มีสมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 3) ใช้เครื่องมือทางธุรกิจและเทคโนโลยีทั่วไป 4) ส่งเสริมการบริการสินค้าและการต้อนรับ 5) บริหารจัดการและแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานการณ์ต่าง ๆ และ 6) สื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการพื้นฐาน

ผู้จัดการบริการแผนกอาหารเครื่องดื่ม สมรรถนะทั่วไป (Generic competencies) จำนวน 10 สมรรถนะ ได้แก่ 1) สื่อสารทางโทรศัพท์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ปฏิบัติงานธุรการทั่วไป 3) ส่งเสริมการบริการและสินค้าด้านการต้อนรับ 4) รับสินค้าและจัดเก็บสินค้าตามระเบียบอย่างปลอดภัย 5) ดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจสำหรับรายการบริการ 6) ดำเนินการประสานงานระหว่างห้องครัวและพื้นที่บริการ 7) จัดเตรียมอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการ 8) พัฒนาและรักษาอาหารและเครื่องดื่ม 9) รับและแก้ไขปัญหาคำติชมของลูกค้า และ 10) สื่อสารภาษาอังกฤษในระดับปฏิบัติการได้

3. กลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional competencies) สำหรับตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกส่วนหน้า (Front office manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 20 สมรรถนะ ได้แก่ 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ 3) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ 4) จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ 5) จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า 6) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 7) สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 8) ควบคุมและบริหารความสัมพันธ์บนความหลากหลายในสถานที่ทำงาน 9) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 10) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 11) ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานพนักงาน 12) จัดทำขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 13) เตรียมการและจัดฝึกอบรม 14) จัดให้มีการฝึกอบรมกลุ่มย่อย 15) ตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิภาพของการฝึกอบรม 16) วางแผนบริหารการจัดการประชุม 17) รักษามาตรฐานและข้อมูลทางการเงิน 18) วางแผนและจัดการอพยพแขกโรงแรมออกจากอาคาร 19) วางแผนและจัดระบบและระเบียบปฏิบัติ และ 20) อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive housekeeper) สมรรถนะตามหน้าที่ 13 สมรรถนะ ได้แก่ 1) บริหารจัดการทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ/วัสดุ/ อาคารและโครงสร้างพื้นฐาน 2) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ 3) จัดการดำเนินการด้านการเงินภายในวงงบประมาณ 4) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย 5) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 6) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน 7) ตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน 8) จัดเตรียมและฝึกอบรมพนักงาน 9) จัดเตรียมและฝึกอบรมกลุ่มย่อย 10) ตรวจสอบและประเมินการมีประสิทธิผลของผลการ

ฝึกอบรม 11) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ 12) เริ่มต้นการสนทนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และ 13) อ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง

ผู้จัดการแผนกซักกรีด (Laundry manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 22 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยและมั่นคงในที่ทำงาน
- 2) บริหารจัดการการบริการแขกที่มาพักอย่างมีคุณภาพ
- 3) เตรียมและตรวจสอบงบประมาณการประกอบการ
- 4) บริหารการจัดซื้อสินค้าคงคลังและตรวจสอบรายการสินค้า
- 5) ดูแลควบคุมและสั่งซื้อสินค้าคงคลังใหม่
- 6) รับและจัดเก็บสินค้าที่เข้ามาอย่างถูกต้องตามระเบียบ
- 7) บริหารธุรกิจให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย
- 8) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายของพนักงานในที่
- 9) จัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- 11) จัดตารางทำงานและมอบหมายให้พนักงาน
- 12) ดูแลตรวจสอบการดำเนินงานประจำในที่ทำงาน
- 13) ดูแลตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 14) ดำเนินการประเมินการทำงาน
- 15) จัดเตรียมฝึกอบรมพนักงาน
- 16) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะในการ
- 17) ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มย่อย
- 18) ติดตามและประเมินการฝึกประสิทธิภาพของการฝึกอบรม
- 19) เข้าใช้และสืบค้นข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์
- 20) วางแผนบริหารจัดการประชุม
- 21) มีทักษะการอ่านเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง และ
- 22) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

ผู้จัดการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and beverage manager) ผู้จัดการห้องอาหาร (Restaurant manager) และ ผู้จัดการส่งอาหาร (Outlet manager) สมรรถนะตามหน้าที่ 29 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) จัดให้มีและรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน
- 2) จัดให้มีและรักษาการควบคุมคุณภาพในการประกอบการ
- 3) จัดการด้านทรัพย์สินเกี่ยวกับวัสดุ/ วัสดุ/ โครงสร้างพื้นฐาน
- 4) เตรียมการและดูแลงบประมาณการดำเนินการ
- 5) จัดดำเนินการการเงินภายในวงเงินงบประมาณ
- 6) จัดการด้านการซื้อสินค้าคงคลังและตรวจรายการสินค้า
- 7) ดูแลตรวจตรารายรับและรายจ่าย
- 8) จัดการเอกสารทางการเงินประจำวัน
- 9) พัฒนาและดำเนินการวางแผนหรือแผนธุรกิจ
- 10) พัฒนายุทธศาสตร์การตลาดและประสานงานด้านการขาย
- 11) สร้างและรักษาความสัมพันธ์ทาง
- 12) จัดดำเนินการประกอบธุรกิจตามข้อกำหนดของกฎหมาย
- 13) จัดดำเนินการมูมกาแพ
- 14) บริการจัดงานที่โรงแรมหรือห้องอาหาร
- 15) ดูแลและจัดการความสัมพันธ์และความหลากหลายในที่ทำงาน
- 16) บริหารจัดการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 17) จัดการและดูแลการจัดงานพิเศษต่าง ๆ
- 18) มีบทบาทหน้าและบริหารบุคคล
- 19) ฝึกสอนพนักงานให้เกิดทักษะการทำงาน
- 20) ดูแลตรวจตราการปฏิบัติงานในที่ทำงาน
- 21) ดูแลมาตรฐานการทำงาน
- 22) ดำเนินการประเมินการทำงาน
- 23) วางแผนและจัดการอบรมตามลำดับ
- 24) ดูแลตรวจตราและประเมินผลของการอบรม
- 25) สรรหาและคัดเลือกพนักงาน
- 26) จัดทำตารางและมอบหมายการทำงานแก่พนักงาน
- 27) สนทนาเป็นภาษาอังกฤษเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ซับซ้อนได้
- 28) อ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ในระดับสูง และ
- 29) ปฏิบัติงานด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น

นอกจากนี้จากกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมยังแสดงให้เห็นทราบว่าอะไรคือสิ่งจำเป็นในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต เช่น

แผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual development plan) ต้องการพัฒนาการ (Developmental need) อะไร และมีแผนปฏิบัติการเฉพาะ (Specific action plan) อย่างไร เป็นต้น ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting) การติดตาม การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Tracking and monitoring) การให้คำปรึกษาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching) รวมถึงการสรุปผลงานที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reviewing) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2560) นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนา ยังรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Individual Development) หรือกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการในการบริหารความสามารถ (Competency) และผลงาน (Performance) ทั้งนี้การนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะเป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนางานโดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร ซึ่งเป้าหมายคือ ปรับปรุงงาน (Work Improvement) พัฒนางาน (Work Development) ให้รางวัล (Rewards) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นให้ผู้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเข้าใจถึงผลงานของตนเองอย่างเช่นคนอื่นเห็น เช่น การให้ผู้คนอื่นสะท้อนภาพการทำงานของตนเอง เป็นต้น (Armstrong. 2000)

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่ากระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพบริการสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมกล่าวสรุปได้ว่า มีการวิเคราะห์หาความจำเป็น การจัดทำหลักสูตร การเตรียมการก่อนการฝึกอบรมและการพัฒนา การดำเนินการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผล ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น วัดความพึงพอใจ วัดความรู้ที่เพิ่มขึ้น วัดพฤติกรรม วัดผลกระทบต่อธุรกิจ หรืองานที่ทำ วัดความคุ้มค่าในการลงทุน เป็นต้น โดยที่การวัดผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมนั้นควรประกอบด้วยรายการสมรรถนะ เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การคำนวณเพื่อให้คะแนน แผนพัฒนาคุณภาพบริการส่วนบุคคล ความคิดเห็นจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่แสดงในแบบประเมินผลกระทบต่อธุรกิจนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่าเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบริการของทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประไพ มงคลนิมิตร (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพบริการตามรูปแบบวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลของการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานบริการอาหารและ เครื่องดื่ม ตามรูปแบบวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ได้แก่ ด้านการวางแผนการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (P) ด้านการปฏิบัติงานตามแผนการบริการอาหารและเครื่องดื่ม (D) ด้านการตรวจสอบงานบริการอาหารและเครื่องดื่ม (C) และด้านการปรับปรุงแก้ไขงานบริการอาหาร

และเครื่องดื่ม (A) ที่มีต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแผนก อาหารและเครื่องดื่ม 2) เพื่อศึกษา ปัจจัยการสร้างความประทับใจให้ผู้ให้บริการ (Customer Relationship Management หรือ CRM) ก่อนการรับบริการ ระหว่างการรับบริการ และหลังการรับบริการ ที่มีต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม 3) นำเสนอแนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานบริการ อาหารและ เครื่องดื่ม โรงแรม เดอะ เวสทิน แกรนด์ สุขุมวิท วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์นำเสนอ ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพบริการ ตามรูปแบบ วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) และปัจจัยการสร้าง ความประทับใจให้ผู้ให้บริการ (CRM) มีผล ทางบวกต่อระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการแผนกอาหารและเครื่องดื่ม และผลของการสัมภาษณ์ เชิงลึกพบว่า มีทิศทางบวกเช่นเดียวกัน

เอกพล วงศ์เสรี และ คณະ (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ใน ภาคธุรกิจบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดา มัน : ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการ 2) เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของ ทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการ และ 3) เพื่อเสนอแนะนโยบายและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการ รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการ สทนทากลุ่มย่อย จาก 1,100 ตัวอย่าง จำแนกการศึกษาเป็นธุรกิจโรงแรม และธุรกิจการบิน ผลการศึกษา พบว่า ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจการบิน มีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันมาก คือ การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง สำหรับอนาคตควรจะเป็นการพัฒนาตนเอง และ การใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน เป็นไปในลักษณะเดียวกัน ในส่วนของช่องว่างการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ ธุรกิจโรงแรม เป็นรูปแบบ ทักษะศึกษา ส่วนธุรกิจการบินเป็นรูปแบบการใช้สถานการณ์จำลอง สมรรถนะในภาพรวมของธุรกิจบริการ พบว่า ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน โดดเด่นในความรู้ การท่องเที่ยว ทักษะการจัดห้องพักและการปูเตียง คุณลักษณะส่วนบุคคล มีความขี้มั่นใจแจ่มใส สำหรับธุรกิจโรงแรมในอนาคต ควรมีความโดดเด่นใน ความรู้การท่องเที่ยว ทักษะภาษาอังกฤษ และคุณลักษณะ ส่วนบุคคล มีความขี้มั่นใจแจ่มใส ขณะที่ ช่องว่างสมรรถนะที่สำคัญ ประกอบด้วย ความรู้สุขภาพและ ความปลอดภัย ทักษะภาษาต่างประเทศอื่น และคุณลักษณะส่วนบุคคล ความตรงต่อเวลา สำหรับธุรกิจการบินในปัจจุบัน โดดเด่นในความรู้การจราจร ทางอากาศ ทักษะภาษาอังกฤษ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล มีการแต่งกายที่เหมาะสม สำหรับธุรกิจการ บินในอนาคต ควรมีความโดดเด่น ในความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการ ทักษะการจราจรทางอากาศ และ คุณลักษณะส่วนบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์ และความขี้มั่นใจแจ่มใส ขณะที่ช่องว่างสมรรถนะที่สำคัญ

ประกอบด้วย ความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการ ทักษะภาษาต่างประเทศอื่น และคุณลักษณะส่วนบุคคล ความอดทนอดกลั้น ด้วยเหตุนี้ภาครัฐควรมีการเตรียมความพร้อม โดยบูรณาการความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชน ในเรื่องภาษาและการสื่อสาร จิตใจในการให้บริการ การทำงานข้ามวัฒนธรรม สุขภาพและความปลอดภัย โดยมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับ แต่ละบุคคล ใช้วิทยากรที่มีความถนัดเฉพาะทาง การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการเรียนรู้ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในธุรกิจบริการ สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดแรงงาน ได้คุณภาพ มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและรองรับประชาคมอาเซียน

Chandrashekhar Sharma (2014) ศึกษาวิจัยเรื่อง A Service Quality Model Applied on Indian Hotel Industry to Measure the Level of Customer Satisfaction การวิจัยครั้งนี้มีการศึกษาดูธุรกิจภาคบริการมีการเติบโตเร็วกว่าภาคธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งในตรงกันข้ามคุณภาพการผลิตและคุณภาพการบริการนั้นดูเหมือนว่าจะลดลง ดังนั้นการออกแบบการบริการที่มีคุณภาพคือสิ่งที่จำเป็นและท้าทายที่องค์กรธุรกิจภาคบริการให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ การศึกษาครั้งนี้พยายามที่จะระบุระดับความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับโรงแรมของอินเดียในเมืองอูล ซึ่งโมเดล SERVQUAL ถูกนำไปใช้ในศึกษาเพื่อการวัดความพึงพอใจของลูกค้าในโรงแรม และมีการศึกษาช่องว่างระหว่างความคาดหวังของลูกค้าและการรับรู้การบริการ ซึ่งจะรวมถึงการวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ อาทิเช่น การบริการ การให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกปัจจัยโรงแรมอื่น ๆ ที่มีผลต่อทางเลือกของลูกค้า นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะในกรณีที่ต้องควรนำไปปรับปรุง สถิติในการศึกษานี้คือเป็นการสำรวจในประเด็น 36 คำถามของคุณลักษณะจาก SERVQUAL โมเดล ประเด็น 13 หัวข้อหลัก อาทิเช่น Tangibles, Assurance, Responsiveness, Reliability, Courtesy, Competence, Access, Communication modes, Security, Understanding the customer, Food amenities and entertainment ประเด็นคำถามถูกสำรวจโดยการส่งไปยังโรงแรมต่างๆแล้วนำผลมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการ

Canalini Yosep, Paulus Kindangen and Ferdinand Tumewu (2016) ศึกษาวิจัยเรื่อง THE INFLUENCE OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN GRAN PURI HOTEL MANADO งานวิจัยนี้ได้ดำเนินการศึกษาใน Hotel Gran Puri Manado เมื่อเดือนกรกฎาคม 2014 ซึ่ง Hotel Gran Puri Manado เป็นหนึ่งในโรงแรม ในเมืองมานาโต North Sulawesi การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์มิติคุณภาพการให้บริการในด้านรูปธรรม ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง การประกัน และความรู้สึกร่วม การวิจัยมีการศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการ

ของHotel Gran Puri Manado ประชากรการวิจัย คือผู้ที่มีประสบการณ์การใช้บริการ Hotel Gran Puri Manado การวิจัยได้ทำการสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์การถดถอย ซึ่งผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าประเด็นด้าน Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance and Empathy simultaneously มีความสำคัญอย่างมากที่เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

คเชนทร์ วัฒนะโกศล นันทนา อุ่นเจริญ และขวัญฤดี ตันตระกูล (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการฝึกอบรม, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาจากกลุ่มผู้บริหารของโรงแรมที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยในประเทศไทย จำนวน 231 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามเป็นมาตรวัด Likert 5 อันดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทยมีความพึงพอใจในประสิทธิภาพการฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิภาพการฝึกอบรมต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมมากที่สุดคือความสมบูรณ์แบบของการทำงานของพนักงาน รองลงมาคือความได้เปรียบในการแข่งขัน การพัฒนาองค์ความรู้ ทางด้านต่างๆ นอกจากนี้ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความสำเร็จมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

