บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางความคิด นำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัยและเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวความเป็นเลิศทางการบริการ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพบริการ
6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการ

การบริการทั้งภาครัฐและเอกชน ได้มีการปรับปรุงขึ้นมากในระยะนี้เพราะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะให้ความสำคัญกับการบริการ โดยมุ่งถึงผู้รับบริการเป็นหลักการแข่งขันในธุรกิจก็จะเน้นที่บริการ เพราะการบริการที่เป็นเลิศนั้นจะให้ผลทั้งในระยะสั้นยังผลประโยชน์ในระยะยาว และในยุคโลกาภิวัตน์และธุรกิจไร้พรมแดน ธุรกิจที่มีคุณภาพของการบริการที่เป็นเลิศเท่านั้นที่จะอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง การแข่งขันในการให้บริการจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมิต สัชฌุกร, 2554, น. 3) และมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริการที่เป็นเลิศไว้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของความเป็นเลิศทางการบริการ

จากการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายของความเป็นเลิศทางการบริการ ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2545, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่เป็นเลิศหมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสามารถตอบสนองลูกค้าในสิ่งที่เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ภายในเวลาที่เหมาะสม

วิชัย ปีติเจริญธรรม (2548, น. 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นเลิศทางการบริการ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ และช่วยแก้ไขปัญหาที่ผู้รับบริการนั้นประสบอยู่

กิ่งพร ทองใบ (2549, น. 252) ได้ให้ความหมายว่า การบริการที่เป็นเลิศ หมายถึงการให้บริการแบบทั่วถึง มีไหวพริบ เพื่อความเยี่ยมยอดทางด้านคุณภาพของการให้บริการ

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคากุล (2549, น. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นเลิศทางการบริการ หมายถึง การบริการให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์เกิดความประทับใจ เกิดความทรงจำที่ดีกับธุรกิจอันจะส่งผลต่อกิจการในรูปของตัวเงิน มูลค่าหุ้น ผลกำไรและทางจิตใจในความทรงจำของลูกค้า

น้ำเพชร อยู่สกุล (2553, น. 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่เป็นเลิศหมายถึง กระบวนการนำเสนออรรถประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้บริโภคต้องการโดยผู้ให้บริการจะเป็นผู้ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ

ศุภางค์ นันตา (2555, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่เป็นเลิศ หมายถึง การสร้างคุณภาพงานบริการให้ได้ตามมาตรฐานการบริการและให้มีความคุ้มค่าคุ้มราคาเหนือกว่าคู่แข่งขันการสร้างบริการเกินความคาดหมายโดยอาศัยทักษะประสบการณ์การปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยากกลับเข้ามาใช้บริการอีก

บัวสอน พวงสวัสดิ์ (2557, น. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่เป็นเลิศ หมายถึง การบริการที่มีคุณภาพ ในลักษณะเป็นกระบวนการอำนวยประโยชน์ให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ เกิดความ พึงพอใจ ประทับใจ และเกิดความทรงจำที่ดีกับธุรกิจ

Albrecht (1988, p. 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความเป็นเลิศในการบริการ หมายถึง การบริการคุณภาพโดยผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ระบบและคนเพื่อสนองความต้องการรวมถึงความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ทั้งภายในและภายนอก

Finch (2008, p. 56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการที่เป็นเลิศ หมายถึงการบริการในสถานการณ์ชนะ ชนะ และชนะ (Win – Win – Win) เท่านั้น ลูกค้าชนะเพราะได้รับการเอาใจใส่

และได้รับคุณภาพ ผู้ให้บริการชนะเพราะได้รับความพึงพอใจของลูกค้าและพอใจที่งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี กิจการชนะเพราะ คุณภาพของการบริการทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก

จากความหมายของความเป็นเลิศทางการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความเป็นเลิศในการบริการ (Service Excellence) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้การสร้างคุณภาพงานบริการให้ได้ตามมาตรฐานการบริการและให้มีความคุ้มค่า คุ้มราคา เหนือกว่าคู่แข่งขันการสร้างบริการเกินความคาดหมาย โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ การปฏิบัติงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยากกลับเข้ามาใช้บริการอีก

2.1.2 ความสำคัญของความเป็นเลิศทางการบริการ

การบริการถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการตอบสนองทางจิตใจของมนุษย์แม้เพียงรอยยิ้มจากแม่ค้าในตลาดเท่านั้นก็อาจจะสามารถดึงดูดผู้ที่สนใจเดินผ่านไปมาให้เป็นลูกค้าได้ดังนั้นการบริการด้วยไมตรีจึงเป็นเสมือนโซ่ตรวนมัดใจลูกค้าไม่ให้หนีไปเป็นลูกค้าของคู่แข่งขันในปัจจุบันการบริการได้เข้ามาอยู่รอบตัวมนุษย์ทุกคนตั้งแต่เช้าจนถึงเข้านอนและการบริการได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากกับทุกธุรกิจจนกล่าวได้ว่าการบริการเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้านั่นเองการบริการที่ดีนอกจากจะเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแล้วยังจะเพิ่มประโยชน์ให้กับลูกค้าด้วยซึ่งธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้มีการแข่งขันเฉพาะสินค้าเพียงอย่างเดียวการบริการก็เป็นอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจนอกจากนี้ การบริการที่เป็นเลิศยังช่วยมัดใจลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง (ชัยสมพล ชาวประเสริฐ, 2549, น. 16-17)

ปัจจุบันการแข่งขันในตลาดของทุก ๆ สินค้ามีสูงมาก และนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นผู้บริโภคมีความพิถีพิถันในการเลือกสินค้า หรือบริการมากขึ้นและพร้อมจะเลือกเฉพาะสิ่งที่ให้ความพอใจสูงสุดเท่านั้น ผู้ที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญเป็นที่ยอมรับนับถือและคุ้มค่ากับเวลาและเงินที่ใช้ไปจนเกิดความประทับใจและพอใจที่จะกลับมาเป็นลูกค้าอีกอย่างสม่ำเสมอ (Regular Customer) ย่อมเป็นผู้กุมหัวใจของลูกค้า ให้พัฒนาไปเป็นลูกค้าตลอดกาล (Life Time Customer) และเป็นผู้นำในตลาดอย่างแน่นอน ตรงกันข้าม หากลูกค้าไม่พอใจสินค้าหรือการแสดงออกของพนักงานแล้วก็จะบอกต่อ ๆ กันไป และเกิดผลร้ายต่อโรงแรมในด้านการสูญเสียลูกค้าไปเพราะผู้บริโภคสามารถเลือกสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันได้มากมายหลายแหล่ง วิธีการที่จะทำให้ผู้บริโภคเลือกที่จะเป็นลูกค้าของโรงแรมก็คือ ต้องทำให้โรงแรมมีความโดดเด่น แตกต่าง (Differentiate) จากคู่แข่งขัน เมื่อมีสินค้าที่เหมือน ๆ กัน สิ่งที่จะสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งคือการบริการที่เหนือชั้นกว่า (กิติยา คำสวาสดิ์, 2552, น. 20-22) ดังนั้นจึงสามารถแบ่งความสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้รับบริการ ผู้บริโภคสมัยใหม่มีความต้องการใช้บริการต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต้องรีบเร่งและแข่งขันตลอดเวลา ทั้งในด้านการดำเนินชีวิตและการงานอาชีพ ทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นช่วยจัดการเรื่องต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างผาสุก กล่าวคือ

1.1 ช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล การบริการที่พบเห็นขณะนี้มีอยู่มากมายในรูปแบบของการจัดการการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า การบริการในปัจจุบันจึงมีหลากหลายประเภท ซึ่งสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ ผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องศึกษามาตรฐานของบริการแต่ละประเภทและเปรียบเทียบดูคุณภาพการบริการที่ตรงกับความต้องการให้มากที่สุด เพื่อให้ได้รับบริการที่ตนเองพอใจตามอัตภาพของแต่ละบุคคล

1.2 ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการที่ตรงกับความคาดหวังก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการบริการนั้น ซึ่งประสิทธิภาพของการบริการที่มีคุณภาพย่อมทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจและมีความสุข ทั้งการให้บริการที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการจะต้องไม่ยุ่งยาก อำนวยความสะดวกสบายและสนองตอบสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการได้อย่างแท้จริง

2. ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการขายสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว มาให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือการขายบริการโดยตรงมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินกิจการการบริการประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งอื่น ๆ ได้โดยเฉพาะผลกำไรและภาพพจน์ของการบริการ กล่าวคือ

2.1.1 ช่วยเพิ่มกำไรระยะยาวให้กับธุรกิจ การบริการที่เป็นเลิศ จะเป็นตัวสร้างผลกำไรระยะยาวได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการบริการมากขึ้นในการตัดสินใจซื้อสินค้า คุณภาพของการบริการจึงบอกถึงความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งได้ ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างโอกาสในการขายเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อซ้ำของผู้บริโภค ซึ่งก็คือผลกำไรที่ตามมานั้นเอง

2.1.2 ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีของธุรกิจการดำเนินธุรกิจแทบทุกประเภทการบริการจะเข้ามาเกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการติดต่อระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ไม่ว่าบริการนั้นจะเกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือไม่ก็ตาม เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ซื้อประกอบการตัดสินใจซื้อ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่ และเห็นความสำคัญของผู้ซื้อตลอดระยะเวลาการให้บริการ และการสนองบริการที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ซื้อ

หรือ ลูกค้าสิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะมีส่วนทำให้ลูกค้าตัดสินใจและพูดกันต่อ ๆ ไปในกลุ่มลูกค้า (Words of Mouth) เป็นการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของธุรกิจดังกล่าวให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.1.3 ช่วยลดการเปลี่ยนใจของลูกค้าไปจากธุรกิจ ธุรกิจใดที่คำนึงถึงความสำคัญของการบริการ และส่งเสริมการบริการที่ดีมีคุณภาพย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเมื่อลูกค้าแน่ใจว่าสินค้าหรือบริการที่เขาจะตัดสินใจซื้อมีบริการที่ดีกว่าสินค้าหรือบริการอื่น ๆ การตกลงใจซื้อขายจะกระทำได้โดยง่ายขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าเก่าจะมีการซื้อซ้ำหรือซื้อเพิ่มขึ้นโดยไม่ลังเลรวมทั้งแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้ด้วย

2.1.4 ช่วยรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานกับธุรกิจการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานพบว่า มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการบริการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การให้บริการที่เป็นเลิศ ย่อมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและรักษาลูกค้าให้ผูกพันกับธุรกิจนั้นนาน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรสูง และสามารถจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานในอัตราสูงได้ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจ ไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปทำงานที่อื่น แต่ในทางกลับกัน หากธุรกิจเสนอบริการที่ไม่ดีทำให้ลูกค้าไม่พอใจและเปลี่ยนไปใช้บริการอื่นที่ดีกว่า ธุรกิจย่อมประสบความล้มเหลวและส่งผลให้พนักงานไม่พอใจจนกระทั่งลาออกได้ จะเห็นได้ว่า การบริการมีส่วนสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้ทำงานกับกิจการนั้นนาน ๆ หรือในทำนองเดียวกัน พนักงานมีบทบาทสำคัญในการเสนอบริการที่มีคุณภาพ การประกอบธุรกิจบริการดังกล่าวจึงประสบผลสำเร็จ

2.2 ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานบริการ การขยายตัวทางอุตสาหกรรมการบริการในช่วงที่ผ่านมาก่อให้เกิดงานบริการเพิ่มขึ้นในหลากหลายสาขาอาชีพจนเติบโตขึ้นเป็นธุรกิจบริการต่าง ๆ มากมาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มหลากหลายมากขึ้นการประกอบอาชีพบริการจึงเป็นอาชีพสำคัญในตลาดแรงงานและทำรายได้ดี กล่าวคือ

2.2.1 ช่วยให้มีอาชีพ และรายได้ธุรกิจบริการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานบริการในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ทำให้มีการฝึกอบรมพนักงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรและสามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงานได้ งานบริการเป็นอาชีพที่สุจริตที่ทำให้มีรายได้ที่ดีพอสมควร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงานการบริการ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

2.2.2 ช่วยสร้างโอกาสในการเสนอขายโดยทั่วไปลูกค้ามีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ค่อนข้างจำกัดในแง่ของเทคโนโลยีการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้งานของสินค้าต่าง ๆ แต่ลูกค้าจะทราบเงื่อนไขการบริการต่าง ๆ ที่ผู้ขายเสนอให้และสามารถนำมาเปรียบเทียบประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการได้ทันที โอกาสที่ผู้ขายหรือพนักงานบริการ จะขายสินค้าหรือบริการทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลาในการโน้มน้าวจิตใจลูกค้า การบริการนับว่าเป็นกิจกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมปัจจุบันเป็นอย่างมากทั้งในด้านการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค และการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการทั้งหลาย ผู้บริโภคทุกวันนี้จำเป็นต้องพึ่งพาสิ่งอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ มากมายในการจัดการวิถีชีวิตประจำวันให้เป็นไปอย่างปกติสุข การแข่งขันทางเศรษฐกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกในตลาดการค้าเสรี ทำให้ผู้ประกอบการต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริการอย่างจริงจังจึงจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในที่สุด

จากความสำคัญของการบริการที่เป็นเลิศข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริการที่เป็นเลิศมีความสำคัญ ดังนี้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้บริษัท เพื่อสร้างตลาดภายในที่แข็งแกร่งเพื่อเพิ่มบทบาทการบริการให้กับพนักงานทุกส่วนงาน ทุกคนมีบทบาทเป็นเพื่อสร้างความเข้าใจ และความร่วมมือจากผู้รับบริการเพื่อสร้างความประทับใจ จากคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ การสร้างประสบการณ์ทางบวกจากการให้บริการ การทำความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่น และบริหารความคาดหวัง

2.1.3 ทักษะของความเป็นเลิศทางการบริการ

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อวิชาชีพการบริการ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคล หน่วยงาน หรือกิจการ ดังนั้นการบริการที่ดีจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคล โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ เทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และอยากกลับเข้ามาใช้บริการอีก มีดังต่อไปนี้ (ศิริพร วิษณุมหิมาชัย, 2548, น. 12)

2.1.3.1 ต้องมีจิตใจรักในงานด้านบริการ (Service Mind) ผู้ให้บริการต้องมีความสมัครใจทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ มีความเสียสละ ผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องมีใจรักและชอบในงานบริการ Service Mind มีความหมายดังนี้

S = Smile	ต้องมีรอยยิ้ม
E = Enthusiasm	ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ลูกค้า
R = Responsiveness	มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่มีต่อลูกค้า
V = Value	ให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณค่า
I = Impression	ให้บริการอย่างประทับใจ

C = Courtesy	บริการลูกค้าอย่างสุภาพอ่อนโยน
E = Endurance	ความอดทนการเก็บอารมณ์
M = Make Believe	มีความเชื่อ
I = Insist	การยอมรับ
N = Necessitate	การให้ความสำคัญ
D = Devote	การอุทิศตน

2.1.3.2 ต้องมีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge) ผู้ให้บริการต้องมีความรู้ในงานที่ตนรับผิดชอบ สามารถตอบข้อซักถามจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ในเรื่องของสินค้าที่นำเสนอ ประวัติกิจการ ระเบียบ นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ในกิจการเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย และต้องขวนขวายหาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

2.1.3.3 มีความช่างสังเกต (Observation) ผู้ทำงานบริการจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นคนมีความช่างสังเกต เพราะหากมีการรับรู้ว่าบริการอย่างไรจึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการก็จะพยายามนำมาคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบริการ ที่ดียิ่งขึ้น เกิดความพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากยิ่งขึ้น

2.1.3.4 ต้องมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) พฤติกรรมความกระตือรือร้นจะแสดงถึงความมีจิตใจในการต้อนรับ ให้ช่วยเหลือแสดงความห่วงใย จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในการช่วยเหลือผู้รับบริการ

2.1.3.5 ต้องมีกิริยาวาจาสุภาพ (Manner) กิริยาวาจาเป็นสิ่งที่แสดงออกจากความคิดความรู้สึก และส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการ

2.1.3.6 ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ผู้ให้บริการควรมีความคิดใหม่ ๆ ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์หรือบริการที่ทำอยู่ เคยปฏิบัติมาอย่างไรก็ทำไปอย่างนั้นไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการจึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูปงานบริการได้ดี

2.1.3.7 ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ (Emotional Control) งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือจากผู้อื่น ต้องพบปะผู้คนมากมายหลายชนชั้น มีการศึกษาที่ต่างกัน ดังนั้นกิริยามารยาทจากผู้รับบริการจะแตกต่างกัน เมื่อผู้รับบริการไม่ได้ตั้งใจ อาจจะถูกตำหนิ พูดจาก้าวร้าวกิริยามารยาทไม่ดี ซึ่งผู้ให้บริการต้องสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้เป็นอย่างดี

2.1.3.8 ต้องมีสติในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Calmness) ผู้รับบริการส่วนใหญ่จะติดต่อขอความช่วยเหลือตามปกติ แต่บางกรณีลูกค้าที่มีปัญหาเร่งด่วน ผู้ให้บริการจะต้องสามารถ

วิเคราะห์ถึงสาเหตุและคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ อาจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้า

2.1.3.9 มีทัศนคติต่องานบริการดี (Attitude) การบริการเป็นการช่วยเหลือ ผู้ทำงานบริการเป็นผู้ให้จึงต้องมีความคิดความรู้สึกต่องานบริการในทางที่ชอบ และเต็มใจที่จะให้บริการ ถ้าผู้ใดมีความคิดความรู้สึกไม่ชอบงานบริการ แม้จะพอใจในการรับบริการจากผู้อื่น ก็ไม่อาจจะทำงานบริการให้เป็นผลดีได้ ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติต่องานบริการดี ก็จะให้ความสำคัญต่องานบริการ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ

2.1.3.10 มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Responsibility) ในด้านงานทางการตลาด และการขาย และงานบริการ การปลูกฝังทัศนคติให้เห็นความสำคัญของลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยการยกย่องว่า “ลูกค้าคือบุคคลที่สำคัญที่สุด” และ “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” ทั้งนี้ก็เพื่อให้ ผู้ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าอย่างดีที่สุด

จากทักษะของความเป็นเลิศทางการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าทักษะของความเป็นเลิศทางการบริการ การบริการที่ดีนั้นจะเกิดขึ้นจากตัวบุคคล โดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ พัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ในการให้บริการ เพื่อที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ประทับใจและอยากกลับเข้ามาใช้บริการอีก

2.1.4 องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการบริการ

ความเป็นเลิศในการบริการ (Excellence Service) เป็นความผูกพันที่องค์กรมุ่งเน้นที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ซึ่งมาตรฐานการบริการและการวัดผล การดำเนินงานสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 เดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอหลักการเพื่อวัดด้านคุณภาพการให้บริการในลักษณะที่เป็นองค์รวมของแนวคิดความเป็นเลิศในการบริการโดยใช้กลยุทธ์บูรณาการระบบการบริหารจัดการซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรซึ่งได้รวมผู้บริหารและพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการที่เหนือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (น้ำเพชร อยู่สกุล, 2553, น. 12 – 13)

จากการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน การได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นสิ่งที่ทุกโรงแรมปรารถนา แต่จะให้ดีที่สุดหากโรงแรมนั้นสามารถได้ส่วนแบ่งในใจลูกค้ามาครอบครองโดยการใช้การบริการที่เป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้เกิดแบรนด์แก่โรงแรมในระยะยาว โดยองค์ประกอบของการบริการที่เป็นเลิศที่สำคัญสามารถสรุปได้โดยสังเขป ดังนี้คือ (พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคากุล, 2549, น. 48 – 114)

1. การจัดการฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database Management) เหตุผลในการที่ต้องมีการจัดการข้อมูล (Customer Database Management) คือ เพื่อให้โรงแรมสามารถคิดและเสนอรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไม่เหมือนคนอื่นเพื่อให้ลูกค้าผูกพันกับโรงแรมและเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าให้ใช้บริการอยู่กับโรงแรมตลอดไป

1.1 การบริหารความสำคัญของลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) เป็นกิจกรรมการตลาดที่ทำต่อลูกค้าแต่ละบุคคล เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์และจะใช้บริการตลอดไป ซึ่งในการให้บริการลูกค้าขั้นตอนแรกก็คือ ต้องมีข้อมูลลูกค้ารู้ว่าลูกค้าคือใคร มีพฤติกรรมการใช้บริการอย่างไร ลูกค้าต้องการอะไร อะไรที่ลูกค้าไม่ชอบ ในจำนวนลูกค้าที่มีอยู่นั้นแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ได้กี่กลุ่ม อะไรบ้าง และกลุ่มไหนคือลูกค้าเป้าหมาย กลุ่มไหนวิธีการทำการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเรียนรู้ คือ ต้องรู้ว่าลูกค้าของโรงแรมคือใคร เป็นโรงแรมหรือเป็นบุคคลประเภทไหน ต้องการอะไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เริ่มใช้บริการตั้งแต่เมื่อไร วิธีการใช้บริการเป็นอย่างไร เป็นเวลานานเท่าไร เสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ซึ่งในค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าจ่ายให้นี้ส่วนใหญ่โรงแรมจะใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการตัดสินว่าเป็นลูกค้ากลุ่มไหนของโรงแรม ต้องรู้จักลูกค้าให้ได้ว่าเขาคือใคร มิใช่ทุกคนจะเป็นลูกค้าได้ทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้าง คือ เมื่อรู้จักลูกค้า เข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้งแล้วก็นำข้อมูลเหล่านั้นมาคิดหาวิธีในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ สิ่งนี้เป็นโจทย์ที่โรงแรมต้องคิดออกมาและพิจารณาหาสมดุลว่าเหมาะสมหรือไม่ในการปฏิบัติ เพราะบางสิ่งเมื่อสร้างออกมาแล้วลูกค้าประทับใจแน่นอน แต่โรงแรมต้องลงทุนเยอะหรืออาจขาดทุน เข้าทำนองขี่ช้างจับตั๊กแตน อย่างนี้ก็ไม่เหมาะ เทคนิคที่ช่วยในการสร้างก็คือ การนำเอาข้อมูลสำคัญของลูกค้าส่วนมากที่คล้าย ๆ กันโดยสังเกตพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้ามาเทียบกับความสามารถหรือจุดแข็งของโรงแรม แล้วสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ให้แก่ลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติ คือ เป็นการนำรูปแบบที่เสนอให้แก่ลูกค้านำไปปฏิบัติตามที่ได้สร้างไว้ ต้องเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็นว่าชอบหรือไม่ชอบอย่างไร แล้วก็รีบนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันท่วงที รวมทั้งนำข้อมูลไปใช้ในการสร้างครั้งต่อ ๆ ไปด้วย ในขั้นตอนนี้ หากมีตัวชี้วัด ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ก็จะช่วยให้โรงแรมมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจนขึ้น เช่นกำหนดตัวชี้วัดว่า เปอร์เซ็นต์ที่ลูกค้าใช้บริการที่เสนอให้จากจำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ได้รับข้อมูล รวมทั้งนำมาออกแบบวิธีติดตามผล (Tracking) เป็นระยะ ๆ ตลอดช่วงเวลาที่ได้นำไปปฏิบัติ หากพบว่าตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็ต้องรีบปรับปรุงแก้ไขทันทีเมื่อดำเนินการตาม 3

ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ การสร้าง การปฏิบัติแล้วนั้นก็จะทำให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น และก็รู้จักลูกค้ามากขึ้น เพื่อทำให้เกิดความผูกพันต่อกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดไป

1.2) โปรแกรมซอฟต์แวร์ (Program Software) เป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการทำงานของพนักงาน เช่น จัดเก็บข้อมูลลูกค้า การค้นหาข้อมูลลูกค้า การแสดงข้อมูลเพื่อตอบคำถามของลูกค้า นำเสนอบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองบริการให้โดนใจลูกค้าในแต่ละบุคคลใช้บริหารระบบงานโดยรวม สามารถแสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ว่าจุดใดให้บริการเร็ว/ช้า จุดใดใช้คนมาก/น้อย ต้นทุนในแต่ละขั้นตอนเป็นเท่าใด รายได้ที่เกิดขึ้นโดยรวมเป็นเท่าใด โปรแกรมซอฟต์แวร์สามารถช่วยทำงานให้รวดเร็วและง่ายในการบริการจัดการสามารถใช้ซอฟต์แวร์ประมวลผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ทันที

2. การออกแบบบริการ (Service Design) เป็นการนำเอาข้อมูลของลูกค้าที่สำคัญมาจัดกลุ่มและออกแบบบริการให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่สอดคล้องตามความต้องการ ผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบบริการคือ มาตรฐานบริการ (Service Standard) ที่โรงแรมจะใช้เป็นมาตรฐานในการให้พนักงานปฏิบัติตาม โดยประกอบไปด้วย

2.1 การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experiential Management : CEM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้าเพื่อนำมาออกแบบประสบการณ์และจัดทำเป็นมาตรฐานในการให้บริการของพนักงาน ในการสร้างงานบริการให้แก่ลูกค้าจำเป็นต้องให้มีความโดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่ง ให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ (Experiential) ในงานบริการจนเกิดความผูกพันโดยในการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต ธุรกิจบริการที่มีรูปแบบการให้บริการในลักษณะทั่ว ๆ ไป เป็นเสมือนสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) มีอัตราการแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งทำให้อัตราการอยู่รอดทางธุรกิจน้อยลง ผู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ มีการออกแบบการให้บริการอย่างสร้างสรรค์ สร้างให้ลูกค้ามีประสบการณ์ในบริการ และแบรนด์จะต้องตราตรึงในใจของลูกค้าตลอดเวลา โดยพื้นฐานของธุรกิจบริการทุกแห่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จต้องเริ่มจากการให้ความเอาใจใส่ลูกค้า จนทำให้ลูกค้าเริ่มมาใช้บริการและใช้บริการซ้ำ ๆ จนถึงการทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าบริการเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา นี่คือ เป้าหมายสุดท้ายของธุรกิจบริการโดยมีหลักการออกแบบประสบการณ์ลูกค้า ดังนี้

2.2.1.1 การร่างประสบการณ์ลูกค้า คือ การที่โรงแรมกำหนดว่าวงจรการให้บริการของโรงแรมมีจุดให้บริการหลัก ๆ ที่ลูกค้าจะเข้าไปพบและได้รับประสบการณ์ที่สุดใดบ้าง

2.2.1.2 การกำหนดความคาดหวังของลูกค้า คือการพิจารณาว่าจุดให้บริการที่ได้กำหนดมาในการร่างประสบการณ์ลูกค้า นั้น สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังคืออะไรบ้าง ซึ่ง

ความคาดหวังที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของลูกค้านั้น หากโรงแรมสามารถค้นพบจะจะสามารถสร้างให้ลูกค้ารู้สึกตราตรึงใจในบริการ ครั้งใดที่พูดถึงเรื่องบริการก็จะนึกถึงโรงแรมเป็นรายแรกและรายเดียว เช่น ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็ว ความสุภาพ ความเข้าใจในปัญหาที่แจ้งและได้รับการแก้ไข เป็นต้นซึ่งโรงแรมสามารถพิจารณาความคาดหวังนี้ได้หลายวิธี

2.2.1.3 การจัดทำมาตรฐานการทำงาน เพื่อส่งประสบการณ์ลูกค้า คือการนำเอาความคาดหวังของลูกค้าที่ได้จากการกำหนดความคาดหวังของลูกค้า นำมาคิดต่อไปว่าโรงแรมและพนักงานจะต้องทำอะไรและอย่างไรในการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสนองความคาดหวังของลูกค้า เปรียบเสมือนการรู้โจทย์ก่อนที่จะตอบลูกค้า เมื่อรู้โจทย์ว่าลูกค้าต้องการอะไร คาดหวังอะไรการให้บริการในแต่ละครั้งในลูกค้าแต่ละรายก็จะถูกใจลูกค้าทุกครั้งไป มิใช่เป็นการให้บริการแบบทำไปวัน ๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ

2.2 มาตรฐานบริการ (Service Standard) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้การนำมาตรฐานบริการไปปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ คือ การที่มีพนักงานบริการที่มีคุณสมบัติและพร้อมให้บริการด้วยใจ โรงแรมสามารถเลือกพนักงานกลุ่มนี้ได้ด้วยการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment) มีคุณสมบัติดังกล่าว ซึ่งโรงแรมต้องรับคนที่มีใจรักบริการและเข้ากับโรงแรมได้ ซึ่งในการรับสมัครงานเพื่อหาคนมาเป็นพนักงาน ประเด็นนี้ต้องให้ความสำคัญโดยการคัดคนที่มีใจรักบริการเมื่อเข้ามาเริ่มงานก็สามารถปรับเข้ากับสไตล์การทำงาน วัฒนธรรมโรงแรมและรับฟังเสียงลูกค้าที่มีทั้งต่อว่าและชื่นชมได้ ดังนี้

2.2.1 การคัดเลือกพนักงาน ในการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานด้านบริการควรมีหลักสำคัญในการคัดเลือก ดังนี้

2.2.2.1 บุคลิก รูปร่าง หน้าตา อย่าลืมว่าในงานบริการลูกค้า บุคลิก รูปร่าง หน้าตาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเมื่อพบลูกค้า พนักงานเปรียบเสมือนตัวแทนโรงแรมมีภาพลักษณ์โรงแรมติดตัวพนักงานทุกคน ลูกค้าย่อมเกิดความรู้สึกดีเมื่อเห็นพนักงานที่มีบุคลิกภาพที่ดีหรือเรียกว่า ประทับใจเมื่อแรกเห็น

2.2.2.2 ไหวพริบการพูดคุยโต้ตอบกับลูกค้า หัวข้อนี้โรงแรมสามารถตรวจสอบได้โดยการถามคำถามขณะสัมภาษณ์ เช่น ยกตัวอย่างในงานบริการว่า หากลูกค้าเดินเข้ามาในโรงแรมแล้วโวยวายว่าเราให้บริการไม่ดี คุณจะทำอย่างไร หรือหากลูกค้าจะจีบคุณ คุณจะทำอย่างไร คนที่มีไหวพริบในการโต้ตอบลูกค้าได้จะเอาตัวรอดกับคำถามประเภทนี้ได้

2.2.2.3 มีใจรักในการให้บริการลูกค้า หัวข้อนี้จะวัดกันได้ยากแต่หากไม่วัดเลยก็อาจได้คนที่พร้อมที่จะทะเลาะกับลูกค้าก็เป็นได้ ในเบื้องต้นสามารถแบ่งคนที่ไม่มีใจรักบริการออกไปบางส่วนได้ เช่น คนที่ชอบอยู่คนเดียว เล่นกีฬาคนเดียว ไม่ชอบทำงานเป็นทีม

ไม่ชอบพบปะพูดคุยกับคนอื่น ถามหลายคำได้รับคำตอบเดียว ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ เลย ในช่วงที่เรียนหนังสือ คนกลุ่มนี้หากทำงานบริการที่ต้องพบปะพูดคุยกับลูกค้าตลอดการทำงาน เขาอาจต้องปรับตัวเอง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความรู้สึกของตนเองมาก ควรเก็บเอาไว้พิจารณารับในอันดับหลัง ๆ โดยสามารถมองต่อไปที่ประวัติเขาได้ เช่น หากเป็นคนที่ทางครอบครัวมีกิจการธุรกิจมาจากการค้าขายหน้าร้าน คนกลุ่มนี้ก็อาจจะเลือกได้ดีกว่า เพราะเขามีประสบการณ์ตั้งแต่เล็ก ในการเห็นพ่อแม่ให้บริการค้าขายกับลูกค้าหรือเคยช่วยค้าขายให้บริการลูกค้ามาแล้ว

2.3 การปฏิบัติตามมาตรฐานบริการ (Service Operation) เมื่อได้ออกแบบมาตรฐานบริการแล้ว ก็สามารถนำไปปฏิบัติใช้งานจริงได้อย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าเกิดความสม่ำเสมอตามมาตรฐาน เมื่อลูกค้าคนใด มาเมื่อไร ที่ไหน ก็จะได้รับบริการตามมาตรฐานที่วางไว้ทุกครั้งไป (Consistency) โดยมีปัจจัยหลักในการให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานบริการ (Service Operation) คือ

2.3.1 การอบรม (Training) มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาในการจัดอบรมภายในโรงแรมดังนี้

2.3.1.1 จัดอบรมแบบหวังผล ในการอบรมให้แก่พนักงานมิใช่เป็นการจัดอบรมทั่ว ๆ ไป เพื่อให้พนักงานรู้เท่านั้น การรู้เท่านั้นไม่เกิดประโยชน์อะไรแก่โรงแรม เช่น เมื่อมีกระแสหัวข้ออบรมอะไรที่กำลังดังในช่วงนั้น ก็จะถูกจัดขึ้นตามกระแสตามที่หัวข้อเรื่องดังในช่วงนั้นผู้จัดการหรือผู้บริหารควรจัดอบรมแบบหวังผลว่าเครื่องมือที่นิยมใช้ในช่วงนั้น หากเป็นเครื่องมือหรือเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในโรงแรมโดยที่ผู้บริหารเลือกแล้ว สามารถวางแผนโครงการนั้นได้เลยว่ามีขั้นตอนการดำเนินโครงการ (Action Plan) เป็นอย่างไรในช่วงเวลาใด และการอบรมเป็นหนึ่งในขั้นตอนการดำเนินโครงการนั้น

2.3.1.2 การจัดอบรมแบบแบ่งกลุ่มคนเรียน เป็นการเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยายหลักสูตรต่าง ๆ ที่โรงแรมจะนำเอาความรู้ไปปฏิบัติงานต่อนั้น ต้องแบ่งกลุ่มคนเข้าฟัง เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่ม ๆ ออกแบบเนื้อหาหลักสูตรให้ตรงเป้าหมาย การนำเนื้อหาหลักสูตรมาบรรยายของวิทยากร ควรมีการให้ข้อมูลแก่วิทยากรในเรื่องความคาดหวังของการจัดอบรม พื้นฐานของคนฟังบริบท (Context) ของโรงแรม โดยเฉพาะตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับโรงแรม เพื่อที่ผู้เข้าอบรมจะเห็นภาพชัดเจน นั้นหมายความว่าในยุคปัจจุบัน

2.4 การตรวจติดตาม (Monitoring) หลังจากที่มีมาตรฐานบริการและมีการจัดอบรมแล้วพนักงานก็จะมีความรู้และสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานบริการได้ ขั้นถัดไปที่โรงแรมจะทำก็คือ การตรวจติดตาม การตรวจติดตามเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีเพื่อให้เกิดการรักษาระดับมาตรฐานไว้ตลอดเวลา รูปแบบการติดตามแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ตามบุคคลผู้ตรวจติดตามได้ 2 กลุ่มคือ

ผู้ตรวจติดตามภายในและผู้ตรวจติดตามภายนอก ผู้ตรวจติดตามภายในมีความสำคัญมากสำหรับการรักษามาตรฐาน กล่าวคือ ผู้ตรวจติดตามที่เป็นคนในโรงแรม หลาย ๆ โรงแรม นิยมเรียกว่าฝ่าย QA (Quality Assurance) หรือ ฝ่ายประกันคุณภาพ เป็นหน่วยงานที่มีมาตรฐานการทำงานของพนักงานแล้วนำมาตรวจติดตามการทำงานของพนักงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ทุกครั้งที่ทำการตรวจติดตามก็จะบันทึกผลการตรวจและรวบรวมจากรายวันเป็นรายสัปดาห์ และส่งผลให้แก่ผู้จัดการฝ่าย QA การมีฝ่าย QA เป็นผู้ตรวจติดตามนี้ นิยมใช้กับโรงแรมที่มีพนักงานจำนวนมาก ๆ ในที่เดียวกัน

นอกจากการตรวจด้วยคนแล้ว ยังสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนในการทำงานได้ เช่น ในการรับสายของพนักงานคอลเซ็นเตอร์หากมีคิวที่รอสายนานเกินกว่าที่กำหนดไว้ เช่น 5 นาที ระบบก็จะเตือน (Alert) ไปที่หน้าจอของซูเปอร์ไวเซอร์ ซูเปอร์ไวเซอร์ก็จะช่วยรับสายแทนพนักงานได้ทันที หากเกิน 10 นาที ยังไม่มีผู้รับสาย ระบบก็จะสามารถเตือนตามลำดับไปยังผู้จัดการต่อไปได้และในบางครั้งโรงแรมสามารถใช้วิธีกำหนดให้มีบุคคลในโรงแรมไปใช้งานเสมือนเป็นลูกค้าจริง ๆ (Mystery Shopper/Mystery Caller) คือการให้พนักงานบางคนหรือคนนอกลองสมมุติตัวเองเป็นลูกค้าแล้วเข้าไปใช้บริการ โดยที่พนักงานให้บริการไม่ทราบเพื่อทดสอบรูปแบบการให้บริการของงานนั้น ๆ เช่น พนักงานฝ่าย QA เข้าไปใช้บริการและบันทึกผลคะแนน วิธีปลอมเป็นลูกค้าแบบนี้โรงแรมสามารถใช้ในการไปทดสอบระดับคุณภาพบริการของคู่แข่งเป็นระยะ ๆ เพื่อเปรียบเทียบ (Benchmark) กับการบริการระหว่างเรากับคู่แข่งได้

ผู้ตรวจติดตามภายนอก คือ ผู้ตรวจติดตามผู้ประเมินการให้บริการของหน่วยงานสาขาโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นโรงแรมภายนอกที่รับจ้างประเมินคุณภาพการให้บริการของสาขา วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าจากการสัมภาษณ์ลูกค้าจริง ๆ การจ้างผู้ตรวจติดตามภายนอกขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมของโรงแรม เหตุผลที่ต้องจ้างผู้ตรวจติดตามภายนอก คือได้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นจากลูกค้าจริง ๆ จากคนกลาง มีความน่าเชื่อถือ สามารถแสดงผลเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันและอุตสาหกรรมเดียวกันได้ ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานของโรงแรมต่อไป ส่วนข้อเสียก็คือ มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า เวลาในการทำงานมากกว่า และเป็นการติดตามผลบางช่วงเวลาในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าจากคนกลางที่เป็นโรงแรมภายนอกนั้นส่วนใหญ่จะวัดกันปีละครั้ง โดยการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือการพบหน้ากับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยการสุ่มเลือก ข้อมูลที่มักจะเป็นคำถาม โรงแรมสามารถว่าจ้างคนกลางมาประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในการได้รับบริการได้ แต่ต้องมีการตรวจติดตามภายในเสียก่อนมิฉะนั้นผลจากการประเมินภายนอกจะนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้มากเท่าใด

3. การจูงใจ (Encouragement) ตามที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า “คน” คือหัวใจของธุรกิจบริการ การใช้ให้คนทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งงานบริการนั้นได้พบกับลูกค้ามากมีโอกาสได้รับคำตำหนิจากลูกค้าบ่อย ๆ โรงแรมต้องหาทางให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานชอบและรักในการบริการ การได้พบปะพูดคุยเอาใจใส่ลูกค้า การจูงใจพนักงาน ประกอบด้วย

3.1 ให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจ (Empowerment) คือ การที่โรงแรมกำหนดขอบเขตให้พนักงานมีโอกาสในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น เพราะหากเมื่อลูกค้าขออะไรเพิ่มเติมเล็กน้อย พนักงานกลุ่มหนึ่งก็จะขอเวลาไปตามหัวหน้า อีกกลุ่มหนึ่งก็จะปฏิเสธลูกค้าทันทีก็จะทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ค่อยพอใจ ดังนั้นเมื่อเวลาโรงแรมออกแบบบริการให้พนักงานปฏิบัติ ควรจะบอกถึงระดับการตัดสินใจให้แก่พนักงานทราบ เพื่อพนักงานจะสามารถตัดสินใจได้และพนักงานก็จะรู้สึกว่าการทำงานของตนเองมิใช่ทำตามกฎทำตามคำสั่งอย่างเดียว

3.2 ให้รางวัล (Reward & Recognition) เป็นการจัดรูปแบบการให้รางวัลแก่พนักงาน สำหรับพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานสูงหรือพนักงานดีเด่นในการทำงานเพื่อจูงใจพนักงานในการทำความดี และส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ทุกคนมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงแรม รางวัลแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

3.2.1 รางวัลที่มีมูลค่า (Rewards) คือ รางวัลที่โรงแรมเสียค่าใช้จ่ายในการให้รางวัลแก่พนักงาน เช่น เงินสด บัตรรับประทานอาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้า โทรศัพท์มือถือ หรือสร้อยคอทองคำ เป็นต้น

3.2.2 รางวัลที่มีผลต่อจิตใจ (Recognition) คือ รางวัลที่โรงแรมแทบจะไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการให้รางวัล แต่มีผลต่อจิตใจของพนักงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกดีมีขวัญกำลังใจ ทำงานเพิ่มขึ้น เช่น ถ้วยรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ การกล่าวชมเชยในห้องประชุมใหญ่ การติดบอร์ดชมเชย การนัดรับประทานอาหารกับผู้บริหาร การเชิญครอบครัวของพนักงานมาร่วมแสดงความยินดี หรือการนำไปพิจารณาต่อการปรับตำแหน่ง โรงแรมจึงควรมีการให้รางวัลแก่ทั้งสองรูปแบบ เพื่อที่จะช่วยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีคุณภาพโดยรวม

3.3 ให้ความผ่อนคลาย ในการทำงานบริการลูกค้า พนักงานที่ทำงานมักได้รับความรู้สึกจากลูกค้าในหลาย ๆ รูปแบบ ทั้งสุภาพเรียบร้อย อารมณ์เสีย หรือพูดจารุนแรงเมื่อพนักงานได้รับแรงกดดันจากลูกค้าย่อมรู้สึกอ่อนล้า อารมณ์ไม่ค่อยดี โรงแรมจำเป็นต้องหาวิธีผ่อนคลายให้แก่พนักงาน เป็นการช่วยให้พนักงานรู้สึกสดใส พร้อมที่จะทำงานต่อ

3.4 การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในธุรกิจการบริการจำเป็นต้องทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Survey) เพราะพนักงานคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในโรงแรม เป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด หากคนในโรงแรมไม่ชอบบรรยากาศ

สภาพแวดล้อม ระบบงาน และอื่น ๆ ที่ทำให้พนักงานไม่รู้สึกพอใจในงานแล้ว ย่อมส่งผลต่อการให้บริการและระบบงานบริการแก่ลูกค้าแน่นอน

โรงแรมควรทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโรงแรมสามารถทำได้เองโดยไม่ต้องลงทุนจ้างโรงแรมอื่น ผู้รับผิดชอบเรื่องนี้ต้องเป็นฝ่ายบุคคล ทำการออกแบบฟอร์มและส่งให้พนักงานกรอกข้อมูล โดยไม่ต้องเปิดเผยตนเอง การประเมินความพึงพอใจของพนักงานน่าจะมีความถี่ประมาณปีละ 1 – 2 ครั้ง แล้วแต่ความเหมาะสมและทุกคำตอบจะต้องถูกเก็บเป็นความลับไม่มีผลต่อตัวพนักงานในเรื่องใด ๆ ทั้งสิ้น แต่อย่าลืมว่าวัตถุประสงค์ในการทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานก็คือ เพื่อทราบว่าความพึงพอใจของพนักงานในโรงแรมอยู่ที่ระดับใด ค่าที่ได้เรียกว่า ESI (Employee Satisfaction Index) หรือ ค่าความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งต้องการข้อมูลความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาระบบงานด้านการบริการพนักงานต่อไป

4. การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling) คือ การบริหารข้อร้องเรียนของลูกค้า โดยทั่วไปในงานบริการต่าง ๆ พบว่า โรงแรมไม่สามารถให้บริการให้ลูกค้าพอใจครบทุกคนได้ มีลูกค้าบางส่วนที่ไม่พอใจ ซึ่งในส่วนน้อยของลูกค้าที่ไม่พอใจนี้ก็จะเขียนข้อร้องเรียนลูกค้า

ส่วนใหญ่ที่พบกับบริการที่ไม่พอใจมักจะไม่ร้องเรียนนั้นอาจเกิดจาก

4.1 ร้องเรียนยาก ไม่มีช่องทางให้ร้องเรียน

4.2 ไม่มีเวลา

4.3 พนักงานไม่สนใจ

4.4 โรงแรมไม่ดำเนินการแก้ไขใด ๆ

4.5 กลัวถูกแกล้ง

4.6 ไปที่อื่นก็ได้

4.7 ไม่อยากเสียหน้า

4.8 จะไม่มาอีกต่อไป

ซึ่งลูกค้าที่มีข้อร้องเรียนเหล่านี้ก็คงไม่อยากมาใช้บริการของโรงแรมนี้อีกแล้ว ดังนั้นข้อร้องเรียนที่โรงแรมได้มาแม้เพียงจำนวนน้อย แต่นั่นคือเสียงของลูกค้าจริง ๆ (Voice of Customer) เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้โรงแรมดำเนินการ โดยโรงแรมไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยที่ใดและหากโรงแรมไม่ดำเนินการ ลูกค้าที่เขียนมาคนนั้นก็พร้อมที่จะจากไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนมุมมองของโรงแรมจำนวนมากที่ไปตั้งเป้าหมายหรือตัวชี้วัด (KPI) ของโรงแรมว่าเปอร์เซ็นต์จำนวนข้อเรียกร้องลดลงเป็นเป้าหมายที่ผิดอย่างรุนแรง เพราะว่าข้อร้องเรียนนั้นเป็นประโยชน์ในการ ออกแบบบริการให้ดีต่อ ๆ ไป หากโรงแรมใดตั้งเป้าลดข้อ

ร้องเรียน มีวิธีมากมายที่ไม่ถูกต้องที่พนักงานจะลดข้อร้องเรียนได้ เช่น ลดจำนวนช่องทางรับข้อร้องเรียน ไม่บันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้าและอื่น ๆ ดังนั้นข้อร้องเรียนเป็นสิ่งจำเป็นของโรงแรม ซึ่งโรงแรมจะต้องปลูกฝัง ให้พนักงานทุกคนให้พร้อมรับกับข้อร้องเรียน โดยมีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่ควรตั้งคือ เปอร์เซ็นต์ข้อร้องเรียนที่ได้ทำการแก้ไขเสร็จเพิ่มขึ้น จึงจะเกิดประโยชน์ต่อโรงแรมอย่างแท้จริง ซึ่งการบริหารข้อร้องเรียนของลูกค้ามีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับคำร้องเรียน โรงแรมต้องเปิดช่องทางให้มีหลายช่องทางเพื่อรับข้อร้องเรียนของลูกค้า เช่น ทางโทรศัพท์ ทางอีเมล์ ทางอินเทอร์เน็ต และทางเคาน์เตอร์อย่าปล่อยให้ช่องทางแคบและยาก จะทำให้ไม่ได้ข้อมูลอะไรเลย

ขั้นตอนที่ 2 การบันทึกคำร้องเรียน เมื่อลูกค้ามีความปรารถนาที่อยากจะช่วยพัฒนาบริการให้ดียิ่งขึ้น โรงแรมต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อเปิดรับข้อร้องเรียนและบันทึกอย่างเป็นระบบ เช่น ในคอมพิวเตอร์หรือเอกสารเพื่อใช้ในงานต่อไปได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 การแก้ปัญหาเบื้องต้น พนักงานที่ได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่เข้าใจอย่างชัดเจนแล้วนั้น เมื่อบันทึกข้อร้องเรียนลงในระบบ ก็ต้องรีบแก้ปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหัวข้อของข้อร้องเรียน โดยการแก้ไขปัญหามีอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

ประเภทที่ 1 การแก้ปัญหาที่ผล คือ การแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าได้รับผลกระทบแล้ว เช่น เมื่อลูกค้าแจ้งมาว่าพนักงานที่ให้บริการพูดจาไม่สุภาพ พนักงานก็แก้ไขปัญหาให้ลูกค้ารู้สึกดีขึ้น เช่น การกล่าวคำขอโทษ การส่งของกำนัลที่เหมาะสมไปขอโทษ เป็นต้น

ประเภทที่ 2 การแก้ปัญหาที่เหตุ คือ การแก้ไขปัญหาที่สาเหตุเพื่อแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา เช่น การไปปรับปรุงระบบงานให้บริการให้มีการพูดจาสุภาพมากขึ้น การจัดอบรมให้พนักงานเรื่องการให้บริการที่ดี เป็นต้น

ประเภทที่ 3 การป้องกันปัญหามิให้เกิดขึ้นซ้ำ คือ การดำเนินการป้องกันปัญหาหลังจากที่ได้ทำการแก้ปัญหาที่ผลและที่เหตุไปแล้ว โดยการพิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานอื่น ๆ อีกหรือไม่ จะมีโอกาสเกิดขึ้นกับลูกค้าคนอื่นอีกหรือไม่แล้วทำการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจได้ว่า กระบวนการทำงานอื่น ๆ และลูกค้าคนอื่น ๆ จะไม่มีโอกาสพบปัญหานี้อีก

ขั้นตอนที่ 4 การส่งเรื่องให้ผู้รับผิดชอบแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ หลังจากที่ดำเนินการแก้ปัญหาเสร็จแล้ว ต้องส่งข้อร้องเรียนนี้ไปยังผู้ประสานงานในการออกกฎเกณฑ์หรือระบบงานเพื่อเป็นข้อมูลในหน่วยงานที่ควบคุมระบบงานทราบข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำการปรับปรุง

แก้ไขและป้องกันระบบงานที่มีอยู่ให้เป็นมาตรฐานใหม่ที่ดีขึ้น รวมทั้งจะได้เป็นข้อมูลในการที่จะได้คำนึงถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่จะออกแบบการให้บริการ/การทำงานใหม่ ๆ ที่จะมีขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการแก้ไข เมื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้าในขั้นตอนที่ 3และ 4 ผู้รับผิดชอบข้อร้องเรียนของลูกค้าต้องทำการประเมินผลการแก้ไขว่ามีความเหมาะสมต่อโรงแรมและลูกค้าโดยปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินผลข้อร้องเรียน คือ ความรุนแรงของปัญหากลุ่มประเภทของลูกค้า ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา ค่าใช้จ่าย โอกาสทางธุรกิจที่อาจสูญเสียและภาพลักษณ์ของงานบริการและโรงแรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 ปิดคำร้องเรียน โดยทำการปิดข้อร้องเรียนนั้นเมื่อได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 5 เสร็จสิ้นแล้วและลูกค้าพอใจ ซึ่งการปิดข้อร้องเรียนสามารถคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ข้อร้องเรียนที่ปิดต่อข้อร้องเรียนทั้งหมด โดยนำยอดจำนวนข้อร้องเรียนที่ปิดหารด้วยข้อร้องเรียนทั้งหมดแล้วตั้งเป็นตัวชี้วัดในเรื่องของข้อร้องเรียนรายเดือนก็ได้

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปให้ผู้บริหารระดับสูงโดยทีมงานที่บริหารข้อร้องเรียนต้องทำการกลั่นกรองเอาข้อร้องเรียนที่มีระดับความสำคัญสูงๆ เช่น ระดับกลยุทธ์ของโรงแรม สรุปส่งให้ผู้บริหารเห็นข้อร้องเรียนที่สำคัญเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์การให้บริการและกลยุทธ์ของโรงแรมต่อไป

5. การปรับปรุงมาตรฐานบริการ (Service Improvement) ในการปรับปรุงมาตรฐานบริการให้สูงขั้นนั้น เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการคิดวางแผนนำไปสู่การปฏิบัติที่ควรใช้ คือ

5.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index : CSI) ตามที่ทราบกันดีอยู่ว่า การที่ธุรกิจบริการอยู่รอดได้ คือ การมีผลกำไรนั้น เกิดจากการที่ลูกค้าพึงพอใจในบริการ ทำให้ลูกค้าบอกต่อกับเพื่อนฝูงและญาติ ครอบครัว ซึ่งเป็นการทำการตลาดโดยที่ลูกค้าเป็นผู้ทำให้ โรงแรมไม่ต้องลงทุนใด ๆ รวมทั้งทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ ๆ ไม่เปลี่ยนไปใช้บริการของคู่แข่ง

ปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจบริการ คือ ความพึงพอใจของลูกค้านั่นเองโรงแรมจำเป็นต้องวัดผลออกมาว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเท่าไรในแต่ละช่วงเวลาหรือในปัจจุบันเปรียบเสมือนการชั่งน้ำหนัก วัดอุณหภูมิ วัดความดัน ที่เป็นตัวชี้วัดอันสะท้อนถึงสุขภาพร่างกายของคนโดยการวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อทราบระดับความพึงพอใจว่าอยู่ในระดับที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ สูงหรือต่ำกว่าในอดีต โดยทั่วไปจะวัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยการจ้างองค์กรภายนอก เพราะเป็นกลางน่าเชื่อถือ ในการทำการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเป็นช่วงเวลา เช่น วัดความพึงพอใจของลูกค้าปีละครั้ง ครั้งหนึ่งใช้เวลาสำรวจและประเมิน 2 เดือน

รูปแบบของการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า สามารถแบ่งรูปแบบการประเมินได้หลากหลาย เช่น ตามที่ตั้ง อายุ เพศ ความถี่ในการใช้บริการ ค่าใช้จ่ายในการเข้ารับบริการต่อครั้ง เป็นต้น โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

1. ความพึงพอใจต่อการบริการโดยรวม
    1.1 การรอคอย
    1.2 ความรวดเร็วในการให้บริการ
    1.3 มีขั้นตอนน้อย ไม่ยุ่งยาก
    1.4 เวลาให้บริการเปิด – ปิดเหมาะสม
    1.5 มีรูปแบบบริการหลากหลาย
2. ความพึงพอใจต่อสถานที่
    2.1 ความสะอาดเรียบร้อย เป็นระเบียบ
    2.2 ความทันสมัย
    2.3 ความสะดวกเป็นสัดส่วน
    2.4 ความเหมาะสมของเอกสารข้อมูลที่แจก
    2.5 ความชัดเจนของป้าย
3 ความพึงพอใจต่อการบริการของพนักงาน
    3.1 ความสุภาพอ่อนน้อม ให้เกียรติลูกค้า
    3.2 ความเอาใจใส่และกระตือรือร้น
    3.3 ความถูกต้องชัดเจนในการให้ข้อมูลและชี้แจงรายละเอียด
    3.4 มีพนักงานเพียงพอ
    3.5 การแต่งกายสุภาพ
    3.6 ความถูกต้องครบถ้วนในการบริการ

5.2 การสร้างนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) คือ การคิดหาบริการในรูปแบบ ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากปัจจุบัน เพราะความต้องการของลูกค้ามีสูงขึ้นนั้น หมายถึง ความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต

Albrecht. (1988, p. 64) ได้ให้คำจำกัดความของความเป็นเลิศในการบริการว่าหมายถึงการบริการคุณภาพโดยผ่านกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ ระบบและคน เพื่อสนองความต้องการ รวมถึงความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าใหม่ ทั้งภายในและภายนอก ดังนั้น องค์กร ที่มีความเป็นเลิศในการบริการจำเป็นต้องขยายตลาด และคุณค่าให้มากกว่าคู่แข่ง สร้าง

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อทำให้พนักงานทุกคนมีความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งนี้ องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการบริการ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (Physical Products)
2. การบริการ (Service Product)
3. สิ่งแวดล้อมด้านบริการ (Service Environment)
4. การส่งมอบการบริการ (Service Delivery)
5. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus)

การมอบอำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบูรณาการปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อใช้สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีให้สามารถใช้ทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ด้วยสัญชาตญาณ (Instincts) และวิจารณญาณ(Judgment) เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการบริการ

ปัจจัยของบุคคลผู้ให้บริการ (Personal Service) เพื่อความเป็นเลิศในการบริการมี 2 องค์ประกอบ (Albrecht, 1988, p. 641) ได้แก่

1. การเข้าถึงบุคลิกเฉพาะ (Personal Touch) ของผู้รับบริการเพื่อทราบความรู้สึกของผู้รับบริการว่าได้รับการตอบสนองที่ดี การได้รับความสนใจเป็นพิเศษ รวมถึงการต้อนรับที่อบอุ่นการยกย่องให้ความสำคัญแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการซ้ำ มีการนำระบบคอมพิวเตอร์บันทึกชื่อลูกค้าและบัตรเครดิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการบริการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก
2. ปัจจัยหลักของผู้ให้บริการ (Key Employee) พนักงานต้องรับรู้ถึงความต้องการอย่างแท้จริงของผู้รับบริการ และได้รับมอบอำนาจ (Empowerment) ในการให้บริการเพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกและมีการบอกต่อถึงการให้บริการที่ดี

ความเป็นเลิศในการบริการจะเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรได้รับการพัฒนาในวิชาชีพ และได้รับการเพิ่มพูนศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเป็นผู้ให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความรู้ในงาน ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิค และสมรรถนะของผู้ให้บริการ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และมีความต้องการกลับเข้ามาใช้บริการอีก สิ่งสำคัญคือผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการบริการ (Service Mind) มีความทุ่มเท เสียสละในการทำงาน มีใจรักในงานบริการ และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ มีปัจจัยจูงใจ (Motive) อย่างเพียงพอ มีความกระตือรือร้นในการให้การบริการ รวมถึงให้ความช่วยเหลือ เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ นอกจากนี้ ผู้ให้บริการจะต้องมีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative) ไม่ควรยึดติดกับประสบการณ์

หรือลักษณะของการบริการที่ปฏิบัติอยู่ มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการ และ มีความคิดใหม่ ๆ เพื่อปฏิรูปงานบริการให้เป็นเลิศอยู่เสมอ

นอกเหนือจากคุณลักษณะข้างต้นผู้ให้บริการจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี(Emotional Control) เนื่องจาก งานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น จะต้องพบปะผู้คนจำนวนมาก ซึ่งมีความหลากหลายทางชนชั้น มีการศึกษา และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน หากพนักงานผู้ให้บริการได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน และมีกลไกที่ได้รับการสนับสนุนจากการทำงานที่เป็นระบบ อาทิเช่น ได้รับทรัพยากรที่เพียงพอ และมีผู้กำกับดูแลให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด จะทำให้พนักงานอุทิศตนในการให้บริการอย่าง และสะท้อนให้เห็นว่าผู้ดูแลพนักงานส่วนหน้ามีความสำคัญในการช่วยเหลือและจูงใจพนักงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการในที่สุด

การวัดความเป็นเลิศทางการบริการเป็นสิ่งที่ใช้ในการประเมินผลการบริการของกิจการเพื่อให้การบริการนั้นเกิดประสบการณ์และเกิดความประทับใจแก่ลูกค้า เกิดความทรงจำที่ดีกับธุรกิจซึ่งจะส่งผลต่อกิจการในรูปของตัวเงิน มูลค่าหุ้น ผลกำไรและทางจิตใจในความทรงจำของลูกค้าการวัดความเป็นเลิศทางการบริการ มุมมองแต่ละด้านแยกรายละเอียดได้ ดังนี้ (วิทยา ด่านดำรงกูล, 2547, น. 18–21)

1. ด้านวิสัยทัศน์แห่งการบริการ (Service Vision) หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารมองการบริการในมุมมองของลูกค้า อันเป็นบทบาทสำคัญยิ่งในภาวะแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางแห่งงานบริการ การฟังลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ การให้บริการที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า และการวางแผนบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการฟังลูกค้า จะนำความสำเร็จมาสู่งานบริการในที่สุด

2. ด้านทักษะในงานบริการ (Service Skills) หมายถึง กระบวนการที่กิจการฝึกฝนพนักงานเพื่อให้บริการที่น่าประทับใจแก่ลูกค้า ที่สำคัญคือทักษะในการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารทางโทรศัพท์ ทักษะในการจัดการข้อร้องทุกข์ของลูกค้า รวมไปถึงการใช้ระบบศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center) ในฐานะเครื่องมือสมัยใหม่เพื่อการบริการ

3. ด้านความเข้าใจลูกค้า (Customer Empathy) หมายถึง กระบวนการที่กิจการฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างแตกต่างเป็นรายบุคคลได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญสำหรับการบริการในยุคใหม่ที่ต้องการสร้างบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา บริการแบบนั่งอยู่ในใจลูกค้าจะเกิดได้ด้วยการสะสมข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตัวตนที่แท้จริงของลูกค้า และการพยายามสร้างบริการแบบเจาะจง ตรงใจ

4. ด้านการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง กระบวนการที่กิจการฝึกฝนให้พนักงานสามารถตอบสนองอย่างเต็มใจและรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าผู้ให้บริการคือเพื่อนที่ดี พร้อมจะสร้างจุดสัมผัสในงานบริการทุก ๆ จุดให้เป็นประสบการณ์ที่ดีเสมอ การตอบสนองที่ดีจะเกิดได้ด้วยการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนของการให้บริการที่เหมาะสม ด้วยเทคนิคของการพิมพ์เขียวบริการ คือ ระบบของงานบริการที่กำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้ และการใช้วิธีการที่ถูกต้องในการกอบกู้บริการ เมื่อเกิดความผิดพลาดใด ๆ ขึ้นกับการบริการ

5. ด้านความเข้มแข็งในงานบริการ (Service Vigor) หมายถึง กระบวนการที่กิจการฝึกฝนพนักงานให้มีความเข้มแข็ง ซึ่งการบริการที่ดีเกิดจากพนักงานที่มีความเข้มแข็งทั้งกายและใจ ความเข้มแข็งดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่จุดแรกคือ การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาฝึกอบรมการจ่ายค่าตอบแทน การให้อำนาจแก่พนักงาน รวมไปถึงการมีผู้นำที่เข้มแข็งในงานบริการและการสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพื่อการขับเคลื่อนบริการที่เป็นเลิศ การสร้างความเข้มแข็งนี้เกี่ยวข้องกับบริการภายในเป็นส่วนใหญ่

6. ด้านการประเมินผลการบริการ (Service Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่กิจการสามารถตรวจสอบว่าบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้านั้น สร้างความสุขและความประทับใจให้ลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นคือ การผูกใจลูกค้าและการเทียบวัดงานบริการของตนกับคู่แข่ง หรือกับกิจกรรมที่มีความเป็นเลิศในการบริการ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้มีความเป็นเลิศยิ่งกว่า และการรักษาลูกค้าไว้อย่างยาวนาน

จากองค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางการบริการนั้นจะมีการวัดผลระดับความสามารถของบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าจนทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งประกอบด้วย องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในด้านการบริการ มีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า มีความสามารถในการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพ และรวดเร็วทันเวลา สามารถแก้ไขปัญหาร้องเรียนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

2.1.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคากุล (2549, น. 116-121) กล่าวว่า ในงานบริการลูกค้าที่หลาย ๆ โรงแรมกำลังดำเนินการอยู่นั้น มักจะมีคำถามของผู้ประกอบการ หรือผู้จัดการว่า ทำอย่างไรถึงจะทำให้โรงแรมของเรา มีบริการที่ดี มีลูกค้าที่ชมบอกปากต่อปากว่าให้มาใช้บริการที่เรา ลูกค้ามาแล้วรู้สึกประทับใจ จนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในบริการของโรงแรม อันจะส่งผลต่อ ผลการประกอบการที่มาก

ขึ้นแน่นอนว่าทุก ๆ โรงแรมล้วนต้องการให้เกิดภาพของ "การบริการที่เป็นเลิศ" ขึ้น ซึ่งวิธีการสร้างนั้นไม่สามารถสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้นเพียงไม่กี่เดือน แต่มันต้องสร้างกันอย่างต่อเนื่องหลายปีจนเกิดเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรวิธีการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศนั้น หลายองค์กรก็มีวิธีที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งพอที่จะสรุปปัจจัยหลักที่ช่วยในการสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศนั้นโดยมีหลักการสำคัญเพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้และปรับให้เหมาะกับแต่ละองค์กรโดยมีลักษณะของการบริการที่เป็นเลิศประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ หรือ เรียกว่า 4S's คือ

2.1.5.1. Staff คือ พนักงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของทั้ง 4 ข้อ เพราะธุรกิจบริการจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากปราศจากพนักงานผู้ให้บริการลูกค้า พนักงานเป็นผู้มีคุณค่าที่สุดในธุรกิจบริการ เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มต่าง ๆ ในธุรกิจ เพราะรูปแบบธุรกิจบริการจะใช้เครื่องจักรเครื่องมือเป็นเพียงแค่สิ่งที่ช่วยเสริมงาน ซึ่งหาซื้อที่ใดก็ได้ แต่บุคลากรในองค์กร เราไม่สามารถใช้เงินซื้อมาได้ต้องคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติ มาทำงานฝึกฝน และพัฒนาในความรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น และการดูแลให้เขารักองค์กร และอยู่คู่กับการพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.1.5.2 Software คือ โปรแกรมซอฟท์แวร์ คือ เครื่องมือที่ใช้ช่วยในการทำงานของพนักงาน เช่น ค้นหาข้อมูลลูกค้า แสดงข้อมูลเพื่อตอบคำถามลูกค้า นำเสนอบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองบริการให้โดนใจลูกค้าในแต่ละบุคคล ใช้บริหารระบบงานโดยรวมสามารถแสดงถึงขั้นตอนแต่ละขั้นตอนว่าจุดใดให้บริการเร็ว ช้า จุดใดใช้คนมากน้อย ต้นทุนในแต่ละขั้นตอนเป็นเท่าใด รายได้ที่เกิดขึ้นโดยรวมเป็นเท่าใด โปรแกรมซอฟท์แวร์ สามารถช่วยทำงานให้รวดเร็วและง่าย ในการบริหารจัดการสามารถให้ซอฟท์แวร์ประมวลผล ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้ได้ทันที

2.1.5.3 Standard คือ มาตรฐานการทำงาน คือ สิ่งที่บอกว่าพนักงานต้องทำงานอะไรบ้างตามขั้นตอน โดยทั่วไปมักแสดงอยู่ในรูปของเอกสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นเป็นภาพเดียวกัน เข้าใจตรงกัน โดยทั่วไปจะใช้สำหรับอบรมพนักงานใหม่ก่อนเข้างาน หรือบางแห่งมาตรฐานการทำงาน ก็อยู่ในรูปแบบโปรแกรม คอมพิวเตอร์ คือ หน้าจอคอมพิวเตอร์จะบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานหากไม่ทำจะเข้าไปหน้าจอถัดไปไม่ได้ การจัดทำมาตรฐานการทำงานนี้เป็นหลักการและแนวทางเพื่อให้พนักงานอยู่ในแนวทางที่องค์กรอยากให้เป็น ซึ่งมาตรฐานการทำงานมิสามารถครอบคลุมการทำงานได้ทั้งหมด เช่น การยิ้มแย้ม ความสุภาพ หรือการตัดสินใจในการให้สิทธิประโยชน์แก่ลูกค้า เรื่องเหล่านี้จะอยู่ในดุลพินิจของตัวพนักงานเอง องค์กรอย่าไปควบคุมอะไรมากมิเช่นนั้นพนักงานจะกลายเป็นหุ่นยนต์ที่ถูกบังคับ ทำให้ลูกค้ารู้สึกไม่ดี พนักงานก็ไม่อยากจะทำงานแบบถูกบังคับให้ทำ

2.1.5.4 Service Culture คือ วัฒนธรรมการบริการ วัฒนธรรมการบริการ กล่าวได้ว่าเป็นผลจากการทำงานของ 3S's ก็คือ Staff, Software และ Standard หากองค์กรดำเนินการอย่างต่อเนื่องใน 3 ตัวแรกนี้ก็จะทำให้เกิดการหล่อหลอมของพนักงานที่ปฏิบัติงานแบบนี้จนเคยชินและเป็นนิสัยคล้าย ๆ กันทุกคน ย่อมทำให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่มีการบริการเป็นรูปแบบเดียวกัน ทั้ง 4 ปัจจัยนี้ ธุรกิจต้องหมั่นดูแล และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้เกิดคำว่า “บริการที่เป็นเลิศ” (Excellence Service) ซึ่งคำนี้สามารถสะท้อนถึงแบรนด์ในองค์กรอันจะเป็นมูลค่าที่เหนือกว่ามูลค่าราคาในการบริการ แต่เป็นมูลค่าของแบรนด์ในองค์กรนั้น ๆ และเป็นสิ่งจูงใจที่ลูกค้าจะซื้อซ้ำและบอกต่อในธุรกิจน้ำเพชร อยู่สกุล (2553 : 21) กล่าวว่า วิธีการบรรลุความเป็นเลิศในการบริการ คือ การบรรลุความสำเร็จในการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการจัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพ วิธีบรรลุความเป็นเลิศในการบริการมี 2 องค์ประกอบ ที่สำคัญคือ

1) ผู้ให้บริการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริการโดยเฉพาะผู้ให้บริการส่วนหน้า (Front Line) เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยตรง ตั้งแต่การต้อนรับ ผู้ที่เข้ามาติดต่อจนกระทั่งสิ้นสุดการบริการ ดั้งนั้นผู้ให้บริการต้องตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกแห่งการบริการ อย่างเต็มความสามารถ และมีการพัฒนาศักยภาพนำไปสู่การเป็นผู้ให้บริการมืออาชีพ โดยทำให้เกิดการรับรู้เป้าหมายของการให้บริการที่ถูกต้อง มุ่งเน้นที่ตัวลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลางของการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ ผู้ให้บริการต้องเข้าใจ และยอมรับพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้รับบริการซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการแสดงออกต่อการบริการ เนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลมีส่วนนำมาวางแผนการปฏิบัติงานบริการ โดยให้ความใส่ใจประเด็นบุคลิกภาพการแสดงออกด้วยไมตรีจิตที่สามารถทำให้ผู้รับบริการประทับใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องมีการฝึกฝนและอาศัยทักษะในการแก้ไขปัญหาเพื่อมิให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พอใจในการบริการที่ได้รับ นอกจากนี้ การสำรวจความต้องการหรือความคาดหวังในการบริการจะช่วยให้มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและแนวโน้มการบริการ วางแผนปรับปรุง การดำเนินงาน และกำหนดทิศทางการบริการที่ตลาดต้องการให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพในการสร้างเอกลักษณ์การบริการที่ประทับใจอย่างทั่วถึง ทั้งในด้านความรู้ทักษะและคุณภาพการบริการ

2) ผู้รับบริการ เนื่องจากเป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้บริการจะต้องเรียนรู้บทบาทและความเป็นไปได้ของการใช้บริการที่เหมาะสม มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการ เข้าใจ

กระบวนการและสามารถคาดหวังการบริการที่จะได้รับอย่างมีเหตุผลตามข้อจำกัดของสถานการณ์ เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การสนองตอบความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการส่งผลให้การบริการอาจไม่ทันกับความต้องการของผู้รับบริการทุกคน ดังนั้นหากผู้รับบริการมีความเข้าใจในลักษณะงานและกระบวนการบริการ ก็จะสามารถกำหนดความคาดหวังในระดับที่มีความเป็นไปได้ตามลักษณะของงานบริการ ดังนั้นผู้รับบริการควรมีมารยาทที่ดีและใช้คำพูดที่ชัดเจนมีความเข้าใจในความต้องการของการบริการเพื่อให้ผู้ให้บริการเข้าใจและเสนอการบริการที่เป็นไปตามความต้องการนั่นเอง

จากปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความเป็นเลิศในการบริการจะเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรได้รับการพัฒนาในวิชาชีพ และได้รับการเพิ่มพูนศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเป็นผู้ให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความรู้ในงาน ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิค และสมรรถนะของผู้ให้บริการ ทำให้ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และมีความต้องการกลับมาใช้บริการอีก สิ่งสำคัญคือ ผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการบริการ (Service Mind) มีความทุ่มเท เสียสละในการทำงานมีใจรัก ในงานบริการ และให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ มีปัจจัยจูงใจ (Motive) อย่างเพียงพอมีความกระตือรือร้นในการให้การบริการ รวมถึงให้ความช่วยเหลือเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ

จากการศึกษาเอกสารและทบทวนงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศทางการบริการผู้วิจัยจึงได้ประยุกต์จากแนวคิด 5 องค์ประกอบหลักของการบริการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย

ตารางที่ 2.1

องค์ประกอบความเป็นเลิศทางการบริการ

ลำดับ	องค์ประกอบความเป็นเลิศทางการบริการ	ความหมาย
1	ด้านการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database Management)	การเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการบริการลูกค้า และเพื่อช่วยในการนำมาพัฒนาการบริการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ในส่วนบริการจองห้องพักในโรงแรม เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบค่าใช้จ่ายของที่พัก และสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายได้ถูกต้อง

(ต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	*องค์ประกอบความเป็นเลิศทางการ*บริการ	ความหมาย
2	ด้านการออกแบบบริการ (Service Design)	การนำเอาข้อมูลของลูกค้าที่สำคัญมาจัดกลุ่มและออกแบบบริการให้ลูกค้า ด้วยการส่งเสริมพัฒนาการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีการวางแผนในการเจาะตลาดหรือหาลูกค้าใหม่
3	ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการ (Service Operation)	การนำไปปฏิบัติใช้งานจริงได้อย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้บริการที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าเกิดความสม่ำเสมอตามมาตรฐาน เมื่อลูกค้าคนใด มาเมื่อไร ที่ไหน ก็จะได้รับบริการตามมาตรฐานที่วางไว้ทุกครั้งไปโดยมีปัจจัยหลักในการให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานบริการคือการอบรม และการตรวจติดตาม
4	ด้านการจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Handling)	การจัดการในเรื่อง ข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น คำชมเชย การสอบถาม หรือการขอข้อมูล ในการให้บริการลูกค้าจึงไม่ควรทำให้เกิดความผิดพลาด ซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกของลูกค้าและทำให้เกิดการจดจำที่ไม่ดี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร
5	ด้านการปรับปรุงมาตรฐานการบริการ (Service Improvement)	การปรับปรุงมาตรฐานการบริการให้สูงขึ้นนั้น องค์กรต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมและสามารถที่จะนำไปใช้ในกระบวนการคิดวางแผนนำไปปรับปรุงการบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1. แนวคิดนวัตกรรม

2.2.1.1 ความหมายของนวัตกรรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ดังนี้

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2553, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการ การผลิตใหม่หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด นอกจากนั้นยังรวมถึงการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือการฝึกอบรม ที่นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมของประเทศ

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2553, น. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลองพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

กีรติ ยศยิ่งยง (2552, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือ การคิดค้น การพัฒนาและนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความหมายแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, น. 1) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งใหม่และองค์กรยอมรับเอาไปใช้

ชัยวัฒน์ ธนปัญญานันท์ (2548, น. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง วิธีการใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้ว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

รักษ์ วรกิจโภคาทร (2547, น. 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมาดัดแปลงหรือปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับ การทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อได้ว่าได้ผลดีและเกิดประสิทธิภาพ

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546, น. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเรียนรู้ การผลิต และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดี

ทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการกำเนินผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรม หมายถึง แนวความคิดการปฏิบัติ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์กระบวนการ และการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

2.2.1.2 จุดกำเนิดของนวัตกรรม

การแข่งขันในปัจจุบันนี้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจเป็นสิ่งที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างที่ล้ำสมัยไม่เหมือนใครคือ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปบรรจุในสินค้าและบริการของธุรกิจ โดยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้นับเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ณ ปัจจุบันทำให้ผู้บริหารทุกคนทราบถึงความสำคัญของนวัตกรรมการจัดการองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ซึ่งประเด็นที่สำคัญอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไรถึงจะสร้างนวัตกรรมดังกล่าวให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิผล สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จริง คุ้มค่ากับการลงทุน และแหล่ง ที่มาของความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการของธุรกิจ มักจะมีที่มาจากการผสมผสานนวัตกรรม เข้าไปในสินค้าและบริการนั่นเอง เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์ของ

สินค้าและบริการ นวัตกรรมไม่ได้เป็นเรื่องของความบังเอิญ แต่เกิดขึ้นจากการคิดค้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548, น. 3)

1) เป็นเรื่องของโอกาสและความน่าจะเป็นมีความเป็นไปได้และความเป็นไปไม่ได้

2) มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากต้องใช้กระบวนการพัฒนาทางความคิดเป็นลำดับ

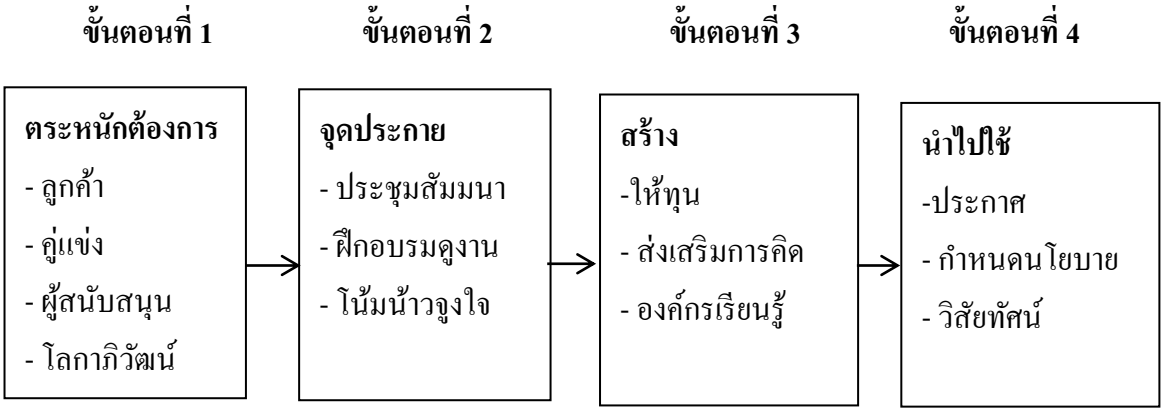
3) ใช้เวลามากในการกระตุ้น พัฒนาในการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่

4) มีพื้นฐานจากความต้องการที่จะเห็นความคิดใหม่ และสิ่งประดิษฐ์ใหม่เกิดขึ้น

5) มีการต่อต้านการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากไม่คุ้นเคยการเปลี่ยนแปลง

6) อาจเป็นได้ทั้งผู้แพ้ และผู้ได้รับชัยชนะ เพราะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

นวัตกรรมเป็นเรื่องใหม่ ๆ เป็นเรื่องที่ไม่มีใครทำมาก่อน โอกาสที่จะถูกต่อต้านมีมากขึ้นความเสี่ยงจึงเป็นปัจจัยหนึ่งของความสำคัญของนวัตกรรม ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังภาพประกอบที่ 1 ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต. 2548, น. 3-4)



ภาพที่ 2.1 ขั้นตอนในกระบวนการนวัตกรรม. ปรับปรุงจาก *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่.* (น. 3-4) โดย เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า กระบวนการนวัตกรรม เริ่มจากการให้ทุกคนได้ตระหนักถึงปัญหาความจำเป็นที่ต้องมีนวัตกรรม โดยเฉพาะที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก (External Forces) และแรงกดดันจากภายใน (Internal Forces) สำหรับแรงกดดันจากภายนอกพอสรุปได้ดังนี้

ประการแรก การพัฒนาระบบดิจิทัล (Digitalization) ทำให้การติดต่อสื่อสารสามารถทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ มีผลทำให้เกิดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e – Commerce) และการพัฒนาระบบจัดจำหน่าย (Distribution) ของธุรกิจกันใหม่

ประการที่สอง ลูกค้ามีลักษณะจำแนกเป็นกลุ่ม ๆ (Customization) ตามความต้องการมากขึ้นและต้องการให้ธุรกิจตอบสนองในคุณค่าเพิ่มขึ้นแต่ค่าใช้จ่ายลดลง

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในลักษณะผ่านพ่อค้าคนกลาง มีลักษณะสำคัญลดลง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการขายตรง เช่น อินเตอร์เน็ท (Internet) เป็นต้น

ประการที่สี่ การรวมกลุ่มของธุรกิจในลักษณะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีปรากฏให้เห็นมากขึ้น (Industry Convergence) ซึ่งทำให้การแข่งขันมีลักษณะเข้มข้นและเป็นไปโดยกลุ่มธุรกิจใหญ่ ๆ ไม่กี่ราย

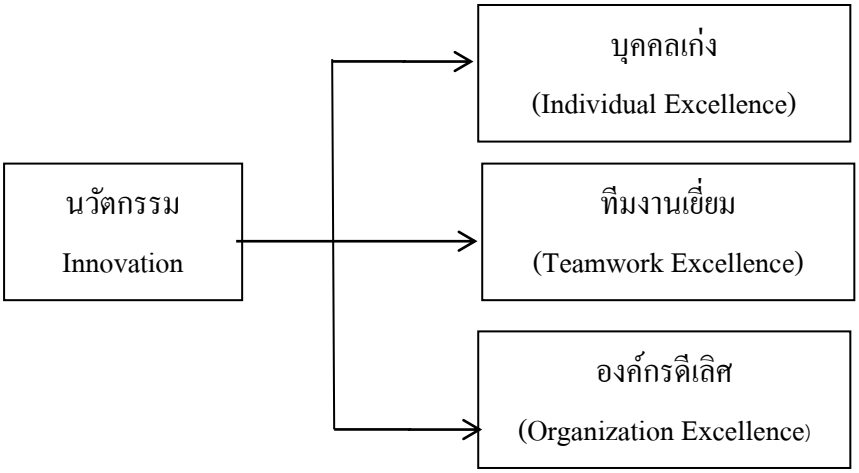
ประการที่ห้า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีแนวโน้มรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม

ประการที่หก การเกิดการค้าและตลาดเสรี ทำให้เกิดความจำเป็นต้องเตรียมตัวรับการแข่งขัน

จากจุดกำเนิดของนวัตกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การที่จะให้กำเนิดนวัตกรรมนั้นแน่นอนย่อมต้องมาจากความตั้งใจในการคิดที่จะสร้าง จากนั้นจึงพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดนวัตกรรมซึ่งถือได้ว่าเป็นถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ของสิ่งที่ต้องการจะทำให้เกิดขึ้น สินค้าใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช่สินค้าที่ให้ความสำคัญแต่ด้านการใช้งานของสินค้าเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่ออารมณ์และความรู้สึกของผู้ใช้ โดนการทำให้สินค้ามีความพิเศษในตัวเองและมีความเป็นมนุษย์ เช่นเดียวกับผู้ใช้การสร้างกรอบแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าสะท้อนภาพกระบวนการนวัตกรรมในยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภค ตลอดจนสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการผลิตขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญของนวัตกรรม

ในยุคปัจจุบันนวัตกรรมมีความสำคัญมากที่สุดเพราะว่าเป็นยุคของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนั้นในทุกระดับ (All Levels) ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ระดับองค์กร ระดับแผนกงานและระดับบุคคล ดังภาพประกอบที่ 2 ดังนี้ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548, น. 8-12)



ภาพที่ 2*.2* ความสำคัญของนวัตกรรมต่อองค์กร. ปรับปรุงจาก *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่.* (น. 8-12) โดย เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

2.2.2.1 สู่ความเป็นเลิศของบุคคล (Individual Excellence) นวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมักเกิดจากปัจจัยบุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ ถ้าได้มีการส่งเสริมการเรียนรู้และศึกษาอบรมให้คนมีกระบวนการคิดที่ถูกต้อง เป็นการคิดแบบวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ก็จะทำให้ได้นวัตกรรมใหม่ขึ้นได้ เมื่อใดก็ตามที่มีบุคคลที่เป็นนักคิดก็จะก่อให้เกิดนวัตกรรมและประดิษฐ์สิ่งใหม่เกิดขึ้นเสมอ

2.2.2.2 สู่ความเป็นเลิศของทีมงาน (Teamwork Excellence) ในการร่วมกันในองค์กรบริษัทหรือส่วนงานต่าง ๆ พบว่าไม่ค่อยมีการพบปะพูดคุยและ “ปะทะสังสรรค์ทางความคิด” มุ่งเน้นการทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ของตนเท่านั้น มีผลทำให้การทำงานขาดการประสานความร่วมมือและเกิดความล้มเหลวในส่วนงาน เพราะในความเป็นจริงแล้วงานบริหารและงานองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กัน ยิ่งมีการพูดคุยกันมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยกลุ่มและทีมงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในหลาย ๆ เรื่องของวัฒนธรรมไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นของใครแต่สามารถบอกได้ว่าเป็นของกลุ่มใด ทีมงานหรือแผนใด การส่งเสริมให้ทีมงานมีการคิดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ (Rethinking) ความคิดที่แตกต่าง (Difference) เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน อาทิ

1) การใช้กระบวนการกลุ่มหรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic)

2) การใช้การระดมความคิด (Brain Storming)

3) การกระจายอำนาจให้ทีมงาน (Empowerment)

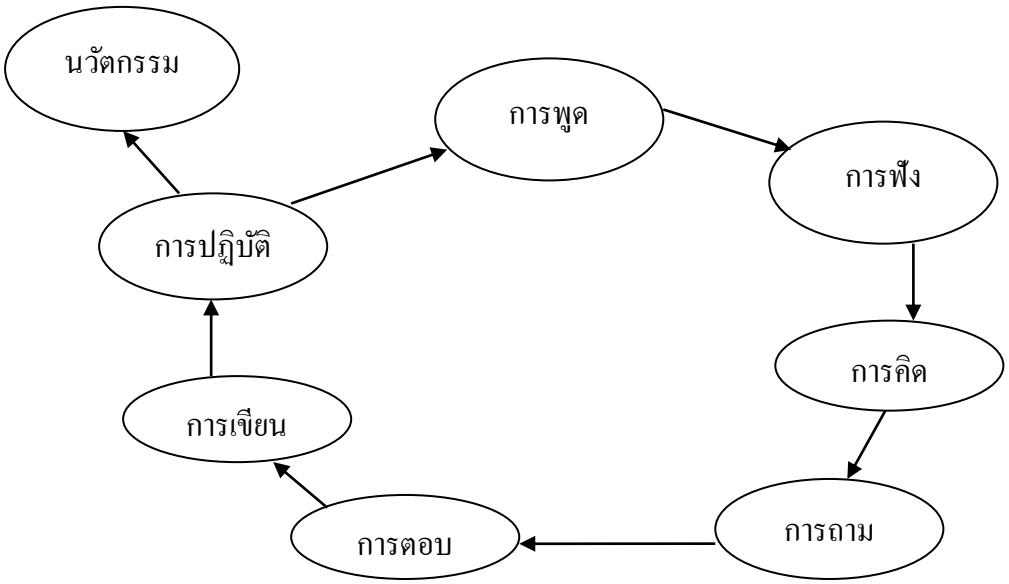
4) การรวมพลังสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control)

5) การใช้กลุ่มคุณภาพ (Q.C.C)

6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

7) การออกแบบงาน (Job Design)

การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมหรือแบบทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพราะบางครั้งเราไม่สามารถคิดด้วยตนเองได้ เมื่อมีกลุ่มเกิดขึ้นก็มีการพูด การฟัง การคิด การตอบการเขียน และการปฏิบัติ ดังนั้นทีมแห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น ดังภาพที่ 2.3 (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548, น. 9)



ภาพที่ 2.3 การเรียนรู้โดยทีมเพื่อสร้างนวัตกรรม ปรับปรุงจาก *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่.* (น. 9) โดย เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

2.2.2.3 สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Excellence) ในทฤษฎีนวัตกรรมอธิบายว่าความเป็นเลิศขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ทุก ๆ จุดขององค์กร ทั้งบุคคล (Individual) ทีมงาน (Teamwork) และทั้งองค์กร (Total Organization) การสร้างองค์กรที่ดีก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นดังนี้

1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อใดมีการเรียนรู้เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

2) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) เมื่อใดมีสติปัญญาความรู้เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

3) องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Organization) เมื่อใดมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

4) องค์กร 3 ไอ (Triple I Organization) เมื่อใดมีข้อมูลข่าวสาร สติปัญญาและความคิด เมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม (Information Intelligence and Idea)

5) องค์กรวิจัยและพัฒนา (R&D Organization) เมื่อใดมีวิจัยและพัฒนาเมื่อนั้นย่อมมีนวัตกรรม

นอกจากนี้ ผุสดี พลสารัมย์ (2541, น. 23) กล่าวว่าความสำคัญของนวัตกรรมในระดับธุรกิจเอกชน อยู่ 2 ประการ คือ

1. นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในธุรกิจ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 การดำเนินงานแบบก้าวกระโดด (Radical Leapfrogging) กล่าวคือ บริษัทได้รับชัยชนะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งทำให้นำหน้าคู่แข่ง ผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์นี้มาใช้ทำให้เกิดการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ ซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น ลูกค้าได้รับรู้ถึงการใช้งานอารมณ์ ลักษณะทางกายภาพ หรือประสิทธิภาพจากผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน

1.2 การได้รับประโยชน์จากความแตกต่าง (Benefit Differentiation) กล่าวคือ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของนวัตกรรมเป็นกฎหลักในการเพิ่มคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ โดยการมุ่งสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างความมีเอกลักษณ์ และความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้เกิดจุดแข็งและสร้างความได้เปรียบตลอดเวลา

1.3 การกระตุ้นส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share Stimulation) โดยดูจากการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดจำหน่ายและการตั้งราคาการสร้างความได้เปรียบทางของนวัตกรรมสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการขยายสายผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าของเรามากกว่าคู่แข่ง

1.4 ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ๆ สามารถทำให้ได้รับความได้เปรียบทางนวัตกรรม (Value-Engineering or Cost-reduced) บางครั้งทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ ส่งผลให้ราคาต่ำทำให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า ซึ่งจะเป็นการสร้างการรับรู้หรือกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้า

2. นวัตกรรมสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ลูกจ้างและลูกค้า เมื่อทั้ง 3 ฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ก็จะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่านวัตกรรมมีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรควรจะนำเอากลยุทธ์การดำเนินงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Orientation) มาประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และสามารถแข่งขันในธุรกิจได้

2.2.3 ประเภทของนวัตกรรม

การแข่งขันในปัจจุบันนี้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจเป็นสิ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างที่ล้ำสมัยไม่เหมือนใครก็คือ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำไปบรรจุในสินค้าและบริการของธุรกิจโดยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นี้นับเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ณ ปัจจุบันทำให้ผู้บริหารทุกคนทราบถึงความสำคัญของนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์ซึ่งประเด็นที่สำคัญอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไรถึงจะสร้างนวัตกรรมดังกล่าว ให้เกิดประสิทธิผล สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จริง คุ้มค่ากับการลงทุน และแหล่งที่มาของความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการของกิจการ มักจะมีที่มาจากการผสมผสาน “นวัตกรรม” เข้าไปในสินค้าและบริการนั่นเอง เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์จากสินค้าและบริการอื่น ๆ ในตลาด นวัตกรรมสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล, 2553, น. 26)

2.2.3.1 แบ่งตามลักษณะของการสร้างนวัตกรรม

1) นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี หรือสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือปรับเทคโนโลยี หรือสิ่งที่มีเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น

2) นวัตกรรมที่เพิ่งค้นพบ (Breakthrough Innovation) หรือนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิงเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในโลก และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหรือวิธีการเดิมที่มีอยู่

นวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่ม จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว โดยมันอาจเป็นการทำให้สิ่งที่มีอยู่ดีขึ้น หรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีหรือสิ่งเดิมเพื่อจุดมุ่งหมายอื่น ส่วนนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงนั้นเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในโลก โดยนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง จะถูกนำมาแทนที่เทคโนโลยีเดิม เมื่อเทียบกับนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดย

สิ้นเชิงแล้วนวัตกรรมที่เป็นส่วนเพิ่มจะใช้เวลาสร้างน้อยกว่าและมีความเสี่ยงต่ำกว่า นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงและนวัตกรรมส่วนเพิ่มนั้นมักจะไปด้วยกัน โดยหลังจากที่นวัตกรรม ซึ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงประสบความสำเร็จแล้ว ก็มักจะเกิดนวัตกรรมส่วนเพิ่มตามมาในอีกช่วงเวลาหนึ่ง

2.2.3.2 แบ่งตามลักษณะการใช้นวัตกรรม

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ที่ได้ให้ดีขึ้นหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมนี้อาจจะเป็นของใหม่ต่อโลก ต่อประเทศหรือแม้แต่องค์กร นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้นยังสามารถถูกแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้หรือสินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ หรือบริการ

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการผลิตสินค้า หรือบริการ ให้การบริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม เช่น การผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Just In Time (JIT) การบริหารงานคุณภาพองค์กรรวมหรือ Total Quality Management (TQM) และการผลิตแบบกะทัดรัดหรือ Lean Production

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค (2548, น. 18-20) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมที่มาจากการคิดค้นภายในกิจการ (Closed Innovation) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าบริการดังกล่าว โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานในการวิจัยและพัฒนา (R&D) ขึ้นมาภายในองค์กรและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ดังกล่าวเข้ามาช่วยทำการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการของกิจการด้วย ซึ่งการเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้นโดยทั่วไปมักต้องมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้วัฒนธรรมในองค์กรนั้นเองเป็นกลไกในการผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีความตื่นตัวในการสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ขึ้นมาและนำแนวคิดดังกล่าวไปผสมผสานกับสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

2. นวัตกรรมที่มาจากการเชื่อมโยงต่อภายนอกองค์กร (Open Innovation) เป็นนวัตกรรมที่นิยมใช้กันมากขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ การที่กิจการมีการเปิดกว้างในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาไม่เพียงแต่จากการคิดค้นของบุคลากรภายในกิจการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอกอีกด้วยซึ่งแนวคิดของการเปิดรับจากภายนอกนั้นจะทำให้ความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าพัฒนาเองทั้งหมดดังนั้น จึงเกิดแนวคิดของการนำนวัตกรรมจากภายนอกขึ้น ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง

เรียนรู้ และรับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร เทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสามารถใช้ความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงานได้ โดยที่จะไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญอยู่เฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ดังนั้นกิจการที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดนี้จะทำให้ได้รับความหลากหลายของแนวคิดและทรัพยากร ความเชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอก อย่างทันท่วงที โดยที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาจากภายในทั้งสิ้น เนื่องจากส่วนมากองค์กรหนึ่ง ๆ มักจะมีวัฒนธรรมเป็นกรอบแนวคิดของตนเองทำให้การคิดนอกกรอบเพื่อสรรหาสิ่งใหม่นั้น ทำได้ค่อนข้างยากจึงจำต้องมีการนำแนวความคิดใหม่ที่หลากหลายและแตกต่างจากกรอบเดิมเข้ามาผสมผสานมากขึ้น จึงจะทำให้กิจการมีนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีเทคนิควิธีการที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิดได้ดังนี้

2.1) ซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก โดยจะเป็นการติดต่อขอซื้อโดยตรงในนวัตกรรมที่องค์กรนั้นคิดค้นขึ้นมาอยู่แล้ว หรือจะเป็นการที่กิจการมีการติดต่อในลักษณะของการจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) เพื่อให้องค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ทำการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ตามลักษณะที่กิจการต้องการ โดยลักษณะนี้เหมือนกับการซื้อขายสินค้านั่นเอง

2.2) การร่วมมือในรูปแบบต่างๆ กับองค์กรอื่น ๆ เพื่อนำความรู้ ความสามารถและทรัพยากรจากองค์กรภายนอก เข้ามาใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับบุคลากรของกิจการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานจุดเด่นขององค์กรดังกล่าวเข้าด้วยกัน

2.3) การเข้าทำการลงทุนและเข้าซื้อกิจการในหน่วยงานเล็กที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง เพื่อนำจุดเด่นของหน่วยงานดังกล่าวเข้ามาใช้ในการดำเนินการพัฒนาต่อไปในอนาคต

2.4) การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Broker) เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล แนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างกันในวงกว้างโดยจะเป็นการเปิดกว้างต่อกลุ่มสาธารณชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา เข้ามามีบทบาทในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ

รักษ์ วรกิจโภคาทร (2547, น. 26) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับสองตัวแปรหลัก ได้แก่ โอกาสทางด้านเทคโนโลยีและความต้องการของตลาด หัวใจสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่จะนำมาซึ่งผลกำไรและความได้เปรียบทางการตลาด โดยที่นำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์

หรือการบริการที่ไม่เคยมีใครนำเสนอมาก่อนในตลาดนั้น ๆ กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สัญญาณสิ่งแวดล้อม (Environmental Signals) สิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด เทคโนโลยีหรือคู่แข่งขัน การค้นหาสัญญาณทางการตลาด โดยมากจะได้มาจากการสำรวจและทำการติดตามขอบเขตและความเคลื่อนไหวของตลาด ส่วนสัญญาณทางเทคโนโลยี ได้แก่ การคาดการณ์เทคโนโลยี เครือข่ายการวิจัยและการแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

1.2 การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีแนวคิดและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน สิ่งประดิษฐ์หรือผลิตผลของการประดิษฐ์คิดค้นนั้นได้มาจากการผสมผสานความสามารถเดิมที่มีอยู่ขององค์กร เข้ากับองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการประมวลผลสัญญาณทางการตลาดและเทคโนโลยี

1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมไปกับการพัฒนาตลาด (Development of Market and Development of Product) โดยเฉพาะสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า มีการทำโฆษณาเพื่อเป็นการสร้างกระแสการตลาดล่วงหน้าก่อนวางจำหน่ายจริงอยู่หลายเดือน

1.4 การวางจำหน่าย (Market Launch) สิ่งที่ควรคำนึงนอกจากเครื่องมือทางการตลาด ได้แก่ การตอบรับของผู้บริโภค ความเหมาะสมด้านการใช้งาน อิทธิพลของผลิตภัณฑ์ที่มีต่อสินค้าตัวอื่น ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง สื่อและตัวกลางในการจัดจำหน่าย

1.5 การเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ (Learning and Re-Innovation) หลังจากที่องค์กรผ่านขั้นต่าง ๆ โดยเฉพาะการวางตลาด ความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนับเป็นบทเรียนที่ดีและสามารถนำกลับไปเป็นข้อมูลที่มีค่าในการพัฒนานวัตกรรมในครั้งต่อไป

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือการประยุกต์และปรับเปลี่ยนกรรมวิธีในการผลิตสินค้า วิธีการ หรือรูปแบบในการให้บริการโดยรวมแล้วนวัตกรรมกระบวนการขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุก ๆ ฝ่ายของห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้น ๆ ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ลำดับขั้นของนวัตกรรมกระบวนการ มีดังนี้

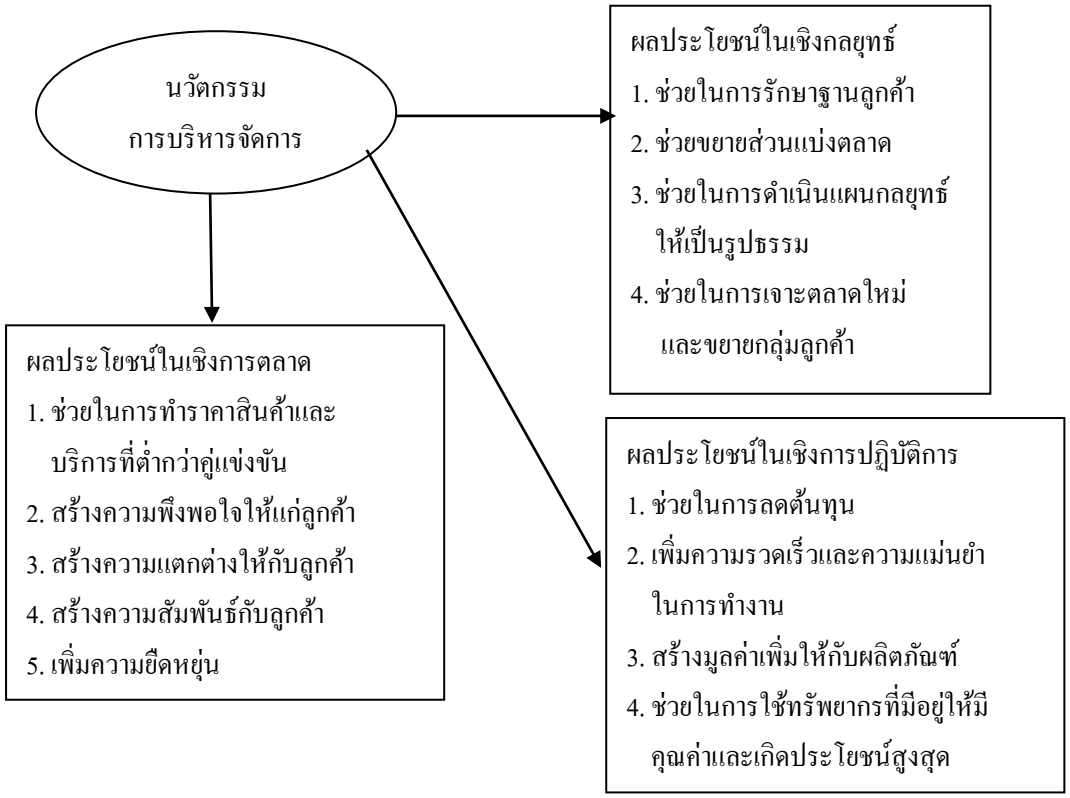
2.1 นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) การปรับปรุง ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทีละน้อย จะพบเห็นบ่อยครั้งกว่านวัตกรรมกระบวนการลักษณะอื่น

2.2 นวัตกรรมในลักษณะลำดับขั้น (Generational Innovation) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตที่มีผลต่อรูปแบบผลิตภัณฑ์แต่ยัดยึดรูปแบบ รวมทั้งแนวคิดของกรรมวิธีการผลิตเดิม

2.3 นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) การเปลี่ยนแปลงกรรมวิธีและแนวคิดในการผลิตไปอย่างสิ้นเชิง

2.4 นวัตกรรมในลักษณะที่มีการเปลี่ยนรูปแบบของการผลิตโดยสิ้นเชิง (Transformational Innovation) นวัตกรรมกระบวนการชนิดนี้มักจะพบได้ในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนยุคอุตสาหกรรม เช่น การประยุกต์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Computerization) และระบบหุ่นยนต์ (Robotic System) ในกระบวนการผลิต

3. นวัตกรรมการบริหารจัดการ (Managerial Innovation) หมายถึง กระบวนการในการคิดค้นและปรับใช้แนวคิดใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ นวัตกรรมการบริหารจัดการเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในด้านแนวคิดพื้นฐานและวิธีการในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ ผลประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ ผลประโยชน์ในเชิงการตลาดและผลประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติการ ดังภาพประกอบที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 นวัตกรรมการบริหารจัดการ เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร. ปรับปรุงจาก *ตัดสินสลับขั้วชีวิตการทำงานจากบทผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติอย่างเชฟรอน*. (น. 26) โดย รักษ์ วรกิจโภคาทร, 2547, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จากภาพที่ 2.4 สรุปว่า นวัตกรรมการบริหารจัดการมีประโยชน์ในเชิงการตลาด ผลประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ และผลประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ การช่วยในการทำราคาสินค้า บริการที่ต่ำกว่าคู่แข่งขัน ช่วยในการรักษาฐานลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์สร้างความ และพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

Gallouj (2002) ทำการศึกษาเพื่อระบุประเภทของนวัตกรรมบริการมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมเฉพาะ (Ad Hoc Innovation) ซึ่งอธิบายลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ 2) นวัตกรรมที่มุ่งหวัง (Anticipatory Innovation) ที่สอดคล้องกับมุมมองของ Schumpeter ว่าเป็นความต้องการใหม่ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่นวัตกรรมประเภทนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรเป็นหลัก และ 3) การเคลื่อนย้ายความรู้ (Transformation of Tacit Knowledge) ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าประเภทของนวัตกรรมมีรูปแบบ นวัตกรรม คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมบริการ ซึ่งมีความสำคัญในการเสนอความคิดสร้างสรรค์ด้านผลิตภัณฑ์ วิธีการและกระบวนการ รวมถึงบริการใหม่ ๆ ที่ได้รับการคิดค้นพัฒนาจนสามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริงซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ สร้างความได้เปรียบและโอกาสในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นการแสวงหาวิธีการและกระบวนการบริการเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจจึงเป็นทางเลือกประการสำคัญในการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป

2.2.4 แนวคิดนวัตกรรมบริการ

การศึกษาเกี่ยวกับหัวข้อนวัตกรรมบริการในปัจจุบัน ถูกตั้งข้อสังเกตว่ายังมีหลักฐานและข้อมูลในเชิงประจักษ์น้อย (O' Cass et al., 2012) แม้ว่าจะมีการศึกษายืนยัน จากประเทศที่พัฒนาแล้วว่าการบริการสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้นกว่าก่อนหน้านี้ก็ตาม (Evangelista and Savono, 2003)

แนวคิดนวัตกรรมบริการถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) (Chen et al., 2009) ซึ่งเป็นเพียงแนวคิดกว้าง ๆ ในเรื่องการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขณะที่นวัตกรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง หลาย ๆ งานวิจัยจึงมักมุ่งประเด็นศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการ ขณะที่ Salter and Tether (2006) ให้ความเห็นว่า ธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากการบริการของมนุษย์นั้น จะสร้างระดับสัมพันธภาพ และการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ได้สูงกว่าเทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบ จากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนาน และมีหลายองค์ประกอบ ในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง นอกจากนี้ธรรมชาติในความไม่มีตัวตนของการบริการยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความยาก ในการเข้าถึงมากกว่าการผลิต แนวคิดนวัตกรรมบริการจึงแตกต่างกับแนวคิดนวัตกรรมในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อคุณค่า และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ในการดำเนินธุรกิจในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมามีความพยายามจากนักวิชาการที่จะเรียกร้องให้มีทฤษฎี หรือแนวคิดเฉพาะของนวัตกรรมในการบริการ ที่ควรทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของความเป็นพลวัต หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของการบริการและความเป็นตัวตนที่แท้จริงของทฤษฎี ที่ไม่ใช่แฝงอยู่ในทฤษฎีนวัตกรรมสมัยดั้งเดิม (Den Hertog, 2000) รวมถึงความพยายามที่จะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทฤษฎีนวัตกรรมบริการ (Mansharamani, 2005) ซึ่งยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการไว้ดังนี้

2.2.4.1 ความหมายของนวัตกรรมบริการ

Schneider (1985, p. 218) ให้ความหมายของนวัตกรรมบริการหมายถึง การทำความเข้าใจผลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการ (Change Process) หรือกระบวนการของตัวเอง (Process Itself) ด้วยสินค้าที่ถูกผลิตขึ้นจากสิ่งที่ไม่มีตัวตน เกิดขึ้นในขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ โดยบูรณาการความแตกต่างจากปัจจัยภายนอกให้เข้ากับลักษณะของ ปัจจัยภายในที่มีความแตกต่างตามลักษณะและระดับของคนในองค์กร

Marcel (2001, p. 215) กล่าวว่านวัตกรรมบริการยังรวมถึงการเพิ่มบริการเสริมให้กับบริการหลัก การพัฒนาบริการใหม่จึงเป็นการเพิ่มวิธีการให้บริการซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการสร้างคุณประโยชน์ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ

Van Ark et al. (2003, p. 433) กล่าวว่านวัตกรรมบริการเป็นข้อสรุปใหม่เกี่ยวกับเรื่องการบริการสำหรับธุรกิจ ที่จะพัฒนาการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในเรื่องระบบการส่งมอบการบริการ

Drejer (2004, p. 551) แสดงความคิดเห็นว่า นวัตกรรมบริการ หมายถึง การพัฒนาที่สัมฤทธิ์ผลของการบริการใหม่หรือสินค้าใหม่ รวมถึงกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทุกระดับที่ต้องอยู่ภายใต้การแก้ไขและพัฒนา

Usui (2009 , p. 381) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการคือ การยกระดับประสิทธิภาพไปพร้อมกับการเพิ่มประสิทธิผลของระดับการบริการและการสร้างมูลค่าเพิ่ม

Agarwal and Selen (2011, p. 68) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น หรืออาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ ได้แก่ การสรรหา คิดค้น และการปรับปรุงการบริการที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ

จากความหมายของนวัตกรรมบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการ หมายถึง วิธีการและความสามารถของธุรกิจในการริเริ่มสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริการ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น หรืออาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ ได้แก่ การสรรหา คิดค้น และการปรับปรุงการบริการที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเพิ่มบริการเสริมให้กับบริการหลัก การพัฒนาบริการใหม่จึงเป็นการเพิ่มวิธีการให้บริการซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยการสร้างคุณประโยชน์ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุง

พัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ รวมถึงการเสนอบริการที่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ตลอดจนการเพิ่มบริการเสริมให้กับบริการหลัก

2.2.4.2 ความสำคัญของนวัตกรรมบริการ

เมื่อเศรษฐกิจโลกและความมั่งคั่งของประเทศต่าง ๆ ล้วนแล้วมาจากภาคบริการทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับกันว่าเศรษฐกิจโลกได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่มีภาคบริการเป็นพื้นฐานและไม่เพียงเท่านั้น ในทุก ๆ ภาคส่วนของธุรกิจ ก็เน้นการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน และสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ

Ostrom. (2011, p. 239) นวัตกรรมบริการ มีความสำคัญมากขึ้นดังนั้น จะเห็นได้ว่านวัตกรรมบริการมีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานและช่วยให้ธุรกิจได้เปรียบคู่แข่งขัน

Melton and Hartline. (2010, p. 411) ในทำนองเดียวกันนวัตกรรมบริการ ความแตกต่างของบริการและการมุ่งเน้นนวัตกรรมบริการช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

Gebauer, Gustafsson and Witell (2010, p. 198) เช่นเดียวกับ นวัตกรรมเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการเร่งการเจริญเติบโตและผลกำไรในธุรกิจบริการ ที่เอื้อต่อการวิธีการใหม่ของการสร้างมูลค่า

จากความสำคัญของการศึกษาแนวคิดด้านนวัตกรรมบริการที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงเปรียบเสมือนเข็มทิศในการชี้ให้เห็นว่าธุรกิจโรงแรมสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการหรือการพัฒนาปรับปรุงการบริการใหม่ ๆ ในภาคธุรกิจบริการต้องเผชิญกับความท้าทายจากการให้บริการแก่ลูกค้า จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการส่งมอบการบริการรูปแบบใหม่ ๆ และด้วยเหตุนี้ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมบริการเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในตลาด

2.2.4.3 ประเภทของนวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการที่ดีสามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจ แต่ในกลุ่มของนักวิจัยยังได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมบริการไว้หลากหลายแง่มุม ดังนี้

ขณะเดียวกันการศึกษาของ Khan. and Khan (2009, p. 509) ระบุว่าการพัฒนาการบริการใหม่ ๆ มีประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1) นวัตกรรมในการบริการหลัก (Major Service Innovation) คือ การเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ออกมาใหม่

2) นวัตกรรมการบริการเสริม (Supplementary Service Innovation) เป็นการเพิ่มการอำนวยความสะดวกใหม่ผนวกกับการบริการหลักที่มีอยู่

3) นวัตกรรมในกระบวนการหลัก (Major Process Innovation) คือ การใช้กระบวนการใหม่เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักที่อยู่ในตลาด โดยคุณประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

4) การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Line Extension) คือการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ให้เต็มสายยิ่งขึ้น โดยออกแบบตามความต้องการของลูกค้า และให้สามารถจูงใจลูกค้าใหม่ได้

5) การขยายกระบวนการ (Process Line Extension) คือ การเพิ่มช่องทางหรือวิธีการส่งมอบสินค้าเพื่อมุ่งให้ความสะดวกในการใช้บริการเพิ่มมากขึ้น

6) การปรับปรุงการบริการ (Service Improvement) คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการบริการในปัจจุบัน เช่น การตกแต่งภายในใหม่ เพิ่มที่นั่ง ทาสีใหม่

7) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ (Style Change) คือ การเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิม ๆ ที่มีความน่าสนใจมากขึ้น

Decelle (2004, pp. 23-27) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมในภาคการท่องเที่ยวตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. นวัตกรรมที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยี

2. จำแนกตามลักษณะของนวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมองค์กรหรือนวัตกรรมทางการตลาด หรือ “Ad hoc”

3. จำแนกตามลักษณะของความเข้มข้นและต่อเนื่องได้แก่ นวัตกรรมแบบก้าวกระโดด นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือนวัตกรรมทางสถาปัตยกรรมใน

ขณะที่ Sundbo (2007) นำเสนอทฤษฎีที่แตกต่างเพื่ออธิบายนวัตกรรมไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. กระบวนทัศน์ทางเทคโนโลยี (The Technological Paradigm) หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการนวัตกรรม

2. กระบวนทัศน์ของผู้ประกอบการ (The Entrepreneur Paradigm) หมายถึง การดำเนินการของผู้ประกอบการเป็นหัวใจหลักของกระบวนการนวัตกรรม

3. กระบวนทัศน์เชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (The Strategic Innovation Paradigm) หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ส่วนมุมมองของ Den Hertog (2000, pp. 491–528.) ระบุเกี่ยวกับมิติความแปลกใหม่ของนวัตกรรมบริการไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. แนวคิดการบริการ (Service Concept) หมายถึง การบริการใหม่มีตลาดเฉพาะ

2. การติดต่อกับลูกค้า (Client Interface) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงให้ลูกค้าได้มีส่วนในการกำหนดรูปแบบของการบริการการผลิต และการบริโภค

3. ระบบส่งมอบการบริการ (Service Delivery System) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ส่งมอบบริการให้กับลูกค้า

4. เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการและการส่งมอบการบริการ

จากประเภทของนวัตกรรมบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าประเภทของนวัตกรรมบริการมีหลากหลายมิติที่แตกต่างกัน และบริบทการนำไปใช้ของแต่ละประเภทของนวัตกรรมก็แตกต่างกันออกไป องค์กรธุรกิจควรแสวงหาวิธีการและกระบวนการบริการเพื่อพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจจึงเป็นทางเลือกประการสำคัญในการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของธุรกิจต่อไป

2.2.4.4 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ

Voss and Zomerdijk (2007, pp. 97-134) ศึกษาพบว่าองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อประสบการณ์ของลูกค้ามี 5 ประการ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อประสบการณ์ของลูกค้า

องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ	คุณลักษณะนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อประสบการณ์ของลูกค้า
1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือสถานที่ (Physical Environment)	ธุรกิจบริการสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมให้แตกต่างจากคู่แข่งด้วยการออกแบบสภาพแวดล้อม สถานที่ที่มีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเชิญชวนหรือชักจูงลูกค้าให้มาใช้บริการและสร้างความประทับใจครั้งแรกที่ได้รับบริการ
2. พนักงานผู้ให้บริการ (Service Employees)	พนักงานผู้ให้บริการมีบทบาทต่อคุณภาพบริการที่ส่งมอบแก่ลูกค้า ดังนั้นนวัตกรรมในส่วนของพนักงานจึงมาจากการคัดสรรฝึกอบรมสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงานเพื่อบริการลูกค้า

(ต่อ)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ	คุณลักษณะนวัตกรรมบริการที่มีผลต่อประสบการณ์ของลูกค้า
3. กระบวนการให้บริการ (Service Delivery Process)	ธุรกิจบริการสามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการให้บริการ
4. ลูกค้าประจำ (Fellow Customers)	นวัตกรรมจากลูกค้าสามารถสร้างเมื่อผู้ประกอบการรับรู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าด้วยการทำวิจัยตลาด
5. ฝ่ายสนับสนุน (Back Office Support)	นวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดจากการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานเบื้องหลังส่งต่อไปยังพนักงานผู้ให้บริการเบื้องหน้า

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Innovation in Experiential Service – An Empirical View Voss and Zomerdijk* (pp, 97-134) โดย Voss, C. and L. Zomerdijk. 2007, DTI Occasional paper Innovation in Service. (9) 97-134.

ในขณะที่ Hertog (2002:159-164) ได้เสนอองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แนวคิดใหม่ด้านการบริการ (New Service Concept) คือ การเสนอคุณค่าใหม่ในการบริการ ด้วยการปรับปรุง การพัฒนาสร้างสรรค์บริการรูปแบบใหม่

2. การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (New Client Interface) คือ นวัตกรรมบริการเกิดขึ้นได้ทุกพื้นที่ที่มีการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

3. กระบวนการใหม่ในการส่งมอบบริการ (New Service Delivery System) คือ กระบวนการที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในระบบการจัดการขององค์กรใหม่ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะ ความสามารถและเจตคติในการบริการของพนักงาน อันจะนำไปสู่การบริการแก่ลูกค้าที่มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งขัน

4. เทคโนโลยีในการให้บริการ (Technological Option) คือ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนให้การบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ เป็นการบริการเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ธุรกิจบริการสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรที่ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับองค์ประกอบของการบริการทุกองค์ประกอบ เพื่อให้การบริการมีคุณภาพ หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งบกพร่องย่อมส่งผลกระทบให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรืออาจล้มเหลวได้

จากการทบทวนวรรณกรรมภาคธุรกิจบริการต้องเผชิญกับความท้าทายจากการให้บริการแก่ลูกค้า จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือการส่งมอบการบริการรูปแบบใหม่ ๆ และด้วยเหตุนี้ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีนวัตกรรมบริการเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในตลาด จึงอาจกล่าวได้ว่าความสามารถด้านนวัตกรรมบริการเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรม เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ประกอบการเองจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมบริการให้เกิดความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริการใหม่ ๆ กระบวนการใหม่ ๆ และรวมถึงการสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ให้ดึงดูดใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในที่สุด ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนวัตกรรมบริการ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3

สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนวัตกรรมบริการ

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Edvardsson (1997) Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline, Internationa	International Journal of Service Industry Management	นวัตกรรมบริการเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้กับองค์กร ดังนั้นแนวคิดเรื่องคุณภาพในการพัฒนาบริการใหม่คือการนำเสนอ คุณค่าใหม่ ๆ ให้กับการบริการ
Kelly and Storey (2000) New Service Development : Initiation Strategies	International Journal of Service Industry Management	ตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ และการตรวจสอบ คัดกรองความคิดสร้างสรรค์นั้น ๆ เพื่อนำมาริเริ่มให้เกิดการพัฒนาบริการใหม่ให้แก่ธุรกิจ
Kupper (2001) Service Innovation A review of The State of The Art	Institute for Innovation Research and Technology Management	การศึกษานวัตกรรมบริการจากจำนวน 120 ผลงาน จำแนกหมวดหมู่ได้ดังนี้ 1) นวัตกรรมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) อิทธิพลของข้อมูลด้านนวัตกรรมที่มีต่อลูกค้า 3) ความแตกต่างด้านนวัตกรรมประเภทต่าง ๆ 4) คุณลักษณะเฉพาะที่มีผลกระทบต่อในนวัตกรรมธุรกิจภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ 5) การพัฒนา ลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการในแต่ละธุรกิจ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 *(ต่อ)*

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
		เช่น นวัตกรรมบริการด้านการเงิน นวัตกรรมบริการด้านสุขภาพ 6) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างนวัตกรรมองค์กร 7) นวัตกรรมบริการเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน 8) ปัจจัยที่สนับสนุนให้นวัตกรรมบริการบรรลุผลสำเร็จ 9) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีต่อการบริการใหม่
Xu, Q.r. and Yuan (2008) Introduction of Service Innovation	Science of Science and Management of S&T	สิ่งสำคัญอันดับแรกของนวัตกรรมบริการคือการจัดระบบใหม่ (Reengineering)โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการเดิมไปสู่กระบวนการใหม่อย่างสมบูรณ์
Hult, Knight and Hurley (2004) Innovativeness : Its Antecedents and Impact on Business Performance	Industrial Marketing Management	กุญแจหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่การมุ่งเน้นการตลาด การมุ่งเน้นการประกอบการธุรกิจ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงานขององค์กร

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Nijssen (2006) Exploring Product and Service Innovation Similarities and Differences	International Journal of Research in Marketing	รูปแบบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมบริการมีความแตกต่างกันโดยนวัตกรรมบริการมุ่งเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นหลักและเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้จึงแตกต่างจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมทั่วไป
Alam (2006) Service Innovation Strategy and Process : A Cross-National Comparative Analysis	International Marketing Review	การวิเคราะห์เปรียบเทียบกลยุทธ์และกระบวนการนวัตกรรมบริการระหว่างประเทศ ในบริบทที่แตกต่างกันของธุรกิจบริการด้านการเงินระหว่างออสเตรเลียและอเมริกาย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผลการวิจัยสามารถนำหลักการของการพัฒนาบริการใหม่ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการ อื่น ๆ ได้แต่ต้อง พิจารณาบริบทของแต่ละประเทศด้วยจึงจะประสบความสำเร็จ
Chen & Tsou (2006) Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms	IR information research.	ทำการศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานของบริษัท ทำการสำรวจ 558 บริษัทที่ดำเนินงานด้านการเงินในประเทศไต้หวัน โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Chen & Tsou (2006) Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms	IR information research.	การยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศและนำองค์ประกอบใน MIT90 Model ของ Morton, 1995 มาทำการศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ การจัดวางกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และการเรียนรู้ส่วนบุคคล กับนวัตกรรมบริการใน 3 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมตลาด
Liu (2007) Research of Service Innovation Model Based on Customer Value Experience	Jiangsu Commercial Forum	โมเดลของนวัตกรรมบริการมีที่มาจากการศึกษาคุณค่าและประสบการณ์ของลูกค้าต้องพิจารณาองค์ประกอบ หลักทั้ง 2 ส่วนคือ ผู้ให้บริการ (พนักงาน) และประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ (ลูกค้า) ทั้งนี้นวัตกรรมบริการสามารถเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ที่ตรงกันระหว่างพนักงานกับลูกค้า
Liu, T.P. (2007). Research of Service Innovation Model Based on Customer Value Experience,	International Conference on Service Systems and Service Management	การศึกษาแนวคิดด้านนวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ 1.แนวคิดใหม่ในการบริการ 2.การสื่อสารระหว่างลูกค้า 3.กระบวน

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Yli-Viitala and Kuusisto (2009) Locus of Service Innovation in Developing Outsourced Industrial Services	2009- 6th International RESER Conference “Public and Private Service in the New Global Economy”	หลักสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการในอุตสาหกรรม ผู้ให้บริการรับจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ จากภายนอก (Service Providers) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ด้านที่มีผลต่อความสามารถในการจัดหาบริการใหม่ ๆ ได้แก่ 1.แนวคิดใหม่ด้านนวัตกรรมบริการการ 2.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า3. ระบบการบริการใหม่ 4.การเชื่อมโยงเครือข่าย 5.ห่วงโซ่คุณค่าใหม่
Shang, Lin and Wu (2009) Service innovation through dynamic knowledge management	Industrial Management & Data Systems	ผลการศึกษาอธิบายภายใต้ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ธุรกิจ บริการที่นำนวัตกรรมบริการมาจัดการนั้นจะต้องเชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้เป็นวงจรเดียวกันประกอบด้วย การบูรณาการการประสานงาน การเรียนรู้ การทดลอง การสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการปรับเปลี่ยน วิธีการดังกล่าวจะสนับสนุนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมบริการด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง
Hjalager (2010) A innovation research in tourism	Tourism management	การทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาประเด็นผลกระทบของนวัตกรรมในธุรกิจท่องเที่ยวสะท้อนในทิศทางเดียวกันว่า นวัตกรรมส่งผลให้เกิดโอกาสทางการตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

(ต่อ)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Wonglimpiyarat (2010)	Innovation index and the innovative capacity of nations.	ลักษณะของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จด้านความเป็นนวัตกรรมอาจพิจารณาได้ดังนี้- ความสามารถที่จะยอมรับสิ่งใหม่ การจัดหาความรู้ใหม่ให้กับพนักงาน- ความสามารถในการปรับกระบวนการในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและการกระจายสินค้าคงคลัง, การขนส่ง – ความสามารถที่จะนำความรู้ใหม่หรือเทคโนโลยีในการพัฒนาบริการใหม่ – ความสามารถที่จะนำความรู้ใหม่หรือเทคโนโลยีในการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ - ความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ / กระบวนการสำหรับในการดำเนินงานการตลาด

ทฤษฎีนวัตกรรมจึงเป็นเหมือนแนวคิดพื้นฐานของการศึกษานวัตกรรมทั้งในการท่องเที่ยวและการบริการซึ่งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมบริการ

จากนวัตกรรมบริการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆในองค์กรนั้นอาจไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากผู้ที่ทำงานในระดับบริหาร หรือหัวหน้างาน แต่นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยตัวผู้ปฏิบัติเอง นั่นหมายความว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และมีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาและก้าวหน้าต่อไปได้ ทั้งนี้การสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ นอกจากจะส่งผลให้ขั้นตอนการทำงาน หรือผลผลิตที่ได้มามีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว การสร้างนวัตกรรมยังส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการอีกด้วย กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติ ซึ่งอาจรวมไปถึง

วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงาน ที่อาจยังไม่เหมาะสม หรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่แล้ว องค์กรก็สามารถลดต้นทุนในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตหรือทรัพยากรที่สูญเสียไป รวมทั้งความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการที่ได้รับสินค้าหรือบริการจากองค์กรนั่นเอง ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรนั้นขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก และเรียนรู้จากประสบการณ์ และจากกันและกันภายในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถดำเนินงานและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการประมวลและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมบริการพบว่า แนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมบริการ มีหลากหลายประเด็นแต่ที่สำคัญและน่าสนใจ ดั้งนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตหรือองค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (ดังตารางที่ 2.4)

ตารางที่ 2.4

องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ

ลำดับ	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ	ความหมาย
1	สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือสถานที่ (Ambient)	ธุรกิจบริการสามารถออกแบบสร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการออกแบบสถานที่ให้การบริการแก่ลูกค้าที่สะอาด สวยงาม และการให้บริการแก่ลูกค้านั้นควรส่งผลต่ออารมณ์และความรู้สึกของลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจในครั้งแรกที่ได้รับการบริการ
2	พนักงานผู้ให้บริการ (Employees)	ผู้ที่มีบทบาทต่อคุณภาพบริการที่สามารถส่งมอบการบริการให้แก่ลูกค้านำมาซึ่งความประทับใจ โดยพนักงานได้ผ่านการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับกระบวนการปฏิบัติงาน

(ต่อ)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ	ความหมาย
3	กระบวนการให้บริการ (Service Delivery Process)	วิธีการที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในระบบการจัดการขององค์กรใหม่ โดยต้องมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ให้เป็นวงจรเดียวกัน ประกอบด้วยการบูรณาการ การประสานงาน การเรียนรู้ การทดลอง การสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาทักษะ ความสามารถและเจตคติในการบริการของพนักงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมบริการด้วยการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การบริการแก่ลูกค้าที่มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งขัน
4	การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (New Client Interface)	กระบวนการหรือกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เพื่อเรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด และมีการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และนำไปสู่การใช้ข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพบริการ
5	ฝ่ายสนับสนุน (Support Office)	บุคคลที่ช่วยสนับสนุนในการทำหน้าที่ของหน่วยงานหลัก เพื่อสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน โดยมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีมเพื่อการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย และมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เหมาะสมกับกระบวนการในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานแทนกันได้ตลอดเวลา

(ต่อ)

ตารางที่2.4 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบนวัตกรรมบริการ	ความหมาย
6	เทคโนโลยีในการให้บริการ (Technological Option)	การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้งาน เป็นการช่วยให้สามารถทำงานได้รวดเร็ว มีความถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้งานในธุรกิจโรงแรมและที่พักนั้นช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการส่งมอบบริการ และการสร้างการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการปฏิบัติใหม่ ๆ เทคโนโลยีในการให้บริการ นับเป็นนวัตกรรมบริการที่ท้าทายและน่าสนใจในการผลักดันให้ระดับความสามารถขององค์กรหรือธุรกิจสูงขึ้น ตลอดจนส่งผลถึงการดำเนินงานของธุรกิจได้ในที่สุด ผลลัพธ์ที่เกิดจากนวัตกรรมบริการคือคุณภาพบริการและความเป็นเลิศในการบริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างนวัตกรรมบริการและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้คือการใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ทั้งธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมหนัก เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ เทคโนโลยีสารสนเทศและในภาคธุรกิจบริการ เช่นการท่องเที่ยว การโรงแรม เป็นต้น ซึ่งต้องมีการทุ่มเททรัพยากรหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลากร เวลา และงบประมาณ เพราะในงานวิจัยหลายเรื่องระบุว่าการวัดระดับความทุ่มเทการวิจัยและพัฒนาจะสามารถวัดได้จากตัวเลขงบประมาณที่จัดสรรสำหรับการวิจัย ดังนั้นธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเองก็จำเป็นต้องสร้างความตระหนักหรือการให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาการบริการ ให้สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าต่อไป

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและ พัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และ 3) ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางเพิ่มมากขึ้น เป็นการศึกษาที่ตั้งอยู่บนขอบเขต ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กฎระเบียบที่หลากหลายเงื่อนไขของเวลาที่แตกต่างกัน และอิทธิพลของวัฒนธรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความเข้าใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Lynham, 2000) ดังนั้นการศึกษาที่พิจารณาถึงระดับของมุมมองระดับของการวิเคราะห์จะเป็นการช่วยเพิ่มการพัฒนาศักยภาพ ปิดช่องว่างองค์ความรู้ของทฤษฎีและงานวิจัยของการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดระดับการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาจากผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตกิจกรรมแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ประเด็นของปรัชญา และฐานคติของผู้เรียนรู้ ทำให้ได้ระดับการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือระดับการวิเคราะห์ระดับบุคคล (Individual Level of Analysis) โดยลักษณะขอบเขตของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคลจะมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้เรียนรู้จะเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา โดยตระหนักถึงการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถที่เพิ่มขึ้น การวิเคราะห์ระดับองค์กร (Organizational Level of Analysis) มุ่งสนใจไปที่กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการโดยพิจารณาจากโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อ สมรรถนะหลักที่เฉพาะขององค์กร โดยที่องค์กรจะทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน และการพัฒนามนุษย์วิเคราะห์ชุมชนหรือประชาคม (Community and Societal level of Analysis) เป็นการวิเคราะห์ในระดับมหภาคที่เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา การพัฒนาของทุนมนุษย์ กับการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และคุณภาพชีวิตของประชากร โดยที่บุคคล องค์กร และสถาบันด้านการศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาในระดับนี้ (Garavan, McGuire and O'Donnell, 2004)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของทุกองค์กร เพราะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมี มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกูล (2530, น. 95) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ในลักษณะกว้างเป็นการทำให้ได้ดีที่สุดเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร การสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ให้กับพนักงานทุกระดับอย่างมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

2. ในลักษณะแคบเป็นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลการยกระดับทัศนคติของพนักงาน การให้กำลังใจส่งเสริม สนับสนุนให้คิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งงานที่ทำในปัจจุบันหรือจะทำในอนาคต เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ประชา เตรัตน์ (2530, น. 22) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติ อันเหมาะสมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด และในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพึงพอใจและขวัญกำลังใจดี พร้อมที่จะทุ่มเทพลังทั้งกาย ใจ และสติปัญญาให้แก่งาน

โกวิทย์ กังสนันท์ (2538, น. 49) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การลงทุน (Investment) เพื่อคาดหวังผลสำเร็จในอนาคต ซึ่งการลงทุนในด้านนี้ครอบคลุมทั้งในการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับความรู้ ทักษะที่เหมาะสมและการปรับทัศนคติและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในงาน บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ นอกจากนั้นหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวควรได้รับการปรับใช้กับบุคคลในระดับขององค์กร คือ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานเข้าใหม่

อำนวย แสงสว่าง (2540, น. 296) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การ

ให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

สุจิตรา ธนานันท์ (2548, น. 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งด้านองค์กร และด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็น การเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

วิเชียร วิทยอุดม (2549, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้สมกับการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์กร

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2551, น. 18 - 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร

วีระ อรัญญมงคล (2552, น. 261) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพด้านความรู้ ความสามารถและทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

สุภาพร เสรีรัตน์ (2552, น. 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

พิชัย เทพวรรณ์ (2554, น. 156) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ สามารถดำเนินงานได้ตามนโยบายขององค์กรพร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การลงทุนด้านบุคลากรเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์กรและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมายครอบคลุมการให้

การศึกษาเรียนรู้งานการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานขององค์กรมีประสิทธิผล

พรชัย เจดามาน (2556, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอันจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตนเองและองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานรวมไปถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดจนการมีระบบประกันคุณภาพการฝึกอบรม

สมชาติ กิจยรรยง (2556, น. 38) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ที่แต่เดิมต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาจากคน เครื่องจักรหรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ คน ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันปรับปรุงทั้งหมดเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความรู้ ความสามารถของมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารด้านต่าง ๆ มาบริหารงานและบริหารคนให้เกิดการประหยัดสูงสุดและประโยชน์สูงสุดประสิทธิภาพเสริมและมีความปลอดภัย

Whitehill (1965, p. 121) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมที่เป็นการฝึกหัดบุคคลให้มีความเหมาะสมกับงาน และการศึกษาให้มีความรู้ เพื่อที่บุคคลนั้น ๆ จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ให้มีความเหมาะสม

Guff (1975, p. 63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน หรือวิทยาลัยนั้นมุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

Nadler (1980, pp. 4-5) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดดำเนินการให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในอันที่จะนำมาซึ่งการปรับปรุงความสามารถในการทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ แนดเลอร์ มิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น แต่อาจจะมีจุดกำเนิดที่มาของการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง หรือเป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรม ที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายของ

แนดเลอร์ ยังหมายถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Experience) ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง และได้รับการออกแบบที่จะไปสู่ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ การดำเนินการให้บุคลากรได้รับ ประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถ ในการทำงานโดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยตรง เพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้าง ความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจาณาในองค์กรแล้ว การศึกษา จะเน้นการเตรียมพนักงานสำหรับงานในอนาคต (Future Job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อม ที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตหรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถ ใช้เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (not focus on a job) แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ การพัฒนาองค์กรนั้นจะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

Gilley and Eggland (1993, p. 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงคือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูป แบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน ให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาเฉพาะ บุคคลโดยเน้นไปที่การปรับปรุงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการงาน การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นการพัฒนาโดยเน้นไปที่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะได้รับมอบหมาย ในอนาคตซึ่ง

การพัฒนาสายอาชีพเป็นการรวมเอากิจกรรมทั้งสิ่งที่เกี่ยวกับบุคคลและเกี่ยวกับองค์กร เข้าไว้ด้วยกัน

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาขององค์กรโดยตรง เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาองค์กรคือ การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ขององค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรนี้รวมถึงความสามารถ ขององค์กรในการค้นหาและค้นพบปัญหาจุดอ่อน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

Mondy and Noe (1996, p. 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

Armstrong and Baron (2002, p. 354) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคคล โดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

Kessek and Block (2002, p. 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายอาชีพการบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกัน

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ได้ดำเนินการทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้ทันยุคทันเหตุการณ์ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพื่อความสำเร็จตามศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยการฝึกอบรม พัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการจัดการอาชีพให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2.3.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้บริหารธุรกิจ โดยเฉพาะศักยภาพการทำงานของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ เพราะงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน อีกทั้ง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่

ดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานได้รับความรู้ เพื่อที่จะการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2552, น. 100)

จากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

บุญยง ชื่นสุวิมล (2556, น. 22 - 25) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากเป็นการนำเอาความรู้บุคคล ทัศนคติ ความชำนาญและนโยบายเข้าด้วยกันซึ่งมีส่วนทำให้ระบบงานและการทำงานของบุคคลเข้มแข็งขึ้นในการปฏิบัติงานซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญและหาวิธีการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบในเรื่องค่าใช้จ่ายที่มีต้นทุนต่ำแต่ให้ได้ผลการประกอบการที่ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพในการทำงานที่ดีที่สุดโดยจะส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพที่ดีมีคุณค่าในการดำเนินงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, น. 1) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเนื่องจากเป็นการให้การศึกษา ฝึกอบรม วางระบบสายความก้าวหน้างานอาชีพและการจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้พนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง การที่บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานได้สมกับความมุ่งหวังหรือไม่เป็นคำถามที่ผู้บริหารต้องตอบให้ได้และเป็นภารกิจของผู้บริหาร ดังนั้นจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้พนักงานทำงานบรรลุความมุ่งหวังอย่างเต็มใจ เพราะการที่จะให้พนักงานทำงานอย่างเต็มใจนั้นเป็นเรื่องที่ยากและยิ่งยากมากเป็นทวีเท่าถ้าต้องการให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นพัฒนาและยกระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานไม่ว่าจะเป็นการให้การศึกษา การฝึกอบรม การจัดการงานอาชีพและการจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พรชัย เจดามาน (2556, น. 3) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการโดยยั่งยืน ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นทั้งคนมีความสามารถและเป็นพนักงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมถือเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงให้เกิดการเรียนรู้มีความชำนาญ และทัศนคติของพนักงาน และส่วนการพัฒนานั้นเป็นการเตรียมบุคคลในองค์กรเพื่อรองรับงานในอนาคตและยังเป็นการเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนกงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์กรดังนั้น การได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย โดยเมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ (พิชัย เทพวรรณ์. 2554, น. 26)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้และนำความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในความรับผิดชอบได้อย่างเต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการพร้อมทั้งพนักงานมีโอกาสได้มีความก้าวหน้าในอาชีพนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน เพราะความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพคนที่มีความรู้จะกลายเป็นคนกลุ่มใหม่ที่ทรงพลังในองค์กรและตลาดแรงงานอันเนื่องมาจากการมีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะตน ซึ่งคนกลุ่มนี้จะมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไป (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 15)

2. ความสำคัญต่อองค์กรทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยาย หรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ความสำคัญต่อสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป

วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล (2553, น. 3) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้ระบบการทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง ที่สำคัญสามารถแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการให้คำแนะนำแก่

ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนและช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากเป็นการใช้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมไปถึงทัศนคติในการทำงานเพื่อไปสู่กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ธุรกิจที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายของธุรกิจได้อย่างมั่นใจและประสบความสำเร็จได้

2.3.3 ลักษณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Characteristics of Human Resources Development)

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะทำให้มีความหลากหลายแตกต่างของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องให้ความเคารพปัจเจกบุคคลเพื่อมุ่งให้การบริการและพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ประกอบไปด้วย 8 ประการดังนี้ (สมชาติ กิจยรรยง. 2556, น. 28 - 33)

2.3.3.1 การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) สานักงานก.พ. ได้กล่าวถึงโครงสร้างของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งเชื่อว่าไม่เตกต่างไปจากภาคเอกชนมากมายเท่าใดนัก มีข้อมูลที่น่าสนใจ ดังนี้

1) อายุเฉลี่ยของข้าราชการโดยรวมอยู่ที่ประมาณ 42 ปี

2) สำหรับกระทรวงที่มีอายุเฉลี่ยของข้าราชการสูงสุดดังนี้

2.1) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีอายุเฉลี่ย 45.81 ปี

2.2) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอายุเฉลี่ย 45.74 ปี

2.3) กระทรวงศึกษาธิการ มีอายุเฉลี่ย 45.75 ปี

3) สำหรับองค์กรเอกชนต่าง ๆ โดยรวมได้คาดการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

3.1) ร้อยละ 40 ของจำนวนบริษัทที่ให้ข้อมูลในงานวิจัย มีการฝึกอบรม

3.2) ร้อยละ 34 มีนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากการดึงความสามารถของบุคลากร

3.3) ร้อยละ 31 มีการใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างให้เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำโครงการพิเศษและการมอบหมายงาน

2) การสรรหาบุคลากรและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การสรรหาและคัดเลือกที่จะเกิดขึ้นแต่ละองค์กรจะต้องพยายามสร้างหรือใช้สิ่งเหล่านี้คือ

2.1) สร้างภาพหรือสร้างภาพลักษณ์ในการสรรหาในตัวบุคคลที่มีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะเหมาะสม

2.2) เพิ่มช่องทางในการสรรบุคลากรโดยใช้อินเตอร์เน็ต

2.3) ส่งเสริมหรือสรรหาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือนักศึกษาสำเร็จใหม่

2.4) สรรหาจากธุรกิจในเครือมากกว่าบริษัทที่อยู่นอกเครือข่าย เครื่องมือที่ใช้การสรรหาคัดเลือกจะใช้หลาย ๆ เครื่องมือไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ ดูแฟ้มประวัติ การทดสอบทดลองงาน

3) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) มีข้อน่าสังเกตที่ฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องควรจะคำนึงเรื่องแรงงานสัมพันธ์ดังนี้

3.1) คำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานเสมอตั้งแต่ก่อนออกจากที่พักจนกระทั้งก้าวสุดท้ายถึงที่พัก

3.2) ปลูกฝังให้แรงงานมีความสัมพันธ์ที่ดีเสมอ

3.3) สร้างพันธะสัญญาให้แรงงานหรือพนักงานที่ดีต่อบุคคลและองค์กรเสมอ

3.4) บริหารงานบุคคลหรือแรงงานอย่างมีความหลากหลาย

3.5) เตรียมการให้สามารถรับมือกับข้อเรียกร้องของแรงงานได้ดี

4) ความผูกพันของบุคลากร (The commitment of the Staff) เป็นระดับความมุ่งมั่นทั้งอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล หากองค์กรที่มีความผูกพันสูงมักจะมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดี บุคลากรได้รับแรงจูงใจให้ทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

5) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) สิ่งที่ฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องควรจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

5.1) หมั่นตรวจตราความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานของพนักงาน

5.2) วางกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

5.3) ตรวจสอบการเพิ่มสวัสดิการและผลประโยชน์

5.4) สำรวจเงินเดือนจากบุคคลที่ร่วมงาน

5.5) ดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วย

6) การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในการบริหารจัดการผลปฏิบัติงานมีข้อคิดที่เป็นแนวทางดังนี้

6.1) มีการประเมินผลการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งงาน

6.2) ทบทวนผลตอบแทนให้สอดคล้องกับผลของงาน

6.3) มีการเปรียบเทียบผลงานของบุคลากรแต่ละท่าน

6.4) มีแนวโน้มที่จะมีการประเมินในตัวบุคคลมากขึ้น

6.5) ทบทวนสวัสดิการสอดคล้องกับผลของงาน

7) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่มีแนวโน้มที่จะเป็น

7.1) มีความสุขสนุกในการทำงาน (Happy Workplace)

7.2) องค์กรที่มีการประเมินผลงานระดับสูง (High Performance Organization)

7.3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

7.4) องค์กรแห่งสุขภาพที่ดี (Health Organization)

7.5) องค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่ (Innovation Organization

8) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งให้บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะเป็นคนเก่ง โดยค้นหาสมรรถนะที่เป็นจุดแข็ง การเป็นผู้นำโดยให้ความใส่ใจในปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร อีกทั้งหาโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของลักษณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร รวมไปถึงกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น เมื่อมีการพัฒนาจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

2.3.4 สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Causes of Human Resource Development)

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพราะสามารถช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า ส่งผลให้องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสม

เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต จากที่กล่าวมาทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 5 ประการ ดังนี้ (พรชัย เจดามาน, 2556, น. 3)

2.3.4.1 นโยบายขององค์กร (Organizational Policy) ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น จึงเป็นสาเหตุให้องค์กร จะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้

2.3.4.2 การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน (Modifying the System) การที่องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานหรือวิธีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้าใจในระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

2.3.4.3 รองรับการขยายงาน (Support the Expansion) ในปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการเจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น จึงจำเป็นจะต้องมีการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ดังนั้นเพื่อรองรับการขยายงานในองค์กร หรือรองรับกับงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดในอนาคตจึงจาเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพื่อรับรองกับสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.3.4.4 ลดค่าใช้จ่าย (Cost Reduction) การปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการมีการใช้เครื่องจักรเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ จึงเป็นสาเหตุเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ความร่วมมือเพื่อให้ลดการสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

2.3.4.5 การแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Competition with Competitors) ในปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ และมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งขันได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของสาเหตุการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า เกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดจากการปรับตัวของคู่แข่งขันหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ

2.3.5 เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานแต่ละคนในการเพิ่มทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีดังนี้ (พิชัย เทพวรรณ์, 2554, น. 157)

2.3.5.1 เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2.3.5.2 เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

2.3.5.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ทั้งความรู้สติปัญญา และจริยธรรม จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก

พยอม วงศ์สารศรี (2537, น. 173) ได้การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดจากปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร ความมุ่งหมายพิจารณาได้ 2 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร เป็นความมุ่งหมายในแง่ส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่

1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กร

1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

2 ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งาน ลดอัตราเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

มัลลี เวชชาชีวะ (2532, น. 37 - 39) กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1. องค์กร องค์กรย่อมได้รับผลตอบแทนในรูปของความสามารถในการแข่งขัน ฐานะทางเศรษฐกิจ และสถานภาพทางสังคม เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในทรัพยากรหลัก 4 ประเภท คือ บุคลากร (Human) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารการจัดการ (Management) เมื่อองค์กรใดสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง ได้ย่อมมีความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่งขัน

2. ลูกค้า นายที่แท้จริงขององค์กรก็คือ ลูกค้า ถ้าเป็นหน่วยราชการ นายที่แท้จริง คือ ประชาชน หรือผู้ที่มาติดต่อราชการ ลูกค้าจะเลิกติดต่อธุรกิจด้วย ถ้าได้รับการบริการที่ไม่ดีหรือ ไม่เป็นที่พอใจ ถึงแม้ว่าบริการดังกล่าวจะมีอยู่ในตลาดจำกัด หรือมีไม่มากนักก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทในเรื่องนี้ ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมและได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้อง ทำตามแผนงาน ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ก็คงทำงานให้บริการ และผลผลิตที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้า ต้องการได้ เมื่อองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ องค์กรก็ควรจะมีสินค้าหรือบริการที่เชื่อถือได้ในราคาที่เหมาะสม

3. บุคลากร สิ่งที่องค์กรอาจให้แก่บุคลากรของตนได้สูงสุด คือ การให้ความยกย่องนับถือในสถานภาพ ความเจริญก้าวหน้าในงานค่าจ้างตอบแทนที่สมเหตุสมผล ให้ความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และให้โอกาสที่จะใช้ศักยภาพของตนเอง ถ้าองค์กรมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะดึงดูดให้บุคลากรภายนอกต้องการเข้าร่วมกับองค์กรและรักษาบุคลากรภายในไว้ การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นการขาดคุณธรรมทางการบริหารมากทีเดียว เพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นมันสมอง และเป็นความสามารถที่องค์กรมีได้เพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง ทุกคนจึงไม่ควรเปิดโอกาสให้มีการเข้าและลาออกมาก ประโยชน์ที่ทรัพยากรมนุษย์จะได้รับจากการวางแผนพัฒนาบุคคล ในแง่ของผลตอบแทนการลงทุน คือ คนจะได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความสนใจ และจะได้รับ การฝึกอบรมให้ทำงานตรงกับที่คาดหมายไว้อย่างถูกต้องเป็นที่พอใจ ทุกคนควรได้รับการ

ยืนยันว่า เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะได้อยู่ภายใต้ภาวะผู้นำที่สร้างสรรค์ และได้รับการดูแลให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และมีความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นจะมีขึ้น ได้อยู่ที่ผลของการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความแน่ใจกับทุกคนได้ว่า ทุกคนจะได้รับ สิ่งที่ต้องการจากการทำงานให้องค์กรประชาชนและสังคม องค์กรเกิดขึ้นเพื่อติดต่อ รับใช้ประชาชน ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปแบบของการให้บริการการซื้อสินค้าหรือในฐานะที่เป็นสังคมประเภทหนึ่งเพราะ องค์กรก็เป็นสังคม เนื่องจากในองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งทำงานติดต่อซึ่งกัน และกันตลอดวัน และทุกวัน ประชาชนทั่วไปที่มาติดต่อก็เป็นสังคมชนิดหนึ่ง องค์กรทำประโยชน์ ให้แก่ประชาชน หรือสังคมโดยทั่วไป ยิ่งองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ก็จะยิ่ง สร้างสรรค์กิจกรรมที่มีประโยชน์อย่างมหาศาลแก่บุคลากร ลูกค้า และสังคมที่เป็นส่วนรวม คุณภาพ ของสิ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทำขึ้นมีทั้งเชิญชวน หรือลบล้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในระบบ การผลิต การขาย และการเงินได้ และผู้ที่ทำให้องค์กรมีลักษณะดังกล่าวได้ก็คือ บุคคลนั่นเอง ฉะนั้น จึงถือว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นผู้กำหนดระดับความสำเร็จให้องค์กรในทุกกรณี

จากเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวสรุปได้ว่า เป้าหมายด้าน องค์กรก็เพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจเหนือคู่แข่งขัน ด้านลูกค้า การได้รับการยอมรับของสินค้า และบริการที่เชื่อถือได้ในราคาที่เหมาะสม ด้านบุคลากร ได้รับการยืนยันว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการ จากการทำงานในองค์กร และด้านประชาชนและสังคม องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ก็จะยิ่งสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีประโยชน์อย่างมหาศาลแก่บุคลากร ลูกค้า และสังคมที่เป็นส่วนรวม ฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นผู้กำหนดระดับความสำเร็จให้องค์กรในทุกกรณี

2.3.6 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The elements of Human Resources Development)

องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ (Gilley and Eggland, 2005, p. 247)

2.3.6.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) หมายถึง การปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นตลอดจนปรับพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

1) ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมาก

ขึ้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาและปรับปรุงผลงานของหน่วยงานให้มีความรู้และความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นด้วยประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2552, น. 130 - 135)

1.1) การประเมินตนเอง (Self Assessment) ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อเป็นการตรวจสอบประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งการสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะต้องพัฒนา โดยการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันของตนเอง ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาอย่างซื่อสัตย์และครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ความสามารถ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ของงานที่เกิดขึ้นจริงและสามารถวัดเป็นตัวเลขได้ จากนั้นตัวบุคลากร เองควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนทั้งระยะสั้น (1-3 ปี) และระยะยาว (3 ปี ขึ้นไป) และแนวทางที่ตนจะไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงาน เป็นต้น

1.2) นำผลการประเมินปรึกษาผู้บังคับบัญชา (Evaluation) ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะทำการตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ถึงแผนพัฒนาตนเองที่ได้จัดทำขึ้น โดยการนำผลการประเมินมาพูดคุยหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ควรกำหนดเป้าหมายในการทำงานหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนของตน เพื่อกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองที่ต่ำกว่า ความคาดหวังและพัฒนาจุดแข็ง รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนางบประมาณที่ต้องใช้ในการพัฒนา และโอกาสในการเรียนรู้ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ความช่วยเหลือได้

1.3) การสรุปผลและนำไปปฏิบัติ (Conclusion of Result) ขั้นตอนนี้เป็นการสรุปข้อมูลจากการปรึกษากับผู้บังคับบัญชา โดยบุคลากรจะทบทวนและทำการปรับเปลี่ยนข้อมูลแล้วจัดทำเป็นแผนพัฒนาตนเองขึ้น จากนั้นผู้บังคับบัญชาและบุคลากรลงลายมือชื่อร่วมกันในแผนพัฒนารายบุคคลดังกล่าว ซึ่งถือ ได้ว่าเป็นข้อตกลงร่วมกัน โดยบุคลากรควรเก็บต้นฉบับของการพัฒนารายบุคคลไว้ และส่งสำเนาให้ผู้บังคับบัญชาด้วย หลังจากนั้นบุคลากรจะต้องนำแผนพัฒนารายบุคคลที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนด ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเองในหัวข้อที่กำหนด หรือรับคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนารายบุคคลหรือการมอบหมายงาน เป็นต้น และควรพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาตลอดเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4) การติดตามและทบทวน (Monitoring) ในขั้นตอนนี้บุคลากรและผู้บังคับบัญชาต้องร่วมกันดำเนินการโดยบุคลากรควรทบทวนแผนพัฒนาตนเองที่ได้กำหนดขึ้นด้วยการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยทุกหกเดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบ

ความก้าวหน้าและ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาตนเอง แล้วดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น

2) วิธีการในการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาบุคลากรรายบุคคลสามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยในแต่ละวิธีการที่ใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของตัว บุคลากรและสิ่งที่ต้องการพัฒนา โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรเพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเองขึ้น ซึ่งวิธีการพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย 10 วิธี ดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2552, น. 136 -197)

2.1) การสอนงาน (Coaching) การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนงานและบุคลากรผู้ ถูกสอนงาน การสอนงานจะเป็นกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสอนงานจึงเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาพนักงานของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1) การวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ (Planning and Goal Setting) ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการสอนงาน ระบุ ความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ และตกลงร่วมกันกับผู้ถูกสอนงานเกี่ยวกับประเด็นหรือจุดเน้นที่ ต้องการชี้แนะ เนื่องจากการสอนงานจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง ดังนั้นในการวางแผนร่วมกันว่าจึงเป็นการตกลงที่จะดำเนินการสอนงานลงลึกเฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

2.1.2) การสื่อสารและตกลงเป้าหมายร่วมกัน (Communication and Goal) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจงานที่จะสอนให้กับลูกน้อง โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ควรสอนก่อน และพิจารณาร่วมกับทักษะและความสามารถที่จำเป็นต้องเสริมสร้างให้กับพนักงาน หลังจากนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารกับลูกน้องผู้ถูกสอนงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้แนวทางในการสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรตั้งคำถามเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนงานเห็นถึงความสำคัญของการสอนงาน

2.1.3) การเรียนรู้และสอนงาน (Learning and Coaching) กระบวนการสอนงานเป็นกระบวนการที่ให้ผู้ถูกสอนงาน ได้เรียนรู้ในเรื่องที่ ผู้บังคับบัญชาจะสอน ประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญได้แก่ การสอนนั้นจะต้องเลือกวิธีการสอนงานให้กับพนักงานตามความเหมาะสม พยายามให้ผู้ถูกสอนงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ต้อง

สังเกตการทำงานของผู้ถูกสอนงาน ภายหลังจากการสอนงาน และหมั่นสอบถามผู้ถูกสอนงาน เสมอว่าเข้าใจงานที่สอนหรือไม่มีปัญหาสงสัยในเรื่องใด

2.1.4) ติดตามและประเมินผลการสอน (Monitoring and Evaluation) ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานเสร็จแล้ว ภายหลังการสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตาม การทำงานของพนักงานและแจ้งข้อมูลป้อนกลับ ให้ลูกน้องรับทราบ ขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการสอนงาน ของตนเองด้วยเช่นกัน เพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนงานให้เหมาะสมหากลูกน้องยังไม่เข้าใจ

2.1.5) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training) มีลักษณะที่เป็นการฝึกปฏิบัติจริง จากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือกลุ่มเล็ก ๆ ในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ ซึ่งวิธีการนี้จะเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้แก่บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานสามารถดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคลากรคนอื่น ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ วิธีการนี้ถูกนำมาใช้สำหรับบุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงาน สับเปลี่ยนโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง มีการปรับปรุงงานหรือต้องอธิบายงานใหม่ ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมีหน้าที่ทำการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานให้กับบุคลากรตามลักษณะงานที่รับผิดชอบเพื่อสอนให้บุคลากรทราบและเรียนรู้เกี่ยวกับคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงาน คู่มือการทำงาน ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการรักษาองค์ความรู้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานการทำงานแม้ว่าจะเปลี่ยนบุคลากรที่รับผิดชอบก็ยังคงรักษาความมีประสิทธิภาพ ในการทำงานต่อไปได้ โดยรูปแบบของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1.5.1) เป็นทางการ (Formal) มีลักษณะของการจัดทำแผนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานโดยระบุขอบเขต วางแผนระยะเวลาไว้ชัดเจน ระบุความคาดหวังแผนการดำเนินงานเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า มีระบบการ ประเมินผล การฝึกอบรม และมีการบันทึกประวัติการฝึกอบรมไว้อย่างเป็นทางการ

2.1.5.2) ไม่เป็นทางการ (Informal) มีลักษณะของการฝึกอบรมในขณะทำงานจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรอย่างกะทันหัน หรือบุคลากรขอคำปรึกษาเป็นครั้งคราวไปในขณะที่ทำงาน จึงทำให้ผู้ฝึกอบรมไม่มีเวลาเตรียมตัวและ วางแผนในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานไว้ก่อนล่วงหน้า

2.2) การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเป็นที่นิยมของหน่วยงานต่าง ๆ โดยการ มอบหมายงาน จะเป็นการกระจายงาน

ในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1) พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม (Selection) การเลือกคนที่มารับผิดชอบงาน ต้องคำนึงว่าถ้าต้องการให้งานนั้นสำเร็จอย่างมี คุณภาพควรเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์มากพอ ถ้าจะใช้เพื่อพัฒนาลูกน้อง ก็ต้องดูว่าใครที่ยังไม่มีความสามารถในเรื่องนั่น แต่ถ้าต้องการจะประเมินศักยภาพความพร้อมคงต้องเลือกคนที่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งในอนาคต

2.2.2) ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบงาน สิ่งที่สำคัญยิ่งในการมอบหมายงาน คือ ต้องมีการทำความเข้าใจกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เลือกมาแล้วจึงสอบถามความพร้อม บอกวัตถุประสงค์ของการมอบหมายงาน และแนะนำวิธีการขั้นตอน พร้อมทั้งให้ผู้ที่จะรับมอบหมายได้เสนอแนวทางการดำเนินการ หรือแผนงานที่จะทำเพื่อเป็นการประกันโอกาสความสำเร็จ

2.2.3) กระตุ้นจูงใจ ให้กำลังใจและสนับสนุน (Motivation) เมื่อผู้รับมอบงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ทำความเข้าใจกันแล้ว สิ่งที่สำคัญจะต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจและสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ ความสะดวก และการชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเป็นตลอดเวลา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความสัมพันธ์อันดีอันดี

2.2.4) ติดตามและประเมินผลงาน (Monitoring and Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นการติดตามความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนหรือแนวทางที่กำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร จะได้แก้ไขและทำการปรับปรุงได้ทันท่วงทีก่อนความเสียหายเกิดขึ้นและเมื่องานนั้นแล้วเสร็จก็ต้องประเมินคุณค่าว่าดีเพียงใด และควรมีการให้รางวัล ได้แก่ คำชมหรือของรางวัล

2.3) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) ลักษณะงานจะมีความแตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้บุคลากรเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น ความรับผิดชอบในงานของตน เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ มีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตัวเองและการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยรูปแบบของการเพิ่มคุณค่าในงานนิยมใช้กันในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.3.1) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานเช่นเดียวกับงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ลักษณะของงานต้องมีความหลากหลายทำให้ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นหรือเป็นการทำงานที่ท้าทาย โดยอาจเป็นการทำงานเชิงเทคนิคมากขึ้น

2.3.2) การเพิ่มคุณค่างานในงานที่มีระดับหรือค่างานสูงกว่างานที่บุคลากรได้รับมอบหมายในปัจจุบัน บุคลากรจะมีโอกาสในการตัดสินในมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มคุณค่างานในลักษณะนี้เป็นการช่วยกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม

2.4) การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) วิธีการนี้จะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วยลักษณะงานที่มีคุณค่างานแต่จะไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่ รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน เพียงแต่ปริมาณของงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขยายขอบเขตงานขึ้น โดยการเพิ่มปริมาณงานสามารถเป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือพื้นที่การ ดูแลรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โดยมีขั้นตอนการทำงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจเป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานนั้นยังเหมือนกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบ

2.5) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลายที่เน้นการสลับเปลี่ยนงานในเชิงแนวนอน จากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งมากกว่าการเลื่อนตำแหน่งงานที่เน้นการทำงานที่สูงขึ้นตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การหมุนเวียนงานนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งการเปลี่ยน ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยรูปแบบของการหมุนเวียนงานที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

2.5.1) การหมุนเวียนงานภายในหน่วยงาน มีลักษณะของการสับเปลี่ยนงานของคนหนึ่งให้เรียนรู้งานของอีกคนหนึ่งภายใต้ระยะเวลา ที่ตกลงกันไว้ เป็นการรู้งานภายในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจึงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งการหมุนเวียนงาน ในลักษณะนี้จะไม่ค่อยยุ่งยาก เนื่องจากมีผู้บริหารเป็นคนเดียวกันที่ทำหน้าที่ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบ

2.5.2) การหมุนเวียนงานภายนอกหน่วยงาน มีลักษณะของการสับเปลี่ยนงานของบุคลากรที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน มีผลให้สภาพแวดล้อม การทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มลูกค้ารวมถึงลักษณะงาน การหมุนเวียนงานในลักษณะนี้จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจกันของผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงาน โดยการหมุนเวียนในลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรที่ต้องหมุนเวียนงานเกิดความกังวลใจมากกว่าการหมุนเวียนภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องทำหน้าที่ชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นและวัตถุประสงค์หลักในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรได้รับทราบและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

2.6) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) วิธีการนี้เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจากบุคคลที่ต้องทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ข้อมูลต่าง ๆ และมุมมองส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโตมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ วิธีการนี้จึงเป็นรูปแบบของการมองจากคนภายนอกต่อการดำเนินชีวิตปกติและประสบการณ์ในการทำงานของอีกฝ่าย วิธีการนี้ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์ รับฟัง รวมไปถึงการนำเสนอทิศทางที่ถูกต้องให้กับอีกฝ่าย โดยรูปแบบของการดำเนินการจะเป็นการพัฒนาที่เน้นให้เกิดการสร้างโอกาสในการมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหาและการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น รูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยงจึงเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ และความชำนาญให้กับผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ไม่มากนักหรือที่เรียกว่า ผู้รับคำปรึกษาและแนะนำ

2.7) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่ถูกนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานและนำมากำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้ การแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บังคับบัญชา ภายในหน่วยงาน หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนั้น ๆ จากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการให้คำปรึกษาจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม 14 ประการ ดังนี้

2.7.1) เป็นผู้รับฟังที่ดี

2.7.2) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

2.7.3) เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานเป็นที่ทราบโดยทั่วไปในองค์กร

2.7.4) มีทักษะในการกระตุ้น และจูงใจบุคลากรให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง

2.7.5) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากร

2.7.6) มีภาวะความเป็นผู้นำ

2.7.7) สามารถเก็บรักษาความลับได้

2.7.8) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี

2.7.9) สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

2.7.10) มีความน่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจได้

2.7.11) ชอบเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.7.12) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

2.7.13) มีความอดทนและรับผิดชอบสูง

2.7.14) มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.8) ติดตามและสังเกต (Job Shadowing) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ผ่านการติดตามการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลเป็นเทคนิคการสร้างและทำตามอย่างแม่แบบ ที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ระยะสั้นโดยไม่ต้องลงทุนมากนัก เพียงแค่อาศัยแม่แบบที่ดีที่สามารถแสดงตัวอย่างให้บุคลากรผู้ติดตามรับรู้และเลียนแบบได้ในระยะเวลาการทำงานปกติ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นสภาพแวดล้อม ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขอบเขตงานที่รับผิดชอบ การจัดการงานที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการแสดงออกและทัศนคติของแม่แบบภายในระยะเวลาสั้น ๆ ระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งวันไปจนถึงเป็นเดือนหรือเป็นปี ทั้งนี้การติดตามหรือการสังเกตพฤติกรรมจากแม่แบบนั้นจะเกิดขึ้นจากความสนใจของบุคลากรเอง หรือเป็นการมอบหมายงานอย่างหนึ่งของ ผู้บังคับบัญชาที่ให้บุคลากรติดตามและสังเกตพฤติกรรมของแม่แบบก็ได้ เทคนิคนี้จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง หรือการพัฒนาคนเก่งให้ได้มีโอกาสติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพื่อให้มีโอกาสศึกษาพฤติกรรม และวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง นอกจากนี้ การติดตามและสังเกต ยังนำมาใช้เพื่อให้บุคลากรทั่วไปได้เรียนรู้การทำงานของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น และยังใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรได้อีกด้วย

2.9) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) เป็นเทคนิคการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่เน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองโดยไม่จำเป็นต้องใช้ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเท่านั้น บุคลากรสามารถแสวงหาโอกาสเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านช่องทางการเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ ที่ต้องการได้ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะกับบุคลากรที่ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะกับบุคลากรที่ มีผลการปฏิบัติงานดี และมีศักยภาพในการทำงานสูงการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.9.1) สำรวจความต้องการของบุคลากร (Survey) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรว่าสามารถเรียนรู้ ด้วยตนเองได้หรือไม่สนใจเรียนรู้ด้วยสื่อเรียนรู้ลักษณะใด รวมทั้งสำรวจสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

บุคลากรสามารถเลือกใช้สื่อการเรียนรู้หลายอย่างพร้อมกันได้ขึ้นอยู่กับความพร้อม ความเหมาะสม และสื่อการเรียนรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

2.9.2) การสื่อสารและให้คำแนะนำ (Communication) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสื่อสารกับบุคลากร โดยอธิบายถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เลือกขึ้นมา และนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

2.9.3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการสอบถามความคืบหน้าในการเรียนรู้ของบุคลากรตลอดเวลา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะถึงเทคนิคในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้เร็ว ตลอดจนการกระตุ้นให้กำลังใจแก่บุคลากรในช่วงของการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากบุคลากรอาจยุ่งอยู่กับการทำงานของตนเอง จนทำให้ไม่มีเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองตามสื่อที่เลือกภายในระยะเวลาที่ตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชา

2.9.4) สรุปผล (Conclusion of Result) ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรเวลาในการประชุมหรือพูดคุยกับบุคลากรถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อเป็นการติดตามว่าบุคลากรได้เรียนรู้จากสื่อตามที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ รวมถึงการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ได้รับกับสมาชิกใน ทีมหรือผู้ที่สนใจ ซึ่งอาจจะจัดเป็นกิจกรรม เพื่อนำเรื่องราวที่ได้จากการเรียนรู้ไปบอกต่อให้กับผู้อื่น ๆ เกิดการบริหารจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2.3.6.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง กลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์กร โดยอาศัยการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม มีลักษณะการดำเนินงานรูปแบบการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลลาหรับความก้าวหน้าในงาน และเป็นการเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด โดยมีกระบวนการในการพัฒนาอาชีพ ดังนี้

1) ขั้นตอนการพัฒนาอาชีพ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเองในความก้าวหน้าในอาชีพและช่วยให้พนักงานและองค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ร่วมกัน จึงจำเป็นที่องค์กรจะมีกระบวนการพัฒนาอาชีพของพนักงานซึ่งประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (ศศิพร พวังคะพินธุ์, 2549, น. 27 - 30)

1.1) ขั้นค้นหา (Exploration Stage) พนักงานจะทำการค้นหาความเหมาะสมในการประกอบอาชีพ ตลอดจนพยายามค้นหาและทำความรู้จักตนเองว่ามีความสามารถความถนัด ความต้องการ หรือความเหมาะสมกับงานใด เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานหรืออาชีพที่เหมาะสมในอนาคต

1.2) ขั้นวางรากฐาน (Establishment Stage) พนักงานจะทำการทดลองงานเพื่อต้องการการยอมรับ โดยจะเริ่มหลังจากบุคคล ได้ผ่านจากสภาพการเรียนรู้เข้าสู่การทำงานจริงโดยบุคคลเริ่มเข้าสู้กระแสแรงงานและเข้าร่วมเป็นสมาชิก องค์กร มีความต้องเรียนรู้การทำงานและต้องพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความต้องการขององค์กรต้นสังกัดเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากลุ่มสังคมใหม่ที่เป็นสมาชิก

1.3) ขั้นกลางของอาชีพ (Mid-career Stage) พนักงานจะผ่านการทดลองงาน เมื่อผ่านการยอมรับละสามารถปรับตัวเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วจะเริ่มใช้ชีวิตในฐานะสมาชิกโดยสมบูรณ์ โดยมีการพัฒนาการตามความสามารถและโอกาสของตน ประสบการที่ผ่านมาในอดีตและบุคลิกภาพส่วนตัวอาจส่งผลให้บุคลากรบางคนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4) ขั้นท้ายของอาชีพ (Late Career Stage) จะเริ่มต้นหลังจากที่บุคคลได้ผ่านขั้นกลางของอาชีพและมีพัฒนาการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงจะมีความภาคภูมิใจในความสามารถและความสำเร็จของตนเอง พร้อมที่จะเป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษาแก่คนรุ่นต่อมาเพื่อให้คนรุ่นใหม่สามารถปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องและเป็นกำลังสำคัญขององค์กรต่อไป

2) ประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรถ้าหากได้มีการจัดทำสิ่งเหล่านี้ได้ถูกต้อง การพัฒนาอาชีพมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ประการดังต่อไปนี้ (สุรชาติ ถึกสถิตย์, 2552, น. 10)

2.1) ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไปบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกแห่งและบุคคลเหล่านี้สามารถที่จะหางานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หากรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่ได้รับนโยบายหรือมาตรการใด ๆ ที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว โอกาสที่จะลาออกจากงานก็มีสูงยิ่งขึ้น

2.2) ช่วยให้องค์กรสามารถดึงบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้นบุคคลที่มีความสามารถสูงมักจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ดังนั้น หากองค์กรใดที่มีโครงการด้านการพัฒนาอาชีพก็ย่อมจะมีความได้เปรียบในการดึงดูดบุคลากรเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานกับตนเอง

2.3) ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร โดยองค์กรที่ให้ความสำคัญและความสนใจแก่อนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมจะทำให้ทั้งบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกองค์กรนั้นด้วยความรู้สึกที่ดีซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กรเป็นอย่างดี

2.4) ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความล้าสมัย ซึ่งการทำงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ อันอาจจะทำให้บุคลากรล้าหลังต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะบุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้และความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นก่อนที่จะสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอื่น ๆ ต่อไป

2.3.6.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการจัดระบบทรัพยากรและคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการวางแผน ประเมินผลวัดผลและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

1) ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Process) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2557, น. 10 - 11)

1.1) การวางแผนการปฏิบัติงาน (Action Planning) ขั้นตอนที่ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงต้องทำการถ่ายทอด เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น ได้แก่ จากระดับองค์กรลงสู่ระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่าง ๆ ต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานกระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่ทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต่อไปนี้ทุก ๆ คนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าพนักงานก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า

1.2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Development) กระบวนการวางแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือ ข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรมการพัฒนาด้วยอย่างชัดเจนการพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรและข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็น

แนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ

1.3) การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมินเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงานการสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงานความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้จะมีการบันทึกการติดตามดูแลเอาไว้ การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและมีความเหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทางทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้มีโอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลาผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

1.4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) การประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2) บทบาทของผู้บริหารในการบริหารผลการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมออีกทั้งยังต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 3 ประการ ดังนี้
(อลงกรณ์ มีสุทธา, 2557, น. 20 -21)

2.1) ผู้บริหารต้องช่วยสมาชิกขององค์กรเลือกทางเลือกที่ถูกต้องในสถานการณ์ที่องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถรองรับกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยต้องอธิบายเหตุและผลที่ต้องมีความเปลี่ยนแปลง และมีทางเลือกให้กับพนักงานพร้อมด้วยข้อดีข้อด้อยของแต่ละทางเลือก รวมไปถึงมาตรการต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุน อบรม ให้ความรู้และจูงใจพนักงานให้เกิดความมั่นใจและยินดีที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กรด้วยเมื่อพนักงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานใหม่อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2.2) ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการบริหารงานที่สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ และชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประเมินผล ผู้บริหาร

จึงต้องออกแบบการประเมินหรือวัดผลในงานต่าง ๆ ที่องค์กรนั้นเห็นว่ามีความสำคัญ อีกทั้งยังต้องทราบปัญหาต่าง ๆ ที่กระทบต่อการวัดผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งใช้วิธีแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญเฉพาะข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความชัดเจน มุ่งเฉพาะประเด็น และทันเวลาของการวัดและรายงานผลปฏิบัติงาน

2.3) ผู้บริหารจะต้องช่วยทำให้ความคิดที่จะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรโดยมีการกระตุ้นจูงใจพนักงานและสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะเสนอและพัฒนาความคิด และร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เกิดผลในทุกแผนกทุกฝ่ายขององค์กร

2.3.6.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนให้องค์กรสู่สภาวะใหม่ที่ดีกว่าเดิมโดยการเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือระบบขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นมีเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้

1) เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (Technique) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นแผนรวมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนขององค์กร พร้อมกับปรับปรุงให้การดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์กรมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้นกิจกรรมของการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการแสวงหาทางที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการปรับปรุงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมในที่ทำงานตลอดจนเจตคติและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานแผนพัฒนาองค์กรจึงประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ หลายอย่าง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานขององค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรโดยรวม เทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เป็นที่นิยมแพร่หลาย 6 เทคนิค ดังนี้ (นัสวรรณ โกมลวานิช, 2553, น. 15)

1.1) เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback) เป็นวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยการรับรู้ข้อมูลร่วมกัน โดยมีฐานความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ พนักงานต้องรับรู้และ เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันของหน่วยงานตนซึ่งเป็นหลักการและเหตุผลสำคัญของการใช้เทคนิคการสำรวจข้อมูลย้อนกลับนี้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1.1) ขั้นแรก เป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งหลายที่เป็นข้อวิตกของพนักงาน เช่น บรรยากาศขององค์กร แบบภาวะผู้นำ และสภาพความพึงพอใจต่องาน เป็นต้น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือให้ตอบแบบสอบถามหรือทั้งสองอย่างก็ได้ ข้อมูลที่ได้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงอคติลำเอียงและต้องเก็บเป็นความลับ

1.1.2) ขั้นที่สอง เป็นการเขียนรายงานข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากพนักงาน ระหว่างการประชุมกลุ่มย่อย เช่น สรุปคะแนนเฉลี่ยด้านเจตคติของพนักงานที่วัดได้ เค้าโครงแสดงที่มาของความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร

1.1.3) ขั้นสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์ปัญหาในแง่ที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำมาจัดทำแผนในแต่ละเรื่อง การอภิปรายจะได้ผลดีถ้าได้มีการจัดเตรียมเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีมีผู้นำจัดทำแผนที่มีความสามารถ ข้อดีของเทคนิคการสำรวจข้อมูลป้อนกลับก็คือ มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ได้ข้อมูลมากตามที่ต้องการ ทั้งยังยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีปัญหาไม่เหมือนกันได้ดี แต่มีจุดอ่อนที่เกี่ยวกับความแม่นยำเที่ยงตรงของเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้และต้องได้รับความสนับสนุนจริงจังของฝ่ายบริหารจึงจะได้ผลปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

1.2) เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เทคนิคนี้เป็นการทดลองกับกลุ่มเล็กประมาณ 8-15 คน โดยมาเล่าประสบการณ์หรือเรื่องเกี่ยวกับตนให้คนอื่นฟัง และร่วมแสดงความเห็นแง่มุมต่าง ๆ ของเรื่องนั้น เพื่อให้ผู้นั้นมองเห็นได้ทะลุ
ปรุโปร่งจนสามารถเข้าใจตนเอง เทคนิคนี้มีหลักการและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังก็คือ ปกติคนเราจะไม่ยอมเปิดเผยความจริง เกี่ยวกับตัวเองและมีความซื่อตรงต่อคนอื่นอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อฝึกการรับรู้นี้จึงมีเงื่อนไขกติกาของกลุ่มที่ทุกคนต้องพูดจาสื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย และซื่อตรงต่อกัน โดยไม่มีความกดดันจากภายนอก โดยมีผู้เชี่ยวชาญ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกประจำกลุ่มคอยให้คำแนะนำ และรักษาบรรยากาศที่ดีของกลุ่มอยู่ตลอดเวลา ภายหลังจากกลุ่มมีความไว้วางใจต่อกัน และช่วยแลกเปลี่ยนความเห็นต่อปัญหาซึ่งกันและกันทีละคน ก็จะทำให้เจ้าของปัญหามองเห็นและเข้าใจตนเองดียิ่งขึ้น โดยทำหมุนเวียนจนครบทุกคน สมาชิกนอกจากเข้าใจตนเองแล้วยังเข้าใจถึงความรู้สึกของสมาชิกคนอื่นและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

1.3) เทคนิคการสร้างทีมงาน (Team Building Technique) การให้สมาชิกของกลุ่มทำงานวิเคราะห์ว่าตนทำงานร่วมกันเป็นอย่างไร และให้เสนอแผนการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ให้ความสำคัญต่อความพยายามของกลุ่มที่จะช่วย ให้การปฏิบัติการกิจขององค์กรเกิดประสิทธิผล โดยเชื่อว่าถ้าปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิผลแล้วย่อมส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลไปด้วยเพราะกลุ่มเป็นหน่วยที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรจึงต้องเน้นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่กลุ่มแทนที่จะเป็นรายบุคคลการสร้างทีมงานเริ่มเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของกลุ่มยอมรับว่า พวกตนมีปัญหาและพยายามรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหานั้น เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกันว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อน อะไรบ้าง เมื่อทราบแล้วจึงระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกำหนดแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือทำแผนปฏิบัติ ตามไปด้วย จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ

จริงตามแผน ตามด้วยการประเมินความก้าวหน้าและหาว่าปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขหมดหรือไม่ ถ้าปัญหาได้รับการแก้ไขสมบูรณ์การประชุมของทีมงานก็จบลง แต่ถ้าปัญหายังคงเหลืออยู่ก็จะต้องเริ่มต้นกระบวนการใหม่

1.4) เทคนิคการจัดโปรแกรมคุณภาพในชีวิตงาน (Quality of Work Life) องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน จะให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อม ที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งหวังให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ได้ทำงานอย่างที่ตนคิดอยากจะทำ ด้วยเหตุนี้นักพัฒนาองค์กรจึงพยายามสร้างเงื่อนไขแวดล้อมของการทำงาน ให้ส่งเสริมแรงจูงใจมีความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันให้แก่พนักงาน เพราะองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้ระดับผลงานขององค์กรสูงขึ้น ความพยายามโดยรวมในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งเทคนิคการจัดโปรแกรมคุณภาพในชีวิตงานมีประโยชน์อย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1.4.1) เพิ่มความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการลาออกน้อยลง

1.4.2) เพิ่มผลผลิตหรือผลงาน ให้สูงขึ้น

1.4.3) เพิ่มความมีประสิทธิผลขององค์กร

1.5) เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives) เป็นเทคนิคที่ทั้งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กรแล้วพยายามดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น โดยกระบวนการของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.5.1) ขั้นแรก ทำการเลือกเป้าหมายที่ต้องการให้พนักงานดำเนินการได้ดีที่สุดตามความต้องการขององค์กร (Goal) ซึ่งการเลือกเป้าหมายควรทำร่วมกันทั้งผู้บริหารและพนักงานแทนที่จะเป็นการสั่งมาจาก ผู้บริหาร โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องสามารถวัดได้และมีเงื่อนไขกำกับด้วย

1.5.2) ขั้นที่สอง เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนปฏิบัติแล้วก็ถึงขั้นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในการปฏิบัติตามแผนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทุกระยะว่าเป็นไปตามที่ประมาณการตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นระหว่างดำเนินการปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขหรือไม่ และถ้ามีการผิดพลาดไปจากแผนได้รับการแก้ไขแล้วหรือยัง จำเป็นต้องปรับแผนปรับวิธีดำเนินการใหม่

1.5.3) ขั้นสุดท้าย การประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรเพียงไร (Evaluation) ถ้าพบว่าได้บรรลุตามเป้าหมาย ก็สามารถเริ่มกำหนดเป้าหมายใหม่ที่สูงกว่าเดิมขึ้นอีก แต่ในทางกลับกัน ถ้าประเมินแล้วพบว่า ไม่สามารถบรรลุ

ตามเป้าหมายที่กำหนดได้ก็กลับไปเริ่มจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นใหม่ที่สามารถจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้

1.6) เทคนิคการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Creating a Learning Organization) เพื่อให้ได้คำตอบว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทอะไรบ้างถ้าจะทำให้บริษัทของตนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1.6.1) กำหนดยุทธศาสตร์ (Establish a strategy) ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจนกว่า ตนมุ่งมั่นผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างจริงจังและดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.6.2) ออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กร (Redesign the organization structure) เนื่องจากโครงสร้างอย่างทางการแบบเก่าเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเรียนรู้อย่างยิ่ง จึงควรแก้ไขให้โครงสร้างเป็นแบบแนวราบ ซึ่งลดระดับสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยลง พยายามหลอมรวมแผนกต่าง ๆ ที่มีภารกิจใกล้เคียงเข้าด้วยกัน และมีการส่งเสริมการทำงานที่ต้องพึ่งพาระหว่างกันมากขึ้น

1.6.3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร (Reshape the Organization Culture) คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มีความกล้าเสี่ยงความเปิดเผย และความก้าวหน้าขององค์กร

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Principles of Human Resource Development.* (p. 247) โดย Gilley และ Eggland, 2005**,** Cambridge, M.A: Perseus Publishing

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องขององค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพโดยจะต้องมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปสู่การทำงานเป็นมืออาชีพ และมีการมุ่งเน้นการปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะในการทำงาน รวมไปถึงกระบวนการการแก้ไขปัญหาขององค์กรเพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทั่วทั้งองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแบบอย่างที่ผู้บริหารต้องการ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลในระยะยาว

2.3.6.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (Human Resource Development in the Future)

ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่มนุษย์ได้ทำสิ่งใหม่ ทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นจำเป็นต้องมีการคิดใหม่ทำใหม่ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตใน 6 ประการ ดังนี้ (พิชัย ลีพิพัฒน์, 2557)

1) คิดใหม่ทำใหม่ต่อเรื่องหลักการ (Rethinking Principles) หลักการที่ชี้นำองค์กร สังคมและชีวิตของเราเนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเรามีอำนาจที่จะสร้างสรรค์ อนาคตด้วยตนเอง จึงเกิดคำถามว่าเราได้สร้างสรรค์อะไร และทำไมถึงเลือกที่จะสรรค์ สร้างสิ่งนั้น แนวคิดใหม่ต่อเรื่องหลักการได้เน้นถึงหนทางค้นหาและทำความเข้าใจโลกที่ไม่มีความแน่นอนมากขึ้นทุกวันรวมทั้งได้เสนอทางออกบางอย่างเพื่อให้หลุดพ้นจาก ความขัดแย้งดังกล่าวนั้น

2) คิดใหม่ทำใหม่ต่อการแข่งขัน (Rethinking Competition) การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในธรรมชาติของการแข่งขันเสนอทัศนะใหม่เพื่อการเตรียมตัวให้พร้อมในการแข่งขันภายใต้สภาพทางเศรษฐกิจของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสร้างโอกาสใหม่สำหรับอนาคต รวมทั้งข้อเสนอแนะต่อบรรษัทและรัฐบาลที่จะให้ปฏิบัติในวันนี้เพื่อการแข่งขันในวันพรุ่งนี้

3) คิดใหม่ทำใหม่ต่อการบริหารองค์กร (Rethinking Control Complexity) การเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการออกแบบและบริหารองค์กรในศตวรรษหน้า เรียกร้องให้เห็นความจำเป็นที่จะท้าทายข้อสรุปเก่า ๆ การจัดตั้งและบริหารองค์กรแบบเดิม ๆ ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของโลกหลังยุคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังเสนอแนะรูปแบบใหม่ของการจัดการที่มีรากฐานจากกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และให้อำนาจแก่บุคคลและเสนอโครงสร้างขององค์กรที่สามารถเอื้ออำนวยให้เจตนารมณ์รวมหมู่และการคิดอย่างมีระบบงอกงามเติบโตขึ้น โดยให้ผู้คนในองค์กรกรเป็นผู้ริเริ่มมากกว่าจะเป็นผู้ตอบสนองและให้ผู้คนได้อยู่ทำงานและร่วมกันเรียนรู้ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

4) คิดใหม่ทำใหม่ต่อความเป็นผู้นำ (Rethinking Leadership) วิถีการปลดปล่อยอำนาจความรู้ขององค์กร และเพิ่มพลังให้แก่ทุนทางปัญญา ได้เสนอวิธีการกระจายอำนาจที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่เป็นเครือข่ายนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่บรรลุผลสำเร็จ เพราะผู้นำยุคใหม่ต้องเรียนรู้กระบวนการใช้อำนาจในองค์กรแห่งอนาคตอย่างมีเป้าหมายและบังเกิดผล

5) คิดใหม่ทำใหม่ต่อการตลาด (Rethinking Markets) กระบวนการแนวคิดใหม่ต่อการตลาดได้ตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในธรรมชาติแห่งความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัทสำรวจกำลังของประชากรที่ครอบงาตลาดในระยะต้นของศตวรรษที่ 21 สำรวจท่าทีของคนกลุ่มนี้สำรวจอุปสงค์ของผู้บริโภคในตลาดใหม่ สำรวจการปฏิวัติทางเทคโนโลยีตลอดจนการใช้เทคโนโลยีในการตลาด สาหรับสินค้าและบริการในอนาคต

6) คิดใหม่ทำใหม่ต่อโลก (Rethinking The World) แนวคิดใหม่ต่อโลกได้เสนอภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในวงการธุรกิจและสังคมการแปรเปลี่ยนในการ

แข่งขันทางเศรษฐกิจของโลก บทบาทของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกของเครือข่ายผลกระทบของเศรษฐกิจแบบเครือข่ายต่อทุกภาคส่วนของธุรกิจตลอดทั้งการค้นพบใหม่ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำผู้คนไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนะต่อสิ่งต่าง ๆ ในศตวรรษหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจโรงแรมเนื่องจากเป็นการใช้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ รวมไปถึงทัศนคติในการทำงานเพื่อไปสู่กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น และการที่องค์กรมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดจากเศรษฐกิจและการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการประมวลและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าแนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลากหลายประเด็นแต่ที่สำคัญและน่าสนใจ ดั้งนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตหรือองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

ตารางที่ 2.5

องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความหมาย
1	การพัฒนารายบุคคล (Individual Development)	การพัฒนาเฉพาะ บุคคลโดยเน้นไปที่การปรับปรุงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการงาน การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2	การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)	พนักงานในการเข้ารับการฝึกอบรมกับสถาบันชั้นนำต่างๆ เพื่อพัฒนาระดับทักษะการทำงาน ปรับปรุงการทำงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้บริการลูกค้า

(ต่อ)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความหมาย
3	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	งานที่มุ่งเน้น ภาพรวมของทั้งองค์กรและเกิดผลในระยะการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล
4	การพัฒนาองค์กร (Organization Development)	การนำเอาเทคโนโลยีและโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้ในการบริหารงานองค์การเพื่อส่งเสริมคุณภาพการบริการ พัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการบริการ

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและ พัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยจะ ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญ ในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 2) ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และ 3) ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

จากทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อดึงเอาศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์กรบรรลุ ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ ในการพัฒนาสี่ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งทั้งสี่ด้านนี้จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อบุคคลและองค์กรในระยะสั้นและระยะยาวอย่างยั่งยืน

2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

2.4.1 ความหมายของการบริการ

การบริการเป็นหัวใจหลักของหน่วยงานที่มีผลต่อการตอบสนองของผู้ใช้บริการให้เกิดความพึงพอใจเพื่อให้มาในสิ่งที่ต้องการสามารถตอบสนองลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจในการบริการนาสู่ผลประกอบการที่ดี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริการไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, น. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการหมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร ในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นตามที่คาดหวังและให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที่ได้รับ การบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของผู้ให้บริการซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติงานบริการ และในแง่ของผู้รับบริการ

จิตตินันท์ เดชะคุปต์ (2549, น. 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการไม่ใช่สิ่งที่มีตัวตน แต่เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่ต้องการใช้บริการ (ผู้บริโภค/ลูกค้า/ผู้รับ บริการ) กับ ผู้ให้บริการ (เจ้าของกิจการ/พนักงานงานบริการ/ระบบการจัดการบริการ) หรือในทางกลับกัน ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ ในอันที่จะตอบสนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุผลสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างสินค้าและการบริการ ต่างก็ก่อให้เกิดประโยชน์และความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาซื้อ โดยที่ธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่ได้รับบริการนั้น ในขณะนี้ธุรกิจทั่วไป มุ่งขายสินค้าที่ลูกค้าชอบและทำให้เกิดความพึงพอใจที่ได้เป็นเจ้าของสินค้านั้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ เกี่ยวข้องกับการกระทำ การปฏิบัติ หรือความพยายามที่ไม่สามารถเป็นเจ้าของได้ทางร่างกาย ปกติการบริการมักจะหมายถึงความพยายามของผู้ให้'บริการ ที่มีผลโดยตรงต่อบุคคล

กิจจา ทองนิ่ม (2554, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึงการกระทำกิจกรรมใด ๆ ด้วยร่างกายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นซึ่งเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้โดยการกระทำด้วยร่างกายคือการแสดงออกด้วยการแต่งการ การปฏิบัติการ กิริยา ท่าทาง และวิธีการพูดจา

สมิต สัชฌุกร (2554, น. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึงการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้บริการ การให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใด ๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลาย ในการทำให้คนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ จัดได้ว่าเป็นการบริการทั้งสิ้น

Kotler (1991) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือผลประโยชน์เชิงนามธรรม ซึ่งผู้ให้บริการได้เสนอขาย โดยผู้รับบริการไม่ได้ครอบครองการบริการนั้น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม กระบวนการให้บริการอาจจะให้ควบคู่ไปกับการจำหน่ายสินค้าหรือไม่ก็ได้

Lovelock, Christopher H and Wright Lauren K. (2002, p. 4) ได้ให้ความหมายการบริการไว้ 2 อย่าง ดังนี้

1. บริการเป็นปฏิกิริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่น แม้ว่ากระบวนการ (Process) อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้

2. บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหา คุณประโยชน์ (Benefits) ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อันเป็นผลมาจากการที่ ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

จากความหมายของการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร ในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นตามที่คาดหวังและให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที่ได้รับ การบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของผู้ให้บริการซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการและผู้ปฏิบัติงานบริการ และในแง่ของผู้รับบริการ

2.4.2 ความสำคัญของการบริการ

ปัจจุบัน “การบริการ” แทบจะแยกไม่ออกจากการขายสินค้าทั่วไป กล่าวคือไม่ว่าจะ เป็นการขายสินค้าใด ๆ ก็ตาม ต่างก็ต้องมีบริการเข้ามาสอดแทรกหรือส่งเสริมให้การการขาย และ การใช้สินค้านั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ฉัตยาพร เสมอใจ, 2546) กระนั้นก็ตามธุรกิจบริการกับธุรกิจขายสินค้าก็มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

มีคนบอกว่าสองอย่างในโลกนี้ที่มนุษย์หนีไม่พ้น คือ หนึ่ง ความตาย และ สอง ภาษี แต่ที่จริงแล้วมีอีกอย่างหนึ่งที่มนุษย์เราหนีไม่พ้นด้วยคือ “บริการ” ตั้งแต่ตื่นจนหลับบริการหลากหลายมากมายผ่านเข่ามาในชีวิต ออกจากบ้านต้องใช้บริการรถประจำทาง หรือขับรถออกมาต้องแวะใช้บริการของปั๊มน้ำมัน จากนั้นใช้บริการทางด่วน ระหว่างวันใช้บริการโทรศัพท์มือถือ

บริการอินเทอร์เน็ต บริการพิซซ่า ออกจากที่ทำงานแวะที่ฟิตเนสเซ็นเตอร์ ใช้บริการอาหารเย็นที่ร้าน ใกล้บ้าน และบริการอื่น ๆ อีกมากมาย (วิทยา ด่านธำรงกูล, 2547)

นอกเหนือจากความสำคัญในระดับโลกแล้ว บริการยังมีความสำคัญในระดับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะบริการได้กลายเป็นอาวุธสำคัญในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนทำให้การเลียนแบบสินค้าเป็นไปได้อย่างง่ายดาย บริการเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะผูกใจลูกค้าเอาไว้ได้ในระยะยาว เพราะแม้สินค้าจะเหมือนกัน แต่บริการที่สร้างความประทับใจได้มากกว่าเป็นสิ่งที่ยากจะลอกเลียนกันได้ ยิ่งกว่านั้นในบางองค์กรกลับพบว่า บริการที่เคยให้กับลูกค้าเพื่อเสริมกับการขายสินค้านั้น เมื่อเวลาผ่านไปสามารถสร้างรายได้ จนเป็นธุรกิจใหม่ที่นำมาซึ่งโอกาสอันมหาศาล บริษัทยักษ์ใหญ่เช่น ไอบีเอ็ม ในธุรกิจคอมพิวเตอร์ จึงขยายสู่ธุรกิจการบริการหลังการขาย การเป็นที่ปรึกษา การออกแบบ และดูแลระบบซึ่งสร้างรายได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ ในขณะเดียวกันที่เจนเนอรัลอิเล็กทริกในอุตสาหกรรมอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ก้าวเข้าสู่ธุรกิจการบำรุงรักษา การเป็นที่ปรึกษาและธุรกิจการเงินด้วย

ในประเทศไทยธุรกิจบริการมีการพัฒนาเติบโตไปอย่างเห็นได้ชัดเจน ธุรกิจบางอย่างเพิ่งเกิดขึ้นในระยะเวลาไม่ถึง 20 ปี แต่กลายเป็นธุรกิจที่ทำรายได้และกำไรมหาศาล เช่น ธุรกิจการสื่อสารไร้สาย ธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลที่ไม่อยู่ในรูปสถาบันการเงิน ดิสเคาน์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ ฯลฯ

การเติบโตของภาคธุรกิจบริการ ที่เกิดจากแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ความรู้ความเข้าใจในงานบริการกลายเป็นสิ่งจำเป็นและต้องได้รับความสำคัญ นับจากนี้เป็นต้นไป การบริการที่เคยดำเนินไปบนความเชื่อเก่า ๆ ที่ว่า บริการเป็นเรื่องการทำให้พนักงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส หรือหาพนักงานที่มีใจรักบริการมาทำงานให้ก็เพียงพอแล้ว เป็นความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง และไม่เพียงพออีกต่อไป งานบริการควรจะต้องได้รับการศึกษาอย่างมีหลักวิชาการ ได้รับการปฏิบัติ ในฐานะวิชาชีพหนึ่ง และมีวิธีการประเมินผลคุณภาพบริการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ธุรกิจ บริการของประเทศไทยเท่าทันต่อการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์

ในภาคการผลิตและการกระจายสินค้า สามารถใช้กลยุทธ์การบริการเพื่อสร้างความแตกต่างในตนเอง บริษัท Acme Construction Supply ซึ่งเป็นบริษัทขายสินค้าก่อสร้างในเมืองปอร์ตแลนด์ มลรัฐโอเรกอน ได้ลงทุนมากกว่า 135,000 เหรียญสหรัฐฯ ในการบริการส่งของใน ชั่วเวลาข้ามคืน โดยพนักงานของแอคมี่ส่งสินค้าฝากไว้ในกล่องรับที่บริเวณสถานที่ก่อสร้างในเวลา กลางคืน ทำให้สิ่งของดังกล่าวมีใช้ได้ตั้งแต่ตอนเช้าวันรุ่งขึ้น (Kotler, 2000, p. 428)

อุตสาหกรรมการบริการมีความหลากหลายเป็นอย่างมาก งานในภาครัฐ เช่น ศาล การบริการด้านแรงงาน โรงพยาบาล การบริการทางการทหาร ตำรวจและดับเพลิง ไปรษณีย์ หน่วยงานควบคุม และโรงเรียน เป็นต้น ก็จัดอยู่ในภาคการบริการ งานในภาคเอกชนที่ไม่แสวงกำไร เช่น วัด มูลนิธิ เป็นต้น ก็จัดอยู่ในภาคการบริการ ในภาคธุรกิจเอกชน เช่น สายการบิน ธนาคาร โรงแรม บริษัทประกัน ทนายความ บริษัทที่ปรึกษา การบริการด้านสุขภาพและการแพทย์ การซ่อม ท่อน้ำ ก็จัดอยู่ในภาคการบริการ แม้ในภาคการผลิต พนักงานจำนวนมาก เช่น นักคอมพิวเตอร์ นักบัญชี และฝ่ายกฎหมาย ก็จัดเป็นผู้ให้บริการเช่นกัน คือ เป็นโรงงานบริการซึ่งให้บริการแก่ โรงงานผลิตสินค้า นอกจากนี้ในปัจจุบัน การบริการยังปรากฏขึ้นในเครือข่ายสากล (Internet) ด้วย (Kotler, 2000, p.428)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทยเข้าสู่การเป็นอุตสาหกรรมประเทศใหม่ (Newly Industrialized Countries - NICs) รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ ส่งผลให้ระบบการผลิตสินค้าและบริการขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการบริการมีแนวโน้มเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสภาพความเป็นอยู่และมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น ประชาชนได้รับการศึกษาและมีรายได้สูงขึ้น ความต้องการบริการประเภทต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับชีวิตจึงมีเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าการบริการในรูปของธุรกิจบริการเกิดขึ้นมากมายไม่ว่าจะหันไปทางใด และอาชีพบริการนับวันจะมีความหลากหลายและสำคัญมากยิ่งขึ้น สามารถแบ่งความสำคัญของการบริการออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549, น. 8-10)

1. ความสำคัญต่อผู้รับบริการ ผู้บริโภคสมัยใหม่มีความต้องการใช้บริการต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตที่ต้องรีบเร่งและแข่งขันตลอดเวลา ทั้งในด้านการดำรงชีวิตและการงานอาชีพ ทำให้จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นช่วยเหลือจัดการเรื่องต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป กล่าวคือ

1.1 ช่วยตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล การบริการที่พบเห็นขณะนี้มีอยู่มากมายในรูปแบบของการจัดการบริการเชิงพาณิชย์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ธุรกิจบริการในปัจจุบันจึงมีหลากหลายประเภท ซึ่งสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ ผู้บริโภคจึงจำเป็นต้องศึกษามาตรฐานของธุรกิจบริการแต่ละประเภท และเปรียบเทียบดูคุณภาพการบริการที่ตรงกับความต้องการให้มากที่สุดเพื่อให้ได้รับบริการที่ตนเองพอใจตามอัตภาพของแต่ละบุคคล

1.2 ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เมื่อลูกค้าได้รับการบริการที่ตรงกับความคาดหวังก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการบริการนั้น ซึ่งประสิทธิภาพของการให้บริการที่มีคุณภาพย่อม

ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจและมีความสุข ทั้งนี้การให้บริการที่เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บริการจะต้องไม่ยุ่งยากอำนวยความสะดวกสบายและสนองตอบสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการได้อย่างแท้จริง

2. ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความสำคัญต่อผู้ให้บริการ ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการการบริการโดยเฉพาะผู้ที่ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติงานบริการส่วนหน้าเนื่องจากเป็นบุคคลที่ปฏิสัมพันธ์กับผู้มารับบริการหรือลูกค้าโดยตรงเริ่มตั้งแต่การต้อนรับผู้ที่เข้ามาติดต่อจนกระทั่งการอำลาบุคคลนั้นเมื่อบริการต่าง ๆ สิ้นสุดลง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบริการตระหนักถึงการปฏิบัติตนต่อผู้รับบริการด้วยจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) อย่างเต็มเปี่ยมและรู้จักเรียนรู้การพัฒนาศักยภาพอันนำไปสู่การเป็นนักบริการระดับมืออาชีพ กล่าวคือ

2.2 ความสำคัญต่อผู้ประกอบการหรือผู้บริหารการบริการ ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการขายสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว มาให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือการขายบริการโดยตรงมากยิ่งขึ้นเพื่อให้การดำเนินกิจการบริการ ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งอื่น ๆ ได้ โดยเฉพาะผลกำไรและภาพพจน์ของการบริการดังนี้

2.2.1 ช่วยเพิ่มผลกำไรระยะยาวให้กับธุรกิจ การบริการที่ดีจะเป็นตัวสร้างผลกำไรระยะยาวได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้บริโภคสมัยใหม่ให้ความสำคัญต่อการบริการมากขึ้นในการตัดสินใจซื้อสินค้า คุณภาพของการบริการจึงบอกถึงความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งได้ทำให้ธุรกิจสามารถสร้างโอกาสในการขายเพื่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อซ้ำของผู้บริโภค ซึ่งก็คือผลกำไรที่ตามมานั่นเอง

2.2.2 ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีของธุรกิจ การดำเนินธุรกิจแทบทุกประเภทการบริการจะเข้ามาเกี่ยวข้องทุกขั้นตอนของการติดต่อระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำต่าง ๆ แก่ผู้ซื้อประกอบการตัดสินใจซื้อ การแสดงออกถึงความเอาใจใส่และเห็นความสำคัญของผู้ซื้อตลอดระยะเวลาการให้บริการ และการเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ซื้อหรือลูกค้า สิ่งเหล่านี้ย่อมสร้างความพึงพอใจและประทับใจแก่ลูกค้า ซึ่งจะมีส่วนทำให้ลูกค้าติดใจและเกิดการพูดกันต่อ ๆ ไปในกลุ่มลูกค้า (Words of Mouth) เป็นการประชาสัมพันธ์ภาพพจน์ของธุรกิจดังกล่าวให้เกิดความน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.2.3 ช่วยลดการเปลี่ยนใจของลูกค้าไปจากธุรกิจใดที่คำนึงความสำคัญของการบริการและส่งเสริมการบริการที่ดีมีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2.2.4 ช่วยรักษาพนักงานให้ปฏิบัติงานกับธุรกิจ การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานพบว่ามีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการบริการเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การให้บริการที่ดีย่อมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและรักษาลูกค้าให้ผูกพันกับธุรกิจนั้นนาน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรสูงและสามารถจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานในอัตราที่สูงได้ พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจไม่คิดที่จะเปลี่ยนใจไปทำงานที่อื่น จะเห็นได้ว่า การบริการมีส่วนสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้ทำงานกับกิจการนั้นนาน ๆ หรือในทำนองเดียวกันพนักงานก็มีบทบาทสำคัญในการเสนอบริการที่มีคุณภาพ การประกอบธุรกิจการบริการดังกล่าวจึงจะประสบความสำเร็จ

3. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานบริการ การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบริการในช่วงปีที่ผ่านมาได้ก่อให้เกิดงานบริการเพิ่มขึ้นในหลายสาขาอาชีพจนเติบโตขึ้นเป็นธุรกิจบริการต่าง ๆ มากมาย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการการบริการของผู้บริโภค ซึ่งมีแนวโน้มหลากหลายมากขึ้น การประกอบอาชีพบริการจึงเป็นอาชีพสำคัญในตลาดแรงงานกล่าวคือ

3.1 ช่วยให้มีอาชีพและรายได้ ธุรกิจบริการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานบริการในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ทำให้มีการฝึกอบรมพนักงานแต่ละคนให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรและสามารถจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงานได้

3.2 ช่วยสร้างโอกาสในการเสนอขาย โดยทั่วไปลูกค้ามักมีความรู้เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ค่อนข้างจำกัดในแง่ของเทคโนโลยีการผลิตการผลิตหรือประสิทธิภาพการใช้งานของสินค้าต่าง ๆ แต่ลูกค้าจะทราบเงื่อนไขการบริการต่าง ๆ ที่ผู้ขายเสนอให้และสามารถนำมาเปรียบเทียบประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการได้ทันที โอกาสที่ผู้ขายหรือพนักงานบริการจะขายสินค้าหรือบริการทำให้ง่ายและสะดวกขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลาในการโน้มน้าวจิตใจลูกค้า

จากความสำคัญของการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริการไม่ว่าจะเป็น ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของการ จัดการงานบริการที่มีประสิทธิภาพการศึกษาทำความเข้าใจลักษณะของการบริการจึง เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ทุกระดับรวมทั้งองค์กรหรือหน่วยการบริการทุกประเภทเพื่อที่จะทำให้การ บริการสามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้รับบริการหรือผู้ให้บริการ

2.4.3 องค์ประกอบของการบริการ

องค์ประกอบที่เป็นส่วนสำคัญของการบริการ ประกอบด้วย ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานบริการ องค์กรบริการ ผลิตภัณฑ์บริการ และสภาพแวดล้อมของบริการ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2549, น. 29-35)

2.4.3.1 ผู้รับบริการ

ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในกระบวนการบริการ เพราะความพอใจของลูกค้าคือเป้าหมายหลักของการบริการ หากกิจการได้ให้บริการที่ดีทำให้ลูกค้าพอใจก็ยอมสามารถรักษาลูกค้าไว้ให้กลับมาใช้บริการนั้นต่อ ๆ ไปอีก หรืออาจจะแนะนำลูกค้าใหม่ให้ด้วยซึ่งจะส่งผลให้กิจการมีกำไรและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งขัน

1) ลักษณะการรับรู้ของผู้รับบริการ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1) การรับรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับ เป็นการรับรู้ที่เกิดจากการที่ลูกค้าได้รับบริการแล้วเกิดความรู้สึกหรือภาพพจน์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บริการที่ได้รับและวิธีปฏิบัติในกระบวนการให้บริการ ว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

1.2) การรับรู้จากการคาดหวัง เป็นการรับรู้ที่เกิดจากข้อมูลที่ลงโฆษณาภาพพจน์ที่สื่อให้เห็นการได้ยินผู้อื่นวิจารณ์ และความต้องการของลูกค้าเอง

2) ประเภทของผู้รับบริการ สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1) การจำแนกโดยยึดพฤติกรรมของผู้รับบริการเป็นหลักสโตน (Stone) ศึกษาลักษณะของลูกค้าและจำแนกลูกค้าที่มารับบริการออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1.1) ประเภทลงทุนคุ้มค่า (Economizing Customer) เป็นลูกค้าที่เน้นคุณค่าของการบริการโดยคำนึงเวลา แรงงานและเงินที่สูญเสียไป มักเป็นลูกค้าที่ชอบเรียกร้องและเปลี่ยนใจง่าย

2.1.2) ประเภทเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Ethical Customer) เป็นลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการทำประโยชน์เพื่อสังคมส่วนรวมขององค์กร

3) ประเภทนิยมตนเอง (Personalizing Customer) เป็นลูกค้าที่ชอบให้ผู้อื่นเห็นว่าตนสำคัญและต้องการยกย่องให้เกียรติ

4) ประเภทชอบความสะดวก (Convenient Customer) เป็นลูกค้าที่ใช้ชีวิตเรียบง่ายและยินดีจ่ายเงินสำหรับบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

5) การจำแนกโดยยึดเกณฑ์การพิจารณาอัตราค่าบริการและคุณภาพของบริการเป็นหลัก (Blumberg) ได้ระบุประเภทของลูกค้าที่มาใช้บริการเป็น 4 ประเภท คือ

5.2.1) ประเภทที่พิจารณาอัตราค่าบริการเป็นสำคัญ (Price-Sensitive Customer) แต่คุณภาพบริการไม่สำคัญ เป็นลูกที่นิยมความประหยัด ไม่สนใจว่าบริการจะมีคุณภาพเพียงใด

5.2.2) ประเภทที่พิจารณาอัตราค่าบริการและคุณภาพบริการเป็นสำคัญ (Price-Quality Customer) เป็นลูกค้าที่ตัดสินใจด้วยเหตุผล รู้จักเปรียบเทียบความคุ้มค่าของเงินกับบริการที่รับ

5.2.3) ประเภทที่พิจารณาคุณภาพบริการเป็นสำคัญ (Quality-Sensitive Customer) แต่ราคาบริการไม่สำคัญ เป็นลูกค้าที่ต้องการบริการที่ถูกใจแม้วาจะจ่ายเงินมากขึ้นก็ตาม

5.2.4) ประเภทที่ใช้อัตราค่าบริการเป็นตัวกำหนดคุณภาพบริการ(Price Surrogate Customer) เป็นลูกค้าที่ให้ปัจจัยภายนอกช่วยการตัดสินใจด้วยความเชื่อว่า ถ้าค่าบริการสูงแสดงว่าเป็นบริการที่ดี

2.4.3.2 ผู้ปฏิบัติงานบริการ

ผู้ปฏิบัติงานในงานบริการทุกคนล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานบริการทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นพนักงานทำความสะอาด เสมียนธนาคาร พนักงานต้อนรับในโรงแรม เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ต่างปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานบริการจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถเพราะลูกค้าจะมองเห็น ภาพพจน์ได้เป็นอย่างดีจากการแสดงออกของบุคคลลากรในองค์กรบริการนั้น

Cowell (1986, p. 204) ได้จำแนกผู้ให้บริการในองค์กรบริการตามลำดับของการปฏิสัมพันธ์และการปรากฏตัวกับลูกค้าขณะให้บริการต่อลูกค้า โดยแบ่งเป็น 4 ประเภท

1) ประเภทที่ต้องปฏิสัมพันธ์และปรากฏตัวกับลูกค้า เช่น พนักงานเสริฟอาหารพนักงานต้อนรับโรงแรม เป็นต้น

2) ประเภทที่ไม่ต้องปฏิสัมพันธ์แต่ต้องปรากฏตัวกับลูกค้า เช่น พนักงานจัดเครื่องดื่ม พนักงานควบคุมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3) ประเภทที่ต้องปฏิสัมพันธ์แต่ไม่ต้องปรากฏตัวกับลูกค้า เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ เป็นต้น

4) ประเภทที่ไม่ต้องปฏิสัมพันธ์และไม่ต้องปรากฏตัวกับลูกค้า เช่น พนักงานทำความสะอาด นักบัญชี เป็นต้น

2.4.3.3 องค์กรบริการ

เป้าหมายขององค์กรธุรกิจทุกแห่งจะมุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้าเสมอ เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้บริโภค ธุรกิจบริการก็เช่นเดียวกัน จะต้องเสนอการบริการที่มีผู้ซื้อหรือผู้บริโภคที่ชอบพอในบริการนั้น ทั้งนี้ผู้บริหารการบริการในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) นโยบายการบริการ องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายการให้บริการที่ชัดเจนและแจ้งให้พนักงานในองค์กรยึดมั่นในนโยบายดังกล่าว พร้อมทั้งคอยสอดส่องดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายโดยพร้อมเพรียงกัน

2) การบริหารการบริการ การกำหนดโครงสร้างกิจการและกลยุทธ์การบริหารการบริการที่ดีให้ความสำคัญกับลูกค้าและพนักงานบริการทุกระดับ ตลอดจนกำหนดแผนกลยุทธ์การบริการและฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะเชิงมโนภาพควบคู่กับทักษะเชิงพฤติกรรมก็จะทำให้การดำเนินงานบริการเป็นไปด้วยดี

3) วัฒนธรรมการบริการ การเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจ ความเชื่อถือและความจริงใจต่อกันให้เกิดทั่วองค์กร ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และระหว่างพนักงานด้วยกันรวมทั้งการให้คุณค่าของการให้บริการซึ่งกันและกัน ในอันที่จะส่งผลให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

4) รูปแบบของบริการ องค์กรจะต้องพิจารณาออกแบบระบบหรือวิธีการให้บริการลูกค้าที่สอดคล'องกับนโยบายการให้บริการ เช่น นโยบายใกล้ชิดลูกค้า เน้นการให้บริการคนโดยผู้ให้บริการสนใจเอาใจใส่ลูกค้าทุก ๆ คนและเป็นรายบุคคลด้วยอัธยาศัยเป็นกันเอง เป็นต้น

5) คุณภาพของการบริการ การควบคุมมาตรฐานคุณภาพการให้บริการอย่างจริงจังด้วยการตรวจสอบและประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า และปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ นำมา ซึ่งคุณภาพของการบริการที่เป็นเลิศได้

2.4.3.4 ผลิตภัณฑ์บริการ

ธุรกิจบริการมีลักษณะต่าง ๆ กันและมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการด้วย วิธีการให้บริการหรือการปฏิบัติต่อลูกค้าแตกต่างกันไปตามนโยบายการให้บริการหรือวัตถุประสงค์ของบริการแต่ละประเภท ทั้งนี้องค์กรอาจกำหนดระดับของการให้บริการอย่างง่าย ๆ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) บริการหลัก (Core Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของธุรกิจบริการแต่ละประเภท เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการหลักคือการนำผู้โดยสารไปถึงปลายทางโดยปลอดภัย เป็นต้น

2) บริการที่คาดหวัง (Expected Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามักคาดไว้ว่าจะได้รับ เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการที่คาดหวังก็คือ ที่นั่งนุ่มสบาย ห้องน้ำสะอาด เป็นต้น

3) บริการพิเศษเพิ่มเติม (Exceeded Service) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่ลูกค้ามิได้คาดคิดมาก่อนหรือคาดหวังว่าจะได้รับ ทำให้เกิดความรู้สึกประทับใจ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการบริการที่เป็นเลิศ เช่น ในธุรกิจสายการบิน บริการพิเศษเพิ่มเติมก็คือความเอาใจใส่ดูแลผู้โดยสารอย่างเป็นกันเองและอบอุ่นใจจากพนักงานบนเครื่องบิน เป็นต้น

2.4.3.5 สภาพแวดล้อมของการบริการ

การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการให้บริการแก่ลูกค้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นเรื่องมิอาจละเลยได้ เพราะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กรและก่อให้เกิดการกล่าวขานเกี่ยวกับการบริการดังกล่าว “สภาพแวดล้อม” ในที่นี้หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพได้แก่ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อร่างกาย เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ เป็นต้น ส่วน “บรรยากาศ” หมายถึงสภาพความเป็นไปที่เกิดขึ้นในองค์กรเช่น การจัดแบ่งห้องต่าง ๆ เป็นสัดส่วน การประดับตกแต่งสถานที่ เป็นต้นทั้งนี้สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรที่จำเป็นต้องคำนึงถึง มีดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏให้เห็นภายนอกอาคาร เช่น สถานที่ตั้งและบริเวณ ขนาดและรูปร่างภายนอกอาคาร ทางเข้าทางออกที่จอดรถ เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ลักษณะการจัดระบบภายในอาคาร เช่น การวางผังบริเวณต่าง ๆ การจัดวางอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ วัสดุสำนักงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

จากองค์ประกอบของการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริการ เป็นการบริการเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่ต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ โดยหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องให้ความสำคัญ และเอาใจใส่กับองค์ประกอบของการบริการทุกองค์ประกอบ เพื่อให้การบริการมีคุณภาพ หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งบกพร่องย่อมส่งผลกระทบให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร หรืออาจล้มเหลวได้

2.4.4 ลักษณะเฉพาะของการบริการ

การบริการมีลักษณะเฉพาะ 5 ประการ (Kotler, 2000, p. 235) ดังนี้

2.4.4.1 การไม่สามารถสัมผัสได้ (Intangibility)

การบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสทางกายได้ (Abstract) ซึ่งแตกต่างจากสินค้า ทางกายภาพ ผู้ซื้อการบริการมักไม่สามารถรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า (ตา หู จมูก ลิ้น ผิวกาย) ได้ก่อนการซื้อ และในบางครั้ง เช่น ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษาทางจิตเวช ก็ไม่สามารถรับรู้อย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วยซ้ำ เพื่อลดความไม่แน่นอน ผู้ซื้อมักมองถึงสิ่งบอกเหตุหรือหลักฐานของคุณภาพการบริการ ผู้ซื้อมักลงความเห็นจากสถานที่ บุคลากร เครื่องมือ สื่อสารสนเทศ สัญลักษณ์และราคา ซึ่งสามารถเห็นได้ ดังนั้น ภารกิจของผู้ให้บริการ คือ การจัดการหลักฐานเพื่อทำให้สิ่งที่ไม่ สามารถสัมผัสได้ให้ดูประหนึ่งว่าสามารถสัมผัสได้ ขณะที่นักการตลาดผลิตภัณฑ์มีความท้าทายใน การเพิ่มจินตภาพ นักการตลาดบริการก็มีความท้าทายในการเพิ่มหลักฐานทางกายภาพของจินตภาพ ตัวอย่างเช่น ธนาคารสามารถทำให้การบริการของตนดูประหนึ่งว่าสัมผัสได้ โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดดังต่อไปนี้

1) สถานที่ ลักษณะทางกายภาพต้องแสดงความหมายถึงการบริการ อย่างรวดเร็ว ภาพลักษณ์ทั้งภายนอกและภายในควรเป็นเส้นทางสะดวก เช่น การวางผังโต๊ะ และการจราจรควรได้รับการวางแผนอย่างระมัดระวัง รวมทั้งแถวการคอยไม่ควรยาวเกินไป

2) บุคลากร บุคลากรควรมีงานทำตลอด และควรมีจำนวนเพียงพอใน การจัดการงานที่มีอยู่

3) อุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร โต๊ะ ควรดูทันสมัย และมีศิลปะ

4) สื่อสารสนเทศ ข้อความและรูปภาพ ควรแสดงถึงประสิทธิภาพและความรวดเร็ว

5) ราคา เช่น ธนาคารสามารถประกาศว่า จะฝากเงินเพิ่มให้อีก 5 เหรียญในบัญชีของลูกค้าที่รอแถวมากกว่า 5 นาที

นักการตลาดที่ดีจะต้องเข้าใจเรื่องความไม่มีตัวตนของการบริการ และนำมาปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด เช่น จะต้องตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม สะอาด และน่าใช้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ว่าการบริการก็น่าจะดีเหมือนการตกแต่งสถานที่ นักการตลาดบริการต้องสามารถแปรเปลี่ยนการบริการที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม

2.4.4.2 ความแยกจากกันไม่ได้ระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการ (Inseparability)

การบริการมักมีการผลิตและบริโภคในขณะเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากสินค้ากายภาพที่มีการผลิต เก็บไว้ในคลัง กระจายไปสู่ผู้ขายปลีกจำนวนมาก และมีการบริโภคในเวลาต่อมา ในกรณีที่บุคคลซื้อการบริการ เมื่อนั้นผู้ให้บริการก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการบริการ เนื่องจากลูกค้ามักอยู่ด้วยเมื่อมีการดำเนินการบริการ อันตรกิริยาของผู้ให้บริการและลูกค้าจึงเป็นลักษณะเฉพาะของการตลาดบริการ ซึ่งทั้งผู้ให้บริการและลูกค้ามีผลกระทบต่อผลลัพธ์การบริการในช่วงเวลาการให้บริการนั้น เช่น บริการนวดแผนโบราณ ผู้นวดและลูกค้าจะต้องอยู่พร้อมกัน ณ สถานที่ที่ให้บริการ ในการตรวจรักษาแพทย์และคนไข้จะต้องอยู่ที่เดียวกัน ส่วนกรณีการปรึกษาปัญหาทางจิตและปัญหากฎหมายทางโทรศัพท์ แม้ผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะอยู่กันคนละสถานที่แต่ทั้งสองฝ่ายก็ไม่สามารถแยกจากกันได้ในช่วงเวลาที่ให้บริการนั้น

ในกรณีของการบันเทิงและการบริการทางวิชาชีพ ผู้ซื้อมักสนใจมากในผู้ให้บริการเฉพาะบุคคล เมื่อลูกค้ามีความชื่นชอบผู้ให้บริการคนใดเป็นพิเศษ ราคาก็จะสูงขึ้นตาม เหตุผลของความจำกัดของเวลาของผู้ให้บริการ มีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อจัดการกับข้อจำกัดเหล่านี้ ผู้ให้บริการ สามารถเรียนรู้การทำงานกับคนกลุ่มใหญ่ เช่น นักจิตบำบัดสามารถเปลี่ยนจากการบริการคนต่อคน เป็นกลุ่มเล็กจนเป็นถึงกลุ่มใหญ่กว่า 300 คนที่ห้องโถงในโรงแรม ผู้ให้บริการสามารถเรียนรู้การ ทำงานให้เร็วขึ้น เช่น นักจิตบำบัดสามารถใช้เวลาเพียง 30 นาทีสำหรับผู้ป่วยแต่ละคน แทนการใช้ เวลาถึง 50 นาที แล้วสามารถบริการลูกค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรบริการสมาชิกสามารถ ฝึกอบรมผู้ให้บริการให้มากขึ้นและสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าได้

นักการตลาดที่ดีจะต้องทำให้ผู้ให้บริการและลูกค้าผู้รับบริการมาพบกันให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งจุดให้บริการที่สะดวกที่ลูกค้าจะมาใช้บริการ เช่น การตั้งธนาคารขนาดเล็กใน ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket) การตั้งเครื่องเอทีเอ็มในบริเวณศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ การให้บริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center/Care Center) ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อการติดต่อให้บริการการเสนอขายสินค้าและบริการ การแก้ปัญหาให้ลูกค้า รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและลูกค้าเป็นไปได้ตลอดเวลา

2.4.4.3 การเก็บรักษาไม่ได้ (Perishability)

การบริการต้องอาศัยคนในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้นหากไม่มีลูกค้ามาใช้บริการในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง พนักงานที่ให้บริการก็จะว่างงาน เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ ไม่ก่อให้เกิดรายได้ใด ๆ การบริการจึงไม่สามารถเก็บไว้ได้ แพทย์บางคนเก็บเงินจากผู้ป่วยที่ผิดนัดเนื่องจากค่าของการบริการปรากฏเฉพาะจุดนั้น การเก็บไว้ไม่ได้ของการบริการนั้นไม่เป็นปัญหาเมื่ออุปสงค์คงที่ เมื่ออุปสงค์ขึ้น ๆ ลง ๆ การบริการนั้นเป็นสิ่งที่เป็นปัญหา ตัวอย่างเช่น บริษัทขนส่งมวลชนต้องมีอุปกรณ์มากมาย เนื่องจากเวลาเร่งด่วนมีอุปสงค์

มากกว่าตลอดทั้งวัน ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจบริการจึงต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการให้อุปสงค์และอุปทานเหมาะสมกัน

2.4.4.4 ความแตกต่างของการบริการในแต่ละครั้ง (Variability or Heterogeneity)

ความแตกต่างของการบริการในแต่ละครั้งหมายถึง ความแตกต่างในด้าน คุณภาพในการให้บริการ เนื่องจากการบริการต้องอาศัยคนหรือพนักงานในการให้บริการเป็นส่วนใหญ่ (Labor Intensive) ซึ่งการที่พนักงานจะยิ้มหรือไม่ จะให้บริการด้วยจิตใจอย่างแท้จริงหรือไม่ ต้องขึ้นองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ เช่น พนักงานคนหนึ่ง เมื่อวันวานนี้ให้บริการดี มากยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายลูกค้าเป็นอย่างดี แต่วันรุ่งขึ้น พนักงานคนเดียวกันอาจถูกร้องเรียนว่า บริการไม่ดี ไม่ยิ้มแย้ม พูดจาไม่ไพเราะ สาเหตุเนื่องมาจากพนักงานคนนั้นไม่ได้นอนหลับอย่างเต็ม อิ่มเพราะต้องดูแลลูกสาววัยหนึ่งปีที่ป่วยเป็นไข้หวัดตลอดคืนที่ผ่านมา เนื่องจากการบริการขึ้นกับว่าใครเป็นผู้ให้บริการ และเมื่อใด และที่ไหน ที่มีการบริการ ดังนั้นการบริการจึงมีความหลากหลายสูงมาก แพทย์บางคนมีความสามารถสูง ในขณะ ที่คนอื่นไม่สามารถทำได้เหมือน ผู้ซื้อบริการมีความตระหนักถึงความหลากหลายนี้ และมักสอบถาม ผู้อื่นก่อนเลือกผู้ให้บริการ องค์กรบริการสามารถดำเนินขั้นตอนการควบคุมคุณภาพได้เป็น 3 ขั้น ได้แก่

ขั้นแรก คือ การจ้างคนที่ดีและมีขั้นตอนการฝึกอบรมที่เหมาะสม การได้พนักงานบริการที่ถูกต้องและเสริมด้วยการฝึกอบรมที่เยี่ยมเป็นขั้นตอนที่สำคัญทั้งการทำงานในระดับวิชาชีพและงานไร้ทักษะ

ขั้นตอนที่สอง คือ การสร้างมาตรฐานกระบวนการการบริการทั้งองค์กร ซึ่งสามารถช่วยได้ด้วยการเตรียม “ผังการบริการ” ในลักษณะของขั้นตอนการทำงาน

ขั้นตอนที่สาม คือ การติดตามความพึงพอใจของลูกค้า โดยผ่านทางการ ให้คำแนะนำและระบบการร้องเรียน การสสำรวจลูกค้า และการเปรียบเทียบ

นักการตลาดที่ดีจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ จะพบว่า ในปัจจุบันเมื่อโทรศัพท์ติดต่อไปยังศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ พนักงานที่รับโทรศัพท์จะทักทายลูกค้าดีมากเป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน หากลูกค้ารอสายนาน จะได้รับการตอบว่า “ขอโทษคะ ที่ให้รอสาย” แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการอบรมหรือการทำเป็นข้อความมาตรฐานในการโต้ตอบให้บริการลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าได้รับก็ยังอาจไม่เหมือนกันในแต่ละวัน สิ่งหนึ่งที่นักการตลาดจะทำได้คือ การสุ่มทดลองใช้บริการโดยไม่ให้พนักงานรู้ตัว เรียกว่า “Mystery Shopping” กล่าวคือ ผู้บริหารหรือบริษัท ที่รับจ้างจะไปใช้บริการจริงกับพนักงานในหลาย ๆ จุดของการให้บริการเพื่อประเมินผลพนักงาน หลังจากการฝึกอบรม

2.4.4.5 ความต้องการที่ไม่แน่นอน (Fluctuating Demand)

ความต้องการใช้บริการของลูกค้าขึ้นลงอยู่เสมอ การให้บริการนั้นจำนวน ลูกค้าที่มาใช้บริการจะมากหรือน้อยต่างกันขึ้นกับช่วงเวลาในแต่ละวัน วันในต้นสัปดาห์หรือท้าย สัปดาห์ รวมทั้งฤดูกาล เช่น ที่สาขาของธนาคาร ช่วงพักกลางวันจะมีลูกค้ามาใช้บริการมากกว่าช่วง บ่าย ช่วงวันจันทร์และวันศุกร์จะมีลูกค้าฝากถอนเงินมากกว่าช่วงวันอื่น ๆ ในสัปดาห์ ช่วงปลายเดือน ที่เงินเดือนพนักงานบริษัทออกเครื่องเอทีเอ็มจะต้องมีปริมาณเงินสดมากกว่าช่วงอื่น ๆ ของเดือน จะเห็นได้ว่าการบริการนั้นจะแตกต่างจากสินค้าหลายประเภท เช่น ปริมาณการบริโภคน้ำตาล ย่อมไม่แตกต่างกันมากนักในแต่ละวัน

ดังนั้น นักการตลาดที่ดีจะต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะของธุรกิจตนว่าในแต่ละช่วงวัน ช่วงเวลา และช่วงเดือนที่แตกต่างกัน จะบริหารการบริการของตนอย่างไรให้เหมาะสมกับ ความต้องการที่ไม่แน่นอน

จะเห็นได้ว่า การบริการมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากสินค้า ไม่สามารถสัมผัสการบริการในเบื้องต้นด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เพียงแต่บอกได้ว่าน่าจะดี การเห็นการตกแต่งร้านที่สวยงามและการแต่งกายของพนักงานที่สะอาดสะอ้าน อาจจะบอกได้เพียงว่าการบริการน่าจะดี แต่การประเมินผลการบริการต้องทดลองใช้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ เช่น การพิจารณาว่าพนักงานนวดเท้าคนใดเก่งที่สุด ก็ต้องใช้บริการนวดและพิจารณาจากความสบายเท้าหลังจากการใช้บริการธุรกิจบริการจึงเกี่ยวข้องกับอาการนามต่าง ๆ มากมาย เช่น ความสบายตัว ความสะดวก ความรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความอร่อย ความประทับใจ และความสุข ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ และจะต้องบริหารลักษณะเฉพาะตัวของการบริการให้เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจให้ได้

การบริการมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2553, น. 362-366)

1. การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นกิจกรรมที่เป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องหรือสัมผัสได้เหมือนผลิตภัณฑ์ทั่วไป แต่จะแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน

2. การผลิตและการบริโภคไม่สามารถแยกจากกันได้ (Inseparability) การบริการเป็นกระบวนการที่ทั้งการผลิตและบริโภคเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากการผลิตและ การจำหน่ายสินค้า กล่าวคือ สินค้าต้องมีการผลิต จัดเก็บ และจำหน่าย จากนั้นจึงมีการบริโภค เกิดขึ้นแต่สำหรับการบริการ ผู้รับบริการจะเป็นส่วนหนึ่งของบริการนี้ ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ

3. การบริการมีความแตกต่างหลากหลาย (Variability) การบริการแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกัน และคุณภาพของการบริการอาจเปลี่ยนแปลงไปตามผู้ให้บริการ นอกจากนั้นผู้รับบริการที่แตกต่างกัน รวมทั้งการเปลี่ยนเวลาและสถานที่ให้บริการ ก็สามารถทำให้บริการมีความแตกต่างกันได้

4. ไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish Ability) การบริการเป็นทั้งการผลิตและการบริโภคในเวลาเดียวกัน ดังนั้น จึงไม่สามารถทำการผลิตไว้ล่วงหน้า และเก็บรักษาไว้เพื่อจำหน่ายในภายหลังได้เหมือนผลิตภัณฑ์

รวีวรรณ โปรยรุ่งโรจน์ (2551, น. 12-14) ได้จำแนกลักษณะเฉพาะของการบริการสำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการไม่มีรูปร่างและไม่มีตัวตนเหมือนกับสินค้าอื่น ๆ เราจึงไม่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถทดลองใช้ได้ก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น การตัดสินใจใช้บริการจึงขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิด เจตคติ คำบอกเล่าและประสบการณ์เดิมที่เคยได้รับเป็นสำคัญ

2. การบริการไม่มีความคงที่แน่นอน (Heterogeneity) เนื่องจากคุณภาพและลักษณะของการบริการขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการซึ่งเป็น “มนุษย์” ที่ตามปกติแล้วมักมีพฤติกรรมที่ไม่คงที่อันเป็นผลมากจากบุคลิกภาพ อารมณ์ สภาพแวดล้อม และปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายในหน่วยงานหนึ่งซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานให้บริการหลายคน ผู้ปฏิบัติงานให้บริการแต่ละคนย่อมให้บริการไม่เหมือนกัน

3. การบริการไม่สามารถเรียกเก็บรักษาไว้ได้ (Perishability) ในการบริการใด ๆ ก็ตาม หากไม่มีผู้มาใช้บริการภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งหรือสถานที่ใดสถานหนึ่งที่กำหนด ก็จะทำให้การบริการที่จัดเตรียมไว้เกิดความสูญเปล่า

4. การบริการไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non – ownership) การบริการเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้บริการและผู้รับบริการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ และสถานที่หนึ่ง ๆ เท่านั้น เมื่อพ้นระยะเวลานั้น ๆ ไปแล้ว หรือสถานที่นั้น ๆ ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริการแล้ว ผู้รับบริการก็ไม่สามารถนำการบริการดังกล่าวติดตัวไปด้วยได้

5. การบริการต้องอาศัย “คน” เป็นหลัก เนื่องจากผู้รับบริการเป็น “คน” ที่เกิดมาพร้อมกับความต้องการที่ไม่มีขีดจำกัดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นเครื่องปรุงแต่ง ดังนั้นสิ่งที่จะสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของ “คน” ได้ดีที่สุดก็คือ “คน” นั่นเอง

6. คุณภาพของการบริการมักต้องอาศัยองค์ประกอบทางกายภาพ ตัวอย่างเช่น เมื่อเราไปพักที่โรงแรมใดโรงแรมหนึ่ง การที่เราจะบอกว่าการบริการของโรงแรมนั้นดีหรือไม่ นอกจากจะต้องพิจารณาที่การบริการของพนักงานโรงแรมแล้ว เรามักจะพิจารณาที่องค์ประกอบทางกายภาพประกอบด้วย เช่น ที่นอนนิ่มและอยู่ในสภาพดีหรือไม่ เครื่องปรับอากาศทำงานดีหรือไม่ โทรทัศน์มีภาพที่ชัดเจนหรือไม่ และมีการบริการเคเบิลทีวีหรือไม่ เป็นต้น หากการบริการอื่น ๆ ของโรงแรมดี เช่น พนักงานยิ้มแย้มแจ่มใส สุภาพ และให้บริการได้อย่างรวดเร็ว แต่ที่นอนภายในห้องพักนอนไม่สบาย และเครื่องปรับอากาศส่งเสียงดังทั้งคืนและไม่เย็น องค์ประกอบทางกายภาพเหล่านี้ก็จะลดระดับคุณภาพของการบริการในสายตาเรา แต่ถ้าในทางตรงกันข้าม หากองค์ประกอบทางกายภาพดีและการบริการอื่น ๆ ดีด้วย องค์ประกอบทางกายภาพก็จะช่วยเสริมระดับคุณภาพของการบริการให้สูงมากขึ้นในความรู้สึกของผู้รับบริการ

7. การบริการมักต้องให้ผู้รับบริการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตหรือกระบวนการบริการ การให้บริการและการรับบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกกระบวนการผลิตออกจากกระบวนการบริโภคได้

จากลักษณะเฉพาะของการบริการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของการบริการนั้นดังนี้ 1. เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) เป็นบริการที่ไม่สามารถมองและไม่อาจสัมผัสได้ก่อนซื้อ 2. แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) เป็นการให้บริการที่ไม่สามารถแยกตัวบุคคลหรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการบริโภคทำให้การบริการได้ครั้งละหนึ่งราย 3. มีลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) เป็นการบริการที่ลักษณะไม่คงที่ และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ 4. เป็นลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perish ability) บริการไม่สามารถผลิตเก็บไว้ได้เหมือนสินค้าอื่น ถ้าความต้องการมีสม่ำเสมอการให้บริการก็จะไม่มีปัญหา หากความต้องการซื้อกับความต้องการขายมีปริมาณที่ตรงกัน 5. เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ทำให้ผู้รับบริการไม่สามารถเป็นเจ้าของได้เมื่อมีการซื้อการบริการเกิดขึ้น

2.4.5 ประเภทของการบริการ

Lovelock (2004, p. 12) ได้จำแนกประเภทของการบริการตามระดับการมีประชาสัมพันธ์ในการบริการออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. การบริการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมทั้งกระบวนการ (People Processing) คือ การบริการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมด้วยตนเองตลอดกระบวนการของบริการ เช่น การพักในโรงแรม การรับประทานอาหารในภัตตาคาร

2. การบริการที่เน้นทรัพย์สิ่งของ (Possession Processing) คือ การบริการที่มีส่วนร่วมกับลูกค้าจำกัดอยู่เพียงแค่การนำสิ่งของเครื่องใช้มารับบริการ มีการบรรยายถึงปัญหา และกลับมารับคืนในภายหลัง เช่น การซ่อมอุปกรณ์ต่าง ๆ การใช้บริการทำความสะอาด

3. การบริการที่เน้นใช้สมอง (Mental Stimulus Processing) คือ การบริการที่ลูกค้าได้รับข้อมูลจากผู้ให้บริการและมีการคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับข้อมูลนั้น เช่น การรับฟังรายการทางวิทยุ การชมรายการทางโทรทัศน์ การใช้บริการที่ปรึกษา

4. การบริการที่เน้นการประมวลข้อมูล (Information Processing) คือ การบริการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในแง่ของการประมวลข้อมูลเฉพาะ และได้รับเอกสารเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้นในภายหลัง เช่น การประกันสุขภาพ การใช้บริการวิจัย

รวีวรรณ โปรยรุ่งโรจน์ (2551, น. 15-18) ได้จำแนกของการบริการออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามความสำคัญของการบริการในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ของหน่วยงาน โดยแบ่งการบริการออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 การบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของหน่วยงาน เช่น โรงแรมมีการบริการห้องพักเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ธุรกิจการบินมีการบริการขนส่งทางอากาศเป็นผลิตภัณฑ์หลัก และธุรกิจนำเที่ยวมีการบริการนำเที่ยวเป็นผลิตภัณฑ์หลัก เป็นต้น

1.2 การบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์เสริมที่ผนวกมากับการขายสินค้าหลักอื่น ๆ การบริการประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าเร็วขึ้นหรือจำนวนมากขึ้น โดยหน่วยงานอาจไม่คิดราคาค่าบริการหรือคิดเพียงบางส่วน

2. จำแนกตามระดับความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยแบ่งการบริการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 การบริการหลัก (Core Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบตรงหน่วยงาน เช่น ในธุรกิจโรงแรม การบริการหลัก คือ การให้บริการห้องพัก ซึ่งหมายถึง การจัดห้องพักที่เอื้ออำนวยต่อการพักผ่อน สำหรับในธุรกิจการบินนั้น การบริการหลัก คือ การให้บริการขนส่งทางอากาศ ซึ่งหมายถึงการนำผู้โดยสารเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งโดยจัดที่นั่งบนเครื่องบินให้ เป็นต้น

2.2 การบริการที่คาดหวัง (Expected Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับนอกเหนือจากการบริการหลัก

2.3 การบริการพิเศษเพิ่มเติม (Exceeded Service) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่ผู้รับบริการไม่ได้คาดหวังมากก่อนว่าจะได้รับ และเมื่อได้รับแล้วก็ทำให้เกิดความประทับใจ

3. จำแนกตามองค์กรการค้าโลก หรือ World Trade Organization (WTO) โดยฝ่ายเลขานุการของ WTO ได้จำแนกประเภทของการบริการไว้จำนวน 12 สาขา ดังต่อไปนี้

3.1 การบริการด้านธุรกิจอาชีพ (Professional Business Services) ซึ่งครอบคลุมการบริการด้านวิชาชีพ ด้านคอมพิวเตอร์ การโฆษณา การค้นคว้าวิจัยและการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ การให้เช่าโดยไม่รวมการดำเนินงาน และการบริการด้านธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 การบริการสื่อสารคมนาคม (Communication Services) ครอบคลุมถึงการบริการไปรษณีย์และพัสดุภัณฑ์ การโทรคมนาคม โสตทัศน์ และอื่น ๆ

3.3 การบริการด้านการก่อสร้างและวิศวกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับการก่อสร้าง (Construction and Related Engineering Service) ภายใต้สาขานี้ จะครอบคลุมถึงการบริการงานก่อสร้าง งานติดตั้งและอื่น ๆ

3.4 การบริการด้านการจัดจำหน่าย (Distribution Service) ครอบคลุมถึงการบริการค้าปลีก ค้าส่ง การบริการในลักษณะตัวแทนจำหน่าย การบริการธุรกิจแฟรนไชส์ และอื่น ๆ

3.5 การบริการด้านการศึกษา (Education Services) ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ตลอดจนหลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ และบริการด้านการศึกษาอื่น ๆ

3.6 การบริการด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Services) ครอบคลุมถึงการบริการกำจัดมลภาวะต่าง ๆ รวมทั้งการบริการด้านสุขาภิบาล และอื่น ๆ

3.7 การบริการด้านการเงิน (Financial Services) ครอบคลุมถึงการบริการด้านการประกันภัย การธนาคาร ธุรกิจหลักทรัพย์และการบริการด้านการเงินอื่น ๆ

3.8 การบริการที่เกี่ยวเนื่องกับสุขภาพและการบริการทางสังคม (Health Related and Social Services) ครอบคลุมถึงการบริการรักษาพยาบาล การบริการด้านสุขภาพ และการบริการด้านสังคมอื่น ๆ

3.9 การบริการด้านการท่องเที่ยวและการบริการด้านการเดินทางที่เกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยว (Tourism and Travel Related Service) ภายใต้สาขานี้จะครอบคลุมถึงการบริการของบริษัทตัวแทนการท่องเที่ยว บริษัทนำเที่ยว มัคคุเทศก์ โรงแรม ภัตตาคาร และอื่น ๆ

3.10 การบริการด้านนันทนาการ วัฒนธรรม และการกีฬา (Recreational, Cultural and Sporting Service) ครอบคลุมถึงการบริการของธุรกิจบันเทิงซึ่งรวมถึงโรงละคร ดนตรี

ละครสัตว์ การบริการข่าวสาร ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ การบริการด้านวัฒนธรรมอื่น ๆ การบริการด้านการกีฬา และการนันทนาการอื่น ๆ

3.11 การบริการด้านการขนส่ง (Transportation Services) ครอบคลุมการบริการด้านการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ทางอวกาศ และทางท่อ และการขนส่งอื่นๆ

3.12 การบริการด้านอื่น ๆ (Other Services not included Elsewhere) ตัวอย่างเช่น การบริการเสริมสวย เป็นต้น

นอกจากนั้น วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548, น. 33) ได้กล่าวถึง ประเภทของการบริการสามารถจัดประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้

1 การบริการต่อร่างกายลูกค้า (People Processing Service) ประเภทนี้ เป็นบริการที่มีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง (เช่น ตัดผม นวดแผนโบราณ ฯลฯ) หรือไม่ก็เป็นบริการทางกายภาพ (เช่น บริการขนส่งมวลชน เคลื่อนย้ายตัวลูกค้าไปที่จุดหมายปลายทาง) ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการ จนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น

2 การบริการต่อจิตใจลูกค้า (Mental Stimulus Processing Service) ประเภทนี้เป็นการให้บริการ โดยไม่จำเป็นต้องถูกเนื้อต้องตัวลูกค้า แต่เป็นการให้บริการต่อจิตใจอารมณ์หรือความ รู้สึกของลูกค้า ซึ่งลูกค้าเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น แต่สถานบริการในที่นี้ อาจจะหมายถึงสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ที่เฉพาะเจาะจงในการให้บริการนั้น เช่น โรงละคร โรงภาพยนตร์ หรืออาจจะอยู่ในสถานที่ที่ไกลออกไป แต่ลูกค้ากับผู้ให้บริการสามารถติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบโทรคมนาคม (เช่น บริการสืบข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต บริการเรียนทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บริการระบบโทรศัพท์ไร้สายของ AIS และ DTAC เป็นต้น)

3 การบริการต่อสิ่งของของลูกค้า (Procession Processing Service) ในหลาย ๆ ครั้งของการซื้อบริการ เราไม่ได้ซื้อให้กับตัวเราเอง แต่เราซื้อบริการให้กับสิ่งของของเรา เช่น บริการซัก อบรีด เป็นต้น ดังนั้น บริการในกลุ่มนี้จะเป็นบริการที่ให้บริการโดยการถูกเนื้อต้องตัวสิ่งของสัตว์เลี้ยง หรือสิ่งของอย่างใดอย่างหนึ่งของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องเอาสิ่งของหรือสัตว์เลี้ยงมาไว้ในสถานที่ให้บริการ โดยตัวลูกค้าไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานบริการในระหว่างที่เกิดการให้บริการก็ได้

4 การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า (Information Processing Service) บริการในกลุ่มนี้เป็นบริการที่ทำต่อสิ่งของของลูกค้าเช่นเดียวกับบริการประเภทที่ 3 แต่ต่างกันตรงที่ ลักษณะของ “สิ่งของของลูกค้า” โดย “สิ่งของของลูกค้า” ในบริการประเภทที่ 3 จะเป็นของที่มีตัวตน แต่

สิ่งของในประเภทที่ 4 จะเป็นของที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า บริการประเภทนี้ ได้แก่ ธนาคาร บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยการตลาด เป็นต้น

จากประเภทของการบริการ สามารถสรุปได้ว่า ประเภทการบริการสามารถจำแนก 5 ประเภท 1) การบริการแบ่งตามลักษณะของผู้ดำเนินกิจการที่มุ่งกำไรและไม่มุ่งหวังกำไร 2) การบริการแบ่งตามลักษณะของการบริการ 3) การบริการแบ่งตามเหตุจูงใจในการซื้อบริการที่ผนวกมากับการขายสินค้าและการบริการที่เสนอขายโดยตรง 4) การบริการแบ่งตามรูปแบบของการให้บริการที่มีเป้าหมายเดียวและการบริการที่มีหลายเป้าหมาย 5. การบริการแบ่งตามลักษณะของผู้ให้บริการ

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพบริการ

สำหรับธุรกิจโรงแรมยังคงมีความเสี่ยงทั้งในด้านภาวะเศรษฐกิจ การเมืองพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถก้าวข้ามวิกฤตทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยจะต้องประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐภาคเอกชน รวมถึงคนไทยทั้งประเทศ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 2553, น. 10)

จากสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม จึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้ภาวการณ์ปัจจุบันส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จากเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารจึงต้องสรรหาวิธีการบริการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในองค์กร

2.5.1 ความหมายของคุณภาพบริการ

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (2543, น. 15-16) ได้ให้ความหมายคุณภาพบริการว่า หมายถึงการตอบสนองความต้องการที่จาเป็นของลูกค้าโดยอยู่บนพื้นฐานของมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งนี้ประกอบด้วยความถูกต้องตามมาตรฐาน และความถูกต้องตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548, น. 271) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการความพอใจของลูกค้าหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการให้บริการได้ตรงตามที่ลูกค้าคาดหวัง

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549, น. 106) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการการบริการที่ดีเลิศ ตรงกับความต้องการหรือเกินความต้องการของลูกค้าเกิดความพอใจ และเกิดความจงรักภักดี

สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2550, น. 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ หมายถึงเป็นทัศนคติที่ผู้รับบริการสะสมข้อมูลความคาดหวังไว้ว่าจะได้รับจากบริการ ซึ่งหากอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance Zone) ผู้รับบริการก็จะมีความพึงพอใจในการให้บริการ ซึ่งจะมีระดับแตกต่างกันออกไปตามความคาดหวังของแต่ละบุคคล และความพึงพอใจนี้เอง เป็นผลมาจากการประเมินผลที่ได้รับจากบริการนั้น ณ ขณะเวลาหนึ่ง

วลัยพร ริ้วตระกูลไพบูลย์ (2551, น. 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ ความสอดคล้องกันของความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือระดับของความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการอันทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจจากบริการที่เขาได้รับ

ยงยุทธ เอี่ยมฤทธิ์ (2552, น. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ ลักษณะที่แสดงถึงผลดีเลิศของการให้บริการที่สมบูรณ์ แบบสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกลับมาใช้บริการอีก

Crosby (1988, p. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ คุณภาพการให้บริการหรือ “Service Quality” นั้น เป็นแนวคิดที่ถือหลักการการดำเนินงานบริการที่ปราศจากข้อบกพร่อง และตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้บริการ และสามารถที่จะทราบของต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ด้วย

Gronroos (1990, น. 35) กล่าวว่า คุณภาพบริการ หมายถึง การรับรู้ของผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริการในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการหรือจากการบริการสิ้นสุดลง โดยบริการที่ผู้รับบริการได้รับสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

Brown (1991, p. 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ คุณภาพบริการนั้นยากที่จะให้ความหมาย เพราะเป็นนามธรรมที่มีการจัดบริการให้อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับ คำว่าคุณภาพนั้นมีความแตกต่างกัน

Lewis and Boom (1993, p. 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ คุณภาพการบริการ หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า

Parasuraman and Berry (1995, p. 42) ได้ให้ความหมาย คุณภาพบริการ คือ การรับรู้ของลูกค้าซึ่งลูกค้าจะทำการประเมินคุณภาพบริการโดยทำการเปรียบเทียบความต้องการหรือความคาดหวังกับการบริการที่ได้รับจริง

Sehmenner (1995, p. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพการบริการ คุณภาพการให้บริการได้มาจากการรับรู้ที่ได้รับจริงลบด้วยความคาดหวังที่คาดว่าจะได้รับจากบริการนั้น หากการรับรู้ในบริการที่ได้รับมีน้อยกว่าความคาดหวัง ก็จะทำให้ผู้รับบริการมองคุณภาพการให้บริการนั้นติดลบ หรือรับรู้ว่าการบริการนั้นไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ตรงกันข้ามหากผู้รับบริการรับรู้ว่าบริการที่ได้รับจริงนั้นมากกว่าสิ่งที่เขาคาดหวัง คุณภาพการให้บริการก็จะเป็นบวก หรือมีคุณภาพการให้บริการนั่นเอง

Kotler (2000, p. 438) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพบริการในการแข่งขันด้านธุรกิจบริการ ธุรกิจต้องสร้างบริการให้เท่าเทียมกับหรือมากกว่าคุณภาพบริการที่ลูกค้าคาดหวัง ความคาดหวังต่อคุณภาพบริการลูกค้า มาจากประสบการณ์เดิม เมื่อลูกค้ามารับบริการก็จะเปรียบเทียบบริการที่ตนได้รับจริงกับบริการที่คาดหวังไว้ ถ้าผลพบว่าบริการที่ได้รับจริงในสถานการณ์นั้นน้อยกว่าบริการที่คาดหวัง ลูกค้าจะไม่พึงพอใจและจะไม่กลับมาใช้บริการอีก ในทางตรงกันข้ามถ้าบริการที่ได้รับจริงเท่ากับหรือมากกว่าที่คาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความพอใจประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก คุณภาพของการบริการนั้นมักจะผันแปรและเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

จากความหมายของคุณภาพบริการตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและให้ความหมายของคุณภาพบริการได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขันได้ การเสนอคุณภาพการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าได้รับสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้รับบริการมีความต้องการ ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ และในรูปแบบที่ต้องการ

2.5.2 ความสำคัญของคุณภาพบริการ

คุณภาพบริการเป็นสิ่งสำคัญหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีตจากการพูด ปากต่อปาก จากการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ เมื่อเขามีความต้องการในรูปแบบที่ต้องการ (Millet, 1954. p. 13)

วลัยพร ริ้วตระกูลไพบูลย์ (2551, น. 83) ให้ความเห็นว่าความสำคัญของคุณภาพการบริการสามารถพิจารณาได้ทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณ ดังนี้

2.5.2.1 ความสำคัญด้านคุณภาพ ประกอบด้วย

1) สร้างความพอใจและความจงรักภักดีให้ลูกค้า การให้บริการอย่างมีคุณภาพย่อมทำให้ลูกค้าติดใจและรู้สึกพอใจ ต้องการมาใช้บริการในครั้งต่อไป ไม่ต้องการเปลี่ยนไปใช้บริการกับธุรกิจบริการอื่นที่ไม่คุ้นเคย ในที่สุดย่อมเกิดความภักดี ซึ่งความพอใจและความภักดีจากลูกค้ามีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจเป็นอย่างมาก

2) การสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจ การให้บริการที่มีคุณภาพย่อมทำให้ลูกค้าชื่นชมธุรกิจ และความชื่นชมนั้นจะถูกถ่ายทอดไปยังผู้อื่น ซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ธุรกิจได้เป็นอย่างดี

3) เป็นกลยุทธ์ถาวรแทนส่วนประสมทางการตลาด ธุรกิจอาจคิดกลยุทธ์หรือพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดใหม่ ๆ มาสู่ตลาด ไม่นานนักคู่แข่งขันรายอื่นก็ลอกเลียนแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบบริการใหม่ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การปรับปรุงราคา หรือการส่งเสริมการตลาดแบบแจกแถม ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ในธุรกิจหนึ่ง ๆ จะมีความเหมือนกันหรือคล้ายกันมาก แต่สิ่งที่ช่วยลูกค้าแยกความแตกต่างได้คือ คุณภาพในการบริการ ซึ่งเกิดขึ้นจากพนักงานทุกคนที่มอบบริการผ่านกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การสนับสนุนจากเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4) สร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนและความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความแตกต่างอย่างยั่งยืนให้ธุรกิจ เป็นการยากที่คู่แข่งขันจะลอกเลียนแบบได้ในเวลาอันรวดเร็ว คุณภาพบริการจึงมีส่วนสำคัญในการทำธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

2.5.2.2 ความสำคัญด้านปริมาณ ประกอบด้วย

1) ลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขข้อผิดพลาด การสร้างคุณภาพในการให้บริการย่อมช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการแก้ไขข้อผิดพลาด ซึ่งเป็นการลงทุนที่ถูกกว่าแต่ได้ประโยชน์คุ้มค่ากว่า นอกจากนี้ การติดตามแก้ไขข้อผิดพลาดอาจจะแก้ไขได้ไม่หมด ซึ่งในที่สุดอาจจะเกิดขึ้นซ้ำได้ นอกจากนี้การหาลูกค้าใหม่เพื่อชดเชยลูกค้าที่สูญเสียไปจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าการรักษาลูกค้าไว้

2) เพิ่มรายได้และส่วนแบ่งตลาดให้ธุรกิจ เมื่อลูกค้าเกิดความมั่นใจในบริการที่จะได้รับแล้วว่าคุ้มค่า การเสนอขายบริการอย่างอื่นเพิ่มเติมที่ตอบความต้องการของลูกค้าได้ย่อมทำให้ลูกค้าตัดสินใจได้ไม่ยาก และทำให้กิจการสามารถเพิ่มรายได้จากฐานลูกค้าได้

นอกจากนั้น แบบจำลองทฤษฎีโซ่สายใยบริการ (The Service-Profit Chain) ของ Heskett and Schlesinger (1996, p. 85) ได้แสดงให้เห็นความสำคัญของการบริการคือ การบริการที่มีคุณภาพส่งภาพส่งผลต่อผลกำไรและการเติบโตของรายได้ของบริษัท

โซ่สายใยบริการ (The Service-Profit Chain) แสดงให้เห็นความสำคัญ สัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการทำกำไร (Profitabability) ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Employee Loyalty) และผลิตภาพ (Productivity) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

1) กำไรและการเติบโตเป็นความสัมพันธ์อันดับแรกที่เกิดมาจากความจงรักภักดีของผู้รับบริการ

2) ความจงรักภักดีเป็นผลลัพธ์โดยตรงที่เกิดจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) ความพึงพอใจได้รับอิทธิพลมาจากคุณค่าของการบริการที่นำเสนอต่อผู้รับบริการ

4) คุณค่าที่สร้างขึ้นเกิดจากพนักงานที่มีความพึงพอใจ ความจงรักภักดีและมีผลิตภาพ

5) ความพึงพอใจของพนักงานก็คือผลลัพธ์โดยตรงจากคุณภาพที่สูงต่อการสนับสนุนการบริการและนโยบายที่สนับสนุนพนักงานให้ส่งมอบบริการที่ดีต่อผู้รับบริการ

จากความสำคัญของคุณภาพบริการข้างต้น ทำให้ทราบว่า ธุรกิจบริการจะได้รับประโยชน์ทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณ หากธุรกิจนั้นสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน อีกทั้งองค์กรที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริการนั้น ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร อันจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรแล้วการบริการที่มีคุณภาพก็จะตามมา เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ จึงเป็นการสร้างรายได้และกำไรให้กับองค์กรนั้น ๆ

2.5.2.3 องค์ประกอบของคุณภาพบริการ

การบริการที่มีคุณภาพจึงเป็นการบริการที่มีเทคนิคบริการที่ถูกต้องและพฤติกรรมบริการที่สร้างสัมผัสที่เบิกบานนำไปสู่ประโยชน์ และความสุขของผู้รับบริการจนเกิดเป็นความพึงพอใจ เพราะได้รับการตอบสนองความต้องการ (Needs) และความคาดหวัง (Expectations) โดยเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึก 3 ประการในต่างวาระกันคือ ยอมรับ องค์ประกอบของบริการโดยบริการทั้ง 3 ประเภทไม่ว่าจะเป็นบริการส่วนบุคคล บริการกลุ่มคนหรือบริการสังคมจะมี องค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ยงยุทธ เอี่ยมฤทธิ์, 2552, น. 17)

1) บริการซึ่งเกิดจากการปฏิบัติของบุคคลผู้ให้บริการ (Personalized Service) เป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน(เทคนิคบริการและพฤติกรรมบริการ)ที่ผู้ให้บริการกระทำให้ผู้รับบริการ

2) บริการที่เกิดจากเครื่องมือสถานที่ที่เตรียมไว้ให้บริการ (Mechanized Service หรือ Facility Content in Service) เป็นผลลัพธ์ของบริการที่เตรียมไว้อำนวยความสะดวกหรือประกอบในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ เครื่องมือ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศ โดยที่เมื่อเสร็จสิ้นการให้บริการแล้วไม่ได้มอบให้ลูกค้าไปด้วย

3) ผลิตภัณฑ์ในบริการ(Product Content in Service) เป็นสิ่งที่ประกอบในการให้บริการและได้ส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการไปด้วย

นอกจากนี้ (Parasuraman and Berry.1988, p. 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของคุณภาพบริการซึ่งมีปัจจัยที่ใช้ในการวัดคุณภาพบริการ มี 5 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 สิ่งที่สามารถสัมผัสได้ หมายถึง สิ่งที่สามารถสัมผัสได้ หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของการบริการ สถานที่ และสิ่งที่อำนวยความสะดวก มีตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้

1) ความทันสมัยของเครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ให้บริการ

2) ความสะดวกสบายของสถานที่ให้บริการ

3) การแต่งกายของพนักงาน

4) สิ่งของที่แสดงถึงองค์กรที่ให้บริการ

ปัจจัยที่ 2 ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ หมายถึง ความสามารถในการมอบบริการ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าตามที่ได้สัญญาหรือที่ควรจะเป็นได้อย่างถูกต้องและตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริการภายในเวลาที่เหมาะสม มีตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้

1) การรักษาเวลาในการให้บริการ

2) ความเห็นใจและทัศนคติเมื่อมีปัญหา

3) การพึ่งพาได้

4) การรักษาสัญญาในการให้บริการ

5) การรักษาข้อมูลลูกค้า

ปัจจัยที่ 3 การตอบสนอง หมายถึง ความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้าโดยให้บริการอย่างรวดเร็ว ความรวดเร็วจะต้องมาจากพนักงานและกระบวนการในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้

1) ความสามารถในการกำหนดเวลาให้การบริการ

2) ความรวดเร็วในการได้รับบริการ

3) ความเต็มใจในการให้บริการของพนักงาน

4) ความพร้อมในการให้บริการ

ปัจจัยที่ 4 การรับประกัน หมายถึง การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าจะได้รับการบริการที่เป็นไปตามมาตรฐาน ปลอดภัย มีตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้

1) ความรู้สึกเชื่อมั่นไว้ใจในชื่อเสียง

2) ความรู้สึกปลอดภัยในการรับบริการ

3) ความสุภาพของพนักงาน

4) ความพร้อมในการให้บริการของพนักงาน

ปัจจัยที่ 5 ความเอาใจใส่ หมายถึง การดูแลและเอาใจใส่บริการลูกค้าด้วยความตั้งใจ เนื่องจากเข้าใจปัญหาหรือความต้องการของลูกค้าที่ต้องได้รับการตอบสนองเน้นการบริการและการแก้ปัญหาให้ลูกค้าเป็นราย ๆ ไป มีตัวแปรย่อย ๆ ดังนี้

1) ความเพียงพอของประเภทของการบริการ

2) ความเอาใจใส่ในการให้บริการ

3) การรู้ถึงความต้องการของลูกค้าและพนักงาน

4) ความจริงใจต่อลูกค้าขององค์กร

5) ความสะดวกด้านเวลาการให้บริการ

กรอนรูส (Gronroos, 1990, pp. 40-42) ได้อธิบายแนวคิดในเรื่องคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ทั้งหมดว่าเป็นคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการรับรู้ โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ 2 ประการคือ

1) คุณภาพที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการคาดหวัง (Expected Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-Of-Mouth Communication) และความต้องการของลูกค้า (Customer Needs)

2) คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ในการใช้บริการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Experiences Quality) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) ทัศนะเรื่องคุณภาพการให้บริการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ลูกค้าที่รับบริการมักจะทำการประเมินคุณภาพของการให้บริการโดยการเปรียบเทียบคุณภาพที่คาดหวังกับคุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ของการใช้บริการ ว่า คุณภาพทั้งสองด้านนั้น สอดคล้องกันหรือไม่ หรือมี

ความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาร่วมกันแล้ว จะกลายเป็นคุณภาพที่ลูกค้ารับรู้ทั้งหมด (Total Perceived Quality-TPQ) และทำการสรุปผลขั้นสุดท้ายเป็นคุณภาพที่รับรู้ได้ (Perceived Service Quality-PSQ) นั่นเอง ซึ่งหากผลจากการเปรียบเทียบพบว่า คุณภาพที่เกิดจากประสบการณ์ไม่เป็นไปหรือไม่สอดคล้องกับคุณภาพที่คาดหวังจะทำให้มีการรับรู้ของลูกค้าที่ดีหรือไม่ดีอย่างไร

จากองค์ประกอบของคุณภาพบริการข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการขององค์กรนั้นจะมีคุณภาพ ดังนั้นผู้ประกอบการที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริการนั้นมีคุณภาพและประทับใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการ เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Realiability) หมายถึง ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการให้บริการซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์ และความจริงใจของผู้ให้บริการและเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง โดยพนักงานจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควรให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่ได้ตกลงกันไว้และตรงต่อเวลา ควรให้บริการตามที่สัญญาไว้

2. ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance) หมายถึง เมื่อลูกค้าเข้ามารับบริการต่างก็ต้องการความมั่นใจในการบริการต่างๆ พนักงานต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจโดยปราศจากความเสี่ยงอันตราย ตลอดจนแสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความเชื่อใจได้ในตัวพนักงาน การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ ทำให้รู้สึกไว้วางใจได้เมื่อลูกค้ามาติดต่อ มีความสุภาพอ่อนน้อม มีความรู้ในงานที่ให้บริการ

3. ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องมีความตั้งใจและเต็มใจให้บริการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ในการบริการอย่างเต็มที่ และให้บริการอย่างรวดเร็วมีความยินดีที่ให้บริการเสมอ มีความพร้อมที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการ

4. ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Empathy) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ในการบริการนั้นพนักงานควรให้ความสนใจลูกค้าอย่างทั่วถึง โดยให้การบริการอย่างเอาใจใส่และยึดถือผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก

5. ด้านรูปลักษณ์ (Tangibles) หมายถึง รูปลักษณ์ของโรงแรมและพนักงานได้แก่ อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีเทคโนโลยีสูง มีความสวยงามของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้บริการ มีการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีบุคลิกภาพแบบมืออาชีพ มีความสะดวกที่ให้การบริการทั่วทั้งโรงแรม

2.5.2.4 การกำหนดคุณภาพบริการ

เนื่องจากคุณภาพเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนและมีองค์ประกอบหรือปัจจัยหลายอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง อันส่งผลให้การมองคุณภาพจำเป็นต้องทำการมองจากหลายด้าน ดังที่ สมวงศ์ พงศ์สถาพร (2550, น. 50) อธิบายให้เห็นว่า คุณภาพการให้บริการ โดยพื้นฐานแล้วนับเป็นเรื่องที่ยากเนื่องจากธรรมชาติความไม่แน่นอนของงานบริการที่จับต้องไม่ได้และคาดหมายลำบาก จึงได้มีความพยายามจากนักวิชาการมาโดยต่อเนื่องในการพยายามค้นหาแนวทางการประเมินหรือวัดคุณภาพการให้บริการที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมิติของการปฏิบัติและสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างเด่นชัดที่สุด

Gronroos (19990, p. 425) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า คุณภาพเชิงเทคนิค (Technical Quality) และคุณภาพเชิงหน้าที่ (Functional Quality) เป็นภาพแห่งมิติของคุณภาพที่ส่งผลกระทบไปถึงทั้งความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการ และคุณภาพการให้บริการจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับระดับของ คุณภาพเชิงเทคนิค และคุณภาพเชิงหน้าที่นั่นเอง ทั้งนี้ ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ตามหลัก 6 ประการ กล่าวคือ

1) การเป็นมืออาชีพและการมีทักษะของผู้ให้บริการ (Professionalism and Skill) เป็นการพิจารณาว่า ผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้จากการเข้ารับบริการจากผู้ให้บริการที่มีความรู้และทักษะในงานบริการ ซึ่งสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีระบบและแบบแผน

2) ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Attitude and Behavior) ผู้รับบริการจะเกิดความรู้สึกได้จากการที่ผู้ให้บริการสนใจที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยท่าทีที่เป็นมิตร และดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน

3) การเข้าพบได้อย่างง่ายและมีความยืดหยุ่นในการให้บริการ (Accessibility and Flexibility) ผู้รับบริการจะพิจารณาจากสถานที่ตั้งไว้ให้บริการ และเวลาที่ได้รับบริการจากผู้ให้บริการ รวมถึงระบบการบริการที่จัดเตรียมไว้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ

4) ความไว้วางใจและความเชื่อถือได้ (Reliability and Trustworthiness) ผู้รับบริการจะทำการพิจารณาหลังจากที่ไดรับบริการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งการให้บริการของผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามที่ได้รับการตกลงกัน

5) การแก้ไขสถานการณ์ให้กับสู่ภาวะปกติ (Recovery) พิจารณาจากการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกิดขึ้นหรือเกิดเหตุการณ์ที่ผิดปกติ และผู้ให้บริการ

สามารถแก้ไขสถานการนั้น ๆ ได้ทันท่วงทีด้วยวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งทำให้สถานการณ์กลับสู่ภาวะปกติ

6) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation and Credibility) ผู้รับบริการจะเชื่องถือในชื่อเสียงของผู้ให้บริการจากการที่ผู้ให้บริการดำเนินกิจการด้วยดีมาตลอด

นอกจากนั้น Buzzle and Gale (1985, pp. 2-3) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการไว้ดังนี้

1) คุณภาพการให้บริการ จะถูกกำหนดโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการ ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะเป็นผู้พิจารณาว่าอะไรที่เรียกว่าคุณภาพ โดยไม่ได้ใส่ใจว่ากระบวนการทำให้การบริการเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร อย่างไรก็ดี ลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละคนย่อมมีมุมมองในเรื่องคุณภาพที่อาจแตกต่างกันไปบ้าง

2) คุณภาพการให้บริการ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องค้นหาอยู่ตลอดเวลาไม่มีจุดสิ้นสุด โดยที่เราไม่สามารถกำหนดคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปโดยเฉพาะเจาะจง หรือเป็นสูตรสำเร็จตายตัวได้ การให้บริการที่ดีมีคุณภาพจึงต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในช่วงเวลาที่กิจการดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ดีก็ตาม

3) คุณภาพการให้บริการ จะเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนใด การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานของแต่ละคนเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการให้บริการที่มีคุณภาพได้ สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับคือการปลูกฝังจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อการให้บริการ และการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพอยู่เสมอ ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้าหรือผู้รับบริการ

4) คุณภาพการให้บริการ การบริหารการบริการ และการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ ในการนำเสนอการให้บริการที่มีคุณภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานให้บริการจะเป็นต้องมีความรู้และเข้าใจคำติชมผลงาน ซึ่งให้การนี้ ผู้บริการจะต้องเอาใจใส่ต่อการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบริการด้วยความจริงใจและสร้างสรรค์ ภายใต้ความมุ่งหวังที่จะให้บริการที่ออกมามีคุณภาพดี

5) คุณภาพการให้บริการ จะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม

6) คุณภาพการให้บริการจะดีเพียงนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของการบริการภายในองค์กรที่เน้นความเป็นธรรมและคุณค่าของคน โดยองค์กรที่ให้บริการที่สามารถปฏิบัติต่อลูกค้า และบุคลากรขององค์กรได้อย่างเท่าเทียมกัน ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการให้บริการอย่างแท้จริง

7) คุณภาพการให้บริการ ขึ้นอยู่กับความพร้อมในการให้บริการ แม้ว่าคุณภาพการให้บริการจะไม่สามารถหรือยากที่จะกำหนดตายตัวลงไป แต่การวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมของการบริการไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ย่อมก่อให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพที่ดี

8) คุณภาพการให้บริการ หมายถึงการรักษาคำมั่นสัญญาว่าองค์กรจะให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างที่เป็นไปตามความคาดหวัง และเป็นไปตามเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการ

การศึกษาคุณภาพการบริการได้มีการวิจัยทางการตลาดมาแล้วหลายครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่ปี 1983 ได้มีการสร้างรูปแบบของคุณภาพบริการ (Service Quality Model) และมิติของคุณภาพบริการ (Dimensions of Service Quality) ซึ่งวัดได้จากการรับรู้ของผู้รับบริการว่าบริการที่ได้รับ เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่เพียงใด (Parasuraman and Berry, 1985, pp. 41-50) และได้มีการวิจัยแล้วนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบของการบริการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งมีสิ่งบ่งชี้คุณภาพบริการ ดังนี้

1) มิติของคุณภาพบริการ (Dimensions of Service Quality) โดยการประเมินจากผู้รับบริการซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ 10 ด้าน ดังนี้

1.1) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangible) หมายถึง ลักษณะสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ อุปกรณ์เครื่องมือ บุคลากร และวัสดุในการติดต่อสื่อสาร

1.2) ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการตามที่ให้สัญญาไว้และมีความน่าเชื่อถือ

1.3) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Responsiveness) หมายถึง ความยินดีที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการ และพร้อมที่จะให้บริการได้ในทันที

1.4) สมรรถนะของผู้ให้บริการ (Competence) หมายถึง การมีความรู้และความสามารถทักษะในการบริการที่ให้และสามารถแสดงออกมาให้ผู้รับบริการประจักษ์ได้

1.5) ความมีอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยนให้เกียรติ มีน้ำใจและเป็นมิตรต่อผู้รับบริการ

1.6) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) หมายถึง ความน่าไว้วางใจ เชื่อถือได้ซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์ และความจริงใจของผู้ให้บริการ

1.7) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจในความปลอดภัย ในชีวิตทรัพย์สิน ชื่อเสียง ปราศจากความรู้สึกเสี่ยงอันตราย และข้อสงสัยต่าง ๆ รวมทั้ง การรักษาความลับของผู้รับบริการ

1.8) การเข้าถึงบริการ (Access) หมายถึง การที่ผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่าย และได้รับความสะดวกจากการมารับบริการ

1.9) การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการใช้สื่อสารด้วยภาษาที่ผู้รับบริการเข้าใจและรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้รับบริการ

1.10) การเข้าใจและรู้จักผู้รับบริการ (Understanding the Customer) หมายถึงการทำความเข้าใจ และรู้จักผู้รับบริการ รวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการของตนเอง

ซึ่งต่อมา Parasuraman and Berry (1995, p. 186) ได้มีการปรับเกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริการใหม่ให้เหลือเกณฑ์อย่างกว้าง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Realiability) ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance) ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Empathy) และด้านรูปลักษณ์ (Tangibles) ซึ่งอรรธิกา พังงา (2553, น. 48) ได้นำเกณฑ์การวัดคุณภาพการบริการมาปรับใช้กับธุรกิจโรงแรม และให้ความเห็นว่า ในการซื้อสินค้าและบริการของโรงแรมแต่ละครั้งลูกค้ามักจะไม่สามารถจับต้องตัวสินค้าบริการได้อย่างแท้จริงตามลักษณะของการบริการ ดังนั้นลูกค้ามักจะใช้เกณฑ์ในการวัดระดับคุณภาพการบริการ ดังต่อไปนี้

1) ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Realiability) พนักงานจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควรให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่ได้ตกลงกันไว้และตรงต่อเวลา ควรให้บริการตามที่สัญญาไว้ แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ ควรให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า ควรให้บริการตามเวลาที่สัญญาไว้กับลูกค้า ควรแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า ก่อนถึงเวลาที่ให้บริการหรือเข้าพบลูกค้า

2) ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance) พนักงานต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจโดยปราศจากความเสี่ยงอันตราย ตลอดจนแสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความเชื่อใจได้ในตัวพนักงาน การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ ทำให้รู้สึกไว้วางใจได้เมื่อลูกค้ามาติดต่อ มีความสุภาพอ่อนน้อม มีความรู้ในงานที่ให้บริการ

3) ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) การตอบสนองต้องมีความตั้งใจและเต็มใจให้บริการเพื่อแสดงถึงการเอาใจใส่งานบริการอย่างเต็มที่ ดังนั้นการให้บริการอย่างรวดเร็วมีความยินดีที่ให้บริการเสมอ มีความพร้อมที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการ

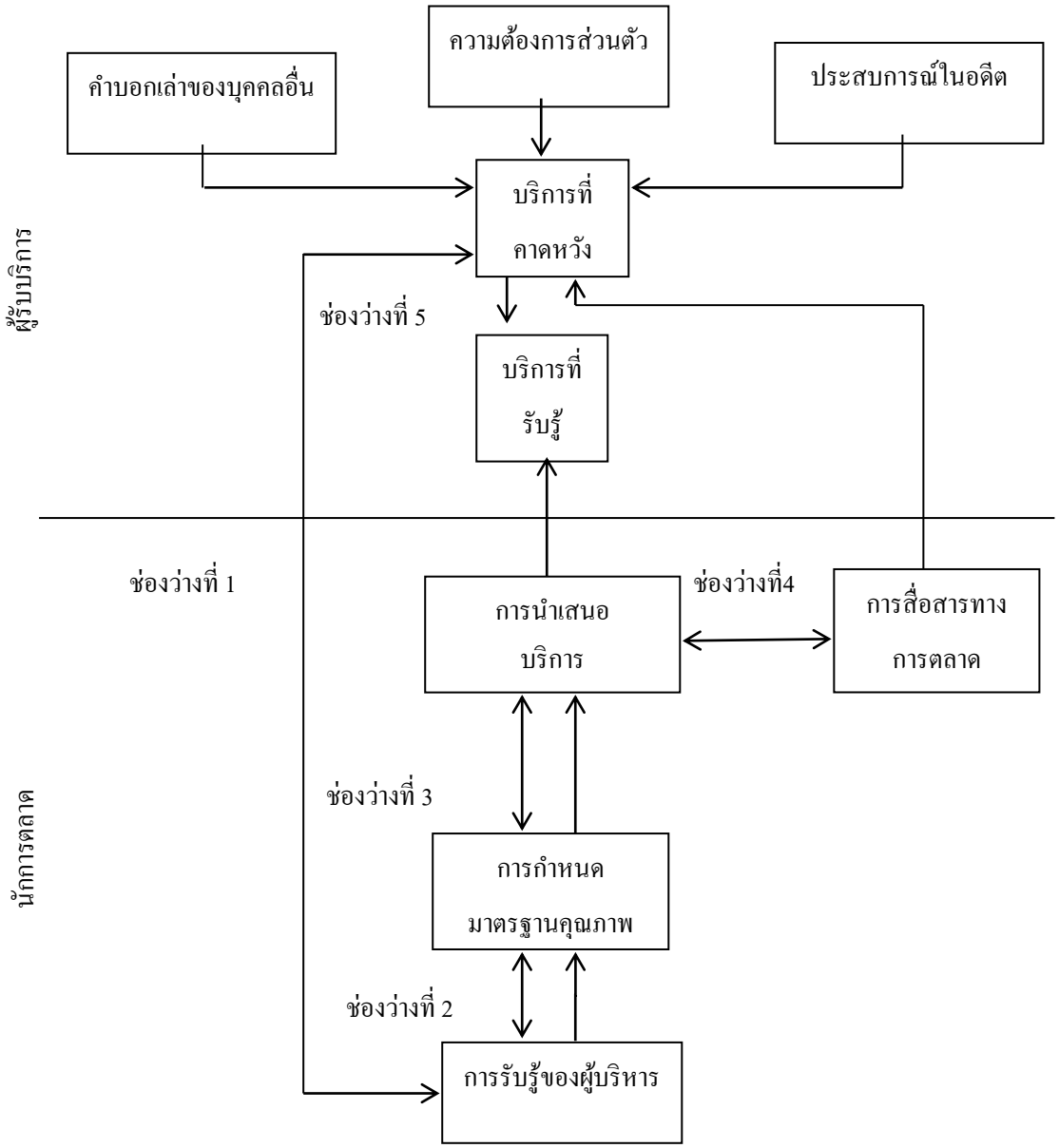
4) ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Empathy) พนักงานควรให้ความสนใจลูกค้าอย่างทั่วถึงโดนให้บริการอย่างเอาใจใส่ถือผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า

5) ด้านรูปลักษณ์ (Tangibles) รูปลักษณ์ของโรงแรมและพนักงานได้แก่ อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีเทคโนโลยีสูง มีความสวยงามของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้บริการ มีบุคลิกภาพแบบมืออาชีพ มีความสะดวกที่ให้การบริการทั้งโรงแรม

จากการกำหนดคุณภาพบริการข้างต้น ทำให้ทราบว่า คุณภาพการบริการต้องมีการวางแผนและมีการกำหนดคุณภาพการบริการเพื่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐาน หลักสำคัญเป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมจากพนักงาน ทำให้ความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จริงซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริการ มีการนำเทคนิคการบริการต่าง ๆ ไปใช้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการให้บริการกับลูกค้า จนสามารถเข้าถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพของการบริการ สามารถที่จะตรวจวัดและประเมินผล ศักยภาพขององค์กรในการให้บริการที่เป็นเลิศในการขับเคลื่อนสินค้าและบริการให้เป็นที่ประทับใจ และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายสูงสุดต่อไป

2.5.4.5 การจัดการคุณภาพการบริการ

ปัญหาสำคัญที่มักจะเกิดขึ้นในการบริการโดยทั่วไป เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของบริการ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากการนำเสนอบริการของธุรกิจที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Service) ไม่ตรงกับที่ลูกค้าคาดหวัง (Expected Service) หรือเรียกว่า ช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพบริการ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การบริการลูกค้าไม่ประสบความสำเร็จ และช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพบริการสามารถมีลักษณะดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 ช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพบริการ ปรับปรุงจาก *Marketing services,* (p. 468) โดย Lovelock, 2003. Bangkok: Pearson Education in Indochina.

ดังนั้น ความสำเร็จของธุรกิจบริการ จึงอยู่ที่การจัดการคุณภาพของการบริการ ใน 2 ด้าน(ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. 2552, น. 190) ดังนี้

1) การศึกษาช่องว่างของคุณภาพบริการ

การศึกษาช่องว่างของคุณภาพบริการ หมายถึง การค้นหาสาเหตุที่ทำให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาของการบริการและหาแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา ทำให้สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ Parasuraman, Zeithamal and Berry (1995)ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสาเหตุ 5 ประการที่สำคัญที่ทำให้การบริการไม่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

ช่องว่างที่ 1 ฝ่ายบริหารไม่รู้ถึงความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้า

ช่องว่างที่ 2 มาตรฐานคุณภาพของการให้บริการที่ธุรกิจกำหนดขึ้นไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ช่องว่างที่ 3 การให้บริการของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการที่ธุรกิจกำหนดไว้

ช่องว่างที่ 4 บริการที่นำเสนอให้กับลูกค้าไม่เป็นไปตามที่ได้สัญญากับลูกค้าไว้

ช่องว่างที่ 5 บริการที่ลูกค้ารับรู้ หรือได้รับไม่ตรงกับบริการที่ลูกค้าคาดหวัง

2) การลดช่องว่างของคุณภาพการบริการ

การลดช่องว่างของคุณภาพการบริการ หมายถึง การหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริการ แนวทางที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นจะมาจากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการให้บริการทั้ง 5 สาเหตุหลัก ทั้งนี้ Gronroos (1990, p. 60) ได้เสนอแนวทางแก้ไข ช่องว่าง (ปัญหา) ของคุณภาพการบริการ ดังนี้

แนวทางแก้ไข ช่องว่างที่ 1 เรียนรู้ถึงความคาดหวังของลูกค้า เช่น หาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าโดยการวิจัยตลาด ผู้บริหารควรหาทางติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ปรับปรุงโครงสร้างและระบบสื่อสารในธุรกิจนั้น เป็นต้น

แนวทางแก้ไข ช่องว่างที่ 2 กำหนดมาตรฐานคุณภาพที่ถูกต้อง เช่น ผู้บริหารต้องเอาใจใส่คุณภาพอย่างจริงจัง ฝึกอบรมผู้บริหารในการสั่งการและควบคุม วัดผลการทำงานและแจ้งให้พนักงานทราบ ปรับปรุงระบบการทำงานและเทคโนโลยี เป็นต้น

แนวทางแก้ไข ช่องว่างที่ 3 ทำให้การให้บริการเป็นไปตามมาตรฐาน เช่นกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน ท้าทาย มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นไปได้ ทำให้พนักงาน

เข้าใจและยอมรับมาตรฐาน กำหนดบทบาทของพนักงานที่ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิผลของการตลาดภายในองค์กร ตั้งแต่การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจหน้าที่ และการจูงใจ รวมถึงการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

แนวทางแก้ไข ช่องว่างที่ 4 ทำให้การบริการเป็นไปตามสัญญา เช่น ให้ฝ่ายปฏิบัติงานบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการสื่อสารการตลาด สร้างระบบการประสานงานที่ดีในธุรกิจควบคุมดูแลให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด สร้างความคาดหวังที่ถูกต้องให้กับลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

แนวทางแก้ไข ช่องว่างที่ 5 เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดจากช่องว่างที่ 1-4 การจัดการคุณภาพการบริการเป็นการหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากความคาดหวังที่จะได้รับบริการของลูกค้าไม่ตรงกับที่ลูกค้าได้รับบริการจริงและหาแนวทางแก้ไขให้ตามสาเหตุของปัญหานั้น เพื่อให้การบริการประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การบริการนั้นเป็นการบริการที่มีคุณภาพ

จากการจัดการคุณภาพการบริการที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า คุณภาพบริการเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้ประกอบกิจการนำมาใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณภาพการบริการเกิดจากสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังตรงกับสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากการปฏิบัติงานของพนักงาน สถานที่ให้บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการซึ่งจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ทั้งนี้ลูกค้าสามารถวัดคุณภาพการบริการจากเกณฑ์ในการวัดคุณภาพบริการทั้ง 5 ด้าน และองค์กรยังสามารถวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคุณภาพการบริการได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้การบริการประสบความสำเร็จหรือมีคุณภาพในการบริการ

จากการทบทวนทฤษฎีคุณภาพบริการในการวัดคุณภาพการให้บริการของผู้ใช้บริการแต่ละคนมีความคาดหวังในงานบริการอยู่ที่ระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งในความเป็นจริงผู้ให้บริการอาจให้บริการที่แตกต่างกับความคาดหวัง ซึ่งเป็นได้ทั้งในกรณีที่พอดีหรือสูงกว่าความคาดหวัง ทำให้ผู้ใช้บริการประเมินว่าบริการที่ได้รับมีคุณภาพสูง และกรณีที่บริการที่ได้รับต่ำกว่าที่ผู้ใช้บริการคาดหวังทำให้ผู้ใช้บริการประเมินว่าบริการนั้น ๆ มีคุณภาพต่ำตามไปด้วย ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือก ช่องว่างที่ 5 ซึ่งเป็นช่องว่างระหว่างบริการที่ผู้ให้บริการคาดหวังไว้ กับคุณภาพบริการที่ได้รับรู้มาศึกษา เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดแนวโน้มความภักดีในการใช้บริการ โรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการการสร้างคุณภาพบริการเพื่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2.6

องค์ประกอบคุณภาพบริการ

ลำดับ	องค์ประกอบคุณภาพบริการ	ความหมาย
1	ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Realiability)	การให้บริการซึ่งเกิดจากความซื่อสัตย์ และความจริงใจของผู้ให้บริการและเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง โดยพนักงานจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควรให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่ได้ตกลงกันไว้และตรงต่อเวลา ควรให้บริการตามที่สัญญาไว้
2	ด้านการให้ความมั่นใจ (Assurance)	การที่ลูกค้าเข้ามารับบริการได้ความมั่นใจในการบริการต่าง ๆ พนักงานต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจโดยปราศจากความเสี่ยงอันตราย ตลอดจนแสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความเชื่อใจได้ในตัวพนักงาน การสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้ทำให้รู้สึกไว้วางใจได้เมื่อลูกค้ามาติดต่อ มีความสุภาพอ่อนน้อม มีความรู้ในงานที่ให้บริการ
3	ด้านการตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)	การมีความพร้อมในการบริการลูกค้า และพนักงานต้องมีความตั้งใจและเต็มใจให้บริการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ในการบริการอย่างเต็มที่ และให้บริการอย่างรวดเร็วมีความยินดีที่ให้บริการเสมอ มีความพร้อมที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการ
4	ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Empathy)	การมุ่งเน้นให้บริการด้วยความกระตือรือร้น การดูแลเอาใจใส่เป็นสิ่งที่พนักงานควรให้ความสนใจลูกค้าอย่างทั่วถึง โดยให้การบริการอย่างเอาใจใส่และยึดถือผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก

(ต่อ)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบคุณภาพบริการ	ความหมาย
5	ด้านรูปลักษณ์ (Tangibles)	ผลลัพธ์ที่เป็นภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงแรมและพนักงานได้แก่ อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่มีเทคโนโลยีสูง มีความสวยงามของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้บริการ มีการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีบุคลิกภาพแบบมืออาชีพ มีความสะดวกที่ให้การบริการทั่วทั้งโรงแรม

2.6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

2.6.1 ประวัติและวิวัฒนาการธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ธุรกิจโรงแรมเกิดจากความต้องการเดินทางท่องเที่ยวของมนุษย์และมีการเอื้อเฟื้อที่พักให้เริ่มต้นที่ยุโรป ต่อมามีการทำเป็นการค้ามีการบริการที่พักและบริการอื่น มีการพัฒนาด้านการออกแบบอาคาร ตกแต่ง แยกส่วนที่พัก จากการขายอาหาร เครื่องดื่มจึงเรียกว่า “Hotel” การโรงแรมในอเมริกา มีการพัฒนาทั้งด้านอาคาร ทำเลที่ตั้งและมีการรวมตัวกันตั้งเป็นสมาคม The American Hotel and Motel Association ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อโรงแรมระดับนานาชาติ รวมทั้งประเทศไทย การดำเนินงานก็อยู่ในระดับสากล

ในประเทศอังกฤษได้มีการก่อสร้างสถานที่ประกอบธุรกิจที่บริการที่พักสำหรับนักเดินทางในทำเลที่เหมาะสมขึ้น ตามเส้นทางของรถม้า เพื่อความสะดวกสบายในการเดินทาง และยกระดับเป็นสถานที่พบปะสังสรรค์แก่คนชั้นสูงในท้องถิ่น ตลอดจนใช้บริการอย่างอื่น เช่น ใช้จัดพิธีแต่งงานเป็นต้น การออกแบบอาคารจะเป็นรูปสี่เหลี่ยม แบ่งพื้นที่เป็นส่วนต่าง ๆ โดยแยกส่วนที่พักออกจากส่วนการขายอาหาร และเครื่องดื่ม ลักษณะเช่นนี้จึงมีการนำคำว่า “Hotel” มาใช้ ซึ่งเป็นคำมาจากภาษาฝรั่งเศส มีความหมายว่า “คฤหาสน์ หรืออาคารขนาดใหญ่” โดยเริ่มใช้กันราวปลายศตวรรษที่ 18 หลังจากนั้นโรงแรมในยุโรป ได้มีการพัฒนาเป็นโรงแรมที่หรูหรามากขึ้น ทั้งด้านการออกแบบตกแต่งภายในการเสนอความสะดวกสบายต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้า

การโรงแรมในประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิวัฒนาการเช่นเดียวกับในประเทศอังกฤษต่างกันที่ในสหรัฐอเมริกา โรงแรมส่วนใหญ่จะสร้างขึ้นบริเวณเมืองท่า ธุรกิจโรงแรมมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ได้มีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ในการออกแบบโรงแรมขึ้น โดยเป็น

แบบสถาปัตยกรรมยุคใหม่แทนรูปทรงสี่เหลี่ยม ขณะเดียวกันมีการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งของโรงแรมจากเดิมตั้งอยู่ใกล้สถานีรถไฟ ซึ่งส่วนใหญ่คนเดินทางโดยรถไฟ โรงแรมใหม่ ๆ ตั้งอยู่นอกตัวเมืองใกล้บริเวณสนามบิน หรือใกล้ถนนหลวง เนื่องจากมีการเดินทางโดยเครื่องบิน และรถยนต์เพิ่มขึ้นจึงเกิดคาว่า “Motel” สำหรับโรงแรมที่อาคารมีที่จอดรถติดกับห้องพัก

การโรงแรมในประเทศไทย เริ่มมีแห่งแรกในสมัยรัชกาลที่ 4 และได้มีการพัฒนาการเสนอบริการให้ความสะดวกสบายแก่ลูกค้า ตลอดจนมีการดำเนินงานตามรูปแบบของมาตรฐานนานาชาติ จนกระทั่งในปัจจุบันนี้ โรงแรมไทยได้รับคัดเลือกเป็นโรงแรมดีที่สุดในโลกหลายปีติดต่อกันได้แก่ โรงแรมโอเรียลเต็ล ซึ่งเป็นโรงแรมที่สร้างขึ้นในยุคแรก ๆ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้รวมตัวตั้งขึ้นเป็นสมาคมโรงแรมไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ของอุตสาหกรรมโรงแรมตลอดจนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2556)

นงนุช ศรีธนาอนันต์ (2548, น. 16-20) ได้กล่าวว่า ธุรกิจที่พักแรมสำหรับคนเดินทางเริ่มต้นจาก ตามบ้านญาติ คนคุ้นเคยของผู้เดินทางที่อยู่ตามเมืองต่าง ๆ หรือตามศาลาวัดที่มีอยู่ทั่วไประหว่างเส้นทางการเดินทาง เนื่องจากสภาพสังคมในอดีตนั้นอาศัยแม่น้ำลำคลองเป็นเส้นทางสัญจรหลักเพื่อเดินทางไปติดต่อค้าขาย หรือเดินทางไปต่างจังหวัด จึงทำให้พื้นที่ที่อยู่บริเวณริมแม่น้ำปรากฏที่พักสำหรับคนเดินทางในยุคแรก

สมัยพระบาทสมเด็จจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ก่อนที่จะเริ่มมีธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะปรากฏที่พักสำหรับนักเดินทางทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติในยุคแรกอยู่บริเวณริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา เพราะสภาพสังคมการดำเนินชีวิตประจำวันจำเป็นต้องอาศัยอาศัยแม่น้ำลำคลองเป็นเส้นทางคมนาคมติดต่อค้าขาย ในปี พ.ศ. 2406 หนังสือพิมพ์บางกอกคาเลนดาร์ (Bangkok Calendar) ของหมอบรัดเลย์ (Bradley) ได้ลงประกาศแจ้งว่ามีที่พักแรมที่เปิดดำเนินธุรกิจ และให้บริการแก่นักเดินทางชาวตะวันตกที่เข้ามาติดต่อค้าขายเป็นแห่งแรกคือโรงแรม ยูเนียนโฮเต็ล (Union Hotel) ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง

สมัยพระบาทสมเด็จจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้เปิดรับวิทยาการความเจริญจากประเทศทางตะวันตกเข้ามาในกรุงเทพฯมากมาย และการดำเนินธุรกิจที่พักแรมก็เป็นแนวคิดที่ได้มาหลังจากการเปิดรับความเจริญด้วย จึงมีกิจการโฮเต็ลอีกหลายแห่งที่ขยายตัวขึ้น ในปี พ.ศ.2419 “โอเรียนเต็ลโฮเต็ล” (Oriental Hotel) ได้สร้างขึ้นเป็นอาคารไม้ชั้นเดียว สร้างขนานไปกับริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีจำนวนห้องพักไม่มากนัก จัดเป็นโรงแรมที่ทันสมัยที่สุดในยุคในสมัยนั้นเป็นโรงแรมแห่งแรกในประเทศไทยที่มีไฟฟ้าใช้ โดยมีกลาสีเรือชาวเดนมาร์ก 2 คน คือ จาร์ค (H.Jarck) และซาล์จ (C. Salje) เป็นเจ้าของ และผู้บริหารธุรกิจ โอเรียนเต็ลโฮเต็ลนอกจากจะให้บริการด้าน

ห้องพัก และอาหารทุกมื้อแล้วยังมีกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเชิญชวนให้ผู้ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมและใช้บริการ

สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โรงแรมในสมัยนี้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เดินทางทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ทำให้มีโรงแรมเกิดขึ้นหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลในปี พ.ศ. 2454 “โรงแรมรอยัล” (Royal Hotel) ซึ่งได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานชื่อโรงแรมให้ โรงแรมรอยัลเป็นโรงแรมที่เกิดขึ้นบริเวณถนนสาธรเหนือเป็นตึก 3 ชั้นบันไดหินอ่อนมีระเบียง (Balconies) ตกแต่งภายในด้วยไม้แกะสลักมีสนาม และสวนหย่อมรอบ ๆ ตัวตึกทุกห้องมีพัดลมกริ่ง และแสงสว่างจากไฟฟ้าในปี พ.ศ. 2465 สร้างโฮเต็ลตึกแบบยุโรปขึ้น 1 หลังเรียกว่าโรงแรมหัวหิน ซึ่งเป็นโรงแรมชายทะเลแห่งแรกของไทยมีความหรูหรา ใช้เป็นที่รับรองแขกพิเศษของเมือง และแขกทั่วไป มีเตียง28 เตียงภายในบริเวณโรงแรมมีสนามกอล์ฟ และสนามเทนนิส ไว้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่มาพัก

สมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ในปี พ.ศ. 2469 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ปรับปรุงวังพญาไทซึ่งเคยเป็นที่ประทับของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ให้เป็นโฮเต็ลชั้นหนึ่งชื่อ โฮเต็ลวังพญาไท (Phya Thai Palace Hotel) เพื่อให้ชาวต่างประเทศพักแรมภายในบริเวณโรงแรมมีความงดงามหรูหราจากการตกแต่งด้วยศิลปะที่วิจิตรการตา เพราะเป็นพระราชวังมาก่อน โดยเฉพาะ ห้องจักรี ซึ่งเคยเป็นห้องบรรทม ราคาคืนละ 120 บาท โรงแรมวังพญาไทได้รับการยกย่องว่า เป็นโรงแรมเดอลุกซ์แห่งแรกของเมืองไทย เป็นโรงแรมที่ทันสมัย และยอดเยี่ยมที่สุดของเอเชียในสมัยนั้นตัวโรงแรมประกอบด้วยห้องรับรองห้องอาหาร ไนต์คลับ บาร์ ห้องนั่งเล่น ห้องเขียนหนังสือ ที่จอดรถห้องเต้นรำ (Ballroom) มีห้องพัก 60 ห้องแบ่งเป็นห้องธรรมดา และห้องเดอลุกซ์ไว้บริการแก่ลูกค้าของโรงแรม ส่วนบริเวณรอบ ๆ โรงแรมเป็นบึงดอกบัวนานาชนิดและสวนไม้ดอกไม้ประดับ

สมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ในปี พ.ศ. 2478 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติโรงแรม พุทธศักราช 2478 ขึ้น โดยให้ความหมายของโรงแรมไว้ว่า “บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่พักชั่วคราว”ในปี พ.ศ. 2485 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้สร้างอาคารสองข้างถนนราชดำเนินกลางเป็นโรงแรม คือโรงแรมรัตนโกสินทร์ และโรงแรมสุริยานนท์ต่อมาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้เอกชนดำเนินการต่อโดยเปลี่ยนชื่อโรงแรมรัตนโกสินทร์เป็นโรงแรมรอยัล (Royal Hotel) และโรงแรมสุริยานนท์เป็นโรงแรมมาเจสติก (Majestic Hotel)

สมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในปี พ.ศ. 2522 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การขยายตัวทางเศรษฐกิจส่วนรวม การลงทุนภาคเอกชนในกิจการโรงแรมได้เพิ่มมากขึ้นเพื่อรอรับความต้องการด้านที่พักของชาวต่างชาติจึงได้มีการสร้างโรงแรมมาตรฐานสากลขึ้นหลายแห่งในกรุงเทพ ซึ่งดำเนินงานภายใต้ชื่อ และระบบการบริหารตามมาตรฐานของกลุ่ม หรือเครือโรงแรมจากต่างประเทศในระยะต่อมาไม่ใช่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นแหล่งรองรับนักท่องเที่ยวหลักแต่ได้ขยายออกไปสู่ต่างจังหวัดที่มีชื่อเสียงในเรื่องการท่องเที่ยว โรงแรมในเครือที่ได้ขยายการลงทุน และการบริหารไปยังต่างจังหวัดได้แก่ โรงแรมในเครือดุสิตธานี เซ็นทารา อมารี อิมพีเรียล และในปี 2547 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงแรมพุทธศักราช 2547 เนื่องจาก พระราชบัญญัติฉบับเดิมมีบทบัญญัติไม่เหมาะสมกับสภาวการณ์เศรษฐกิจ และการประกอบธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน การตราพระราชบัญญัติฉบับใหม่เพื่อมุ่งส่งเสริมและยกมาตรฐานการประกอบธุรกิจโรงแรมในประเทศ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอุตสาหกรรมที่พักแรมมีวิวัฒนาการในการพัฒนาตนเองและมีความแตกต่างจากยุคเริ่มแรกอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ จึงควรศึกษาถึงประวัติและวัฒนาการของที่พักแรมทั้งนี้ วิวัฒนาการของที่พักแรมได้เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยโบราณซึ่งสามารถเรียงลำดับเหตุการณ์สำคัญในช่วงต่าง ๆ ไว้ดังนี้ (สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์, 2553, น. 1-30)

1. ยุคแรกเริ่มธุรกิจโรงแรม (พ.ศ. 2419–พ.ศ. 2488) ในยุคนี้โรงแรมที่เกิดขึ้นมีเพียงไม่กี่แห่ง ซึ่งมีทั้งโรงแรมของรัฐบาลและของเอกชนที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่มาจากประเทศในแถบตะวันตก สำหรับโรงแรมที่มีชื่อเสียงได้มาตรฐานต่างประเทศที่เกิดขึ้นในยุคนี้มีอยู่ด้วยกัน 4 แห่ง คือ โรงแรมโอเรียลเต็ล ซึ่งนับเป็นโรงแรมแห่งแรกของไทยที่สร้างขึ้นในปี 2419 โรงแรมโรยัล โรงแรมวังพญาไท และโรงแรมทรอคาเดโร นอกจากนี้ยังมีโรงแรมหัวหินซึ่งเป็นโรงแรมชายทะเลแห่งแรกของไทยสร้างขึ้นในปี 2465 โรงแรมรัตนโกสินทร์และโรงแรมสุริยานนท์ (ปัจจุบันได้ให้เอกชนเข้าไปดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาโดยเปลี่ยนชื่อเป็นโรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัลหัวหิน โรงแรมรอยัลและโรงแรมมาเจสติกตามลำดับ)

2. ยุคกลุ่มผู้บริหารโรงแรมจากต่างประเทศ (พ.ศ. 2489–พ.ศ. 2519) ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลง มีธุรกิจการบินหลายแห่งได้เปิดเส้นทางบินเข้ามายังในประเทศไทยมากขึ้น ประกอบการส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาล คือ องค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เมื่อปี 2502 (คือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน) และในช่วงนี้นอกจากมีการก่อสร้างโรงแรมของรัฐบาล คือโรงแรมเอราวัณขึ้นในปี 2499 โดยให้กลุ่มผู้บริหารโรงแรมต่างประเทศที่เข้ามาในช่วงนี้และเป็นที่รู้จักดีในปัจจุบัน ได้แก่ อินเตอร์คอนติเนนตัลเซอราตัน

ไฮแอทรีเจนท์ ฮอลิเดย์อินน์ แมนดาริน โนโวเทล โซฟิเทล และเชงกรีลา เป็นต้นการบริหารงานโรงแรมจ้างกลุ่มผู้บริหารโรงแรมที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศมาวางระบบการบริหารเป็นมาตรฐานเดียวกันกับโรงแรมทุกแห่งในเครือเพื่อเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

3. ยุคผู้บริหารคนไทย (พ.ศ. 2520–พ.ศ. 2529) การเปิดตัวของโรงแรมใหม่ ๆ ที่มีการว่าจ้างกลุ่มผู้บริหารโรงแรมที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศเข้ามาในช่วงก่อนหน้านี้ ได้ก่อเกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่พนักงานที่เป็นคนไทยมากขึ้น ซึ่งมีอยู่หลายคนที่ก้าวหน้าขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงแรมหลายแห่งในยุคภาระการท่องเที่ยวซบเซา เนื่องจากธุรกิจโรงแรมต่างประเทศต่างประสบปัญหาห้องพักล้นตลาดต้องหันมากระตุ้นตลาดคนไทยมากขึ้นโดยเน้นการขายอาหารเครื่องดื่มในส่วนของห้องอาหารและภัตตาคารของโรงแรม โดยการขยายบริการส่วนการจัดเลี้ยง การประชุมและการสัมมนาซึ่งสามารถทำรายได้ให้แก่โรงแรมมากขึ้น

4. ยุคการบริหารโรงแรมของไทย (พ.ศ. 2530–ปัจจุบัน) จากภาวะเศรษฐกิจที่เอื้ออำนวยประกอบกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจังและต่อเนื่องของรัฐบาล ทำให้การท่องเที่ยวของไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปลายปี 2529 เป็นต้นมา และจูงใจให้มีการขยายการลงทุนในด้านโรงแรมอย่างมากในระยะต่อมาไม่เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นแหล่งรองรับนักท่องเที่ยวหลักขยายออกไปสู่ต่างจังหวัดที่มีชื่อเสียงในเรื่องการท่องเที่ยว และโรงแรมส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดเล็กที่มีห้องพักประมาณ 50–200 ห้อง แต่เน้นคุณภาพ ด้านบริการในระดับ 3–5 ดาวเป็นจุดขายสำคัญ

จากวิวัฒนาการของโรงแรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิวัฒนาการของโรงแรมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเดินทางกล่าวคือเพื่อตอบสนองความต้องการของคนเดินทาง และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญก้าวหน้าของระบบขนส่ง ดังนั้น การพัฒนารถม้า รถไฟ และเครื่องบิน จึงมีผลสำคัญโดยตรงต่อการเจริญเติบโตประเภทและที่ตั้งของที่พักแรมต่าง ๆ นอกจากนี้การขยายจำนวนประชากรของโลกและการอยู่อาศัยร่วมกันในเมืองใหญ่ในปัจจุบันก็มีอิทธิพลต่อธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมากด้วย

2.6.2 ความหมายของโรงแรม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของ ธุรกิจโรงแรม ดังนี้

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2556) ให้ได้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึงกิจการที่มีการให้บริการที่พักชั่วคราวสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดอันมีมูลค่า ถือเป็นการให้บริการ ถ้าบุคคลหรือนิติบุคคลนั้นให้บริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพ ถือเป็นผู้ประกอบการตามประมวลรัษฎากร ธุรกิจที่เข้าลักษณะกิจการโรงแรมตามประมวลรัษฎากร ได้แก่โรงแรม (Hotel,Inn, Villa, Club) สถานที่พักตากอากาศ (Resort) สถานที่พักและบริการสุขภาพ (Resort and

Health Services) บ้านพักชั่วคราว (Guest House) หรือบังกะโล (Bungalow) แพพักตากอากาศ (Jungle Raft) โฮมสเตย์ (Home Stay) กิจการที่ให้บริการทำนองเดียวกันกับกิจการโรงแรม (Service Apartment) เป็นต้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงแรม หมายถึง ที่พักคนเดินทางซึ่งต้องเสียค่าพักแรมด้วย สถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่ประสงค์จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราวพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ. 2547 (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงแรมหมายถึง สถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการธุรกิจเพื่อให้บริการที่พักชั่วคราว สำหรับคนเดินทางหรือบุคคลอื่นใดโดยมีค่าตอบแทน

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2556, น. 2) ให้ได้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง ธุรกิจบริการด้านที่พักแรม (Accommodation) ซึ่งจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมไทย (Thai Standard Industrial Classification : TSIC) หมายถึง การจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ สำหรับผู้ที่มาพักแรมระยะสั้น โดยรวมถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพัก และอาจรวมถึงการให้บริการอื่น ๆ เช่น การให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ที่จอดรถบริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการและห้องประชุม

อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช (2554, น. 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงแรม หมายถึง ที่พักเปิดให้คนเข้าไปเช่าพักเป็นการชั่วคราวก็มีอยู่หลายประเภทด้วยกัน ตั้งแต่แบบเกสท์เฮ้าส์โรงแรมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โรงแรมสำหรับผู้เดินทางโดยรถยนต์ และโรงแรมประจำท่าอากาศยาน

ธงไชย สุรินทร์วรางกูร (2551, น. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง กิจการที่เกี่ยวกับการบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทางหรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้องติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก

ปรีชา แดงโรจน์ (2549, น. 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึงการดำเนินธุรกิจแบบที่มีสถานที่ประกอบการจัดตั้งเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่หาที่อยู่หรือที่พักมีบริการอาหารและเครื่องดื่มไว้บริการคนเดินทางอย่างมีแบบแผน มีมาตรการควบคุมตามขอบข่าย

อนิรุทธิ์ ผงคลี (2548, น. 3) ให้ได้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง บรรดาสถานที่ทุกชนิดที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับสินจ้างสำหรับคนเดินทางหรือบุคคลที่จะหาที่อยู่หรือที่พักชั่วคราว

ธารีทิพย์ ทากิ (2547, น. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึงสถานประกอบการที่เน้นบริการด้านห้องพักเป็นหลัก และประกอบด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะมุ่งให้ผู้ใช้บริการรู้สึกถึงความสะดวกสบาย ผ่อนคลายและปลอดภัย

จำลอง ทองดี (2546, น. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึงอาคารที่อำนวยความสะดวก สุขสบายให้กับสาธารณชนทั่วไป ประกอบด้วยสถานที่พักผ่อนหลับนอน มีการบริการในเรื่องอาหารกับเครื่องดื่มประเภทต่าง ๆ และบริการอื่น ๆ ที่ให้ความสุขความสะดวกแก่ผู้มาพักหรือลูกค้า

Sezer (2009, pp. 785 – 790) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานที่อำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัยชั่วคราว เพื่อผ่อนคลายและปลอดภัย โดยจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานของการพักอาศัยให้กับผู้มาใช้บริการ

จากความหมายของธุรกิจโรงแรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม หมายถึง สถานประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางไปในเรื่องของที่พักอาศัย อาหารและบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและการเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้องติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกของผู้มาพัก

2.6.3 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรม

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศไทยได้มากเป็นอันดับต้น ๆ ในบรรดาธุรกิจต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมจึงเป็นตัวแทนของประเทศในการต้อนรับและบริการนักท่องเที่ยว ซึ่งจะต้องดูแลอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าที่เข้ามาในโรงแรมและสร้างความพอใจในการบริการ แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548, น. 155-166)

2.6.3.1 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมทางเศรษฐกิจ

การสร้างงานและอาชีพให้แก่ชุมชนการดำเนินธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมการบริการ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากในขั้นการจัดเตรียมและการให้บริการ เพราะข้อจำกัดที่ไม่สามารถทดแทนได้ด้วยเครื่องจักรในระหว่างการผลิตหรือการให้บริการโดยทั่วไปจำนวนพนักงานที่เหมาะสมต่องานบริการโรงแรมอาจประมาณได้จากจำนวนห้องพักของโรงแรมนั้น โดยนำรายได้เข้าสู่ประเทศและสร้างรายได้หมุนเวียนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถทำรายได้ในรูปเงินตราต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทยในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดแหล่งรับป้อนสินค้าและผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ธุรกิจ โรงแรมมี

ลักษณะต้องอาศัยการลงทุนสูงโดยเฉพาะในด้านอาคารสถานที่ การตกแต่ง เครื่องใช้อุปกรณ์และวัตถุดิบในการดำเนินงาน จึงนับได้ว่าโรงแรมมีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการผลิตสินค้าอื่น เช่น ผลผลิตทางการเกษตรในการประกอบอาหาร ไม้ประดับ เครื่องเรือนเครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ เครื่องตกแต่งสถานที่ เครื่องดื่ม ผ้า วัสดุอุปกรณ์ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิด การขยายตัวในธุรกิจหลายด้าน ซึ่งเป็นการสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยวและส่งเสริมการลงทุน ในภูมิภาคธุรกิจโรงแรมจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในการอำนวยความสะดวกด้านที่พักแรมและบริการอาหารแก่นักท่องเที่ยวหรือผู้เดินทาง ทำให้การเดินทางเป็นไปได้อย่างสะดวกสบาย

2.6.3.2 ความสำคัญของธุรกิจโรงแรมทางสังคมเพื่อช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของท้องถิ่น การพัฒนาพื้นที่เพื่อสร้างโรงแรมต้องอาศัยระบบการสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ การสร้างโรงแรมจึงมีส่วนช่วยในการนำความเจริญและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ท้องถิ่นนั้น ๆ โดยเฉพาะในชนบทและยังมีความสะดวกสบายแก่ชุมชน เช่น ระบบไฟฟ้า ประปา การสื่อสารคมนาคม ทำให้เกิดแหล่งบันเทิงของชุมชนเพื่อการหย่อนใจ ในปัจจุบันพฤติกรรมทางสังคมของผู้คนหลายอย่างได้เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมการรับประทานอาหารนอกบ้านและกิจกรรมบันเทิงต่าง ๆ เพื่อการพักผ่อนคลายความเคร่งเครียดจากกิจวัตรประจำวันได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต ของคนทำงานและครอบครัวทำให้เกิดแหล่งพบปะสังสรรค์และศูนย์รวมกิจกรรมสังคมปัจจุบันกิจกรรม การชุมนุมทางสังคมที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนเมืองนิยมจัดขึ้นในโรงแรม เนื่องจากเจ้าภาพงานสามารถได้รับความสะดวกสบายจากการขยายบริการที่ครบครันและยังทำให้เกิดแหล่งแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลโรงแรมอาจใช้เป็นสถานที่จัดแสดงงานนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ข่าวสารความรู้ เพื่อช่วยทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมประเพณีของชาติ การแสดงออกเกี่ยวกับวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทยได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ฝ่ายบริหารโรงแรมชั้นนำภายในประเทศใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความแตกต่างจากโรงแรมชั้นนำอื่น ๆ และเป็นการสร้างชื่อเสียงประเทศให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย โรงแรมสามารถนำชื่อเสียงมาสู่ท้องถิ่นและประเทศ หากประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต่อไป

นิภา วธาวนิชกุล (2550, น. 1 – 2) ได้กล่าวไว้ว่า โรงแรมถือได้ว่ามีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ลักษณะการดำเนินการจัดการของโรงแรมในอดีตกับปัจจุบันจึงมีความแตกต่างกัน เนื่องจากหลายปัจจัย เช่น ขนาดที่พักแรมสถานที่ตั้ง ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีไว้บริการ เป็นต้น ธุรกิจโรงแรมมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นอุตสาหกรรมหลักในการนำมาซึ่งเงินตราต่างประเทศ เมื่อโลกได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีขนส่งมากขึ้นทำให้การเดินทางและการท่องเที่ยวเป็นไปอย่างรวดเร็ว นักเดินทางและนักท่องเที่ยวซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางแตกต่างกันไป ได้อาศัยโรงแรมเป็นที่พักเดินทางและอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ธุรกิจ

โรงแรมจึงมิได้เป็นเพียงแต่สถานที่สำหรับพักแรมเท่านั้นแต่ธุรกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อประเทศต่าง ๆ มากในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศโดยเฉพาะประเทศที่นับได้ว่าเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยว ดังนั้น จึงถือได้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อประเทศหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

1. ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจอื่นในรูปแบบของการประชุมสัมมนา การพักผ่อน และบันเทิง ซึ่งมีความสำคัญต่อสังคมและเศรษฐกิจเช่นเดียวกันกับการขนส่งที่เพียงพอการสื่อสารและระบบการขายสินค้าและบริการอื่น ธุรกิจโรงแรมมีส่วนในการเพิ่มผลผลิตของสินค้าและบริการซึ่งสร้างความอยู่ดีให้แก่ประเทศชาติและสังคม

2. ธุรกิจโรงแรมที่ดีและมีมาตรฐานจะเป็นเสมือนแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวที่สำคัญเป็นการเชิญชวนให้ผู้เยี่ยมเยือนใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อสังคมและชุมชนในด้านเพิ่มพูนหรือยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน

3. ธุรกิจโรงแรมที่รับนักเดินทางท่องเที่ยวต่างชาติจะเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้เกิดรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกับการส่งออกที่มองไม่เห็นเป็นผลดีต่อดุลการชำระเงินของประเทศ

4. ธุรกิจโรงแรมเป็นแหล่งจ้างงานสำหรับประชาชนในท้องถิ่น เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานจำนวนมากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น

5. ธุรกิจโรงแรมมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ความเจริญของธุรกิจโรงแรมทำให้อุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุปกรณ์เครื่องใช้งานระบบเฟอร์นิเจอร์ อาหารและเครื่องดื่ม และสินค้าบริโภคอื่น ๆ ที่ธุรกิจโรงแรมต้องจัดซื้อจากผู้ขายซึ่งอาจจะหมายถึงเกษตรกรและประชากรผู้ประกอบอาชีพในอุตสาหกรรมอื่นเจริญเติบโตตามไปด้วย นอกจากนั้นธุรกิจโรงแรมยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการว่าจ้างแรงงานในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย

จากความสำคัญของธุรกิจโรงแรม สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศอย่างมากและก่อให้เกิดผลกระทบที่ดีในการกระจายรายได้ตามหลักของตัวคูณทางเศรษฐกิจแต่การกระจายรายได้จากอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมมีอัตราสูงกว่าและกระจายรายได้ในวงกว้างมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น

2.6.4 ประเภทของธุรกิจโรงแรม

ตามที่คณะกรรมการส่งเสริมและกำกับธุรกิจโรงแรมได้ออกกฎกระทรวงกำหนดประเภทและหลักเกณฑ์การประกอบธุรกิจโรงแรม พ.ศ.2551 ตามความในมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติโรงแรม พ.ศ.2547โดยกำหนดแบ่งโรงแรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (เกียรติ สิมะกูร, 2549, น. 11 - 13)

2.6.4.1 โรงแรมประเภท 1 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการเฉพาะห้องพัก

2.6.4.2 โรงแรมประเภท 2 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพักและห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร

2.6.4.3 โรงแรมประเภท 3 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร และสถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการหรือห้องประชุมสัมมนา

2.6.4.4 โรงแรมประเภท 4 หมายความว่า โรงแรมที่ให้บริการห้องพัก ห้องอาหาร หรือสถานที่สำหรับบริการอาหารหรือสถานที่สำหรับประกอบอาหาร สถานบริการตามกฎหมายว่าด้วยสถานบริการ และห้องประชุมสัมมนา

ประเภทของแขกทำให้ลักษณะและบรรยากาศของแต่ละโรงแรมแตกต่างกันออกไป เช่นบางโรงแรมอาจจะมีลักษณะคล้ายบ้านพัก เพราะมีแขกจำนวนมากใช้เป็นที่พักอาศัยเหมือนกัน ในขณะที่บางโรงแรมอาจจะดูเป็นโรงแรมสำหรับนักธุรกิจเพราะมีแขกนักธุรกิจมาใช้บริการตลอดเวลา ถ้าเป็นโรงแรมแบบรีสอร์ท (Resort Hotel) โดยปกติแขกจะเป็นนักท่องเที่ยว และมาพักเฉพาะในฤดูท่องเที่ยวแต่ทุกวันนี้หลายแห่งได้จัดให้มีบริการด้านการประชุมสัมมนาหรือแม้แต่งานแสดงสินค้า เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ นอกจากนี้ หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ลูกค้า ก็มักจะเป็นชาวต่างประเทศทั้งที่เดินทางมาท่องเที่ยว และ/หรือติดต่อธุรกิจ โดยอาจจะแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด กลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาดตามทำเลที่ตั้ง และลักษณะการบริหารที่ดำเนินการโดยเจ้าของหรือโดยเครือข่ายโรงแรมโปรดสังเกตว่าโรงแรมหนึ่ง ๆ อาจจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมมากกว่า 1 กลุ่มได้ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, น. 10)

1) การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามขนาด

ขนาดหรือจำนวนห้องพักที่โรงแรมมีอยู่เป็นวิธีจัดกลุ่มหรือแยกประเภทโรงแรมได้ง่าย ๆ วิธีหนึ่งโดยทั่วไปนิยมจัดกลุ่มโรงแรมออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจำนวนห้องพักที่มีมากน้อยกว่ากันดังนี้

กลุ่มที่ 1 ต่ำกว่า 150 ห้อง

กลุ่มที่ 2 150 – 299 ห้อง

กลุ่มที่ 3 300 – 600 ห้อง

กลุ่มที่ 4 มากกว่า 600 ห้อง

การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามจำนวนห้องพักนี้ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ระหว่างโรงแรมที่มีขนาดใกล้เคียงกันได้งานขึ้น

2) การแบ่งกลุ่มโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาด

โรงแรมสมัยใหม่จะต้องหาทางกำหนดกลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาด (Target Markets) หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะต้องกำหนดว่า จะขายให้แก่แขกประเภทใดหรือมาจากที่ไหน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการวิจัยตลอดจนใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ทางด้านการตลาดเข้ามาช่วยเสียก่อน แล้วจึงพยายามเจาะกลุ่มเป้าหมายนั้นแนวโน้มในระยะหลังนี้ โรงแรมจะกำหนดหรือเจาะกลุ่มย่อยตลาดที่อยู่ภายในกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่มากขึ้น และพยายามปรับบริการ ของตนให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายย่อยนั้นการแบ่งประเภทของโรงแรมตามกลุ่มเป้าหมายในเชิงการตลาดดังกล่าว จะสามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

2.1) โรงแรมประเภทธุรกิจ (Commercial Hotels)

โรงแรมประเภทธุรกิจโดยทั่วไปจะตั้งอยู่ในตัวเมืองหรือเขตที่มีร้านค้าบริษัทธุรกิจตั้งอยู่หนาแน่น ซึ่งเป็นบริเวณที่สะดวกต่อการติดต่องานของแขกซึ่งเป็นนักธุรกิจเป็นหลัง อย่างไรก็ดีนักท่องเที่ยวที่มาเป็นกรุ๊ป นักท่องเที่ยวทั่วไป และกลุ่มประชุมสัมมนาก็ชอบโรงแรมประเภทนี้ด้วยเหมือนกัน ในสมัยก่อนโรงแรมประเภทธุรกิจนี้ถือว่าเป็นโรงแรมประเภท พักชั่วคราว เพราะระยะเวลาพักของแขกสั้นกว่าในโรงแรมประเภทอื่น ในโรงแรมประเภทธุรกิจ การบริการแขก ส่วนใหญ่จะมีหนังสือพิมพ์ให้ฟรี เสิร์ฟกาแฟตอน เช้า โทรศัพท์โทรทัศน์ระบบเคเบิ้ลทีวี วีดีโอ บริการให้เช่ารถบริการรับ-ส่ง ที่สนามบิน ค็อพฟี่ช็อป ห้องอาหารกึ่งทางการ และค็อกเทลเลานจ์ นอกจากนี้ส่วนใหญ่ จะมีห้องประชุม ห้องพักแบบห้องชุดและบริการจัดเลี้ยงบางโรงแรมอาจมีศูนย์สุขภาพ ห้องอาบน้ำแบบเซาน่า ฯลฯ

2.2) โรงแรมประจำท่าอากาศยาน (Airport Hotels)

ตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยาน โดยเฉพาะท่าอากาศยานนานาชาติ ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นนักธุรกิจผู้โดยสารเครื่องบินที่จำเป็นต้องพักค้างคืนเนื่องจากเที่ยวบินได้รับการยกเลิกหรือเครื่องมีปัญหาติดขัดต้องเลื่อนกำหนดออกไป หรือจำเป็นต้องพักรอเพื่อต่อเที่ยวบินอื่นตลอดจนเจ้าหน้าที่สายการบินต่าง ๆ โรงแรมประเภทนี้จะมีรถบริการระหว่างสนามบินกับโรงแรม และส่วนใหญ่จะมีห้องประชุมเพื่อบริการแก่แขกที่เดินทางมาประชุมแต่ไม่ต้องการเสียเวลาในการเดินทางเข้าเมือง ซึ่งจะประหยัดทั้งค่าใช้จ่ายและเวลา

2.3) โรงแรมประเภทห้องชุด (Suite Hotels)

เป็นโรงแรมประเภทที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาล่าสุดและกำลังได้รับความนิยมอย่างมากโรงแรมประเภทนี้จะมีห้องพักเป็นห้องชุดล้วน ๆ คือ จะมีห้องรับแขกแยกออกจากห้องนอน บางแห่งก็อาจจะมีห้องครัวเล็ก ๆ มีตู้เย็นและเครื่องดื่มต่าง ๆ จัดให้พร้อมอยู่ภายในห้องพัก ดังนั้น เนื้อที่ใช้สอยสำหรับภายในห้องพักแขกจึงมีมากขึ้น ทำให้มีเนื้อที่สาธารณะ

ภายในโรงแรมน้อยลงอย่างปกติโรงแรมประเภทนี้ได้รับความนิยมจากแขกหลายกลุ่ม กลุ่มหนึ่งคือพวกที่กำลังเปลี่ยนที่อยู่ซึ่งใช้โรงแรมเป็นที่พักชั่วคราว ส่วนกลุ่มคนที่ต้องเดินทางบ่อย ๆ ก็ชอบโรงแรมประเภทนี้เพราะให้ความรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน พวกที่มาพักผ่อนก็ชอบเพราะเห็นว่ามีความเป็นส่วนตัวและสะดวกดี ซึ่งเขาจะให้เป็นที่ทำงานหรือรับแขกได้ บางโรงแรมถึงกับให้บริการด้านอาหารเช้าหรือเครื่องดื่มฟรีในการเลี้ยงรับรองแขก ซึ่งการที่ได้มีโอกาสพบปะผู้คนบ้างก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแขกที่พักอยู่นาน

2.4) โรงแรมประเภทพักอาศัย (Residential Hotels)

ได้แก่ โรงแรมประเภทที่ให้เช่าพักช่วงยาวแก่แขกที่ส่วนใหญ่มาพักคนเดียว โดยมีบริการต่าง ๆ ที่ค่อนข้างจำกัดกว่าโรงแรมทั่ว ๆ ไป โรงแรมประเภทนี้ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาแต่ในระยะหลังนี้ได้รับความนิยมลดลง เนื่องจากมีที่พักประเภทคอนโดมิเนียมและโรงแรมแบบห้องชุดเข้ามาแทนที่ห้องพักของโรงแรมประเภทนี้จะมีลักษณะใกล้เคียงกับโรงแรมประเภท Suite hotels มากทีเดียวในทางปฏิบัติ โรงแรมประเภทนี้ยินดีรับแขกที่พักช่วงสั้นด้วยเช่นกัน

2.5) โรงแรมเพื่อการพักผ่อน (Resort Hotels)

บุคคลที่ต้องการไปพักผ่อน หรือใช้เวลาช่วงวันหยุดพักผ่อนประจำปีจะเลือกไปพักที่โรงแรมประเภท (Resort Hotels) ซึ่งตั้งอยู่ใกล้ภูเขา บนเกาะใดเกาะหนึ่งหรือเป็นทำเลซึ่งอยู่ห่างไกลจากชุมชน และมีทิวทัศน์สวยงาม บริการต่าง ๆ ของโรงแรมจะเน้นกิจกรรมด้านบันเทิงมากเป็นพิเศษ เช่น จัดให้มีงานเต้นรำ เล่นกอล์ฟ เทนนิส ขี่ม้า เดินป่า สกี และการว่ายน้ำ โดยเน้นให้มีบรรยากาศแบบสบาย ๆ และให้แขกเกิดติดใจกับกิจกรรมที่สุกสนานต่าง ๆ เพื่อจะได้กลับมาพักอีกรวมถึงแนะนำคนอื่นให้มาพักด้วยแบบ “ปากต่อปาก”

2.6) โรงแรมประเภทให้ที่พักกับอาหารเช้า (Bed and Breakfast Hotels)

บางทีก็เรียกย่อ ๆ ว่า (B & B) ประเภทนี้ได้แก่บ้านหรืออาคารขนาดเล็กที่มีไม่กี่ห้องนำมาดัดแปลงเป็นที่พักค้างคืนของผู้เดินทาง เจ้าของสถานที่จะพักอยู่ในโรงแรมนั้นเอง และเป็นผู้จัดการด้านอาหารเช้าให้แก่แขกด้วยตนเอง อาหารมื้ออื่นส่วนมากจะไม่ค่อยให้การบริการ ด้วยการบริการแบบง่าย ๆ เช่นนี้ ราคาค่าห้องจึงค่อนข้างจะถูกกว่าโรงแรมทั่วไป แขกส่วนหนึ่งก็ชอบเพราะว่ามีความเป็นกันเองดี

2.7) โรงแรมประเภทแบ่งเวลาและประเภทคอนโดมิเนียม (Time – Share and condominium Hotels)

โรงแรมประเภทที่กำลังขยายตัวได้แก่โรงแรมแบบแบ่งเวลา (Time-Share hotel) ซึ่งมีลักษณะเป็นการซื้อความเป็นเจ้าของห้องพักเป็นระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งปกติจะเป็น 1 หรือ 2 สัปดาห์ต่อปี ในช่วงเวลาดังกล่าว คนที่เป็นเจ้าของจะมีสิทธิครอบครองห้องพักของตน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นห้องพักในคอนโดมิเนียม เจ้าของห้องอาจจะนำห้องพักของตนไปให้เช่าก็ได้ผ่านบริษัทที่บริหารโรงแรมนั้น โดยวิธีการบริการต่าง ๆ เหมือนโรงแรมทั่วไป ทำให้แขกไม่ทราบว่าตนพักอยู่นั้นเป็นโรงแรมประเภท Time-Share โรงแรมประเภทนี้จะ เป็นที่นิยมมากเป็นพิเศษในกรณีที่ตั้งอยู่ในท้องที่ห่างไกลซึ่งเจ้าของห้องอาจจะไปพักเพียงปีละ 2-3 สัปดาห์เท่านั้น จึงคุ้มกว่าที่จะซื้อไว้เป็นเจ้าของคนเดียวโรงแรมแบบคอนโดมิเนียมก็คล้ายคลึงกับประเภทแบ่งเวลาจะต่างกันก็ตรงสภาพความเป็นเจ้าของห้อง คือ แบบคอนโดมิเนียมแต่ละห้องจะมีเจ้าของคนเดียว ในขณะที่แบบแบ่งเวลาจะมีเจ้าของหลายคนคอนโดมิเนียมเจ้าของห้องสามารถบอกผู้บริหารอาคารว่าตนเองจะมาพักวันไหนบ้างและวันที่เหลือนอกนั้นก็ให้บุคคลอื่นเช่า

2.8) โรงแรมกาสิโน (Casino Hotels)

โรงแรมที่มีบริการด้านการพนันจัดอยู่ในกลุ่มโรงแรมกาสิโน แม้ว่าห้องพักและห้องอาหารของโรงแรมประเภทนี้ค่อนข้างหรูหรา แต่ก็เป็นหน่วยงานที่ยังเป็นรองกิจการ ด้านการพนันโรงแรมกาสิโนดึงแขกมาพักได้ด้วยเรื่องการพนันและการบันเทิง ส่วนใหญ่จะมีห้องอาหารพิเศษต่าง ๆ และการแสดงฟลอโชว์ชั้นดี และบางแห่งอาจจัดเที่ยวบินเหมาลำให้แขกที่ประสงค์จะไปเล่นการพนันกิจการด้านการพนันของโรงแรมบางแห่งเปิดวันละ 24 ชั่วโมงและปีละ 365 วัน โดยไม่มีวันหยุดซึ่งย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของโรงแรมทั้งฝ่ายห้องพักและฝ่ายอาหารเครื่องดื่มด้วย โรงแรมกาสิโนบางแห่งใหญ่โตมากขนาดมีห้องพักถึง 4,000 ห้อง โดยอยู่ ในอาคารหลังเดียวกัน

2.9) ศูนย์การประชุม (Conference Centers)

ธุรกิจของศูนย์การประชุมมุ่งที่การจัดประชุมกลุ่มใหญ่ ๆ ส่วนมากก็จะมีบริการด้านที่พักด้วยและมีสิ่งอำ นวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำ เป็นต้องใช้ในการประชุม เช่น บริการทางวิชาการอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง ศูนย์บริหารธุรกิจ เก้าอี้ชนิดที่นั่งสบาย ฯลฯ ศูนย์การประชุมมักจะตั้งอยู่นอกตัวเมืองมีบริการด้านความบันเทิง และการพักผ่อนต่าง ๆ เช่น มีสนามกอล์ฟสระว่ายน้ำทั้งแบบในร่มและกลางแจ้ง ศูนย์สุขภาพ ห้องอาบน้ำแร่ ที่วิ่งออกกำลังกาย ฯลฯ สำหรับค่าบริการก็มักจะคิดราคาแบบเหมารวมทุกอย่าง ซึ่งได้แก่ ค่าห้อง ค่าอาหาร ค่าใช้ห้องประชุม ค่าเช่าอุปกรณ์ต่าง ๆ และบริการที่เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ แต่สิ่งอำนวยความ

สะดวกสำหรับแขกจะมีไม่มากอย่างโรงแรม เพราะจะมุ่งสนองความต้องการของผู้จัดประชุมมากกว่าผู้เข้าประชุม

2.10) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotels)

โรงแรมเพื่อการประชุมเป็นโรงแรมประเภทหนึ่งที่กำลังเติบโต โดยปกติโรงแรมประเภทนี้จะมีขนาดใหญ่กว่าโรงแรมทั่วไปมาก คืออาจจะมีจำนวนห้องพักถึง 2,000 ห้องก็ได้เพื่อให้บริการอย่างเพียงพอสำหรับการประชุมขนาดใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากตามปกติ โรงแรมประเภทนี้จะมีห้องนิทรรศการ ห้องจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ (Bailrooms) และห้องประชุมขนาดกลางและเล็กอีกจำนวนมาก มีบริการห้องอาหารแบบต่าง ๆ ทั้งบริการตนเองและแบบมีคนมาบริการถึงโต๊ะ ลูกค้าส่วนใหญ่ได้แก่นักธุรกิจ ดังนั้นจึงมีบริการอำนวยความสะดวก แก่นักธุรกิจในด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น การประชุมทางโทรศัพท์ บริการด้านเลขานุการ การแปลเอกสารและเครื่องส่งโทรสารโดยทั่วไปลูกค้าที่มาประชุมจะเป็นสมาคม สโมสร และบริษัทต่าง ๆ ที่จัดประชุมเจ้าหน้าที่หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายจังหวัด ระดับภาค ระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ การวางแผนหรือการจองบริการของโรงแรมประเภทนี้จะต้องกระทำล่วงหน้าเป็นปี ถ้ายิ่งเป็นงานประชุมที่มีขนาดใหญ่มากยิ่งต้องจองล่วงหน้ามาก บางครั้งเป็นเวลาหลายปีทีเดียว

3) การแบ่งประเภทธุรกิจโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง (Location)

โรงแรมในเมืองใหญ่ (Large Cities) ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางเมืองในย่านธุรกิจการท่องเที่ยวตลอดจนสถานบันเทิงต่าง ๆ ลักษณะของโรงแรมมักมีขนาดใหญ่ตั้งแต่ 100 ห้องตกแต่งหรูหรามีบริการอื่น ๆ ครบครัน

โรงแรมในเมืองเล็ก (Small Cities) มักตั้งอยู่ในเมืองเล็ก ลูกค้าส่วนใหญ่คือ นักธุรกิจ นักท่องเที่ยว นักเดนทาง และลูกค้าในท้องถิ่นที่มาสังสรรค์

โรงแรมชานเมือง (Saburban Hotel) ตั้งอยู่ชานเมืองหรือนอกเมือง มีการคมนาคมสะดวก บรรยากาศเงียบสงบ มีอากาศบริสุทธิ์

โรงแรมสถานตากอากาศ (Resort Hotel) จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ โรงแรมที่ตั้งอยู่ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว เช่น ภูเขา ทะเล ทะเลสาบ ฯลฯ

โรงแรมที่ไม่มีธรรมชาติดึงดูดนักท่องเที่ยว เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นด้านกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เช่น สนามกอล์ฟ ขี่ม้า ฯ

4) ระดับมาตรฐานของโรงแรม

สมาคมยานยนต์ในประเทศอังกฤษหรือAutomobile Association (AA) และราชยานยนต์สโมสร หรือ Royal Automobile Club (RAC) จัดกลุ่มระดับของโรงแรมแล้วยังนับเป็นเครื่องหมายรับรองคุณภาพของโรงแรมในแต่ละกลุ่มด้วย มีวิธีให้ดาวมีดังนี้

กลุ่มดาวเดียว หมายถึง โรงแรมที่มีขนาดเล็ก สิ่งอำนวยความสะดวกและเฟอร์นิเจอร์ง่าย ๆ และพอใช้ มีห้องน้ำ ห้องส้วมเพียงพอในลักษณะของการใช้ร่วมกัน มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้มาพักเท่านั้นบรรยากาศเป็นกันเอง

กลุ่มสองดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดีมีระดับห้องพักสูงกว่าระดับดาวเดียวห้องพักกว้างขึ้น มีห้องน้ำในตัวอาคาร อาหารมีครบครันขึ้น ไม่บริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสามดาว หมายถึง โรงแรมที่ตกแต่งไว้อย่างดี ห้องพักกว้างขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้น มีห้องน้ำที่มีอ่างอาบน้ำ มีบริการอาหารและเครื่องดื่มสำหรับบุคคลภายนอก

กลุ่มสี่ดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ ตกแต่งดีเป็นพิเศษ มาตรฐานสูงในด้านบริการและความสะดวกสบาย มีห้องอาหารมากกว่า 1 ห้อง

กลุ่มห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูง ในทุก ๆ ด้าน คือทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

นงนุช ศรีธนาอนันต์ (2548, น. 35-48) ได้กล่าวว่าธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวเพิ่มจำนวนมากขึ้นมีการพัฒนาการให้บริการไปมากมายตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถแบ่งประเภท และเกณฑ์การจัดประเภทของธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

1. ประเภทของธุรกิจโรงแรมจำแนกตามวัตถุประสงค์ของผู้เข้าพัก

1.1 โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) เป็นโรงแรมที่มุ่งเน้นบริการที่พักสำหรับกลุ่มนักธุรกิจในสัดส่วนมากกว่านักท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มประชุมขนาดใหญ่โรงแรมจึงต้องมีจำนวนห้องพักมากสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมที่มีจำนวนมากในแต่ละครั้ง การจัดตกแต่งอาคารสถานที่จะมีความโอ่อ่าใหญ่โต เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณและประเภทผู้เข้าพัก

1.2 โรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่บริเวณแหล่งท่องเที่ยวหรือมีกิจกรรมดึงดูดใจทางการท่องเที่ยวซึ่งอาจอยู่ห่างหรือใกล้ชุมชน หรือมีทิวทัศน์ธรรมชาติที่ดึงดูดใจสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการท่องเที่ยวและเข้าพักกลุ่มของผู้เข้าพักจะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่นิยมใช้ช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์

1.3 โรงแรมห้องชุด (Suite Hotel) เป็นโรงแรมที่จัดบริการห้องพักแบบห้องชุด (Suite) คือมีห้องนอน และห้องนั่งเล่นแบ่งเป็นสัดส่วน หรือบางแห่งจะมีบริเวณครัวเล็ก ๆ การบริการต่าง ๆ มีจำกัดไม่หลากหลายเหมือนในโรงแรมทั่วไป เพราะผู้เข้าพักส่วนใหญ่จะใช้อาศัยพักในระยะเวลาต่อเนื่องที่ยาวนานกว่า และลดความหลากหลายของบริการจะช่วยลดต้นทุน

1.4 โรงแรมท่าอากาศยาน (Airport Hotel) เป็นโรงแรมที่อำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางโดนใช้ท่าอากาศยาน เพราะผู้ที่เดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจที่ต้องการความสะดวก และประสงค์จะเข้าพักเพียงระยะสั้นเพื่อเตรียมตัวเดินทางต่อโดยเครื่องบินนอกจากนี้ผู้ที่มาใช้บริการยังได้แก่ผู้โดยสาร และเจ้าหน้าที่สายการบิน ที่จอดพัก ณ ท่าอากาศยานนั้น ๆ รวมทั้งผู้โดยสารตกค้างไม่สามารถเดินทางด้วยเครื่องบินอีกด้วย

1.5 โรงแรมริมทางหลวง (Motel) เป็นโรงแรมที่ให้บริการที่พักแบบง่ายพร้อมที่จอดรถใกล้หรือติดกับห้องพัก สะดวกต่อการเข้าถึงจากถนนใหญ่โดยรถยนต์ กลุ่มของผู้เข้าพักจะเป็นผู้ขับขี่ที่ต้องการแวะพักระหว่างทาง ผู้ที่ต้องการความเรียบง่าย และเป็นกันเองระหว่างการเข้าพัก

1.6 โรงแรมบูติก (Boutique Hotel) เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่ใช้เงินทุนไม่มากแต่ชดเชยด้วยการลงทุนทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในออกแบบ และการใส่ใจในเรื่องบริการทดแทนจึงเป็นทางออกที่ลงตัวสำหรับเจ้าของเงินทุนรายเล็กแต่ตอบสนองต่อรูปแบบการใช้ชีวิตของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้ดีกว่า จึงกลายเป็น โรงแรมทางเลือกสำหรับนักเดินทางยุคใหม่ที่แสวงหาประสบการณ์ที่แตกต่าง

1.7 บ้านพัก หรือ โฮสเทล (Hostel) เป็นที่พักราคาประหยัดแก่เยาวชนโดยส่วนใหญ่ และเป็นที่นิยมมากในกลุ่มนักเรียนนักศึกษาที่ชอบเดินทางท่องเที่ยวแบบประหยัดห้องพักจะเป็นแบบห้องนอนรวมและแยกชั้นตามเพศชาย – หญิงแต่ละชั้นมีห้องน้ำที่ใช้รวมกันบางแห่งมีบริการอาหารเช้าในราคาประหยัดหรือมีบริเวณครัวกลางสำหรับประกอบอาหารรับประทานเองได้ผู้ที่เข้าพักต้องช่วยกันดูแลรักษาความสะอาดเพื่อให้คงสภาพเดิมที่ผู้อื่นสามารถมาใช้บริการต่อไปได้

2. เกณฑ์การจัดประเภทของธุรกิจโรงแรม

2.1 ที่ตั้ง มีความสำคัญต่อการตลาด เพราะสามารถบ่งบอกกลุ่มลูกค้าที่จะมาใช้บริการ กลุ่มโรงแรมตามที่ตั้งโดยทั่วไปประกอบไปด้วย 1) โรงแรมในเมืองมีการบริการแบบเต็มรูปแบบ เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มาติดต่อธุรกิจ ประชุมสัมมนาท่องเที่ยวตามฤดูกาล 2) โรงแรมตากอากาศ มีกิจกรรม และการบริการเพื่อการผ่อนคลายของกลุ่ม

ลูกค้าที่ต้องการพักผ่อนตามแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ 3) โรงแรมสนามบิน มีการบริการที่รวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ต้องการเข้าพักเพื่อรอต่อเครื่องบินเป็นระยะเวลาสั้น ๆ 4) โรงแรมนอกเมือง มีสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่จำกัด เพราะเป็นที่พักแรมระหว่างการเดินทางเท่านั้น

2.2 ขนาด สามารถพิจารณาได้จากจำนวนห้องพักที่เปิดให้บริการในแต่ละแห่งแล้วจึงมาจัดเป็นกลุ่มสามารถจัดได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีห้องพัก ต่ำกว่า 150 ห้องกลุ่มที่ 2 มีห้องพักตั้งแต่ 150 – 299 ห้อง กลุ่มที่ 3 มีห้องพักตั้งแต่ 300 – 600 ห้อง และกลุ่มที่ 4 มีห้องพัก มากกว่า 600 ห้อง

2.3 จุดประสงค์ของลูกค้าที่มาเข้าพัก ลูกค้าอาจเดินทางมาด้วยเหตุผลต่างกันเมื่อระบบสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้มีลูกค้าเดินทางมาเข้าพักโรงแรมมากขึ้นด้วยจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกันจนกลายเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของโรงแรม ผู้ประกอบการจึงพัฒนาธุรกิจให้มีรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มมากขึ้นกลายเป็นประเภทโรงแรม เช่น โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention Hotel) โรงแรมสำหรับการเล่นเกมพนัน (Casino Hotel) โรงแรมตากอากาศ (Resort Hotel) เป็นต้น

2.4 อัตราราคาห้องพัก อัตราการคิดค่าห้องพักที่โรงแรมกำหนดแม้จะไม่สามารถแสดงถึงลักษณะกิจการได้อย่างถูกต้องเสมอไป แต่ในความเป็นจริงอัตราราคาย่อมมีความสัมพันธ์กับปริมาณและคุณภาพของการบริการที่ต้องอาศัยเงินลงทุนสูง จึงกล่าวได้ว่า การแสดงอัตราราคาตามที่โรงแรมประกาศใช้ สามารถบ่งบอกได้ในระดับหนึ่งถึงคุณภาพบริการในโรงแรม และกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะจ่ายค่าบริการได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างความคาดหวังแก่ผู้ใช้บริการได้อีกด้วยดังนั้น การให้ข้อมูลประเภทโรงแรม โดยแบ่งตามอัตราราคา เพื่อบริการนักเดินทางจึงควรจำกัดอยู่ในท้องถิ่นที่มีสภาพเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการจัดพิมพ์แผ่นพับแสดงรายชื่อโรงแรมและที่พักในกรุงเทพฯ เพื่อบริการแก่นักท่องเที่ยว โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่ม ตามอัตราราคาห้องเดี่ยวต่อคืน ดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2556)

กลุ่มที่ 1 ราคาตั้งแต่ 1,500 บาท
กลุ่มที่ 2 ราคาตั้งแต่ 1,501-3,000 บาท
กลุ่มที่ 3 ราคาตั้งแต่ 3,001-4,500 บาท
กลุ่มที่ 4 ราคาตั้งแต่ 4,501-6,000 บาท
กลุ่มที่ 5 ราคาตั้งแต่ 6,001-7,500 บาท
กลุ่มที่ 6 ราคาตั้งแต่ 7,501-9,000 บาท
กลุ่มที่ 7 ราคาตั้งแต่ 9,001-10,000 บาท

กลุ่มที่ 8 ราคาตั้งแต่ 10,001 บาทขึ้นไป

ขณะเดียวกัน กองสถิติและการวิจัย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้จัดแบ่งกลุ่มสถานพักแรมเพื่อประโยชน์ทางสถิติ โดยไม่ได้ถือมาตรฐานสากล และมิได้เป็นการจัดระดับของกิจการ แต่ใช้ราคาต่ำสุดของราคาประกาศขาย (Rack rate) เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น8 กลุ่ม ดังนี้ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2556)

กลุ่มที่ 1 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป
กลุ่มที่ 2 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 1,500-4,000 บาท
กลุ่มที่ 3 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 2,500-4,500 บาท
กลุ่มที่ 4 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 3,500-5,000 บาท
กลุ่มที่ 5 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 4,500-6,500 บาท
กลุ่มที่ 6 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 5,500-7,500 บาท
กลุ่มที่ 7 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 8,000-9,000 บาท
กลุ่มที่ 8 หมายถึง ราคาตั้งแต่ 9,500 บาทขึ้นไป

2.5 ระดับของบริการ เป็นวิธีการพิจารณาจากลักษณะของการให้บริการโดยรวมซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงคุณภาพ และปริมาณสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความหลากหลายของการบริการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับคือ 1) โรงแรมหรูหรา (Luxury Hotel) เป็นโรงแรมที่ใหญ่โตตกแต่งหรูหรา ให้บริการชั้นดีเลิศในทุกด้านเน้นความสะดวกสบายที่มีความเป็นส่วนตัว หรือเฉพาะบุคคล 2) โรงแรมครบครันเต็มรูปแบบ (Full Service) เป็นโรงแรมที่ความพร้อมทุกด้าน และหลากหลายในการให้บริการ ความหรูหราและอัตราค่าบริการจะต่ำกว่าโรงแรมระดับหรูหรา 3) โรงแรมที่มีการให้บริการแบบจำกัด (Limited Service) เป็นโรงแรมที่มีการให้บริการที่จำกัดไม่หลากหลาย เช่น มีบริการอาหาร และเครื่องดื่มจำกัดเวลาให้บริการ ไม่มีบริการส่งอาหารถึงห้องพัก (Room Service) เป็นต้น 4) โรงแรมประหยัด (Economy Hotel) เป็นโรงแรมที่ให้บริการด้านห้องพักเป็นหลัก และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นสำหรับลูกค้าเท่านั้น เช่น ไม่มีบริการอาหาร และเครื่องดื่ม ไม่มีห้องออกกำลังกายและสระว่ายน้ำ เป็นต้น

2.6 การใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายแสดงระดับโรงแรม เป็นอีกวิธีที่แสดงในการจัดประเภทที่เป็นระบบมากขึ้น และได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในธุรกิจโรงแรม จำนวนสัญลักษณ์ที่ใช้จะแสดงมาตรฐานการบริการในโรงแรมระดับต่าง ๆ ตัวอย่างสัญลักษณ์ที่รู้จักแพร่หลายคือรูปดาวห้าแฉก โดยใช้จำนวนตั้งแต่ 1-5 ดาว และกำหนดให้ 5 ดาว มีความหมายแทนประเภทธุรกิจโรงแรมที่มีมาตรฐานบริการในระดับหรูหราที่สุด การใช้เครื่องหมาย

แสดงระดับมาตรฐานการบริการต้องมีการตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญ ในการแบ่งระดับดาว คือ ความสะอาด การบำรุงรักษา คุณภาพของวัสดุที่ใช้ภายในโรงแรม การให้บริการ และระดับความหรูหราของโรงแรมนั้น ๆ ด้วย ปัจจุบันมีเกณฑ์การให้ระดับดาวกับโรงแรมต่าง ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7

เกณฑ์การให้ระดับดาวกับโรงแรมต่าง ๆ

ระดับดาว	เกณฑ์การให้ดาว
1 ดาว	1. ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 10 ตารางเมตร พร้อมเตียงขนาด 3 ฟุต 2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก ประกอบไปด้วย กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว และกระดาษชำระ
2 ดาว	1. ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 14 ตารางเมตร พร้อมกับเตียงขนาด 3 ฟุต ตาแมว และโซ่คล้องประตู 2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 1 ดาว ประกอบไปด้วย น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14 นิ้วขึ้นไป โทรศัพท์ติดต่อภายใน และห้องน้ำชักโครก
3 ดาว	1. ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 18 ตารางเมตร พร้อมกับเตียงขนาด 3 ฟุต ตาแมว และโซ่คล้องประตู 2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 2 ดาว ประกอบไปด้วย ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำ พร้อมน้ำร้อน และน้ำเย็น รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องน้ำ เช่น สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า เป็นต้น 3. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ประกอบไปด้วย ร้านอาหารและบริการอาหารภายในห้องพัก ห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์ ห้องน้ำบริเวณพื้นที่สาธารณะ พร้อมห้องน้ำคนพิการ
4 ดาว	1. ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 24 ตารางเมตร พร้อมกับเตียงขนาดไม่น้อยกว่า 3.5 ฟุต ตาแมว โซ่คล้องประตู และมีห้องชุดให้บริการ 2 แบบ 2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 3 ดาว ประกอบไปด้วย โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป โดยมีรายการ

(ต่อ)

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ระดับดาว	เกณฑ์การให้ดาว
	ระดับ 3 ดาว ประกอบไปด้วย โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป โดยมีรายการมากกว่า 8 ช่อง ตู้เย็น มินิบาร์ กาน้ำร้อนพร้อมชา กาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ โทรศัพท์ติดต่อภายใน ทางไกล และโทรต่างประเทศได้โดยตรง ชุดด้ายเข็ม ไดร์เป่าผมและปลั๊กไฟสำหรับโกนหนวด 3. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 3 ดาว ประกอบไปด้วย ห้องออกกำลังกายมีอุปกรณ์มากกว่า 5 ชนิด ห้องประชุม ใหญ่ พร้อมอุปกรณ์ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า 2 ห้อง
5 ดาว	1. ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 30 ตารางเมตร พร้อมกับเตียงขนาด 4 ฟุต ขึ้นไป ตาแมว โซ่คล้องประตู และมีห้องชุดให้บริการ 3 แบบ 2. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพัก โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 4 ดาว ประกอบไปด้วย โทรทัศน์ขนาด 20 นิ้วขึ้นไป ซึ่งมีรายการให้ชมมากกว่า 12 ช่องรายการ อุปกรณ์การติดต่อสื่อสารที่ครบครันห้องน้ำขนาดใหญ่ สุขภัณฑ์สะอาด สวยงาม เครื่องใช้ครบถ้วนพร้อมเครื่องชั่ง น้ำหนัก และโทรศัพท์พ่วงอยู่ภายใน 3. สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม โดยเพิ่มจากเกณฑ์การให้ดาวระดับ 4 ดาว ประกอบไปด้วย ห้องอาหารซึ่งให้บริการทั้งอาหารไทยและอาหารนานาชาติ ห้องออกกำลังกายมีอุปกรณ์มากกว่า 7 ชนิดห้องประชุมใหญ่ที่มีอุปกรณ์ครบถ้วน พร้อมห้องประชุมย่อยอีกไม่น้อยกว่า 4 ห้อง และมีระบบการตรวจเช็คความปลอดภัยและอุปกรณ์ที่ทันสมัย

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก มาตรฐานโรงแรมในประเทศไทย. โดย สมาคมโรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว. (2557), กรุงเทพฯ. สมาคมโรงแรมไทย.

สุพัตรา สร้อยเพ็ชร์ (2553, น. 282 – 283) ได้กล่าวว่า การแบ่งธุรกิจโรงแรมตามการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่การแบ่งธุรกิจโรงแรมตามลักษณะการให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกของธุรกิจโรงแรมซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

ได้จัดทำร่วมกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทยได้จัดประเภทและมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) ธุรกิจโรงแรมระดับชั้นเยี่ยม (Deluxe) หรือระดับ 5 ดาว ให้บริการห้องพักมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เช่น ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 30.0 ตารางเมตร เตียงขนาด 4.0 ฟุตขึ้นไป กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ โซ่คล้องประตู น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 20.0 นิ้วขึ้นไป มีรายการมากกว่า 12 ช่อง โทรศัพท์ติดต่อภายใน โทรศัพท์ทางไกล และโทรศัพท์ต่างประเทศได้โดยตรง มีอุปกรณ์ติดต่อสื่อสารครบครัน ตาแมว ห้องน้ำชักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อนและน้ำเย็น ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย โฟมอาบน้ำ แชมพู ผ้าเช็ดมือ ตู้เย็น กาน้ำร้อนพร้อมชากาแฟ ชุดขัดร้องเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ไดร์เป่าผม ปลั๊กสำหรับโกนหนวด ชุดกล่องเข็มด้ายขนาดเล็ก รูมเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 7 ชนิด และห้องชุดเลือกใช้บริการ 3 แบบ ห้องอาหารไทยและสากล ห้องอบไอน้ำ อ่างจากุสชี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่พร้อมอุปกรณ์ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า 4 ห้อง ห้องน้ำสาธารณะ และห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

2) ธุรกิจโรงแรมระดับชั้นหนึ่ง (First Class) หรือระดับ 4 ดาว ให้บริการห้องพักมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เช่น ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 24.0 ตารางเมตร เตียงขนาด 3.5 ฟุตขึ้นไป กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ โซ่คล้องประตู น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 20.0 นิ้วขึ้นไป มีรายการมากกว่า 8 ช่อง โทรศัพท์ติดต่อภายใน โทรศัพท์ทางไกล และโทรศัพท์ต่างประเทศได้โดยตรง ตาแมว ห้องน้ำชักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อนและน้ำเย็น ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน สบู่ หมวกอาบน้ำ แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย โฟมอาบน้ำ แชมพู ผ้าเช็ดมือ ตู้เย็น กาน้ำร้อนพร้อมชากาแฟ ชุดขัดรองเท้า ถุงซักผ้า เสื้อคลุมอาบน้ำ รองเท้าแตะ ไดร์เป่าผม ปลั๊กสำหรับโกนหนวด ชุดกล่องเข็มด้ายขนาดเล็ก รูมเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องออกกำลังกายที่มีอุปกรณ์มากกว่า 5 ชนิด ห้องอบไอน้ำ อ่างจากุสชี่ ห้องนวด สระว่ายน้ำ ห้องประชุมใหญ่พร้อมอุปกรณ์ ห้องประชุมย่อยไม่น้อยกว่า 2 ห้อง ห้องน้ำสาธารณะ และห้องน้ำคนพิการ เป็นต้น

3) ธุรกิจโรงแรมระดับชั้นสอง (Second Class) หรือระดับ 3 ดาว ให้บริการห้องพักมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เช่น ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 18.0 ตารางเมตร เตียงขนาด 3.0 ฟุตขึ้นไป กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ โซ่คล้องประตู น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14.0 นิ้วขึ้นไป โทรศัพท์ติดต่อภายใน ตาแมว ห้องน้ำชักโครก ในห้องน้ำมีอ่างอาบน้ำร้อนและน้ำเย็น ตู้เสื้อผ้า ไฟหัวเตียง เครื่องเขียน สบู่ หมวกอาบน้ำ

แก้วน้ำ ผ้าเช็ดหน้า ผ้าเช็ดเท้า ถุงใส่ผ้าอนามัย บริการเสริมอื่น ๆ ตามสมควรเช่น รูมเซอร์วิส ห้องอาหาร ห้องประชุมใหญ่พร้อมอุปกรณ์ ห้องน้ำสาธารณะ และห้องน้ำคนพิการเป็นต้น

4) ธุรกิจโรงแรมระดับชั้นสาม (Third Class) หรือระดับ 2 ดาว ให้บริการห้องพักมีการตกแต่งที่สวยงามทั้งภายในและภายนอก เช่น ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 10.0 ตารางเมตร เตียงขนาด 3.0 ฟุตขึ้นไป กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว กระดาษชาระ โซ่คล้องประตู น้ำดื่ม โทรทัศน์ขนาด 14.0 นิ้วขึ้นไป โทรศัพท์ติดต่อภายใน ตาแมว และห้องน้ำชักโครก เป็นต้น

5) ธุรกิจโรงแรมระดับชั้นประหยัด (Economy Class) หรือระดับ 1 ดาวให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานทั่วไป เช่น ห้องพักมีขนาดไม่น้อยกว่า 10.0 ตารางเมตรเตียงขนาด 3.0 ฟุตขึ้นไป กระจกแต่งหน้า ถังขยะ โต๊ะ เก้าอี้ ผ้าเช็ดตัว กระดาษชำระ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, น. 80 – 83) ได้กล่าวว่า การแบ่งธุรกิจโรงแรมตามทำเลที่ตั้ง ซึ่งแบ่งได้ 5 ลักษณะดังนี้

1) ธุรกิจโรงแรมในเมืองเล็ก เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่เมืองเล็ก ๆ บริเวณชุมทางหรือใกล้สถานีรถไฟ สถานีขนส่ง ย่านธุรกิจการค้า เป็นที่พักของนักท่องเที่ยว นักธุรกิจและผู้ที่เดินทางผ่านเมือง บริการที่ก่อให้เกิดรายได้หลักของโรงแรม คือ บริการอาหารและเครื่องดื่ม

2) โรงแรมเมืองใหญ่ เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่เมืองใหญ่ที่มีประชากรหนาแน่นและเป็นศูนย์กลางของธุรกิจทุกประเภท เช่น ศูนย์การค้า การเงิน การท่องเที่ยว การคมนาคมทำให้มีผู้เดินทางเข้ามาจำนวนมาก ซึ่งส่งผลให้ความต้องการด้านที่พักเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามขนาดและสิ่งอำนวยความสะดวกรวมถึงรูปแบบการบริการของธุรกิจที่ตั้งในเมืองใหญ่นี้ มักมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของโรงแรมแต่ละแห่ง

3) โรงแรมตากอากาศ เป็นโรงแรมที่ตั้งอยู่ในสถานที่พักตากอากาศตามเนินเขาและชายหาด เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าที่หยุดงานไปพักผ่อน โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการบริการอื่น ๆ ไว้สำหรับผู้เข้าพัก

4) โรงแรมท่าอากาศยาน จะตั้งอยู่ตามท่าอากาศยาน ซึ่งหากเป็นท่าอากาศยานขนาดใหญ่แล้ว มักอยู่ห่างจากตัวเมือง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดที่พักไว้สำหรับความสะดวกให้แก่ลูกค้าที่เป็นบรรดาผู้โดยสารของสายการบินต่าง ๆ ที่มาระหว่างเดินทาง เพื่อรอเที่ยวบินที่ช้ากว่ากำหนดหรือไม่สามารถเดินทางไปตามตารางบินของสายการบินได้

5) โมเต็ล คำนี้เกิดจากการรวมคาว่า Motor และ Hotel เข้าด้วยกัน โรงแรมประเภทนี้ตั้งอยู่ตามทางหลวงระหว่างจังหวัด เพื่อให้บริการแก่ผู้เดินทาง หรือลูกค้าที่เดินทางไปรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์ ที่พร้อมจะแวะพักระหว่างทางโดยมักค้างเพียงคืนเดียว

จากประเภทของธุรกิจโรงแรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดประเภทและมาตรฐานของธุรกิจโรงแรมดังกล่าว มีหลักเกณฑ์พิจารณาว่าจะต้องมีสิ่งหรือเครื่องอำนวยความสะดวกสบายให้มากขึ้นเท่าที่จะหามาได้ เพราะว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของธุรกิจประเภทนี้ และจะต้องมีการบริการที่ดีที่สุดและรวดเร็วที่สุดด้วย โดยในมาตรฐานจะมีเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานเป็นหัวข้อย่อยซึ่งแต่ละหัวข้อย่อยจะกำหนดคะแนนที่จะได้ ธุรกิจโรงแรมจะอยู่ในระดับใดพิจารณาจากคะแนน การแบ่งประเภทธุรกิจตามลักษณะนี้สำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศต่าง ๆ จากการจัดแบ่งมาตรฐานโรงแรมมีการพัฒนาเรื่อยมา จะพบว่า โรงแรมที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับ 3 ดาวขึ้นไป จะมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และลูกค้ามีความพึงพอใจ ประทับใจกับการเข้าพักอาศัย ซึ่งนอกเหนือจากสิ่งอำนวยความสะดวกแล้ว ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ จึงได้สนใจที่จะศึกษาธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.6.5 ระบบบริหารธุรกิจโรงแรม

การดำเนินธุรกิจโรงแรมในระยะแรกนั้น เจ้าของธุรกิจโรงแรมเป็นผู้ดำเนินการเองซึ่งธุรกิจมีขนาดเล็กสามารถควบคุมได้ทั่วถึง สามารถเอาใจใส่ในการบริการจนสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ เมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจึงต้องการขยายการลงทุนออกไปทำให้มีการพัฒนาโรงแรมใหม่เพิ่มขึ้น เริ่มมีการส่งตัวแทนไปเป็นผู้ดูแลการดำเนินการ การขยายธุรกิจมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปเพราะธุรกิจต้องอาศัยปริมาณทุนจำนวนมากในการก่อสร้างอาคารอุปกรณ์ตกแต่ง การจ้างพนักงานเข้าทำงาน และใช้เวลานานในการคืนทุน จากปัจจัยเหล่านี้จึงมีการพัฒนาวิธีการจัดการธุรกิจไปในแนวทางต่าง ๆ ที่สามารถช่วยลดภาระต้นทุนการดำเนินการ ซึ่งสามารถแบ่ง รูปแบบการจัดการการดำเนินธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้ (นงนุช ศรีธนาอนันต์, 2548 น, 121-140)

2.6.5.1 รูปแบบการจัดการแบบอิสระ (Independent) โรงแรมที่ใช้รูปแบบการจัดการแบบอิสระส่วนใหญ่จะเป็นโรงแรมขนาดเล็ก เจ้าของกิจการหรือสมาชิกในครอบครัวเป็นผู้บริหารจัดการโดยอิสระ และมีตำแหน่งบริหารสูงสุดของโรงแรม รวมถึงด้านรายได้ และการเงิน รายได้หลักของโรงแรมมาจากการให้บริการห้องพักหากธุรกิจประสบความสำเร็จ กิจการจะได้รับผลตอบแทนเป็นกำไรเต็มจำนวน ในทางกลับกันถ้าไม่ประสบความสำเร็จกิจการจะรับภาระขาดทุนโดยตรงจากการบริหารเองด้านการตลาดโรงแรมดำเนินกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างจำกัดเพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงหลายโรงแรมใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ที่ใช้งบประมาณน้อย ด้านการบริหาร

เนื่องจากมีโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อนทำให้มีความคล้องตัวในการบริหาร สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการดำเนินงานตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจรูปแบบการจัดการแบบอิสระมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้สูงเพราะผู้บริหารต้องตัดสินใจแก้ปัญหาตามลำพัง

2.6.5.2 รูปแบบการจัดการแบบในเครือ/กลุ่ม (Chain/Group) เป็นการดำเนินงานการจัดการโรงแรมหลายแห่งด้วยระบบเดียวกัน โรงแรมในกลุ่มจะดำเนินการทางธุรกิจโดยใช้ชื่อประกอบการร่วมกัน และอยู่ภายใต้ระบบการบริหารเดียวกันที่มาจากส่วนกลาง การเติบโตของในเครือโรงแรมส่วนใหญ่เป็นผลจากการขยายกิจการของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จมีความรอบรู้และชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด จึงใช้ชื่อประกอบการเดิมเพื่อการอ้างอิง และแสดงความเป็นกลุ่มเดียวกันที่ใช้นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานเหมือนกัน เครือโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกันจากส่วนกลางสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แบบคือ

1) ธุรกิจโรงแรมที่เจ้าของบริหารจัดการเองอิสระ (Independent) คือ รูปแบบของโรงแรมในเครือที่ขยายกิจการในระยะแรก คือ เจ้าของธุรกิจเป็นผู้บริหารโรงแรมเองจนประสบความสำเร็จในการบริหารกิจการโรงแรมทำให้โรงแรมมีความชำนาญในการบริหารจนเป็นที่รู้จักในตลาด และประสบความสำเร็จโดยมีความรอบรู้

2) ธุรกิจโรงแรมที่จ้างบริษัทบริหารตามสัญญาจัดการ (Management Contract) คือ รูปแบบของการบริหารแบบที่เจ้าของกิจการจ้างบริษัทในเครือที่มีประสบการณ์เข้ามาบริหารโรงแรม การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาการจัดการ (Management Contract) เป็นการจัดการโดยว่าจ้างบริษัทจัดการเป็นตัวแทนทางธุรกิจ ในการบริหารโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการที่ทำขึ้นระหว่างเจ้าของโรงแรม (Owner) และบริษัทจัดการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการ (Operator) ที่มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพมาทำหน้าที่บริหารโดยมีข้อตกลงดังนี้

2.1) ฝ่ายเจ้าของโรงแรม (Owner) เป็นผู้ลงทุนดำเนินการ มีกรรมสิทธ์ในทรัพย์สินรวมถึงที่ดินอุปกรณ์เครื่องใช้ ของตกแต่ง มอบหมายให้ผู้ดำเนินการ เป็นผู้มีอำนาจและมีสิทธิ์ขาดในการควบคุมการจัดการโดยสมบูรณ์ จะไม่ก้าวก่ายงานบริหารจัดการโรงแรมเป็นผู้จ่ายค่าจ้าง และเงินเดือนทั้งหมด รับผิดชอบให้มีการทำประกันภัยคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามสัญญารับการจัดการ ได้แก่ ค่าจ้างบริหาร ส่วนแบ่งตามรายได้และยอดขายรวมถึงค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

2.2) ฝ่ายผู้ดำเนินการหรือบริษัทจัดการ (Operator) เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานตามระบบและนโยบายของบริษัทจัดการภายใต้ชื่อและมาตรฐานของเครือ รวมทั้งนำระบบจัดจำหน่ายทั่วโลก (Global Distribution System) มาใช้ในการสำรองห้องพักด้วย

บริหารงานบุคคล กำหนดราคาขาย และอัตราค่าบริการต่าง ๆ จัดทำระบบบัญชี เจรจาต่อรองการจัดซื้อต่าง บริหารการตลาดรวมถึงการโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัดรายการส่งเสริมการขายและดูแลทรัพย์สินรวมถึงการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่

2.3) ธุรกิจโรงแรมที่จัดการตามสัญญาแฟรนไชส์ (Franchise) คือรูปแบบของการบริหารแบบเจ้าของธุรกิจเพียงใช้ชื่อเสียงของโรงแรมในเครือแต่เจ้าของโรงแรมดำเนินการธุรกิจด้วยตนเองลักษณะต่างของการจัดการแบบโรงแรมในเครือ ด้านรายได้ และการเงินเนื่องจากโรงแรมที่มีการจัดการแบบในเครือจะต้องเสียค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งส่วนแบ่งรายได้ จากยอดขายในอัตราที่สูง โรงแรมจะได้รับความช่วยเหลือด้านการวางระบบบริหารการเงิน ระบบโรงแรมในเครือจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับโรงแรม สามารถหาแหล่งเงินทุนภายนอกได้สะดวกขึ้นในอัตราต้นทุนที่ต่ำลง ด้านการตลาดโรงแรมจะได้รับความช่วยเหลือหรือแนะนำตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ และบริการในส่วนต่าง ๆไปจนถึงเทคนิคและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการขาย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ด้านการบริหารจัดการทางโรงแรมจะได้รับการแนะนำเทคนิคการบริหารจากทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากส่วนกลาง การดำเนินธุรกิจภายใต้สัญญาแบบแฟรนไชส์ เป็นวิธีการตกลงทางธุรกิจแบบหนึ่งโดยทำสัญญาระหว่างแฟรนไชซอร์ (Franchisor) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้สิทธิดำเนินการ และแฟรนไชซี (Franchisee) ซึ่งเป็นโรงแรมผู้รับสิทธิโดยฝ่ายแรกเป็นเจ้าของระบบดำเนินการอนุญาตให้อีกฝ่ายใช้สิทธิในการใช้ชื่อทางการค้าและวิธีการดำเนินธุรกิจจากรูปแบบการจัดการโรงแรมแบบในเครือ / กลุ่ม เป็นรูปแบบการจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความมีมาตรฐานที่มีไว้ให้บริการปัจจุบันรูปแบบการจัดการโรงแรมแบบในเครือ/กลุ่ม เกิดขึ้นมากมายดังรายละเอียดในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8

กลุ่มบริษัทโรงแรมขนาดใหญ่ 10 อันดับแรกที่มีจำนวนห้องพักบริการในเครือมากที่สุดในโลก พ.ศ. 2556

ลำดับที่	บริษัทกลุ่มโรงแรม	ประเทศ	จำนวนห้องพัก	จำนวนโรงแรมในเครือ
1	Intercontinental Hotels Group	อังกฤษ	675,982	4,602
2	Hilton Worldwide	อเมริกา	652,378	3,992
3	Marriott International	อเมริกา	638,793	3,672

(ต่อ)

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ลำดับที่	บริษัทกลุ่มโรงแรม	ประเทศ	จำนวนห้องพัก	จำนวนโรงแรมในเครือ
4	Wyndham Hotel Group	อเมริกา	627,437	7,342
5	Choice Hotels International	อเมริกา	497,023	6,198
6	Accor	ฝรั่งเศส	450,199	3,515
7	Starwood Hotels and Resorts	อเมริกา	328,055	1,121
8	Best Western	อเมริกา	311,611	4,024
9	Home Inns (+Hotel 168)	จีน	214,070	1,772
10	Carlson Reziddor Hotel Group	อเมริกา	166,245	1,077

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก News World Ranking Of Hotel Groups And Brands. 3 April 2013. โดย MKG (2557). http://www.hospitalitynet.org> 20 September.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, น. 85 - 86) ได้กล่าวว่า การจัดการและการดำเนินงานการโรงแรมสามารถทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. ระบบดำเนินการเอง (Owner Operated System)

ในระบบนี้ผู้เป็นเจ้าของจะเป็นคน ๆ เดียว (Sole Own) หรืออยู่ในรูปของบริษัทก็ได้ ในประเทศไทยโรงแรมที่ใช้ระบบนี้คือ โรงแรมดุสิตธานี

2. ระบบการรับสิทธิ (System privileges)

ระบบการรับสิทธิ หมายถึง เจ้าของโรงแรมที่ได้รับสิทธิที่จะต้องใช้ชื่อและส่วนหนึ่งของผู้ให้สิทธิ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการโรงแรมที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยผู้รับสิทธิจะต้องใช้สัญลักษณ์ของโรงแรม และให้บริการด้วยมาตรฐานเดียวกับโรงแรมที่ให้สิทธิ และจะต้องจ่ายเงินให้กับโรงแรมทีให้สิทธิเพื่อเป็นค่าบริการในเรื่องการตลาด การบริหารงานและการจองห้องพัก

3. ระบบการทำสัญญาหรือจัดการ (Management Contract)

การดำเนินธุรกิจโรงแรมภายใต้ระบบนี้ เจ้าของโรงแรมจะว่าจ้างโรงแรมที่มีชื่อเสียงให้มาดำเนินการหรือจัดการให้ เจ้าของโรงแรมเป็นเพียงผู้ลงทุน (Investor) การที่เจ้าของโรงแรมเลือกใช้ระบบนี้ เนื่องจากตนเองขาดประสบการณ์ และขาดความชำนาญในการดำเนินงานเนื่องจากโรงแรมนั้น บริหารงานประสบผลสำเร็จมาแล้ว โรงแรมที่ใช้ระบบนี้ในประเทศไทยมี

มากมายเช่น โรงแรมสีมาธานี โรงแรมพิษณุโลกธานี โรงแรมเจริญธานี ซึ่งว่าจ้างโรงแรมดุสิตธานีเป็นผู้จัดการดำเนินการให้และใช้คำว่า ธานี ลงท้ายชื่อโรงแรมเพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในระบบหรือมาตรฐานของโรงแรม

4. การเข้าเป็นโรงแรมในเครือข่าย (Chain Hotel System)

เป็นการลงทุนระหว่างโรงแรมที่มีเครือข่ายกับโรงแรมที่ตั้งขึ้นมาใหม่ จะมีผู้จัดการของตนเอง โรงแรมแม่จะเป็นที่ปรึกษาและช่วยทางด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ และการสำรองห้องพักที่เป็นรูปแบบเดียวกันหมด ในประเทศไทยโรงแรมที่ใช้ระบบนี้ คือ โรงแรมแกรนด์เชอราตัน โรงแรมรอยัลออคิดเชอราตัน โรงแรมแกรนด์ไฮแอด

อรรธิกา พังงา (2553, น. 12-21) ได้กล่าวว่า ระบบการบริหารโรงแรม (Classification by Management) รูปแบบการบริหารโรงแรมปัจจุบันแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานโรงแรมแบบอิสระ (Independent Hotel) หมายถึงการบริหารงานโรงแรมในลักษณะที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มนักลงทุนกลุ่มหนึ่งเป็นเจ้าของรับผิดชอบในการบริหารโรงแรมเอง โดยไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกลุ่มหรือบุคคลอื่น ลักษณะการบริหารงานโรงแรมอิสระ (Independent Hotel) เป็นโรงแรมที่มีระบบบริหารงานอย่างเป็นอิสระไม่ขึ้นอยู่กับองค์กรทางธุรกิจใด ๆ เป็นโรงแรมที่ผู้เป็นเจ้าของบริหารงานเอง หรือบางแห่งอาจให้คนในครอบครัวมาช่วยบริหารงานได้ มักพบโรงแรมระบบอิสระนี้ตามเมืองหรือชุมชนเล็ก ๆ แขกของโรงแรมอิสระนี้ มักจะมีความแตกต่างจากโรงแรมที่มีระบบการบริหารแบบดังกล่าวคือ แขกกลุ่มนี้มักชอบความเป็นส่วนตัวและชอบความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละโรงแรม ในด้านการจัดการและการปฏิบัติงานในโรงแรมอิสระไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือวิธีการที่ซับซ้อนเท่าใดนัก การจ้างพนักงานมาปฏิบัติงานนั้นโรงแรมจ้างพนักงานตามความจำเป็นเท่านั้น โรงแรมบางแห่งอาจมีญาติพี่น้องมาช่วยปฏิบัติงานในโรงแรม

2. การบริหารงานโรงแรมแบบเครือข่ายนานาชาติ (International Chain Hotels) หมายถึง การบริหารงานในลักษณะการรวมกลุ่มโรงแรมต่าง ๆ ภายใต้เครือข่ายธุรกิจโรงแรมเครือข่ายหนึ่ง โดยการดำเนินงานของโรงแรมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตลอดจนบริหารทรัพย์สิน จะอยู่ในการควบคุมดูแลโดยตรงของระบบเครือข่ายการบริหารในลักษณะการรวมกลุ่มของโรงแรมในเครือข่าย อาจเป็นการเข่าซื้อกิจการ การร่วมลงทุนหรือการเช่ากิจการมาบริหารเองได้ โรงแรมบางแห่งอาจมีการบริหารงานในระบบสัมปทาน (Franchise System) หรือการทำสัญญาว่าจ้างให้บริหาร (Management Contract System) ลักษณะการบริหารงานโรงแรมระบบเครือข่าย มีลักษณะสำคัญอยู่ที่โรงแรมใดโรงแรมหนึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลโดยตรงของเครือข่ายบริหารจัดการ เครือข่ายหนึ่งและเครือข่ายนั้นจะเข้าไปบริหาร

จัดการเองทั้งหมด โดยส่งผู้บริหารจากบริษัทแม่ที่มีความสามารถเข้ามาช่วยบริหารโรงแรมหรืออาจว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ เข้ามาดำเนินงานในโรงแรมได้

3. การบริหารงานระบบสัมปทาน (Franchise Management) การบริหารงานในระบบสัมปทาน เป็นระบบความสัมพันธ์เชิงธุรกิจที่เจ้าของสัมปทานเป็นผู้ให้สิทธิพิเศษในการทำธุรกิจ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในด้านการจัดองค์กร การประกอบการ และการบริหารจัดการ โดยสัมปทานจะได้รับผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ จากผู้ซื้อสัมปทานการบริหาร เป็นลักษณะของการทำสัญญาความสัมพันธ์กันทางธุรกิจระหว่าง 2 ฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วมกันและมีกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน โดยฝ่ายหนึ่งเรียกว่า เจ้าของสัมปทาน (Franchiser) ซึ่งมักเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมมาก่อนกับอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้ซื้อสัมปทาน (Franchisee) เป็นฝ่ายที่ยินดีจ่ายเงินให้กับเจ้าของสัมปทานเพื่อขอใช้รูปแบบ แนวความคิดการดำเนินธุรกิจโรงแรมจากเจ้าของสัมปทานนั้น ๆ

4. บริษัทรับทำสัญญาบริหารโรงแรม สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 แบบเป็นองค์กรเครือข่าย (Chain Organization) ที่รับบริหารกิจการโรงแรมภายใต้ชื่อการค้าของบริษัท

4.2 แบบบริษัทรับจ้างบริหาร (Independent Management Companies) เป็นบริษัทอิสระที่รับบริหารจัดการโรงแรมโดยใช้ชื่อที่แตกต่างกันออกไป บริษัทลักษณะค่อนข้างมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการมากกว่าในการทำสัญญาร่วมจัดการ จะมีข้อกำหนดและเงื่อนไขต่าง ๆ

จากระบบบริหารธุรกิจโรงแรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบบริหารธุรกิจโรงแรมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นำมาใช้ ซึ่งหากพิจารณาจากตัวอย่างโรงแรมที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจะเห็นว่า ในหนึ่งโรงแรมที่เปิดบริการนั้นสามารถจัดประเภทได้อย่างหลากหลาย เช่น หากกำหนดให้โรงแรม The Hill Resort and Spa ตั้งอยู่ติดกับภูเขามีทัศนียภาพที่สวยงาม มีจำนวนห้องพัก 250 ห้อง บริหารโดยเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว มีรูปแบบการบริหารระดับปานกลาง ภายในโรงแรมมีกิจกรรมเพื่อการพักผ่อน จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โรงแรม The Hill Resort and Spa จัดเป็นโรงแรมประเภทที่พักตากอากาศ (Resort Hotel) ที่มีขนาดกลาง (Medium Size) มีการบริการระดับ 3 ดาว (3 Star-Hotel) และมีรูปแบบการบริหารงานแบบอิสระ (Independent Management)

2.6.6 การจัดระเบียบองค์กรบริหารโรงแรม

การจัดระเบียบองค์กรโรงแรม มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการแจกแจงรายละเอียดของงานที่ต้องกระทำการประสานงาน การร่วมมือกันทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้งาน

บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ งานโรงแรมอาจแบ่งพนักงานตามการปฏิบัติหน้าที่ออกได้ 2 ประเภท คือ หน้าที่ต้องติดต่อกับแขกโดยตรง (Line Functions) ได้แก่ พนักงานในแผนกต้อนรับแผนกห้องพัก และฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม สำหรับหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน (Staff Functions) หรือ “ฝ่ายที่อยู่เบื้องหลังฉาก” (Behind – the Scenes) พนักงานเหล่านี้ไม่ได้สัมผัสกับแขกโดยตรง แต่มีส่วนจัดเตรียมงานเพื่อแขกโดยส่งผ่านพนักงานส่วนหน้า พนักงานช่วยสนับสนุน ได้แก่ พนักงานแผนกช่าง แผนกปรุงอาหาร แผนกซักรีด แผนกทำความสะอาด เป็นต้น งานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว สามารถอธิบายหน้าที่ โดยแบ่งออกเป็นงานส่วนหน้าบ้านและงานส่วนหลังบ้าน ได้ดังนี้ (มาฆะ ขิตตะสังคะและวิจิตร ณ ระนอง, 2542, น. 155)

2.6.2.1 งานส่วนหน้าบ้าน งานส่วนหน้าบ้านเป็นงานซึ่งพนักงานต้องสัมผัสกับแขกหรือลูกค้าโดยตรง ณ จุดรับบริการ (Service Interface Station) และจุดนี้เองพนักงานต้องส่งมอบบริการ (Service Delivery) ให้แก่แขกเพื่อให้เกิดความประทับใจให้มากที่สุด งานส่วนหน้าบ้านประกอบด้วยงานต่อไปนี้

1) งานบริการสัมภาระ และการรับใช้ งานดังกล่าวแล้ว เริ่มต้นตั้งแต่บริการรับและส่งแขกจากสถานีขนส่ง เช่น สนามบิน สถานีรถไฟมายังโรงแรม แล้วบริการขนสัมภาระเปิดประตู เพื่อนำแขกมาลงทะเบียนเข้าพัก ต่อจากนั้นก็ช่วยขนสัมภาระส่งแขกเข้าห้องพัก หรือช่วยแขกขนสัมภาระเมื่อแขกออกจากโรงแรม นอกจากนี้ บางโรงแรมยังจัดให้มีพนักงานรับใช้ส่วนตัวแขก

2) งานส่วนหน้า มีหน้าที่ลงทะเบียนให้แขกผู้เข้าพักให้ข้อมูลข่าวสารแก่แขก ดูแลรักษากุญแจห้องพักแขก พนักงานต้อนรับซึ่งทำงานมีโต๊ะลงทะเบียนดังกล่าวแล้วเป็นจุดสำคัญที่แขกต้องติดต่อสอบถาม หรือขอความช่วยเหลือต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นจุดสำคัญ ในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ของโรงแรมด้วย

3) งานแม่บ้าน งานแม่บ้านมีหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาด ทั้งบริเวณห้องพัก และพื้นที่สาธารณะในโรงแรม (Public Area) ซึ่งแขกใช้ร่วมกัน เช่น ห้องโถง (Lobby) สระน้ำห้องน้ำ ฯลฯ แม่บ้านยังทำหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลผ้าทุกชนิดในโรงแรม การจัดดอกไม้ในห้องพักห้องรับแขก และงานเลี้ยง

4) งานจองห้องพัก มีหน้าที่ในการรับจองห้องพักในโรงแรม การรับจองห้องพักล่วงหน้า นอกจากอำนวยความสะดวกสบายให้แก่แขกแล้ว ยังเป็นผลดีต่อโรงแรมในด้านการบริหารและการตลาดอีกด้วย

5) งานภัตตาคาร อาหารเป็นรายได้หลักอย่างหนึ่งของโรงแรม ดังนั้นจึงมีงานด้านการอาหาร เพื่อบริการแขกของโรงแรม และแขกในท้องถิ่น งานบริการอาหารของบริกรในภัตตาคาร จึงเป็นงานที่สัมผัสกับแขกโดยตรง

6) งานบาร์ บาร์เป็นสถานที่ขายเครื่องดื่มทุกชนิดแก่แขกทั้งแขกภายในโรงแรม และแขกในท้องถิ่น พนักงานทั้งฝ่ายผสมเครื่องดื่ม (Bartender) และฝ่ายบริการเป็นพนักงานส่วนหน้า

7) งานจัดเลี้ยง โรงแรมคล้ายกับห้องรับแขกของหมู่บ้าน ทั้งนี้เพราะโรงแรมมีความพร้อมในการต้อนรับแขกในด้านอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งงานเฉลิมฉลองด้านสังคม เช่น วันเกิด การแต่งงาน ฯลฯ งานธุรกิจ งานประชุมสัมมนา นอกจากนี้ บรรยากาศที่หรูหรา อาหารที่มีรสชาติ การจัดบริการที่ดี สะดวกสบาย ล้วนเป็นสิ่งกระตุ้นต้องการให้บุคคลจัดงานเลี้ยงนอกบ้านมากยิ่งขึ้น โรงแรมเป็นสถานที่หนึ่ง ซึ่งมีความพร้อมในการตอบสนองความต้องการดังกล่าวแล้ว

8) งานการประชุม โรงแรมต้องจัดห้องประชุมสัมมนา เพื่อตอบสนองความต้องการของแขก ซึ่งใช้บริการทางด้านนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ ต้องใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุมสัมมนา

9) งานอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการ โรงแรมต้องจัดบริการต่าง ๆ เพื่อให้แขกได้รับการพักผ่อน และการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นโรงแรมต้องจัดบริการทางด้านสระว่ายน้ำ สนามเทนนิส สนามขี่ม้า หรือบริการอื่น ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่แขกในการพักผ่อนและออกกำลังกาย

งานทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วเป็นงานส่วนหน้าบ้าน เพราะเป็นลักษณะของงานบริการที่พนักงานสัมผัสกับแขกโดยตรงแตกต่างจากงานส่วนหลังบ้านซึ่งกล่าวต่อไปเป็นเพียงงานสนับสนุน ให้พนักงานส่วนหน้าบริการแขกได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดความประทับใจ พนักงานส่วนหลัง(Back end Support) จึงทำหน้าที่ในการจัดเตรียมบริการต่าง ๆ ให้แก่แขก แต่การส่งมอบบริการ ณ จุดสัมผัสบริการ หรือจุดรับบริการ เป็นหน้าที่ของพนักงานส่วนหน้า (Front – line Staff)

2.6.2.2 งานส่วนหลังบ้าน

1) งานบัญชี งานบัญชี มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับกิจการด้านการเงิน การบัญชีทุก ๆ ประเภทของโรงแรมการควบคุมต้นทุน (Cost Control) การตั้งราคาสินค้า การวางระบบบัญชีในการเบิกจ่ายวัสดุต่าง ๆ การควบคุมดูแลเกี่ยวกับรายรับรายจ่ายของโรงแรม

2) งานเตรียมอาหาร การบริการอาหารเป็นหน้าที่ของบริกร ซึ่งเป็นพนักงานส่วนหน้า แต่การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์อาหาร และการปรุงอาหารเป็นหน้าที่ของพ่อครัว (Cook) หรือหัวหน้าพ่อครัว (Chef) อาหารเมื่อจัดปรุงเรียบร้อยแล้ว ก็จะส่งมอบไปยังบริกร เพื่อบริการให้แก่แขก

2.6.2.3 งานเก็บของในคลังพัสดุ โรงแรมต้องซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อจัดเตรียมบริการแขก สินค้าดังกล่าวต้องเก็บไว้ในคลังพัสดุ และเบิกจ่ายมาใช้ในแต่ละวันตามความจำเป็น พนักงานดูแลคลังพัสดุดังกล่าวแล้ว จึงเป็นพนักงานส่วนหลังเพียงแต่ทำหน้าที่จ่ายพัสดุไปยังแผนกต่าง ๆ ซึ่งบริการแขกโดยตรง

2.6.2.4 งานล้างจาน โรงแรมต้องจัดให้มีพนักงานส่วนหลังเพื่อทำหน้าที่ล้างภาชนะต่าง ๆ ในการบริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่แขก เช่น จาน ถ้วย แก้ว ช้อน ฯลฯ

2.6.2.5 งานรักษาความปลอดภัย พนักงานรักษาความปลอดภัยมีหน้าที่ดูแลรักษาชีวิต ทรัพย์สินของแขก ให้ได้รับความปลอดภัยให้มากที่สุดในการพักในโรงแรม พนักงานรักษาความปลอดภัยต้องดูแลเกี่ยวกับการจารกรรมของโจรผู้ร้าย การขโมยทรัพย์สิน การป้องกันอัคคีภัย ฯลฯ งานรักษาความปลอดภัย นอกจากดูแลชีวิตทรัพย์สินของแขกแล้ว ต้องดูแลทรัพย์สินทั้งหมดของโรงแรมด้วย

2.6.2.6 งานช่างและการบำรุงรักษา ในโรงแรมมีงานช่างหลายประเภท เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างไม้ ช่างประปา ช่างเครื่องปรับอากาศ ช่างสี ฯลฯ งานเหล่านี้จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้แก่แขก หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการบริการ เช่น ขณะแขกพักในห้องเกิดปัญหาเรื่องกระแสไฟฟ้า ก็ต้องแก้ไขทันท่วงที แต่วิธีการที่ดีที่สุด ต้องหามาตรการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาในขณะบริการ

2.62.7 งานซักรีด การซักรีดต้องบริการทั้งแขก และงานในโรงแรม เช่น ต้องบริการซักรีดเกี่ยวกับเครื่องแบบของพนักงาน ผ้าทุกประเภทที่ใช้ในโรงแรม

2.6.2.8 งานบุคคล งานบริหารบุคคลทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับสมัครพนักงาน สวัสดิการของพนักงาน การขาดการลาของพนักงาน การดูแลเกี่ยวกับเรื่องระเบียบวินัย การจัดพนักงานบรรจุในแผนกต่าง ๆ การโยกย้ายพนักงาน และการพิจารณาความดีความชอบร่วมกับผู้บริหารของแผนกอื่น ๆ

2.6.2.9 งานฝึกอบรม การฝึกอบรมพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในงานบริการ การบริการจะเป็นเลิศ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การฝึกอบรมพนักงานให้รู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีจิตสำนึกของการเป็นนักบริการที่ดี การสร้างมาตรฐานของงานบริการ ให้เกิดความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistency) จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานโรงแรม ซึ่งต้องใช้

บริการคน(People Service People) คนต้องมีเจตคติที่ดีต่องานบริการ การเตรียมพร้อมในงานบริการทุก ๆด้าน ทั้งในส่วนของบุคลิกภาพ เจตคติที่ดีต่องาน หลักการบริการ และความรู้เฉพาะในงานหน้าที่จึงต้องมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดมาตรฐาน และความคงเส้นคงวาในการบริการ หน้าที่ดังกล่าวจัดอยู่ในงานบริการส่วนหลังบ้าน ซึ่งต้องทำหน้าที่สนับสนุน และประสานงานกับการบริการส่วนหน้าบ้านอย่างใกล้ชิด งานต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว โรงแรมต้องนำเข้ามาสู่ระบบการจัดองค์กร

จากการจัดระเบียบองค์กรบริหารโรงแรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดระเบียบองค์กรบริหารโรงแรม มีวัตถุประสงค์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการแจกแจงรายละเอียดของงานที่ต้องกระทำการประสานงาน การร่วมมือกันทำงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานบริหารโรงแรม อีกทั้งเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

2.6.7 ตำแหน่งงานสำคัญในธุรกิจโรงแรม

ในการดำเนินงานภายในของธุรกิจโรงแรม มีตำแหน่งงานที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอยู่ 10 ตำแหน่ง ดังนี้ (นงค์นุช ศรีธนาอนันต์, 2548, น. 69-74)

2.6.7.1 ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นตำแหน่งระดับบริหาร โดยทำหน้าที่บริหารงานทั้งหมดและดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงแรม รวมไปถึงรายได้และภาพพจน์ของกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย

2.6.7.2 ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก (Room Division Manager) ดูแลทำงานเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการเข้าพัก ซึ่งเป็นรายได้หลักให้แก่โรงแรม โดยทั่วไปฝ่ายห้องพักจัดเป็นฝ่ายที่มีขนาดใหญ่ที่สุดเนื่องจากมีพนักงานประจำอยู่มากที่สุด

2.6.7.3 ผู้จัดการแผนกงานส่วนหน้า (Front Office Manager) เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานบริเวณส่วนหน้าของโรงแรมโดยตรง โดยเฉพาะในบริเวณโถงด้านหน้าหรือล็อบบี้และอาจมีตำแหน่งผู้ช่วยประจำอยู่ ในพื้นที่ปฏิบัติงานซึ่งจัดเปลี่ยนตามรอบเวลา

2.6.7.4 ผู้อำนวยการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Director) เป็นผู้ควบคุมส่วนปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยแรงงานบุคคลสูงและดูแลจัดการทุกอย่างตั้งแต่การสั่งซื้อตรวจรับ จัดเก็บ เตรียมการประกอบและปรุงอาหาร จนถึงการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม

2.6.7.5 หัวหน้าพ่อครัวใหญ่ (Executive Chef) เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมงานเตรียมหรือประกอบอาหาร โดยมี ผู้ช่วยเรียกว่า “ซูเซฟ” เป็นผู้ช่วยดูแลงานครัวและมีกลุ่มพ่อครัวเฉพาะประเภทอาหาร รวมทั้งพนักงานปฏิบัติการอีกจำนวนหนึ่งเป็นผู้ช่วยในการปรุงอาหาร

2.6.7.6 ผู้จัดการงานแม่บ้าน (Executive Housekeeper) เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้านความสะอาดเรียบร้อย และการบำรุงรักษาอาคารโรงแรมในส่วนที่เป็นพื้นที่ภายในและภายนอกห้องพัก

2.6.7.7 นายช่างหรือวิศวกร (Engineer) เป็นผู้ควบคุมดูแลงานซ่อมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ซึ่งรวมถึงระบบปรับอากาศ และอุปกรณ์เครื่องมือกลไก รวมทั้งที่เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ โดยมีแม่บ้านตรวจสอบความเรียบร้อยและแจ้งรายการซ่อมบำรุงมายังแผนกช่าง

2.6.7.8 ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Director of Marketing) เป็นผู้รับผิดชอบการวางแผนบริหารการตลาดโรงแรมเพื่อผลตอบแทนทางธุรกิจ จากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและดูแลการเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมต่อสถานการณ์

2.6.7.9 ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงิน (Control, Comptroller) จะรับผิดชอบการจัดทำบัญชีและควบคุมการเงินของโรงแรม และให้คำปรึกษาทางการเงินแก่ผู้บริหารช่วยในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับธุรกิจ

2.6.7.10 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Director of Human Resources) มีหน้าที่ดูแลการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การจัดจ้าง การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายพนักงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการวินัยและระเบียบปฏิบัติ และบริการอื่น ๆ สำหรับพนักงาน

จากตำแหน่งงานสำคัญในธุรกิจโรงแรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินงานภายในของธุรกิจโรงแรมแต่ละฝ่ายก็จะแบ่งงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ในแต่ละฝ่ายออกเป็นระดับต่าง ๆ ยังอาจจะมีการแบ่งระดับของบุคลากรแยกย่อยลงไปอีก เพื่อทางโรงแรมจะได้จัดผลตอบแทน (Compensation) สวัสดิการ (Welfare) และผลประโยชน์ (Benefits) ต่าง ๆ ของทางโรงแรมให้เหมาะสมกับบุคลากร

2.6.8 ปัญหาในการบริหารธุรกิจโรงแรม

ในการบริหารธุรกิจโรงแรมที่อยู่ในภาวการณ์แข่งขันสูงย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549, น. 205-213)

2.6.8.1 ปัญหากำหนดขอบเขตการตลาดของโรงแรม ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างสูงและต้องสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โรงแรมจึงต้องวางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศ การตลาดจึงเป็นกระบวนการวางแผนตามแนวคิดการโรงแรม โดยพิจารณาในเรื่องอัตราค่าห้องพักและจะได้ผู้รับบริการมาอย่างไร รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลและองค์กรอื่น ๆ ก่อนจะสร้างโรงแรม สิ่งสำคัญอันดับแรกคือการศึกษาความเป็นไปได้ของการตลาด เป้าหมายการตลาดของ

อุตสาหกรรมที่พักอาศัยคือลูกค้าทุกคน ไม่ว่าผู้มาพักหรือผู้มาใช้บริการอื่น ๆ แนวทางการกำหนดตลาดทำได้หลาย ๆ แนวทางโดยผู้ประกอบกิจการโรงแรมอาจจะพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ว่าจะเน้นหนักส่วนใดหรืออาจมีหลาย ๆ ส่วนประกอบดังนี้

1) ผลิตภัณฑ์โรงแรมชั้นหนึ่งมักจะให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศเช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียบพร้อม การมีสนามกีฬา ห้องอบไอน้ำ ศูนย์กีฬาในร่มเป็นต้น หรือการมีอาหารที่ยอดเยี่ยม รสเลิศ มีห้องอาหารที่มีวิวทิวทัศน์ที่ดี เพื่อสนองตอบต่อลูกค้าที่ต้องการบริการและความรื่นรมย์เป็นพิเศษ

2) บุคลากรมีการเน้นความพิเศษของพนักงาน เช่น มีพ่อครัวฝีมือเยี่ยม มีพนักงานต้อนรับที่มีความสามารถสร้างความสุขและความทรงจำที่ดีให้แก่ลูกค้า

3) กิจกรรมชุด คือ การให้บริการหรือผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 อย่างต่อการจ่ายเงินครั้งเดียวและมีราคาเดียว เช่น โครงการกิจกรรมวันหยุดที่พัก 2 คืนแถม 1 คืนหรือมีบริการอาหารบริการรถยนต์ท่องเที่ยวหรือบัตรชมแหล่งท่องเที่ยวเพิ่มเติม เป็นต้น

4) โครงการต่าง ๆ โรงแรมอาจจะจัดกิจกรรมสถานการณ์หรือฝึกอบรมเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ เช่น การสอนภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

5) สถานที่โรงแรมที่มีสถานที่ตั้งเหมาะสม จะดึงดูดผู้เข้าพักได้มาก โรงแรมที่ตั้งใกล้สถานที่ที่ลูกค้าจะต้องติดต่อหรือต้องการ เช่น ติดชายทะเลที่สามารถเดินลงไปได้

6) หุ้นส่วนโรงแรมบางแห่งที่มีการร่วมมือกับกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ธนาคารที่ใช้บริการบัตรเครดิต การสร้างเครือข่ายกับโรงแรมและสายการบิน เป็นต้น

7) ราคาโรงแรมบางแห่งจะให้ความสำคัญกับราคา โดยใช้ร่วมกับสถานที่ตั้งในการดำเนินการตลาดโรงแรมที่ราคาไม่แพง แต่สะอาดและมีความสะดวกสบายพอควร แต่อยู่ในเส้นทางการเดินทางจะดึงดูดผู้ใช้บริการได้เช่นกัน

8) การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมที่นอกเหนือกิจกรรมอื่น ๆ ที่กล่าวไปแล้ว เพื่อกระตุ้นและสร้างความสนใจของลูกค้า เช่น การลดราคาการจัดนิทรรศการ

2.6.8.2 ผู้ประกอบการขาดความรู้ในการก่อตั้งโรงแรม การลงทุนก่อสร้างโรงแรมอาจมีเหตุผลหลายประการ แต่โดยทั่ว ๆ ไป การสร้างโรงแรมจะทาเพื่อเหตุผลทางด้านการเงินหรือสร้างกาไรหรือเพิ่มคุณค่าทรัพย์สิน นอกจากนั้นอาจมีสาเหตุอื่น ๆ ในการสร้างโรงแรม เช่น เพื่อสร้างความ พึงพอใจ

2.6.8.3 พนักงานไม่ทำงานตามเป้าหมายของกิจการโรงแรม การประกอบธุรกิจโรงแรมจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายค่านิยมและปรัชญาของโรงแรม ผู้บริหารควรหาโอกาสพูดคุยกับพนักงานทุกคน ให้เข้าใจถึงนโยบายของโรงแรม โรงแรมหลายแห่งจะกำหนดปรัชญาเป้าหมาย

และนโยบายโครงการระดมความคิดจากพนักงานหรือกลุ่มผู้บริหาร แล้วประกาศให้พนักงานทุกคนทราบ เช่นนโยบายการรักษาสภาพแวดล้อม การสร้างบริการให้ลูกค้าพอใจ การเป็นโรงแรมยอดเยี่ยม ในด้านอาหาร การเป็นโรงแรมที่ไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น เมื่อพนักงานรับรู้และยอมรับปรัชญา เป้าหมาย นโยบายต่าง ๆ แล้ว การปฏิบัติงานของพนักงานก็จะมุ่งไปสู่สิ่งนั้น เป้าหมายของพนักงานและเป้าหมายของโรงแรมก็จะมีความสอดคล้องกัน

2.6.8.4 พนักงานเบื่องาน แม้จะได้รับค่าตอบแทนสูงจะมีวิธีการสร้างความกระตือรือร้นได้อย่างไร การขาดความกระตือรือร้นบางส่วนเกิดจากความขัดกันของบางสิ่ง เช่น พนักงานบางคนเมื่อทำงานในตำแหน่งเดิมนาน ๆ จะขาดความกระตือรือร้น เพราะไม่มีแรงจูงใจที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.6.8.5 พนักงานระดับบริหารที่ทราบแผนดำเนินการตลาดไปพูดคุยกับผู้บริหารของคู่แข่งขัน

จากปัญหาในการบริหารธุรกิจโรงแรมกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างสูงและมีปัญหาในการบริหารธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โรงแรมจึงต้องวางแผนกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศ

2.6.9 แนวทางการดำเนินธุรกิจโรงแรมไปสู่ผลสำเร็จ

ปัจจุบันมีธุรกิจโรงแรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องมีการวางแผนการบริหารงานเป็นอย่างดี เพื่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556)

2.6.9.1 การกำหนดแนวคิด ควรมองจากหลาย ๆ มุม เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สิ่งที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กิจการในพื้นที่ใกล้เคียงกำลังรุ่งเรืองหรือร่วงโรย ขนาดของตลาด ขนาดของสิ่งอำนวยความสะดวกที่เด่นกว่าคู่แข่งขัน ความจำเป็นในการสร้างโรงแรม เมื่อแนวคิดและเป้าหมายมีความชัดเจนแล้วก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างโรงแรมได้

2.6.9.2 การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ เป็นการพิจารณาว่าโครงการก่อตั้งโรงแรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการเปิดและการดำเนินงานโรงแรมต้องหาหลักฐานสนับสนุนความสำเร็จของแนวคิด ความสำเร็จจะถูกวัดด้วยตัวเลข ทางการเงิน ฉะนั้นควรพิจารณาว่าการสร้างโรงแรมจะก่อให้เกิดผลกำไรแก่ผู้ลงทุนเพียงใด ค่าใช้จ่ายเป็นเท่าใดหากการคาดการณ์ว่าจะเป็นผลสำเร็จจึงดำเนินการขั้นต่อไป

2.6.9.3 การสร้างพันธะสัญญา เป็นการสร้างความแน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนด้านการเงินซึ่งต้องมากกว่าราคาก่อสร้าง โดยจะต้องครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายในการเปิดกิจการจนกระทั่งได้รับกำไรวิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก็จะต้องกำหนดในช่วงนี้

2.6.9.4 การออกแบบและก่อสร้าง เมื่อได้รับเงินก็จะมีการออกแบบและก่อสร้างพร้อมทั้งตกแต่งติดตั้งอุปกรณ์ ในช่วงนี้จะมีการระดมบุคลากรด้านต่าง ๆ เพื่อการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมในการทำงาน

2.6.9.5 การเปิดกิจการ พนักงานจะต้องเตรียมให้พร้อมในการเปิดกิจการฝ่ายตลาดและฝ่ายขายต้องทำงานอย่างเต็มที่ พนักงานส่วนหน้าและส่วนหลังที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว เตรียมรับลูกค้า สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องจัดเองและพร้อมเพื่อพร้อมการเปิดกิจการบริการแก่ลูกค้า

จากแนวทางการดำเนินธุรกิจโรงแรมไปสู่ผลสำเร็จกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันสูง ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศ ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับแนวคิด วิธีการและกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ต้องแสวงหานวัตกรรมบริการและยุทธวิธีต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความได้เปรียบภายใต้สภาวการณ์แข่งขันที่มีความรุนแรงดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

6.10 แนวโน้มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบริการ และการท่องเที่ยว รวมถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปจากเดิม ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องทราบแนวโน้มของธุรกิจเพื่อที่จะสามารถปรับกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างการบริการรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้า แนวโน้ม (Trend) การดำเนินธุรกิจโรงแรม หมายถึง สภาวการณ์การที่เปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอันสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ในปัจจุบัน การศึกษาแนวโน้มในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจโรงแรมนั้นมีความจำเป็นเพื่อมีข้อมูลการตัดสินใจอย่างรอบด้าน และทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาแนวโน้มการดำเนินธุรกิจโรงแรมผู้ให้บริการจำเป็นต้องคำนึงถึงรายละเอียดต่อไปนี้ (Walker, 2010, p. 29-30)

6.10.1 แนวโน้มสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ปัจจุบันเป็นสังคมเปิดรับข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรม จากสังคมต่างประเทศมากขึ้น รวมถึงโอกาสการได้ไปศึกษาหาความรู้ และ

ทำงานยังต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผน และการจัดการที่ดี การกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมจะทำให้ธุรกิจโรงแรมประสบความสำเร็จได้

6.10.2 แนวโน้มด้านความปลอดภัย (Safety) ภายหลังเหตุการณ์ 911 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อ 11 กันยายน 2544 ทั้งลูกค้า และประกอบการธุรกิจด้านการให้บริการต่างตื่นตัวเรื่องความปลอดภัยมากขึ้น ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องสนใจด้านความปลอดภัยของลูกค้าในทุกเรื่องของการให้บริการ และต้องตระหนักไว้เสมอว่าความปลอดภัยของลูกค้าเป็นสิ่งแรกที่ธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญ

6.10.3 แนวโน้มด้านความหลากหลาย (Diversity) ภายในธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีความหลากหลายอยู่ในตัวเอง เช่น ความหลากหลายของพนักงาน ความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าและความหลากหลายนี้จะเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพราะมีกลุ่มคนอีกมากมายที่มีความหลากหลายและความแตกต่างได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจโรงแรม

6.10.4 แนวโน้มด้านการบริการ (Service) ลูกค้ามีความคาดหวังกับการให้บริการเมื่อมาใช้บริการธุรกิจโรงแรม แต่ก็มีเพียงไม่กี่โรงแรมที่นำเสนอการบริการที่เป็นเลิศให้กับลูกค้า การให้บริการที่เป็นเลิศสามารถเกิดขึ้นได้เพียงมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานได้เข้าใจถึงขั้นตอนวิธีการ ธรรมชาติของลูกค้า และสามารถส่งมอบการบริการตามที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้

6.10.5 แนวโน้มด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) เทคโนโลยีนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันที่จะขับเคลื่อนให้ธุรกิจมีโอกาสประสบความสำเร็จได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบูรณาการเทคโนโลยีให้เข้ามาช่วยสนับสนุนการให้บริการกับลูกค้าได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และความท้าทายของผู้บริหารธุรกิจโรงแรม คือ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่มาใช้สำหรับการบริการลูกค้า เช่น ระบบการสำรองห้องพัก (Reservation System) ระบบบริหารจัดการโรงแรม (Property Management System) ระบบขายอาหารและเครื่องดื่ม (Point of Sales) เป็นต้น

6.10.6 แนวโน้มการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของธุรกิจโรงแรม เป็นการเตรียมความพร้อมของธุรกิจโรงแรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างอาเซียนให้เป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตโดยจะมาการเคลื่อนย้ายสินค้า

6.10.6.1 การให้บริการข้ามพรมแดนประเทศ (Cross Border Supply) หมายถึงการค้าบริการที่ผู้ประกอบการอยู่คนละประเทศกับผู้รับบริการ คือมีฐานการผลิตและบริการอยู่ในประเทศของตนเองแต่สามารถให้บริการข้ามประเทศได้ เช่นบริการสายการบิน โทรคมนาคม เป็นต้น

6.10.6.2 การบริโภคข้ามพรมแดน (Consumption Abroad) หมายถึง การที่ผู้รับบริการเดินทางไปใช้บริการในประเทศของผู้ให้บริการ เช่นการเดินทางไปศึกษาต่างประเทศ เป็นต้น

6.10.6.3 การตั้งสำนักงาน (Commercial Presence) หมายถึงผู้ที่ให้บริการเดินทางไปเปิดสำนักงานตัวแทนหรือตั้งสาขาเพื่อให้บริการในประเทศของผู้รับบริการโดยมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่นการเปิดร้านอาหาร โรงแรมในต่างประเทศเป็นต้น

6.10.6.4 การเคลื่อนย้ายบุคลากร (Movement of Natural Persons) หมายถึงการที่ผู้ให้บริการเดินทางไปให้บริการในประเทศผู้รับบริการเป็นการส่งออกนักวิชาชีพแขนงต่าง ๆ ไปยังต่างประเทศ เช่นแพทย์ พ่อครัว วิศวกร เป็นต้น

เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การเป็นตลาด และฐานผลิตเดียวซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญและส่งผลต่อโดยตรง อาเซียนได้จัดทำข้อผูกพันเปิดตลาดการค้าบริการชุดที่ 8 ขึ้น ซึ่งเป็นข้อผูกพันที่มีการระบุธุรกิจบริการต่าง ๆ ที่ประเทศสมาชิกอาเซียนสัญญาว่าจะลดเงื่อนไขหรือกฎระเบียบบางประการที่จะเป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจบริการของผู้ให้บริการหรือนักลงทุนจากประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นการเปิดเสรีสาขาการท่องเที่ยวของประเทศสมาชิกตามรายละเอียด ตาราง 5 การบริการ การลงทุน และแรงงานอย่างมีเสรีมากขึ้น แนวโน้มการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของธุรกิจโรงแรมจะมีรูปแบบการให้บริการอย่างเสรี 4 ลักษณะ ได้แก่ (จุรีรัตน์ คงตระกูล. 2556, น. 60-65)

ตารางที่ 2.9

การเปรียบเทียบข้อกำหนดการเปิดเสรีของการท่องเที่ยว และการลงทุนภายใต้กรอบ ASEANข้อผูกพันชุดที่ 8 ของประเทศสมาชิก

ประเทศสมาชิก	ข้อผูกพัน
ประเทศไทย	ชาวต่างชาติร่วมถือหุ้นกับนิติบุคคลไทยได้ไม่เกิน 70% การจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดเท่านั้น ผู้ขออนุญาตดำเนินการและผู้บริหารต้องมีสัญชาติไทยและมีถิ่นพำนักในประเทศไทย

(ต่อ)

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

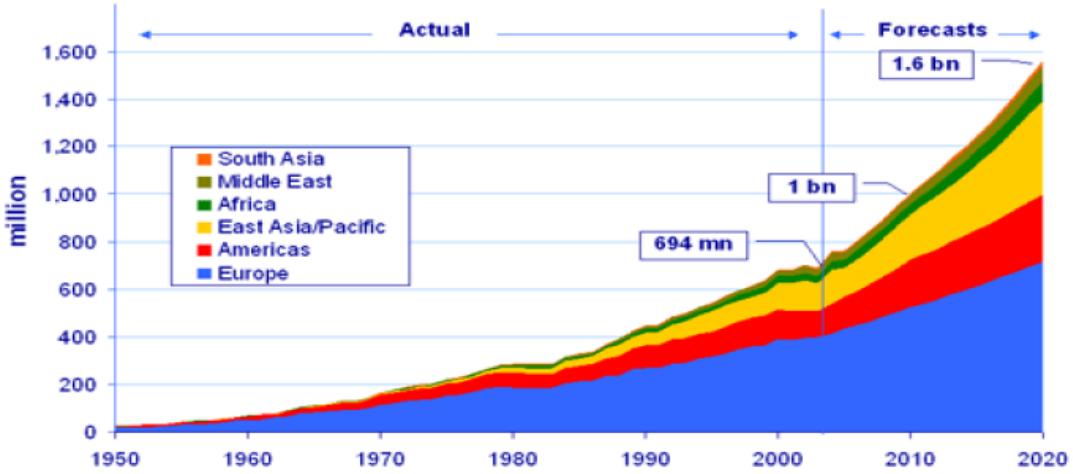
ประเทศสมาชิก	ข้อผูกพัน
ประเทศอินโดนีเซีย	กำหนดเขตพื้นที่โรงแรมต่างชาติสามารถถือหุ้นได้ทั้งหมดหรือบางพื้นที่70%
ประเทศฟิลิปปินส์	นักธุรกิจชาวฟิลิปปินส์ต้องถือหุ้นมากกว่าชาวต่างชาติ
ประเทศบรูไน	นักธุรกิจชาวต่างชาติถือหุ้นได้ไม่เกิน 70%
ประเทศสิงคโปร์	ไม่ระบุข้อจำกัด
ประเทศเวียดนาม	ไม่ระบุข้อจำกัด
ประเทศกัมพูชา	อนุญาตให้โรงแรมตั้งแต่ 3 ดาวขึ้นไป อนุญาตเฉพาะชาวต่างชาติที่มากับบริษัทในเครือระดับผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง
ประเทศลาว	อนุญาตให้โรงแรมตั้งแต่ 3 ดาวขึ้นไป ต้องเป็นการร่วมทุนหรือถือหุ้นได้ 100%
ประเทศเมียนมาร์	อนุญาตให้นักธุรกิจต่างชาติถือหุ้นได้ 100% ต้องได้รับอนุญาตภายใต้ BOT System ภายใต้กฎหมายของเมียนมาร์
ประเทศมาเลเซีย	นักธุรกิจต่างชาติสามารถถือหุ้นได้ไม่เกิน 70% สำหรับโรงแรม 4-5 ดาว

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *โอกาสทางการตลาดท่องเที่ยวไทยบนความท้าทายกับการก้าวสู่ AEC* (น. 63) โดย จุรีรัตน์ คงตระกูล. 2556, TAT Tourism Journal. 13(2) : 61-65 ; เมษายน – มิถุนายน.

การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทุกประเทศต่างก็ให้ความสำคัญกับการลงทุนและพัฒนาด้านการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ให้ประเทศ ประกอบกับบริบทที่เปลี่ยนไป ทั้งสถานการณ์และปัจจัยเสี่ยงด้านการท่องเที่ยว ที่นับวันจะมีความซับซ้อน รุนแรง และเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น

องค์กรการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจำนวน 1,600 ล้านคน ภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม คือ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก และแปซิฟิค และกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออก

เฉียงใต้ เป็นจุดหมายการท่องเที่ยวแห่งใหม่ที่มีผู้นิยมเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีนักท่องเที่ยวเป็น 1 ใน 3 ของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียแปซิฟิค



ภาพที่ 2.7 ประมาณการจำนวนนักท่องเที่ยวในปี 2020 ปรับปรุงจาก *สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยว มกราคม –ธันวาคม2556* โดย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยว. http://tourism.go.th/uploads/Stat/22950.pdf.

ปัจจุบันธุรกิจด้านการท่องเที่ยวถือมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจไทยอย่างมาก โดยมีธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการด้านที่พักแรม (Accommodation) ซึ่งจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมไทย (Thai Standard Industrial Classification : TSIC) รหัส 55101 หมายถึง การจัดที่พักแรมแบบให้เช่าเป็นรายวัน หรือรายสัปดาห์ สำหรับผู้ที่มาพักแรมระยะสั้น โดยรวมถึงห้องพักแขกและห้องชุดที่มีการตกแต่งพร้อมเข้าพัก และอาจรวมถึงการให้บริการอื่น ๆ เช่นการให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ที่จอดรถ บริการซักรีด สระว่ายน้ำ และห้องออกกำลังกาย สิ่งอำนวยความสะดวกด้านนันทนาการและห้องประชุม ณ ปัจจุบันธุรกิจโรงแรม กระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 6,085 ราย โดยแบ่งเป็น บริษัทจำกัด 5,208 ราย คิดเป็นร้อยละ 85.6 รองลงมา ห้างหุ้นส่วนจำกัดห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล 859 ราย และบริษัทมหาชนจำกัด 18 ราย คิดเป็นร้อยละ และตามลำดับ

มูลค่าทุนจดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ 319,695 ล้านบาท แบ่งเป็น บริษัทจำกัด จำนวน 293,805 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาห้างหุ้นส่วนจำกัดห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล จำนวน 6,861 ล้านบาท และบริษัทมหาชนจำกัด 19,029 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2 และ 6 ตามลำดับ

ทั้งนี้ จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ปี 2550 - 2558 ดังตารางที่ 2.10 (กรมการท่องเที่ยว, 2557)

ตารางที่ 2.10

สถิติจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2550 – 2558P

ปี (พ.ศ.)	จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ		รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ	
	จำนวน (คน)	% Δ	จำนวน (ล้านบาท)	% Δ
2550	14,464,228	+4.65	547,781.81	+13.57
2551	14,584,220	+0.83	574,520.52	+4.88
2552	14,149,841	-2.98	510,255.05	-11.19
2553	15,936,400	+12.63	592,794.09	+16.18
2554	19,230,470	+20.67	776,217.20	+30.94
2555	22,353,903	+16.24	983,928.36	+26.76
2556	26,546,725	+18.76	1,207,145.82	+22.69
2557	24,809,683	-6.54	1,172,798.17	-2.85
2558 (ม.ค.-ธ.ค.)P	29,881,091	+20.44	1,447,158.05	+23.39

P = ข้อมูลเดือนกรกฎาคม ถึง ธันวาคม 2558 เป็นข้อมูลเบื้องต้น

Δ% คือ อัตราการเปลี่ยนแปลงเทียบกับระยะเดียวกันปีก่อน

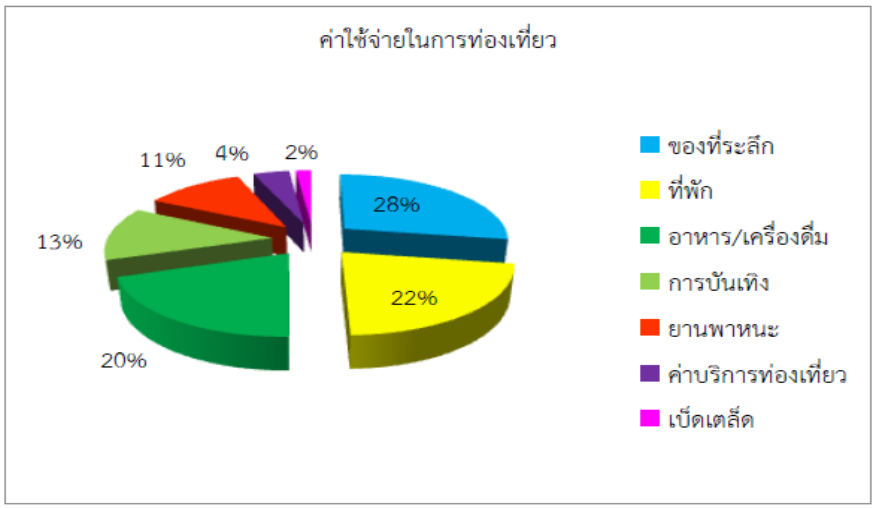
หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *สถิตินักท่องเที่ยว พ.ศ. 2559*, (2559) โดย กรมการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, www.tourismcentre.go.th> 12 มกราคม.

จากตารางที่ 2.10 พบว่า ในปี 2558 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางมาประเทศไทย จำนวน 29,881,091 ล้านคน ขยายตัวร้อยละ 20.44 ปรับตัวดีขึ้นจากปีก่อนหน้าที่หดตัวร้อยละ 6.54 จากสถานการณ์ภายในประเทศ และการหดตัวของนักท่องเที่ยวรัสเซียจากภาวะเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ผลจากสถานการณ์ภายในประเทศที่สงบ การเปิดตัวโครงการท่องเที่ยววิถีไทย และการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ได้ช่วยกระตุ้นให้ภาคการท่องเที่ยวของไทยฟื้นตัวได้ในเวลาสั้น และเติบโตในอัตราที่สูงแม้ว่าในปีที่ผ่านมา ภาคการท่องเที่ยวจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายใน

และภายนอกที่สำคัญเช่น เหตุแผ่นดินไหวที่เนปาล การระบาดของไวรัสเมอร์ในเกาหลี เหตุระเบิดบริเวณแยกราชประสงค์และการก่อเหตุร้ายในปารีส ซึ่งมีผลทำให้การท่องเที่ยวบางช่วงสะดุดแต่ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตัวเลขนักท่องเที่ยวขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวภูมิภาคเอเชียตะวันออกที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นผลมาจากการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) สะท้อนให้เห็นว่า การท่องเที่ยวซึ่งเป็นสาขาหนึ่งในภาคบริการ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ และนับได้ว่าเป็นสาขาที่มีศักยภาพสูง (กรมการท่องเที่ยว, 2558 : 31)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจโรงแรมนั้นต้องอาศัยการบริการเชิงรุก เพื่อพัฒนาการบริการที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสามารถทำให้การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมสามารถดารงอยู่ได้เป็นอย่างดีภายใต้ความกดดันต่าง ๆ เช่น การแข่งขันทางการตลาดหรือสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวเฉลี่ยต่อคนต่อวันในเรื่องที่พัก มีสัดส่วนที่มากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ในการท่องเที่ยว จำแนกตามหมวดรายจ่าย พ.ศ. 2558 ดังภาพประกอบที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ค่าใช้จ่ายนักท่องเที่ยวเฉลี่ยต่อคนต่อวัน จำแนกตามหมวดรายจ่าย พ.ศ. 2558. ปรับปรุงจาก *สถิตินักท่องเที่ยว พ.ศ. 2559, (2559)* โดย กรมการท่องเที่ยวกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, www.tourismcentre.go.th> 12 มกราคม.

จากภาพที่ 2.8 ค่าใช้จ่ายนักท่องเที่ยวเฉลี่ยต่อคนต่อวัน จำแนกตามหมวดรายจ่าย พ.ศ. 2558 แสดงให้เห็นว่าว่าค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวที่มากที่สุดคือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับของที่ระลึก รองลงมาเป็นค่าใช้จ่ายด้านที่พัก

จากแนวโน้มธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรม เป็นธุรกิจที่บทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยโดยทำหน้าที่ให้บริการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว นักธุรกิจ และนักเดินทางทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติจากการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทยมีอัตราเพิ่มมากขึ้นทุกปีจึงเกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจโรงแรม ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมุ่งเน้นการบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับการให้บริการ

6.11 ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เริ่มต้นสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง เมื่อปี พ.ศ. 2534 จากที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีโรงแรมระดับมาตรฐานสากลน้อยมาก แต่หลังจากปี พ.ศ. 2534 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เกือบทุกจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีโรงแรมชั้นหนึ่งระดับ 4-5 ดาว เกิดขึ้นมาอย่างมากมาย ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ (พ.ศ. 2534 ถึง พ.ศ. 2540) ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ค่อนข้างที่จะดำเนินไปได้ด้วยดีโดยตลาดหลักของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การประชุมสัมมนาของส่วนราชการ และบริษัทเอกชน การเดินทางมาราชการของข้าราชการ และการเดินทางมาทำธุรกิจของนักธุรกิจ ส่วนตลาดการท่องเที่ยวน้อยมาก เมื่อเทียบกันกับเมืองท่องเที่ยวหลัก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศแทบไม่มีเลย ครั้นเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ตลาดการประชุมสัมมนาของส่วนราชการและบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นตลาดหลักของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือลดน้อยลง ทำให้ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกิดภาวะวิกฤต ต่อมาจึงได้มีการนัดประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการจะปรับตัวอย่างไร ต่อภาวะตลาดของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อช่วยเหลือธุรกิจของคนพื้นถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้มีความคิดตรงกันว่าตลาดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศน่าจะเป็นความหวังเพื่อมาทดแทนตลาดประชุมสัมมนาของส่วนราชการและนักธุรกิจได้ จึงได้รวมตัวกัน จัดตั้งชมรมธุรกิจโรงแรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขึ้นในปลายปี พ.ศ. 2540 และได้มีการจัดตั้งสมาคมโรงแรมภาคอีสาน(I-San Hotel Association) เพื่อร่วมกันพัฒนาส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของคนไทยและชาวต่างประเทศให้มากยิ่งขึ้น และร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)ทั้ง 5 เขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการนำแหล่งท่องเที่ยวภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือไปแนะนำทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายยิ่งขึ้น (สมาคมโรงแรมไทย, 2555)

6.11.1 จำนวนธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ธุรกิจโรงแรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 1,215 แห่ง มีจำนวนห้องพัก 39,422 ห้อง และจำนวนคนทำงาน 15,265 คน ซึ่งใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 20 จังหวัด ดังตารางที่ 2.11 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2557)

ตารางที่ 2.11

จำนวนโรงแรม จำนวนห้องพัก และจำนวนคนทำงานในของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงแรม (แห่ง)	จำนวนห้องพัก (ห้อง)	จำนวนคนทำงาน (คน)
1.	จังหวัดกาฬสินธุ์	54	1,384	486
2	จังหวัดขอนแก่น	108	5,228	2,656
3.	จังหวัดชัยภูมิ	64	1,842	505
4.	จังหวัดนครพนม	34	997	261
5.	จังหวัดนครราชสีมา	144	7,465	2,941
6.	จังหวัดบึงกาฬ	33	478	145
7.	จังหวัดบุรีรัมย์	33	675	171
8.	จังหวัดมหาสารคาม	50	1,276	764
9.	จังหวัดมุกดาหาร	29	1,362	719
10.	จังหวัดยโสธร	28	804	358
11.	จังหวัดร้อยเอ็ด	62	1,755	611
12.	จังหวัดเลย	135	3,144	817
13.	จังหวัดสกลนคร	23	875	390
14.	จังหวัดสุรินทร์	46	1,383	484
15.	จังหวัดศรีสะเกษ	41	1,415	566
16.	จังหวัดหนองคาย	92	1,966	608

(ต่อ)

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงแรม (แห่ง)	จำนวนห้องพัก (ห้อง)	จำนวนคนทำงาน (คน)
17.	จังหวัดหนองบัวลำภู	20	361	116
18.	จังหวัดอุดรธานี	66	3,196	1,327
19.	จังหวัดอุบลราชธานี	120	3,424	1,199
20.	จังหวัดอำนาจเจริญ	33	392	141
รวม		**1,215**	**39,422**	**15,265**

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *ข้อมูลสถิติโครงการสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ปี พ.ศ. 2557* โดย สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2557*, http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surbus4-4-2.html.*

รวมทั้งสิ้นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธุรกิจโรงแรมทั้งหมด 1,215 แห่ง จำนวนห้องพักทั้งหมด 39,422 ห้อง และจำนวนคนทำงาน 15,265 คน

ตารางที่ 2.12

จำนวนโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับหนึ่งดาวถึงห้าดาวจำแนกตามมาตรฐานโรงแรม ปีพ.ศ. 2559

จังหวัด	จำนวนโรงแรมตามมาตรฐานโรงแรม (ดาว)					รวม
	5 ดาว	4 ดาว	3 ดาว	2 ดาว	1 ดาว	
จังหวัดกาฬสินธุ์	-	-	5	2	11	18
จังหวัดขอนแก่น	1	10	87	65	63	226
จังหวัดชัยภูมิ	1	-	3	8	-	12
จังหวัดนครพนม	1	1	14	13	-	29
จังหวัดนครราชสีมา	6	25	212	78	159	480

(ต่อ)

ตารางที่ 2.12 (ต่อ)

จังหวัด	จำนวนโรงแรมตามมาตรฐานโรงแรม (ดาว)					รวม
	5 ดาว	4 ดาว	3 ดาว	2 ดาว	1 ดาว	
จังหวัดบึงกาฬ	-	1	1	1	-	3
จังหวัดบุรีรัมย์	-	6	16	14	54	90
จังหวัดมหาสารคาม	-	1	4	3	16	24
จังหวัดมุกดาหาร	-	2	11	6	-	19
จังหวัดยโสธร	-	-	3	-	-	3
จังหวัดร้อยเอ็ด	-	1	3	1	-	5
จังหวัดเลย	-	4	38	34	63	139
จังหวัดสกลนคร	-	-	8	2	-	10
จังหวัดสุรินทร์	-	-	7	7	25	39
จังหวัดศรีสะเกษ	-	-	12	4	-	16
จังหวัดหนองคาย	1	3	19	17	18	58
จังหวัดหนองบัวลำภู	-	-	2	-	-	2
จังหวัดอุดรธานี	-	11	54	51	68	184
จังหวัดอุบลราชธานี	-	3	46	30	30	109
จังหวัดอำนาจเจริญ	-	-	2	-	-	2
รวม	10	68	547	336	507	1,468

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *โรงแรมต่าง ๆ ใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* โดย ศูนย์รวมราคาโรงแรมชั้นนำของโลก, 2559, http://www.hotelscombined.co.th/Place/Isan.htm.

ปัจจุบันนี้ภาพรวมธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ยังคงได้รับผลดีจากการเติบโตของจังหวัดตามหัวเมืองเศรษฐกิจ เขตการค้าชายแดน ศูนย์กลางการคมนาคม และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งไทย และต่างชาติ รวมถึงผู้ประกอบการที่เข้ามาค้าขายลงทุนเพิ่มมากขึ้น อาทิ จังหวัดนครราชสีมา ขอนแก่น อุดรธานี อุบลราชธานี และหนองคาย เป็นต้น ซึ่งได้รับความสนใจทั้งจากกลุ่มนักท่องเที่ยวและการจัดประชุมสัมมนาของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เนื่องจากใช้ระยะเวลาเดินทางและค่าใช้จ่ายไม่สูงนัก ทำให้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นจังหวัดที่

ราคาค่าห้องพักไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ ของประเทศ ซึ่งจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจการท่องเที่ยวในระยะยาว

จากความหมายและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า ในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จึงต้องเร่งปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากแนวโน้มธุรกิจบริการโรงแรมมีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น รวมถึงภาวการณ์ท่องเที่ยวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คาดว่าจะทยอยฟื้นตัว จากปัจจัยบวกทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมที่มีมากขึ้น (ทั้งทางบก และอากาศ) การสนับสนุนการค้าการลงทุนในภูมิภาคการจัดโปรโมชั่นด้านการท่องเที่ยวทั้งจากภาครัฐ และเอกชน และการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวภายในภูมิภาค รวมถึงแรงหนุนจากมาตรการลดหย่อนภาษีจากการท่องเที่ยวภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทั้งจากแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาคที่ไม่ค่อยหลากหลาย และปัญหาอุปทานส่วนเกินตามการเพิ่มขึ้นของตัวธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการห้องพักอื่น ๆ โดยเฉพาะการขยายตัวของเชนบริหารโรงแรมขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กอันนำไปสู่ การศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ ที่มีความสำคัญต่อการวิจัย และเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการวิจัยให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนี้

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

พรรณวดี พัฒนชัย (2551) ได้ศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณภาพการบริการของโรงแรมเชียงใหม่ภูคำ จังหวัดเชียงใหม่ ของนักท่องเที่ยวจำนวน 150 คน โดยศึกษาปัจจัย

คุณภาพการบริการ 5ด้าน คือ ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ ด้านความเชื่อถือหรือไว้วางใจ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านการให้ความมั่นใจ และด้านการเข้าใจรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญในด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ อยู่ในลำดับมาก ลำดับแรกคือโรงแรมตั้งอยู่บริเวณที่เข้าถึงสะดวก ค่าเฉลี่ย 3.71 ด้านความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อยู่ลำดับมากลำดับแรกคือ โรงแรมมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 3.74 ด้านการตอบสนองความต้องการ อยู่ในลำดับมาก ลำดับแรกคือ พนักงานมีความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการแก่ผู้มาเข้าพักและผู้ใช้บริการเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ด้านการให้ความมั่นใจ อยู่ในลำดับมาก ลำดับแรกคือพนักงานให้บริการอย่างมีมารยาท และสุภาพอ่อนโยน มีค่าเฉลี่ย 3.70 และด้านการเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ อยู่ในลำดับมาก ลำดับแรกคือ ทางโรงแรมมีความตั้งใจที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้มาใช้บริการในโรงแรม มีค่าเฉลี่ย 3.63

บุญมี อาจวิจัย และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพ การบริการของพนักงานบริษัท โฆษะโฮลดิ้ง จำกัด กรณีศึกษา : Coffee Shop และ Kosa Steak House มีวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาปัญหาจากการดำเนินงานด้านการให้บริการในส่วน Coffee Shop และ Kosa Steak House ของพนักงานบริษัท โฆษะโฮลดิ้ง จำกัด และหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการของพนักงาน จากการศึกษาพบว่า ปัญหาแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านการบริการจัดการ ได้แก่ ใช้การสังเกตในการประเมินผล ไม่มีโครงสร้างองค์กร Kosa Steak House ด้านพนักงานได้แก่ การเข้า-ออกของพนักงานบ่อย แรงงานไม่มีคุณภาพขาดพนักงานที่ตรงตามลักษณะงาน การให้บริการที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีประสบการณ์และความชำนาญในด้านภาษา มีประสบการณ์และความชำนาญในด้านการบริการ การให้บริการช้า ในส่วนของโรงแรมโฆษะ ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าโรงแรมข้างเคียงในด้านการต้อนรับพนักงานส่วนหน้า คุณภาพการให้บริการ การสื่อสารกับลูกค้า และความรวดเร็วในการบริการ โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาสำหรับด้านการบริหารจัดการคือ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การจัดทำโครงสร้างองค์กร Kosa steak house การกำหนดแบบประเมินพนักงานบริการ พบว่า พนักงานมีความรับผิดชอบ รู้หน้าที่ของตนมากขึ้นสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้นด้านพนักงานได้จัดหาคู่มือในการให้บริการ จัดทำมาตรฐานการให้บริการ จัดทำค่าบรรยายลักษณะงานและโครงการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านการบริการอาหารและเครื่องดื่มให้กับพนักงาน ในส่วน Coffee Shop และ Kosa Steak House พบว่า จากการประเมินพนักงานเปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มขึ้น แสดงว่าพนักงานมีความรู้ในเรื่องการบริการอาหารและเครื่องดื่ม กระบวนการในการ

ให้บริการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหา ในด้านกระบวนการจัดการและด้านพนักงาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานบริษัท โฆษะโฮลดิ้ง จำกัด

สุภาพร เสรีรัตน์ (2552) ได้ศึกษา ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้จัดการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ ด้านความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ด้านความสอดคล้องกับความสามารถของธุรกิจ และด้านความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ ผู้จัดการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการให้บริการของธุรกิจโรงแรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเวลา ด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณของงาน ผู้จัดการธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านลูกค้า อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและด้านกระบวนการภายใน (1) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการให้บริการโดยรวม ด้านเวลาด้านคุณภาพของงาน และด้านปริมาณของงาน (2) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (3) ประสิทธิภาพการให้บริการ ด้านปริมาณของงานและด้านคุณภาพของงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ทอฝัน จันทร์สม (2554) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อนักท่องเที่ยวชาวไทยในการตัดสินใจเข้าพักโรงแรมเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการตัดสินใจใช้บริการโรงแรมจาก บุคคลในครอบครัว เข้าพักในโรงแรมจำนวน 2-3 คน ส่วนใหญ่ใช้ระยะเวลาในการเข้าพักโรงแรมต่อครั้ง 1-2 คืน และมีความถี่ในการใช้บริการโรงแรม 3-4 ครั้งต่อปี ได้ทราบข้อมูลโรงแรมจาก เพื่อนและญาติ ช่วงราคาในการใช้บริการอยู่ระหว่าง 500-1,000 บาท ส่วนใหญ่มีการสำรองห้องพัก ผ่านทางโทรศัพท์ การตัดสินใจในการเข้าพักโรงแรมต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดนักท่องเที่ยวให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้คือ คุณภาพและรสชาติของอาหารการทำโปรโมชั่นลดราคาในช่วงเทศกาลต่าง ๆ สถานที่ตั้งโรงแรมใกล้แหล่งท่องเที่ยว การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ ความรวดเร็วในการให้บริการของพนักงานความทันสมัย

ของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ความสำคัญกับความรวดเร็วและคุณภาพในการให้บริการของโรงแรมและการร่วมมือกับองค์กรการท่องเที่ยว

พรภักษ์ หนองเป็ด (2554) ได้ศึกษาความเป็นมืออาชีพในการบริการของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) การเรียนรู้ลูกค้า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและผลกระทบต่อความเป็นมืออาชีพในการบริการ 2) การเรียนรู้คู่แข่ง ความสัมพันธ์เชิงบวกและผลกระทบต่อความเป็นมืออาชีพในการบริการ 3) ความสามารถของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและผลกระทบต่อความเป็นมืออาชีพในการบริการ 4) การสนับสนุนขององค์กรไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ลูกค้า การเรียนรู้คู่แข่ง และความสามารถของพนักงานกับความเป็นมืออาชีพในการบริการ และผลการวิจัยสรุปว่า การเรียนรู้ลูกค้า การเรียนรู้คู่แข่ง และความสามารถของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกและผลกระทบต่อความเป็นมืออาชีพในการบริการ ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวนี้ ไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานและพัฒนาผลการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนเพิ่มผลกำไรในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

มัทนา เพ็งแจ่ม (2554) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) กลยุทธ์การบริหารงานคุณภาพการบริการด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กรและด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 3) กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริหารด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรด้านลูกค้า โดยสรุป กลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการมีผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการที่จะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมมีการวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจาเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารคุณภาพการบริการอยู่สม่ำเสมอเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและแข่งขันต่อไป

เมทินี วงศ์ธราวัฒน์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างคุณภาพบริการของพนักงานบริการส่วนหน้า โรงแรมระดับ 5 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณแสดงถึงระดับความพึงพอใจในคุณภาพบริการของผู้ใช้บริการชาวต่างชาติ ในการให้บริการด้านการสำรองห้องพักโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าความพึงพอใจในคุณภาพบริการด้านความ

เชื่อถือไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความพึงพอใจในคุณภาพบริการด้านการดูแลเอาใจใส่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนระดับความพึงพอใจในคุณภาพบริการของผู้ใช้บริการชาวต่างชาติในการให้บริการด้านการเข้าพักโดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าความพึงพอใจในคุณภาพบริการด้านความเป็นรูปธรรมของการบริการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และความพึงพอใจในคุณภาพบริการด้านการดูแลเอาใจใส่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ใช้บริการชาวต่างชาติ พบว่าผู้ใช้บริการชาวต่างชาติที่มีเพศ อายุและประเภทของผู้ใช้บริการแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพบริการต่อการให้บริการด้านการสำรองห้องพักโดยรวมแตกต่างกัน ในขณะที่ผู้ใช้บริการชาวต่างชาติที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ภูมิภาค รายได้ต่อเดือนและประเภทของผู้ใช้บริการแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพบริการต่อการให้บริการด้านการเข้าพักโดยรวมแตกต่างกัน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบข้อคิดเห็นของหัวหน้างานแผนกบริการส่วนหน้าต่อการบริการที่มีคุณภาพของพนักงานบริการส่วนหน้า ในการให้บริการด้านการสำรองห้องพักและการเข้าพักโดยวิเคราะห์ข้อมูลตามปัจจัยที่ใช้วัดคุณภาพบริการทั้ง 5 ด้านของเครื่องมือประเมินคุณภาพบริการ (SERVQUAL)

สไบทิพย์ มงคลนิมิตร์ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการของโรงแรมแมนดารินโอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ พบว่า นโยบายและการปฏิบัติของโรงแรมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้การบริการโรงแรมเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะกับงาน มีทัศนคติที่ดีและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยให้โอกาสกับให้บุคลากรภายในรับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งก่อน หลักในการประเมินสองด้านโดยพิจารณาจากการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับพนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริการ เน้นการอบรมที่ต้องการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยการฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อการพัฒนาการสอนงาน การหมุนเวียนงาน ทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถอย่างแท้จริง กำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องได้รับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมโดยเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องประสานกับองค์กรภายนอกการฝึกอบรมองค์ความรู้ที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ ความพร้อมของผู้เข้าอบรม กฎระเบียบของโรงแรม ความพร้อมของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการไม่ดีต่อการพัฒนา

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลานนท์ (2555) ได้ศึกษา คุณภาพบริการ : ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรม พบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในธุรกิจโรงแรมก่อกำเนิดคุณภาพการบริการ ผลกระทบที่ได้รับจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีพอสามารถแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นพนักงานขาดศักยภาพในการให้บริการ ไม่สามารถแก้ไขปัญหา

ในการทำงานได้นำมาซึ่งความไม่พอใจในการทำงานและเกิดทัศคติที่ไม่ดีต่อการให้บริการส่งผลต่อลูกค้าที่มารับบริการทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรของพนักงานในทางตรงกันข้ามผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ดีแสดงให้เห็นจากพนักงานผู้ให้บริการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ความจงรักภักดีต่อองค์กรอัตราการเข้า-ออกต่ำ นำมาซึ่งความต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มาใช้บริการทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ และเกิดความจงรักภักดีต่อธุรกิจ ทำให้ผลประกอบการที่ดีมีกำไรสูง

อัจฉรียา ศักดิ์นรงค์ (2556) ได้ศึกษา อิทธิพลของการตลาดภายในที่มีต่อความเป็นเลิศทางการบริการของธุรกิจโรงแรม พบว่า ผู้บริหารโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การตระหนักถึงความเข้มข้นของการแข่งขัน และการรับรู้ความต้องการของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีมาตรฐานของธุรกิจแตกต่างกัน ทุนในการดำเนินงาน และจานวนพนักงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการแตกต่างกัน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และอิทธิพล พบว่า 1) การตลาดภายใน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน และความเป็นเลิศทางการบริการ 2) ความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกกับความเป็นเลิศทางการบริการ และ 4) การตระหนักถึงความเข้มข้นของการแข่งขัน และการรับรู้ความต้องการของลูกค้า มีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกต่อการตลาดภายใน

เอื้ออารีย์ พุทธิษา (2556) ได้ศึกษาผลกระทบของความเป็นเลิศทางการบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความเป็นเลิศทางการบริการโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์แห่งการบริหาร ด้านทักษะในงานบริการ และด้านความเข้าใจลูกค้า และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ การมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน จำนวนบุคลากร รายได้จากการดำเนินงานต่อปี และสถานที่ตั้งของธุรกิจแตกต่างกัน มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลกระทบ พบว่า 1) ความเป็นเลิศทางการบริการ ด้านทักษะในงานบริการมี

ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 2) ความเป็นเลิศทางการบริการ ด้านการตอบสนอง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม 3) ความเป็นเลิศทางการบริการ ด้านความเข้มแข็งในงานบริการ มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ 4) ความเป็นเลิศทางการบริการ ด้านการประเมินผลการบริการมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา

กนกวรรณ เอ็มรัตน์ (2557) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริการกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการของธุรกิจโรงแรม โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบริการแบบมืออาชีพ ด้านการบริการที่หลากหลาย ด้านการปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง และด้านการปรับบริการให้ตรงกับความต้องการ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองของลูกค้าผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีที่ตั้งของธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน และจำนวนพนักงานทั้งหมดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการ แตกต่างกันผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีที่ตั้งของธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นรายด้าน แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) กลยุทธ์การบริการ ด้านการบริการแบบมืออาชีพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมด้านประสิทธิภาพ และด้านการตอบสนองของลูกค้า 2) กลยุทธ์การบริการ ด้านการบริการที่หลากหลายมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านประสิทธิภาพ และด้านคุณภาพ 3) กลยุทธ์การบริการ ด้านการปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และ4) กลยุทธ์การบริการ ด้านการปรับบริการให้ตรงกับความต้องการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองของลูกค้า โดยสรุป กลยุทธ์การบริการมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริการ ด้านการบริการแบบมืออาชีพมุ่งเน้นให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าด้วยความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อความต้องการ และมีบริการที่หลากหลาย เพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยมีการปรับปรุงบริการ

อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์วิธีการบริการให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลารวมถึงปรับบริการให้ตรงกับความต้องการ เลือกรูปแบบบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นการบูรณาการด้านการบริการที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้

กิตติศักดิ์ โมกขญาณอนันต์ (2557) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบรรยากาศการบริการ ด้านการเข้าใจตลาดและด้านการจัดการกระบวนการบริการ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการให้บริการ และด้านระบบการวัดผลมาตรฐานการบริการ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีที่ตั้งของธุรกิจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการโดยรวม แตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า แตกต่างกันและผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มี ระดับดาว และที่ตั้งของธุรกิจ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม แตกต่างกันและวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ ด้านการเข้าใจตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า 2) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ ด้านการจัดการกระบวนการบริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านนโยบายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการให้บริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา และ4) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ ด้านระบบการวัดผลมาตรฐานการบริการมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน

บัวสอน พวงสวัสดิ์ (2557) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริการที่เป็นเลิศที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การบริการที่เป็นเลิศด้านการปรับปรุงมาตรฐานบริการ ด้านการจัดการฐานข้อมูล ด้านการออกแบบบริการ และด้านการ

ปฏิบัติตามมาตรฐานบริการมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนการบริการที่เป็นเลิศด้านการจัดการข้อร้องเรียนไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน มาตรฐานธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการที่เป็นเลิศไม่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังพบว่าผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีรูปแบบธุรกิจ ทุนในการดำเนินงาน มาตรฐานธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินงาน จำนวนห้องพัก จำนวนพนักงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจไม่แตกต่างกันผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสามารถนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าประทับใจเกิดความทรงจำที่ดีกับธุรกิจ อันจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศักดิ์เกษม ปานะลาด (2557)ได้ศึกษา ผลกระทบของความสามารถด้านนวัตกรรมบริการที่มีต่อศักยภาพในการแข่งขันและผลการดำเนินงาน รวมถึงศึกษาผลกระทบของแรงกดดันของลูกค้าความหลากหลายของการแข่งขัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ พบว่า ผู้บริหารธุรกิจนำเที่ยว มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสามารถ ด้านนวัตกรรมบริการโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านการรับรู้นวัตกรรม ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์ ด้านความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นต้นและมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ศักยภาพในการแข่งขัน ผลการดำเนินงาน แรงกดดันจากลูกค้า ความหลากหลายในการแข่งขัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า 1) ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการด้านความเป็นนวัตกรรม ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์และด้านการตระหนักรู้ในการวิจัยและพัฒนามีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพในการแข่งขัน 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์ ด้านการตระหนักรู้ในการวิจัยและพัฒนากับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจนำเที่ยว3)วัฒนธรรมการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ด้านความเป็นนวัตกรรม กับศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจนำเที่ยว แต่วัฒนธรรมการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์กับศักยภาพในการแข่งขัน 4) ศักยภาพในการแข่งขันมี

ผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ 5) แรงกดดันจากลูกค้าและความหลากหลายในการแข่งขันมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ด้านความเป็นนวัตกรรมด้านความสามารถในการสร้างสรรค์ ด้านความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ด้านการรับรู้นวัตกรรม ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์และด้านการตระหนักรู้ในการวิจัยและพัฒนา 6) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมบริการ ด้านความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง ด้านการตื่นตัวในการสร้างสรรค์ และด้านการตระหนักรู้ในการวิจัยและพัฒนา

จารุวรรณ สุภาชัยวัฒน์ (2558) ได้ศึกษา ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรมมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านพัฒนารายบุคคล ด้านพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการเจริญเติบโตของธุรกิจโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างสรรค์และนำเสนอคุณค่าที่ก้าวล้ำสมัย ด้านการเจาะตลาดที่มีอัตราการเติบโตสูง ด้านการขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และด้านรายได้และผลตอบแทน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวม และด้านการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการเจริญเติบโตของธุรกิจโดยรวม ด้านการสร้างสรรค์และนำเสนอคุณค่าที่ก้าวล้ำสมัย ด้านการขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และด้านรายได้และผลตอบแทนแตกต่างกัน ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และผลกระทบกับการเจริญเติบโตของธุรกิจ ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ธุรกิจโรงแรม ควรตระหนักถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้บริหารธุรกิจ โดยเฉพาะศักยภาพการทำงานของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานได้รับความรู้เพื่อที่จะการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร ส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นันทพร ตังคณิตานนท์ (2558) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริการเชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการเชิงรุกโดยรวม อยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ใน

ระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านจิตสำนึกการบริการ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านแผนการบริการลูกค้า ด้านการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และด้านทักษะและความกระตือรือร้นในการให้บริการ และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจ จำนวนพนักงานในปัจจุบัน ทุนในการดำเนินงานและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการเชิงรุกโดยรวม ด้านแผนการบริการลูกค้า ด้านการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้านจิตสำนึกการบริการ และด้านทักษะและความกระตือรือร้นในการให้บริการแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระดับมาตรฐานธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการเชิงรุกโดยรวม และด้านแผนการบริการลูกค้าแตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีกลยุทธ์การบริการเชิงรุกโดยรวม ด้านแผนการบริการลูกค้าและด้านจิตสำนึกการบริการแตกต่างกันผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีรูปแบบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า และด้านการเงินแตกต่างกัน ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานด้านลูกค้าแตกต่างกัน และผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ที่มีจำนวนพนักงานในปัจจุบัน ทุนในการดำเนินงานและรายได้เฉลี่ยต่อปีแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงินแตกต่างกัน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) กลยุทธ์การบริการเชิงรุก ด้านแผนการบริการลูกค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน 2) กลยุทธ์การบริการเชิงรุก ด้านการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า และ 3) กลยุทธ์การบริการเชิงรุก ด้านทักษะและความกระตือรือร้นในการให้บริการ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยสรุป กลยุทธ์การบริการเชิงรุกมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ควรสร้างกลยุทธ์การบริการเชิงรุก ด้านการวางแผนการบริการลูกค้าโดยการกำหนดแผนการบริหารลูกค้าอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และนำไปสู่การปฏิบัติของพนักงานฝ่ายขายได้ทุกระดับ ด้านการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยการสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับถึงความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากลูกค้าและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกทักษะ พัฒนาตนเองในด้าน

การให้บริการเพื่อให้เกิดความชำนาญงาน และความเชี่ยวชาญในการให้บริการ มีจิตบริการต่อลูกค้า เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จต่อไป

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Ahmad และ Schroeder (2003, pp. 19-43) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและผลกระทบจากการบริหารจัดการที่ดีมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับผลกระทบจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานข้ามประเทศและข้ามประเภทอุตสาหกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพิจารณาการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจภายใต้ความแตกต่างของแต่ละประเทศ และแต่ละประเภทอุตสาหกรรมวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ที่สนับสนุนในการทำงานขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จได้แก่ ด้านสวัสดิการในเรื่องของการรักษาความปลอดภัยการจ้างงาน การคัดเลือกทำโดยการรับสมัครคัดเลือกบุคลากรใหม่ การทำงานเป็นทีมการบริหารและมีการกระจายอำนาจ ผลตอบแทนของค่าตอบแทนสูง โดยเปรียบเทียบประสิทธิภาพขององค์กร มีการพัฒนาและฝึกอบรม สถานภาพบุคคลการบริหารการเงินและมีการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร

Goldsten (2003, pp. 357-369) ได้ศึกษากลยุทธ์ด้านการบริการ (Service Strategy) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) พบว่า องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์ด้านการบริการในสภาพแวดล้อมที่มีการติดต่อกับผู้ใช้บริการสูง คือ การจัดการด้านปฏิสัมพันธ์ในการบริการ ปฏิสัมพันธ์ด้านการบริการที่มีประสิทธิภาพเป็นผลสืบเนื่องมาจากคุณภาพของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยระบบในการทำงาน การออกแบบงาน การฝึกอบรม การพัฒนาและการให้ความสนใจกับสภาวะความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์เชิงประจักษ์บ่งชี้ว่า กลยุทธ์ด้านการบริการได้สะท้อนถึงมิติด้านการพัฒนาบุคลากรที่ผลักดันผลลัพธ์ของพนักงาน อย่างเช่น ผลิตภาพและความพึงพอใจผลลัพธ์ของพนักงานมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับความพึงพอใจของลูกค้า แต่ผลลัพธ์บางอย่างที่เชื่อมโยงกันกับประสิทธิภาพทางด้านการเงินมีความสำคัญ การศึกษาในครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในการออกแบบยุทธ์ด้านการบริการเพื่อการจัดการปฏิสัมพันธ์ด้านการบริการในสภาพแวดล้อมที่มีการติดต่อกับผู้ใช้บริการสูง

Francis and Bessant (2005, pp. 171-183) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายด้านนวัตกรรมและสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถ พบว่า นวัตกรรมมักจะถูกอธิบายบ่อย ๆ ในความหมายของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในแต่ละบริษัทได้นำเสนอต่อโลก

(นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ) และวิธีการในการสร้างและส่งผ่านข้อเสนอเหล่านั้น (นวัตกรรมด้านกระบวนการ) การอธิบายตามคำจำกัดความนี้ ยังไม่เพียงพอเพราะยังไม่ได้พิจารณาในขอบเขตอื่น ๆที่นวัตกรรมอยู่ในตำแหน่งทางการตลาดที่เป็นไปได้ และแบบจำลองต่าง ๆ ทางธุรกิจตำแหน่งทางการตลาดจะเชื่อมโยงกับสถานการณ์ที่ซึ่งสินค้าหรือบริการในปัจจุบัน กระบวนการอื่น ๆ สำหรับความท้าทายในแต่ละอย่างเกี่ยวกับหนทางซึ่งนวัตกรรมได้ถูกจัดระบบและบริหารจัดการที่เราได้ให้ความหมายคำว่า ความรู้ ความสามารถการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม เอกสารนี้ได้อธิบายความ ท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้และมองไปถึงปรากฏการณ์ที่เพิ่มขึ้นโดยนวัตกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งห่างไกลจากสภาพที่เกิดขึ้นอย่างมั่นคงสม่ำเสมอของสิ่งที่เราเคยทำแต่ดีกว่าไปยังสภาพใหม่ ซึ่งทำในสิ่งที่แตกต่างในวิถีทางที่แตกต่าง กลายเป็นบรรทัดฐาน

Liu and Wall (2005, pp. 689-710) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีน พบว่า นโยบายการท่องเที่ยวของจีน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของประเทศจีนสำหรับการพัฒนาของการศึกษาและโครงสร้างพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการฝึกอบรมซึ่งระบุได้ว่าทุนมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างเพียงพอในช่วงการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผนระบบเศรษฐกิจแบบมุ่งเน้นการตลาดในปัจจุบัน การให้การศึกษาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนสำคัญหลักในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่ให้บริการสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการของผู้ประกอบการเพื่อกระตุ้นให้ประเทศได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นตรงไปตามมาตรฐานสากลที่ถือเป็นประเทศขยายตัวอย่างรวดเร็วดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนถือเป็นนโยบายที่สำคัญสำหรับธุรกิจทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ที่จะขยายเศรษฐกิจทางการตลาดให้ก้าวหน้าด้วยทุนมนุษย์นั่นเอง

Woo and Ennew (2005, pp. 1178-1185) ได้ศึกษามาตรฐานและความสำคัญของคุณภาพการบริการอย่างมืออาชีพขององค์กรธุรกิจต่อธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า คุณภาพการบริการแบบมืออาชีพขององค์กรธุรกิจต่อธุรกิจ แสดงให้เห็นถึง 1) การแลกเปลี่ยนบริการเป็นกระบวนการในการปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อการรับรู้คุณภาพในการบริการ 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการในการบริการเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการให้คำแนะนำ และการแก้ไขปัญหาในการบริการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพในการบริการ 3) การแลกเปลี่ยนทางการเงินโดยการรับรู้คุณค่าบริการจะประเมินจากความคุ้มค่าในการจ่ายเงิน 4) การแลกเปลี่ยนทางสังคม ประกอบด้วยการเปิดใจ ความไว้วางใจและความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การลดความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจปัญหา และการสร้างความเป็นเพื่อนเป็นกระบวนการในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า 5) การประสานงาน เป็นความ

ร่วมมือในการแก้ไขปัญหาด้านการกอบกู้บริการและความต้องการของลูกค้าสำหรับพนักงานและ 6) การปรับตัว มีความจำเป็นต่อกระบวนการผลิตสินค้าและบริการการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการจัดการทางการเงิน นอกจากนี้การวิจัย พบว่า คุณภาพการบริการแบบมืออาชีพขององค์กรธุรกิจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมด้านความตั้งใจซื้อของลูกค้า

Hau-siu Chow (2006, pp. 478-495) ได้ศึกษาผลกระทบของการพัฒนาประสบการณ์การมอบอำนาจและการสนับสนุนขององค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าความภาคภูมิใจในงานของพนักงานเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถทำให้การดำเนินงานของธุรกิจบริการประสบความสำเร็จ เนื่องจาก พนักงานที่มีความภาคภูมิใจในงานจะมีความเต็มใจในการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า ดังนั้น ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นตัวแทนในการให้บริการขององค์กรจึงมีผลต่อการรับรู้การบริการของลูกค้า นอกจากนี้ การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อขององค์กรให้กับพนักงานยังส่งผลให้พนักงานสามารถให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของพนักงานมีผลกระทบต่อการมุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจในงาน การพัฒนาประสบการณ์ของพนักงานมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน แต่ไม่มีผลกระทบต่อการมุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจในงาน อีกทั้งการมอบอำนาจแก่พนักงานมีผลกระทบต่อการมุ่งเน้นลูกค้าด้านการคาดเดาความต้องการและผลการดำเนินงานของพนักงาน

Nimit and Monika (2007, pp. 493-509) ได้ศึกษามิติคุณภาพการให้บริการจัดลำดับความสำคัญ พบว่า การศึกษาได้ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบลักษณะทั่วไปของความสำคัญของมิติคุณภาพการให้บริการเป็นไปได้หรือไม่ผู้ให้บริการมักจะไม่แน่ใจว่าปริมาณของความเป็นรูปธรรมของการบริการ จำเป็นและส่วนผสมที่เหมาะสมของมิติคุณภาพการให้บริการอื่น ๆ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ การให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า การรู้จักและเข้าใจลูกค้า ด้านการตอบสนองต่อลูกค้าและบทบาทของราคาที่เพิ่มขึ้นโดยนักวิจัย การวิเคราะห์ขั้นตอนที่สองถูกนำไปใช้ รายชื่อผู้ที่ไม่ต้องเสียเงินครั้งแรกของความเกี่ยวพันของคุณภาพบริการที่สำคัญสำหรับบริการ 16 ประเภทของสี่ประเภทบริการ (แนะนำโดยเลิฟล็อก) คือทำเพื่อดูว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นอันดับเป็นไปได้หรือไม่ ตามด้วยการวิเคราะห์กลุ่มผู้ประกอบการขั้นตอนที่จะเปิดเผยการจัดกลุ่มธรรมชาติ (หรือกลุ่มผู้ประกอบการ) ภายในข้อมูลที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละมิติที่มีคุณภาพบริการ มิฉะนั้นแล้วจะไม่ชัดเจน ผลการวิจัย ลักษณะทั่วไปของมิติคุณภาพเป็นไปไม่ได้ในทุกประเภทของการให้บริการนำมารวมกัน แต่ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้าแต่ละประเภท ผลในทางปฏิบัติ ลักษณะทั่วไปบางอย่างของชนิดการให้บริการเป็นไปได้สำหรับการให้บริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ให้บริการสามารถพิจารณา

ผลการวิจัยเหล่านี้เมื่อมีการออกแบบการส่งมอบบริการ การริเริ่ม คุณค่าพิจารณาสองมิติที่สำคัญ ความเป็นรูปธรรมของการบริการ ไม่ว่าการกระทำดังกล่าวมีการกำหนดเป้าหมายที่ลูกค้าหรือทรัพย์สินรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นของคุณภาพการให้บริการที่มีความสำคัญในแต่ละประเภทการบริการ

Spacapan and Bastic (2007, pp. 533-546) ได้ศึกษาความแตกต่างในความสามารถของนวัตกรรมองค์กรในระบบเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลง : ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์กร พบว่า เกี่ยวกับนวัตกรรมภายในประเทศสโลวีเนียสามารถเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงหลังเป็นประเทศที่มีการพัฒนามากที่สุด จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้รับการสนับสนุนโดยความสามารถภายในที่สำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์สถิติของข้อมูลเชิงประจักษ์จากบริษัทแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีนวัตกรรม และกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญในหลายด้านที่เกี่ยวกับความสามารถในนวัตกรรมของพวกเขา และความไม่ยั่งยืนในการแข่งขันเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีคุณภาพและมีการวางแนวยุทธศาสตร์ที่ดี นอกจากนี้ความสามารถภายในองค์กรในการวิจัยวัฒนธรรมองค์กร เป็นผู้ประกอบการและทิศทางการตลาดมากขึ้นเพียงเล็กน้อยในบริษัท ดังนั้น บริษัทที่มีนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สามารถนำมาเปรียบเทียบกับบริษัทในประเทศที่พัฒนาแล้ว ในเรื่องความสามารถในวัตกรรมของพวกเขาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถของพวกเขาภายในองค์กร จากผลการวิจัยนี้ทั้งนักวิชาการและผู้บริหารในบริษัทต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนที่จะหาที่มีประสิทธิภาพมาก ในการกระชับความร่วมมือของอุตสาหกรรมวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการใช้แนวความคิดและการปฏิบัติที่อาจเพิ่มนวัตกรรมของบริษัทในสโลวีเนีย

Wanga, Wangb and Zhaoc (2007, pp. 49-73) ผลกระทบของการมีส่วนร่วมของลูกค้าต่อคุณภาพการให้บริการ โดยใช้แบบสำรวจทั้งหมด 185 ชุดจากลูกค้าทั้งหมดในโรงแรมในเมือง Tianjin ประเทศจีน ผู้วิจัยได้ดำเนินการประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย การวิเคราะห์ถดถอยพหุนิยม หรือ Multiple Regression ของผลกระทบจากการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศการมีส่วนร่วมในการออกแบบบริการ รวมถึงการสร้างกำหนดมาตรฐาน ปฏิกิริยาต่อการตอบสนองของลูกจ้างพนักงานของบริษัท และ การบอกปากต่อปากของลูกค้าในโรงแรม ผลการวิจัยพบว่าว่ามิติทั้งสี่ด้านของการมีส่วนร่วมของลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางตรงต่อคุณภาพการให้บริการดังกล่าว

Hanny and Felix (2008, pp. 204-213) ได้ศึกษา คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากอุตสาหกรรมโรงแรม พบว่า ผู้บริหารอุตสาหกรรมโรงแรมเชื่อว่าองค์กรได้มอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและ เชื่อว่าการมีประสบการณ์เกี่ยวกับลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการส่งมอบคุณค่า

ให้กับลูกค้ากลายเป็นเป้าหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยการรับรู้ของผู้บริหารโรงแรมเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับแตกต่างจากประสบการณ์จริงที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และมีความแตกต่างกันตามระดับมาตรฐานของโรงแรม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับคุณค่ามากที่สุด ตามคุณค่าและประสบการณ์ที่องค์กรต้องการมอบให้ โดยองค์กรควรมีการลงทุนในการสร้างความเข้าใจและจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้บริการตามที่องค์กรต้องการส่งมอบให้กับลูกค้า

Ooncharoen and Ussahawanitchakit (2008, pp. 13 – 26) ศึกษาการสร้างความเป็นเลิศขององค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลกระทบของวัฒนธรรมการบริการ และสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมการบริการ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารอย่างซื่อสัตย์และเปิดเผย การตอบสนองในการบริการ และการกอบกู้การบริการมีผลกระทบเชิงบวกต่อความเป็นเลิศขององค์กร และองค์ประกอบของวัฒนธรรมบริการ และ การกอบกู้การบริการ มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศขององค์กร และผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงการสนับสนุนขององค์กรมีผลกระทบเชิงบวกต่อการตอบสนองในการบริการ และ การป้องกันความผิดพลาดในการบริการ และการมุ่งเน้นเทคโนโลยีมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริการที่มีคุณภาพสูงและการตอบสนองในการบริการ สำหรับความสามารถของพนักงานมีผลกระทบเชิงบวกกับวัฒนธรรมบริการ

Grawe et al. (2009, pp. 282 – 300) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์การมุ่งเน้น ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และการมุ่งเน้นราคา ส่วนนวัตกรรมบริการ เป็นเรื่องของความสามารถทางด้านนวัตกรรมบริการขององค์กรใน 5 มิติ ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมบริการ ความสามารถในจัดเตรียมการบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าความสามารถขององค์กรในการเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขันเพื่อนำเสนอการบริการใหม่ และความสามารถขององค์กรในการนำนวัตกรรมมาใช้ในโปรแกรมการจัดการกับผลการดำเนินงาน 4 ด้านได้แก่ การเติบโตของยอดขาย การเติบโตของผลกำไร การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด และภาพรวมของพื้นที่ทางการแข่งขัน พบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.669 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, RMSEA = 0.061,CFI = 0.931

Karatepe and Olugbade (2009, pp. 504-512) ได้ศึกษาผลกระทบจากงานและลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมที่มีต่อความผูกพันในงาน โดยทดสอบตัวแบบวิจัยที่ใช้สำหรับพยากรณ์ด้านผลกระทบจากงาน ศึกษาเฉพาะปัจจัยการสนับสนุนของหัวหน้างาน สำหรับลักษณะด้านส่วนบุคคล ศึกษาเฉพาะปัจจัยนิสัยชอบแข่งขัน และปัจจัยประสิทธิภาพส่วนบุคคลที่มีความผูกพันในงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำที่ทำงานในส่วนหน้าของโรงแรม ระดับ 4-5 ดาว ที่ตั้งอยู่ในเมืองหลวงของประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า นิสัยชอบแข่งขันใช้พยากรณ์ความผูกพันในงานทั้ง 3 องค์ประกอบได้ดีกว่าความมีประสิทธิภาพของบุคคล นิสัยชอบแข่งขัน ช่วยเพิ่มความรู้สึกกระฉับกระเฉงในการทำงาน การอุทิศตนความหมกมุ่นในงานของพนักงานส่วนหน้าของโรงแรมได้ ในขณะที่ประสิทธิภาพของบุคคลมีอิทธิผลอย่างในสำคัญและมีผลกระทบทางบวกกับความหมกมุ่นในงานเท่านั้น นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนของหัวหน้างานไม่มีผลกระทบต่อความผูกพัน

Cheng & Krumwiede (2010, pp. 161-171) ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดและนวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำ เนินงานในอุตสาหกรรมการบริการ โดยใช้องค์ประกอบของการมุ่งเน้นการตลาดเพียง 2 องค์ประกอบในการศึกษา ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) และการมุ่งเน้นคู่แข่งขัน (Competitor orientation) เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานบริการรูปแบบใหม่ (New service performance) ผ่านความแตกต่างของนวัตกรรมบริการสองประเภทคือ นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น (Incremental innovation) และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical innovation) ผลการศึกษาพบว่าโมเดลความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นตลาด นวัตกรรมบริการและผลการปฏิบัติงานบริการรูปแบบใหม่ มีความเหมาะสมสอดคล้อง (Fit Model) df = 1.49, RMSEA = 0.05, CFI = 0.92 และพบว่าการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมบริการที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.32 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Barber and Goodman (2011, pp. 17-32) ได้ศึกษา กลยุทธ์เชิงรุกในการจัดการคุณภาพการบริการลูกค้า พบว่า การจัดการคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นการรวบรวมคำมั่นสัญญาการสื่อสาร และความพึงพอใจของพนักงานขององค์กรด้วยการปรับปรุงมาตรฐานที่สูงในการส่งมอบการให้บริการที่มีคุณภาพโดยใช้การประเมินผลการทำงาน มีการให้ข้อเสนอแนะ ให้ความสำคัญเรื่องการฝึกอบรม งานวิจัยได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 6 ช่วงคือ 1) กำหนดการคาดหวังในคุณภาพการบริการลูกค้าเพื่อทำให้การส่งมอบการบริการของพนักงานมีคุณภาพ 2) กำหนดคุณภาพการบริการภายในองค์กร 3) กำหนดสิ่งที่ทำให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพจากพนักงาน และกำหนดการฝึกอบรมที่จำเป็น 4) กำหนดนโยบายและความต้องการขององค์กร 5) การวิเคราะห์งาน

และกระบวนการฝึกอบรม โดยเน้นไปที่พฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และ6) การย้อนกลับไปตรวจสอบในส่งที่ได้กำหนดไว้แล้วเพื่อควบคุมให้กลยุทธ์ดำเนินไปตามเป้าหมาย

Bogomolova (2011, pp. 793 - 810) ได้ศึกษาการรับรู้คุณภาพบริการของลูกค้าที่จงรักภักดีต่อการบริการ พบว่า ผู้ให้บริการจำนวนมากที่จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อการบริการแต่ก็ไม่มีความชัดเจนว่าสิ่งที่ลูกค้าจงรักภักดีต่อการบริการของผู้ให้บริการเพียงหนึ่งเดียวแตกต่าง จากลูกค้าที่มีความจงรักภักดีระหว่างผู้ให้บริการมากกว่าหนึ่งอย่างไร ตัวบ่งชี้ความจงรักภักดีหนึ่ง คือการประเมินผลของผู้บริโภคที่มีต่อคุณภาพบริการที่เขาได'รับ การวิจัยแสดงให้เห็นถึงลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อการให้บริการเพียงหนึ่งเดียวเฉลี่ยประมาณ 10 % คุณภาพการให้บริการอาจชะลอลงตามการกระจายตัวของผู้ใช้ ดังนั้นการสำรวจคุณภาพการให้บริการควรจะใช้วัดสำหรับผู้ให้บริการที่ใช้ควบคุมและสำหรับสัดส่วนความจงรักภักดีต่อการให้บริการเพียงหนึ่งเดียว

Hongwei and Yan (2011, pp. 77-99) ได้ศึกษาคุณภาพการบริการที่สำคัญสาหรับการมีเทคโนโลยีสูงของคุณภาพตราสินค้าและบริการ การให้สินค้าโดยรวมและมูลค่าการรับรู้ พบว่า การศึกษาวิธีการด้านต่าง ๆ ของคุณภาพการให้บริการ อาจส่งผลกระทบต่อการรับรู้โดยรวมของคุณภาพการให้บริการและมูลค่าของการรับรู้ตราสินค้าจากการบริการ จากการสำรวจของผู้ใช้บริการโทรคมนาคมในไต้หวัน พบว่า 1) การเอาใจใส่ต่อคุณภาพของเครือข่ายที่มีความเชื่อถือและเชื่อมั่นแต่ไม่สามารถตอบสนองต่อคุณภาพต่อการให้บริการและการรับรู้

Jesus (2011, pp. 503-528) ได้ศึกษากระบวนการฟื้นฟูการจัดการการบริการพบว่า การจัดการการฟื้นฟูการให้บริการส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการที่มีคุณภาพของกระบวนการฟื้นฟูการบริการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า และยังเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจที่ผิด แต่เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นผู้จัดการต้องตอบสนองต่อปัญหาอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึง 1) เข้าใจถึงองค์ประกอบที่สำคัญของปัญหา 2) การสื่อสารกับลูกค้า การอธิบายว่าข้อผดพลาดเกิดได้อย่างไร และอะไรจะเป็นสิ่งที่แก้ไขปัญหานั้นเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรต้องการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มอายุของลูกค้าส่งผลต่อการจัดการกระบวนการให้บริการ โดยที่กลุ่มลูกค้าที่มีอายุจะมีความจงรักภักดีต่อธุรกิจมากกว่ากลุ่มลูกค้าที่มีอายุน้อยกว่าความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร หากองค์กรต้องการที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด และเพิ่มการให้บริการในอนาคตองค์กรเองจะต้องดูข้อร้องเรียนลูกค้าให้เป็นทั้งข้อเสนอแนะที่สำคัญ และการจัดการความท้าทายที่จะต้องพบ

นอกจากนี้กระบวนการการฟื้นฟูการให้บริการนี้จะได้รับผลตอบรับจากลูกค้าเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของการบริการที่มีให้ด้วย

Limpsurapong and Ussahawanitchhakit (2011, pp. 52-80) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริการแบบพลวัต ปัจจัยที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากธุรกิจสปาในประเทศไทย พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการเชิงรุกและความคิดของการเปลี่ยนแปลงการให้บริการมีผลอยู่รอดขององค์กรผ่านความได้เปรียบในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ การให้บริการที่มีความเป็นเลิศ ความพึงพอใจของลูกค้า การยอมรับของลูกค้าและบริษัท นอกจากนี้ยังได้ทดสอบผลกระทบของ 4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดกลยุทธ์การบริการแบบพลวัต โดยเน้นความสำเร็จการบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถของพนักงานที่มีคุณค่าในการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่ชาญฉลาดและการแข่งขันทางธุรกิจที่ซับซ้อนในกลยุทธ์การบริการแบบพลวัต

Lopez-Nicolas and Merono-Cerdan (2011, pp. 502 – 509) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์นวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า องค์กรไม่ได้ตระหนักถึงผลกระทบที่แท้จริงของการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาเชิงประจักษ์ประกอบด้วยองค์กร 310 ภาษาสเปน และการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างผลแสดงให้เห็นว่าทั้งสองกลยุทธ์ คือ การประมวลและส่วนบุคคล มีผลกระทบต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปฏิบัติงานขององค์กรโดยตรงและทางอ้อม การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่แตกต่างกันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในมิติที่หลากหลายของผลการดำเนินงานขององค์กร ข้อสรุปของผู้วิจัยอาจช่วยให้นักวิชาการและผู้บริหารในการออกแบบโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุนวัตกรรมสูงขึ้นที่มีประสิทธิภาพและมีความได้เปรียบในการทำกำไรให้กับองค์กร

Weerawardena and Mavondo (2011, pp. 1220-1223) ได้ศึกษาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ประเด็นพิเศษในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนางานวรรณกรรมที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบทบาทด้านขีดความสามารถในทางกลยุทธ์การแข่งขันโดยอาศัยนวัตกรรม ถึงแม้ว่าวรรณกรรมเชิงนวัตกรรมได้พัฒนาขึ้นมาจากการเข้าครอบครองนวัตกรรมทางด้านสินค้า และบริการก่อนที่จะยึดถือบทบาทของนวัตกรรมด้านอื่น ๆ ในการสรรค์สร้างคุณค่า แต่มุมมองทางด้านขีดความสามารถมีวิวัฒนาการจากมุมมองที่ไม่ยืดหยุ่น และคงที่ไปสู่มุมมองเชิงพลวัตร ในการพยายามที่จะจับความเคลื่อนไหวทางการตลาด แม้กระทั่งความก้าวหน้าทางทฤษฎีที่ผ่านมาเมื่อไม่นาน มุมมองด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันบนพื้นฐานเชิงประจักษ์ที่มั่นคง ผู้สนับสนุนงานวรรณกรรมด้านขีดความสามารถตลอดหลายปีที่ผ่านมาได้ดัดแปลงวิธีวิจัยหลากหลายรูปแบบเพื่อค้นหาขีดความสามารถ ซึ่งผลงานวิจัยดังกล่าว

ประกอบด้วยการวิจัยแบบตัดขวาง การศึกษารายกรณี และการวิจัยระยะยาวภายใต้ฉากหลังเช่นนี้ บทความที่ถูกคัดเลือกให้เป็นประเด็นพิเศษ หรือประเด็นเฉพาะกิจ เป็นบทความที่ครอบคลุมทั้งวิธีการเชิงความคิดและวิธีการเชิงประจักษ์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางเทคนิคนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน การวิจัยในครั้งนี้ได้ให้วาระทางการวิจัยในอนาคตเพื่อพัฒนาขอบเขตของการวิจัยในด้านนี้ให้มีความเป็นไปได้การวิจัยในครั้งนี้ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นในการกำหนดความคิดเชิงมโนทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และการพัฒนาด้านการวัดขีดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันเป็นเงื่อนไขทางด้านสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในบริษัท และการวิจัยได้ดำเนินการไปสู่ความสัมพันธ์ที่มีการอภิปรายมากขึ้นระหว่างด้านขีดความสามารถเชิงพลวัตร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

Balaceanu (2012, pp. 1134 – 1137) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ผลกระทบของการขาดแคลนทรัพยากรในปัจจุบัน พบว่า ในสังคมร่วมสมัยที่ผู้คนพิจารณาว่าการขาดแคลนทรัพยากรทางเศรษฐกิจหรือการจำกัดของทรัพยากรต่าง ๆ การถึงทรัพยากรเหล่านั้นมีการกระจายไม่เท่ากันหรือไม่เป็นธรรมของรายได้ เป็นสาเหตุหลักของล้มเหลวในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งบทความวิจัยนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะระบุสาเหตุที่จะสร้างและพัฒนาทรัพยากรทางเศรษฐกิจในพื้นที่พัฒนาทางเศรษฐกิจที่สูง โดยจะเน้นความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคนที่เชื่อมั่นในการพัฒนาอย่างยั่งยืนของมนุษย์เป็นหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยทั่วไปขั้นตอนของการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งของมนุษย์หรือเศรษฐกิจมีการเชื่อมต่อกันอย่างแน่นหนากับกระบวนการของการกระจายตัวของผลตอบแทนที่เกิดจากการใช้เหตุผลของรายได้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทางเศรษฐกิจของประเทศซึ่งเมื่อธุรกิจขาดแคลนทรัพยากรมากเท่าใดยิ่งจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพมากเท่านั้นเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลสำเร็จต่อไป

Kesti (2012, pp. 257-264) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ขีดความสามารถของมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประการแรกที่นำเสนอแนวคิดของนวัตกรรมในการทำงานที่ดีที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรู้ ความสามารถ ทักษะในสายวิชาชีพเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพในการทำงาน เพื่อส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับพนักงานและองค์กร โดยผลของการพัฒนาอาชีพจะมีประโยชน์คือทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กรอีกทั้งทำให้

พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของตนเองเพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนเองส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่งและสุดท้ายเป็นการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด ความรู้ความสามรถของตนซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

Hongqi & Ruoyu (2012, pp. 1449-1454) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานนวัตกรรมบริการในประเทศจีน โดยทำการเก็บข้อมูลจากสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการบริการจำนวน 400 บริษัท พบว่าการมีส่วนร่วมในการผลิตบริการของลูกค้า มีอิทธิพลทางบวกต่อการวัดผลการดำเนินงานนวัตกรรมบริการทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงินและตลาดผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับจุดเริ่มต้น และผลการดำเนินงานด้านการแข่งขัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.84 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Petrovic and Markovic (2012, pp. 29-39) ได้ศึกษา ความเชื่อมโยงระหว่างการมุ่งเน้นการบริการ และความพึงพอใจในงานของพนักงานโรงแรม พบว่า การมุ่งเน้นการบริการที่มาจากการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และหัวหน้างาน การฝึกอบรมอย่างเพียงพอ และการคิดค้นกระบวนการในการให้บริการซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจของพนักงานที่จะดูได้จากความสะดวกสบายในที่ทำงาน ความพึงพอใจที่องค์กรมอบให้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมบริการคือการมุ่งเน้นในการให้บริการของพนักงาน และถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานพนักงานเหล่านั้นก็จะมีแรงกระตุ้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า การให้บริการในอุตสากรรมบริการมีเพียงแค่บริการที่เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ แต่ต้องมีอารมณ์ความรู้สึกของผู้ให้บริการเข้าไปด้วย และการรับรู้ของผู้ใช้บริการนั้นจะขึ้นอยู่กับการติดต่อขอรับบริการกับพนักงานผู้ให้บริการดังนั้นแผนกทรัพยากรมนุษย์จะต้องใส่ใจในเรื่อง “พนักงานที่มีความสุขจะสร้างการบริการที่มีคุณภาพสูง”

Roland and Huang (2012, pp. 47-66) ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตและการบริการ พบว่า บริษัททั้งหลายใช้ระบบบริการอัตโนมัติเพื่อลดการใช้แรงงานในการบริการแต่การใช้ระบบอัตโนมัตินั้นใช้ไม่ได้ผลเสมอไปในคุณภาพการบริการที่สูงขึ้น และความมีประสิทธิภาพของระบบอัตโนมัติในการบริการที่สูงขึ้นนั้นเป็นการแสดงระดับเทคโนโลยีขั้นสูงอย่างไร จึงนำทฤษฎีความสามารถในการให้ผลผลิตการบริการที่ดีที่สุดมาอธิบาย โดยใช้ข้อมูลจากกว่า 700 บริษัทที่ให้บริการในสองช่วงเวลา การวิจัยแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการให้ผลผลิตการบริการควรจะลดลงเมื่อเกิดปัจจัย (เช่น กำไรที่สูงกว่าราคาที่สูงขึ้น) การกระตุ้นให้คุณภาพบริการดีขึ้นและผลผลิตของการบริการควรจะสูงขึ้นเมื่อเกิดปัจจัย (เช่น ความเข้มข้นของตลาดที่สูง

กว่าค่าจ้างที่สูงขึ้น) ผลการทดลองดังกล่าว ยังใช้เป็นหลักฐานเบื้องต้นที่ผู้ให้บริการขนาดใหญ่อาจมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับการผลิตมากเกินไปในระดับที่เหมาะสม และถ้าเป็นเช่นนั้นควรให้ความสำคัญน้อยกว่า (ในระยะสั้น)ในการลดต้นทุนผ่านระบบอัตโนมัติและเน้นคุณภาพการบริการ

Thakur & Hale (2012, pp. 1108-1123) ทำการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ กรณีศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานบริษัทที่เกี่ยวกับธุรกิจการบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอินเดีย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในระดับ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้จัดการทั่วไป จากหลากหลายบริษัทที่ประกอบธุรกิจบริการ เช่น ธุรกิจประกัน ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการสื่อสาร เป็นต้น มีจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ได้จริงของประเทศสหรัฐอเมริกา 169 ชุด และประเทศอินเดีย 164 ชุด และทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานที่แยกเป็น 2 มิติ คือผลการดำเนินงานไม่ใช้การเงิน และผลการดำเนินงานที่เป็นการเงิน พบว่านวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทั้งสองประเทศและทั้งสององค์ประกอบตามลำดับดังนี้ ในประเทศสหรัฐอเมริกา นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช้การเงิน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.26 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และผลการดำเนินงานที่เป็นการเงินโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.32 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สำหรับการศึกษาในประเทศอินเดีย พบว่า นวัตกรรมบริการส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช้การเงิน ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.25 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และผลการดำเนินงานที่เป็นการเงิน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน 0.53 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

Al Bostanji (2013, pp. 230-240) ได้ศึกษา ผลกระทบของคุณภาพในการบริการลูกค้าที่มีต่อความจงรักภักดีของลูกค้าโรงแรมระดับห้าดาวในกรุงริยาด ประเทศซาอุดิอาระเบีย พบว่าคุณภาพในการบริการลูกค้า ด้านการตอบสนองต่อลูกค้าที่รวดเร็ว ด้านการเอาใจใส่ลูกค้า และด้านการบริการที่เป็นรูปธรรม มีผลกระทบอย่างมากในเชิงบวกกับความจงรักภักดีของลูกค้า ผลการศึกษาแสดงให้ว่าคุณภาพในการบริการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ลูกค้ามีพึงพอใจในการบริการ มีความเชื่อมั่นในการบริการขององค์กรและกลับมาใช้บริการอีกรอบรวมทั้งมีการบอกต่อถึงคุณภาพในการบริการขององค์กร ซึ่งคุณภาพในการบริการขององค์กรที่ลูกค้ารับรู้ได้จะต้องมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีการเอาใจใส่ต่อลูกค้าและความเป็นรูปธรรมในการบริการ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ในการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งความเชื่อมั่นในสายตาลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร อันจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าตามมา

Harison and Barkai (2013, pp. 140-148) ได้ศึกษา การพัฒนากรอบแนวคิดเรื่อง การจัดการเพื่อป้องกันการบริการ : บทเรียนสำหรับผู้บริหาร พบว่า กรอบแนวคิดในการจัดการเพื่อป้องกันบริการเพื่อลดความผิดพลาดของการบริการ และข้อร้องเรียนของลูกค้าควรมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับบริการ 2) ป้องกันไม่ให้เกิดปัจจัยเสี่ยงขึ้นในบริการ 3) แจ้งลูกค้ากับเมื่อเกิดความผิดพลาดของการบริการขึ้น และ4) ติดตามผลความผิดพลาดขึ้นเมื่อเกิดเหล่านี้กระบวนการป้องกันการบริการจะช่วยให้เกิดรูปแบบธุรกิจ และแหล่งที่มาของกำไรใหม่โดยที่ทำให้เกิด 1) ความยั่งยืนของรายได้ที่มาอย่างต่อเนื่องจากลูกค้าโดยที่ผู้ให้บริการกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการให้บริการและกำจัดความเสี่ยงนั้นออกไป 2) ความมั่นใจถึงความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าในระดับสูงอย่างต่อเนื่องรวมถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ และ 3) ความสามารถในการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติม ผู้ให้บริการสามารถนำกระบวนการไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับตนเองเพราะกระบวนการนี้จะสนับสนุนให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพ และจะมีวิสัยทัศน์ที่ว่า “คำตำหนิของลูกค้าจะเท่ากับศูนย์” การดำเนินการป้องกันระบบการให้บริการที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพราะการทำงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระบบที่มีอยู่แล้ว

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านล้วนแล้วมีความสอดคล้องกัน ในการนำมาเป็นแบบอย่างในการศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นผลของการศึกษาหรือปัญหาต่าง ๆ ในงานวิจัยอื่น ๆ ของงานวิจัยในประเทศหรือแม้กระทั้งงานวิจัยต่างประเทศ ที่มีความคล้ายคลึงกันกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นการนำปัญหาและผลการศึกษางานวิจัยเหล่านั้นมาเป็นแบบอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ จะพบว่า ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ธุรกิจโรงแรมนำไปพัฒนาคุณภาพการบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของธุรกิจโรงแรมให้มากขึ้นภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ในด้านการให้บริการโดยมุ่งเน้น

นำเสนอแนวคิดการบริการใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการส่งมอบบริการและการสร้างการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาทักษะทางความคิดและการบริการใหม่ ๆ ในการให้บริการซึ่งนับว่านวัตกรรมบริการใหม่ที่ท้าทาย และน่าสนใจในการผลักดันให้ระดับความสามารถของธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้แล้วในการศึกษา เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ทั้งทางด้านผู้บริหารที่เป็นฝ่ายกำหนดนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปได้ในการปรับปรุงนวัตกรรมบริการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการห้องพักของธุรกิจโรงแรมในโอกาสต่อ ๆ ไป

ในการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการแล้ว ก็มาศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ ในการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ บุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยธุรกิจโรงแรมสามารถเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัดผ่านกระบวนการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ ในการพัฒนาสี่ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งทั้งสี่ด้านนี้จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อบุคคลและองค์กรในระยะสั้นและระยะยาวอย่างยั่งยืน

เมื่อการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ก็มาศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพบริการโดยตรง สรุปได้ว่า ธุรกิจโรงแรมจะได้รับประโยชน์ทั้งทางด้านคุณภาพและด้านปริมาณ หากธุรกิจโรงแรมนั้นสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ อีกทั้งก่อให้เกิดผลกำไรให้แก่ธุรกิจโรงแรม การพัฒนาคุณภาพบริการจำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์การวัดระดับคุณภาพการบริการเพื่อมาช่วยในการประเมินหรือวัดคุณภาพการให้บริการที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงมิติของการบริการ เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณภาพการให้บริการของธุรกิจโรงแรมอย่างเด่นมากขึ้น

ในส่วนของการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางการบริการ สรุปได้ว่าความเป็นเลิศทางการบริการเของธุรกิจโรงแรมเป็นความมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ ซึ่งธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องมีมาตรฐานการบริการและวัดผลการดำเนินงาน สามารถทำได้โดยการใช้กลยุทธ์บูรณาการระบบบริหารจัดการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทุกคนในธุรกิจโรงแรมซึ่งรวมผู้บริหารและพนักงานซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการที่เหนือความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

เมื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ แล้ว ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก็ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง, นโยบายของรัฐบาลด้านการท่องเที่ยว, มาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เพื่อทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกและภายในของประเทศไทยว่ามีนโยบายหรือแผนแม่บทอะไรบ้าง ทางด้านการท่องเที่ยว ทั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ภายในอนาคต ทั้งการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมบริการต่าง ๆ ให้มีความเป็นเลิศทางการบริการตามมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานโรงแรมที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมที่มีความสำคัญ ในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมบริการให้อยู่ภายใต้มาตรฐานโรงแรมและมาตรฐานโรงแรมสากล

สุดท้ายทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการนำมาเป็นแบบอย่างในการศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นผลของการศึกษาหรือปัญหาต่าง ๆ ในงานวิจัยอื่น ๆ ของงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ที่มีความคล้ายคลึงกันกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นการนำปัญหาละผลการศึกษางานวิจัยเหล่านั้นมาเป็นแบบอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ตารางที่ 2.13

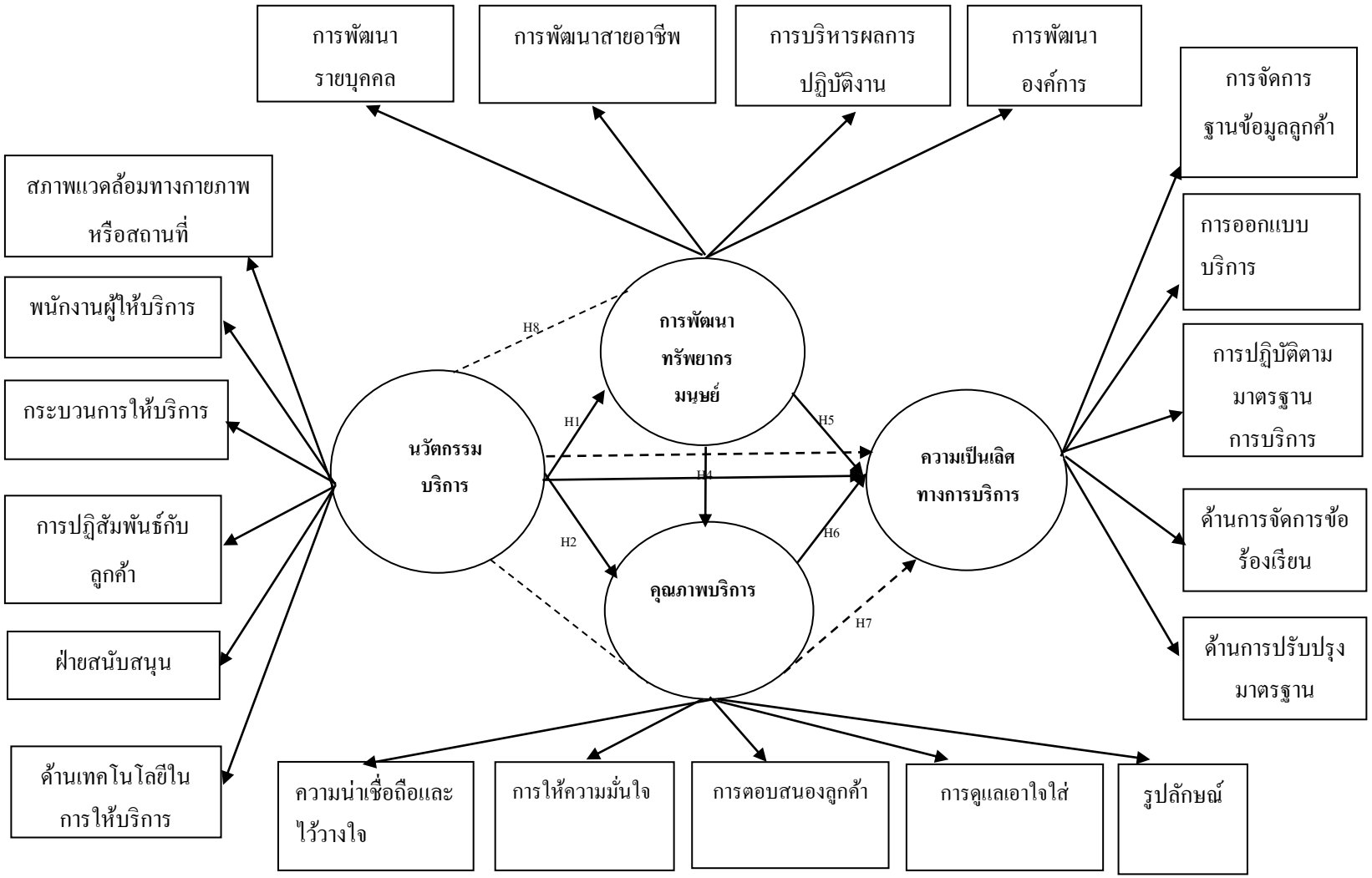
ตารางสรุปตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรในการศึกษา	แนวคิดการวิจัย
1. นวัตกรรมบริการ	Voss and Zomerdijk (2007, pp. 97-134)
1.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือสถานที่	Hertog (2002, pp. 159-164)
1.2 พนักงานผู้ให้บริการ	Yli-Viitala and Kuusisto (2009)
1.3 กระบวนการให้บริการ	Shang,Lin and Wu (2009)
1.4 การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า	
1.5 ฝ่ายสนับสนุน	
1.6 เทคโนโลยีในการให้บริการ	
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Gilley และ Eggland (2005, pp. 247)
2.1 การการพัฒนารายบุคคล	อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2552, น. 130 - 135)
2.2 การพัฒนาอาชีพ	(ศศิพร พวังคะพินธุ์ (2549, น. 27 - 30)
2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน	
2.4 การพัฒนาองค์กร	

(ต่อ)

ตารางที่ 2.13 (ต่อ)

ตัวแปรในการศึกษา	แนวคิดการวิจัย
3. คุณภาพบริการ	Parasuraman Zeithaml and Berry (1988, p. 4)
3.1 ด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ	
3.2 ด้านการให้ความมั่นใจ	Gronroos (1990, pp. 40-42)
3.3 ด้านการตอบสนองลูกค้า	ยงยุทธ เอี่ยมฤทธิ์ (2552, น. 17)
3.4 ด้านการดูแลเอาใจใส่	
3.5 ด้านรูปลักษณ์	
4. ความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรม	Albrecht (1988, p. 641)
4.1 ด้านการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า	พิสิทธิ์ พิพัฒน์โภคากุล (2549, น. 48-114)
4.2 ด้านการออกแบบบริการ	วิทยา ด่านดำรงกุล (2547, น. 18-21)
4.3 ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการ	
4.4 ด้านการจัดการข้อร้องเรียน	
4.5 ด้านการปรับปรุงมาตรฐานการบริการ	



ภาพที่ 2.9 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ