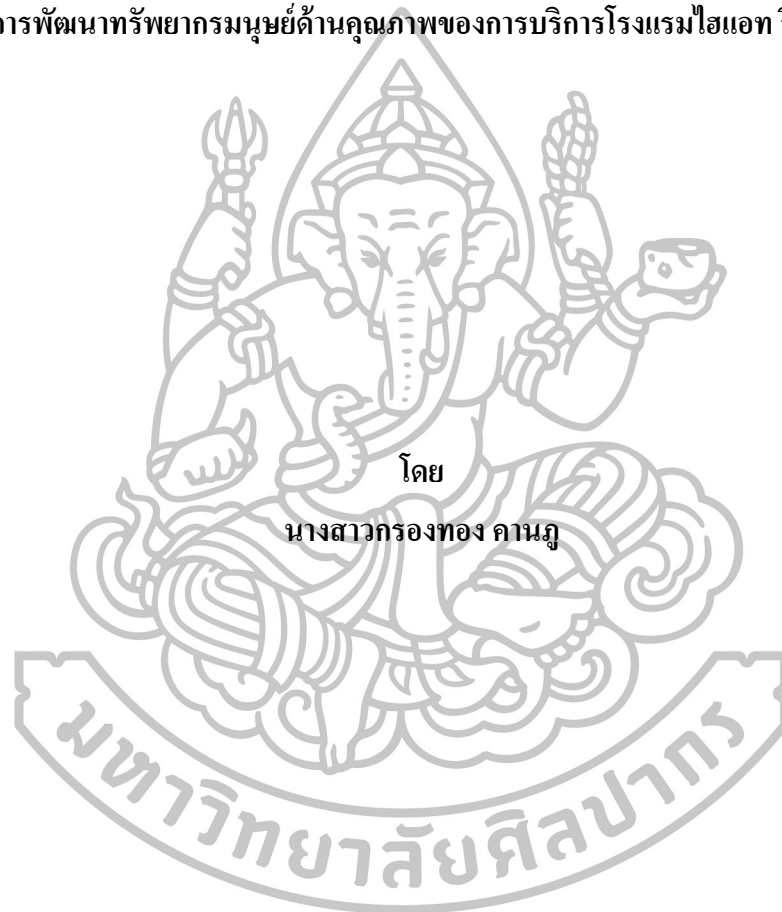




แนวคิดการพัฒนาศูนย์บริการมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT SERVICES QUALITY OF
HYATT REGENCY HUA HIN**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Business Administration

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “แนวคิดการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน” เสนอโดย
นางสาวกรองทอง คานภู เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระหนักจิต ยุตยรรยง)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....



57602326: หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / การบริการ

กรองทอง คานภู: แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 83 หน้า.

งานวิจัยเรื่องแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรมไฮแอทรีเจนซี่ หัวหิน มีวัตถุประสงค์คือเพื่อศึกษานโยบายและการปฏิบัติแนวความคิดพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรมไฮแอทรีเจนซี่ หัวหิน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลหลักคือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้ให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า 1. นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ โรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานที่มีทัศนคติที่ดี 2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการเน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการฝึกอบรม 3. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการต้องประสานกับองค์กรภายนอกและภายใน การฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบโรงแรม การวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรมบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา



หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

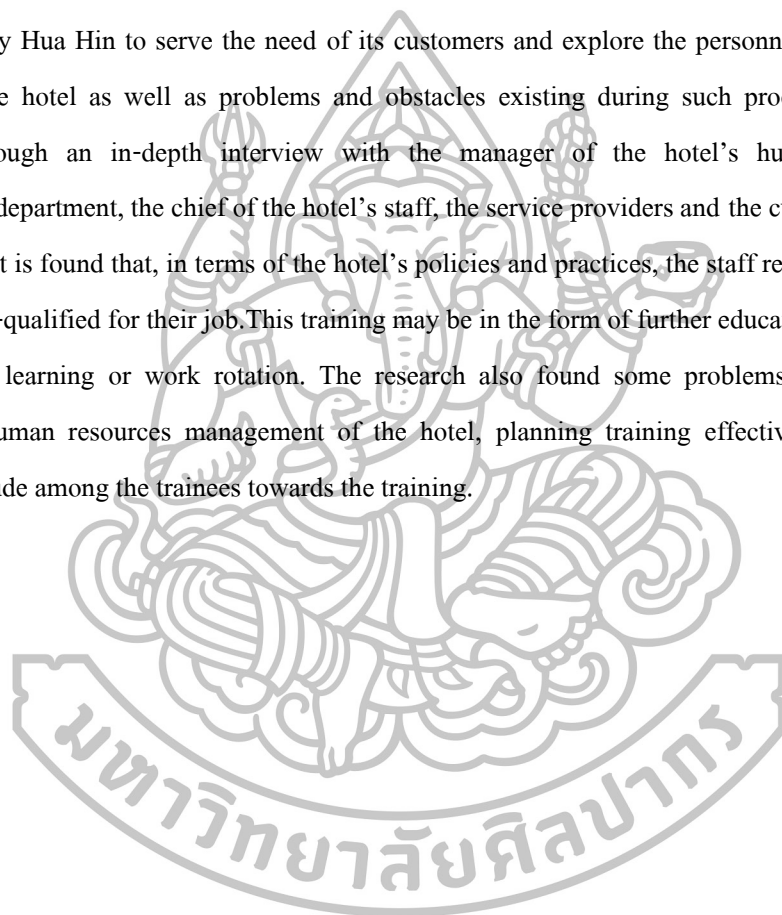
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

57602326: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORLDS: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT / SERVICES

KRONGTHONG KANPOO: HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT SERVICES
QUALITY OF HYATT REGENCY HUA HIN. THESIS ADVISOR: ASSOC.PROF.PHITAK
SIRIWONG, Ph. D. 83 pp.

This qualitative-based research aims to study policies and practices employed by the Hyatt Regency Hua Hin to serve the need of its customers and explore the personnel development process of the hotel as well as problems and obstacles existing during such process. Data was collected through an in-depth interview with the manager of the hotel's human resources development department, the chief of the hotel's staff, the service providers and the customers. Upon the research, it is found that, in terms of the hotel's policies and practices, the staff recruited to work there are well-qualified for their job. This training may be in the form of further education, on-the-job teaching and learning or work rotation. The research also found some problems and obstacles concerning human resources management of the hotel, planning training effectively as well as negative attitude among the trainees towards the training.



Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือจากหลายท่าน และด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่การเริ่มต้นทำวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งการค้นคว้าฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในสาขาวิชาการประกอบการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสานวิชาความรู้ ตลอดจนถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผู้จัดการอบรม และพนักงานทุกท่านของ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลที่โรงแรมได้ รวมทั้งการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์กลุ่มและตอบคำถามด้วยความเต็มใจอย่างยิ่ง ตลอดจนผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา รวมทั้งเพื่อนของผู้วิจัยที่ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมในทุกๆ ด้านแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้น จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุน และให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
	กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
	สารบัญภาพ	ณ
	บทที่	
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
	ขอบเขตการวิจัย	2
	ประโยชน์ที่ได้รับ	3
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	4
	ประวัติความเป็นมาของโรงแรม	4
	แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่.....	13
	แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard: BSC.....	19
	แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริการ	21
	แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล (Person-Focused Plans)	35
	ทฤษฎีค่าจ้าง.....	43
	ทฤษฎีเนื้อหาความพอใจ	45
	ทฤษฎีกระบวนการ	47
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	53
	การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก	53
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	54
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
	การตรวจสอบข้อมูล.....	55
	การนำเสนอ.....	55

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	56
ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ การบริการของ โรงแรม	56
ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน	63
ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริการ โรงแรม	66
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	69
สรุปผลการวิจัย	69
สรุปกรอบแนวคิดจากการศึกษา	74
ข้อเสนอแนะ	76
รายการอ้างอิง	78
ภาคผนวก	80
ภาคผนวก ก แนวทางการสัมภาษณ์	81
ประวัติผู้วิจัย	83



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17-
2	แผนภาพแสดงกราฟระดับมาตรฐานการบริการ	27
3	แสดงวงจรของการบริการ	31
4	แสดงผู้รับบริการ	34
5	แสดงองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay)	40
6	แสดงการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนประยุกต์.....	42



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะด้านธุรกิจ ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว เศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังกว้างเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เรียกว่า “เศรษฐกิจบริการ” เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายการส่งเสริมและการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวเป็นจำนวนมากนับได้ว่าอุตสาหกรรมบริการเป็นธุรกิจที่มีอัตราการขยายตัวในลำดับต้นๆของธุรกิจ ในหลายๆประเภท (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2556: 62) คุณภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรผู้ให้บริการ การสรรหามูลค่าที่มีใจรักในอาชีพการให้บริการและสามารถพัฒนาศักยภาพจนเกิดประสิทธิผลของการบริการที่พึงพอใจของลูกค้าที่ธุรกิจโรงแรมเติบโตอย่างรวดเร็วปัญหาความต้องการบุคลากรที่สามารถในการบริการที่ดีและมีคุณภาพทำให้โรงแรมต่างๆ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพราะผู้ให้บริการเป็นสินค้าที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในการบริการ (จำลอง ทองดี, 2555: 7) คุณภาพของการให้บริการในอุตสาหกรรมบริการขึ้นอยู่กับตัวของบุคลากรในฐานะผู้ให้บริการ การสรรหามูลค่าที่มีคุณภาพที่ใจรักในอาชีพการให้บริการและสามารถพัฒนาศักยภาพจนเกิดประสิทธิผลเข้าถึงหัวใจของการบริการที่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า คือ มีใจรักด้านการบริการ

สังคมในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าทุกองค์กรแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาบริการแก่ผู้ให้บริการซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอันถึงเป็นหัวใจหลักของธุรกิจบริการที่มีคุณภาพและได้ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด (วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, 2556: 6) สามารถรับรู้ถึงความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วอีกทั้งได้เกิดการเรียนรู้ว่าจะมีวิธีการบริการอย่างไรที่ลูกค้าซึ่งมีความแตกต่างในหลายๆด้านจะประทับใจและคำนึงถึงผู้ให้บริการเสมอ ปัจจุบันเกิดสถานะเศรษฐกิจถดถอยและกำลังส่งผลกระทบต่อทั่วโลกประกอบกับสถานการณ์ทางการเมืองภายในประเทศที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อโดยตรงระบบทางเศรษฐกิจ ธุรกิจ โรงแรม ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวซึ่งจะต้องมีสถานะทางเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยแต่ด้วยภาวการณ์ถดถอยทางเศรษฐกิจผนวกกับสถานการณ์ทางการเมืองที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลทำให้อุตสาหกรรมต่างๆชะลอตัวและเติบโตได้ไม่ดีเท่าที่ควร แต่ในขณะที่เดียวกันการท่องเที่ยวกลับทวีบทบาทมากยิ่งขึ้นและสามารถนำรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2557: 10) กล่าวว่า ธุรกิจโรงแรมจึงเติบโตอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปัญหาความต้องการบุคลากรที่สามารถถ่ายทอดการบริการ ที่ดีเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจทำให้โรงแรมต่างๆ มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้านการบริการที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ เพราะผู้ให้บริการถือเป็นหัวใจสำคัญอันดับหนึ่งของธุรกิจโรงแรม

โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เป็นโรงแรมสปาแห่งแรกของประเทศไทย เป็นรีสอร์ทหรูริมทะเลที่มีหน้าหาดยาว 250 เมตร ซึ่งนับว่ายาวที่สุดในหัวหิน ประกอบด้วยห้องพักจำนวนทั้งสิ้น 212 ห้อง อาคารห้องพักของรีสอร์ท มีลักษณะเป็นเรือนไทยประยุกต์ ซึ่งเป็นอาคารสูง 3 ชั้น หลังคาทรงไทย ตั้งอยู่ท่ามกลางแมกไม้ และสระว่ายน้ำลาภูนที่เชื่อมต่อกันโดยรอบ ห้องพักได้รับการตกแต่งภายใต้แนวคิดแบบไทยร่วมสมัย โดยห้องพักแบบไฮแอทเกสต์รูม มีขนาด 38 ตารางเมตร ผนังและพื้นห้องเป็นสีนวลเอิร์ธ โทนในสไตล์ของไทยร่วมสมัยให้ความรู้สึกอบอุ่น

จากข้อมูลที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจด้านโรงแรมและด้านบริการเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกในการสร้างความประทับใจให้กับผู้รับบริการและเมื่อเกิดการบริการที่ดีย่อมเป็นรายได้หลักของธุรกิจโรงแรมทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริการด้านโรงแรม โดยเลือกศึกษา คือ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึกคือผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการทางด้านบุคลากรในสาขาการบริการด้าน โรงแรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
2. เพื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพ ของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคุณภาพของ การบริการ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรม เป็นการศึกษานโยบายและการปฏิบัติของโรงแรม เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการของโรงแรม ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรม โดยมีแนวคิด ทฤษฎีและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้เลือกสถานที่เก็บข้อมูล คือ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพราะโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวของหัวหินและสามารถเดินทางได้สะดวกในการเก็บข้อมูล

3. ขอบเขตด้านประชากร

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องด้านแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการของโรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการ

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลา 6 เดือน

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพของโรงแรมที่มีคุณภาพ ด้านการให้บริการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นการสร้างเอกลักษณ์ในการบริการที่ประทับใจ การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินการบริการด้วยคุณภาพของการบริการที่สอดคล้อง

2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม เพราะปัญหาและอุปสรรคจะช่วยให้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้นไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการธุรกิจโรงแรมเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษานโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการของโรงแรม ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม โดยวิธีการสัมภาษณ์ในเชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม หัวหน้าพนักงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการและผู้รับบริการ โดยเลือกโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงแรม
2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่
3. แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ
5. แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล
6. ทฤษฎีค่าจ้าง
7. ทฤษฎีเนื้อหาความพึงพอใจ
8. ทฤษฎีกระบวนการ
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติความเป็นมาของโรงแรม

Bhatia (1983: 240) กล่าวว่า ธุรกิจการให้บริการเกิดขึ้นในช่วงสมัยอาณาจักรกรีกโบราณที่คน ได้เริ่มเดินทางไปยังต่างเมืองเพื่อการค้าหรือเยี่ยมเยียนญาติของคนในยุคดังกล่าวผู้เดินทางจะนอนตามถนนหรือนอนตามสถานที่สาธารณะทั่วไป เช่น โบสถ์ เป็นต้น โดยแต่เดิมเป็นการให้ที่พักพิง มีอาหารให้ตามอัธยาศัยไม่มีค่าบริการ กระทั่งมีกลุ่มพ่อค้ากลุ่มหนึ่งได้เปลี่ยนแนวคิดนี้ให้กลายเป็นธุรกิจขึ้นมา จากหลักฐานที่ปรากฏพบว่า เมืองฟอรเรนซ์ ประเทศอิตาลี เป็นสถานที่แรกที่ให้บริการด้านธุรกิจโรงแรม จนกระทั่งปี ค.ศ. 1282 สมาคมโรงแรมในสมัยนั้นถือกำเนิดขึ้น และได้เปลี่ยนแนวคิดจากเพื่อการกุศล มาเป็นธุรกิจ โดยชาวยิวและเริ่มจากการขาย

ไวน์ ขยายอาหารง่ายๆ มีการใช้ระบบลงทะเบียนผู้เข้าพัก หลังจากนั้นธุรกิจดังกล่าวได้แพร่หลายและก่อเกิดผลกำไรเป็นจำนวนมาก จากนั้นไม่นานกิจการด้านที่พักจึงถือกำเนิดขึ้นอย่างเต็มตัวและแพร่หลายไปยังประเทศเยอรมนี ฝรั่งเศส จนถึง สหราชอาณาจักร

1.1 ความหมายของธุรกิจโรงแรม

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอน หลายห้อง ติดต่อกันเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่ มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (พระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2557 มาตรา 3)

ปรีชา แดงโรจน์ (2556: 7) ธุรกิจโรงแรมเกิดจากความต้องการเดินทางท่องเที่ยวของมนุษย์และมีการเอื้อเฟื้อที่พักให้ เริ่มต้นที่ยุโรป ต่อมามีการทำการค้ามีการบริการที่พักและบริการอื่น มีการพัฒนาด้านการออกแบบอาคาร ตกแต่ง แยกส่วนที่พัก จากการขายอาหาร เครื่องดื่ม จึงเรียกว่า "Hotel" การโรงแรมในอเมริกา มีการพัฒนาทั้งด้านอาคาร ทำเลที่ตั้ง และมีการรวมตัวกันตั้งเป็นสมาคม The American Hotel and Motel Association ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อโรงแรมระดับนานาชาติ รวมทั้งประเทศไทย การดำเนินงานก็อยู่ในระดับสากล

ในประเทศอังกฤษได้มีการก่อสร้างโรงแรมในทำเลที่เหมาะสมขึ้น ตามเส้นทางของรถม้า เพื่อความสะดวกสบายในการเดินทาง และยกระดับเป็นสถานที่พบปะสังสรรค์แก่คนชั้นสูงในท้องถิ่น ตลอดจนให้บริการอย่างอื่น เช่น ใช้จัดพิธีแต่งงาน เป็นต้น (Gray and Liquori, 1994: 3 - 5) การออกแบบอาคารจะเป็นรูปสี่เหลี่ยม แบ่งพื้นที่เป็นส่วนต่าง ๆ โดยแยกส่วนที่พักออกจากส่วนการขายอาหาร และเครื่องดื่ม ลักษณะเช่นนี้จึงมีการนำคำว่า "Hotel" มาใช้ ซึ่งเป็นคำมาจากภาษาฝรั่งเศส มีความหมายว่า "อุทยาน หรืออาคารขนาดใหญ่" โดยเริ่มใช้กันราวปลายศตวรรษที่ 18 หลังจากนั้นโรงแรมในยุโรป ได้มีการพัฒนาเป็นโรงแรมที่หรูหรามากขึ้น ทั้งด้านการออกแบบตกแต่งภายในการเสนอความสะดวกสบายต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า

การโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิวัฒนาการเช่นเดียวกับในประเทศอังกฤษ ต่างกันที่ในอเมริกา โรงแรมส่วนใหญ่จะสร้างขึ้นบริเวณเมืองท่า ธุรกิจโรงแรมมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ได้มีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ในการออกแบบโรงแรมขึ้น (Gray and Liquori, 1994 : 10 - 11) โดยเป็นแบบสถาปัตยกรรมยุคใหม่ แทนรูปทรงสี่เหลี่ยม ขณะเดียวกันมีการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง ของโรงแรมจากเดิมตั้งอยู่ใกล้สถานีรถไฟ ซึ่งส่วนใหญ่คนเดินทางโดยรถไฟ โรงแรมใหม่ ๆ ตั้งอยู่นอกตัวเมืองใกล้บริเวณ บริเวณสนามบิน หรือใกล้ถนนหลวง เนื่องจากมีการเดินทางโดยเครื่องบิน และรถยนต์เพิ่มขึ้น จึงเกิดคำว่า "Motel" สำหรับโรงแรมที่อาคารมีที่

จอตลอดติดกับห้องพักการ โรงแรมในประเทศไทย เริ่มมีแห่งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 และได้มีการพัฒนาการเสนอบริการ ให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ตลอดจนมีการดำเนินงาน

การ โรงแรมในประเทศไทย เริ่มมีแห่งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 และได้มีการพัฒนาการเสนอบริการให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ตลอดจนมีการดำเนินงานตามรูปแบบของมาตรฐานนานาชาติ จนกระทั่งในปัจจุบันนี้โรงแรมไทยได้รับคัดเลือกเป็นโรงแรมดีที่สุดในโลกหลายปีติดต่อกัน ได้แก่ โรงแรมโอเรียนเต็ล ซึ่งเป็นโรงแรมที่สร้างขึ้นในยุคแรก ๆ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้รวมตัวตั้งขึ้นเป็นสมาคมโรงแรมไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ ของอุตสาหกรรมโรงแรมตลอดจนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Collier and Harraway, 1997: 52)

1.1.1 การแบ่งประเภทของ โรงแรม (ปณิศา ลัญชานนท์, 2555: 163) มีการแบ่งประเภทได้ดังต่อไปนี้

1.1.1.1. การแบ่งตามลักษณะการเข้าพัก

1. โรงแรมที่ผู้เข้าพักชั่วคราว (Transient Hotel)

โรงแรมลักษณะที่เข้าพักชั่วคราวส่วนมากจะเป็นที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวหรือนักธุรกิจที่มาติดต่อทำธุรกิจ มีระยะเวลาเข้าพักเฉลี่ยประมาณ 1 คืน ถึง 7 วัน โรงแรมประเภทนี้มีเป็นจำนวนมากในเมืองใหญ่

2. โรงแรมที่ผู้เข้าพักประจำ (Residential Hotel)

โรงแรมลักษณะที่ผู้เข้าพักประจำจะเป็นโรงแรมที่ให้เข้าพักในระยะยาวมากกว่าประเภทแรกอาจจะให้เข้าพักเป็นระยะเวลา 1 เดือน 3 เดือนหรือ 1 ปี

1.1.1.2. การแบ่งตามการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก

1. มาตรฐานโรงแรมระดับ 1 ดาว เป็นโรงแรมที่เน้นการมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานทั่วไป อาทิ ห้องพัก ที่มีขนาดไม่เล็กกว่า 10 ตารางเมตร พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ และภายในห้องน้ำมีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระไว้บริการ

2. มาตรฐานโรงแรมระดับ 2 ดาว มีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งภายในโรงแรม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกทั่วไปเพื่อบริการ เช่น ห้องพักต้องมีขนาดไม่เล็กกว่า 14 ตารางเมตร มีตาแมว โชคคล้องประตู พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป และโทรศัพท์ติดต่อกภายใน ห้องน้ำแบบชักโครก มีผ้าเช็ดตัวและกระดาษชำระเป็นต้น

3. มาตรฐานโรงแรมระดับ 3 ดาว ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกปานกลาง เช่น ห้องพักขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร มีโทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป พร้อมรีโมทคอนโทรล

ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำ มีระบบน้ำร้อน – น้ำเย็น ฝักบัว หมวกอาบน้ำ แก้ว ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถูงใส่ผ้าอนามัย บริการอื่นๆ ที่มี เช่น รัมเชอร์วิส coffee shop ห้องประชุมและอุปกรณ์ที่จำเป็น business center ห้องน้ำสาธารณะ ห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

4. มาตรฐานโรงแรมระดับ 4 ดาว มีการตกแต่งที่สวยงาม พร้อมทั้งบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 24 ตารางเมตร ภายในมีเตียง ขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้ว ขึ้นไปที่มีรายการให้ชมมากกว่า 8 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ กาต้มน้ำร้อนพร้อมกาแฟและชา ชุดขัดรองเท้า ถูงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ โทรศัพท์ที่สามารถโทรทางไกล / ต่างประเทศได้โดยตรง ห้องน้ำมีเครื่องใช้ครบถ้วน อุปกรณ์ในห้องน้ำที่เพิ่มเติมจากระดับ 3 ดาว ได้แก่ Foam bath แชมพู ผ้าเช็ดมือ sewing kit ไดรเป่าผม ปลั๊กไฟ สำหรับโกนหนวด มีห้องชุดให้บริการ 2 แบบ นอกจากนี้มีห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายที่มี อุปกรณ์มากกว่า 5 ชนิด ห้องอบไอน้ำ ห้องนวด สระว่ายน้ำ business center ห้องประชุมใหญ่ และ ห้องประชุมย่อยอีกไม่น้อยกว่า 2 ห้อง และมีระบบการตรวจเช็คและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย

5. มาตรฐานโรงแรมระดับ 5 ดาว มีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายนอก และ ภายใน เพียบพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่ดี อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ได้รับการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดี ห้องพักมาตรฐานกว้างกว่า 30 ตารางเมตร พร้อมเตียงสะอาดขนาด ไม่น้อยกว่า 4 ฟุต โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป และมีรายการให้ชมมากกว่า 12 ช่องรายการ ตู้เย็น มินิบาร์ และอุปกรณ์การติดต่อสื่อสารที่ครบครัน ห้องน้ำขนาดใหญ่ สุขภัณฑ์ที่มีความสะอาดและ สวยงาม เครื่องใช้ครบถ้วน พร้อมเครื่องชงน้ำดื่ม และ โทรศัพท์ที่ฟังก์ชันภายใน นอกจากนี้มี ห้องชุดให้เลือกพัก 3 แบบ มีห้องอาหาร ไทย และนานาชาติ ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 7 ชนิด ห้องอบไอน้ำ อ่างจากุสซี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่และมีอุปกรณ์ครบ พร้อม ห้องประชุมเล็กไม่น้อยกว่า 4 ห้อง มีระบบการตรวจเช็คความปลอดภัยและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

1.1.1.3. การแบ่งตามทำเลที่ตั้ง

1. โรงแรมในเมืองเล็ก โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ในเมืองเล็กๆและมักจะ ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม รายได้ของ โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะมาจากการขายอาหารและ เครื่องดื่ม

2. โรงแรมในเมืองใหญ่ โรงแรมประเภทนี้จะอยู่ในเมืองใหญ่ๆซึ่งเป็น ศูนย์การค้า ศูนย์อุตสาหกรรม หรือศูนย์การเงินซึ่งมีผู้อยู่อาศัยเป็นจำนวนมาก โรงแรมประเภทนี้จะ แตกต่างกันไปตามขนาดของ โรงแรม ประเภทของแขกที่มาพักและบริการต่างๆ

3. โรงแรมในสถานที่ตากอากาศ โรงแรมประเภทนี้จะตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว ลูกค้ายี่มาพักจะมาพักเป็นฤดูกาลหรือในวันหยุดเป็นส่วนใหญ่โดยโรงแรมประเภทนี้อาจจะมีสระว่ายน้ำ ภัตตาคาร ในค้ค้ลับและสิ่งบันเทิงอื่นๆไว้บริการลูกค้า

4. โรงแรมในท่าอากาศยาน โรงแรมประเภทนี้จะให้บริการสำหรับลูกค้าที่ไม่ประสงค์จะเข้าในเมืองหรือลูกค้าที่ร้อขึ้นเครื่องบินหรือลูกค้าที่ไม่สามารถเดินทางได้ตามกำหนดเวลาบิน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตารางบิน โรงแรมประเภทนี้อยู่ใกล้สนามบินและจะมีบริการต่างๆเหมือนกับโรงแรมที่อยู่ในเมือง

5. โรงแรมแบบ Motel-Motor โรงแรมประเภทนี้มีลักษณะการให้บริการคล้ายคลึงกับโรงแรมประเภทอื่นแต่จะแตกต่างในเรื่องของอาคารสถานที่พัก ซึ่งมักจะสร้างเป็นอาคารยานพาหนะและมีที่จอดรถหน้าอาคารอาจมีการให้บริการด้านอาหารและ เครื่องดื่ม สระว่ายน้ำและอื่นๆ

1.1.2 ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม

ปณิศา ลัญษานนท์ (2558: 163) - กล่าวว่า เป็นทั้งธุรกิจบริการผลิตและขายปลีก รายได้ส่วนใหญ่เป็นการรับเงินสดมีบางส่วนเป็นลูกหนี้ การลงทุนส่วนใหญ่ในสินทรัพย์ถาวรในสัดส่วน 90% เงินทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมการปฏิบัติงานเป็นการบริการด้วยบุคคล เปิดบริการตลอด 24 ชั่วโมง ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับพนักงานสัดส่วน 30 - 40%

1.1.2.1 การดำเนินงานเป็นวงจร 3 แบบ เป็นสัปดาห์ ฤดูกาล และธุรกิจ

1. วงจรสัปดาห์ในวันหยุดจะมีแขกมารับประทานอาหารและพักมากกว่าวันธรรมดาโดยเฉพาะโรงแรมตามแหล่งท่องเที่ยวหรือตากอากาศ
2. วงจรฤดูกาล ในฤดูร้อนจะมีการเดินทางมากกว่าในฤดูอื่น
3. วงจรธุรกิจ การเดินทางท่องเที่ยวถือเป็นสิ่งพุ่มเพื่อข้ซึ่งทุกครอบครัวสามารถตัดออกได้ หากรายได้ลดลงในสภาพเศรษฐกิจที่เจริญรุ่งเรือง คนจะมีรายได้มากขึ้นทำให้มีการเดินทางและการใช้จ่ายเงินมากขึ้น นอกจากนี้ในภัตตาคารหรือห้องอาหารอาจมีวงจรประจำวัน กล่าวคือช่วงที่แขกจะเข้ามารับประทานอาหารเช้า กลางวันและเย็นอีกด้วย

1.1.2.2 ลักษณะรายได้ของธุรกิจโรงแรม

รายได้ของธุรกิจโรงแรมมีจำนวนมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดและการประกอบการของโรงแรมแต่ละแห่งรวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆของโรงแรมซึ่งสามารถแบ่งได้

1. รายได้จากการขายห้องพัก
2. รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม

3. รายได้จากการจัดการประชุมและงานเลี้ยง
4. รายได้จากการให้บริการต่างๆ เช่น การซักรีด ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น
5. รายได้อื่นๆ เช่น จากดอกเบี้ยรับเป็นเงินปันผลรับจากการขายพวกวัสดุ

เป็นต้น

รายได้หลักของธุรกิจโรงแรม จะประกอบด้วย รายได้จากการขายห้องพัก รายได้จากการขายอาหารและเครื่องดื่ม และรายได้จากการจัดประชุม และงานเลี้ยง ส่วนรายได้ นอกเหนือจากที่กล่าวมาจะถูกจัดเป็นรายได้รอง

1.2 ประวัติโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

McFarland House ตั้งอยู่ในศาลายุคคริสต์ศตวรรษที่ 19 ซึ่งได้รับการตกแต่งใหม่ ให้บริการอาหารว่างพร้อมทิวทัศน์อันสวยงามของอ่าวไทย และอีกทั้งมีห้องอาหาร Figs Italian Restaurant และ Talay Thai โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เป็นโรงแรม ระดับ 5 ดาว นักท่องเที่ยว ที่เดินทางมาพักผ่อนที่หัวหิน สามารถมาพักผ่อนได้ที่ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ที่นี่ยังมี บรรยากาศที่สดชื่น เหมาะกับการมาพักผ่อน ในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ และ โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ยังอยู่ติดกับหาดหัวหินอีกด้วย นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางมาได้โดยสะดวก โรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน อยู่ติดกับถนนเพชรเกษม หัวหิน โรงแรมมีห้องพักทั้งหมด 204 ห้อง ซึ่งตกแต่งสไตล์ไทยโบราณและติดตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ล่าสุด ส่วนแขกที่ ทูพพลภาพสามารถเลือกพักในห้องที่ปรับเป็นพิเศษสำหรับอำนวยความสะดวก โรงแรมมีห้อง ประชุมติดตั้งอุปกรณ์ครบครันและห้องแกรนด์บอลรูมเพื่อสนองความต้องการด้านธุรกิจหรือสังคม ของคุณ ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอย่างครบครันในโรงแรม ได้แก่ สระว่ายน้ำกลางแจ้ง ห้องออก กกำลังกาย และสนามเทนนิส ทั้งนี้ โรงแรมมีสถานที่จอดรถกว้างขวางเพื่ออำนวยความสะดวก สำหรับคุณสามารถเพลิดเพลินกับการรับประทานอาหารอิตาเลียน ในบรรยากาศกลางแจ้งหรือใน รม ที่ภัตตาคารอาหาร อิตาลีเย็น หรือลิ้มลองอาหารน่าประทับใจในสไตล์บ้านด้วยอาหารไทยต้น ตำรับ และอาหารทะเลที่ภัตตาคารและบาร์ทะเลไทย

1.2.1 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรม

1.2.1.1 เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมบริการ

1.2.1.2 ต่อเนื่องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งก่อให้เกิดการขยายตัวทาง เศรษฐกิจโดยมีการนำเงินตราต่างประเทศ การจ้างงาน

1.2.1.3 เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนในสิ่งก่อสร้างจำนวนมากและลงทุนต่อเนื่อง เพื่อการรักษาคุณภาพ การบริการ

1.2.1.4 การดำเนินธุรกิจโรงแรมจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีระบบงานที่สามารถควบคุม การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2.2 โครงสร้างการบริหารโรงแรม

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2556: 14) โรงแรมเป็นธุรกิจบริการที่จะต้องให้บริการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแก่ลูกค้า โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทุกคนที่มาใช้บริการ และเพื่อลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจดังกล่าวโรงแรมจึงแบ่งหน้าที่และการปฏิบัติงาน ออกเป็นหลายแผนกแต่ละแผนกจะรับผิดชอบงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อให้การปฏิบัติงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพ และเอกภาพในการทำงาน พนักงานของโรงแรมในทุกแผนก โดยเฉพาะแผนกที่ต้องติดต่อกับลูกค้าจึงจำเป็นต้องเข้าใจภารกิจที่จะต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรงหรือสนับสนุนภารกิจของแผนกอื่นที่ให้บริการแก่ลูกค้า โดยปกติการจัดโครงสร้างในการบริหารโรงแรม จะต้องคำนึงถึงการบริการที่โรงแรมนั้นให้แก่แขกเป็นหลัก ดังนั้นโครงสร้างการบริหารของโรงแรมแต่ละแห่งอาจจะแตกต่างกันในรายละเอียดโดยที่โครงสร้างหลักจะมีลักษณะเหมือนกันในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารห้องพัก และอาหารเครื่องดื่มซึ่งเป็นบริการหลักของธุรกิจโรงแรม

1.2.2.1 แผนกการบริการส่วนหน้า (Front Office Department)

แผนกบริการส่วนหน้า เป็นศูนย์รวมทุกอย่างของ โรงแรมเพราะโดยปกติแผนกนี้จะมีที่ตั้งอยู่บริเวณ โถงต้อนรับของ โรงแรม (ล็อบบี้) บางคนเรียกว่าแผนกบริการส่วนหน้าคือของ โรงแรมศูนย์ประสาน (ศูนย์กลาง) ดังนั้นการปฏิบัติงานของแผนกบริการส่วนหน้าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของ โรงแรมอย่างใหญ่หลวงนอกจากนั้นแผนกบริการส่วนหน้ายังเป็นแผนกที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนหรือภาพของ โรงแรม แยกทุกคนที่เข้ามาพักใน โรงแรมจะถือว่าแผนกบริการส่วนหน้าเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและเป็นพื้นที่ที่แขกสามารถจะติดต่อร้องขอได้ทุกเรื่องที่แผนกนี้นอกจากนี้เวลาแขกจะมีการร้องเรียนหรือตำหนิ (บ่น) แยกทุกคนมักจะเข้าใจว่าแผนกบริการส่วนหน้าเป็นที่พึ่งในทุกด้านของแขก ถ้าพิจารณาจากด้านบริการแผนกบริการส่วนหน้าคือจุดสำคัญในการติดต่อสื่อสาร ที่จะส่งผ่านข้อมูลข่าวสารหรือเรื่องราวต่าง ๆ ของแผนกไปยังแผนกอื่น ๆ แผนกบริการส่วนหน้าเปรียบเสมือนแผนกที่จะส่งเสริมให้การทำงานของแผนกอื่นมีประสิทธิภาพด้วยข้อมูลที่ได้จากแผนกบริการส่วนหน้าการดำเนินธุรกิจของ โรงแรมจึงต้องอาศัยการปฏิบัติงานของแผนกบริการส่วนหน้าอย่างมาก

1.2.2.2 แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Department)

แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกนี้เป็นบริการมีโอกาสติดต่อกับแขกโดยตรง การบริการหรือวิธีเสิร์ฟมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารสชาติหรือคุณภาพของ อาหาร

เลยที่เดียว และมีบางคนถึงกับคิดว่าค่าบริการนั้นสำคัญยิ่งกว่าตัวอาหารซะอีก อย่างไรก็ตามทั้งสองอย่างก็ต้องดีควบคู่กันไป คืออาหารต้องอร่อย และบริการต้องดีด้วย ห้องอาหารนั้นจึงจะเป็นที่พอใจของแขก พนักงานที่มีความสุภาพเป็นกันเอง และหน้าตาต้องยิ้มแย้มเสมอถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุดของอาหารเลยที่เดียว สำหรับ โรงแรมขนาดใหญ่ แผนกนี้จะมีส่วนงานบริการอาหาร และเครื่องดื่มถึงห้องพัก (Room service) และส่วน งานจัดเลี้ยง (Banquet) เพื่อบริการแขกที่มาจัดงาน (Function) ในโรงแรม

1.2.2.3 แผนกแม่บ้าน (Housekeeping Department)

แผนกแม่บ้าน เป็นแผนกที่เกี่ยวข้องกับการบริการแขกที่แขกพักอยู่ในโรงแรม ภารกิจหลักของแผนกแม่บ้าน คือ การทำความสะอาดห้องพักแขกและบริเวณพื้นที่สาธารณะในโรงแรม นอกจากทำความสะอาดแล้ว แผนกแม่บ้านต้องจัดระบบการทำงานให้โรงแรมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงามและปลอดภัย แผนกแม่บ้านจะรับผิดชอบเกี่ยวกับความสะอาดแล้ว ยังมีภารกิจอื่นที่แผนกนี้จะดำเนินการ ได้แก่ งานซักรีด งานจัดดอกไม้ หรืองานบางประเภทตามคำสั่งของแขก เช่น ดูแลเด็กเล็กให้แขก เป็นต้น

1.2.2.4 แผนกบัญชี (Accounting Department)

แผนกบัญชี เป็นแผนกที่กำกับดูแลการบัญชีและการเงินของโรงแรม งานหลักของ แผนกบัญชีเกี่ยวข้องกับส่วนงาน 2 ส่วนที่สำคัญคือ การบัญชีและการเงินของโรงแรม หมายถึง การกำกับดูแลรายได้รายจ่าย สินทรัพย์และหนี้สินของ โรงแรมให้ทราบสภาพที่แท้จริงของสถานะการเงิน กำไร ขาดทุนและสภาพคล่องของ โรงแรม งานอีกส่วนหนึ่งของแผนกบัญชีเป็นงานเกี่ยวข้องกับแขกโดยตรง คือ งานกำกับดูแลรายได้ค่าห้องพัก ค่าอาหารและเครื่องดื่มและรายได้อื่นที่มาจากแขก ดังนั้น แผนกบัญชี จึงต้องส่งพนักงานรักษาเงิน ไปประจำทำงานตามจุดขายของ โรงแรม

1.2.2.5 แผนกช่าง (Engineering Department)

แผนกช่าง งานช่างและการบำรุงรักษา ในโรงแรมมีงานช่างหลายประเภท เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ ช่างประปา ช่างเครื่องปรับอากาศ ช่างสี ฯลฯ งานเหล่านี้จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่แขก หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการบริการ เช่น ขณะแขกพักในห้อง เกิดปัญหาเรื่องกระแสไฟฟ้า ก็ต้องแก้ไขทันที แต่วิธีการที่ดีที่สุด ต้องหามาตรการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาในขณะที่บริการแขกที่เข้ามาพักในโรงแรม

1.2.2.6 แผนกบุคคล (Personnel Department)

แผนกบุคคล ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารของหน่วยงานวางระเบียบปฏิบัติของพนักงาน วางระเบียบการบริหารงานบุคคล วางระเบียบหรือระบบความดีความชอบ

เตรียมการจัดจ้างคนงาน การจัดสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งอุปกรณ์ที่ใช้ ในการอบรมและพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม แรงงานสัมพันธ์และการจัดสวัสดิการต่างๆ เนื่องจากงานของแผนกบุคคลต้องเกี่ยวข้องกับพนักงาน ทั้งหมดโดยรวม แผนกบุคคลจึงต้องติดต่อประสานงานกับทุกแผนกในโรงแรม ในกรณีโรงแรม ขนาดใหญ่ แผนกบุคคลจะใช้ชื่อว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.2.2.7 แผนกการตลาด (Marketing Department)

แผนกการตลาด เป็นแผนกที่ทำหน้าที่ในการขายผลิตภัณฑ์และบริการของ โรงแรม เช่น ขายห้องพักให้แก่แขกหรือลูกค้าซึ่งมีมากมายหลายประเภท เช่น ลูกค้า บริษัททัวร์ หน่วยงานราชการและบริษัทเอกชน นอกจากขายห้องพักแล้ว แผนกการตลาดจัดงานหรือการประชุมในโรงแรม ซึ่งการขายดังกล่าวจะทำให้โรงแรมมีรายได้จากอาหารและเครื่องดื่ม และถ้าเป็นการขายการประชุมและสัมมนาบางรายการที่ลูกค้าใช้โรงแรมเป็นที่พักด้วย โรงแรมก็จะมีรายได้ที่พักและอาหารและเครื่องดื่ม

1.2.3 การแบ่งระดับการบังคับบัญชา

จิตตินันท์ เศษะคุปต์ (2557: 15 - 17) ได้กล่าวว่า โรงแรมที่มีมาตรฐานจะจัดระดับพนักงานในแผนกต่างๆ เป็นกลุ่มโดยคำนึงถึงระดับงานและการบังคับบัญชา งานในการบริหารจัดการขององค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ การบริหารจัดการระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความแตกต่างกันไปตามระดับการบริหารจัดการดังนี้

1.ผู้บริหารระดับสูง (Top Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงสุดของสายบังคับบัญชา หน้าที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบของกิจการทั้งหมดและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายสำคัญๆ ให้กับองค์กร ขอบเขตการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร

2.ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager) คือ ผู้บริหารที่อยู่ระดับรองลงมา จากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับเอาเป้าหมาย นโยบายและแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงให้นำไปปฏิบัติ ทำหน้าที่ประสานงานโดยพยายามรวบรวมผลสำเร็จของการทำงานภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ส่งมอบให้กับผู้บริหารระดับที่อยู่สูงถัดขึ้นไป ขณะเดียวกันก็จะคอยร่วมมือช่วยเหลือในการเผชิญและแก้ไขปัญหาที่มาจากภายนอกด้วย ผู้บริหารระดับกลางยังมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ระดับล่างลงมา

3.ผู้บริหารระดับต้น (First-line Manager or First-line Supervisor) คือ ผู้บริหารระดับล่างสุด รับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ เป็นผู้ใกล้ชิดและสั่งการโดยตรงกับ พนักงานปฏิบัติการและมีโอกาสรู้ความเป็นไปของปัญหาที่เกิดขึ้นในจุดปฏิบัติงาน ใน

บางองค์การ อาจจะมีกำหนดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับต้น เป็น Line Manager หัวหน้างาน Supervisor หัวหน้างาน Foreman ผู้นำกลุ่ม (Crew Leader) เป็นต้น

2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

ปัจจุบันมีการใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล โดยกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนแบบช่วงกว้างและนำไปใช้มากขึ้นในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม และการบริการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ หมายถึง การที่ธุรกิจจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม กับงาน (ไชยา ยัมวิไล 2556 อ้างจาก Henry L. Tosi) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการซึ่งถ้าธุรกิจเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะติดตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มี ค่าที่สุด ขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงานโดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม และประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างองค์การ และผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สมยศ นาวิการ (2555: 14) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ

นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกัน และกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลา และสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภท และขนาดจึงมีแผนก หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนก หรือธุรกิจนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. การออกแบบการวิเคราะห์ และการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (task specialization process)
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning)
3. การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (induction or orientation and appraisal process)
5. การฝึกอบรม และการพัฒนา (training and development process)
6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (health, safety maintenance process and labor relation)
7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline control and evaluation process)

การกำหนดงาน หรือการออกแบบงาน (job designs)

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคล และองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การ และการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคคลที่ปฏิบัติงานรวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอกับการ

ปฏิบัติการที่คาดว่าจะมีในอนาคตพร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.) ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

- | | |
|------------------------|----------------|
| 1. Create the system | งานสร้างระบบ |
| 2. Maintain the system | บำรุงรักษาระบบ |
| 3. Improve the system | ปรับปรุงระบบ |

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD. ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างพนักงาน (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ (อยู่ในขอบเขตงาน Compensation and Benefits)

ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน H.R.D. ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD. ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างพนักงาน (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ (อยู่ในขอบเขตงาน Compensation and Benefits)

ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน H.R.D. ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก 3 ประการ

1. Creating the System

เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การ designed, structure, และ implemented) กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในความเป็นจริงงาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and Staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงานและองค์กรและดึงดูดผู้คนให้สนใจของกิจการ งานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน Creating the System

2. Maintaining the System

เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี staff แล้ว ก้าวต่อไป คือ ทำให้ระบบเดินงานได้

เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังจากที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่างๆ ทั้ง 4 (Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าธุรกิจต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

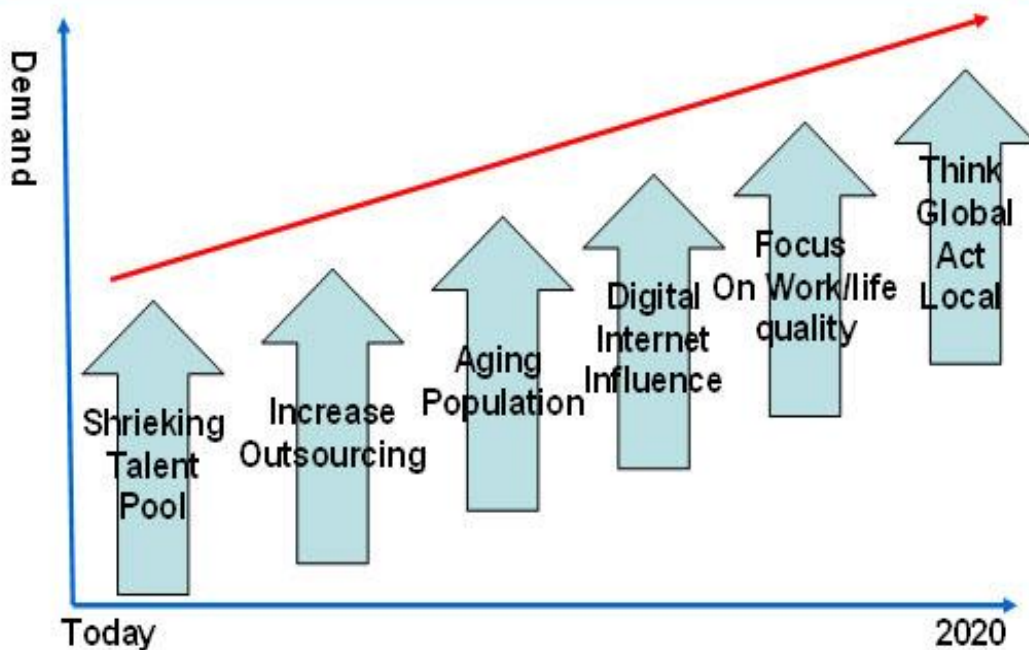
3. Improving the System มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร โดยไม่ต้องทิ้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development นี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงานสร้างพื้นฐานให้กับ Improving the System

เป้าหมายของ Improving the System คือ

1. มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไข โครงสร้างองค์กร
2. ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง
3. มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์กรให้มีทักษะมากขึ้น

เป้าหมายทั้ง 3 นี้จะทำให้ H.R.D บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงระบบ

Challenges in Human Resources



ภาพที่ 1 แสดงความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา 2556), 19.

1. สะสมคนเก่ง-คนดี ไว้ในองค์กร

องค์กรเริ่มหันมาให้ความสนใจที่จะสร้างระบบการสรรหาคัดเลือก พนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดี เข้าสู่องค์กร โดยแต่ละองค์กรจะสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดคนที่เป็นคนเก่ง ให้เข้ามาร่วมงาน ด้วยการจ้างงานที่มีเงินเดือนและสวัสดิการสูงกว่าที่อื่น หลังจากนั้นก็มาใส่ใจดูแลพนักงานให้อยู่องค์กรได้นานๆ โดย ให้อุปการะการศึกษาต่อในระดับ ปริญญาโท ปริญญาเอก จนกระทั่งได้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

2. การจ้างงานที่เฉพาะพนักงานสายงานหลักในการทำงานในองค์กร

ด้วยภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูง ต้องมีการลดต้นทุนในการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทจึงไม่เน้นจ้างพนักงานจำนวนมาก งานที่ไม่ใช่สายงานหลักขององค์กร ให้ใช้จ้างเหมางานแทน ซึ่งเป็นการลดต้นทุนแรงงานได้ระดับหนึ่ง

3. บุคลากรผู้สูงอายุ

ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีระบบสาธารณสุขปกเ็กเข้าถึงทุกชุมชน ระบบทางการแพทย์มีความเจริญและเชี่ยวชาญสูง ทำให้ประชากรมีความอยู่ดีกินดี ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย ก็ทำให้มีบุคลากรที่เป็นผู้สูงอายุเริ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่คนวัยทำงานกลับมีน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณผู้สูงอายุ จึงเป็นแนวคิดของการบริหารคนในองค์กรว่า จะบริหารคนเหล่านี้อย่างไร ให้ทำงานอย่างมีความสุข และได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพ

4. ยุคโลกาภิวัตน์หรือการสื่อสารที่ไร้พรมแดน

ประชากรทุกหมู่บ้านมีโทรศัพท์มือถือ มีการใช้ Internet ในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น การรับรู้ข่าวสารจากภายนอกมีมาก เมื่อมาเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการสมัยก่อน ผู้จัดการไม่มีความรู้เรื่องนี้ ก็สามารถอยู่ได้ โดยอาศัยพระเดชพระคุณ ในการจูงใจพนักงาน แต่พอมายุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้ทุกด้านมากขึ้น ต้องทันเหตุการณ์ และสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จึงจะได้รับการยอมรับ

5. คุณภาพชีวิตในการทำงาน

พนักงานที่เลือกเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มมีความใส่ใจต่อสุขภาพชีวิต ถ้าองค์กรใดที่เอาใจเอาเปรียบพนักงาน เอาเปรียบสังคม ไม่เคยช่วยเหลือสังคมเลย ก็จะถูกต่อต้านจากพนักงานในองค์กร โดยการจัดตั้งเป็นสหภาพขึ้นมาเพื่อเรียกร้องถึงเรื่องนี้ ซึ่งจะกระทบต่อพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงาน ไม่อยากเข้ามาร่วมงานด้วยผลที่จะเกิดกับองค์กรก็คือ หากคนเก่ง คนดีมาร่วมงานไม่ได้

6. สนใจแนวคิดแบบ Global แต่ปฏิบัติแบบ Local

เป็นแนวคิดที่ถูกปลูกฝังให้กับพนักงานเพื่อให้คิดแบบ Global ซึ่งเป็นการนำแนวคิดแบบทันสมัยมาปรับใช้ในองค์กร โดยให้มีความเหมาะสมและสมควรแก่อัตตาภาพในองค์กรของตัวเอง ซึ่งการนำมาปฏิบัติต้องมีการศึกษาอย่างทอ่งแท้เสียก่อนว่า มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ ไม่ใช่เห็นช้างจี้ก็ไปจี้ตามช้าง ทั่วๆ ที่องค์กรยังไม่สามารถไปแข่งขันในอีกระดับได้เลย

สรุป

เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงานรวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีจำนวน

เพียงพอกับการปฏิบัติภารกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคตพร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้นุ้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard: BSC

ปัจจุบันมีความตื่นตัวในการวางแผนเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่า โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม โดยมีวิธีการจัดทำแผนหลายวิธี ซึ่งในปัจจุบันนิยมวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่ ปัญหาที่มักเกิดขึ้น คือ

1. แผนที่ได้มีการจัดทำไว้โดยการระดมสมอง ระดมความคิดของบุคลากรในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ไม่ได้ นำไปสู่การปฏิบัติจริง เพราะการสื่อสารทำความเข้าใจรายละเอียดของแผนกับผู้ที่ปฏิบัติทำได้ยาก มีผู้จัดทำแผนเองเท่านั้นที่จะเข้าใจรายละเอียดของแผนมากที่สุด

2. แผนที่จัดทำไว้ล่วงหน้าไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์จริงที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการปรับแผนใหม่ แต่มักจะไม่ทราบหรือกำหนดไม่ได้ว่าควรปรับแผนเมื่อไร

3. การจัดทำแผนต้องมีมุมมองกว้างขวาง และครอบคลุมภาระงานอย่างทั่วถึง ซึ่งยังจัดทำไม่สมบูรณ์ตามนัยดังกล่าวมากนัก

ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจแก้ไขได้ดังนี้

สามารถแก้ไขได้โดยการนำ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันในการจัดการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง และการประเมินผลอย่าง เป็นรูปธรรม เพราะ

1. BSC สามารถนำเสนอกลยุทธ์และทิศทางของโรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินให้มีความชัดเจนขึ้น

2. BSC ช่วยถ่ายทอดและสื่อสารให้บุคลากรในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เข้าใจเนื้อหาของแผนได้อย่างง่ายๆ เพราะมีการใช้ logic ในการนำเสนอแผนอย่างสั้นๆ ให้เข้าใจได้ง่าย ในลักษณะแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic map)

3. BSC ทำให้โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หิน สามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตได้ เพราะจะมีการกำหนด KPI ที่เป็น Warning Indicator ไว้ มีการกำหนด KPI ที่บอก เหตุและผลแต่ละกลุ่มไว้จะเป็นตัวช่วยในการปรับแผนตามสถานการณ์จริง

4. BSC จะไม่เจาะจงเพียงเรื่องเดียวสามารถทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขึ้น และพิจารณาใน หลายๆ ประเด็นที่ครอบคลุมขึ้น

5. BSC ทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพราะมีการแปลงตัวชี้วัดจากระดับบนสู่ระดับล่าง สามารถควบคุมประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้ เป็นประโยชน์ในการประเมินผลแผนได้ดียิ่งขึ้น

สรุป

BSC เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่มีการจัดลำดับความนิยมการใช้เครื่องมือนี้ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ต่างๆอยู่ในอันดับที่ 6 และปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เผยแพร่ในประเทศไทยอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นเครื่องมือที่สามารถแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายแล้วไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง ปัญหาความไม่เข้าใจแผนแม่บทของบุคลากรในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ปัญหาความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามแผนแล้วประสบความสำเร็จไม่ได้ผลงานตามเป้าหมาย รวมทั้งจะช่วยให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการบริหารงานรวมทั้งควบคุมโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้อย่างกว้างขวาง และครอบคลุมขึ้น

BSC มีการกำหนดมุมมองของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม (Strategic Implementation and Control) ไว้ 4 ประการ ทั้ง 4 มุมมอง กำหนดขึ้นโดยมี logic รองรับ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (Output) ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
3. มุมมองภายในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน (Internal Business Process Perspective) จะเป็นข้อมูล เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ Process การดำเนินงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth Perspective) จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เป็นหลัก เช่นการพัฒนาบุคลากร, การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้งานระบบสารสนเทศ, ความพอใจของบุคลากร

สรุป

สรุปความสัมพันธ์ของทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน จะมีผลจากลูกค้า ซึ่งจะต้องมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ ดังนั้นจึงเกิดมุมมองภายในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพื่อสามารถนำเสนอการบริการให้ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการเกิดความพอใจ แต่การจะ

ทำงานให้ได้ผลดีตลอด ต้องมีการเรียนรู้และการเติบโตเพื่อพัฒนาให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการพอใจได้เรื่อยๆและตลอดไป

จากการนำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยกำหนดให้มุมมองตามแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพ (Balanced Scorecard) สำหรับธุรกิจโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มี 3 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการบริการลูกค้าภายในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
2. มุมมองด้านกระบวนการภายในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

สำหรับธุรกิจโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ของวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะจัดอยู่ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ส่วนวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่โรงแรมใช้กัน โดยทั่วไป ได้แก่ กระบวนการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและการบริการมุมมองด้านลูกค้า ดังนั้น คุณภาพการบริการ คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะจัดอยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพการศึกษาทำความเข้าใจลักษณะของการบริการจึง เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ทุกระดับรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยการบริการทุกประเภทเพื่อที่จะทำให้ การบริการสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

การบริการที่ดีจะช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้นความสำคัญของการบริการสามารถแบ่งเป็น 2 ประเด็น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2556: 14-16) ดังนี้

4.1 ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1.1 ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการการบริการ โดยเฉพาะผู้ที่ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติงานบริการส่วนหน้าเนื่องจากเป็นบุคคลที่ปฏิสัมพันธ์กับผู้มารับบริการหรือลูกค้าโดยตรงเริ่มตั้งแต่การต้อนรับผู้ที่เข้ามาติดต่อจนกระทั่งการอำลาบุคคลนั้นเมื่อบริการต่าง ๆ สิ้นสุดลง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบริการตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) อย่างเต็มเปี่ยมและรู้จักเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การเป็นนักบริการระดับมืออาชีพ ดังนี้

4.1.1.1 ทำให้เกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการที่ถูกต้องโดยมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางของการบริการด้วยการกระทำเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้ามาใช้บริการพึงพอใจเป็นสำคัญ

4.1.1.2 ทำให้เข้าใจและยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้ที่ใช้บริการ

4.1.1.3 ทำให้ตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมของการบริการที่ผู้ปฏิบัติงานบริการพึงปฏิบัติซึ่งเป็นภาพลักษณ์เบื้องต้นของการบริการ โดยเฉพาะจะต้องคำนึงถึงบุคลิกภาพและการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจและจิตใจใช้บริการอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลูกค้าประจำ

4.1.1.4 ทำให้รู้จักวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการและคุณลักษณะของการบริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการรวมทั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งเกิดขึ้นตลอดเวลาและจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะในการแก้ปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในการบริการที่ได้รับ

4.1.2 ความสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ ปัจจุบันผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าและบริการต่างก็ตระหนักถึงความสำคัญของการบริการมากขึ้นและหันมาให้บริการเป็นกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาดที่นับวันจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้บริหารการบริการสามารถสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินการบริการด้วยคุณภาพของการบริการที่ยอดเยี่ยมได้ ดังนี้

4.1.2.1 ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นอันดับแรกและรู้จักสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้วางแผนและการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

4.1.2.2 การทำให้เห็นความสำคัญของบุคลากรหรือปฏิบัติงานบริการซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะดึงผู้บริโภคให้มาเป็นลูกค้าประจำขององค์กรด้วยการสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในการบริการอย่างทั่วถึงทั้งในด้านความรู้และทักษะการบริการที่มีคุณภาพ

4.1.2.3 ทำให้เข้าใจกลยุทธ์การบริการต่าง ๆ ที่สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ การสร้างเอกลักษณ์ในการบริการที่ประทับใจ การบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและการใช้เทคโนโลยีการบริการที่ทันสมัย

4.1.2.4 ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาข้อบกพร่องและแนวโน้มของการบริการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและกำหนดทิศทางของการบริการที่ตลาดต้องการได้

4.2 ความสำคัญต่อผู้รับบริการ ถึงแม้ธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญอย่างมากกับลูกค้าหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกซื้อหรือใช้บริการต่างๆ และพยายามทุกวิถีทางที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ดังนั้น ลูกค้าจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้บทบาทและขอบเขตความเป็นไปได้ของการใช้บริการที่เหมาะสมด้วยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ใช้บริการเข้าใจกระบวนการบริการและสามารถคาดหวังการบริการที่จะได้รับอย่างมีเหตุผลตามข้อจำกัดของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.2.1 ทำให้เกิดการรับรู้และเข้าใจลักษณะของงานบริการว่าเป็นงานหนักที่จะต้องพบกับคนจำนวนมากและตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้มารับบริการอยู่ตลอดเวลาอันส่งผลให้การบริการบางครั้งอาจไม่รวดเร็วทันกับความต้องการของผู้รับบริการทุกคนในเวลาเดียวกันได้ซึ่งผู้ใช้บริการจำเป็นต้องคาดหวังการบริการในระดับที่มีความเป็นไปได้ตามลักษณะของงานบริการต่าง

4.2.2 ทำให้ตระหนักถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ใช้บริการในฐานะที่ผู้ให้บริการแสดงเจตนาในการรับบริการควรมีมารยาทที่ดีและใช้คำพูดที่ชัดเจนเข้าใจง่ายในการระบุนความต้องการการบริการเมื่อผู้ใช้บริการเข้าใจและเสนอการบริการที่ถูกต้องผู้ใช้บริการก็จะทำให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อการบริการ

4.3 คุณภาพการให้บริการ

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2558: 50) อธิบายให้เห็นว่า คุณภาพการให้บริการ โดยพื้นฐานแล้วนับเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากธรรมชาติความไม่แน่นอนของงานบริการที่จับต้องไม่ได้และคาดหมายลำบาก จึงได้มีความพยายามจากนักวิชาการมาโดยต่อเนื่องในการพยายามค้นหาแนวทางการประเมินหรือวัดคุณภาพการให้บริการที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมิติของการปฏิบัติและสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างเด่นชัดที่สุด

Gronroos (1984) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นภาพแห่งมิติของคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของ คุณภาพเชิงเทคนิค และคุณภาพเชิงหน้าที่นั่นเอง ทั้งนี้ กรอนรูส ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ตามหลัก 6 ประการ กล่าวคือ

1. การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ (Professionalism and Skill) เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้จากการเข้ารับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความรู้และทักษะในงานบริการ ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผน

2. ทักษะและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and Behavior) ผู้รับบริการจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าทีที่เป็นมิตร และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

3. การเข้าพบได้อย่างง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Accessibility and Flexibility) ผู้รับบริการจะพิจารณาจากสถานที่ตั้งไว้ให้บริการ และเวลาที่ได้รับการจากผู้ให้บริการ รวมถึงระบบการบริการที่จัดเตรียมไว้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ

4. ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and Trustworthiness) ผู้รับบริการจะทำการพิจารณาหลังจากที่ได้รับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการให้บริการของผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามที่ได้รับการตกลงกัน

5. การแก้ไขสถานการณ์ให้กับผู้ภาวะปกติ (Recovery) พิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกิดขึ้นหรือเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ และผู้ให้บริการสามารถแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ ได้ทันที่ด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งทำให้สถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ

6. ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation and Credibility) ผู้รับบริการจะเชื่อถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

Steve and Cook (1995: 53) ยังชี้ให้เห็นด้วยว่า การเลือกใช้บริการของผู้รับบริการโดยส่วนใหญ่นอกจากจะคำนึงถึงภาพลักษณ์ขององค์กรและความต้องการส่วนบุคคลแล้ว คุณภาพการให้บริการของหน่วยงานหรือองค์กรที่ให้บริการยังสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ 9 ประการดังต่อไปนี้

1. การเข้าถึงบริการ ได้ทันที่ตามความต้องการของผู้ให้บริการ
2. ความสะดวกของทำเลที่ตั้งในการเข้ารับบริการ
3. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของการให้บริการ
4. การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการแต่ละคน
5. ราคาค่าบริการที่เหมาะสมกับลักษณะของงานบริการ
6. คุณภาพการให้บริการทั้งในระหว่างเข้ารับบริการและภายหลังการเข้ารับบริการ
7. ชื่อเสียงของบริการที่ได้รับรวมถึงการยกย่องชมเชยในบริการ
8. ความปลอดภัยในการให้บริการจากผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ
9. ความรวดเร็วในการให้บริการ

การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ (Service Quality) มิใช่เป็นการส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้า แต่เป็นการส่งมอบบริการตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้าเป้าหมายที่ได้รับบริการไปแล้วเกิดความพึงพอใจ เพราะว่าการส่งมอบบริการที่ดีที่สุด อาจต้องลงทุนสูง ใน

การหาคนทำงาน การอบรมพนักงาน การตกแต่งสถานที่ การซื้อเทคโนโลยีมาใช้ รวมทั้งลูกค้ามีหลายกลุ่ม หากเราให้บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้าที่มีเป้าหมายโรงแรม อาจได้ผลเสีย เช่น ขาดทุน เพราะลูกค้าเป้าหมายอาจไม่ใช้บริการก็เป็นได้ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจธนาคารตามสาขาต่าง ๆ หากลงทุนให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เช่น มีกาแฟสดขงให้ดื่ม มีห้องดูหนัง ฟังเพลง เล่นอินเทอร์เน็ต แนนอนลูกค้าย่อมรู้สึกดี และบอกว่าบริการมีคุณภาพ แต่ความเป็นจริงทางธุรกิจ ธนาคารสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าแต่อาจไม่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจก็เป็นได้ ดังนั้น การบริการลูกค้าอย่างมีคุณภาพ เราต้องหาสมดุล ระหว่างความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย กับการลงทุนให้เจอ

ในการให้บริการลูกค้าเรามักจะได้ยินบ่อยๆ ว่าต้องมีคุณภาพ หากมาพิจารณาว่าต้องมีคุณภาพเป็นอย่างไร เราก็อาจได้คำตอบว่า "ก็บริการตามที่ลูกค้าต้องการ" ในทางปฏิบัติแล้ว หากเราจะทำการบริการอย่างมีคุณภาพ จะต้องพิจารณาหลาย ๆ มุมประกอบกันให้ได้สมดุล ดังนั้น การบริการอย่างมีคุณภาพ คือ การส่งมอบบริการ ตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย (และธุรกิจอยู่รอด) จากความหมายดังกล่าว มีสิ่งที่จะต้องพิจารณาที่สำคัญอยู่ 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การส่งมอบบริการ เป็นการพิจารณาที่จุดสัมผัสบริการ (Touch Point) ว่าในการให้บริการลูกค้าขององค์กรเรามีจุดสัมผัสบริการอะไรบ้าง เช่น เคา์นเตอร์ชำระเงิน พนักงานบริการ พนักงานตอบข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call Center) เป็นต้น องค์กรต้องบริหารจุดสัมผัสบริการทุกจุดที่องค์กรมี ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า

2. ความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย เป็นการกำหนดว่าลูกค้าที่เราให้บริการในธุรกิจนั้น ลูกค้ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้าเป้าหมายคืออะไร ซึ่งตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ก็ให้ความสำคัญในการดำเนินการในเรื่อง"กำหนดลูกค้าเป้าหมาย"

3. ธุรกิจอยู่รอด คือการให้บริการมิใช่เราให้บริการตามใจลูกค้าไปเสียทุกอย่าง แต่ต้องออกแบบบริการที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจ และตอบโจทย์ธุรกิจ คือ บริษัทมีกำไรหรืออยู่รอดในการสร้างบริการอย่างมีคุณภาพ มีเกณฑ์ที่ช่วยในการออกแบบบริการ ดังนี้

3.1 ความถูกต้อง (Accuracy) เรื่องของความถูกต้องในงานบริการมิใช่ความถูกต้องตามหลักเหตุผลเท่านั้น แต่ต้องเป็นความถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า ตัวอย่าง เช่น ลูกค้าโทรเข้ามาสอบถามที่คอลล์เซ็นเตอร์ว่ามีปัญหาอยู่ หากพนักงานคอลล์เซ็นเตอร์ไม่เข้าใจปัญหาของลูกค้าไม่จับประเด็นปัญหา ไปใช้วิธีเสนอรายละเอียดอื่นๆ ในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ ก็ยิ่งทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดีหรืออารมณ์เสียขึ้นไปอีก ในการให้บริการลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจบริการในรูปแบบใดๆ และพนักงานต้องคำนึงถึงเรื่องความถูกต้องหรือถูกเรื่องตามที่ลูกค้าพูดถึงหรือตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้ที่สำคัญที่สุด การให้บริการที่จะเกิดความถูกต้องได้ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือพนักงานนั่นเอง พนักงานจะเป็นผู้ตอบโจทย์ลูกค้า แม้ลูกค้ายังมีได้พูดอะไรมา หาก

พนักงานที่เก่งมีความสามารถก็สามารถให้บริการที่ถูกต้องถูกต้องเรื่องตรงตามใจลูกค้าได้ แนวทางที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าอย่างถูกต้อง มีดังนี้

- ตั้งใจฟังข้อมูลหรือคำถามของลูกค้า เราจะได้ทราบถึงหัวข้อหลักๆ ที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงได้รับรู้ถึงอารมณ์ ความรู้สึกของลูกค้าว่าเป็นอย่างไร เช่น โกรธ อารมณ์ดี ยาก พูดคุย ต้องการให้บริการอย่างเร่งด่วนเรื่องอะไร เป็นต้น

- ทวนความต้องการหรือถามกลับไปยังลูกค้า เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องที่ลูกค้าสอบถาม และเป็นการยืนยันว่า พนักงานกับลูกค้าเข้าใจตรงกัน

- ให้บริการที่ถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า

ในงานบริการ เรื่องนี้จะเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะหากให้คำตอบแก่ลูกค้าไม่ตรงประเด็นแล้วอาจส่งผลให้เกิดปัญหาทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดี รวมทั้งการทำงานภายในองค์กรอาจต้องเกิดความล่าช้าในการแก้ไขงาน (Rework) ด้วย

3.2. เวลา (Time) การให้บริการของลูกค้ามีเวลาใน 2 ลักษณะ คือ

3.2.1 เวลาให้บริการ คือเวลาที่ใช้ในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย ซึ่งนิยมเรียกว่า SLA (Service Level Agreement) เป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่ลูกค้าจะบอกว่าบริการของเราดีหรือไม่ดี เช่น ลูกค้ามาจองที่พักที่โรงแรม ในการทำเรื่องจองที่พักที่โรงแรมนานเกินไปไหม พนักงานบริการสุภาพไหม เป็นต้น

3.2.2 เวลารอคอย คือ เวลาที่ลูกค้าใช้ในการรอรับบริการ ซึ่งส่วนใหญ่ในงานบริการลูกค้าไม่ชอบการรอคอยใดๆ แต่ด้วยข้อจำกัดในการลงทุนทางธุรกิจ องค์กรไม่สามารถลงทุนอย่างสูงเพื่อลดการรอคอยของลูกค้า วิธีที่นิยมปฏิบัติกันก็คือ ทำให้ลูกค้ารู้สึกดี รู้สึกผ่อนคลาย ขณะรอคอย



ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงกราฟระดับมาตรฐานการบริการ

ที่มา : สมใจ ลักษณ์ะ.(2556). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานด้านบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 5.

(กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

เป็นการให้บริการที่มีมาตรฐานและรักษาระดับมาตรฐานตลอดเวลา เมื่อลูกค้ามาใช้บริการวันไหน เวลาใด ที่ไหน องค์กรเราก็ยังให้บริการที่ไม่แตกต่างกัน เพราะลูกค้าต้องการความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา เราต้องการให้ลูกค้านึกภาพรูปแบบการบริการของเราได้ทันทีว่าเป็นอย่างไร มีมาตรฐานในการให้บริการเหมือนกันทุกๆ ครั้ง มิใช่มาวันนี้ตอบอย่างหนึ่ง แต่พรุ่งนี้ตอบอีกอย่างหนึ่ง ทั้งที่เป็นคนคนเดียวกัน หรือต่างคนก็ตาม หากองค์กรใดให้บริการที่ไม่สม่ำเสมอ ลูกค้าจะนึกถึงภาพที่ไม่แน่นอนในบริการ แล้วแต่จังหวะกับชะตา ดังภาพเปรียบเทียบการให้บริการที่สม่ำเสมอและไม่แน่นอน

จากภาพองค์กรที่มีมาตรฐานการให้บริการ จะทำการสร้างมาตรฐานบริการและรักษาระดับบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานทุกครั้ง ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็ทำการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นไปอีก เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเป็นการต่อ ยอดการบริการทำให้คู่แข่งตามมาได้ยากขึ้นไปอีก

องค์กรที่ให้บริการแบบไม่มีมาตรฐานบริการ มองจากกราฟจะเห็นว่าระดับมาตรฐานการบริการจะแกว่งไปแกว่งมา มีความไม่แน่นอนสูง ลูกค้าไม่ได้คาดหวังอะไรกับการให้บริการ ไม่

นานองค์กรนี้ก็จะมีลูกค้าเพราะลูกค้าไม่มั่นใจในบริการ จะไปหาเจ้าอื่นหมด เมื่อเรามามองที่ตัวอย่างบริการที่มีมาตรฐาน

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า คุณภาพการให้บริการนั้น เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและหลากหลายในแง่มุมของการพิจารณา แต่กระนั้น เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าคุณภาพการให้บริการเป็นเรื่อง ที่สำคัญซึ่งผู้บริหารขององค์กรพึงให้ความสำคัญและทุ่มเทความสนใจ องค์กรที่ต้องการความสำเร็จ ของการประกอบการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน จึงต้องให้ความสนใจต่อประเด็นเรื่องคุณภาพการให้บริการที่พิจารณาหรือทำความเข้าใจจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ได้ อย่างเด่นชัด

4.4 แนวคิดการให้บริการ

จิตตินันท์ เฉชะคุปต์ (2555: 15 - 17) ได้กล่าวว่า แนวคิดการให้บริการให้เกิดในจิตใจผู้ให้บริการ ต้องเริ่มจากการมีทัศนคติที่ดีในการบริการ หากทุกคนมีจิตสำนึกในการให้บริการ และถือว่าทุกคนในบริษัทมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนล้วนเป็นทูตในความสัมพันธ์กับลูกค้า ความผิดพลาดบกพร่องในหน้าที่ บกพร่องในการบริการ จะมีผลต่อลูกค้าและเป็นการบ่อนทำลายชื่อเสียงของธุรกิจที่สุดในที่สุด ฉะนั้นผู้ให้บริการจะต้องคิดให้ได้เสมอว่า

1. กฎลูกค้าต้องถูกเสมอ
2. กฎผู้ให้บริการเป็นพระเอกไม่ได้เป็นแค่ตัวพระรอง
3. กฎงานบริการเป็นงานผู้ให้
4. กฎงานบริการเป็นงานฝึกระดับจิตใจ
5. กฎรื่องานบริการต้องทำใจและอดทน
6. กฎบริการอย่างเอาใจลูกค้ามาใส่ใจเรา
7. กฎยอมรับความแตกต่างของลูกค้า
8. กฎบริการลูกค้าเสมือนญาติของตนเอง
9. กฎบริการเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ

ลักษณะที่ดีของผู้ให้บริการต้อนรับ

1. กฎแต่งกายเรียบร้อย
2. กฎพูดจาชัดเจน มีหางเสียงไพเราะ
3. กฎทำตนเป็นคนสุภาพ สง่าผ่าเผย
4. กฎยิ้มอยู่เสมอ ทั้งใบหน้า ดวงตา และริมฝีปากเป็นยิ้มที่สดชื่นประทับใจ
5. กฎหลีกเลี่ยงคำกล่าวปฏิเสธ แต่ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการรับคำที่ยังไม่แน่ใจ
6. กฎแสดงให้ปรากฏชัดว่าเต็มใจให้บริการ

7. กฎเหล็กเรื่องการโต้แย้งหรืออุทธรณ์ ใต่อำนาจหรือโทษต่อผู้มาติดต่อทุกกรณี
8. กฎระลึกไว้เสมอว่า ความอดกลั้นรักษาอารมณ์ขุ่นมัวนั้น คืองานหรือหน้าที่เรา
9. กฎยกให้ประชาชนผู้มาติดต่อเป็นผู้ชนะหรือถูกเสมอ

สรุปได้ว่า แนวความคิดในการให้บริการเพื่อให้การบริการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริการ นั้น ผู้ให้บริการจะต้องยึดถือลูกค้าเป็นหลัก ว่าถูกต้องเสมอ ดังคำกล่าวที่ว่า ลูกค้าคือพระเจ้า พนักงานบริการเป็นพระเอก เพราะจะต้องแสดงบทบาทให้ดี เพื่อให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาเพื่อใช้ซ้ำ การบริการเป็นผู้ให้ จะต้องมิจิตใจจดจ่อ เอาใจลูกค้ามาใส่ใจเรา ขอมรับลูกค้าเป็นเสมือนญาติของเราเอง และบริการลูกค้าเปรียบเสมือนเราเป็นเจ้าของกิจการเสียเอง ซึ่งพนักงานจะต้องมีลักษณะ ที่ดี คือ แต่งกายเรียบร้อย พุดจาชัดเจน มีหางเสียงไพเราะ ทำตนเป็นคนสุภาพ สง่าผ่าเผย ยิ้มแย้ม แจ่มใส อยู่เสมอ ทั้งใบหน้า และดวงตา และริมฝีปาก หลีกเลียงคำกล่าวปฏิเสธ แสดงให้ปรากฏชัดเจนว่าเต็มใจให้บริการ ไม่มีอารมณ์ขุ่นเคียว ใต่อำนาจต่อลูกค้า ระลึกเสมอว่าต้องอดทน อดกลั้น ยกให้ลูกค้า หรือ ผู้มาติดต่อเป็นผู้ถูกอยู่เสมอ

4.5. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

Blum and Naylor (1968: 365) ได้ให้ทัศนะว่า คำว่า เจตคติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Attitude) ความพึงใจในการทำงาน (Job Satisfaction) สัมพันธ์กันและได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่ามีความหมายไม่เหมือนกันโดยให้เหตุผลว่า เจตคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี และได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นผลรวมของเจตคติต่างๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน

Muchinsky (1983: 127) กล่าวว่าไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นการตอบสนองตามอารมณ์ และความรู้เกี่ยวกับความชอบและไม่ชอบ กล่าวคือเป็นระดับของความรู้สึกชอบ พอใจ และยินดีที่ตนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้ เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างจากขวัญ (Morale) เป็นการตอบสนองที่เกิดขึ้นกับคนทั้งกลุ่ม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 24) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นทัศนคติความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ หรือเป็นความแตกต่างระหว่างรางวัลของแรงงานที่ได้รับ และจำนวนรางวัลที่เขาเชื่อว่าเขาควรจะได้รับ บุคคลที่เกิดความพึงพอใจจะมีผลผลิตมากกว่าบุคคลที่ไม่พึงพอใจ และยังเกี่ยวข้องกับการขาดงาน หรือการลาออกจากงานด้วยจึงอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะสะท้อนถึงทัศนคติมากกว่าพฤติกรรม

ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับ ความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ โดยตรง ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย แต่ในที่นี้จะขอนำมากล่าวเฉพาะหลักการและทฤษฎีที่สำคัญพอสังเขป ดังนี้

Herzberg (2532: 67-69) ได้ศึกษาทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)

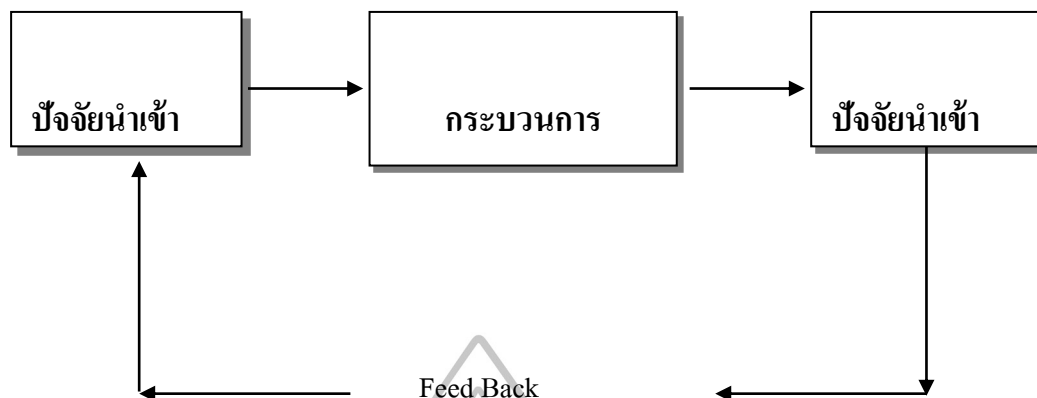
ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจมี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ บุคคลในองค์กรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน 9 ประการ คือ

1. นโยบาย และการบริหารงานของหน่วย (Company Policy And Administration)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth)
3. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation to Superior, Subordinate, Peer)
4. เงินเดือน (Salary)
5. สถานะของอาชีพ (Occupation)
6. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personnel Life)
7. ความมั่นคงในงาน (Security)
8. สถานการทำงาน (Working Conditions)
9. เทคนิคของผู้บังคับ (Supervisor Technical)
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

วงจรของการบริการ



ภาพที่ 3 แสดงวงจรของการบริการ

ที่มา: กุศลชน ธนาพงศธร. (2556). **Evaluation of Service**. (อ้างใน ไพศาล ประโทธิเทศ.

ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีปัจจัยมาจาก 2 ปัจจัย

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. ปัจจัยภายในตัวบุคคล | 2. ปัจจัยภายนอกตัวบุคคล |
| 1.1 Needs | 2.1 Family Impacts |
| 1.2 Perception | 2.2 Social Impacts |
| 1.3 Learning | 2.3 Cultural Impacts |
| 1.4 Motivation | 2.4 Economic Impacts |
| 1.5 Attitude | 2.5 Environment Impacts |
| 1.6 Personality | |

4.6 เจตคติ และความพึงพอใจในงานบริการ (Attitude and Satisfaction in Hospitality)

เจตคติ (Attitude) (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2558) คือ ทำที่หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เจตคติ (Attitude) ; (Allport) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางความคิดและความรู้สึก ซึ่งก่อตัวจากผลของประสบการณ์ มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลที่มีต่อทุกสิ่ง และทุกสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย

เจตคติ (Attitude) ; (Fishbein and Aizen) หมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ด้วยการแสดงออกถึงความชอบหรือไม่ชอบ สิ่งนั้นอย่างคงที่ สม่ำเสมอ

สรุป เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆรอบตัว และมีความโน้มเอียงที่จะประพฤติปฏิบัติในทางใดทางหนึ่งต่อสิ่งนั้น ทั้งนี้เจตคติของบุคคลแต่ละคนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ครอบครัว กลุ่มเพื่อน และสื่อมวลชน ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเกิดเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคลที่ส่งผลย้อนกลับไปสู่เจตคติต่อเนื่องกันไป

เจตคติในการบริการ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการประเมินการบริการ อันส่งผลให้บุคคลมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการบริการที่มีความโน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่งด้วยการแสดงออกทางบวก หรือทางลบได้

ความสำคัญของเจตคติในการบริการ

การศึกษาเจตคติในการบริการเป็นเรื่องสำคัญ เพราะความเข้าใจในเรื่องนี้จะนำมาซึ่งการจัดการระบบการบริการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเจตคติเป็นตัวการสำคัญที่ชักจูงผู้บริโภคเข้าสู่ระบบการบริการ

ความสำคัญของเจตคติต่อผู้ให้บริการ

1. เป็นตัวบ่งบอกความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ
2. ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดและการเลือกส่วนตลาดที่เป็นตลาดเป้าหมาย
3. เป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินคุณภาพของการบริการ

ความสำคัญของเจตคติต่อผู้รับบริการ

1. เป็นตัวผลักดันความต้องการให้มีการแสดงออก
2. ช่วยกำหนดการตัดสินใจซื้อบริการของบุคคล

ลักษณะของเจตคติในการบริการ

1. เจตคติเป็นสิ่งที่พัฒนามาจากประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคล
2. เจตคติมีโครงสร้างพื้นฐานมาจากความเชื่อที่เชื่อมโยงกัน
3. เจตคติมีทิศทางของการประเมินที่อ้างอิงตัวบุคคลและสิ่งของ
4. เจตคติสามารถปรับเปลี่ยนได้ด้วยอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมตัวบุคคล
5. เจตคติเป็นความพร้อมที่จะแสดงออกทางพฤติกรรม

องค์ประกอบของเจตคติในการบริการ

1. องค์ประกอบทางความคิด (Cognitive component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูล ความเชื่อและความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่บุคคลได้มาจากรับประสบการณ์การเรียนรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ และความเข้าใจต่อสิ่งต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลประเมินค่าสิ่งต่างๆและเกิดความรู้สึกในทางบวกหรือทางลบออกมา

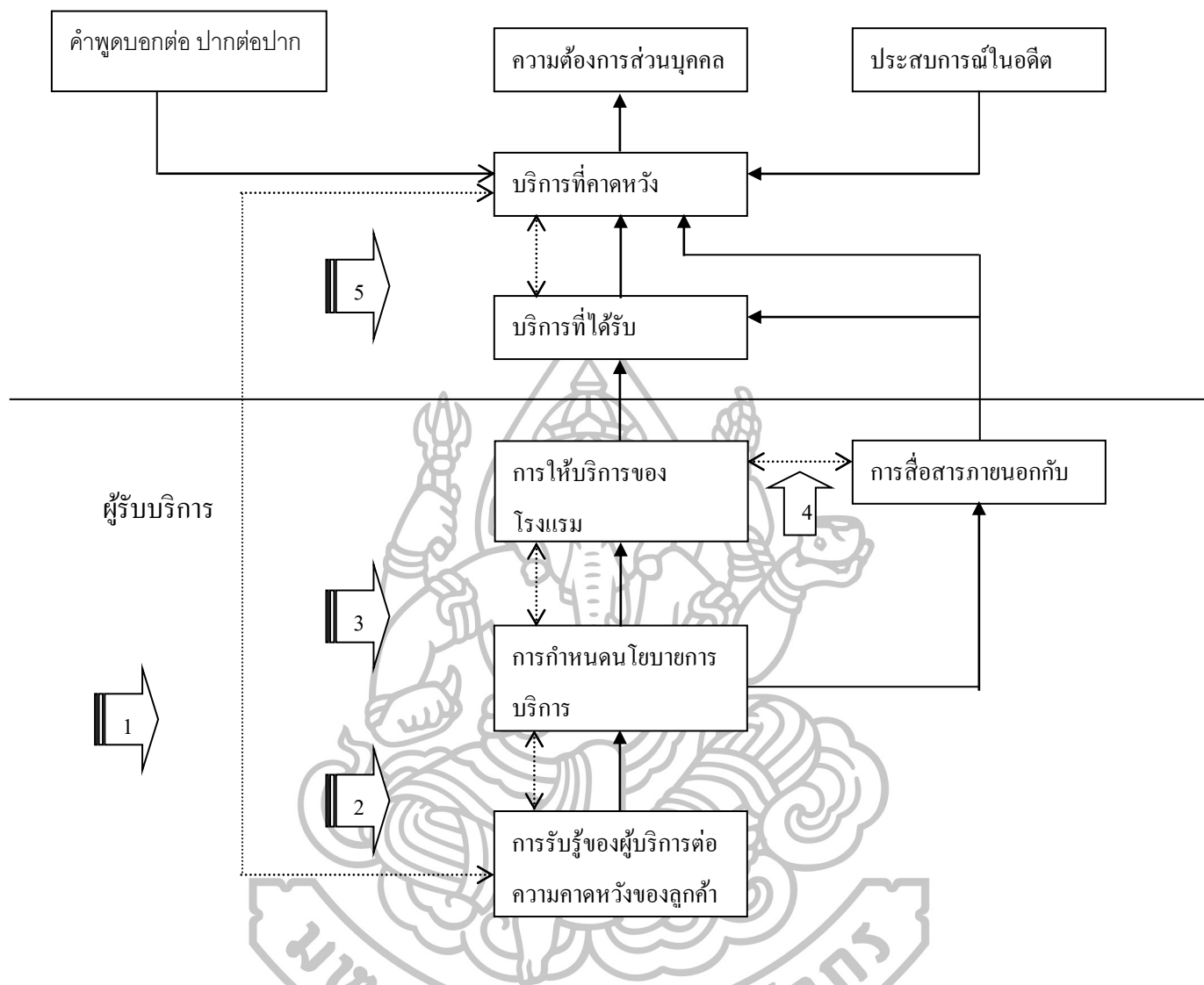
3.องค์ประกอบด้านความโน้มเอียงของพฤติกรรม (Behavior component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติตนตอบสนองสิ่งต่างๆ ไปในทางใดทางหนึ่ง คือ เมื่อบุคคลมีความรู้เชิงประเมินค่า และมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ แล้ว ผลที่ตามมาคือ ความพร้อมที่จะกระทำหรือปฏิบัติตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สอดคล้องกับความเชื่อความรู้สึกที่มีต่อสิ่งนั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

กล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างความพึงพอใจภายในองค์กรและความพึงพอใจภายนอกให้เชื่อมโยงกัน โดยความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นผลมาจากความพึงพอใจของผู้ให้บริการ โดยความพึงพอใจของผู้ให้บริการจะเป็นแรงจูงใจโดยตรงต่อการปฏิบัติงานบริการอย่างมีคุณภาพซึ่งส่งผลให้ผู้บริการเกิดความพึงพอใจ สรุปคือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานบริการ ผู้บริการการบริการจำเป็นที่จะต้องสร้างและรักษาความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการที่มีต่อการบริการอย่างเท่าเทียมกัน ความพึงพอใจในการบริการจึงจะบังเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

การเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการ





ภาพที่ 4 แสดงผู้รับบริการ

ที่มา: วรรัตน์ เขียวไพรี. (2557). การบริการของโรงแรม. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ ธารณาการพิมพ์

ความคาดหวังของลูกค้าเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ คำพูดปากต่อปาก ความต้องการส่วนบุคคล และประสบการณ์ที่ผ่านมาในการใช้สินค้าและบริการต่างๆ การที่จะทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจต่อการบริการจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องมีความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ

ช่องว่างในการบริการเป็นจุดบกพร่องของการดำเนินงานบริการ

ช่องว่างที่ 1 เกิดขึ้นระหว่างความเข้าใจของผู้บริหารการบริการต่อความคาดหวังของลูกค้า ที่ไม่ตรงกัน

ช่องว่างที่ 2 เกิดขึ้นระหว่างการถ่ายทอดการรับรู้ความเข้าใจของผู้บริหารการบริการ ออกมาเป็นนโยบายการให้บริการ ซึ่งอาจเบี่ยงเบนเนื่องจากการใช้ข้อความไม่ชัดเจน

ช่องว่างที่ 3 เกิดขึ้นระหว่างการบริการไม่สอดคล้องกับนโยบายการให้บริการ ตาม ขั้นตอนหรือวิธีการที่วางไว้

ช่องว่างที่ 4 เกิดขึ้นระหว่างการบริการไม่เป็นไปตามพันธะสัญญาหรือข้อมูลข่าวสารที่ องค์กรบริการเสนอต่อลูกค้า ทำให้สินค้าหรือบริการมีระดับคุณภาพแตกต่างไปจากข้อมูลข่าวสารที่ ผู้รับบริการรับรู้มาและก่อให้เกิดความคาดหวัง

ช่องว่างที่ 5 เกิดขึ้นระหว่างการบริการ ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากความคาดหวังการ บริการของผู้รับบริการ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการให้ลดลงไปได้

แนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการ

1. การตรวจสอบความหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการอย่าง สม่ำเสมอ

2. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน

3. การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาคุณภาพการบริการ และความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงาน

5. การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ไปปฏิบัติและประเมินผล

สรุป

งานบริการลูกค้า หรือที่เรียกกันติดปากว่า งาน Customer Service เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราไปนานๆ และเลือกที่จะใช้บริการกับเราต่อไป เพราะถึงแม้ว่าตัวสินค้าเองนั้นจะมีคุณภาพมากเพียงใด แต่หากบริการระหว่างขาย หรือแม้แต่หลัง การขายเองนั้น ไม่มีคุณภาพ ลูกค้าก็จะไม่ใช้บริการกับเราอีกต่อไป ดังนั้น การบริการลูกค้าจึงเป็นสิ่ง สำคัญ และขาดเสียไม่ได้ เพราะการบริการลูกค้าที่ดี ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ ไม่เพียง เป็นการสร้างความแตกต่าง และทางเลือกให้กับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความสำเร็จ ทางการค้าอีกด้วย การบริการลูกค้าให้ได้รับความประทับใจ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ให้ลูกค้าเลือกใช้บริการเราไปอีกนาน และยังทำให้สินค้ามีมูลค่ามากขึ้นอีกด้วย

5. แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล (Person-Focused Plans)

แนวคิดการจ่ายค่าตอบแทนเน้นบุคคล (Person-Focused Plans) คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ธุรกิจ ต่างๆ ประสบความสำเร็จที่โดดเด่น คือ การมองว่าการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจนั้นจะเกิดขึ้น ได้จาก ตัวบุคคลากร (Productivity through people) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับความรู้

ความสามารถและคุณค่าในตัวบุคลากร (Peters, 1982 อ้างถึงในพสุ เดชะรินทร์, 2555) ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของธุรกิจ หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้

ค่าตอบแทนมีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นเครื่องมือในการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยระบบการจ่ายค่าตอบแทนได้มีการพัฒนาหลายทศวรรษและยังคงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอยู่เสมอ (Zingheim & Schuster, 2005). Dessler (2003) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึงรูปแบบต่างๆ ของการจ่ายค่าจ้างหรือรางวัลให้แก่พนักงานซึ่งเป็นผลมาจากการจ้างงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรกคือ การจ่ายในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และประการที่สองคือ การจ่ายทางอ้อมในรูปแบบของผลประโยชน์อื่น ได้แก่ การจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้ และการให้ลาพักผ่อน โดยในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีสิ่งที่ควรพิจารณาคือ (Bohlander, Snell & Sherman, 2001)

1. อัตราการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจว่า อยู่ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า ในธุรกิจของโรงแรม
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้พนักงานพึงพอใจและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
3. ระดับของค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานใหม่ และความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทน ของพนักงานเก่ากับพนักงานใหม่
4. ช่วงของค่าตอบแทนที่กำหนดให้มีขั้นและระดับขั้นที่ยอมให้มีการขึ้นค่าตอบแทนได้ ตามระบบคุณธรรมและอาวุโส
5. ระดับของค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะทางการเงินของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าและบริการที่นำเสนอ

สรุป

ทั้งนี้ค่าตอบแทนเป็นเสมือนเหรียญที่มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นรายได้ของพนักงาน แต่อีกด้านหนึ่งเป็นต้นทุนของนายจ้าง สิ่งที่นายจ้างให้แก่พนักงานเรียกว่า “ค่าตอบแทน” ขณะที่ สิ่งที่พนักงานให้แก่นายจ้างคือ “แรงงาน” ดังนั้นค่าตอบแทนจึงเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างพนักงานกับนายจ้างหรือองค์กร จะพบว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ คือการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ร่วมกับการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะนั่นเอง

ความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนแตกต่างกัน การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นจะมีความเป็นธรรมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่า

การจ่ายค่าตอบแทนเดิมที่เคยใช้กันอยู่ โดยมุ่งสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความเหมาะสมในงาน ทั้งนี้เพราะในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้น จะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่น ๆ อันได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่สังเกตได้ยากด้วย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนเดิมกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

การจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม	การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ
<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งต้องการและสนับสนุนให้พนักงานเป็นคนเก่ง - พิจารณาตามความสำคัญและภาระหน้าที่รับผิดชอบ - ให้ให้ความสำคัญกับความรู้ อายุ และอาวุโสของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งต้องการและสนับสนุนให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่ง - คนดี และมีความเหมาะสมในงาน - พิจารณาตามสมรรถนะของพนักงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ - ในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน - ให้ให้ความสำคัญกับความชำนาญและระดับของสมรรถนะ - ที่จำเป็นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการปฏิบัติงาน - ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนเดิมกับการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม	การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ
<p>- ในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะให้ความสำคัญเฉพาะคุณลักษณะที่สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่ายเท่านั้นคือความรู้ ทักษะ และความสามารถ</p>	<p>- ในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลด้วย</p>

ทั้งนี้ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานนั้นหลาย ๆ องค์กรได้พยายามที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานแต่ละคนสำหรับทักษะเฉพาะหรือสมรรถนะที่พนักงานมี ซึ่งทักษะหรือสมรรถนะเหล่านั้นจะมีความสอดคล้องกันอย่างมากกับงานที่พนักงานทำ แต่จะให้ผลที่ต่างกัน ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่เดียวที่พนักงานมีทักษะหรือสมรรถนะมากกว่างานที่ทำ อันจะทำให้พนักงานคนนั้นได้รับเงินมากกว่าจำนวนที่เขาควรจะได้รับ (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) ดังนั้นจึงไม่มีกฎตายตัวว่าองค์กรแต่ละแห่งเหมาะกับระบบจ่ายค่าตอบแทนแบบใด เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะและสถานการณ์ของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการและองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

ระบบการจ่ายค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับกระบวนการในการทำงานและเป้าหมายขององค์กร (Crossan, Lane & White 1999) สำหรับกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้น มีข้อดีกว่าการจ่ายค่าตอบแทนด้วยวิธีอื่นตรงที่แทนที่จะอธิบายทักษะที่จำเป็นในการทำงาน สมรรถนะจะบอกถึงลักษณะของบุคคลที่สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งหมายถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม และในบางครั้งอาจหมายรวมถึงลักษณะเฉพาะบุคคล (Personality Trait) และความสามารถด้วย (Ledford & Heneman 2002) ซึ่งกระบวนการในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะนั้นประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Heneman & Ledford 1998)

1. การสร้างสมรรถนะมาตรฐาน ประกอบด้วยมาตรฐานของสมรรถนะใน 3 ระดับ ได้แก่

1.1 สมรรถนะทั่วไป ซึ่งสามารถประยุกต์ได้ในทุกองค์กร

1.2 สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร

1.3 สมรรถนะหลัก ซึ่งมีค่าต่อกลยุทธ์ขององค์กรสูงสุด

2. การกำหนดมาตรวัดสมรรถนะให้เป็นมาตรฐาน โดยอาจนำวิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales ; BARS) หรือวิธีการประเมินจากพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Behavioral Observation Scales ; BOS) มาใช้

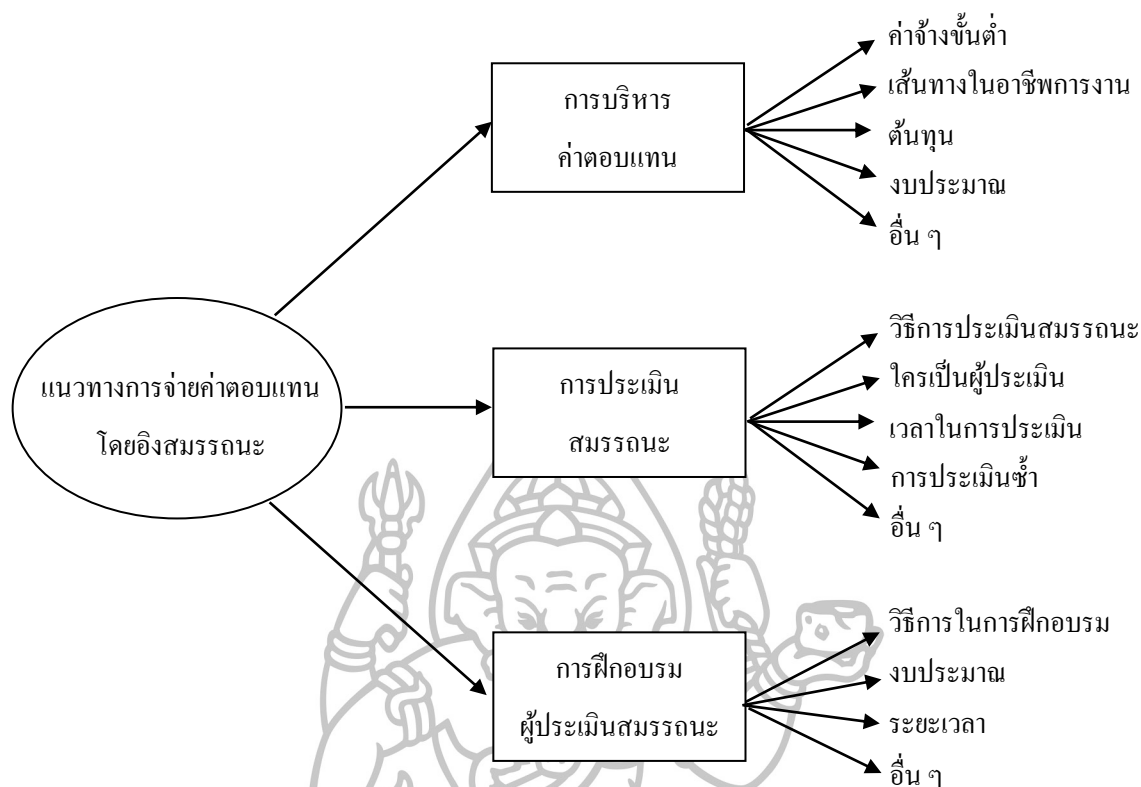
3. การเลือกและฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งแนวโน้มในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multirater) หรือใช้การประเมินแบบ 360 องศา

4. การให้เหตุผลว่า สมรรถนะแต่ละตัวที่องค์กรเลือกใช้นั้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ทั้งนี้ต้องเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นๆ

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ คือ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มพูนสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามในหลายๆ กรณีการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมักจะประสบปัญหาในการระบุ (Identification) และการให้คำนิยาม (Definition) สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง (Mericle & Kim 1999) โดยสมาคมค่าตอบแทนอเมริกัน (The American Compensation Association 1996) ได้ทำการสำรวจการนำการจัดการสมรรถนะไปปฏิบัติในทุกๆ ส่วนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า จากองค์กร 1,257 แห่ง มีองค์กรเพียง 54 แห่งเท่านั้นที่ใช้

การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินเพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีตั้งแต่ 5 จนถึง 30 สมรรถนะ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะใช้การประเมินแบบ 360 องศา ขณะที่ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารนั้นนิยมใช้การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะถึงร้อยละ 70 โดยมักจะนำไปใช้กับฐานเงินเดือนมากกว่าเงินโบนัส

องค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ และการฝึกอบรมผู้ประเมินสมรรถนะ โดยองค์กรที่จะนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้จำเป็นต้องจัดการ ให้องค์ประกอบดังกล่าวเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยไม่ล้มที่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ หากต้องการให้การนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้ภายในองค์กรบรรลุผลตามต้องการ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ (Competency-Based Pay)

ที่มา: ปรับจาก Ledford & Heneman 2002 : 152

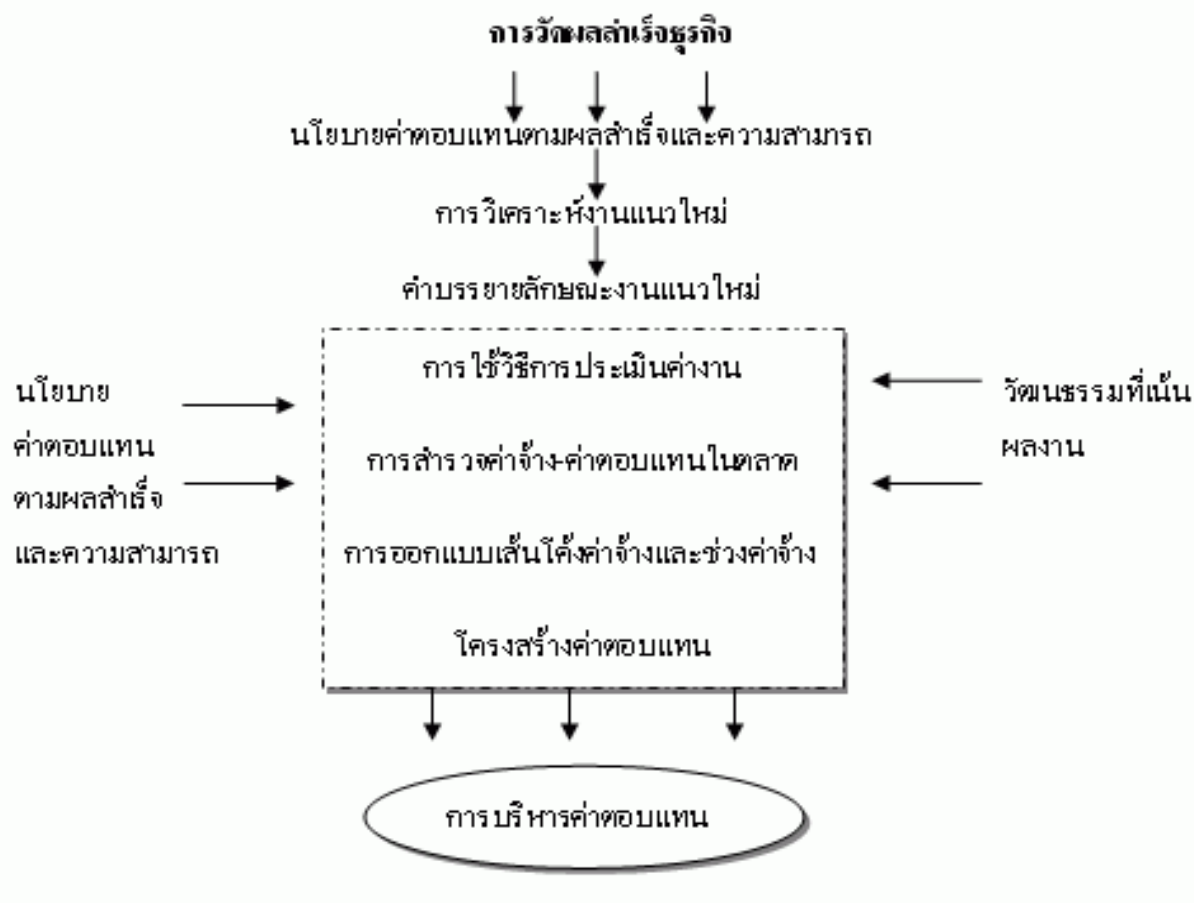
ข้อควรระวังในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ

โดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะใช้ในการแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปกติและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานแย่ (Moisio 2006) อย่างไรก็ตามการนำระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะมาใช้จะขึ้นอยู่กับองค์การแต่ละแห่ง บางแห่งอาจจะนำไปใช้กับฐานเงินเดือน ขณะที่บางแห่งอาจจะนำไปใช้ในการให้โบนัสพนักงาน ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะทำให้พนักงานตระหนักว่า งานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ และจะส่งผลถึงผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับด้วย โดยการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะจะทำให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น มีความมั่นคงในงานมากขึ้น และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้นด้วย และถึงแม้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะได้รับความนิยมด้วย เพราะมีข้อดีหลายประการ แต่มีข้อควรระวังคือ

1. ถ้าระบบในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะยังไม่ชัดเจนไม่ควรนำไปใช้กับระบบการจ่ายค่าตอบแทน เนื่องจากอาจจะนำมาซึ่งความสับสนและความไม่เป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้
2. สมรรถนะที่จะใช้ในการประเมินในระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะจะต้องเป็นสมรรถนะที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจน และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง
3. จำนวนสมรรถนะที่จะนำไปใช้ในระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะไม่ควรจะมากเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนทั้งตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
4. ควรให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่นำมาใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะ ทั้งนี้เพราะเป็นไปได้ที่พนักงานจะมีทักษะหรือสมรรถนะมากกว่างานที่ทำ อันจะทำให้พนักงานคนนั้นได้รับเงินมากกว่าจำนวนที่เขาควรจะได้รับ ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนและความคุ้มค่าขององค์กร
5. ถ้าองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีมควรจะนำสมรรถนะของทีมไปรวมในการประเมินเพื่อจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะด้วย ซึ่งผลดีคือ จะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม ดังนั้นสิ่งที่องค์กรควรจะทำในการจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงสมรรถนะคือ การนำสมรรถนะของบุคคลและสมรรถนะของทีมมาพิจารณาประกอบกัน

การพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทน

เพื่อให้เห็นภาพของความเข้าใจว่า โครงสร้างค่าตอบแทน จะพัฒนาไปในลักษณะอย่างไร เช่น การกำหนดนโยบายค่าตอบแทน การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน ซึ่งรายละเอียดที่สำคัญส่วนนี้จะอยู่ในเรื่องการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน



ภาพที่ 6 แสดงการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนประยุกต์
 ที่มา: กิตติยา คัมภีร์. (2556). รูปแบบการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3
 (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.), 22.

สรุป

การจ่ายค่าตอบแทน นั้นมีข้อดีหลายประการคือ มีความเป็นธรรมและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิมที่เคยใช้กันอยู่ โดยมุ่งสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรเป็นทั้งคนเก่ง คนดี และมีความเหมาะสมในงาน ทั้งนี้เพราะในส่วนของความสามารถของพนักงานที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน โดยอิงสมรรถนะนั้นจะให้ความสำคัญ กับคุณลักษณะทั้งหมดของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในงานอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ อันได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่สังเกตได้ยากด้วย อย่างไรก็ตาม การจ่ายค่าตอบแทน โดยอิงสมรรถนะหาได้มีความเหมาะสมกับทุกคนและทุกองค์กรไม่ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ โครงสร้าง เป้าหมาย วัฒนธรรม และการเมืองภายในองค์กรด้วย

นอกจากนี้การนำแนวคิดสมรรถนะมาปรับใช้ควรจะนำไปปรับใช้ในทุกๆ ส่วนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์แทนที่จะนำมาใช้เฉพาะเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว โดยจะต้องให้ประสานและสอดคล้องกับกลยุทธ์และกระบวนการทำงานภายในองค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายสูงสุดขององค์กร อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการส่งเสริมคนเก่งและรักษาคนดีที่มีความสามารถให้อยู่เพื่อเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป

6. ทฤษฎีค่าจ้าง

ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (the just price wage) หรือเรียกสั้นๆว่า “just wage” หมายถึงแนวคิดที่ว่าค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้น ตามแนวคิดนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้นค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็ต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย ทฤษฎีนี้ถือว่าเก่าแก่มากมีมานานแล้วในสังคมเศรษฐกิจสมัยเดิมตั้งแต่ยุคโบราณ

6.1 ข้อดี - ข้อเสียของทฤษฎีค่าจ้างมีดังนี้

6.1.1 ข้อดี

1. ช่วยให้พนักงานช่างฝีมืออิสระได้รับความมั่นคงในการจ้างงานมากขึ้น
2. มีการให้ความสำคัญกับพนักงานที่เป็นปัจจัยต้องจัดหาเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งแตกต่างจากการจัดหาปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่มีชีวิต

6.1.2 ข้อเสีย

1. พนักงานแม้จะมีสิทธิได้รับค่าจ้างผลตอบแทน แต่ก็ถูกจำกัดไว้ไม่เกินระดับฐานะ การดำรงชีพอยู่ ซึ่งด้วยข้อจำกัดนี้เองที่ส่งผลทำให้เป็นอุปสรรคมิให้เขายกระดับฐานะการครองชีพให้สูงขึ้นได้
2. ขัดแย้งกับหลักความจริงทางเศรษฐกิจที่ค่าจ้างต้องสัมพันธ์กับผลผลิตโดยตรง และการไม่สัมพันธ์กับผลผลิตซึ่งอาจมีผลเสียในกรณีที่ผลผลิตตกต่ำอย่างมากรุนแรง ถ้าค่าจ้างไม่ลดตามกิจการ อาจล้มจม
3. ปัจจัยที่อ้างอิงมีน้อยเกินไป ทุกอย่างจึงอยู่กับคำคำเดียวที่เลื่อนลอยวางขอบเขตไม่ได้ นั่นคือความยุติธรรม
4. ปัญหาที่ว่ายุติธรรม ก็ยังมีมาตรฐานแตกต่างกันออกไป และสามารถโต้แย้งกันได้ตลอดเวลา

6.2 เกณฑ์สำหรับใช้เป็นเครื่องมือวัดความเหมาะสมได้ยึดถือเป็น 2 แนวทางด้วยกัน คือ

6.2.1 ความยุติธรรมในแง่ของประ โยชน์ต่างตอบแทนกัน (Commutation Justice)

หมายถึง การถือประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างที่แลกเปลี่ยนกันเป็นหลัก ถือว่าแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยในการผลิต และมีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ดังนั้น การทำงานควรมีให้มีการให้ผลตอบแทนกลับไปเป็นการแลกเปลี่ยนกัน หลักการกำหนดค่าจ้างที่เป็นธรรมในแง่นี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักของการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรม (Exchange Justice)

6.2.2 ความยุติธรรมในทางสังคม (Social Justice)

ทฤษฎีนี้มองความเป็นธรรมในมุมกว้าง ถือว่าสังคมได้รับประโยชน์จากแรงงานทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Wage fund theory) ปี ค.ศ.1870 ซึ่งระยะนั้นนักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นความสำคัญของต้นทุนด้านแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายค่าตอบแทนค่าจ้างที่ดีกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีที่ได้คิดมา 2 ทฤษฎีด้วยกัน คือ

1. ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด (The subsistence wage theory) โดย เดวิด ริคาโด (David Ricardo) พยายามกำหนดโดยเชื่อมโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงานและการอยู่รอด หลักการคือ ในระยะยาวค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติ จนอยู่ในระดับที่จะช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ นั่นคือ ค่าจ้างจะพอเพียงสำหรับการจัดหาอาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย เพราะต้นทุนเหล่านี้จะทำให้แรงงานอาศัยอยู่ได้ ค่าจ้างสูงจะเป็นแรงจูงใจให้มีการผลิตแรงงานเพิ่มเข้ามา ทฤษฎีนี้จะมีใช้ในสังคมที่มีการพัฒนาน้อย เท่านั้น

2. ทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (Wage fund theory) โดย จอห์น สจิวท มิลล์ (John Stuart Mill) ในปี ค.ศ.1837 ซึ่งถือหลักว่า นายจ้างต่างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับการจ่ายค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนมีเท่าใดนั้นจะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกตามจำนวนของพนักงานคือ ค่าจ้างขึ้นลงตามการเติบโตของประชากร หรือตามขนาดของกองทุน ทฤษฎีนี้ไม่นับว่าเป็นที่ยอมรับ เพราะการเฉลี่ยเท่ากันโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงาน

สรุป

ทฤษฎีค่าจ้างดังกล่าวข้างต้นแนวคิดตามหลักเศรษฐศาสตร์ แต่ละทฤษฎีประกอบด้วยสมมติฐานที่แตกต่างกัน โดยกำหนดปัจจัยอื่นคงที่ ซึ่งในความเป็นจริงปัจจัยอื่นอาจจะเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างและจำนวนแรงงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี วัฏจักรธุรกิจ การเคลื่อนย้ายทุน การเคลื่อนย้ายแรงงาน ลักษณะการปกครองและกฎหมาย นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาพื้นฐานความต้องการของบุคคล การจูงใจ ความเข้าใจ และคาดหวังของบุคคล ช่วยบริหารค่าตอบแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ทฤษฎีเนื้อหาความพึงพอใจ

ทฤษฎีเนื้อหาความพอใจ (Content theory) เป็นการวิเคราะห์ด้วยความต้องการของมนุษย์ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของบุคคลและทำอย่างไรจึงจะสร้างความพอใจได้ ประกอบด้วย ทฤษฎีสำคัญที่จะกล่าวถึง 2 ทฤษฎี ดังนี้ (Robbins, 2003; Vecchio, 2006)

7.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ เป็นทฤษฎีที่รู้จักกัน มากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด แบ่งความต้องการเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

7.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

7.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงานทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

7.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

7.1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

7.1.5 ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการทำงาน เป็นต้น

มาสโลว์แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency needs) เป็น ความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง (Growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง

7.2 ทฤษฎีสองปัจจัย

เป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วยสองแนวคิด (ซีรวิวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2556: 313-315) คือ

1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความพึงพอใจ (Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดยเฮอริเบิร์ต ในปี ค.ศ.1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ.1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย 1 ปัจจัยจูงใจหรือจูงใจ 2 ปัจจัยการชำระรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยการจูงหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการชำระรักษา (Maintenance Factor) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน การเสนอสุขอนามัย ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ เฮอริเบิร์ต แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

สรุป

จากการนำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวคิดความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจะเกิดขึ้นจากความคาดหวัง หรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตาม ค่านิยมและประสบการณ์ของตัวบุคคล

8. ทฤษฎีกระบวนการ

ทฤษฎีกระบวนการ (Process theory) เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลอย่างไรจึงจะควบคุมพฤติกรรม เชื่อมโยงถึงการเลือกพฤติกรรมที่จะกระทำของพนักงานเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ช่วยให้บริการเข้าใจว่าบุคคลเห็นความสำคัญของค่าตอบแทนอย่างไร ประกอบด้วย ทฤษฎีสำคัญที่จะอธิบาย 2 ทฤษฎี ดังนี้

8.1 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อายุ โส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่มองบุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่าไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อให้รู้สึกว่าการเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น

เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนัก และทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเหมาะสมภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เหมาะสมภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเหมาะสมภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงไป

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำไป (Under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เหมาะสมภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง เปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (Over-rewarded) การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เหมาะสมภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ขอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะมันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะว่าเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อแนะนำทั่วไปดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้

เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่นๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ

8.2 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองหรือโอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้นไม่มีแรงจูงใจที่จะทำ หรือจะไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำหรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไรแรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ตะวัน เชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึงคุณค่า หรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ซาลีซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าควรจะทำให้งานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากซาลีมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติยา คัมภีร์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม : กรณีศึกษาโรงแรมเจดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการอาหารและเครื่องดื่มของผู้ใช้บริการกรณีศึกษาโรงแรมเจดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์สปา ในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ความสด และรสชาติของอาหารและเครื่องดื่ม ด้านราคา ให้ความสำคัญในเรื่องราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ และอัตราบริการอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานทั่วไป ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ให้ความสำคัญเรื่องของทำเล ที่ตั้งของห้องอาหารที่สะดวกสบาย หาได้ง่าย มีป้ายบอกทางและป้ายชื่อห้องอาหารที่ชัดเจน และสถานที่ปฏิบัติงานมีความสะอาดและเป็นระเบียบเรียบร้อย ด้านการส่งเสริมด้านการตลาด นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการตลาดในระดับน้อยมากอาจเนื่องมาจากโรงแรมเป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว นักท่องเที่ยวที่เข้าพักหรือใช้บริการมีกำลังซื้อหรือรายได้สูง จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่อง การลด แลก แจก แถม มากนัก แต่จะเน้นในส่วนการให้บริการของพนักงาน ด้านพนักงานให้ความสำคัญในเรื่อง การมีพนักงานให้บริการอย่างเพียงพอ พนักงานมีความกระตือรือร้นต่อการให้บริการ พนักงานมีมารยาทที่ดีในการพูดให้บริการแขก ด้านกระบวนการให้บริการ ให้ความสำคัญด้านกระบวนการให้บริการ เรื่อง ระบบขั้นตอน ความรวดเร็วในการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม ความสะดวกในการสอบถามข้อมูลอาหารและเครื่องดื่ม ประสิทธิภาพในการตอบคำถามเกี่ยวกับการให้บริการด้านลักษณะทางกายภาพ ให้ความสำคัญในด้านลักษณะทางกายภาพ ในเรื่องความสวยงามของโรงแรม มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในห้องอาหารความสวยงามของห้องอาหารต่างๆมีที่จอดรถที่เพียงพอและสะดวกสบาย

เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2558) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ การวิจัยเรื่องกระบวนการที่ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการที่พึงประสงค์ ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาที่พัฒนาภาวะผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการให้กับนักศึกษาสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการที่ดำเนินการอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และนำเสนอกระบวนการที่ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในการประกอบการให้กับนักศึกษาสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์ผู้สอนในสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ กลุ่มผู้บริหารสถานประกอบการหรือเจ้าของกิจการร้านอาหารและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 15 คน การสนทนากลุ่มจำนวน 11 คน และดำเนินการเสวนาวิชาการ 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการเสวนาวิชาการ และการใช้วิเคราะห์เชิงพรรณนาก่อนทำการสังเคราะห์กระบวนการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาสายอุตสาหกรรมอาหารและการบริการ

สมใจ ศรีเนตร (2557) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของโรงแรมหัวหินแกรนด์ แอนด์ พลาซ่า การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการของ โรงแรมหัวหินแกรนด์ แอนด์ พลาซ่า อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างจากผู้ใช้บริการของ โรงแรมหัวหินแกรนด์ แอนด์ พลาซ่า จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น .9254 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 101 คน มีอายุระหว่าง 26-30 ปี อาชีพรับราชการ การศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการของ โรงแรมหัวหินแกรนด์ แอนด์ พลาซ่า อำเภอ หัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าผู้บริการมีความพึงพอใจปานกลางด้านราคาเป็นอันดับแรกและรองลงมาเป็นด้านบริการข้อมูลข่าวสาร

งานวิจัยต่างประเทศ

ลินดา เคลบ ทรี โนและเจน เวบสเตอร์ (Linda Kleba Trevino and Jane Webster,1992) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการประเมินคุณค่าของการใช้การสื่อสารผ่านระบบ Electronic Mail และ Voice Mail ของด้านการบริการ ในหมู่พนักงานบริษัทด้านการบริการแห่งหนึ่ง ได้กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อปฏิสัมพันธ์ที่สามารถพบเห็นได้ ในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer Mediated Communication Technology : CMC) โดย ระบุว่า ตัวแปรที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนนิยมใช้การสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ด้านการบริการ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์โดยใช้การติดต่อผ่านคอมพิวเตอร์แนว คิดนี้ เป็นแนวคิดสำคัญในทฤษฎี

แรงจูงใจตามสัญชาตญาณ ซึ่งกล่าววามมนุษย์เป็นผู้เสาะหาการ ควบคุมการกระทำและทางเลือกของตนเอง – ความสนใจของผู้ใช้ที่มุ่งไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ ในการติดต่อผ่านสื่อคอมพิวเตอร์นั้นผู้ใช้ จะมีสมาธิจดจ่ออยู่กับการกระทำที่ปรากฏอยู่เฉพาะหน้าจอคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการติดต่อสื่อด้านการบริการ สารผ่านคอมพิวเตอร์จึงสามารถดึงดูดความสนใจในการสร้างปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสาร ระหว่างผู้ใช้ได้ดี – ความอยากรู้อยากเห็นของผู้ใช้จะถูกกระตุ้นในระหว่างที่มีการสื่อสารกัน ซึ่งการกระตุ้น เหล่านี้เกิดขึ้นโดยลักษณะของสื่อคอมพิวเตอร์เช่น สี เสียง หรือข้อความที่เป็นรายการให้ เลือกลงใช้ในการบริการ นอกจากนี้ยังถูกกระตุ้นจากการได้รับความรู้เพิ่มเติมในระหว่างการใช้ คอมพิวเตอร์ด้วย ผู้ใช้การสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ด้านการบริการพบว่า การมีปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยตัวของมันเอง ข้อนี้หมายถึงการที่ผู้ใช้รู้สึกพึงพอใจและรู้สึกสนุกกับการใช้การสื่อสาร ผ่านทางคอมพิวเตอร์ด้านการบริการ นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่า ผู้ใช้การสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์มีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารผ่านสื่อจดหมาย อิเลคทรอนิกส์ (Electronic Mail : E-Mail) และมีปริมาณการสื่อสารผ่านสื่อ E-Mail นี้เพิ่มขึ้นด้วย

Chai Theong Ham (1994) ได้ทำการวิจัย Collaborative Learning – A New direction in Educational Computing พบว่า จากการทดลองโปรแกรมเกี่ยวกับการบริการที่มีคุณภาพ ที่ออกแบบโดย Multimedia Unit Ngee Ann Polytechnic จะสามารถพัฒนาสมรรถนะการบริการในการติดต่อสื่อสารในด้านไอที ที่จะมียระบบเครือข่าย ที่รวมเอาสื่อต่างๆ ทั้ง ข้อความ ภาพ(graphics) เสียง ภาพเคลื่อนไหว (Animation, dell xps notebook) และ digital video ไว้ด้วยกัน ซึ่งทำให้สามารถ มอบหมายงานให้กับพนักงาน และการประเมิน ได้อย่างเหมาะสม โดยมีพนักงานที่เข้าร่วมการอบรม ซึ่งผลการทดลองดังกล่าวจะนำไปสู่การวางแผนทางด้านการบริหารจัดการโรงแรม ในอนาคตของประเทศสิงคโปร์ ผลงานการวิจัยที่ผ่านมา จะเห็นว่าตัวแปลแต่ละตัว เช่น เพศ อายุ ลักษณะทางประชากร ล้วนแล้วแต่มีผลต่อ การยอมรับนวัตกรรม ผู้วิจัย ได้ขยับยกปัจจัยต่างมาเพื่อเป็นแนวในการสร้างกรอบการวิจัย และสร้างคำถามให้สอดคล้องกับงานวิจัยนี้

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรม ภูมิศึกษา โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาที่อาศัยแนวคิดและโลกทัศน์จาก “ปรัชญาปรากฏการณ์” (ทวีศักดิ์ นพเกษตร, 2555) โดยวิธีการนี้เป็นวิธีการให้บุคคลอธิบายเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ ที่ตัวเองประสบมาโดยมีฐานความคิดว่ามนุษย์จะรู้ดีในสิ่งที่ตนประสบมา นอกจากนี้ยังศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลทางวิชาการ สอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องหรือองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ให้ได้มากที่สุดโดยใช้การสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นำไปสู่ความเข้าใจของเนื้อหาได้แท้จริง ผู้วิจัย ขอกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การตรวจสอบข้อมูล
6. การนำเสนอ

1. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรม ภูมิศึกษา โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
2. ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร
3. พนักงานด้านปฏิบัติการ
4. ผู้ใช้บริการของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์เอกสารแนวการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรม

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. เครื่องอัดเสียงในการสัมภาษณ์โดยการบันทึกการสนทนาระหว่างผู้วิจัยกับผู้สัมภาษณ์
2. การใช้กล้องถ่ายภาพนิ่งและวิดีโอบันทึกภาพ
3. สมุดบันทึกเมื่อจดบันทึกความคิดเห็นและสถานการณ์ต่างๆ ที่สังเกตระหว่างการสัมภาษณ์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ดังรายละเอียด ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมเอกสารจากภายในโรงแรม ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เอกสารของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริการโรงแรม
2. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แนวทางการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ที่เกี่ยวข้องโดยสามารถแบ่งเป็นแหล่งที่มาของเอกสารได้ดังนี้ คือ

4.1.1 เอกสารในโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ประกอบด้วย นโยบายของโรงแรม วิทยุทัศน์ แผนงาน รวมถึงการบริการด้านต่างๆ

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- 4.2.1 จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน
- 4.2.2 เรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับเนื้อหาความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

4.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรด้านการบริการโรงแรมโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาผนวกกันทฤษฎีตลอดจนงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง

4.2.4 ทำการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

4.2.5 สรุปและอภิปรายผลพร้อมข้อเสนอแนะ

5. การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูลและประเมินคุณค่าของข้อมูลก่อนนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสามารถตอบคำถามของผู้วิจัยได้ ก่อนวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลว่าครบถ้วนหรือขาดความสมบูรณ์ เพื่อไม่ให้เกิดการวิเคราะห์ข้อมูลสูญเปล่า การตรวจสอบข้อมูลเพื่อหาความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นการแสวงหาความเชื่อถือได้จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน เมื่อนำมาเปรียบเทียบซึ่งกันและกัน พิจารณาหาความสัมพันธ์หลักการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) คือการไม่ปักใจเชื่อว่าแหล่งข้อมูลใดแหล่งข้อมูลหนึ่งที่ได้มาเชื่อถือได้แล้ว จำเป็นต้องแสวงหาความเป็นไปได้ว่ามีแหล่งอื่นใดอีกบ้างเมื่อตรวจสอบข้อมูลจะได้ข้อมูล 2 ลักษณะ คือลักษณะแรก ข้อมูลเหมือนกันและลักษณะที่สอง ข้อมูลตรงข้ามกันซึ่งจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจนได้ข้อมูลลักษณะที่สามที่แตกต่างจากสองลักษณะแรก ข้อมูลใดที่ต่างจากลักษณะแรก และลักษณะที่สองถือว่าเป็นข้อมูลที่สามทั้งสิ้น การวิจัยต้องปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีสามลักษณะ นอกจากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) แล้ว ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลต้องประเมินว่าข้อมูลที่ได้อาจครบและมีคุณภาพเพียงพอ

6. การนำเสนอ

ผลการวิจัยที่เหมาะสม โดย นำเสนอเชิงพรรณนาตามวัตถุประสงค์กำหนดไว้ซึ่งผลการเสนอครั้งสุดท้ายจะได้มาซึ่งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการธุรกิจโรงแรมมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม โดยผลการศึกษารวบรวมจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและรวบรวมจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ซึ่งนำมาเรียบเรียง สรุปและนำเสนอข้อมูลดังกล่าวโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาคำถามในการศึกษา กรอบแนวคิดในการศึกษารวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ทั้งนี้จะนำเสนอผลการศึกษาที่ได้ตามลำดับหัวข้อดังนี้

ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการโรงแรม

1. แนวคิดและหลักการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก

“ใครกันที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ? แล้วเราก็พูดถึงเรื่องของ “คน” บุคลากรต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพซึ่งมันเป็นความท้าทาย การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพนั้นจะมาจากไหน อย่างไร เพราะปัจจุบันการแข่งขันมีสูง” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558) จากบทสัมภาษณ์โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือเน้นการคัดเลือกคนที่มีความพร้อมในทุกๆด้านเข้ามาทำงาน คือมีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งที่เปิดรับ มีทัศนคติ สามารถทำงานเป็นทีมได้มีภาวะผู้นำในตัวและที่สำคัญต้องเหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ซึ่งเป็นลักษณะของโรงแรมที่มีระเบียบที่เคร่งครัดทั้งเรื่องของเวลาเข้าออกในการทำงาน และการแต่งกาย ทั้งนี้หากจะสรุปเกี่ยวกับแนวคิดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานของโรงแรมก็จะสามารถสรุปได้ดังนี้ ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแนวคิดที่สำคัญคือการเลือกสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะกับงานมากที่สุด รองลงมาคือเป็นคนที่มีความสามารถดีและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินให้โอกาสดูกับบุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถ เน้นความเป็นธรรมและความเป็นระบบในการดำเนินการ เช่น ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เปิดโอกาสให้

บุคลากรภายในสามารถเข้ารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนหรือปรับตำแหน่งก่อนและสามารถแนะนำญาติ พี่น้องหรือผู้ที่รู้จักเข้ามาทำงานได้ ซึ่งลักษณะนี้ถือเป็นการคัดเลือกโดยบุคคลที่แนะนำมีความรู้เกี่ยวกับผู้ที่ตนแนะนำเป็นข้อมูลปฐมภูมิในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ แม้จะเป็นญาติกันต่างจากบางองค์กรที่มีนโยบายไม่รับบุคคลที่เป็นญาติกันเข้ามาทำงาน แต่ในการรับบุคคลที่เป็นญาติกันเข้ามาทำงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ยังคงเน้นการดำเนินการที่เป็นธรรมและเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องสมัคร ผ่านการทดสอบและสอบสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาเข้ารับทำงานทั้งนี้ ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกเป็นตามหลักเกณฑ์ในระเบียบของการสรรหาบุคลากรสำหรับองค์กร

หลักในการคัดเลือกบุคลากร โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีนโยบายการเน้นการสรรหาบุคลากรจากภายในโรงแรมก่อน โดยพิจารณาว่าบุคคลใดที่มีความพร้อมและมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลงให้พิจารณาบุคคลนั้นก่อนหากไม่มีผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสม จึงดำเนินการสรรหาจากภายนอกสาเหตุที่โรงแรมเน้นการสรรหาจากภายในก่อน เนื่องจากต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในเติบโตมีโอกาสดำเนินงานของตนเอง และยังสามารถลดปัญหาในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการดำเนินงานของ โรงแรม เพราะบุคลากรภายในย่อมทราบแนวทางการดำเนินงานของ โรงแรมเป็นอย่างดี หลักในการคัดเลือกบุคลากรอีกประการหนึ่ง คือต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับเมื่อรับเข้ามาทำงานได้อย่างต่อเนื่องและต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

“โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ทุกคนจะเดินเข้ามาหา ไฮแอท รีเจนซี่ เราเองต้องรู้ว่าเราจะมียุวิธีอย่างไรที่จะติดต่อคนข้างนอกให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของเราและเราก็อยากจะได้คนที่มีความรู้และความสามารถ คนเก่งในความหมายของ Human Resource คือต้องเก่งและดีแต่คนดีก็เป็นสิ่งที่วัดได้ยาก แน่แน่นอนว่าทุกองค์กรและที่ไฮแอท รีเจนซี่ มุ่งเน้นเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ GM (คนปัจจุบัน) ที่โฟกัสเรื่องของ Human Resource เป็นพิเศษจุดประสงค์หลักของไฮแอท รีเจนซี่ ที่เราโฟกัสคือ “Guest Service” เพราะฉะนั้นคนที่คัดเลือกมาต้องอยู่ในบรรทัดฐานที่เราตั้งไว้ มีหลักในการคัดเลือกบุคลากร คือต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมและมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับเมื่อรับเข้ามาทำงานแล้วสามารถทำงานได้อย่างดีและต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาต่อไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น”

2. แนวคิดด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแนวคิดและนโยบายด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะมีบุคลากรที่มีความพร้อมในทุกด้านเพื่อรองรับ

การเติบโตขององค์กรทั้งในด้านของความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ เน้นการอบรมในสองด้าน คือ ทักษะด้านการจัดการ และ ทักษะเชิงเทคนิค ซึ่งเป็นทักษะเฉพาะงาน โรงแรมต้องการส่งเสริมพนักงานทุกคนที่มีศักยภาพให้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำ ไม่ใช่เฉพาะพนักงานในระดับหัวหน้างานเท่านั้น นอกจากนี้โรงแรมมีการส่งพนักงานในทุกระดับ ตั้งแต่พนักงานไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติงานต่างประเทศเป็นประจำเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสามารถนำมาปรับปรุงงานได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

“จุดประสงค์ของการพัฒนาไม่ใช่แค่พัฒนาทักษะเพื่อใช้ทำงานหรือการบริการลูกค้าให้มีความสุขได้อย่างเดียว เมื่อพัฒนาแล้วมีการ Retrain ซึ่งนี่คือสิ่งสำคัญไม่ใช่หากคนเข้ามาทำงานแล้ว แต่ระยะเวลาการทำงานทำได้แค่ช่วงระยะหนึ่งแล้วก็ลาออก อย่างนั้นไม่ใช่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง เราต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นมาตรฐานการทำงานของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน และพัฒนาเพื่อให้แต่ละบุคคลมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายงาน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะทุกคนที่เข้ามาคงไม่อยากจะทำงานในตำแหน่งเดิมไปตลอด ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ต้องการให้พนักงานมี Carrier of Paternity กับไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558.)

3. แนวคิดด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

อัตราการจ้างพนักงานหรือให้ค่าตอบแทนพนักงานได้ในราคาสูงทำให้พนักงานจะทำงานที่โรงแรมนี้โดยไม่มีทางเลือกไปที่อื่นและเมื่อทำงานมาระยะเวลาหนึ่งก็จะสามารถจดจำลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในโรงแรมได้ซึ่งจะช่วยต่อยอดประสบการณ์และบริการของโรงแรมให้เพิ่มขึ้นสะท้อนได้ จากนโยบายการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ไฮแอท รีเจนซี่ ซึ่งเขาเป็นผู้ริเริ่มในการจัดสรรเงินให้แก่พนักงานทุกระดับในสัดส่วนที่เท่ากันหมด แทนที่เจ้าของจะเก็บเงินส่วนนี้ไว้ใช้เองซึ่งในระยะแรกความคิดนี้นับว่าแปลกมาก ทำให้พนักงานตระหนักว่า เขาไม่ใช่เพียงผู้รับจ้างแรงงานเท่านั้นหากมีส่วนสำคัญในฐานะที่ไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินก็เป็นกิจการของเขาด้วย

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อธิบายถึงแนวคิดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ว่า โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ เน้นการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันได้โดยโรงแรมจะสำรวจจากตลาดและเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นทางการค้า และพิจารณาถึงความสามารถในการจ่ายของโรงแรมด้วย โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับพนักงานก็จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถรวมทั้งมีขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรด้วยความจงรักภักดี ส่งผลให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความต่อเนื่องของคนทำงาน ดังนั้น

โรงแรมมีนโยบายเน้นความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำ

4. กระบวนการสรรหาบุคลากร

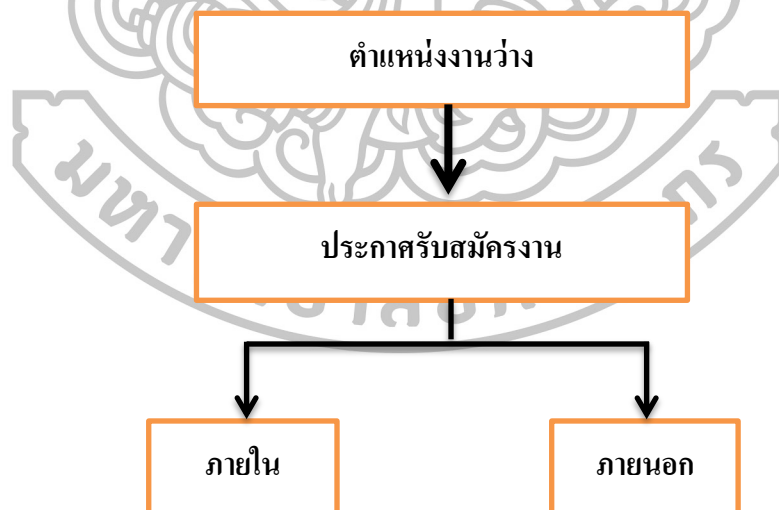
หากต้องดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เน้นการสรรหาบุคลากรที่มีที่พิกัดใกล้กับโรงแรม โดยการติดประกาศสมัครงานบริเวณโรงแรมหรือบอกผ่านทางบุคลากรภายในผ่านทางเว็บไซต์ของโรงแรมเพื่อให้ไปแนะนำหรือชักจูงญาติเข้ามาสมัครงานกับโรงแรมหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไปรวบรวมข้อมูลผู้สมัครงานจากสำนักงานจัดหางานเพื่อนำมาคัดเลือกต่อไปทั้งนี้หากตำแหน่งที่ว่างลงนั้นเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการรับนักศึกษาจบใหม่หรือต้องการผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ก็จะพิจารณาใช้วิธีสรรหาที่แตกต่างกันออกไปคือ

4.1 การเข้าร่วมงานตลาดนัดแรงงานทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชนร่วมกันจัดขึ้น

4.2 การลงโฆษณาผ่านเว็บไซต์จัดหางาน

4.3 ลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์

4.4 ให้โรงแรมจัดหางานเป็นผู้หาบุคลากรให้แล้วขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเร่งด่วนจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปกระบวนการในการดำเนินการสรรหาบุคลากรของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้ดังภาพ



ภาพที่ 3 การสรรหาบุคลากรของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

จากภาพสามารถสรุปกระบวนการสรรหาของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้ดังนี้

1. เมื่อมีตำแหน่งงานว่างลงผู้จัดการในส่วนงานนั้นแจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทราบ โดยส่งใบขอกำลังคนที่ผ่านการอนุมัติจากผู้อำนวยการในสายงานที่สังกัดพร้อมทั้งแนบเอกสารคำบรรยายลักษณะงานและแผนภาพโครงสร้างที่ตำแหน่งนั้นสังกัด ส่งมาให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการรับเข้าทำงานแก่ทรัพยากรมนุษย์

2. เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับใบขอกำลังคนแล้วจึงดำเนินการสรรหาโดยทำการประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์ภายในของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เป็นระยะเวลา 15 วัน

5. กระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากร

สำหรับกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความเห็นว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากหากพิจารณารับบุคลากรเข้าทำงานแล้ว หากมีความผิดพลาดในการคัดเลือกคน หรือเลือกคนผิดจะเป็นภาระขององค์กรต้องพัฒนาให้ผู้นั้นทำงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังซึ่งทำให้เสียงบประมาณบางส่วนที่ไม่จำเป็น แต่โดยกระบวนการของการคัดเลือกโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีการดำเนินการตั้งแต่สัมภาษณ์เบื้องต้นทำการทดสอบความรู้ความสามารถ สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ และตรวจสอบสภาพก่อนเข้างาน

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินมีกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในลักษณะเป็นกระบวนการดังนี้

5.1 เมื่อมีผู้สนใจเข้ามาสมัครงาน นักทรัพยากรมนุษย์จะให้กรอกใบสมัครพร้อมแผ่นพับเพื่อแนะนำโรงแรมเบื้องต้น

5.2 นักทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร ทุกคนจากใบสมัครก่อน

5.3 ใบสมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากนักทรัพยากรมนุษย์จะถูกส่งให้ผู้จัดการของหน่วยงานที่รับสมัครพิจารณาเพื่อติดต่อให้มารับการสัมภาษณ์

5.4 ใบสมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้จัดการของหน่วยงานของตำแหน่งงานที่เปิดรับจะถูกส่งกลับมาให้นักทรัพยากรมนุษย์ ติดต่อมาเพื่อสัมภาษณ์เบื้องต้นและทำการนัดหมาย

5.5 ดำเนินการให้ผู้สมัครทำการทดสอบตามแบบทดสอบที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งงาน

5.6 ผู้สมัครเข้ารับการสัมภาษณ์กับนักทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้จัดการหรือหัวหน้างาน โดยตรงของตำแหน่งงานที่เปิดรับ

5.7 พิจารณาผลการสัมภาษณ์ประกอบกับผลการทำแบบทดสอบตามที่กำหนดหากผ่านเกณฑ์และมีคุณสมบัติเหมาะสมผลการสัมภาษณ์จะถูกส่งต่อไปให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพิจารณาอัตรา การว่าจ้าง

5.8 นักทรัพยากรมนุษย์ติดต่อผู้สมัครที่ผ่านการพิจารณาให้ไปรับการตรวจสุขภาพ และนัดหมายมาทำสัญญาจ้างงาน

6. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากบทสัมภาษณ์พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดปัจจัยและคะแนนเป็นเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละตำแหน่งงาน โดยปัจจัยต่างๆที่ใช้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จะให้ความสำคัญกับปัจจัยใหญ่ๆ 2 ด้าน คือ ด้านผลงานและด้านพฤติกรรม สำหรับรูปแบบการประเมินที่ใช้ องค์การใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยการประเมินเชิงคุณภาพนั้นองค์กรจะมีกำหนดปัจจัยในการพิจารณาซึ่งแตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ สำหรับการประเมินเชิงปริมาณองค์กรได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ในระดับฝ่ายตามระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO)

“การประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จัดทำขึ้นปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือนเดือนมิถุนายน ของทุกปี สำหรับหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความเห็นว่าที่โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินยึดหลักความเป็นธรรม คือใครทำดี ทำมาก ก็ได้ผลตอบแทนไปตามนั้นคนที่ทำไม่ดีก็ต้องปรับปรุงการทำงานและได้รางวัลน้อยกว่าคนที่ทำดี และสิ่งที่เป้าหมายคือจะทำอย่างไรให้คนที่ทำดีให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด เพื่อส่งเสริมให้คนมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินจึงยึดหลักความเป็นธรรมเพราะถ้าการประเมินไม่เป็นธรรมย่อมส่งผลต่อปัญหาอื่นๆตามมาอีกหลายประการนอกจากการใช้หลักความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

7. กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

จากผลการสัมภาษณ์พบว่ากระบวนการในการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้นเริ่มต้นที่การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการฝึกอบรมที่ไม่จำเป็น และยังช่วยให้เกิดการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรจากนั้นก็เขียนเป็นโครงการเพื่อเสนอผู้บริหาร เพื่ออนุมัติงบประมาณในการจัดทำโครงการ จึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ และขั้นตอนที่สำคัญคือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการจัดการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

“การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน คือการวางแผนจัดทำ Road Map ของการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานไปถึงระดับปฏิบัติการจะมีหลักสูตรแตกต่างกันออกไป โดยที่นี้จะมีหลักสูตร Mandatory หรือ Composit try คือเป็นทั้งหลักสูตรบังคับหรือเลือกได้ แน่แน่นอนว่าพนักงานแต่ละระดับแต่ละฝ่ายย่อมมีความต้องการในเรื่องของการพัฒนาอบรมเหมือนกันแต่หัวหน้างานที่เป็นระดับ Middle Management นั้น ไม่จำเป็นต้องได้รับการ Train เหมือนกับพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับปฏิบัติการก็ไม่จำเป็นต้องสอนในเรื่องของ Leadership Skill เช่นกัน ฝ่ายฝึกอบรมมีหน้าที่วิเคราะห์ทำแผนฝึกอบรมตลอดทั้งปี ซึ่งการทำแผนการฝึกอบรมจะออกมาได้นั้นไม่ใช่การนึกคิดขึ้นมาเองว่ามีอะไรน่าสนใจ หรือว่าเท่าที่เห็นว่าความน่าจะเป็นแบบนี้จำเป็นต้องมีปัจจัยหลายอย่างที่ฝ่ายฝึกอบรมนำมาพิจารณาใช้วิเคราะห์และจัดทำแผนการฝึกอบรม” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558.)

8. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวถึงประเด็นการบริหารค่าตอบแทนว่าเป็นระบบใหญ่อีกหนึ่งระบบที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

“โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เชื่อว่าพนักงานทำงานแล้วมีความสุข เขาก็จะทำให้ลูกคามีความสุขด้วย มันเป็นจุดที่เชื่อมโยงกัน เห็นได้ชัดเจน เราอยากให้พนักงานของเราทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี สะดวกสบาย ได้รับการบริการที่ดี เพราะพนักงานก็คือลูกค้าของ HR และเป็นลูกค้าของผู้บริหาร เพราะฉะนั้น เราต้องดูแลเขาให้ดี” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่าโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้ดำเนินการจัดทำระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยขั้นตอนหลักๆที่โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้ดำเนินการ คือ

8.1 การออกแบบและการวิเคราะห์งาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหัวหน้างานอธิบายรายละเอียดของงานความรับผิดชอบในหน้าที่ส่วนนี้

8.2 การประเมินค่างาน (Job Evaluation) ขั้นตอนการประเมินค่างานนี้ถือว่าสำคัญมาก และต้องใช้ความชำนาญในการดำเนินการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ดำเนินการประเมินค่างานแต่ตำแหน่งงานและการจัดกลุ่มงาน

8.3 การดำเนินการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน (Compensation Structure design) โดยโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาประกอบกับข้อมูลการ

ประเมินค่างาน จากนั้นดำเนินการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนโดยกำหนดเป็นช่วงเงินเดือนตามตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ใช้วิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานอบรมและพัฒนาบุคลากรของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ซึ่งสามารถเสนอผลการศึกษาที่ได้ตามลำดับคำถามในการศึกษาดังนี้

1. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทราบความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินว่า หมายความว่า

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการหรือกระบวนการต่างๆที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจและความรู้เพื่อสามารถยกระดับองค์กรให้แข่งขันกับองค์กรอื่นได้” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีหลักแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1.1 ขอบเขตงานเริ่มต้นที่สำรวจความต้องการของบุคลากรในแต่ละสายและวิเคราะห์ความจำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรพัฒนาไปทางด้านใด หลังจากนั้นจึงการวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาตั้งแต่ระดับที่เรียกว่า แผนแม่บทขององค์กร ว่าองค์กรมีทิศทางไปทางไหน งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพเดียวกัน

1.2 วัดความสามารถของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้แต่ละบุคคลสามารถรู้ว่าตนเองมีขีดความสามารถระดับใด มีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร

1.3 การประเมินผล เป็นการประเมินว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดไป ได้ผลตามที่พึงประสงค์ที่ตั้งไว้และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จัดการฝึกอบรม

โดยสรุปโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีหลักการแนวคิดและขอบเขตครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความเป็นอยู่ที่ดีและเพื่อเป็นองค์กรที่มีบริการที่เป็นเลิศซึ่งแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ 1. การพัฒนาทางด้านทั่วไป เป็นการจัดให้ความรู้ทั่วไป ข้อมูล

เกี่ยวกับองค์กรและพฤติกรรมบริการ 2. การพัฒนาทางด้านสายบริการ เป็นการจัดให้ความรู้ทางด้านบริการ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

2. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

“งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจร และเป็นงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด ทรายใดที่ยังมีคนที่จะต้องมีการพัฒนา ใครที่หยุดพัฒนาก็จะถอยหลังองค์กรไม่เคยละเลยเรื่องของการทำงานด้านการพัฒนาคน เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มีการกำหนดนโยบาย มีการกำหนดงบประมาณ ในการพัฒนาคนของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

โดยสรุปองค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 องค์กรมีหน่วยงานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่างานอบรมและพัฒนาบุคลากรซึ่งแยกออกมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยมีบุคคลที่ทำงานอบรมและพัฒนาซึ่งจะรับผิดชอบจัดอบรมและพัฒนาความรู้ทั่วไป

2.2 องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการสนับสนุนและการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงแรม มีการประเมินความต้องการและกำหนดเนื้อหาในการพัฒนา มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประเมินแผนพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ องค์กรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ องค์กรมีนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยในปัจจุบัน แผนกบุคลากรได้รับนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องพฤติกรรมบริการ ตั้งแต่กาย วาจา ใจ เช่น บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การพูดกับผู้รับบริการ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความคิดเชิงบวก ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2.3 องค์กรมีการจัดทำงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน

2.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะแบ่งกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลมีความสำคัญโดยตรงต่อองค์กร เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานในภารกิจหลัก และกลุ่มสนับสนุน คือ กลุ่มสนับสนุนคือกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มหลัก เช่น กลุ่มบริหารจัดการอื่นๆ

3. เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

“เนื่องจากองค์กรมีบุคลากรที่หลากหลาย และมีความพิเศษตรงที่เป็นบุคลากรซึ่งมีมาตรฐานทางการบริการของตนเองอยู่ ทำให้เกิดความแตกต่าง ดังนั้นการอบรมและพัฒนาบุคลากรควรที่จะมีบทบาทการเป็นหุ้นส่วน ใช้กลยุทธ์ที่จะเข้าไปประสานกับองค์กรหรือกลุ่มตัวแทนของ

หน่วยงานบริการทั้งหลาย เพื่อให้มีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาบุคลากรในแต่ละบริการเพื่อให้บรรลุในความเป็นเลิศทางบริการของตนเอง เรียกว่าให้มีความเชี่ยวชาญ ในแต่ละแผนกบริการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่จัดเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรตามอายุงานของบุคลากรทุกกลุ่มบริการ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

จากบทสัมภาษณ์สรุปได้ คือเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก็เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในทางการบริหาร และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางบริการในแต่ละแผนกบริการ ตำแหน่งงาน อายุงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่เติบโตตำแหน่งงานไปพร้อมกับโรงแรมพัฒนาตามเป้าหมาย

4. วิธีการและการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงแรม

4.1 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรมีรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1.1 การฝึกอบรมประกอบด้วย

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร
2. การบรรยาย เป็นการให้ความรู้ ข้อมูลในการอบรม
3. การประชุม เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ โดยจะมีการปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

4.1.2 การศึกษา ได้แก่ การส่งศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นเป็นการส่งไปศึกษาในหลักสูตรต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ทั้งในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา

4.1.3 การพัฒนา ประกอบด้วยการเป็นที่เลี้ยง เป็นเทคนิคที่ทำให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้ฝึกสอนอย่างตัวต่อตัว โดยผู้ฝึกสอนจะให้ความช่วยเหลือและเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน

4.1.4 การหมุนเวียนงาน เป็นการโยกย้ายบุคลากรจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งอย่างมีระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานให้มากยิ่งขึ้น และสามารถทำงานได้หลากหลายอย่างที่ตามการสอนงาน และการหมุนเวียนงาน เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการให้มีในโรงแรมเพิ่มมากขึ้น

4.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

“หน้าที่ของแผนกทรัพยากรบุคคลที่นอกเหนือจากการดูแลพนักงาน การพิจารณาบุคคลเข้า-ออกจากการทำงาน การประเมินผลการทำ performance ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งเป็นการประเมินผลประจำปีของการฝึกอบรมต้องนำผลมาวิเคราะห์” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

การประเมินผลและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การงานอบรมและพัฒนาบุคลากรจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดฝึกอบรมและประเมินผลความสำเร็จของการอบรมแต่ละโครงการ ส่วนงานวิเคราะห์ระบบและประเมินจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินการพัฒนา โดยจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในลักษณะของตัวชี้วัดและขีดความสามารถ ส่วนผลการประเมินจะส่งให้งานอบรมและพัฒนาบุคลากรนำไปวิเคราะห์จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอะไรบ้าง

1.1 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีดังนี้

1.1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

1.1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนาถ้ามีผลสำรวจที่เชื่อถือได้จะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่แท้จริง

1.1.3 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.1.4 ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว เช่น การปรับปรุงตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะพัฒนามากขึ้น

1.1.5 บุคลากรที่เข้าการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติต่อการฝึกอบรมและพัฒนาในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้ามีทัศนคติว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าหรือคิดว่าตัวเองไม่ควรหยุดนิ่ง ทำให้การจัดการ การประสานในการฝึกอบรมและพัฒนาทำได้ง่าย

1.1.6 ภาระหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมและพัฒนา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์จัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม

1.1.7 การกระจายความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งโรงแรม

ทั้งนี้บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทางโรงแรมพบก็คือ

1.2.1 โรงแรมต้องประสานกับองค์กรภายนอก ส่งเสริมและสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การจัดอบรมทักษะการดับเพลิง การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การปฐมพยาบาล เป็นต้น ซึ่งต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้ให้บริการเพื่อความเข้าใจและถูกต้อง

1.2.2 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม เนื่องจากองค์กรเป็นธุรกิจบริการเงื่อนไขของการทำงานเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละแผนกทำให้แผนกบุคลากรไม่สามารถจัดการอบรมโดยพร้อมกัน มีแนวทางการแก้ไขคือ การกระจายความรับผิดชอบในการอบรมให้แต่ละแผนก โดยหัวหน้าแผนกจะต้องวางแผนการอบรมในแต่ละแผนกเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

1.2.3 ถ้าบุคลากรมีอัตราการเข้า-ออกสูง เมื่อแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้จัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว แต่บุคคลนั้นไม่อยู่กับองค์กรขณะที่เมื่อรับบุคคลใหม่เข้ามาองค์กรก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนา สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบ แนวทางการแก้ไขคือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการรักษาคณ โดยกระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1.2.4 ภาวะเบียดของโรงแรม ทำให้แผนกต่างๆซึ่งมีความแตกต่างของงานต้องเข้าอบรมให้ครบตามกฎการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความกดดันในการทำงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน แนวทางการแก้ไขคือ การจัดการพัฒนาหลากหลายหลักสูตรโดยกำหนดเป็นตำแหน่งงานที่ต้องผ่านการอบรมที่แตกต่างกัน

1.2.5 ความพร้อมของแผนกพัฒนาบุคลากรในการจัดการวิเคราะห์วางแผนการอย่างมีประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลายทำให้แผนกพัฒนาบุคลากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์เป้าประสงค์ขององค์กรและปัญหาของบุคลากรให้ตอบสนองซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2.6 บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา เช่น การพัฒนาเป็นการเพิ่มภาระงานซึ่งทางองค์กรมีแนวทางการแก้ไข คือ งานอบรมและพัฒนาบุคลากรจะสร้าง

ความรู้ความเข้าใจเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นว่า การพัฒนาเป็นเรื่องสำคัญและให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

2. แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโรงแรม

จากบทสัมภาษณ์พบว่าแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโรงแรม คือ การพัฒนาระบบขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ทำให้บุคคลารู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองและหัวหน้าสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาในทางลึก คือ ความรู้ทางด้านสายบริการ และในทางกว้าง คือ ความรู้ทั่วไป รวมถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนา กลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นคู่คิดซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกต่างๆ โดยใช้การจัดทำแผนร่วมกัน ในแต่ละแผนกต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็ต้องให้เกียรติ และค้นหาว่าแผนกต่างๆมีความจำเป็นอะไรและตอบสนองต่อความจำเป็นนั้น ส่วนรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความชัดเจน เช่น การสอนงาน และการหมุนเวียนงานจะต้องมีคู่มือดำเนินการ กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการบุคลากรพัฒนามีขีดความสามารถสูงองค์กรย่อมประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

“ถ้าพูดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มองว่าช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาทุกองค์กรค่อนข้างให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ซึ่งในต่างประเทศเขาก็ให้ความสำคัญมานานแล้วและให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจ โรงแรม โรงแรมไฮเอทรีเจนซี่ หัวหิน มองว่าโรงแรมที่ไหนก็สวย สินค้าไม่ว่าจะแตกต่างกันหรือไม่ มีความใหม่แค่ไหนจะสวยงามอย่างไร แต่สุดท้ายก็ต้องกลับมามองว่า ใครกันที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ? แล้วเราก็พูดถึงเรื่องของ “คน” บุคลากรต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ” (สัมภาษณ์ จรรยา โชคสุชาติ, Director of Human Resource, 2558)

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องแนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านคุณภาพของการบริการธุรกิจโรงแรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน เพื่อศึกษานโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ของ โรงแรม เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการ โรงแรม โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบคำถามในการศึกษาที่กำหนดไว้ และสรุปกรอบแนวคิดที่ได้จากการศึกษารั้งนี้ ส่วนข้อเสนอแนะจะเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ และสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป โดยจะนำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

ตอนที่ 1 นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการของโรงแรม

1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม

1.1 โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีนโยบายในการสรรหาจากภายในโรงแรมก่อน โดยพิจารณาว่าบุคคลใดที่มีความพร้อมและมีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งที่ว่างลงโดยพิจารณาบุคคลในก่อน หากไม่มีผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสม จึงดำเนินการสรรหาจากภายนอก เนื่องจากต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในเติบโตมีโอกาสดำรงตำแหน่งในงานของตน

1.2 แนวคิดและนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแนวคิดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นความเป็นธรรมในการจ่ายผลตอบแทนโดยมีหลักในการประเมินสองด้าน คือ

1.2.1 ประเมินในด้านผลงาน โดยในส่วนนี้จะพิจารณาถึงปริมาณและคุณภาพของงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานหรือไม่

1.2.2 ประเมินด้านพฤติกรรม กล่าวคือ พิจารณาถึงลักษณะการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการลูกค้า ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

1.3 แนวคิดและนโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในส่วนของ การฝึกอบรมและพัฒนาโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยเน้นการอบรม ที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคลากรมีขีด ความสามารถอย่างแท้จริง

1.4 แนวคิดและนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแนวคิดในการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้กับตลาด ทั้งยังเน้นความ ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนทั้งความยุติธรรมภายในองค์กรและความยุติธรรมภายนอกองค์กร โดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงานที่พนักงานทำ

2. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

กระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรสำหรับกระบวนการในการจัดหา บุคลากรเข้าทำงานองค์กรมีกระบวนการที่สำคัญดังนี้

- 2.1 รับสมัครงานจากบุคคลภายในที่สนใจในตำแหน่งที่ว่างประกาศรับจาก บุคคลภายนอก
- 2.2 พิจารณาคคุณสมบัติของผู้สมัครจากใบสมัครว่าตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับหรือไม่
- 2.3 ส่งใบสมัครที่ผ่านการคัดเลือกจากนักทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้จัดการของตำแหน่งที่ เปิดรับพิจารณาเพื่อนัดสัมภาษณ์
- 2.4 นักทรัพยากรมนุษย์ติดต่อเพื่อนัดสัมภาษณ์และให้ผู้สมัครทำแบบทดสอบ
- 2.5 สัมภาษณ์จากนักทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการตำแหน่งงานที่เปิดรับ
- 2.6 พิจารณาผลการสัมภาษณ์และทำแบบทดสอบ
- 2.7 ตรวจสอบสุขภาพและเซ็นสัญญาจ้าง
- 2.8 ทดลองงานตามระเบียบกระทรวงแรงงานและความมั่นคงของมนุษย์
- 2.9 บรรจุแต่งตั้งตามตำแหน่งงาน

3. แหล่งที่ใช้ในการสรรหา จากการศึกษาพบว่าโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีแหล่ง สรรหาที่ครอบคลุมหลายช่องทางคือ

- 3.1 ประกาศในเว็บไซต์ภายในโรงแรมไฮแอท เป็นระยะเวลา 15 วัน
- 3.2 ให้พนักงานภายในองค์กรบอกข่าวการรับสมัครให้คนรู้จักทราบ
- 3.3 ใช้บริการสำนักงานจัดหางาน
- 3.4 การลงประกาศในหนังสือพิมพ์

4. กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการในการประเมินผลปฏิบัติงาน โดย กำหนดถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ผู้ประเมิน

4.1 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดรูปแบบ บัญชีและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย กำหนดถึงวัตถุประสงค์ ระยะเวลา ผู้ประเมิน

4.2 กำหนดเป็นนโยบายของโรงแรมและสื่อสารให้ทราบทั่วกัน

4.3 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.4 เก็บรวบรวมผลการประเมิน และจัดทำเป็นแผนการพัฒนาพนักงานต่อไป

5. กระบวนการและขั้นตอนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

5.1 การสำรวจข้อมูลในการฝึกอบรม โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ใช้แบบสอบถามในการหาข้อมูลด้านความต้องการฝึกอบรมกับหัวหน้าเป็นหลัก นอกจากนี้ก็ทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณาจากหลักสูตรภายนอกว่ามีหลักสูตรใดที่เหมาะสมกับโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอีก

5.2 การเขียนโครงการฝึกอบรมเป็นการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อเสนอขออนุมัติจากผู้บริหาร

5.3 ดำเนินการฝึกอบรม

5.4 การประเมินและการติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อนำกลับมาพัฒนาหลักสูตรต่อไป

6. กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

6.1 การออกแบบและการวิเคราะห์งาน โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับหัวหน้างานในการจัดคำบรรยายลักษณะงานเพื่ออธิบายรายละเอียดของงาน โดยโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินจัดทำครบทุกตำแหน่งงาน

6.2 การประเมินค่างานเป็นการประเมินค่างานแต่ละตำแหน่งงานและจัดกลุ่มงาน

6.3 เข้าร่วมสำรวจค่าจ้างค่าตอบแทนเพื่อเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทน

6.4 ดำเนินการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน

ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

1. หลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการค้นหาความสุขของบุคคลและทำให้บุคคลรู้ถึงความสามารถของตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ความสามารถนั้นในการพัฒนาองค์กรซึ่งแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการประสานร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งงานอบรมและพัฒนาบุคลากรและกลุ่มตัวแทนของ

หน่วยงานสายบริการในการพัฒนาบุคลากร โดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมสาระสำคัญ ตั้งแต่การสำรวจความต้องการของบุคลากร

2. การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสนับสนุนและการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจหลักของโรงแรม มีการประเมินความต้องการ และกำหนดเนื้อหาในการพัฒนา มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าประจำการ เพิ่มพูนความรู้ระหว่างการทำงาน ตลอดจนมีการประเมินแผนพัฒนาทรัพยากรเป็นระยะ

ทั้งนี้องค์กรพยายามดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 10 วันต่อปีและทางองค์กรยังจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการฝึกอบรมตลอดปี

3. เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ความสามารถในการทางบริหาร และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางบริการในแต่ละแผนกบริการ ตำแหน่งงาน อายุงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่เติบโตตำแหน่งงานไปพร้อมกับองค์กรพัฒนาตามเป้าหมาย

4. วิธีการและการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงแรมโอเอท รีเจนซี่ หัวหิน

4.1 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรมีรูปแบบ หรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.1.1 การฝึกอบรม ประกอบด้วย การปฐมนิเทศ การบรรยาย การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน และการระดมสมอง

4.1.2 การศึกษา ได้แก่ การส่งไปศึกษาต่อ

4.1.3 การพัฒนา ประกอบด้วย การสอนงาน การหมุนเวียนงานเป็นรูปแบบ การพัฒนาที่ผู้บริหารต้องการให้ม้องค์กรเพิ่มมากขึ้นแต่รูปแบบดังกล่าวมีการกำหนดอย่างชัดเจน

4.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

งานอบรมและพัฒนาบุคลากร จะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดฝึกอบรมและประเมินผลความสำเร็จของการอบรมแต่ละโครงการ ส่วนงานวิเคราะห์ระบบและประเมินจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินผลการพัฒนา โดยจัดการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะของ

ตัวชี้วัดและขีดความสามารถ ส่วนผลการประเมินจะส่งให้งานอบรมและพัฒนาบุคลากรนำไปวิเคราะห์และจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป สำหรับการประเมินผลความสำเร็จของโครงการก็จะมีแบบประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ โดยทั่วไปองค์กรมีหลักการว่าหากเป็นโครงการใหม่ อาจจะมีการประเมินผลก่อนที่จะดำเนินการทดสอบ ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างไร จากนั้นจะมีการประเมินผลหลังการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นแบบสอบถาม หรือ สัมภาษณ์หัวหน้าของผู้เข้ารับการอบรมว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการโรงแรม

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีดังนี้

- 1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 - 1.2 การสำรวจความต้องการการพัฒนา
 - 1.3 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4 ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้ว
 - 1.5ทัศนคติต่อการฝึกอบรมและพัฒนาในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้ามีทัศนคติว่าเป็นผู้ที่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าหรือคิดว่าตัวเองไม่ควรหยุดนิ่ง ทำให้การจัดการ การประสานในการฝึกอบรมและพัฒนาทำได้ง่าย
 - 1.6 ภาระหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ความรับผิดชอบวิเคราะห์จัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ทั้งนี้บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.1 โรงแรมไอเอท ริเจนซี่ หัวหิน ต้องประสานกับองค์กรภายนอก ส่งเสริมและสนับสนุนสำหรับการฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น การจัดอบรม ทักษะการดับเพลิง การช่วยเหลือผู้ประสบภัย
- 2.2 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม เนื่องจากโรงแรม ไอเอท ริเจนซี่ หัวหิน เป็นธุรกิจบริการเงื่อนไขของการทำงานเป็นช่วงเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละแผนก ทำให้แผนกพัฒนาบุคลากรไม่สามารถจัดการอบรมโดยพร้อมกัน

2.3 ถ้าบุคลากรมีอัตราการเข้า – ออกสูง บุคคลได้รับการพัฒนาแล้วไม่อยู่กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบในการรับบุคลากรใหม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น

2.4 กฎระเบียบของโรงแรม ทำให้แผนกต่างๆ ซึ่งมีความแตกต่างของงานต้องเข้าอบรมให้ครบตามกฎการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความกดดันในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

2.5 บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา เช่น การพัฒนาเป็นการเพิ่มภาระงาน ขาดแรงจูงใจ

3. แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโรงแรม

แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน คือ การพัฒนาระบบขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ทำให้บุคคลได้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และหัวหน้าสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาต้องควบคู่กันระหว่างการพัฒนาในทางลึก คือ ความรู้ทางด้านสายบริการ และในทางกว้าง คือ ความรู้ทั่วไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นคู่คิด ซึ่งเป็นการประสานความร่วมมือระหว่างงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแผนกต่างๆ โดยใช้การจัดทำแผนร่วมกัน ในแต่ละแผนกต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็ต้องให้เกียรติ และค้นหาแผนกต่างๆ มีความจำเป็นอะไรและตอบสนองต่อความจำเป็นนั้น ส่วนรูปแบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความชัดเจน เช่น การสอนงาน และการหมุนเวียนงาน จะต้องมีคู่มือการดำเนินการ กระบวนการและขั้นตอนในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ บุคลากรพัฒนามีขีดความสามารถสูงองค์กรย่อมประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

2. สรุปกรอบแนวคิดจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะความสามารถ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร รวมถึงองค์กรสามารถแข่งขันกับธุรกิจบริการอื่นๆ ได้ ซึ่งแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวคิดในการพัฒนาทางด้านทั่วไปองค์กร และแนวคิดในการพัฒนาทางด้านสายบริการ โดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมสาระสำคัญตั้งแต่การระบุความต้องการของบุคลากร จัดทำแผนพัฒนา และการประเมินผล ทั้งนี้โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยจัดให้มีหน่วยงานสำหรับการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะซึ่งจะรับผิดชอบจัดอบรมและพัฒนาในกลุ่มทางด้านทั่วไป ส่วนในแต่ละหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานทางด้านสายบริการจะต้องรับผิดชอบในการจัดอบรมและการพัฒนาในกลุ่มทางด้านสายบริการ ทั้งนี้โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มและจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

สำหรับเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน โดยจะพยายามพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากการกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนด โดยแต่ละแผนกมีรูปแบบในการกำหนดที่แตกต่างกัน ซึ่งโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ได้แก่ การฝึกอบรม ประกอบด้วยการปฐมนิเทศ การบรรยาย การประชุม การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม โดยการปฏิบัติงานซึ่งโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีการจัดเพิ่มเติมในส่วนของการระดมสมอง ส่วนมีการจัดเพิ่มเติมในส่วนสัมมนา การศึกษา โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จะมึน โยบายส่งพนักงานไปศึกษาต่อระยะสั้น และการพัฒนาโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินจะมีการสอนงาน และการหมุนเวียนงาน โดยมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในส่วนปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ปัจจัยด้านงบประมาณ ซึ่งโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีปัจจัยเพิ่มเติมได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสำรวจความต้องการ การพัฒนา ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนา ทักษะของบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาระหน้าที่ของผู้จัดฝึกอบรมและพัฒนา นโยบายของภาครัฐ ส่วนมีปัจจัยเพิ่มเติม ได้แก่ ความกระตือรือร้นของบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา และกระจายความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้บุคลากรผู้เข้ารับการอบรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่โรงแรมพบว่ามีความแตกต่างกัน กล่าวคือ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน มีการขาดแคลนบุคลากรในงานอบรมและพัฒนา และความไม่พร้อมของการให้บริการในด้านการกระจายการฝึกอบรมและพัฒนาให้ทั่วถึงและการออกแบบหลักสูตร กระบะเบียบของโรงแรมที่เป็นอุปสรรคและบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนา การขาดแคลนวิทยากรภายในความพร้อมของแผนกบุคลากรในการให้บริการ เนื่องจากมีผู้รับผิดชอบจำนวนจำกัดและความไม่คุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกิดจากบุคลากรมีอัตราเข้า – ออกสูง ทั้งนี้แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน จะมุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบขีดความสามารถเน้นการพัฒนาในภาคปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถขึ้นเป็นโรงแรมมาตรฐานชั้นนำของประเทศ

ทั้งนี้ผลจากการศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการ ธุรกิจโรงแรมสามารถสรุปกรอบแนวคิดจากการศึกษาได้ดังภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ ได้แก่ ปัจจัยด้าน ตัวบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกภาพ การปรับตัว ทักษะและความกระตือรือร้น ปัจจัยด้านองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสำรวจความต้องการการพัฒนา งบประมาณ ความก้าวหน้าหรือโอกาสหลังจากที่บุคลากรได้รับการพัฒนาภาระหน้าที่ของผู้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาและการกระจายความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่แต่ละหน่วยงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมซึ่งประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง สังคม เทคโนโลยี และนโยบายของภาครัฐ ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านหลักการและแนวคิด การให้ความสำคัญ เป้าหมาย กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาและอุปสรรค แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งโรงแรมได้จัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายทั้งการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยจะมีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระยะ ทั้งนี้การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิกิริยาซึ่งเป็นการวัดระดับความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการพัฒนา เช่น วิทยากร สถานที่ อุปกรณ์ เป็นต้น โดยจะใช้แบบสอบถาม ระดับการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการวัดระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้น และระดับพฤติกรรมซึ่งเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้การประเมินผลการระดับการเรียนรู้และระดับพฤติกรรม จะอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากการประเมินผลลัพท์ที่ได้ระดับบุคคล คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพ รวมถึงความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจะส่งผลทำให้โรงแรมมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีผลกำไร มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจากผลลัพธ์ดังกล่าวจะสะท้อนกลับไปยังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

1.1 จากการวิจัยพบว่าโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ควรจัดระบบการสอนงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จัดทำเป็นนโยบาย สื่อสารสร้างความเข้าใจ โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังและต้องทำตนเป็นแบบอย่าง

1.2 ขั้นต่อมาควรมีการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรด้วยการฝึกอบรมทักษะการสอน รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.3 ควรมีการพัฒนาวิทยากรภายใน โดยจัดทำเป็นโครงการ เริ่มตั้งแต่กำหนดขอบเขตโครงการถึงสิ่งที่ต้องการจากโครงการคืออะไร เช่น จำนวนวิทยากร จำนวนคู่มือผู้สอน เพื่อกำหนดรายชื่อหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับองค์กร โดยตัวแทนจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันพิจารณา

1.4 โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

1.5 โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยสามารถเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเลือกประเด็นหรือหัวข้อที่บุคลากรต้องการพัฒนา

1.6 โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ควรมีการทำให้บุคลากรตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งจะเป็นแรงเสริมให้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

การศึกษาในประเด็นเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันในครั้งต่อไปควรมีการศึกษากับองค์กรอื่นๆ หรืออาจจะศึกษาเปรียบเทียบในองค์กรที่มีลักษณะการประการแตกต่างกัน เพื่อขยายขอบเขตของความรู้ให้กว้างขวางต่อไป



รายการอ้างอิง

- กฤษณี มหาวิทยาลัย. (2557). **แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์ จำกัด
- ชไมพร สมปิ่นดา. (2556). “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม: กรณีศึกษาโรงแรมเจดับบลิว แมริออท ภูเก็ต รีสอร์ท แอนด์ สปา”. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการตลาด. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์จำกัด.
- คนัย เทียนพุด. (2556). **แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร การจัดทำแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2557). **องค์การและการจัดการ:ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2557). **ทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.
- วรรัตน์ เขียวไพรี. (2557). **การบริการค่าตอบแทน**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ ชนะการพิมพ์.
- ศิริลักษณ์ ไทรหอมหวน.(2556) “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงแรม” เอกสารคำสอนกระบวนการวิชาการบริการโรงแรม. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนันทา เลานันทน์. (2555). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สิทธิศักดิ์ พุกภัยปีติกุล.(2557). **การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced scorecard**.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี [ไทย-ญี่ปุ่น]
- สมใจ ลักษณ์ะ. (2556). **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สมใจ ศรีเนตร. (2557). “ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของ โรงแรมหัวหินแกรนด์ แอนด์ พลาซ่า”. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. บัณฑิตวิทยาลัย.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์.

ภาษาต่างประเทศ

- Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. 3rd ed. United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Brown, D. (1998). **Relating Competencies to Pay: The UK Experience. Compensation & Benefits Review**. May / June.
- Belcher, D. W. & Atchison, T. J. (1987). **Compensation Administration**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2001). **Managing Human Resources**. 2nd ed. Ohio: South-Western College.
- Dessler, G. (2003). **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dibble, S. (1999). **Keeping Your Valuable Employees: Retention Strategies for Your Organization's Most Important Resource**. New York: John Wiley & Sons.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). **Strategic Human Resource Management**. USA: John Wiley & Sons.
- Ledford, E. G. & Heneman, L.R. (2002). Pay for Skills, Knowledge and Competencies, in Heneman, L. R. (ed). **Strategic Reward Management**. USA: The MacGraw-Hill Companies.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). **Human Resource Management in the Knowledge Economy**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Pedler, M., Burgoyne & Boydell, J. (1997). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. Berkshire: McGraw-Hill.
- Zingheim, P. & Schuster, J. (2005). The Next Decade for Pay and Rewards. **Compensation & Benefits Review**. January / February





ภาคผนวก ก
แนวทางสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านคุณภาพของการบริการโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้แบ่งกลุ่มการให้บริการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

กลุ่มที่ 3 หัวหน้าแผนกของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

กลุ่มที่ 4 พนักงานของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

กลุ่มที่ 1 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

1. ท่านมีนโยบายการบริหารจัดการ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอย่างไร
2. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการนำนโยบายการบริหารจัดการ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ผู้ฝ่ายบริหาร
อย่างไร
4. ท่านมีวิธีการติดตามผลหลังจากมอบนโยบายอย่างไร
5. ถ้านโยบายที่ท่านมอบหมายไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ท่านจะมีวิธีการจัดการอย่างไร
6. ท่านมีวิธีการประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไร
7. ท่านมีวิธีการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆอย่างไร
8. ท่านมีวิธีสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานและมีวิธีการติดตามผลอย่างไร
9. ท่านมีนโยบายด้านสวัสดิการต่อพนักงานของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน อย่างไร

กลุ่มที่ 2 ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาบุคลากร ของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

1. ท่านมีหลักการสรรหาบุคลากรสาขาด้านการบริการของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
อย่างไร
2. ท่านมีขั้นตอนในการฝึกอบรมพนักงานของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการติดตามผลหลังการฝึกอบรมพนักงานของ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
อย่างไร
4. ท่านมีแผนการอบรมพนักงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินต่อเนื่องอย่างไร
5. ท่านมีผลตอบแทนการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอย่างไร

6. ท่านสร้างแรงจูงใจให้พนักงานของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ และทำงานอยู่กับองค์กรอย่างไร

กลุ่มที่ 3 หัวหน้าแผนกของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

1. หลักการบริหารจัดการในแผนก (.....)
2. ท่านมีวิธีการบริหารจัดการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
3. ท่านมีวิธีการติดตามผลการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
4. ท่านมีวิธีการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
5. ท่านมีวิธีสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
6. ท่านมีวิธีการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
7. ท่านมีส่วนในการคัดเลือกพนักงานภายใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร

กลุ่มที่ 4 พนักงานของโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน

1. ท่านเข้ามาปฏิบัติงานที่ โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน ได้อย่างไร
2. โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินมีวิธีการเพิ่มความรู้ให้แก่ท่านอย่างไร
3. โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินมีวิธีการสอนการปฏิบัติงานอย่างไรให้แก่ท่าน
4. ท่านปฏิบัติงานวันละกี่ชั่วโมงและสัปดาห์ละกี่วัน
5. โรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านอย่างไร
6. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหิน
7. เมื่อท่านพบปัญหาในการปฏิบัติงานกับผู้ให้บริการท่านมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร
8. ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินเป็นอย่างไร
9. ท่านได้รับสวัสดิการ จากโรงแรมไฮแอท รีเจนซี่ หัวหินอย่างไร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกรองทอง กานภู
ที่อยู่	216 หมู่ 10 ตำบลหนองอ้อ อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี 70110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2559	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการประกอบการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปัจจุบันทำงาน	ประกอบธุรกิจส่วนตัว

