



การศึกษาศมรรณะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมใน  
ประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง



ตติยาภรณ์ สอนธรรม

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษาศมรรณะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมใน  
ประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานใน  
โรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง"

ของ ตติยาภรณ์ สอนธรรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
(ดร.จรรุวรรณ แดงบุบผา)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร)

อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง
<b>ผู้วิจัย</b>	ศติยาภรณ์ สอนธรรม
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	ดร.จากรุวรรณ แดงบุปผา
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. การจัดการการท่องเที่ยวและจิตบริการ, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	สมรรถนะการให้บริการ, การให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทย, จิตบริการแบบไทยในตน, พนักงานโรงแรม

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า 2) ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง และ 3) เสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับในจังหวัดระยอง จำนวน 21 คน ในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office), แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ของโรงแรมที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ และเป็นโรงแรมที่ได้รับคะแนนสูงสุดบน Tripadvisor จำนวน 10 โรงแรมในจังหวัดระยอง โดยคัดเลือกจากโรงแรมที่ได้รับคะแนนรีวิวโดยแขก (Points of review by guest) ในคะแนนระดับ 4.0 (ดีมาก) – 5.0 (ดีเลิศ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ซึ่งออกแบบและสังเคราะห์เนื้อหาแนวคิดมาจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเพื่อให้ตรงประเด็นกับเนื้อหาหลักของข้อมูลด้วยการผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Data source triangulation) และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการจำแนกชนิดข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย 2 ด้านหลักๆ คือ ด้านที่ 1

Function หรือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Product Knowledge) 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills) และ 3) การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) ด้านที่ 2 Emotion คือ ความรู้สึกในตอนที่พนักงานใช้สอตแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ หรือเรียกว่า H.O.S.T. ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 H. Heart หมายถึง การให้ความรัก องค์ประกอบที่ 2 O. Observant หมายถึง การเอาใจใส่ องค์ประกอบที่ 3 S. Smile หมายถึง การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ และองค์ประกอบที่ 4 T. Trust หมายถึง การทำให้ด้วยใจ ผลการศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวคิดและวิธีการในการเพิ่มสมรรถนะด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานในภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจนำเที่ยวและนักท่องเที่ยว และภาคประชาชน/ชุมชน/ผู้สนใจในการประกอบอาชีพหรือทำงานอย่างมืออาชีพ

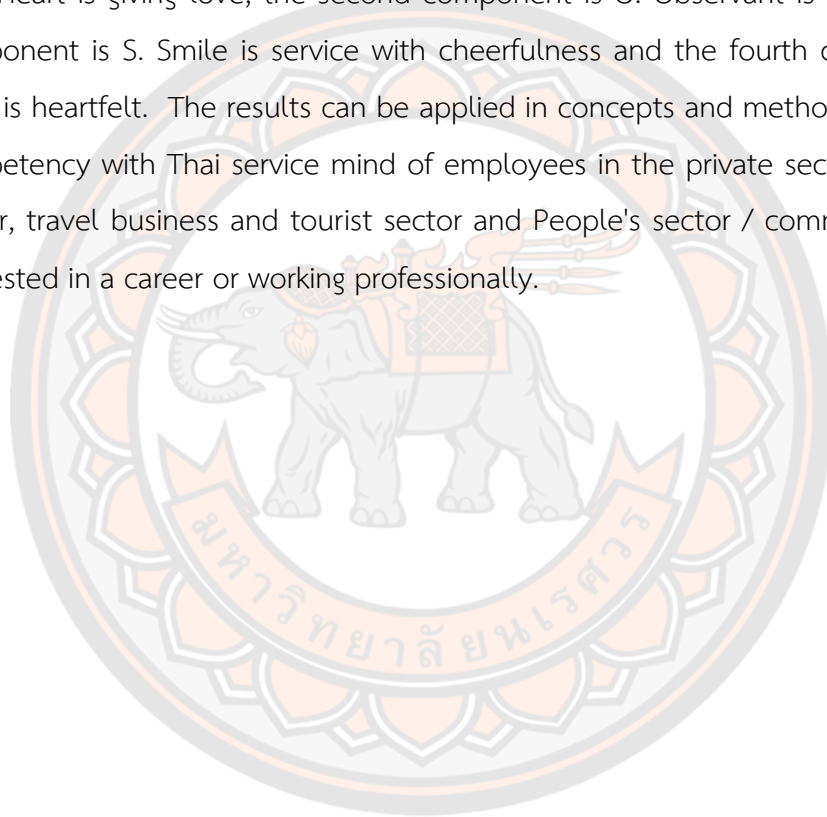


<b>Title</b>	THE STUDY OF THAI TACIT HOSPITALITY COMPETENCY OF HOTEL EMPLOYEES IN THAILAND: CASE STUDY OF RAYONG PROVINCE
<b>Author</b>	Tatiporn Sontham
<b>Advisor</b>	Jaruwan Daengbuppha, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.A. Thesis in Tourism and Hospitality Management, Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Competency of Service, Thai Hospitality Service, Thai Tacit Hospitality Competency, Hotel Employees

### ABSTRACT

The objectives of the research on The Study of Thai Tacit Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong Province aims to 1) Study to the performance's characteristics with Thai Tacit Hospitality Competency of hotel employees in Rayong province that aims to create customer satisfaction, 2) Study to potential elements of service with Thai Tacit Hospitality Competency of hotel employees in Rayong province and 3) Present the propose of service with Thai Tacit Hospitality Competency of hotel employees in Rayong province. Using a qualitative research methodology obtained from interviews with 21 operational employees in Front Office Department, Food and Beverage Department and Housekeeping Department of The hotel is famous and popular with both Thai and foreign tourists. And it is the highest rated hotel on Tripadvisor among 10 hotels in Rayong. Selected from hotels that have been points of review by guest on a point of 4.0 (Very Good) – 5.0 (Excellent). This research was conducted in Semi Structure Interview It designs and synthesizes conceptual content from the literature review to meet the objectives of the research. And to be relevant to the main content of the data by passing the data validation by Triangulation Method (Data source triangulation). Typological analysis and content analysis were used to analyze the data that answers the objectives of the research.

The results of the study were found as follow. The performance's characteristics with Thai Tacit Hospitality Competency of hotel employees in Rayong province that aims to create customer satisfaction have the two main sided, the first side is Function or performance according to the role and consists of 3 elements are 1) Product Knowledge, 2) Process SOP or Skills and 3) Attitude of work. The second sided is Emotion is the feel tacit that employees use to insert into the performance of their roles and consists of 4 elements or can call H.O.S.T. are the first component is H. Heart is giving love, the second component is O. Observant is Caring, the third component is S. Smile is service with cheerfulness and the fourth component is T. Trust is heartfelt. The results can be applied in concepts and methods for increasing competency with Thai service mind of employees in the private sector, government sector, travel business and tourist sector and People's sector / community / people interested in a career or working professionally.





## ประกาศคุณูปการ

การวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อาทิ การเขียนวิทยานิพนธ์ กระบวนการในการทำวิจัย ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง และสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดเวลาในทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้ และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ดร.จารุวรรณ แดงบุบผา ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในความกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเพ็ญ ดาบเพชร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณโรงแรมและที่พักแรมประเภทรีสอร์ทในจังหวัดระยอง ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัย และขอขอบพระคุณพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาในการสัมภาษณ์และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์เล่มนี้จะสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหรือพนักงานโรงแรมในธุรกิจโรงแรมหรือธุรกิจอื่น ๆ ทั้งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่จะสามารถยกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้นอีก และสามารถยกระดับภาวะการแข่งขันของธุรกิจของจังหวัดระยองหรือจังหวัดอื่น ๆ ให้มีชื่อเสียงได้

ตติยาภรณ์ สอนธรรม

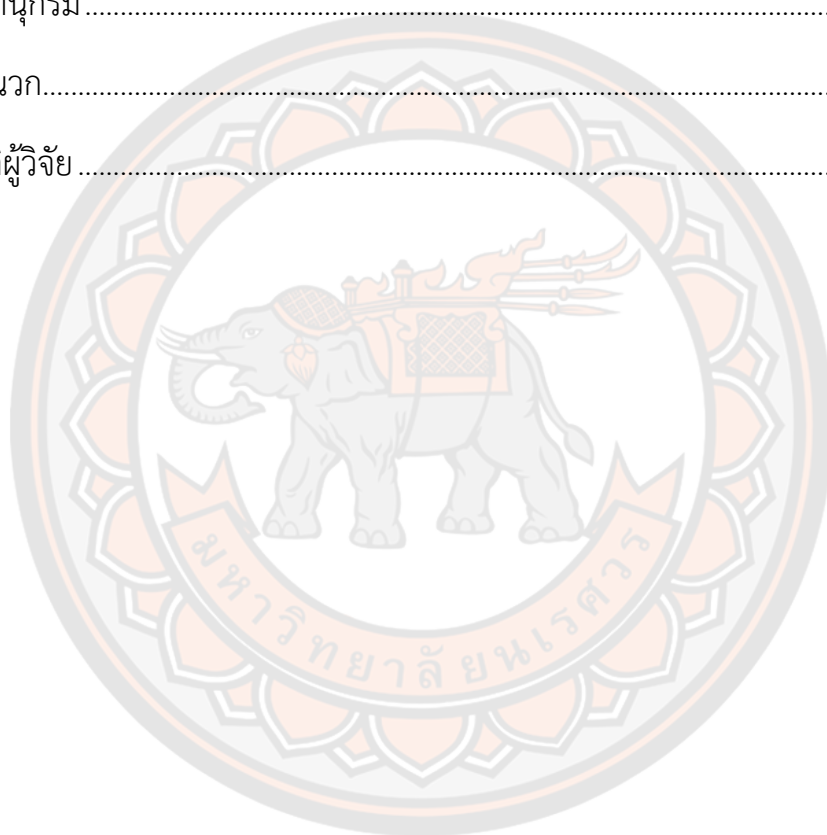


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุุณุปการ.....	ช
สารบัญ.....	ซ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	6
ขอบเขตของงานวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ขั้นตอนในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 การทบทวนเอกสารและวรรณกรรม.....	9
หลักการแนวคิดของสมรรถนะการให้บริการที่นำมาใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของ พนักงานโรงแรม.....	10
หลักการ แนวคิดของทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบที่แสดง ศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม.....	18
หลักการ แนวคิดในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน โดยใช้ “ใจและจิต วิญญาณ” ที่ถ่ายทอดมาจากวัฒนธรรมไทยในกรณีศึกษาจังหวัดระยอง.....	27

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย (Conceptual Framework).....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	31
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	31
ขอบเขตการวิจัย.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์.....	36
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงาน ด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า.....	43
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน ของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง.....	71
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อ เสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง.....	95
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะในการพัฒนา สมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง.....	103

บทที่ 5 บทสรุป .....	110
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย .....	110
แนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง .....	128
ผลสรุปและข้อเสนอแนะ .....	131
บรรณานุกรม .....	132
ภาคผนวก.....	135
ประวัติผู้วิจัย .....	143



## สารบัญตาราง

หน้า

No table of figures entries found.



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 Service Delivery Framework.....	4
ภาพ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	30
ภาพ 3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ด้วยวิธีการกำหนดรหัสจำแนก การจัดหมวดหมู่ การเชื่อมโยงแนวคิด และผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในประเด็นการศึกษา สมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศ ไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง.....	42
ภาพ 4 ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม .....	114
ภาพ 5 องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน โรงแรม.....	119
ภาพ 6 Summary of study framework .....	128

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทยในการสร้างและการกระจายรายได้ไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ ซึ่งเป็นรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศ และนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ รายได้เหล่านี้มีจำนวนมากกว่าแสนล้านบาทในแต่ละปี (ปี 2563 = 8.1 แสนล้านบาท) (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563b) ซึ่งมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวรวมกันประมาณ 40 ล้านคน ทำให้ได้แนวคิดที่ว่า นักท่องเที่ยวภายในประเทศ และนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีความสำคัญพอๆ กัน โอกาสในการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยมีหลายครั้งใน 1 ปี เช่น เดินทางท่องเที่ยวทั้งระยะใกล้และไกล ในช่วงวันหยุดยาวประจำปี ในช่วงปิดเทอมการศึกษาของครอบครัว และในช่วงเทศกาลสำคัญทางศาสนา เป็นต้น ส่วนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะใช้โอกาสเดินทางระยะไกลในช่วงวันหยุดพักผ่อนประจำปีฤดูร้อน (Vacation) โดยมีการวางแผนการเดินทางล่วงหน้าไปยังจุดหมายปลายทางที่มีทรัพยากรท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจมากๆ และตรงกับความต้องการในการไปเยี่ยมชม การเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีจุดประสงค์หลักที่เหมือนกัน คือ ต้องการแสวงหาความสุข สนุกสนาน การพักผ่อนและความเพลิดเพลิน ซึ่งประเทศไทยมีความพร้อมในการรองรับจุดประสงค์เหล่านี้กระจายอยู่ในทุกจังหวัดการท่องเที่ยวหลักและเมืองรองทางการท่องเที่ยว ศักยภาพความพร้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวทุกรูปแบบ ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะเกิดภาวะวิกฤติจากการระบาดของโรค Covid-19 ที่ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศหยุดชะงักลงด้วยมาตรการระมัดระวังการติดต่อเผยแพร่โรคของทุกประเทศและทุกท้องถิ่น แต่เมื่อการป้องกันรักษาโรคทำให้ภาวะวิกฤตินี้คลายตัวลง ประชาชนทุกประเทศก็เริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องการเดินทางท่องเที่ยวทันที พร้อมกับการทำการตลาดของธุรกิจการท่องเที่ยวต่างๆ ได้เริ่มทำ

กิจกรรมการตลาดเพื่อเร่งความสนใจของนักท่องเที่ยวให้เกิดความต้องการบริโภคการท่องเที่ยวอีกครั้งหนึ่ง

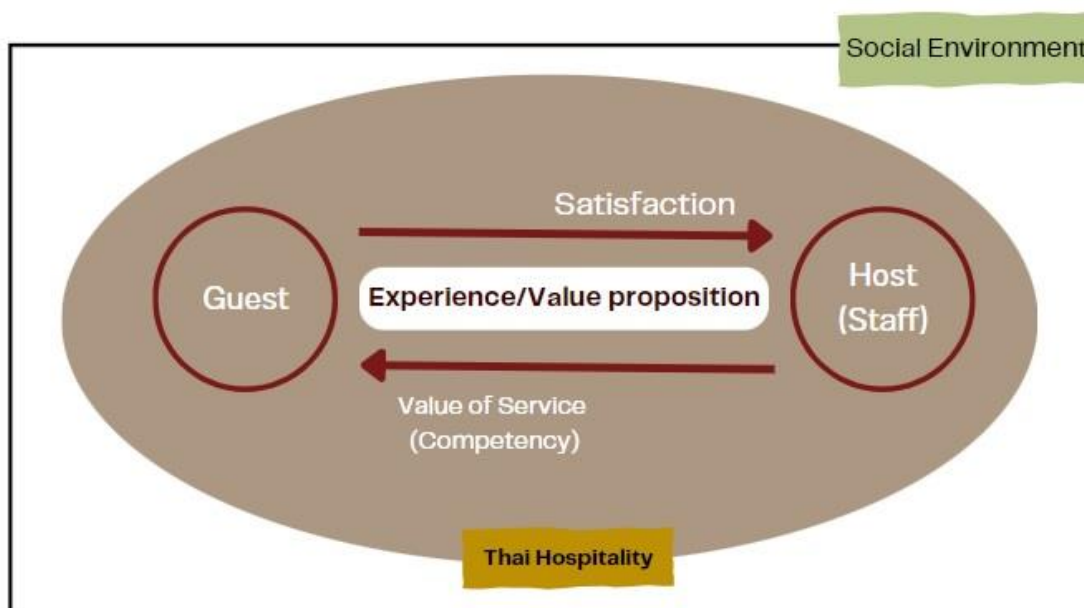
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประกอบด้วย ธุรกิจการท่องเที่ยวทางตรง ได้แก่ ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจการนำเที่ยว ธุรกิจสินค้าของที่ระลึก และธุรกิจนันทนาการ นอกจากนี้ยังมีธุรกิจทางอ้อมที่สนับสนุนความต้องการบริโภคของนักท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจสปา ธุรกิจเสริมความงาม ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ธุรกิจกีฬา ธุรกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชน และธุรกิจการค้าส่งค้าปลีกต่างๆ ซึ่งธุรกิจทางตรงและทางอ้อมเหล่านี้ต่างก็เร่งสร้างสรรค์โดยใช้เทคนิคทางการตลาดและเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมรูปแบบการขายไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต่างๆ โดยใช้การขายในระบบออนไลน์มากที่สุด เรื่องนี้ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถค้นหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็วและตรงกับความต้องการการได้รับการบริการที่คาดหวังไว้ ดังนั้น รูปแบบการให้บริการของธุรกิจการท่องเที่ยวทั้งทางตรงและทางอ้อมจึงเป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการอย่างยิ่งในขณะที่เดินทางท่องเที่ยวอยู่ในทุกพื้นที่ที่เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว โดยคาดหวังว่าจะได้รับความเพลิดเพลินและการพักผ่อนในระบบการให้บริการที่ดี ไม่ผิดหวัง และได้รับภาพจำประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ดี จนเกิดความประทับใจและต้องการบอกต่อหรือต้องการกลับมาเที่ยวอีกครั้งหนึ่ง

รูปแบบหรือลักษณะการให้บริการของธุรกิจการท่องเที่ยวมีลักษณะพิเศษ คือ การใช้บุคคลหรือใช้พนักงานในการให้บริการ โดยยังไม่สามารถใช้หุ่นยนต์หรือ AI แทนการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวเฉพาะตัวได้ เพราะทั้งนักท่องเที่ยวและพนักงานผู้ให้บริการเปรียบเสมือนแขก (guest) และเจ้าบ้าน (host) ซึ่งต้องมีการพบปะสังสรรค์และสนทนากันในระหว่างการให้และการรับบริการ ซึ่งอาจได้รับประสบการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบในเวลานั้นด้วย เช่น ความพึงพอใจในสินค้าและการบริการห้องพักตามที่จองมา ความไม่พึงพอใจกับการให้บริการแบบลະเลยไม่เอาใจใส่ในรายละเอียดของการให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม และยังไม่พึงพอใจกับการบริการบางอย่างที่ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับเข้าไปหรือไม่เท่าเทียมกัน จนถึงขั้นการบ่นร้องทุกข์หรือร้องเรียนต่อธุรกิจ ซึ่งข้อขัดแย้งเหล่านี้ไม่ควรเกิดขึ้นเลยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งมีความหลากหลายของธุรกิจบริการ จนเรียกว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการประเภทหนึ่งก็ได้

การให้บริการโดยบุคคลหรือพนักงานอย่างมีคุณภาพ ไม่มีข้อร้องเรียนใดๆ เป็นปัญหาเชิงเป้าหมายของการทำวิจัยเรื่องนี้ โดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีจิตบริการหรือให้บริการลูกค้าจากใจจริงยังทำได้ยากในทุกธุรกิจ และควรมีหลักคิด ความเชื่อ วิธีการใดบ้างที่จะพัฒนาความรู้



ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการให้บริการอย่างจริงจัง จริงใจ จนกลายเป็นสมรรถนะ (competency) ประจำตัวของพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะระดับปฏิบัติงานที่จะสามารถยกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้นอีก จนยกระดับภาวะการแข่งขันของธุรกิจบริการต่างๆ ได้อย่างมีชื่อเสียงในที่สุด แนวคิดทฤษฎีหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ของจากรุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ที่อธิบายไว้ว่า “จิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) เป็นการหลอมรวมอย่างกลมกลืนของจิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือจิตบริการ (Service Mind) ที่ถูกดำเนินการผ่านองค์กรด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในกระบวนการให้บริการอย่างมืออาชีพ มีมาตรฐาน และคำนึงถึงผลได้ทางเศรษฐกิจ” ทฤษฎีนี้ได้ให้แนวคิดในการวิจัยว่าถ้าผู้ให้บริการเป็นคนไทย เด็บโตมาในประเทศไทย น่าจะเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมไทย ที่มีการสืบทอดมาจากค่านิยมทางศาสนา ความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และความโอบอ้อมอารีในใจ ซึ่งถือว่าเป็นความรู้สึกในตน (Tacit) เฉพาะบุคคล และถ้าสามารถถ่ายทอดค่านิยมและความรู้สึกนี้ไปเรื่อยๆ ในระหว่างให้บริการนักท่องเที่ยว ก็น่าจะเป็นการพัฒนาจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) ไปสู่การมีจิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) ได้ โดยเฉพาะการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหรือพนักงานโรงแรมในธุรกิจโรงแรมได้ เพราะเป็นธุรกิจทางตรงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการให้บริการเพื่อการพักผ่อน คลายเครียด และดูแลสุขภาพทั่วไป ตลอดระยะเวลาการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ที่มาจากต่างภาษาและวัฒนธรรม แต่ต้องมาใช้บริการโรงแรมในช่วงเวลาเดียวกัน เช้า - เย็น และต้องได้รับการบริการอย่างดีมีมาตรฐานตลอดเวลา 24 ชั่วโมงของทุกวัน



ภาพ 1 Service Delivery Framework

สำหรับการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ใช้จังหวัดระยองเป็นพื้นที่กรณีศึกษา เนื่องจากการฟื้นฟูสถานการณ์และแหล่งท่องเที่ยวของไทยหลังภาวะวิกฤติ Covid-19 ได้เล็งเห็นความต้องการของนักท่องเที่ยวที่โหยหาการไปเที่ยวในแหล่งธรรมชาติที่สวยงาม ให้ความสุขใจและสนุกสนานพร้อมๆ กันทั้งครอบครัว ซึ่งเคยอยู่ในภาวะการกักตัว การเรียนแบบออนไลน์ และการทำงานแบบ Work From Home มาเกือบ 3 ปี อีกทั้งเป็นจังหวัดที่มีธรรมชาติที่สวยงามไม่ไกลจากกรุงเทพฯ และไม่แพง จึงเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าสนใจมาก ในขณะที่จังหวัดหลักทางการท่องเที่ยวการฟื้นตัวของธุรกิจหลักทางการท่องเที่ยวยังไปไม่ได้ช้า มีความพร้อมไม่เต็มที่เพราะได้รับผลกระทบจากภาวะการระบาดของ Covid-19 จนต้องปิดกิจการลงไปหลายแห่ง การเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ให้มีขนาดใหญ่เท่าเดิมอาจใช้เวลาอีกนาน ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กอาจฟื้นตัวในเวลาไม่นานมากเกินไป จึงเป็นช่วงเวลาที่ดีในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรโรงแรมให้มีทักษะจิตบริการแบบไทยในตนที่อาจใช้เป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรในธุรกิจบริการอื่นๆ ได้

จังหวัดระยองเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นเมืองท่องเที่ยวที่มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงมากมายและเป็นเมืองที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมากทั้งทางด้านอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และการท่องเที่ยว คำขวัญของจังหวัดคือ “ผลไม้รสล้ำ

อุตสาหกรรมก้าวหน้า น้ำปลารสเด็ด เกาะเสม็ดสวยหรู สุนทรภู่กวีเอก” สถานที่สำคัญของจังหวัดระยอง ได้แก่ เกาะเสม็ด เกาะทะเล อุทยานแห่งชาติเขาแหลมหญ้าหมู่เกาะเสม็ด หาดทรายแก้ว หาดแม่รำพึง สถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำระยอง ศาลสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ป่าชายเลนแม่น้ำระยอง หาดต่างๆ อนุสาวรีย์สุนทรภู่ เกาะมันใน อุทยานแห่งชาติเขาชะเมา - เขาวง น้ำตก ถ้ำ และวัดต่างๆ (wikipedia, 2566) ซึ่งภาพรวมของจังหวัดระยอง คือ การมีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่ครบถ้วน ทั้งทรัพยากรทางธรรมชาติทะเล ธรรมชาติเกาะ หาดทราย และพืชพรรณไม้ในอุทยานแห่งชาติทั้ง 2 แห่ง รวมทั้งทรัพยากรการท่องเที่ยวประเภทวัด ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม ที่สามารถดึงดูดใจให้เกิดการท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี นอกจากนี้ การเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมของจังหวัดระยองที่เกิดจากการเข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่างๆ ของแรงงานจากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ จึงส่งผลให้จังหวัดระยองเป็นจังหวัดที่มีรายได้ประชากรต่อหัวสูงที่สุดในประเทศ และผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดอยู่ในอันดับที่ 2 ของประเทศไทย ผนวกกับแผนยกระดับการท่องเที่ยวในพื้นที่ในโครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก หรือ EEC เป็นระเบียงเศรษฐกิจโดยจะมีการสนับสนุนการลงทุน การสร้างโรงงาน การจ้างงาน ส่งผลให้คาดว่าจะมีชาวต่างชาติเข้ามาทำงานพร้อมครอบครัวในภูมิภาคนี้ ส่งผลให้มีการใช้จ่ายหมุนเวียนในภาคตะวันออกมากขึ้น ซึ่งระเบียงเศรษฐกิจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เช่น การลงทุนเพิ่มด้านโรงแรม ห้างสรรพสินค้าชั้นนำ โรงพยาบาล สถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ เป็นต้น ประกอบกับแผนพัฒนาโลจิสติกส์ของรัฐบาล อาทิ การเดินทางโดยเรือเฟอร์รี่ การสร้างรถไฟความเร็วสูง ระหว่างกรุงเทพฯ-ฉะเชิงเทรา-มาบตาพุด จะส่งเสริมให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างภูมิภาคสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น (WHA Industrial Development, 2019) จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้จังหวัดระยองเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าสนใจสำหรับการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม และการมีศักยภาพในการรองรับการอำนวยความสะดวกและให้ความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวจึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษาและส่งเสริมให้มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้จังหวัดระยองนั้นมีความได้เปรียบทางการให้บริการของโรงแรม และเพื่อเตรียมรับมือกับการเพิ่มขึ้นของโรงแรมในจังหวัดระยองจากโครงการพัฒนาดังกล่าว

การเพิ่มศักยภาพของโรงแรมในจังหวัดระยองที่ควรกระทำทันทีและต่อเนื่อง คือ การพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงาน จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2563) พบว่า จังหวัดระยองมีจำนวนสถานประกอบการที่พักรวมทั้งหมด 438 แห่ง และมีจำนวนพนักงาน 5,642 คน ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานหลายช่วงอายุที่ต้องทำงานร่วมกัน

โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ที่มีอายุระหว่าง 21 – 37 ปี และเป็นแรงงานส่วนใหญ่ของธุรกิจโรงแรม มีลักษณะนิสัยที่ชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการความชัดเจนในงานที่ทำ และอาจไม่ชอบทำงานในกรอบหรือเงื่อนไข ชอบทำงานเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร มีความพร้อมเรียนรู้ในเรื่องเทคโนโลยี และยังสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน จึงมีความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะกับพนักงานในวัยนี้ และในวัยใกล้เคียงกันให้มีสมรรถนะความพร้อมในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทย โดยเฉพาะจิตบริการที่เกิดจากในตน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจโรงแรมของจังหวัดระยองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงาน และจะทำให้ธุรกิจบริการอย่างอื่นได้นำประโยชน์จากงานวิจัยไปใช้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง
3. เพื่อเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมจังหวัดระยอง

### ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัย เรื่องการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในที่พักแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง มีขอบเขตของงานวิจัย ดังนี้

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เนื้อหาที่ศึกษาเชิงลึก ได้แก่
  - 1.1 ความหมาย ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency) ที่มีต่อองค์กรโรงแรม นโยบาย และรูปแบบลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม
  - 1.2 ความหมาย ความสำคัญของจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) ที่ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานการให้บริการของพนักงานโรงแรม
  - 1.3 การสร้างจิตบริการในตน (Tacit Hospitality) ที่พนักงานโรงแรมพึงมี โดยเฉพาะกรณีศึกษาพนักงานโรงแรมของจังหวัดระยอง

2. **ขอบเขตด้านพื้นที่** พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงแรมและที่พักแรมประเภทรีสอร์ท ในจังหวัดระยอง

3. **ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และเครื่องมือวิจัย**

3.1 ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ของโรงแรมและที่พักแรมประเภทรีสอร์ท ในจังหวัดระยอง

3.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย งานนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับ ในจังหวัดระยอง โดยใช้การกำหนดตัวอย่างแบบเจาะจง และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญกับพนักงานที่เต็มใจและร่วมมือในการวิจัยจำนวน 50 คน หรือจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งออกแบบมาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมให้มีสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ และตอบทุกตัวแปรสำคัญในชื่อเรื่อง แบบสัมภาษณ์นี้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน โดยใช้แบบ Item Objective Congruence Index (IOC) และมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานต่างบุคคล ต่างเวลา และต่างสถานที่ เพื่อให้ได้ความถูกต้อง ตรงกันของข้อมูลอย่างรอบด้านที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อของการวิจัยได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

4. **ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่ มกราคม 2565 - เมษายน 2566

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

**สมรรถนะการให้บริการ** หมายถึง ภาพรวมของสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่พนักงานบริการในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมแสดงออกในระหว่างการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยถือว่าเป็นนโยบายของโรงแรม

**การให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทย** หมายถึง วิธีปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมที่กระตุ้นให้ลูกค้าเต็มใจจ่ายค่าบริการเพื่อการพักผ่อนและการพักผ่อนตลอดจนแสดงออกถึงความพร้อมและความเต็มใจในการแนะนำการบริการทุกอย่างในโรงแรมให้ลูกค้าทราบอย่างถูกต้องและครบถ้วน



**จิตบริการแบบไทยในตน** หมายถึง ความรู้สึกเอื้ออาทร ห่วงใยลูกค้า และต้องการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายตลอดเวลาการพักผ่อนและการพักผ่อนโดยไม่ต้องร้องขอ ที่เกิดจากการปลูกฝังมาจากวัฒนธรรมไทย

**พนักงานโรงแรม** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในฐานะลูกจ้างของโรงแรม มีตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการประเมินผลงานด้วย

### ขั้นตอนในการวิจัย

1. ศึกษาทบทวนวรรณกรรมเพื่อสังเคราะห์แนวคิดในการหาช่องว่างการวิจัย (Research Gap) และประเด็นที่เป็นปัญหาในการวิจัย (Research Problem)
2. กำหนดชื่อเรื่อง วัตถุประสงค์ ขอบเขต และกรอบแนวคิดการวิจัย
3. ออกแบบวิธีการและเครื่องมือวิจัย เพื่อกำหนดการรองรับจากคณะกรรมการการวิจัย มนุษย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. เก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่วิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ
6. เขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ และนำเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ภาคเอกชนโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมได้แนวคิดการเพิ่มสมรรถนะด้วยจิตบริการแบบไทยให้แก่พนักงานของโรงแรมทั้งโดยการให้นโยบาย การฝึกอบรม การตรวจสอบ และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่พนักงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม
2. ภาครัฐได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในการสร้างเครือข่ายให้แก่การส่งเสริมความเข้มแข็งของภาคธุรกิจบริการโดยผ่านนักลงทุน ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างสมรรถนะการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานภาครัฐเอง
3. ภาคธุรกิจนำเที่ยวและนักท่องเที่ยว ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงกับความ ต้องการ และสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

4. ภาคประชาชน/ชุมชน/ผู้สนใจในการประกอบอาชีพหรือทำงานอย่างมีอาชีพ มีโอกาสได้รับการจ้างงานจากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการอื่นๆ โดยให้ความสำคัญในเรื่องจิตบริการแบบไทย



## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสารและวรรณกรรม

การวิจัย เรื่องการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง มีการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อ



สังเคราะห์หลักการ แนวคิดมาใช้ในการทำกรอบแนวคิดการวิจัย เครื่องมือการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างมาตอบวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### หลักการแนวคิดของสมรรถนะการให้บริการที่นำมาใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม

คำว่า “สมรรถนะ” (Competency) ได้มีผู้ให้ความหมาย ความสำคัญไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณสมบัติเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้ องค์กรได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าที่อื่น โดยบุคคลเหล่านี้ต้องแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวให้ มากกว่าเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่า (ศักดิ์ ไทย สุรกิจบวร, 2557)

และเมื่อทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมได้พบความหมาย ความสำคัญที่แสดงถึงองค์ประกอบ ของสมรรถนะได้ ดังนี้

- Stutts และ Wortman อ้างถึงใน Boyatzis (1982) ได้กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ที่บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างดี ที่สุด หลายองค์กรในอุตสาหกรรมบริการใช้วิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

- David McClelland (1973) ได้เคยกล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่า สิ่งที่อยู่เบื้องหลังของการ แข่งขันในอุตสาหกรรม คือ บุคคลแต่ละคน ที่จำเป็นต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญผสมผสานกับ ความสามารถเฉพาะด้านของตน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือทัศนคติ เพื่อทำงานใน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

- เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ (2560) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือความสามารถในปัจจุบันที่สามารถฝึกฝนได้ (Ability and Capability) ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ รวมถึงนิสัยส่วนตัว ความคิดเกี่ยวกับตนเอง แรง ขั้วภายใน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จที่โดดเด่นในการทำงาน สมรรถนะจะเป็น กรอบการทำงานทาง พฤติกรรม (Behavioral framework) แนวทางให้ผู้ปฏิบัติงาน (practitioner) และนักการศึกษา (Education) มีกรอบการทำงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ใน

การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job analysis) การคัดเลือกเข้าทำงาน (Recruitment) การอบรม (training) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

แนวคิดที่ได้รับจากการสังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะเหล่านี้สรุปได้ว่า สามารถนำมาใช้เป็นสมรรถนะในการให้บริการได้ เป็นการให้บริการโดยบุคคลหรือพนักงานที่ต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถหรือทัศนคติที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จนกลายเป็นสมรรถนะที่โดดเด่นได้ เป็นลักษณะสมรรถนะหนึ่งเดียวและไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ เนื่องจากเป็นสมรรถนะในตน จนเป็นสมรรถนะที่ไม่มีคู่แข่งหรือสมรรถนะที่ได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

### 1. ประเภท องค์ประกอบ และประโยชน์ของสมรรถนะ

การทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของโรงแรมได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประเภท องค์ประกอบ และประโยชน์ของสมรรถนะที่เพิ่มศักยภาพของบุคลากรและองค์กร มีดังนี้

- Poutanen (2016) อ้างถึง Kemal Birdir และ Thomas E. Pearson (2000) ในการศึกษาสมรรถนะที่สำคัญของการวิจัย Chefs และจากผลการศึกษาได้ข้อสรุปของคุณลักษณะสมรรถนะของ Chefs ที่สำคัญ 19 ข้อ คือ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับรสชาติ
- 2) ความรู้เรื่องสุขาภิบาลอาหาร
- 3) ความสามารถในการแยกระดับของคุณภาพในผลิตภัณฑ์อาหาร
- 4) ทักษะการสื่อสารทั่วไป (การพูด การเขียน และการฟัง)
- 5) ความสามารถในการตัดสินใจ
- 6) ความสามารถในการสร้างแนวความคิดผลิตภัณฑ์ใหม่
- 7) ความสามารถในการรักษาอัตรา
- 8) ความสามารถในการมองเห็น "ภาพทั้งหมด"
- 9) ความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลาย
- 10) ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
- 11) ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มอาหารที่คาดการณ์/อนาคต
- 12) ความรู้เกี่ยวกับการใช้อาหารและการใช้งานของผลิตภัณฑ์

- 13) ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มอาหารในปัจจุบัน
- 14) ความสามารถในการสมดุลชีวิตส่วนตัวและอาชีพ
- 15) ความสามารถในการวิจารณ์
- 16) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในระหว่างการสื่อสารกับผู้คน
- 17) ความรู้เกี่ยวกับการแปลงน้ำหนักและการวัด
- 18) ทักษะการจัดการเวลา
- 19) ทักษะในการจูงใจทีม

- Chan และ Coleman (2008) ได้ทำการศึกษา ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในอุตสาหกรรมโรงแรม ของประเทศฮ่องกง ซึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อสรุปทั้งหมด 17 ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานใน อุตสาหกรรมโรงแรมในประเทศฮ่องกง ได้แก่

- 1) มีทัศนคติแบบมืออาชีพ
- 2) ซื่อสัตย์
- 3) สามารถสื่อสารภาษาต่างประเทศได้
- 4) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 5) มีความรับผิดชอบ
- 6) มีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
- 7) สามารถปรับตัวและยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง
- 8) มีจิตอาสา
- 9) มีทักษะในการเขียน
- 10) มีทักษะในการอ่าน
- 11) มีความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ
- 12) มีความคิดสร้างสรรค์
- 13) สามารถใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ได้
- 14) มีความรู้เชิงปฏิบัติการในสาขาที่เกี่ยวข้องหรือมากกว่าหนึ่งสาขา
- 15) จัดการปัญหาแก้ด้วยความเข้าใจและความไว
- 16) สามารถทำงานด้วยตนเองโดยมีการกำกับดูแลน้อยที่สุด
- 17) สามารถแก้ไขปัญหาได้

- ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2561) ได้กล่าวว่า ฐานศักยภาพของพนักงานโรงแรม (Potential Bases of Hotel Employees) พิจารณาจากการสังเคราะห์มาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพการท่องเที่ยวของ อาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals) พบว่าในส่วนของ ศักยภาพ พนักงานจำเป็นต้องมีศักยภาพ 3 ด้าน คือ

- 1) ความรู้ (Knowledge)
- 2) ทักษะ (Skills)
- 3) ทักษะ (Attitude)

ซึ่งมีความหมาย ดังนี้ ความรู้ หมายถึง สิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาด และทำให้เกิดประสิทธิผล เปรียบได้ว่า "ความรู้คือ อาวุธ" ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ หรือการเปลี่ยนแปลงถ่ายทอด ความรู้ลงสู่การกระทำหรือการปฏิบัติ เปรียบได้ว่า "รู้จักใช้ อาวุธ" ทักษะ หมายถึง เหตุผลหรือตรรกะในการนำความรู้บางอย่างใดอย่างหนึ่งมาใช้ในการทำงาน หรือใช้เป็น เหตุผลในการทำงาน หรือ หมายถึง การให้เหตุผลว่า เพราะเหตุใดจึงทำตามวิธีนี้แทนการเลือกวิธีอื่น เพื่อสร้าง การเรียนรู้ให้แก่พนักงานในการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้ เปรียบได้ว่า "เลือกใช้อาวุธให้เหมาะสมกับสถานการณ์" ทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญและเป็นหัวใจที่ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี สามารถรองรับความก้าวหน้าของธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับและยืนยันสมรรถนะร่วม 3 ด้าน ของ ACCSTP ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ (ประจำสายงาน) ที่ธุรกิจโรงแรมกำลังใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรของตนเองให้อยู่ในภาวะการแข่งขันของธุรกิจ สถานการณ์การให้บริการแก่ลูกค้าที่ต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตามความต้องการของตลาดการท่องเที่ยวโลกปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตามความต้องการของตลาดการท่องเที่ยวโลก

- เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2560) อ้างถึง David McClelland (1973) ในบทความที่ชื่อ “Testing for competency rather than for intelligence” ว่าในความเห็นของ McClelland ความสามารถทางสติปัญญา ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งหมด แต่ต้องพิจารณาจากสิ่งที่ เรียกว่า สมรรถนะ หรือ Competence ก็คือ ทักษะ ความรู้ ทักษะ และทุกสิ่งทุกอย่างที่คนที่จะประสบ ความสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องปฏิบัติและแสดงออก สมรรถนะเป็นสิ่งที่วัดและมองเห็นได้โดยธรรมชาติ เหมือน กับการที่เราสามารถรู้สึกได้ว่า พนักงานบริการคนไหน

บริการเราได้ดีและทำให้เราพึงพอใจสูงสุด หรือพนักงาน คนไหนที่บริการได้เยี่ยมมาก ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ คุณสมบัติหรือลักษณะที่ทำให้งานดี มีคุณภาพ ดังกล่าวจะเรียกว่า "สมรรถนะ" และ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่คุณคนทำได้อย่างชำนาญ ทักษะสามารถฝึกฝน เพิ่มพูนความชำนาญได้
2. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน
3. ทักษะค่านิยมและความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Attitude, Value and Self-Concept) คือ กระบวนการคิดของคุณคนที่มีต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมรอบข้าง
4. นิสัยหรือบุคลิกในตน (Trait) เป็นลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
5. แรงขับภายใน (Motive) คือ ความรู้สึกมุ่งหวังภายในของแต่ละบุคคลมี เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมาย

ในทางจิตวิทยาแล้ว McClelland เห็นว่า 3 องค์ประกอบแรก คือ ทักษะ ความรู้ และทักษะค่านิยมนั้นเป็น สิ่งที่ต้องฝึกฝนหรืออบรมให้เกิดแก่บุคลากรได้ โดยเฉพาะความรู้และทักษะเป็นส่วนที่คุณคนแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ แต่ทักษะค่านิยมและความคิดเกี่ยวกับตนเองจะเป็นเรื่องที่ยากซึ่งลงไปที่ยึดมั่นอยู่ในตน เช่น ความเป็นผู้นำ ความอ่อนโยน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายอย่าง เช่น การเลี้ยงดูของครอบครัว สังคม วัฒนธรรม ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำงานด้าน บริการ ซึ่งจะต้องประยุกต์ทั้งทักษะความรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง พร้อมทั้งจะให้บริการให้แก่ผู้อื่นด้วย ความรักในงานและภาคภูมิใจ

เมื่อสังเคราะห์แนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอีกครั้งหนึ่งจะพบว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการทำงานของคุณคน ซึ่งให้ประโยชน์กับองค์กรหลายด้าน ได้แก่

## 2. ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะที่ใช้ในองค์กร

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ที่มีอยู่ในตัวของพนักงานทุกคน และสามารถแสดงออกว่าทำงานเก่ง เป็นที่ต้องการของแผนกและองค์กร

2) สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร (Core Competency) เป็นความต้องการที่ใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การรับจองห้องพักโรงแรมและตอบกลับ



ยืนยันแก่ลูกค้าได้ภายใน 10 นาที การใช้ภาษาอังกฤษในการโต้ตอบสนทนากับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น

**3) สมรรถนะตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Competency)** เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ เช่น พนักงานบริการอาหาร และเครื่องดื่ม ผู้จัดการฝ่ายห้องพัก ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

**4) สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competency)** เป็นความรู้ ความสามารถในการบริหารธุรกิจ และการทำการตลาด ซึ่งต้องประยุกต์ใช้ความสามารถหลายอย่างในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจและความคิดริเริ่ม เพื่อสร้างผลทางรายได้ให้เหนือกว่าคู่แข่ง

**5) สมรรถนะด้านการจัดการ (Management Competency)** เป็นความสามารถที่ใช้ประสบการณ์ในการทำงาน และประสานงานในความรับผิดชอบของหลายฝ่ายให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร

**6) สมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency)** เป็นความสามารถในการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

### 3. ประโยชน์ของสมรรถนะที่ให้แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ประโยชน์ของสมรรถนะที่ให้แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ได้แก่

- 1) การวางแผนอัตรากำลังคนในโครงสร้างงานขององค์กร (Workforce Planning)
- 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)
- 3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection)
- 4) การบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานอย่างมีทิศทาง (Performance Management and Career Development)
- 5) การเพิ่มตำแหน่งใหม่ ขยายธุรกิจ หรือเริ่มธุรกิจใหม่ (Business Expansion and New Business Challenge)

ดังนั้นการศึกษาทั้งความหมาย ความสำคัญ ประเภท องค์ประกอบ และประโยชน์ของการสร้างและพัฒนาสมรรถนะ จึงเป็นหลักการ แนวคิดสำคัญที่จะมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องนี้

### 4. นโยบายในการให้ความสำคัญต่อพนักงานในการให้บริการลูกค้าของธุรกิจโรงแรม

พิชญา วัฒนวงศ์สร (2558) กล่าวว่า เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการกับผู้มาใช้บริการ โดยเป็นธุรกิจที่ต้องดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง และไม่มีวันหยุด จึงจำเป็นต้องมีพนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ครอบคลุม เพียงพอ สม่ำเสมอ เพื่อให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการในโรงแรม พนักงานทุกระดับจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาดูแลเอาใจใส่เพื่อให้มีมาตรฐานในการให้บริการ ดังนั้นพนักงานทุกระดับโดยเฉพาะพนักงานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะความประทับใจของผู้ใช้บริการสำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก งานวิจัยชิ้นนี้ แสดงให้เห็นถึงปัญหาด้านการให้บริการของพนักงานต่อความต้องการของลูกค้า ดังนี้

ปัญหาที่ 1 เนื่องจากการให้บริการเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก พนักงานโรงแรมไม่สามารถทราบความต้องการของลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะเป็นฝ่ายพูด บางครั้งลูกค้ามีความต้องการที่มากเกินไปกว่าที่โรงแรมจะสามารถ ให้ได้ อาจเป็นเพราะโรงแรมไม่มีบริการนั้น เมื่อลูกค้าไม่ได้รับการบริการที่ตนเองต้องการจะเกิดความไม่พึงพอใจและอาจถึงขั้นร้องเรียนเข้ามา หรือนำไปโพสต์ลงเว็บไซต์ของโรงแรม หรือสื่อสังคมออนไลน์อื่น ทำให้โรงแรมมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดีนัก

ปัญหาที่ 2 ตัวพนักงานของโรงแรมเองขาดจิตสำนึกในการให้บริการ เช่น กรณีมีลูกค้าเดินเข้ามาในโรงแรมหรือขับรถเข้ามา พนักงานควรจะรีบเข้าไปกล่าวคำทักทายและถามเพื่อให้ความช่วยเหลือลูกค้าโดยที่ไม่ต้องรอให้ลูกค้าเดินเข้ามาหาที่เคาน์เตอร์ หรือช่วยขับรถของลูกค้าเข้าไปยังที่จอดรถที่จัดเตรียมไว้เพื่ออำนวยความสะดวก แต่ปัจจุบันพนักงานยังขาดความกระตือรือร้นไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร จากผลการวิจัยนี้ ทำให้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การให้บริการของพนักงานผู้ให้บริการมีผลกระทบอย่างมากต่อภาพลักษณ์ของ โรงแรม และส่งผลไปยังการกลับมาใช้ซ้ำของผู้ใช้บริการอีกด้วย

จากการรีวิวประสบการณ์การเข้าพักแรมและพักผ่อนในโรงแรม/รีสอร์ทในจังหวัดระยองของเว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com/> โดยรีวิวจากโรงแรม/รีสอร์ทที่ถูกจัดอันดับโดยนักท่องเที่ยวในอันดับที่สูงที่สุดจำนวน 35 แห่ง พบว่า นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ดูไม่เป็นมืออาชีพขาดการฝึกฝน ให้บริการที่ค่อนข้างล่าช้า ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน (เกียจกันทำงาน) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริการที่ไม่ครบถ้วนหรือถูกต้องกับลูกค้า การโยนความผิดให้กับลูกค้าโดยขาดการตรวจสอบข้อมูลที่ต้องก่อน และไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างความประทับใจเมื่อแรกพบ (first impression) เช่น ไม่มีการยิ้มแย้มหรือกล่าวคำทักทายเมื่อ



ลูกค้ามาถึง พนักงานบางคนหรือบางตำแหน่งไม่มีความเป็นมิตรกับลูกค้า การไม่แสดงความสนใจต่อลูกค้าหรือไม่ช่วยเหลือลูกค้าเมื่อเดินทางมาถึง เป็นต้น

จากการมีปัญหาลูกค้าที่ให้บริการลูกค้าที่เกิดจากพนักงานข้างต้น ทำให้ธุรกิจโรงแรมนี้เฉยไม่ได้ จำเป็นต้องแก้ไขและป้องกันปัญหาโดยกำหนดเป็นนโยบายของโรงแรมในเรื่องตำแหน่งงานและภาระงานในความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน

### **นโยบายหรือภาพรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ได้แก่**

1. การกำหนดตำแหน่งงานตามโครงสร้างองค์กรของโรงแรม ซึ่งเป็นตำแหน่งงานหลักที่ควรมี คือ ฝ่ายบริการส่วนหน้า ฝ่ายบริการอาหารและเครื่องดื่ม และฝ่ายบริการงานส่วนแม่บ้าน ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ พนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน เฉพาะ ซึ่งแต่ละบุคคลมีคุณสมบัติและสมรรถนะต่างระดับกัน

2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การมอบหมายงานในตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษพนักงาน ในกรณีจำเป็น ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามนโยบายของโรงแรมซึ่งควรสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน

3. การปฏิบัติงานตามตำแหน่งของบุคลากรแต่ละคนตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโดยทั่วไปพนักงานจะปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operational Procedures : SOP) ซึ่งโรงแรมทุกระดับมักกำหนดสมรรถนะมาตรฐาน คล้ายๆกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เช่น ให้บริการเช็คอินแก่ลูกค้าในทันทีที่ลูกค้ามาถึง ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพัก (room service) ในเวลาที่ร้องขอ ให้บริการทำความสะอาดห้องพักเสร็จในเวลาที่กำหนด เป็นต้น

4. การให้บริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน ดุจญาติมิตรหรือเป็นคนพิเศษ โดยไม่แสดงอารมณ์เสียหรือความเหนียวแน่นใดๆ เป็นต้น ซึ่งข้อนี้บางครั้งคือข้อผิดพลาดของพนักงานทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ และเป็นสมรรถนะที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างมากเพราะเป็นสมรรถนะเชิงทัศนคติเฉพาะบุคคล

## หลักการ แนวคิดของทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบที่แสดงศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม

จิตบริการแบบไทย เป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่ได้รับการวิจัยเพื่อสร้างจุดเด่นของประเทศไทยในตลาดการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ โดย จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ได้กล่าวว่า จิตบริการแบบไทยเป็นการหลอมรวมอย่างกลมกลืนของจิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือ จิตบริการ (Service Mind) ที่ถูกดำเนินการผ่านองค์การด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยกระบวนการบริการอย่างมืออาชีพ มีมาตรฐาน และคำนึงถึงผลทางเศรษฐกิจ จิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) หรือจิตบริการที่ฝังรากอยู่ในค่านิยม ทางสังคมและวัฒนธรรม ในที่นี้คือ ค่านิยมวัฒนธรรมในสังคมไทยที่มีความสัมพันธ์กับศาสนา ความเป็นอยู่ ความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีไทย จิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) หมายถึง ความปรารถนาที่จะให้บริการอย่างจริงใจ

ศิริเพ็ญ ดาบเพชร และคณะ (2561) ได้ให้ความหมายของจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) หมายถึง “กระบวนการบริการของผู้ให้บริการที่มีพื้นฐานจากคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยในภูมิบริการหรือบรรยากาศแบบไทย” โดยมีลักษณะที่มีพื้นฐานจากจารีตไทย โดยเฉพาะในเรื่องของ “การต้อนรับขับสู้ (arrival ritual)” ถือเป็นส่วนหนึ่งของธรรมเนียม ดังคำสอนที่ว่า “เป็นธรรมเนียมไทยแท้แต่โบราณ ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ”

แนวคิดที่ได้รับจากการสังเคราะห์ความหมายของจิตบริการแบบไทยข้างต้น จึงสรุปได้ว่า จิตบริการแบบไทยมีองค์ประกอบที่สามารถแสดงศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม 3 องค์ประกอบหลัก คือ จิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือ จิตบริการ (Service Mind) เป็นจิตบริการที่ถูกหล่อหลอมตามนโยบายหรือมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมเพื่อผลได้ทางเศรษฐกิจ จิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) เป็นการบริหารที่พนักงานปฏิบัติงานหรือให้บริการโดยใช้ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ที่ถูกปลูกฝังมาจากค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม และจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) เป็นการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของพนักงานด้วยใจจริงหรือความรู้สึกที่ออกมาจากข้างในตัวตนจริงๆ ของพนักงานผ่านการให้บริการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความเป็นไทยทั้งสิ้น

**1. องค์ประกอบของจิตบริการแบบไทยที่สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมได้**

เกษรวิทย์ พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ได้ทำการวิจัยในมุมมองของสถานประกอบการสามารถจำแนกคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยออกเป็น 9 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า **"จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ)"** ได้แก่ ร่าเริงใจ มารยาทไทย น้ำใจ เกรงใจ เชื่อฟัง ใส่ใจ ไม่เป็นไร ใจซื่อ และใจรัก

**ร่าเริงใจ** ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful) เป็นมิตร (Friendliness) อยู่กับสถานการณ์ จริง (Down-to-earth)

**มารยาทไทย** ประกอบด้วย การระงับกิริยาอาการ (Calmness) มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy) สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline) ไม่แสดงอารมณ์ (Moderation)

**น้ำใจ** ประกอบด้วย มีน้ำใจ (Kindness)

**เกรงใจ** ประกอบด้วย รักษาหน้าผู้รับบริการ (face) รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others)

**เชื่อฟัง** ประกอบด้วย ให้ความเคารพเชื่อฟังแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance) ดูแลให้ความเคารพผู้อาวุโส (Veneration for the older) เคารพประเพณี (Respect for tradition) เคารพกฎระเบียบ (Respect for legal practice)

**ใส่ใจ** ประกอบด้วย เอาใจใส่ดูแล (Caring) จดจำรายละเอียดของลูกค้า (Personalization) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long lasting relationship rather than gain) ให้อภิสิทธิ์กับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking)

**ไม่เป็นไร** ประกอบด้วย ประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others) มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation) ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)

**ใจซื่อ** ประกอบด้วย ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty) จริงใจ (Sincerity)

**ใจรัก** ประกอบด้วย ตั้งใจทำงาน (Competitiveness and competence) บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard) รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of obligation) รักษาสัญญา (Commitment) หนักเอาเบาสู้ (Patience) ตอบสนองต่อความต้องการ (Sense of belonging)

**2. คุณลักษณะเฉพาะของจิตบริการแบบไทยที่ใช้ในการบริการต้อนรับและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าของโรงแรม**

แนวคิดนี้สังเคราะห์มาจากงานวิจัยของศิริเพ็ญ ดาบเพชร และคณะ (2560) ที่กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะจิตบริการแบบไทยที่ใช้สำหรับการส่งมอบการบริการให้กับลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทยมี 19 ประการ ดังนี้

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. การเอาใจใส่ดูแล                             | 2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน              |
| 3. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ | 4. รู้งาน เป็นงาน                    |
| 5. มีมารยาท                                    | 6. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์        |
| 7. ให้ความช่วยเหลือ                            | 8. ให้บริการด้วยความสำรวม            |
| 9. ยิ้มแย้มแจ่มใส                              | 10. มีน้ำใจ                          |
| 11. ถ้อยทีถ้อยอาศัย                            | 12. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง            |
| 13. รักษาหน้า                                  | 14. อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างกลมเกลียว |
| 15. เชื่อฟังคำสั่ง                             | 16. มีความเคารพผู้อาวุโส             |
| 17. ให้บริการเป็นพิเศษแก่คนที่รู้จัก           | 18. ให้บริการอย่างเป็นแบบแผน         |
| 19. ให้ความใส่ใจกับรายละเอียด                  |                                      |

นอกจากนี้ในแผนงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ศิริเพ็ญ ดาบเพชร และคณะ (2561) ได้มีการปรับคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยที่มาจากค่านิยมวัฒนธรรมไทย 19 ประการ ได้มีการปรับเพิ่มคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยที่มาจากค่านิยมวัฒนธรรมไทยเป็น 38 ประการ ดังนี้

1. บริการอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (Persistence)
2. รักษาสัญญา (Commitment)
3. หนักเอาเบาสู้ (Patience)
4. บริการอย่างเต็มที่ (Industrious/working hard)
5. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Self-cultivation)
6. ตั้งใจทำงาน (Competitiveness and competence)
7. ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง (Honesty)
8. รับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of obligation)
9. บริการด้วยความมั่นใจ (Confidence)
10. เคารพกฎระเบียบ (Respect for legal practice)

11. ร่วมมือในการทำงาน (Solidarity with others)
12. จริงใจ (Sincerity)
13. เคารพประเพณี (Respect for tradition)
14. ไม่แสดงอารมณ์ (Moderation)
15. ตอบสนองต่อความต้องการ (Sense of belonging)
16. ให้บริการอย่างทันท่วงที (Promptness)
17. รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า (Prudence/careful)
18. ถ่อมตัว ไม่อวดดี (Humbleness)
19. รู้งาน เป็นงาน (Pragmatic/practical)
20. สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-discipline)
21. มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ (Courtesy)
22. อยู่กับสถานการณ์จริง (Down-to-earth)
23. เป็นมิตร (Friendliness)
24. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
25. เอาใจใส่ดูแล (Caring)
26. ระวังกิริยาอาการ (Calmness)
27. ทำงานอย่างมีความสุข (Joyful)
28. มีน้ำใจ (Kindness)
29. ประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย (Tolerance of others)
30. ให้บริการอย่างมีแบบแผน (Formality)
31. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ (Harmony with others)
32. รักษาหน้าผู้รับบริการ (face)
33. ให้ความเคารพเชื่อฟังแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า (Power distance)
34. จดจำรายละเอียดของลูกค้า (Personalization)
35. ให้อภิสิทธิ์กับคนที่รู้จัก (Personal connection or networking)
36. ดูแล ให้ความเคารพผู้อาวุโส (Veneration for the older)
37. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding confrontation)



38. ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ (Attaching importance to long-lasting relationship rather than gain)

### 3. อັตลัษณ์ขงจิตบริการแบบไทยที่สร้างควมรับรู้ให้แกลูกค้าได้ว่าได้รับการบริการที่ดี

จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) อ้างถึง Geetz (2000); Goodenough (1971); Tsang (2011) ว่าวิธีปฏิบัติในการบริการของผู้ให้บริการนั้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งวัฒนธรรมประกอบไปด้วย ความเชื่อ (Belief) ค่านิยม (Value) ทศนคติ (Attitude) ที่มีต่อเรื่องต่างๆ และกลายมาเป็นแนวทางปฏิบัติของบุคคลและกลุ่มบุคคล และได้อ้างถึง Rokeach (1973) ว่า ได้มีการอธิบายเพิ่มเติมถึงความสัมพันธ์ของค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ดังนี้

ค่านิยมเป็นความเชื่อที่เป็นแนวทางการแสดงออก (Action) และการใช้วิจารณ์ญาณ (Judgment) ในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีระบบค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ต่างกันก็จะมี การแสดงออกที่ต่างกันด้วย โดยค่านิยมทางวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อ ทศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจูงใจ ค่านิยมทางวัฒนธรรมยังหมายถึง ความเชื่ออย่างหนึ่ง โดยเชื่อว่าวิถีทางหรือจุดหมายปลายทางชีวิตเป็นสิ่งที่ตนหรือสังคมเห็นดี เห็นชอบ หรือเห็นสมควรที่จะยึดปฏิบัติมากกว่าวิถีชีวิต หรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น ค่านิยม คือ รูปแบบความคิดของคนสังคมที่จะพิจารณาตัดสินว่าสิ่งใดมีคุณค่า ประโยชน์ ถูกต้อง หรือเหมาะสม ซึ่งสมาชิกในสังคมควรจะยึดถือเพื่อเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ ค่านิยมของสังคมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมเพราะมีการเรียนรู้ ปลูกฝัง และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง และได้อ้างถึง ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตามกาลสมัย ค่านิยมจึงเป็นวิถีของการจัดรูปแบบความประพฤติที่มีความหมายต่อบุคคล เป็นแบบฉบับความคิดที่ฝังแน่นสำหรับยึดถือและปฏิบัติตนในสังคมและชีวิต หรือเลือกปฏิบัติเมื่อเผชิญกับเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น

Dawson และ Abbott (2009) ได้แสดงความเห็นว่า Organization culture หรือ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรในทุกๆ องค์กร โดยลักษณะของ culture ในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมปฏิบัติการ ลักษณะทางวัฒนธรรมจะถูกแพร่หลายไปในหมู่องค์กรและส่วนใหญ่แล้วค่อนข้างแตกต่างจากที่พบในอุตสาหกรรมอื่นๆ กล่าวคืออุตสาหกรรมบริการมี culture ที่เป็นเอกลักษณ์และเฉพาะเจาะจง โดย Product และ Service จะถูกบูรณาการรวมกันเพื่อมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้า

ดังนั้น การสร้าง culture ให้กับพนักงานจึงมีความสำคัญต่อการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าเช่นกัน และในส่วนของอุตสาหกรรมบริการนั้น การสร้าง Hospitality culture เป็นค่านิยมที่ทุกๆ องค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อยึดถือปฏิบัติในการส่งมอบการบริการที่มีคุณค่า ให้กับลูกค้า

จากค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรม และศาสนาของไทย นำไปสู่การสร้างลักษณะการ ให้บริการที่เป็นมาตรฐานบริการแบบไทย จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ได้กำหนด Thai Culture ที่เป็นแก่นแท้ของจิตบริการแบบไทยอันนำไปสู่ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการคือ การเอาใจใส่ (Caring) การให้ความรัก (Compassion) และ การทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นได้ สำหรับผู้รับ (Compatibility)

**Compassion** มาจากคุณธรรมข้อหนึ่งที่มีในจิตใจคนไทย คือ การให้ความรักตามแนวคิด ของคำว่า "บ้าน" และมาจาก The "core" tradition value for Thai people is "The Commitment to Family" พันธะสัญญาของครอบครัว หรือหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อ ครอบครัว ซึ่งคนในครอบครัวจะช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไร้เงื่อนไข ในสังคมไทยเชื่อว่าการให้เป็นการ ทำความดี การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การไว้เนื้อเชื่อใจ ประรณชาติ ผู้ให้จะรู้สึกปิติ ในหัวใจ ในขณะที่ผู้รับก็รู้สึกเช่นกันและจะให้กลับคืน การให้บริการประหนึ่งคนในครอบครัว ซึ่ง Compassion แสดงออกโดยการให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูล โอบอ้อมอารี ทำให้เกิดความผูกพันด้วย สายใยเหมือนสายใยของคนในครอบครัว ซึ่งในจิตบริการแบบไทยมุ่งที่จะให้โดยไม่ต้องร้องขอจากการ สังเกตและสนใจต่อสิ่งที่เป็นที่ต้องการของคนรอบข้าง (ครอบครัว เพื่อนฝูง ญาติมิตร) การให้ หรือ Compassion จึงนำไปสู่ค่านิยมของการเอาใจใส่หรือใส่ใจ (Caring)

**Caring** "Culture of Caring" หมายถึง ความเอาใจใส่ เป็นค่านิยมร่วมของสังคมไทย ไม่ใช่ เป็นแค่เพียง service instruction แต่ควรเป็นวัฒนธรรมองค์กร สังคม และการท่องเที่ยวไทย ที่ ปฏิบัติอยู่ในธรรมชาติของการปฏิสัมพันธ์ภายนอกระหว่างองค์กรกับลูกค้า องค์กรกับองค์กร องค์กร กับชุมชน และภายในองค์กรด้วยตนเอง กล่าวคือ การใส่ใจลูกค้า เพื่อนร่วมอุตสาหกรรม และคนใน องค์กรด้วยตนเอง ความใส่ใจด้วยน้ำใสใจจริงในจิตบริการแบบไทยนั้นแตกต่างจากที่อื่นๆ ในโลก ทั้งนี้ ความใส่ใจอาจเป็นเรื่องที่ฝึกฝนกันได้แต่ไม่อาจจะถูกส่งมอบได้อย่างเป็นธรรมชาติ ความใส่ใจที่เป็น spirit of hospitality และความใส่ใจที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการให้บริการนั้น อาจจะไม่นำไปสู่การ ประนีประนอม เหมือนจิตบริการแบบไทย และ caring ในแบบจิตบริการแบบไทย คือ การส่งมอบ



ความสุข (feeling of happiness) จากใจ ซึ่งทั้งความใส่ใจและการให้ความรักมีความสัมพันธ์ให้เกิดค่านิยม will do what we can จะทำทุกอย่างให้เท่าที่จะทำได้ ซึ่งหมายถึง การรักษาสัญญาและให้บริการด้วยใจเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด

**Compatibility** ค่านิยมนี้มีความสอดคล้องกันกับการพยายามให้บริการอย่างเป็นมาตรฐาน (Calibre) และในขณะเดียวกันนั้นสามารถประนีประนอม (Compromise) ด้วยความละเอียดละโมของวัฒนธรรมไทย Compatibility ยังหมายรวมถึง การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การอยู่ร่วมกันอย่างกลมเกลียว การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รักรธรรมชาติ ดนตรี และศิลปะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี บริการด้วยความตั้งใจ มีความจริงใจต่อลูกค้า cross-cultural understanding และการให้บริการอย่างทันท่วงที

การสร้าง Hospitality culture ให้กับองค์กร เพื่อเป็นเกณฑ์ของบุคคลในองค์กรในการยึดถือปฏิบัติอันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรจิตบริการแบบไทย เป็นจิตที่มุ่งให้ผู้รับมีความสุขสบายทั้งกาย ใจ และจิตวิญญาณ (Body, Heart Mind and Soul) ซึ่งองค์กรต่างๆ ได้สื่อสารนโยบายการดำเนินองค์กรและการส่งมอบคุณค่าของการบริการผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กร ที่ประกอบด้วย อัจฉริยะและไม่ตรีจิตในแบบไทยที่โดดเด่น คือ การต้อนรับและดูแลให้แขกรู้สึกอบอุ่นใจ (warm-hearted greet and treat) ในความเป็นวัฒนธรรมของชาติ และใส่ใจรายละเอียดของการปฏิบัติด้วยวัฒนธรรมของท้องถิ่นของผู้รับ โดยนัยยะของจิตบริการแบบไทยนั้น หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องทั้งในฝั่งของ เจ้าบ้าน (Host) และผู้มาเยือน (Guest) องค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของไทย หมายถึง การดำเนินธุรกิจนั้นจะเกื้อกูลหรือมีความเอื้ออาทรต่อคนในองค์กรและชุมชนท้องถิ่นด้วย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ โรงแรมที่เป็นเสมือนบ้าน หรือที่แขกผู้เข้าพักมักเรียกว่า home away from home หมายถึง การร่วมกันเป็นหมู่คณะในการให้การต้อนรับดูแลด้วยมิตรภาพและความเป็นกันเองประดุจคนในครอบครัว บริการด้วยความเต็มใจและให้เท่าที่จะทำได้ ให้ความสำคัญนับถือซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบต่อความสุขที่ผู้มาเยือนจะได้ และไม่ลืมที่จะแบ่งปันสิ่งดีๆ ต่อกันทั้งกับแขก คนในองค์กร และสังคมโดยรอบ เพื่อให้แขกผู้มาเยือนได้สัมผัสน้ำใจไมตรีในแบบไทยอย่างแท้จริงและสิ่งเหล่านี้เป็นผลสะท้อนจากวิสัยทัศน์หรือค่านิยมขององค์กร และจากวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กรเหล่านี้จะกลายเป็นคุณค่าของจิตบริการที่ถูกส่งผ่านไปยังการดำเนินการและการผลิตสินค้าและบริการขององค์กรที่ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และแขก ต่างมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ประสบการณ์จิตบริการแบบไทยในทุกกระบวนการบริการ อาทิ การจดจำรายละเอียดของแขกผู้เข้าพัก

การให้คำปรึกษาตามความต้องการเฉพาะ การต้อนรับและการแนะนำที่เหมาะสมกับสถานะของแขก การได้รับมอบอำนาจตัดสินใจในการให้บริการที่เหนือชั้นกว่าที่แขกได้จองไว้ หรือการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดความรู้สึกได้รับการต้อนรับ (จารุวรรณ แดงบุบผาและคณะ, 2560) ดังนั้น จิตบริการที่พบ ในองค์กรหรือธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการจึงไม่ใช่แค่เพียงการบริการที่เป็นเพียงหน้าที่ แต่เป็นการบริการด้วยใจที่ปรารถนาที่จะให้ ที่ถูกหล่อหลอมด้วยค่านิยมทางสังคมและ วัฒนธรรมไทย อันนำไปสู่การสร้างสมรรถนะอันโดดเด่น Competency ของพนักงานในการส่งมอบ การบริการ ซึ่งการส่งมอบบริการด้วยสมรรถนะอันโดดเด่นที่ถูกปลูกฝังจาก Hospitality culture ขององค์กรทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร สามารถสร้างกำไรให้แก่องค์กรจากการคัดเลือก พนักงานให้ตรงกับวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

#### **4. ความสอดคล้องของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operational Procedure: SOP) และการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม**

จากการสังเคราะห์แนวคิดของทฤษฎีจิตบริการแบบไทยพบว่า จิตบริการแบบไทยมี องค์ประกอบที่สามารถแสดงศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม 3 องค์ประกอบหลัก คือ จิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือ จิตบริการ (Service Mind) เป็นจิตบริการที่ ถูกหล่อหลอมตามนโยบายหรือมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมเพื่อผลได้ทางเศรษฐกิจ จิตบริการ เชิงสังคม (Social Hospitality) เป็นการบริการที่พนักงานปฏิบัติงานหรือให้บริการโดยใช้ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ที่ถูกปลูกฝังมาจากค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม และจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) เป็นการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของพนักงานด้วยใจจริงหรือความรู้สึกที่ ออกมาจากข้างในตัวตนจริงๆ ของพนักงานผ่านการให้บริการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความเป็นไทยทั้งสิ้นนั้น มีความสอดคล้องกับ การสังเคราะห์การทบทวน แนวคิดเกี่ยวกับทักษะต่างๆ ในการทำงานของพนักงานโรงแรมทุกระดับ ของประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2561) ที่ได้กล่าวว่า ทักษะต่างๆ ในการทำงานของพนักงานโรงแรมทุกระดับที่จำเป็นต้องมี นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่แล้วนั้น การให้บริการอย่าง ถูกต้อง และทันเวลา เช่น การสื่อสารภาษาอังกฤษได้ในระดับปฏิบัติการ การให้บริการอย่างถูกต้อง รวดเร็วตามขั้นตอนอย่างมีคุณภาพโดยใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP การให้ข้อมูลการบริการ ภายในโรงแรม หรือการอำนวยความสะดวกกรณีสิ่งของสูญหาย เป็นต้น หรือแม้กระทั่งการสื่อสารกับ ลูกค้าทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศอย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง ชัดเจน ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ไม่ผิดพลาด สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ ช่องทาง และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะปัญหาที่จะทำให้การบริการมีข้อบกพร่อง เป็นทักษะที่ต้องพัฒนาอยู่เสมอ ทักษะข้างต้นเหล่านี้เปรียบเสมือนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และเอกลักษณ์ประจำตัวของพนักงานที่ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทุกระดับได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ จากผลการศึกษามาตรฐานในการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนปฏิบัติงานหรือ SOP ของประหยัด ปลายวงศ์ ณ อรุณยา (2561) ยังพบอีกว่า มาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือ SOP เป็นตัวบ่งชี้เทคนิคและทักษะการทำงาน SOP เกิดจากการนำเอาหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ใน JD มาจัดทำเป็น SOP และ SOP สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่งคือขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน และส่วนที่สองคือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการปฏิบัติควบคู่กันไป แม้ว่า SOP จริงๆ แล้ว คือกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน โดยไม่พูดถึงผู้ทำงาน แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ระหว่างกระบวนการในการทำงาน (Procedur) และพฤติกรรมบุคคล (Personal Touch) ดังนั้น SOP ที่ดีสำหรับโรงแรมของประเทศไทยนั้น นอกจากจะเขียนมาจากบทบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) แล้วนั้น ควรเพิ่มลักษณะความเป็นไทย (Thainess) จิตวิญญาณ ภูมิปัญญา หรือมารยาทไทย เข้าไปด้วย สอดแทรกความมีเสน่ห์ ลักษณะเฉพาะของพนักงานไทยที่ผ่านการอบรมมาอย่างดี หรือลักษณะที่เป็น International ผสมผสานกับ Thai Hospitality มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และผันแปรได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เพราะ SOP ช่วยสร้างมาตรฐานอาชีพ และความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และในกรณีที่มีการปฏิบัติผิดพลาดโดยพนักงานหรือโดยระบบงาน ที่เป็นความผิดพลาดที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน SOP จะช่วยในการฟื้นฟูการบริการได้ และ SOP ของโรงแรมไทยต้องมีความยืดหยุ่น แต่ไม่ได้หมายความว่า 2 มาตรฐาน กล่าวคือ SOP ต้องระบุให้ชัดเจนว่า ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตาม SOP เพราะเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน หรือมีปัจจัยอื่นๆ แทรกซ้อน ผู้ปฏิบัติจะต้องทำอะไรโดยไม่กระทบต่อความรู้สึกของลูกค้า โรงแรมจะต้องมอบความไว้วางใจ หรือให้อำนาจ (Empowerment) ให้พนักงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่งโดยทันที ไม่ต้องให้ลูกค้านอน นี่คือเสน่ห์ของ SOP ไทย ที่สามารถนำไปทำเป็นสตัยบ้านไทยได้

ดังนั้น จากการสังเคราะห์ความสอดคล้องของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operational Procedure: SOP) และการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน โรงแรม สามารถสรุปได้ว่า หากจะทำให้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operational

Procedure: SOP) ของโรงแรมในประเทศไทยมีเสน่ห์ สร้างความแตกต่างให้เกิดอัตลักษณ์ของ โรงแรมไทย และสร้างความสามารถในทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในระดับสากลได้นั้น ธุรกิจ โรงแรมจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือ SOP ที่มีลักษณะของความเป็นไทย หรือจิต วิญญาณของความเป็นไทย เพื่อเป็นเทคนิคในการทำงานของพนักงานโรงแรม จึงมีความสอดคล้องกับ แนวคิดของทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ที่เป็นกระบวนการบริการของผู้ให้บริการที่มีพื้นฐานมาจาก จารีตประเพณีไทย และคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยในภูมิบริการหรือบรรยากาศแบบไทย ที่ถูก ดำเนินการผ่านองค์กรด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างโดยกระบวนการบริการอย่างมืออาชีพและมี มาตรฐาน ดังนั้น หากโรงแรมในประเทศไทยได้นำองค์ประกอบ คุณลักษณะเฉพาะ และอัตลักษณ์ ของจิตบริการแบบไทย สอดแทรกเข้าไปในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมตามมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน (Standard Operational Procedure: SOP) ที่โรงแรมกำหนด จะทำให้ธุรกิจโรงแรมของ จังหวัดระยองหรือธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการ ให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงาน

### **หลักการ แนวคิดในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน โดยใช้ “ใจและจิตวิญญาณ” ที่ ถ่ายทอดมาจากวัฒนธรรมไทยในกรณีศึกษาจังหวัดระยอง**

แนวคิดในข้อนี้สังเคราะห์มาจากลักษณะทางธรรมชาติทางทะเล สิ่งแวดล้อมของอุทยาน แห่งชาติ ภูเขา วัดต่างๆ สถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และลักษณะของกลุ่มชาติ พันธุ์ชาวของ

จังหวัดระยอง เป็นกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก มีระยะการเดินทางถนนในใกล้กรุงเทพมหานคร 179 กิโลเมตร มีพื้นที่สูงจาก ระดับน้ำทะเลปานกลาง ตั้งแต่ 150 เมตรขึ้นไป เป็นพื้นที่ราบสลับภูเขา มีที่ราบลุ่มแม่น้ำระยอง แม่น้ำประแสร์ และแม่น้ำพังราด ฝั่งทะเลจังหวัดระยอง มีความยาว 99 กิโลเมตร เป็นฝั่งทะเลที่มีทรายปนโคลนเป็นส่วนมาก เนื่องจากมีแม่น้ำหลายสายพัดพาโคลนตะกอน ออกสู่ทะเล และมีเกาะต่างๆ ได้แก่ เกาะมันนอก เกาะมันใน เกาะเสม็ด แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 54 ตำบล 439 หมู่บ้าน มีจำนวนประชากรเป็นอันดับ 2 ของภาค ประมาณ 705,195 คน เป็นจังหวัดที่มีการคมนาคมขนส่งทั้ง ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ มีประเภทแหล่งท่องเที่ยวที่ หลากหลาย ได้แก่ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ชายหาด ธรรมชาติ เขิงเกษตร ศิลปะวิทยาการ นันทนาการ เกาะ เขิงนิเวศ เกาะ ถ้ำ น้ำตก และท่องเที่ยวชุมชน (แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาค



ตะวันออก ๑ (ฉบับทบทวน) พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๕) มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวทั้งหมด 4,615,178 คนต่อปี จำแนกออกเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย 4,197,945 คน และนักท่องเที่ยวต่างชาติ 417,233 คน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560)

การท่องเที่ยวของจังหวัดระยองในภาพรวมดีขึ้นทุกปี แต่ก็ยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ในบางช่วง เช่น ปัจจัยการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและความเชื่อมั่น ปัญหาภายในจังหวัดเอง เช่น ปัญหามลพิษจากภาคอุตสาหกรรม แต่ถึงแม้จะมีปัจจัยต่างๆ เข้ามากระทบ แต่จำนวนนักท่องเที่ยวก็ยังคงเติบโตอยู่ที่ประมาณ 10% ต่อปี จุดขายที่สำคัญของการท่องเที่ยวจังหวัดระยอง เช่น หาดทรายทะเล มีหาดทราย และชายฝั่งทะเลที่สวยงามหลายแห่ง อุทยาน – ป่าเขา สถานที่ที่เป็นที่รู้จักกันดีคือ อุทยานแห่งชาติเขาแหลมหญ้า-เกาะเสม็ด และอุทยานแห่งชาติเขาชะเมา-เขาวง จังหวัดระยองมีความเกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ชาติไทยมาช้านาน ดังนั้น จึงมีสถานที่ทางประวัติศาสตร์จำนวนมาก เช่น วัดป่าประดู่ วัดลุ่มๆ อนุสาวรีย์สุนทรภู่ เป็นต้น นอกจากนั้น ยังมีการท่องเที่ยวเชิงการเกษตร/Homestay เช่น การท่องเที่ยวชมสวนผลไม้ การล่องเรือชมหิ่งห้อยแม่น้ำประแสร์ แต่กระนั้นก็ตาม ภาคการท่องเที่ยวยังสามารถพัฒนาได้อีกมากจากทรัพยากรที่มีอยู่ โดยเฉพาะจากการเป็นเมืองเกษตรกรรมและเมืองอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถเชื่อมโยงภาคการท่องเที่ยวได้อย่างลงตัว และสร้างความหลากหลายและแปลกใหม่ให้กับการท่องเที่ยว (สมชาย โตะศุกวรรณ, 2562) นอกจากนี้จังหวัดระยองยังมีจุดเด่นในเรื่องวิถีชีวิตของประชากร โดยเฉพาะมีกลุ่มชาติพันธุ์ที่ชื่อว่า ชาวชองเป็นชนพื้นเมืองดั้งเดิมที่อาศัยอยู่แถบภูเขาชายฝั่งทะเลตะวันออกจรดประเทศกัมพูชา ถือเป็นเครือญาติชาติพันธุ์ของเขมร ปัจจุบันชาวชองชอบตั้งถิ่นฐานอยู่อาศัยในเขตป่าเขา แต่เดิมนั้นคาดว่าน่าจะกระจายอยู่ทั่วไปทั้งในเขตพื้นที่ราบและภูเขา สิ่งที่บ่งบอกว่าชองเคยอาศัยอยู่ชายฝั่งทะเลตอนล่าง ก็คือการนิยมชมชอบในลูกปัดสีต่างๆ และเครื่องประดับทองเหลืองซึ่งเป็นของที่มาจากพื้นทะเล ชาวชองมีวิถีชีวิตเรียบง่าย ดำรงชีพด้วยการพึ่งพาธรรมชาติ มีภาษาพูดของตนเอง มีความรู้ทางโหราศาสตร์ไสยศาสตร์และทางยา กลุ่มชาติพันธุ์ชองเป็นกลุ่มที่รักสงบชอบอยู่ตามป่าเขาและอาจมีเรื่องราวในอดีตที่ทำให้ต้องหลบซ่อนตัวอยู่ในป่าเขา ดังนั้นเมื่อมีการเข้ามาของวัฒนธรรมต่างถิ่น พวกเขาที่ใช้วิถีหลบเข้าไปอยู่ในป่าลึกมากขึ้น เหลือทิ้งพื้นที่ไว้ให้กับกลุ่มอื่นๆ ที่เข้ามาภายหลัง (กำพล จำปาพันธ์, 2559) แต่กระนั้น นักท่องเที่ยวก็อาจพบชาวชองที่เข้ามาใช้ชีวิตอยู่ในจังหวัดระยองด้วยในฐานะพนักงานในภาคเกษตรกรรม การทำงานโรงแรม การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจบริการต่างๆ ถึงแม้ว่าอาจใช้ภาษาต่างกันแต่ก็อยู่กันได้ด้วยความสงบสุขและเข้าใจกัน

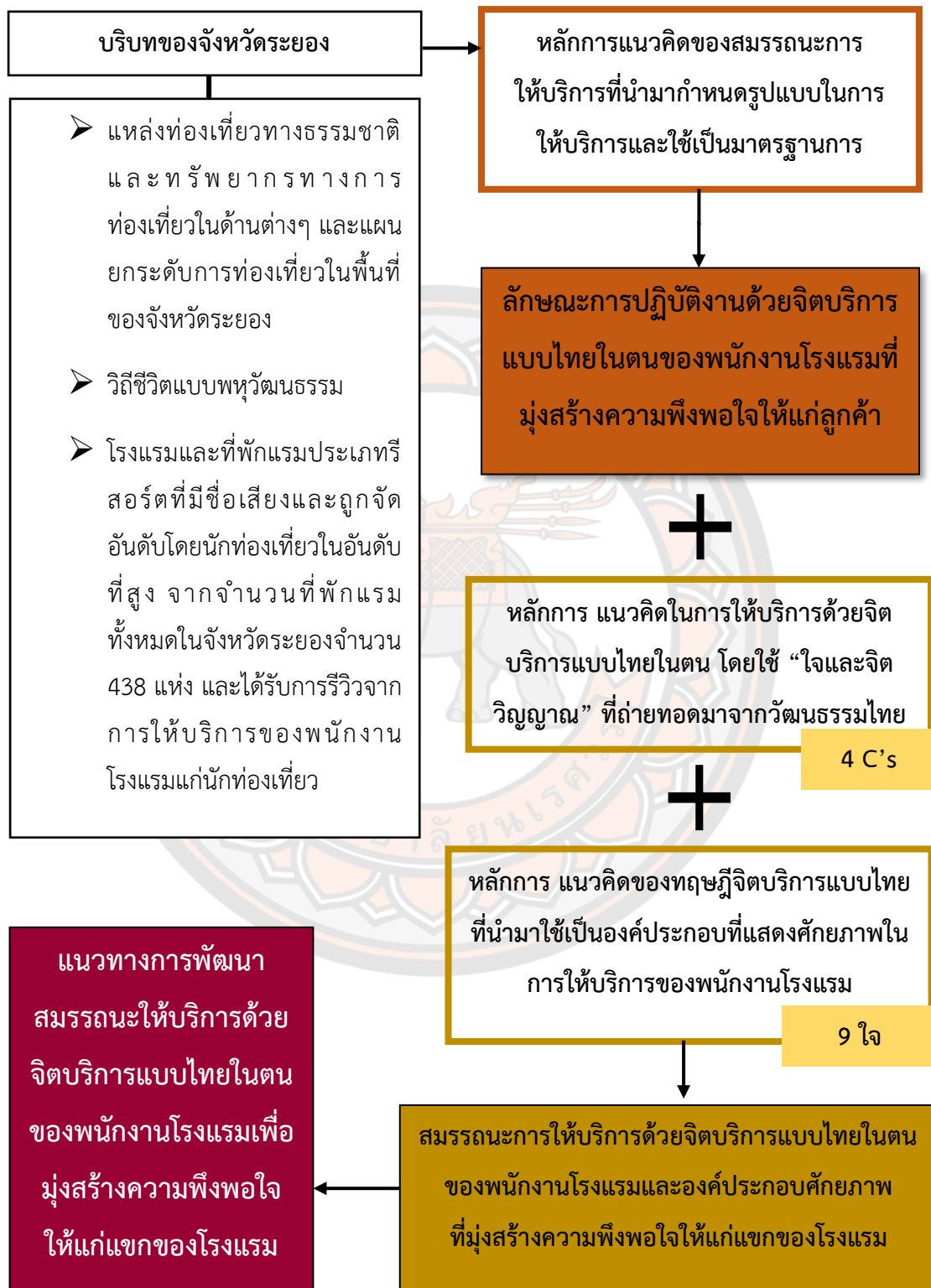
บริบทของจังหวัดระยองมีความพร้อมสูงในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจมาก สมดังคำขวัญที่ว่า “ผลไม้รสล้ำ อุตสาหกรรมก้าวหน้า น้ำปลารสเด็ด เกาะเสม็ดสวยหรู สุนทรภู่กวีเอก” และยังมีความโดดเด่นในเรื่องลักษณะความเป็นอยู่แบบพหุวัฒนธรรม ที่ทำให้ประชากรอยู่กันอย่างสงบสุข สร้างความมั่นคงให้แก่วิถีการดำเนินชีวิตของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้คนมีจิตใจดี มีความพร้อมในการต้อนรับนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะบุคลากรในภาคธุรกิจโรงแรมที่ต้องมีจิตบริการและให้ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว

หลักการ แนวคิดในการใช้ “ใจและจิตวิญญาณ” ของชาวระยองจึงเหมาะสมในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน (Thai Tacit Hospitality) ใน 3 แนวทาง ดังนี้

1. ความโอบอ้อมอารีที่เกิดจากจิตวิญญาณของสังคมพหุวัฒนธรรม เนื่องจากชาวระยองอยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งภายในสังคมมีจิตวิญญาณของความโอบอ้อมอารี จึงกล่าวได้ว่าความโอบอ้อมอารีสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการในตนของพนักงานโรงแรมได้
2. ความรักดีต่อองค์กรโรงแรมในฐานะเป็นเจ้าของบ้านร่วมกัน การสร้างความรู้สึกให้พนักงานเหมือนกันว่าโรงแรมเป็นบ้านของตน แล้วจึงปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นอย่างดีจนเกิดความรักดีและกลับมาใช้บริการซ้ำ
3. ความภาคภูมิใจในทรัพยากรธรรมชาติและกึ่งธรรมชาติที่หล่อหลอมเป็นอัตลักษณ์ของชาวระยอง พนักงานสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลของจังหวัดให้กับนักท่องเที่ยวได้อย่างภาคภูมิใจกับทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัด



## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพ 2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง หรือ The Study of Thai Tacit Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong Province โดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษานโยบายการปฏิบัติงานการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง
3. เพื่อเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง

### วิธีการดำเนินการวิจัย

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ งานนี้จึงใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เป็นวิธีการปฏิบัติกระทำกับข้อมูลที่จับไม่ได้ (หรือไม่เป็นตัวเลข) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงคุณภาพ มิได้ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์ผลการวิจัยทั้งเรื่อง แต่สามารถใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลบางส่วนได้ การวิจัยเชิงคุณภาพ จึงเป็นที่นิยมของการวิจัยหลายสาขาวิชา และเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคม (Social Phenomena) การค้นหาและให้ความหมาย (Meaning) ของผู้ที่เคยมีหรือผ่านประสบการณ์ดังกล่าว ซึ่งเป็นความจริง (Social reality) ของบุคคลนั้นๆ เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) ตลอดจนถึงการสร้างทฤษฎี (Theory building) จากบริบทของผู้เกี่ยวข้องในสภาวะทางสังคมนั้นๆ เพื่อแสดงว่าโลกทางสังคมที่เป็นอยู่นั้นเป็นอย่างไร เป็นไปและสำคัญอย่างไรต่อบุคคล การใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถทำได้ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ สนทนาโต้ตอบ ค้นหาความจริงจากบุคคลและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (นิตา ชูโต, 2551)

สำหรับการวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งออกแบบมาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมให้มีสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ และตอบทุกตัวแปรสำคัญในชื่อเรื่อง แบบสัมภาษณ์นี้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน โดยใช้แบบ Item Objective Congruence Index (IOC) และมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานต่างบุคคล ต่างเวลา และต่างสถานที่ เพื่อให้ได้ความถูกต้อง ตรงกันของข้อมูลอย่างรอบด้านที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อของการวิจัยได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

## ขอบเขตการวิจัย

### 3.2.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงแรมและที่พักประเภทรีสอร์ท ในจังหวัดระยอง จากจำนวนสถานประกอบการที่พักทั้งหมด 438 แห่ง และมีจำนวนพนักงาน 5,642 คน โดยได้คัดเลือกสถานประกอบการที่พักประเภทโรงแรมและรีสอร์ทในจังหวัดระยองที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศจำนวน 50 แห่ง ซึ่งทำให้มีน้ำหนักเพียงพอสำหรับงานวิจัย

### 3.2.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (House Keeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมและที่พักประเภทรีสอร์ท ในจังหวัดระยอง ซึ่งถือว่าเป็นพนักงานที่ต้องมีสมรรถนะการให้บริการที่ดีพอในการให้บริการนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มของจังหวัดระยอง และเป็นระดับที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

2) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย งานนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับ ในจังหวัดระยอง โดยใช้การกำหนดตัวอย่างแบบเจาะจงไม่เลือกตำแหน่งงาน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญกับพนักงาน จำนวน 50 คน ที่เต็มใจ ใจเวลา และร่วมมือในการให้สัมภาษณ์โดยใช้เวลาประมาณ 30 นาทีต่อคน ซึ่งเป็นจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอในการให้ข้อมูลเชิงลึกอย่างรอบด้านและได้

เนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (อัศวิน แสงพิบูล, 2556 อ้างถึง สีนธะวา คามดิษฐ์, 2550)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง ได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) และมีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ซึ่งออกแบบและสังเคราะห์เนื้อหาแนวคิดมาจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย มี 4 ส่วน ได้แก่

1. นโยบายการปฏิบัติงานการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง
3. แนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์นี้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน โดยใช้แบบ Index of item objective congruence (IOC) ตามวิธีการของ Rovinelli and R.K.Hambleton, 1977 (Carlson, 2009) ตามเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร ใช้เกณฑ์ ดังนี้

- ข้อคำถามที่ค่า IOC ตั้งแต่ 0.05 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้

- ข้อคำถามที่ค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

โดยผลรวมค่า IOC แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง คือ 0.96

และมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ กับพนักงานโรงแรมต่างบุคคล ต่างเวลา และต่างสถานที่ เพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการ สัมภาษณ์และแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างรอบด้านที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ของการวิจัยได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ติดต่อแผนกทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลของโรงแรม/รีสอร์ทที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ ของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เพื่อส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ พนักงาน พร้อมโครงร่างเนื้อหาสัมภาษณ์ทาง E-mail ไปรษณีย์ หรือ Fax เพื่อขอความอนุเคราะห์นัด หมายเวลาเข้าสัมภาษณ์กับพนักงานของโรงแรม/รีสอร์ทตามแต่โอกาสและความสะดวกของผู้ให้ สัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการถอดข้อความ คีย์เวิร์ด และเนื้อหาที่ได้จากการ สัมภาษณ์และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การ กำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล (Open Coding) 2) การเชื่อมข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding) และ 3) การบูรณาการข้อมูลให้เป็นเรื่องราว (Selective Coding) ตามการประยุกต์แนวคิด วิธีการจาก ชาย โพธิสิตา (2562) โดยมีการกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จำนวน 50 คน (employee) แบ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และ พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) คือ FO01 - FO25 และ FB01-- FB25 แทนการระบุตัวตนของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ตาม 3 ขั้นตอนหลัก มีรายละเอียด ดังนี้

1) การกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล (Open Coding) เพื่อหาคำ กลุ่มคำ ประโยค และ ข้อความ ที่อธิบาย ให้คำจำกัดความที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เกี่ยวเนื่องในประเด็นเดียวกัน ไว้ ด้วยกัน

2) การเชื่อมข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding) เพื่อเชื่อมโยงคำ กลุ่มคำ ประโยค และ ข้อความในขั้นตอน Open Coding ที่ความหมายของข้อความเหล่านั้นมีความใกล้เคียง ซ้ำซ้อนและ กระจัดกระจาย ขั้นตอน Axial Coding จะทำหน้าที่เชื่อมโยง Coding ที่บ่งบอกถึงเรื่องเดียวกันเข้า

ด้วยกัน ตามความเหมือน หรือคล้ายคลึงกันของความหมาย ผลลัพธ์ของ Axial Coding คือ Theme ที่สามารถบอกแนวคิดสำหรับอธิบายแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน โรงแรม จังหวัดระยองได้

3) การบูรณาการข้อมูลให้เป็นเรื่องราว (Selective Coding) เพื่อร้อยเรียงข้อมูลให้เป็นเรื่องราวผ่านการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแนวความคิดเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา และเพื่อให้ตรงประเด็นกับเนื้อหาหลักของข้อมูลจากการผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้าจากพนักงานต่างบุคคล ต่างเวลา และต่างสถานที่ เพื่อให้ผลการวิจัยมีข้อมูลที่สมบูรณ์สามารถตอบวัตถุประสงค์และชื่อเรื่องวิจัยได้

โดยแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ได้กำหนดระดับความคิดเห็นโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนน และการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง หรือ The Study of Thai Tacit Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong Province มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้

1. เพื่อศึกษามาตรฐานการปฏิบัติงานการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง
3. เพื่อเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมจังหวัดระยอง

กระบวนการวิจัยมีการดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งออกแบบมาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมให้มีสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์และตอบทุกตัวแปรสำคัญในชื่อเรื่อง เป็นการสัมภาษณ์พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมและที่พักประเภทรีสอร์ททุกระดับ ในจังหวัดระยอง จำนวน 21 คน และมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ กับพนักงานโรงแรมต่างบุคคล ต่างเวลา และต่างสถานที่ เพื่อตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแสดงถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลอย่างรอบด้านที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ทุกข้อได้ โดยหลังจากการเก็บข้อมูลจึงได้มาซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย ดังนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์

การศึกษานี้เป็นการสัมภาษณ์พนักงานในระดับปฏิบัติงานประกอบด้วยพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office), พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)

และพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ของโรงแรมที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ เป็นโรงแรมที่ได้รับคะแนนสูงสุดบน Tripadvisor จำนวน 10 โรงแรม โดยคัดเลือกจากโรงแรมที่ได้รับคะแนนรีวิวโดยแขก (Points of review by guest) ในคะแนนระดับ 4.0 (ดีมาก) – 5.0 (ดีเลิศ) และมีพนักงาน จำนวน 21 คน จาก 3 แผนก ที่เต็มใจให้เวลา และร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีภูมิหลังที่แตกต่างกันและมีบทบาทสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับแขกโดยตรงที่สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

FB01 – 09 คือ พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage)

รหัสประจำตัว	
พนักงานในระดับปฏิบัติงาน	ภูมิหลังผู้ให้ข้อมูล
FB01	ตำแหน่ง Food and beverage Supervisor อายุ 23 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 3 ปี
FB02	ตำแหน่ง Restaurant Assistant Manager อายุ 38 ปี ภูมิลำเนา จ.ปราจีนบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 ปี
FB03	ตำแหน่ง Assistant Food and Beverage Manager อายุ 40 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 6 ปี
FB04	ตำแหน่ง F&B Attendant อายุ 28 ปี ภูมิลำเนา จ.สิงห์บุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 ปี
FB05	ตำแหน่ง Assistant Food and beverage Manager อายุ 30 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 4 ปี
FB06	ตำแหน่ง Food and beverage Associate Attendants อายุ 30 ปี ภูมิลำเนา จ.พิษณุโลก ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 3 ปี
FB07	ตำแหน่ง Food and Beverage Supervisor อายุ 29 ปี ภูมิลำเนา จ.

	กำแพงเพชร ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 6 ปี
FB08	ตำแหน่ง Waitress อายุ 26 ปี ภูมิลำเนา จ.สุรินทร์ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 2 ปี
FB09	ตำแหน่ง Food and Beverage Attendant อายุ 26 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 2 ปี 3 เดือน
FO01 – 10 คือ พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office)	
<b>รหัสประจำตัว พนักงานในระดับ ปฏิบัติงาน</b>	<b>ภูมิลำเนาผู้ให้ข้อมูล</b>
FO01	ตำแหน่ง Front Office Manager อายุ 41 ปี ภูมิลำเนา จ.อุดรธานี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 11 – 12 ปี
FO02	ตำแหน่ง Assistant Front Office Manager อายุ 42 ปี ภูมิลำเนา จ.กาญจนบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 ปี
FO03	ตำแหน่ง Guest Service Agent อายุ 27 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 1 ปี
FO04	ตำแหน่ง Acting Operations Assistant Manager อายุ 30 ปี ภูมิลำเนา จ.ชลบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 7 ปี
FO05	ตำแหน่ง Guest Experiences Center อายุ 30 ปี ภูมิลำเนา จ.ชลบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 - 6 ปี
FO06	ตำแหน่ง Team Member Front Desk อายุ 30 ปี ภูมิลำเนา จ.บุรีรัมย์ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 3 – 4 ปี

FO07	ตำแหน่ง Front Office Manager อายุ 29 ปี ภูมิลำเนา จ.ชลบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 6 ปี
FO08	ตำแหน่ง Front Office Supervisor อายุ 29 ปี ภูมิลำเนา จ.ชลบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 ปี
FO09	ตำแหน่ง Tour Co-ordinator อายุ 27 ปี ภูมิลำเนา จ.กรุงเทพฯ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 5 ปี
FO10	ตำแหน่ง Receptionist อายุ 27 ปี ภูมิลำเนา จ.ระยอง ประสบการณ์ใน การทำงานในตำแหน่งนี้ 4 ปี
HK01 – 02 คือ พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping)	
<b>รหัสประจำตัว</b>	
<b>พนักงานในระดับ</b>	<b>ภูมิลำเนาผู้ให้ข้อมูล</b>
<b>ปฏิบัติงาน</b>	
HK01	ตำแหน่ง Supervisor Housekeeping อายุ 38 ปี ภูมิลำเนา จ.สกลนคร ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 7 – 8 ปี
HK02	ตำแหน่ง Room Attendant อายุ 34 ปี ภูมิลำเนา จ.เพชรบุรี ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งนี้ 12 ปี

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยหัวข้อสัมภาษณ์ 3 ตอน โดยแยกเป็นหัวข้อย่อยและประเด็นการ  
สนทนาในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedures: SOP) ที่โรงแรม  
มอบหมายสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ โดยเฉพาะมาตรฐานการให้บริการเพื่อ

สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่แขก และสามารถแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นในการสนทนาต่อไปนี้

- 1.1 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงแรมได้กำหนดให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามในการให้บริการแก่แขก และเพื่อใช้สร้างความพึงพอใจให้แก่แขกตามตำแหน่งงานหรือตามแผนกนั้นๆ ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความรู้ และความสามารถในงานที่ทำ
  - 1.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงแรมได้กำหนดให้ปฏิบัติตามในการให้บริการแก่แขก หรือหมายความว่า ความสำคัญของการมีทักษะอย่างคล่องแคล่วในการให้บริการ และการให้ความใส่ใจแก่ลูกค้า
  - 1.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรม เพื่อให้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติที่ดีตลอดระยะเวลาการให้บริการ
  - 1.4 ขั้นตอนหรือวิธีการที่โรงแรมใช้ในการสื่อสาร และถ่ายทอดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานได้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ
2. องค์กรประกอบของสมรรถนะที่ช่วยให้พนักงานโรงแรมสามารถให้บริการได้ดีขึ้น อันหมายถึง การปฏิบัติงานหรือการให้บริการของพนักงานด้วยใจจริงหรือความรู้สึกที่ออกมาจากข้างในตัวตนจริงๆ ของพนักงานผ่านการให้บริการที่เกิดจากพื้นฐานของความเป็นไทย ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นในการสนทนา ดังต่อไปนี้
    - 2.1 จุดเด่นที่สุดในการให้บริการของพนักงานในการให้บริการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก
    - 2.2 จุดอ่อนที่สุดในการให้บริการ และวิธีการปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้น เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่แขก
    - 2.3 การได้รับ Feedback ทั้งคำชื่นชมและคำตำหนิจากแขก และการปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองเมื่อได้รับคำตำหนิ

3. การพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน ประกอบด้วยหัวข้อ และประเด็นในการสนทนา 3 หัวข้อด้วยกัน ดังนี้

3.1 ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้านบริการให้แก่พนักงาน

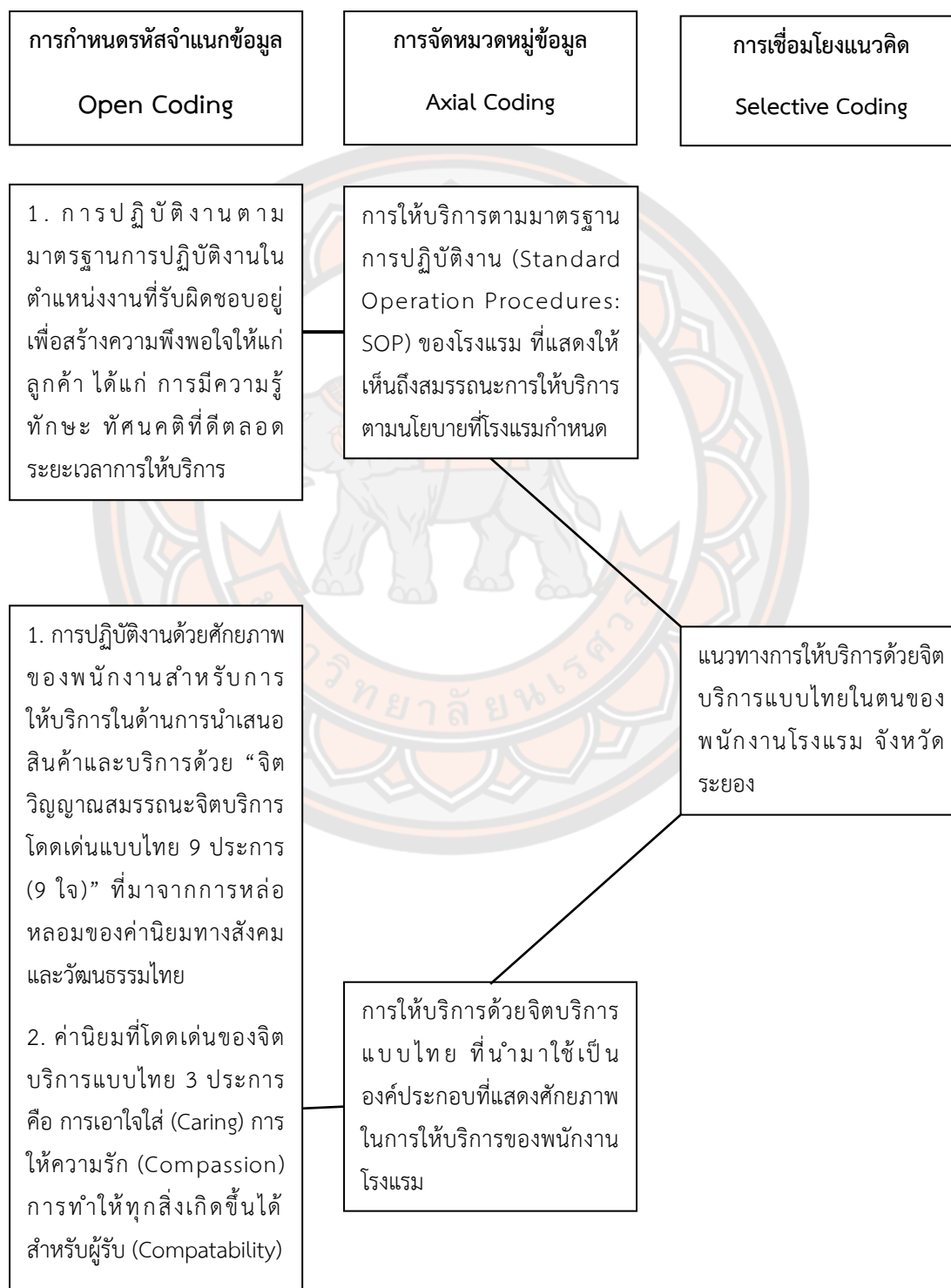
3.2 ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการให้บริการเพื่อส่งเสริมการ ให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

3.3 ประโยชน์ของการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาด้านอื่นๆ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะ

ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์มาจัดทำเป็น แบบสอบถามระดับความคิดเห็นให้ผู้รับการสัมภาษณ์ให้คะแนนระดับความคิดเห็นอีกครั้ง เป็นการ ตรวจสอบข้อมูลในลักษณะสามเส้าด้านวิธีดำเนินการวิจัย เพื่อยืนยันคำตอบของการสัมภาษณ์ ดังนั้น การเขียนบรรยายผลจึงมีค่าทางสถิติกำกับด้วย จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการถอด ข้อความ คีย์เวิร์ด และเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล (Open Coding) 2) การเชื่อมข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding) และ 3) การบูรณาการข้อมูลให้เป็นเรื่องราว (Selective Coding) จึงได้มาซึ่งผลการ วิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย ดังนี้



ภาพ 3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ด้วยวิธีการกำหนดรหัสจำแนก การจัดหมวดหมู่ การเชื่อมโยงแนวคิด และผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในประเด็นการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมและที่พักประเภทรีสอร์ท ในจังหวัดระยอง จำนวน 21 คน ซึ่งถือว่าเป็นพนักงานที่ต้องมีสมรรถนะการให้บริการที่ดีพอในการให้บริการนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มของจังหวัดระยอง และเป็นระดับที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาจึงสามารถแบ่งการให้บริการของพนักงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองออกเป็น 2 ด้านคือ 1. Function คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 2. Emotion คือ ความรู้สึกในตอนที่พนักงานใช้สวดแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยมีรายละเอียดและองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นั้น พนักงานทุกคนมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของโรงแรม และสามารถแบ่งลักษณะของการปฏิบัติงานออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1. การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Product Knowledge) 2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills) และ 3. การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) โดยมีรายละเอียดและองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้

#### 1. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Function)

ประกอบด้วย 1) การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Product Knowledge) 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills) และ 3) การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.1 การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Product Knowledge)

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง มีการจดจำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) และนำมาปฏิบัติไปพร้อมๆ กับหน้าที่และงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวัน มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการสำหรับการให้บริการแก่แขก และสิ่งอำนวยความสะดวกหรือข้อมูลที่สำคัญๆ ของโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ มีการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน อีกทั้งยังได้นำ SOP เหล่านี้มาใช้แก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก ซึ่งพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่หรือขั้นตอนการบริการในแต่ละวันไว้ว่า

“สำหรับ Hostess งานหลักๆ พอเช้างานมาต้องดู report ดู booking แล้วก็ทำบิล breakfast ตอนเช้า เสร็จแล้วพอร้านอาหารเปิดก็ไปยืนต้อนรับแขกอยู่หน้าบ้าน หน้าร้านอาหาร พอถึงเวลาแขกมาก็ถามหมายเลขห้อง ดู detail แยกว่าเป็นแขกที่ include breakfast หรือว่าไม่ include breakfast ถ้า include ก็สามารถเดินเข้าไปได้เลย แต่ถ้าไม่ include ก็ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม แล้วก็ต้องมีการเดินไปส่งแขกที่โต๊ะ แนะนำไลน์อาหารด้วย” (FB04)

“สำหรับ Food and Beverage Attendant พอเช้างานเราจะทำตามขั้นตอนของ SOP เลยกะ ก็จะมาจัดโต๊ะอาหารทั้งด้านในห้องอาหารแล้วก็ด้านนอก Rooftop ค่ะ ทั้ง Bar ทุกอย่างเลย บนโต๊ะอาหารจะวางเป็นเทียนเพื่อจุดตอนกลางคืน จาน แล้วก็ Napkin ค่ะ set ไว้บนโต๊ะตามจำนวนที่นั่งของแต่ละโต๊ะ และบริเวณหน้าครัวค่ะจะเป็นครัวเปิดจะเป็นการทำงานของเชฟ คือทั้งพนักงานแล้วก็ทั้งแขกที่มาใช้บริการจะเห็นขั้นตอนการทำอาหารของเชฟ ในส่วนของเชฟพนักงานเสิร์ฟก็จะวางช้อน วางทุกอย่างที่เราจะใช้บริการในห้องอาหารค่ะเพื่อที่ง่ายต่อการหยิบ หลังจากนั้นก็จะวางไวน์ และพอ set ห้องอาหารเสร็จเรียบร้อยแล้ว เราก็จะขึ้นมาบริฟกันว่าวันนี้มี Promotions อะไรบ้าง มี Food of the date อะไร มีเมนู recommend อะไร หลังจากนั้นทุกคนก็จะยืนตามจุดที่ตัวเองได้รับมอบหมาย ช่วงประมาณตอนดึกๆ เราก็จะไปเคลียช้อนหลังบ้าน ไปเคลียจานที่ Steward ล้างไว้ แล้วก็พอเคลียหลังบ้านเสร็จปุ๊บตอนกลางคืนก็จะทำรายรับ รายจ่าย ส่งบัญชี ก็คือทำบัญชีส่งแผนกรายได้ค่ะ” (FB09)

“เริ่มต้นพอมมาถึงห้องอาหารบู๊ ต้องไปเคลียร์ห้องแคชเชียร์ก่อนถ้าหากวันนั้นเราทำหน้าที่เป็นคนเอาเงินเข้า เสร็จแล้วก็เตรียมระบบที่จะเอาไวลิ่งออเดอร์ เตรียมเงินทอน ทำความสะอาดหน้าร้าน แล้วก็ set up โต๊ะ ทำความสะอาดในส่วนของอุปกรณ์ที่แขกจะต้องใช้รับประทาน อาหาร เช่น แก้วน้ำ ช้อน ส้อม refill napkin เสร็จแล้วก็จะไปเช็คกับเชฟว่าวันนี้มีวัตถุดิบอะไรตัวไหนหมดบ้างแล้วเราก็จะเอามาเขียนขึ้นบอร์ดให้เพื่อนคนอื่นรู้ว่าวันนี้จะไรหมด พอถึงเวลาเปิดห้องอาหารเราก็จะลงไป stanby ถ้าวันนั้นเราทำหน้าที่เป็น Hostess ก็จะนำเสนอเมนูเครื่องดื่มให้แขกก่อนว่าแขกต้องการดื่มอะไร หลังจากนั้นเราก็จะทิ้งระยะเวลาไว้ไม่เกิน 5 นาที เราก็จะกลับไปรับออเดอร์ต่อ พอรับออเดอร์เสร็จเราก็จะยื่นเมนูอาหารให้แขกโดยที่ยื่นให้กับแขกผู้หญิงแล้วก็แขกผู้ชายตามลำดับ หลังจากที่เรายื่นอาหารให้แขกเสร็จแล้วเราก็มีหน้าที่ในการแนะนำว่าห้องอาหารของเรามีอาหารประเภทไหนบ้างอะไรเป็นเมนูแนะนำ อะไรเป็นเมนูขายดี หรือว่าแขกต้องการเป็นสั่งเป็น a la carte หรือว่าสั่งเป็น set menu เราก็จะแนะนำให้แขกดูว่ามันมีข้อแตกต่างกันยังไง อันนี้คือ SOP ที่ต้องทำตาม” (FB06)

นอกจากตำแหน่งพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสอดแทรกอยู่ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันแล้ว พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีมของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ก็ยังคงมีมาตรฐานการปฏิบัติงานแทรกอยู่ในเนื้องานเช่นกัน และจะต้องคอยควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านั้นให้เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงแรมต้องการ ดังที่ปรากฏในเนื้อความว่า

“เราทำหน้าที่เป็น Assis เราก็จะมองภาพรวมค่ะ ก็จะจัด position ให้อ่าน้องๆ ควรจะอยู่ตำแหน่งไหน ใครถนัดอะไร ถ้าลูกค้ามาเราก็จะมีการ welcome เขา ก็จะมีตำแหน่ง Hostess จะต้องทราบชื่อ เบอร์ห้อง แล้วดูว่าห้องของแขก include อาหารเข้ามาหรือยัง อาจจะต้องการมีการพูดคุยกับลูกค้านั้นเข้าว่าถ้าห้องแขกยังไม่รวมอาหารเข้าจะต้องมีการคิดราคาเพิ่ม เพราะบางคนที่ทานไม่ทาน เราก็จะต้องดู detail ตรงนี้ด้วยว่าห้องแขก include หรือยัง แล้วก็เวลาเดินเข้ามาในห้องอาหารก็จะมีคนที่ welcome จะมีคนที่อยู่โซน A, B, C ขึ้นอยู่กับหน้าที่ของแต่ละคนที่ได้ brief ไปตอนเช้า”(FB05)

“หน้าที่หลักๆ คือตรวจความเรียบร้อยในห้องอาหารค่ะ ว่าทุกอย่างวางตรงไหม ป้ายอาหาร ไลน์อาหารดูดีไหม แล้วก็แขกพักทั้งหมดก็คน ส่วนมากจะดูโดยรวมๆ ของแผนก จะดูทั้ง

room service ห้องอาหารเช้า และ Café ด้านล่างของโรงแรมตรง Lobby จะดูว่าน้องมีอะไรติดขัดใหม่ อาหาร ออเดอร์มีอะไรบ้างในแต่ละวันประมาณนี้ค่ะ” (FB02)

“เราก็จะคอยดูแล คอยกำกับว่าพนักงานของเรารู้จักเมนูของโรงแรมเราดีหรือยัง แล้วก็ประสานงานกับทางในครัวว่ามีตัวไหนที่ทางครัวอยากเชียร์ขายหรือตัวไหนที่มันหมด อย่างน้อยเขาควรจะรู้ว่าอาหารแต่ละตัวมีตัวชูอะไรเพื่อที่จะไปแนะนำลูกค้าได้ นั่นคือ SOP ที่พนักงานจะต้องทราบหน้าที่หลักๆ ของเราก็จะคอยดูแลเรื่องพวกนี้ มันคือมาตรฐานที่เด็กทุกคนจะต้องเป็น เขาต้องรู้เพื่อที่จะสามารถตอบลูกค้าได้ว่าตอนนี้เรามีโปรโมชันอะไรเวลาลูกค้าถามจะได้ตอบได้เลย ไม่ใช่มีแค่เปิดอยู่ และที่บอกว่าจะต้องไปถามในครัวว่าวันนี้มีอะไร ไม่มีอะไร เพราะถ้าเขารู้ปุ๊บและลูกค้ามาก็จะไปได้เร็ว โดยที่ไม่ต้องไปถามคนนั้น คนนี้ คนนั้น เพราะบางทีถ้าให้ลูกค้าเขาจบที่เรานั้นจะเร็วกว่าและเขาก็จะมองว่าเรามีความพร้อมนะ” (FB03)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ก็ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ไปในทิศทางเดียวกัน ดังเนื้อความต่อไปนี้

“สำหรับหน้าที่หลักๆ ของตำแหน่ง Guest Service Agent ก็หลังจากที่เราลงงานจริงๆ ต้องเตรียมเอกสาร ดู Regist ให้เรียบร้อย ดูเคาเตอร์ของเรา เช็คเงินในแต่ละวัน เราจะดูเคาเตอร์แล้วเราก็ต้องเช็คเงินด้วย เมื่อว่าถูกต้องแล้วก็เซ็นยืนยัน หลังจากนั้นก็ดู email มันจะมี email ที่ Reservations ส่งมา เช่น การจองห้องพักหรือการจองรถของลูกค้าแต่ละคนอันนี้เราก็ต้องดูในระหว่างที่เราว่างยังไม่มี check in นะ เมื่อมี check in เราก็ทำการ check in กับลูกค้า ระหว่าง check in อาจจะมีส่วน check out บ้างก็ต้อง in กับ out ให้ได้ บางทีก็มีการจองรถ จองห้อง เพราะบางทีมีลูกค้า Walk-in พอปิดจ็อบเราก็จะรวบรวม เช่น RC, เงิน, Credit Card ทำการปิดยอดแต่ละรอบ หลังจากนั้นเราก็เอา RC ที่เราได้มาไปอัปเดตว่าลูกค้าคนนี้มีเลขที่บัตรประชาชน เลขที่ Passport ถูกต้องไหม อัปเดตข้อมูลให้ถูก แล้วก็เซ็น แล้วก็เก็บแต่ละวัน ก็จะประมาณนี้ในแต่ละวัน” (FO03)

“หน้าที่ประจำของเราก็ตามชื่อตำแหน่งเลยเนอะ Guest Experiences Center คือ ดูแลเรื่องต่างๆ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่แขก นอกจากดูเรื่องของ request จากแขกเวลาเขาโทรมา หน้าที่หลักๆ ก็คือคอยรับโทรศัพท์ของแขก จัดบันทึกเรื่องราวต่างๆ เวลาแขกเขาโทรลงมาแล้วก็จะทำเป็นเรื่อง Room service ด้วย ทำหน้าที่ประสานช่างหรือแม่บ้านเวลาที่ห้องมีปัญหา



นอกจากนั้นก็คือเรื่องอื่นๆ อย่างเช่น ระบบ emergency ต่างๆ ในโรงแรม เราจะมีแผนที่เขาเรียกว่า emergency ค่ะ เวลาเกิดอะไรขึ้นเราจะมีหน้าที่ประสาน เราจะเป็นคนแรกที่รับรู้ก็จะคอยควบคุมเรื่องเหล่านี้” (FO05)

“งานหน้าบ้านมันก็จะ concern กับเอกสาร ถ้าเป็นรอบเช้าจะ concern เกี่ยวกับ due out เช้างานมาเราก็จะ prepare departure ว่าลูกค้าเนี่ย due out แต่ละห้องเนี่ยมี OTA ยังไง อันไหนมี refund บ้าง อันไหนต้องเก็บตั้งค่าใช้จ่ายอะไร หลักๆ เวลา due out เก็บเงินลูกค้าตามช่องทางต่างๆ แล้วก็รอบบ่ายก็จะ concern เรื่อง check in ละ ส่วนงานกลางคืนก็จะ concern ที่เอกสารเป็นหลักเลย ตรวจเอกสาร เตรียม due out shift night จะเป็นคนส่งเงินให้บัญชี แล้วก็ดู email ช่วย support Supervisor บ้าง แล้วก็มีส่วน job ที่ Duty หรือ Assist มอบหมายให้ก็ประมาณนี้ค่ะ” (FO06)

ทั้งนี้ พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีมของแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) นั้น ก็มีมาตรฐานการปฏิบัติงานแทรกอยู่ในเนื้องาน นอกจากนั้นยังจะต้องปฏิบัติงานหรืออยู่ในบทบาทที่เหมือนกันกับพนักงานในทีม และจะต้องเป็นผู้นำและผู้ถ่ายทอดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในทีมในแต่ละวันเพื่อคอยควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านั้นให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่โรงแรมต้องการเฉกเช่นเดียวกับพนักงานในระดับหัวหน้างานของแผนกอื่นๆ อีกด้วย โดยมีกรให้ข้อมูลว่า

“ถ้าเป็น routine เลยก็เตรียมประชุมก่อนครีว่าวันนี้มีจำนวนผู้เข้าพักที่ห้องหรือ check in ทั้งหมดกี่ห้อง มี VIP ทั้งหมดกี่ท่าน แล้วก็ดูว่าวันนี้มี event ในโรงแรมหรือเปล่า หลังจากนั้นก็เตรียมสรุปข้อมูลเพื่อมาบริพนักงานในช่วงเช้าก่อนประชุม แล้วก็ขึ้นประชุม ถ้ามีอะไร update หลังจากประชุมก็มาแจ้งต่อหรือดำเนินการต่อ หลังจากนั้นก็ตรวจงานของรอบเช้าว่าได้มีการเตรียมเอกสารหรือว่าส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ check in หรือเปล่า แล้วก็ดูว่าอะไรที่ไม่เรียบร้อยก็เข้าไปแก้ไข แล้วก็ขึ้นไปเช็คห้องเพื่อเตรียม in ให้กับลูกค้า แล้วก็เตรียมความพร้อมทั้ง check out & check in พอรอบบ่ายก็รอฟพนักงานรอบบ่ายมาแล้วก็บริฟก่อนสักนิดนึง แล้วก็เตรียมสรุปว่าวันรุ่งขึ้นจะมีอะไรบ้าง” (FO07)

“หน้าที่หลักๆ เราก็คือดูว่า วันนี้ booking เป็นยังไง แยกมายังไง เราก็สลับห้อง turn around ให้ได้อย่างที่แขกอยากได้ และถ้าเกิดว่าวันที่ห้องแน่นๆ เช่น แขกคนนี้จะมาแต่แขกคนที่อยู่ในห้องยังไม่ check out เลย เราจะทำยังไงกับห้องนี้ จะสลับห้องใหม่หรือว่าเราจะไว้อย่างนี้ก่อน



แล้วก็หน้าที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานตรงนี้จริงจางงานส่วนใหญ่จะนั่งในออฟฟิศดูแลเรื่องสัญญา เอกสาร เพราะเรามีลูกค้ารายเดือนด้วย เราจะดูแลเรื่องเอกสารเป็นส่วนใหญ่แล้วก็ support ทีมในทุกๆ เรื่อง” (FO01)

“หน้าที่หลักๆ เราจะเช็คผลงานของเมื่อคืนว่ามีลูกค้าที่ห้อง check in แบบไหน มีเป็น direct เป็น OTA หรือช่องทางอื่นๆ มีเคลอะไรหรือเปล่าที่เราจะต้องมาแก้ จะต้องมาตามต่อ และจะดูว่าวันนี้มีเตรียม in ก็ห้อง ก็ดูรายละเอียดของลูกค้าว่าลูกค้าจองผ่านอะไรมา มี special request พิเศษอะไรไหม ถ้ามี special มีพักต่อ เราก็จะต้องจัดการให้มันเสร็จก่อน พอตอนนี่เสร็จก็จะมาเช็คอีเมล พอบ่ายก็จะเป็นเรื่องของการ check in ซะส่วนใหญ่ process การ check in หรือ SOP อะไรของเราก็ปกติ พอเย็นเราก็จะดูงานของวันพรุ่งนี้ต่อละ เราจะ assign ห้องเอง เราก็จะทำเตรียมไว้ ลูกค้าเป็นแบบไหน มาที่ห้อง ใครมาด้วยกันจะต้องจัดห้องว่าคนนี้อยู่ใกล้ห้องคนไหน คนนี้ไม่ชอบฝั่งนั้น ชอบฝั่งนี้ เราจะต้อง assign ให้เรียบร้อย” (FO02)

อีกทั้งพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ก็ได้ให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า หน้าที่หลักๆ ที่ปฏิบัติงานในแต่ละวันนั้นได้มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน สอดแทรกอยู่ด้วย โดยได้มีการให้ข้อมูลว่า

“หน้าที่หลักๆ เช้างานมากก็จะไปเตรียมผ้าใน laundry สำหรับทำห้องประมาณ 14-15 ห้อง ที่ laundry เขาจะเตรียมไว้แจก แล้วก็ไปดูพวกอุปกรณ์ของที่ set ในห้องที่เราต้องใช้ อะไรบ้างในวันนี้ก็จะไปเบิกมาตามจำนวน แล้วก็ขึ้นไปจัดรถ เตรียมของที่จะต้องใช้ในห้องลูกค้าในแต่ละวัน เสร็จแล้วเราก็ไปดูห้องลูกค้า เราก็เรียงห้องไปว่าเราจะทำห้องไหนก่อน ถ้าทำห้องนี้เราก็ดูสภาพผ้าแล้วเราก็เปลี่ยนผ้าให้ลูกค้าใหม่ ถ้าว่าสภาพยังดีอยู่เราก็ไม่ต้องเปลี่ยนเพราะที่โรงแรมเราช่วยกันลดโลกร้อน ถ้าเป็นห้อง check out เราก็รีบเปลี่ยนใหม่หมดทุกอย่าง” (HK02)

และในขณะเดียวกัน พนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีมของแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ก็มีมาตรฐานการปฏิบัติงานแทรกอยู่ในเนื้องาน นอกจากนั้นยังจะต้องปฏิบัติงานหรืออยู่ในบทบาทที่เหมือนๆ กันกับพนักงานในทีมเช่นเดียวกันกับพนักงานในระดับหัวหน้างานของแผนกอื่นๆ และยังมีบทบาทสำคัญคือ จะต้องเป็นผู้แจกแจงและกระจายงานให้กับพนักงานในทีม โดยได้มีการให้ข้อมูลไว้ว่า

“หน้าที่หลักๆ เราก็จะทำ report ให้ maid แต่ละ floor แยกว่าห้องแขกห้อง out แขกที่รอ มี special ยังไงตามที่ Front เขาแจ้งมาตอนเช้า แขกต้องการแบบนี้ ไม่ต้องการแบบนี้

ต้องการทำห้องหรือไม่ทำห้อง เราก็จะเขียนไว้ใน report ให้ maid ทุกคน ให้แต่ละ floor ค่ะ แล้วก็ห้อง check out ที่แขกจะอินก่อนก็โมงถึงก็โมงเราก็ปิดให้เขา” (HK01)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่า การให้ข้อมูลของพนักงานทุกคนในทุกแผนกนั้น มีความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่หลักๆ ตามตำแหน่งงานของตนได้อย่างละเอียดและเป็นธรรมชาติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานโรงแรมทุกคนล้วนแล้วแต่มีความรู้เฉพาะด้านในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่และแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ ที่ทำให้เห็นว่าทำงานเป็น

## 1.2 การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills)

พนักงานโรงแรมทุกคนได้ให้ข้อมูลว่า โรงแรมมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งโรงแรมแต่ละระดับมีการกำหนด SOP ในการให้บริการที่แตกต่างกัน จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว จำนวน 7 คน (FB01, FB02, FB03, FB04, FB05, FB07 และ FB09) ที่ได้รับคะแนนสูงสุดบนเว็บไซต์ Tripadvisor จากการรีวิวของนักท่องเที่ยว ที่ได้ให้ข้อมูลว่า

“SOP ที่ใช้ในการบริการของเราก็จะมีว่าถ้าแขกเข้ามาในห้องอาหารก็จะมีกรสพบดา มีการกล่าวสวัสดิทักทายตามช่วงเวลานั้นๆ ค่ะ แล้วก็มีการสอบถามชื่อ หมายเลขห้อง แจ็ง package ต่างๆ ค่ะ พอเดินเข้าไปในห้องอาหารก็จะมีกรแนะนำ station แนะนำอาหารวันนี้เรามี special อะไรบ้างคะรวมถึงมีการแนะนำเมนูอาหารบนโต๊ะ ทุกอย่างจะต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจ อันนี้จะเป็น SOP ที่พนักงานทุกคนต้องทำตามค่ะ” (FB05)

“SOP ของห้องอาหารเราจะมีเป็น 15 minute ค่ะ ของโรงแรมจะใช้ตัวนี้มาเป็นนโยบายหรือว่าเป็น SOP ที่พนักงานทุกคนต้องทำตาม เหมือนเห็นแขกในระยะ 1 เมตร เราก็ต้องยิ้มก่อนเลย ยิ้ม ไหว้ แล้วพอแขกมาถึงก็กล่าวทักทายสวัสดิ” (FB07)

ทั้งนี้ โรงแรมที่อยู่ในระดับ 5 ดาว และได้รับการรีวิวจากนักท่องเที่ยวในคะแนนระดับสูงนั้น มีการนำทัศนคติเข้ามากำหนดใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ให้กับพนักงานและมีการสอดแทรกคำพูด การพูดคุย หรือการแจ้งข้อมูลและ

กิจกรรมต่างๆ ภายในโรงแรมกับแขกเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด ดึงการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 2 คน (FB06 และ FB08) ต่อไปนี้

“ของเราก็จะมี standard ว่าต้องจัดร้านให้เสร็จก่อนห้องอาหารเปิดเท่านั้น แล้วก็จะ เป็น standard ว่าการรับลูกค้าต้องทำยังไง คุยกับลูกค้ายังไง พนักงานทุกคนก็ต้องทำให้เป็น standard เดียวกัน การจัดร้านจะต้องจัดให้เสร็จก่อนร้านอาหารเปิดประมาณ 15 นาที ในการเตรียมพร้อม หรือว่าบุคลิกภายในห้องอาหารด้วย การยิ้มแย้มทักทายลูกค้า ทักคนคิด อะไรแบบนี้ด้วย” (FB01)

“SOP ของเราก็จะกำหนดไว้ว่า ถ้าแขกมาถึงเราก็จะถามว่าได้สำรองโต๊ะไว้ไหม เราต้องถามชื่อแขกก่อน ถ้าเป็นแขกที่จองไว้ก็เดินนำแขกขึ้นไปยังร้านอาหารเลย แล้วก็แนะนำแขกว่าห้องอาหารของเราเปิดก็ช่วงเวลา ณ เวลาที่เราเดินไปกับแขก เราก็หาเรื่องคุยกับแขกไปด้วยว่าเปิดช่วงเวลาไหนบ้างแล้วก็ตอนเย็นเราจะมีกิจกรรมพิเศษอะไรบ้างในแต่ละวันเพื่อที่ว่าแขกจะได้มีข้อมูล แล้วก็อาจจะทำการจองมื่อคำกับเราด้วย พอแขกไปถึงก็คือขั้นตอนการให้บริการ ในขณะที่เรารับหน้าที่เป็น Hostess เราต้องพาแขกไปยังโต๊ะที่เขาจองไว้ พอไปถึงเราก็จะเลื่อนเก้าอี้โดยเราก็จะเลื่อนเก้าอี้ให้แขกที่เป็นผู้หญิงก่อน เสร็จแล้วเราก็จะอ้อมเดินไปเลื่อนเก้าอี้ให้แขกที่เป็นผู้ชายคะ ในส่วนของ Napkin หรือว่าผ้าเช็ดปากก็จะมีการแกะออกแล้วก็คลี่คลุมไว้ที่ตักแขกด้วย จะเริ่มที่ผู้หญิงก่อนแล้วก็จะไปที่ผู้ชายเหมือนกัน พอเสิร์ฟอาหารทุกๆ งานที่เสิร์ฟลงไปเราจะต้องถามแขกด้วยว่าแขกพอใจในอาหารตรงนั้นไหม แยกอยากเปลี่ยนไหม รสชาติเป็นยังไง เผ็ดไป จืดไป เค็มไปหรือเปล่า แยกสามารถทานความเผ็ดในระดับนี้ได้ไหม เพราะว่าแขกบางคนก็อยากลองดูว่าอาหารไทยเผ็ดไหม ถ้าเราสั่งเผ็ดน้อยให้แล้วแต่แขกยังเผ็ดอยู่เรามีหน้าที่ offer แยกเลยว่าฉันแนะนำว่าเธอทานแบบไม่เผ็ดก่อนไหม แล้วเราก็สามารถเปลี่ยนได้เลย เพราะว่าในห้องอาหารจะสามารถเปลี่ยนอาหารให้แขกได้ทันทีถ้าแขกรู้สึกว่ามันไม่ดีหรือไม่พอใจ อย่างเช่น ฉันอยากลองกินเผ็ดนะแต่ว่ามันเผ็ดเกินไปขอเปลี่ยนได้ไหม อย่างนี้ค่ะทั้งที่แขกเป็นคน request ในการทานเผ็ดเองเราก็สามารถเปลี่ยนให้ได้เลย เพราะว่าความพึงพอใจของแขกคือที่สุด ทั้งหมดนี้คือ SOP ของห้องอาหารเรา” (FB06)

“พนักงานเสิร์ฟจะยืนอยู่บริเวณหน้าลิฟท์ พอแขกเดินออกมาจากลิฟท์ Hostess ก็จะทำการทักทายลูกค้าก็คือกฎ 5 ก้าว 10 ก้าวคะ 10 ก้าวก็คือยิ้มแย้ม ถ้าเห็นลูกค้าในระยะ 10 เมตร ต้องยิ้มแย้ม พอลูกค้าเดินมา 5 ก้าว ก็พูดทักทาย หลังจากนั้นก็ถามความต้องการของลูกค้ามา

ทั้งหมดก็ท่าน มีเด็กเล็กใหม่ ต้องสังเกตปริมาณคนแล้วก็จะพาแขกไปยังบริเวณโต๊ะที่สมกับจำนวนคน หรือว่าโต๊ะที่แขกจองไว้” (FB09)

ในขณะเดียวกัน พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว จำนวน 6 คน (FO01, FO02, FO03, FO04, FO05 และ FO10) ได้กล่าว ว่า พนักงานในแผนกได้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ที่แผนกกำหนดไว้เช่นกัน โดยพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ได้ให้ข้อมูลว่า

“SOP ของ Front ก็จะเริ่มจากการ check in จะ greeting แขกด้วยชื่อของเขา reconfirm การจอง reconfirm benefit ต่าง ๆ ที่แขกจะได้รับ อธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ของ โรงแรมและระหว่างการเดินทางเข้าพักว่าแขกสามารถเข้าไปใช้บริการตรงไหนได้ เวลา เปิด - ปิด อันนี้คือตัว SOP ของเรา หลังจากนั้นก็ส่งแขก วิธีการส่งแขกจะต้องมีการพูดคุยอะไรบ้างในระหว่างที่เดินจากจุด check in ไปห้องพัก และเราเป็น Reservations ด้วย ก็จะมี Standard ในการรับ Booking โทรศัพท์เสร็จก็ต้องถามชื่อแขก ถาม period in, period out แจ้งอธิบาย Promotions แจ้งข้อมูลให้ ครบ เงื่อนไขต่าง ๆ ให้ครบถ้วนให้แขกเข้าใจก่อน” (FO04)

นอกจากนี้ โรงแรมที่อยู่ในระดับ 5 ดาว ได้มีการกำหนด SOP ของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ที่แตกต่างจากโรงแรมในระดับ 4 ดาวเพียงเล็กน้อย โดยมีการนำทัศนคติเข้ามากำหนดใช้เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ให้กับพนักงานและมีการสอดแทรกคำพูด การพูดคุย หรือการแจ้งข้อมูลและกิจกรรมต่างๆ ภายใน โรงแรมกับแขกเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด ดังการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 4 คน (FO06, FO07, FO08 และ FO09) ต่อไปนี้

“SOP ทางโรงแรมเขาจะเทรนมาก่อน เช่น เราจะเห็นแขก 5 ก้าว คือ ไหว้ 10 ก้าว คือ ยิ้ม เราจะต้องกระยะจากเราไปถึงแขกประมาณ 10 ก้าว เราจะต้องยิ้มแล้วก็สบตากับแขก ถ้าแขกเดินมาถึงเรา 5 ก้าว เราต้องไหว้ สวัสดิทักทายกับแขก อันนี้จะเป็น Process SOP ที่โรงแรม Fix มากๆ และ Process ในการพูด จะมีแบบฟอร์มให้เราศึกษาเกี่ยวกับการพูดต้อนรับแขกเป็น Word Greeting and Welcoming และ Wording ในการรับโทรศัพท์ก็จะมี pattern ของเขา และจะมีกฎว่า check in ต้องไม่เกิน 3 นาที Check out ไม่เกิน 2 นาที” (FO03)



“เราจะมี standard 15 5, 15 คือ การกำหนดระยะเวลาก้าวประมาณ 15 ก้าว จากแขกถึงเคาเตอร์ เราต้องมองไปที่แขกก่อน หลังจากนั้นพอแขกเดินเข้าใกล้มาห่างจากเคาเตอร์ประมาณ 5 ก้าว เราจะสวัสดีเขา ส่วน check out ลูกค้ำจะมีการโทรแจ้งลูกค้ำก่อน พอถึงเวลา check out ช่วงประมาณเที่ยงๆ ก็จะต้องโทรขึ้นไปหาลูกค้ำก่อนเพื่อ confirm booking อีกทีว่า booking ของแขก check out วันนี้จริงๆ ใช่ไหม เขาอยากจะ check out ประมาณกี่โมงแจ้งเวลา late check out ของโรงแรมให้แขกทราบ พอมารอบบ่ายจะเป็นการ check in พอแขกมา check in หากมี early check in เราต้องดู booking ว่าแขกได้มีการชำระค่า early check in มาหรือเปล่า ถ้าไม่มีการชำระค่า early check in มาก่อนจะต้องมีการเรียกเก็บค่า early check in ครึ่งราคาของราคาห้อง นี่คือ SOP หลักๆ ที่โรงแรมมีให้” (FO08)

อีกทั้ง แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ได้ให้ข้อมูลว่า ทางโรงแรมได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ให้กับพนักงานด้วยเช่นกัน แต่ทั้งโรงแรมในระดับ 4 ดาว และโรงแรมในระดับ 5 ดาวนั้น มีการกำหนด SOP ที่เหมือนกัน ดังที่ปรากฏในเนื้อความว่า

“SOP ของแผนกเราจะตั้งเป็นสโลแกนค่ะ คือ โรงแรมสะอาด standard ครบ เวลาในการทำความสะอาดนั้นให้ทำไม่เกิน 20 นาทีต่อห้อง เราก็ต้องทำตาม standard ที่เขากำหนดไว้ และจะมี SOP เกี่ยวกับขั้นตอนการใช้น้ำยาทำความสะอาดต่างๆ ตัวไหนใช้ก่อน ตัวไหนใช้หลัง เรา จะกำหนดเป็น SOP เลย และ SOP สุดท้ายคือการเปลี่ยนผ้าห่ม ปลอกหมอนเราก็จะเปลี่ยนให้ลูกค้ำตลอด เราจะไม่ใช่ผ้าเดิม” (HK01)

“มี SOP การกำหนดเวลาว่าให้ทำห้องแขกอย่างน้อย 30 นาที ถ้าเป็นห้อง check out ก็ 45 – 50 นาที เราควรที่จะ manage เวลาไว้เท่านี้ และ SOP การกำหนดขั้นตอนการใช้น้ำยาทำความสะอาดก็มีการกำหนดขั้นตอนการใช้น้ำยาว่าใช้อันไหนก่อน หลัง แล้วเราก็แบ่งผ้าซีริว เป็นสีๆ มันจะได้ไม่ปนเปื้อนเชื้อโรค ถ้าลูกค้ำมา Honeymoon หรือมาเฉลิมฉลองในโอกาสต่างๆ เราก็จะมีการ set Honeymoon ไว้ให้ ทางแผนกแม่บ้านก็จะทำเซอร์ไพรส์ลูกค้ำเป็นไปไม้ เป็นตัวหงส์ อันนี้คือ SOP ที่กำหนด” (HK02)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทั้งพนักงานโรงแรมในระดับ 4 ดาว และในระดับ 5 ดาว จาก 3 แผนก ได้แก่ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตาม SOP ที่

โรงแรมกำหนดได้จริง และนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง พนักงานทุกคนได้มีการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานในแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน อีกทั้งการกำหนด SOP ได้มีการกำหนดตั้งแต่บุคลิกภาพของพนักงานภายนอกไปจนถึงทัศนคติการให้บริการที่อยู่ภายใน แม้โรงแรมทั้ง 2 ระดับ มีการกำหนด SOP ในด้านบุคลิกภาพและทัศนคติในด้านที่แตกต่างกัน แต่โรงแรมทั้ง 2 ระดับ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกเหมือนกันตามมาตรฐานของโรงแรมที่ได้กำหนดไว้ และนอกจากนี้ SOP ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่พนักงานโรงแรมนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับการให้บริการอีกด้วย

### 1.3 การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) ของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยอง สามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทัศนคติเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Be Professional) 2) ทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable) และ 3) ทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Be Supportive) ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ทัศนคติเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Be Professional)

เป็นทัศนคติที่แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อขั้นตอนต่างๆ ของงานที่ปฏิบัติอยู่ที่มีผลต่อการให้บริการและการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกของโรงแรม จะเห็นได้จากพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB01, FB02 และ FB06) ที่มีความเห็นว่า ความสะอาดเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในแผนกนี้ เพราะเป็นแผนกที่มีความเกี่ยวข้องกับอาหารเป็นส่วนใหญ่ ความสะอาดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับการให้บริการ

“ถ้าในสายงานความสำคัญที่สุดคือ เรื่องของความสะอาดเพราะเราอยู่กับอาหาร เราจัดห้องอาหาร ขอนี้จะสำคัญที่สุดค่ะ” (FB01)

“ถ้าในส่วนของห้องอาหาร SOP ที่สำคัญที่สุดก็คือจะเป็นในเรื่องของความสะอาด ความสะอาดในส่วนของอุปกรณ์ในการทานอาหารของแขก ความสะอาดของโต๊ะหรือบริเวณรอบๆ เพื่อไม่ให้มีสิ่งแปลกปลอมลงไปในงานอาหารของแขกได้ มองว่าเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญแล้วก็ไม่ควรละเลย” (FB06)



ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 4 คน (FO01, FO02, FO05 และ FO08) ที่ให้ความเห็นว่า การให้ข้อมูลอย่างละเอียดกับแขก และการให้บริการอย่างมีแบบแผนเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการให้บริการ จะเห็นได้จากความเห็นของผู้ให้ข้อมูลต่อไปนี้

“มันจะมี *pattern* การทำงานค่ะ อย่างเช่น วิธีการตอบรับโทรศัพท์เราต้องพูดแบบนี้ ต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับความเป็นมาตรฐานเป็นและสิ่งที่เขาควรได้ นั่นแหละค่ะเป็นสิ่งสำคัญ” (FO05)

“การแจ้งแขกทุกท่านว่าโรงแรมมี *Facility* อะไรบ้าง อันนี้มันเปรียบเหมือนว่าเราให้ความสำคัญกับเขา” (FO08)

อีกทั้ง พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกับพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) FO01, FO02, FO05 และ FO08 และพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB02 และ FB06 ว่า การให้ความสำคัญกับการใส่ใจในทุกขั้นตอนของการทำความสะอาดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับงานบริการ ดังความเห็นในเนื้อความต่อไปนี้

“การใส่ใจในความสะดวก *standard* ครบ *set* ของให้ลูกค้าในห้องครบทุกอย่างตามที่โรงแรมได้วางไว้ น้ำ กาแฟ ผ้าเช็ดตัว เน้นความสะดวก ล้างห้องน้ำด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อตลอด เราต้องใส่ใจในเรื่องพวกนี้มากๆ” (HK01)

“เราต้องเก็บรายละเอียดในขั้นตอนทุกอย่างพร้อมกับฆ่าเชื้อให้ลูกค้า เก็บรายละเอียดต่างๆ ในห้องแล้วก็ฉีดน้ำยาฆ่าเชื้อโรคให้ลูกค้าสิ่งนี้สำคัญที่สุด เราต้องตรวจสอบความพร้อมก่อนที่จะบริการให้ลูกค้า” (HK02)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทักษะคิดเพื่อการเป็นมืออาชีพ หรือ *Be Professional* นั้น เป็นทักษะคิดที่มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมืออาชีพ ให้ความสำคัญและเห็นความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และการให้ความสำคัญดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการและการสร้างความพึงพอใจแก่แขก ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า พนักงานทั้ง 3 แผนกให้ความสำคัญในเรื่องเดียวกัน แต่มีมุมมองที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริบทของแผนกและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 3 คน ให้ความสำคัญกับความสะอาดเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานในแผนกนี้ เพราะเป็นแผนกที่มีความเกี่ยวข้อง

กับอาหารเป็นส่วนใหญ่ ความสะอาดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับการให้บริการ ส่วนพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 4 คน ให้ความเห็นว่า การให้ข้อมูลอย่างละเอียดกับแขกและการให้บริการอย่างมีแบบแผนเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการให้บริการ และพนักงานในแผนกแม่บ้าน จำนวน 2 คน ให้ความเห็นว่า การให้ความสำคัญกับการใส่ใจในทุกขั้นตอนของการทำความสะอาดเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับงานบริการ จะเห็นได้ว่าพนักงานทั้ง 3 แผนก มีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่มีทัศนคติในเรื่องเดียวกันคือ การให้ความสำคัญต่อขั้นตอนต่างๆ ของงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกสูงสุด

## 2) ทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable)

เป็นทัศนคติที่มุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการกับแขกและเพื่อนร่วมองค์กร จะเห็นได้จากพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 5 คน (FB01, FB03, FB04, FB05 และ FB09) ที่มีความเห็นว่า การให้ความสำคัญกับการใส่ใจลูกค้า การให้ความสำคัญกับความประทับใจแรก และการให้ความสำคัญกับการคิดถึงใจลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับงานด้านการบริการ ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ถ้าสมมติให้แขกเดินเข้าไปเลย ไปมๆ เอมันก็ไม่ได้ เราต้องมีการแนะนำให้กับแขก มีการพูดคุยกับแขก ถามสารทุกข์สุกดิบบ้าง ถามความพึงพอใจแขกด้วย ใส่ใจเขาให้มากที่สุด ข้อนี้ก็จะสำคัญที่สุดสำหรับงานบริการ” (FB04)

“เรื่องสำคัญที่สุดเลยคือเรื่องของ *standard* การ *service*, *service mind* เราจะ *treat* ลูกค้าเหมือนกับคนในบ้านเรา เราต้องยิ้มแย้มถึงแม้จะอยู่ในหน้าากก็ตามไม่ว่าจะเป็น *level* ไหน เราเห็นลูกค้าเราจะต้องทักทายก่อน เดินสวนกันไม่จำเป็นว่าต้องมาทานข้าวก็ได้” (FB03)

“สิ่งที่พนักงานโรงแรมจะต้องมีคือเห็นความสำคัญของลูกค้าเป็นที่หนึ่ง เราต้องจริงจัง รับฟังลูกค้า เห็นปัญหาของเขาเป็นปัญหาของเรา รับฟังอย่างตั้งใจแล้วก็พร้อมที่จะช่วยเหลือทันที” (FB09)

ซึ่งมีความสอดคล้องกับพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 4 คน (FO03, FO06, FO09 และ FO10) ที่มีความเห็นตรงกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB03, FB04, FB05 และ FB09 ว่า การให้ความสำคัญกับ

การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและการให้บริการด้วยความเต็มใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในงานบริการ

“ถ้าสำคัญคือการทักทายแขก โรงแรมเราจะเรียกแขกว่าคุณผู้ชาย คุณผู้หญิง เท่านั้นจะไม่เรียกคำว่าลูกค้าและเป็นข้อห้ามเด็ดขาด เพราะเราจะถือว่าแขกที่เข้ามาพักเป็นแขกของบ้านเรา จะทำทุกอย่างเหมือนเขามาพักในบ้าน การทักทายจึงสำคัญ เราจะต้อง Friendly กับเขา โรงแรมจะมีคำให้พนักงานจดจำและปฏิบัติตามอีกอย่างคือ To be yourself เป็นตัวเองให้มากที่สุด เราเป็นยังไงเราก็ออกมาแบบนั้น เราก็เคารพแบบนั้น แขกไปใครมาก็ทักทาย ทำให้สนิทสนมได้มากที่สุด เช่น แขกที่เขา check in ไปแล้วตั้งแต่เมื่อวานแล้วเขาเดินผ่านเรา ผ่านหน้าเคาเตอร์เราก็ต้องทักทายเขา How are you? จะไปไหน? เขาก็จะรู้สึกที่เรา Friendly กับเขา เรามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเขา แล้วเขาจะชอบมาพักกับเรา เขาจะคิดว่าเขาเป็นคนพิเศษ” (FO03)

“สิ่งที่สำคัญที่สุดจะเป็นการเต็มใจให้บริการ ถ้าเราเต็มใจทุกอย่างมันก็จะครอบคลุมหมด” (FO10)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จำนวน 5 คน ให้ความสำคัญกับการใส่ใจลูกค้า การให้ความสำคัญกับความประทับใจแรก และการให้ความสำคัญกับการคิดถึงใจลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับงานด้านการบริการ ซึ่งสอดคล้องกันกับพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 4 คน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและการให้บริการด้วยความเต็มใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในงานบริการ ซึ่งการให้ความสำคัญในเรื่องเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นทัศนคติที่เกิดจากเมตริจิตที่อยู่ในตัวพนักงานมาให้บริการแก่แขกทั้งสิ้น

### 3) ทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Be Supportive)

เป็นทัศนคติที่มุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการให้ความเคารพกับกฎระเบียบของแผนก จะเห็นได้จากพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB02) มีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงาน เพราะการทำงานเป็นทีมมีผลต่อทัศนคติโดยตรง ดังเนื้อความต่อไปนี้

“ในนโยบายจะมีกำหนดค้ว่าให้ทุกฝ่ายช่วยเหลือกัน support ซึ่งกันและกัน พนักงานที่มาทำงานจะต้องมีทัศนคติที่ดี เพราะมีผลต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่เอาทัศนคติลบมาให้เพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือกันมันจะมีผลต่อทัศนคติโดยตรง” (FB02)

อีกทั้ง พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน (FO04 และ FO07) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การให้ความสำคัญกับการเคารพกฎระเบียบเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการทำงานของแผนก ซึ่งการเคารพกฎระเบียบจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่ดี จะเห็นได้จากเนื้อความต่อไปนี้

“จริงๆ มันสำคัญทุกข้อนะ เพราะไม่อย่างนั้นพนักงานจะไม่ได้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่การเคารพกฎระเบียบก็สำคัญมากเหมือนกัน เราต้องเคารพกฎระเบียบ การทำงานมันจึงจะไปในทิศทางเดียวกันได้” (FO04)

“คิดว่าทุกข้อสำคัญหมด เพราะว่ามันคือสิ่งที่เราวางมาตรฐานของการทำงานให้กับพนักงานหรือองค์กรไว้และมันสามารถใช้ได้จริง เราต้องปฏิบัติตาม แต่ด้วยสถานการณ์บางสถานการณ์อาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบของสถานการณ์บ้าง แต่ก็ควรทำตามที่กำหนดไว้เพื่อการทำงานจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน” (FO07)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่า พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน และพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน ที่มีความเห็นตรงกันว่าการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานในโรงแรม และการเคารพกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการให้บริการและทัศนคติในการให้บริการโดยตรง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่ดี และส่งผลต่อมาตรฐานของการให้บริการแก่แขกอีกด้วย

## 2. วิธีการถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะ (Function) ให้แก่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โรงแรมในจังหวัดระยองได้มีวิธีการถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะ (Function) ให้แก่พนักงานโรงแรม 4 วิธี ได้แก่ 1) การบ่มเพาะศักยภาพ (Cultivate) 2) การอบรมเลี้ยงดู (Nuture) 3) การเป็นที่ปรึกษา (Mentor) และ 4) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบ่มเพาะศักยภาพ (Cultivate)

### 2.1 การบ่มเพาะศักยภาพ (Cultivate)

การบ่มเพาะศักยภาพ หรือ Cultivate หมายถึง การถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ และปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการเบื้องต้นให้แก่พนักงานใหม่ โดยพนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 4 คน (FB01, FB03,

FB04, และ FB06) ได้ให้ข้อมูลที่ตรงกันว่า การถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะให้กับพนักงาน นั้นจะเริ่มทำตั้งแต่ก้าวแรกของการทำงานในโรงแรม ซึ่งวิธีการเหล่านี้เรียกว่า Orientation เป็นการแจ้งขอบเขตงานในตำแหน่ง ข้อมูลพื้นฐานของโรงแรม การอบรมในเรื่องพื้นฐานต่างๆ สำหรับการให้บริการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของแผนกให้กับพนักงานทราบ ซึ่งวิธีการดังกล่าว นั้นได้จัดขึ้นตั้งแต่แผนกทรัพยากรบุคคลหรือ HR ของโรงแรม ไปจนถึงหัวหน้าแผนก เช่น การจับคู่ Buddy เพื่อสอนงานให้แก่พนักงานใหม่ ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ถ้าพนักงานเข้ามา ทาง HR จะมีการเทรนนิ่งก่อนเข้ามาทำงานเล็กน้อยก่อนที่จะเข้ามาในแผนก ก็จะแจ้งนโยบายต่างๆ และ scope งานคร่าวๆ ก่อนที่เราจะเข้ามาเริ่มงานในแผนก” (FB01)

“สำหรับพนักงานใหม่ทาง HR จะมีการ orientation ก่อนจะเริ่มงานอยู่แล้ว ฉะนั้นเขาจะอธิบายทุกสิ่งอย่าง และมีการแจ้ง SOP โดย SOP เราจะมีเป็นเล่มอยู่ในแต่ละแผนกเลย” (FB03)

พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB07) ได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันว่า ทางโรงแรมหรือแผนกทรัพยากรบุคคล (HR) จะมีการอบรมเพื่อเป็นการอัปเดตสิ่งใหม่ๆ ให้กับพนักงานใหม่และพนักงานเก่า ที่เรียกว่า Pre-opening ดังการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ทางโรงแรมจะมีตัว pre-opening เพื่อ training ก่อนสำหรับพนักงานที่จะเข้ามาทำงาน และพนักงานเก่าก็จะสามารถเข้าไปเข้าร่วมได้ จะมีเรื่องมาอัปเดตให้เราตลอด พนักงานเก่าก็สามารถไปเข้าร่วม training กับพนักงานใหม่ได้ด้วย” (FB07)

อีกทั้งยังมีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB09) ได้ให้ข้อมูลว่า ทางโรงแรมจะมีการ Training เพื่อเก็บชั่วโมงอบรมสำหรับพนักงานใหม่ เพื่อเป็นการทบทวน Brand standard ให้กับพนักงาน ดังเนื้อความต่อไปนี้

“ถ้าพนักงานใหม่เข้ามาก็จะมีการเก็บชั่วโมงอบรม และจะต้องตาม Brand standard กำหนดว่าจะต้องเก็บชั่วโมงเท่าไร และจะมีการทบทวนตาม Brand standard อยู่ตลอดเวลา” (FB09)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 6 คน (FO02, FO03, FO05, FO07, FO08 และ FO09) ได้ให้ความเห็นตรงกันกับ FB01, FB03, FB04, และ FB06



ว่า ทางโรงแรมหรือแผนกทรัพยากรบุคคลจะมีการ Orientation ให้กับพนักงานใหม่เพื่อแจ้งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งกับโรงแรมและการทำงานในตำแหน่งงานให้พนักงานใหม่ทราบก่อนที่จะเริ่มงานในแผนก ดังเนื้อความต่อไปนี้

“พนักงานใหม่จะมี Orientation ก่อนตามปกติ เขาก็จะให้เราอ่านข้อมูลของโรงแรมก่อน โรงแรมมีกี่ห้อง โรงแรมมีระดับไหนบ้าง ผู้เข้าพักมีแบบไหนบ้าง เราก่อตั้งเมื่อไหร่ เรามี Chain อะไรบ้าง ให้เรารู้ถึง royalty ของโรงแรมก่อนแล้วค่อยปล่อยเรามาแผนก มาดูหน้างานบ้าง ลอง check in จริงๆ บ้าง” (FO03)

“พนักงานใหม่ตอน Orientation หรือปฐมนิเทศจะต้องได้รับความรู้เรื่อง SOP ในแต่ละแผนกและ SOP ที่เป็นการบริการมาตรฐานของโรงแรมที่เป็น standard ที่โรงแรมให้ทำ หลังจากนั้นก็จะได้ไปฝึกอยู่ในแผนกอีกที แต่ก่อนที่จะไปเข้าก็ต้องได้รับ SOP ก่อน” (FO05)

“ถ้าหากเราถูกจ้างจากโรงแรมก็จะมี orientation ก่อน หลังจากนั้นจะมีการเวียนให้ไปฝึกงานในแต่ละแผนก แผนกละ 1 อาทิตย์ หรืออย่างน้อยแผนกละ 3 วัน เช่น เป็น Front Office 3 วัน ห้องอาหาร 3 วัน แม่บ้าน 3 วัน Sales 3 วัน ให้อ่านทุกๆ แผนกมีงานหรือว่าทำงานกันแบบไหน ระบบเป็นแบบไหน” (FO08)

แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO06) ที่ให้ข้อมูลว่า ใช้วิธีการสื่อสารผ่าน Line ในการแจ้งข้อมูลต่างๆ ของโรงแรมรวมถึง SOP ให้กับพนักงานใหม่ทราบ ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“จะมี Line พนักงาน จะเป็น Line กลุ่มใหญ่ที่จะมาจากทาง HR เหมือน Line สื่อสารองค์กร ก็จะแจ้ง SOP หรือสมมติว่าถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ พนักงานควร concern อะไรบ้าง ก็จะสื่อสารผ่านตรงนี้เป็นหลัก” (FO06)

รวมถึงการจับคู่ Buddy ภายในแผนกเพื่อให้พนักงานเก่าที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน หรือมีอายุงานเยอะกว่าได้สอนงานหรือแนะนำเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งกับโรงแรมและการให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ ในระยะสั้นๆ โดยจะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 5 คน (FB01, FB02, FB06, FB08 และ FB09) ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“พอเข้ามาในแผนกแล้ว มาเจอหัวหน้าแผนกแล้ว มาเจอเพื่อนร่วมทีมแล้ว จะมีการจับคู่ Buddy ในการทำงานในการเรียนรู้งาน ก็จะสอนไปทีละขั้นตอน รับแขก การต้อนรับลูกค้า



การใช้อุปกรณ์ เราจะเขยิบไปที่ละขั้นตอน เช่น การพรีอเดอร์ลูกค้าหรืออะไรต่างๆ จนไปถึงกระทั่งการทำบิลต่างๆ เลย” (FB01)

“ถ้าเป็นพนักงานใหม่ก็จับคู่ Buddy ให้พนักงานเก่าสอน จะได้ว่านโยบายเราเป็นยังไง กฎเกณฑ์ของที่นี่เป็นยังไง” (FB02)

“พนักงานใหม่จะถูกถ่ายทอดความรู้เบื้องต้นโดยรุ่นพี่ที่เป็น Buddy ก่อน คนที่เป็น Buddy จะมาจากการแต่งตั้งของ Manager ว่าให้ช่วยดูแลน้องใหม่หน่อย” (FB06)

อีกทั้ง วิธีการที่แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ใช้ตรงกันกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB02, FB06, FB08 และ FB09 คือการจับคู่ Buddy สอนงาน ดังจะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO06) ดังเนื้อความต่อไปนี้

“พนักงานใหม่จะมีบัดดี้ประกบเราประมาณ 3 วัน จากนั้นถึงจะปล่อยให้ทำเอง” (FO06)

สำหรับแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) นั้น ได้มีวิธีการสื่อสารและถ่ายทอดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ให้กับพนักงานที่เหมือนกับแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) FO01, FO04 และ FO10 และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB02, FB06, FB08 และ FB09 คือการ จับคู่ Buddy สอนงาน โดยพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ได้ให้ข้อมูลไว้ดังเนื้อความต่อไปนี้

“ถ้ามีพนักงานเข้ามาใหม่เราก็จะมีการเทรน Super ก็จะต้องไปเทรน standard ที่โรงแรมเขาวางไว้ให้ว่าเซตของแบบนี้ ต้องทำอย่างนี้ๆ และมีการจับคู่ Buddy เทรนค่ะ ถ้าเป็นงานแล้วค่อยปล่อยให้ทำเอง” (HK01)

“คนใหม่ก็จะใช้เวลาในการสอนงานประมาณ 1 – 2 สัปดาห์ ถึงจะปล่อยให้ลงมือทำเอง ก็จะมีการจับคู่ Buddy สอนน้องใหม่ไปเรื่อยๆ สอน standard ในห้อง วิธีการทำห้อง หยิบจับอะไรวางตรงไหน หากจับตรงไหนถึงจะมาใส่ห้องเราให้ครบ” (HK02)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทุกโรงแรมมีการปลูกฝังและบ่มเพาะศักยภาพการให้บริการของพนักงานใหม่เพื่อให้อยู่ในทิศทางของมาตรฐานการให้บริการที่โรงแรมได้กำหนดไว้ก่อนที่จะให้พนักงานได้เริ่มปฏิบัติงานในแผนกจริง แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการปลูกฝังและบ่มเพาะศักยภาพในการให้บริการของพนักงานในแต่ละโรงแรมนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับ

บริบทและมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด โดยวิธีการหลักๆ ที่โรงแรมนิยมใช้คือ การ Orientation ที่มาจาก การให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 10 คน การ Training เพื่อเก็บชั่วโมงการอบรม จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน Pre-opening มาจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน และการสื่อสารผ่านช่องทาง Line ขององค์กร ที่ได้มาจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน หลังจากนั้นเมื่อกระบวนการปลูกฝังต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยแผนกทรัพยากรบุคคล หรือ HR ได้มีการถ่ายทอดและปลูกฝังในเบื้องต้นแล้วนั้น หลังจากนั้นจึงเป็นกระบวนการปลูกฝังและถ่ายทอดโดยแผนกคือการจับคู่ Buddy สอนงาน เพื่อให้พนักงานเก่าได้มีการถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะในการให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตาม SOP ที่โรงแรมกำหนดและเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 8 คน ซึ่ง 2 วิธีดังกล่าวนี้ มักจะเป็นกระบวนการที่โรงแรมในจังหวัดระยองส่วนใหญ่ทำไปพร้อมๆ กันตามลำดับ กล่าวคือ ทางโรงแรมจะมีการ Orientation หรือการ Training ต่างๆ เพื่อปลูกฝังสมรรถนะและเรียนรู้ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เบื้องต้นก่อน หลังจากนั้นจึงส่งต่อกระบวนการปลูกฝังสมรรถนะให้กับแผนกได้ถ่ายทอดข้อมูลต่างๆ และปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการให้แก่พนักงานต่อไป

## 2.2 การเป็นที่ปรึกษา (Mentor)

การเป็นที่ปรึกษา หรือ Mentor คือการให้คำปรึกษาหรือดูแลพนักงานในแผนกหรือพนักงานในทีมโดยรวมจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าทีม เพื่อให้พนักงานในทีมได้ให้บริการตาม SOP ของโรงแรมและให้บริการไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 5 คน (FB01, FB02, FB04, FB05 และ FB06) ได้ให้ข้อมูลว่า หลังจากที่แผนกทรัพยากรบุคคลได้ปลูกฝังและปรับทักษะการให้บริการของพนักงานใหม่แล้วนั้น เมื่อเข้ามาปฏิบัติงานจริงในแผนก ทางแผนกจะมีการ Briefing กันภายในแผนก เพื่อเป็นการย้ำเตือนการบริการให้อยู่ในมาตรฐานของโรงแรม ดังเนื้อความที่ปรากฏต่อไปนี้

“จะมีการ Briefing เป็นการประชุมกันในแผนกทุกเช้า และจะมีการ Training ทางแผนกจะมีการตั้งหัวข้อ Training ใน 1 เดือน จะมีทั้งหมด 10 หัวข้อเป็นหัวข้อบังคับ เช่น มาตรฐานการบริการในเครือ Standard ของอาหารและขั้นตอนการให้บริการในห้องอาหาร หรือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานในส่วนของ Room service ขั้นตอนการรับสาย การพูดคุ้ย น้ำเสียง แนะนำ

อาหาร การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น จะเป็นหัวข้ออะไรก็ได้เป็นการ Training ในที่นี้ว่าเดือนนี้ Briefing หัวข้อความสะอาด หรือเรื่องของการใช้อุปกรณ์ต่างๆ” (FB01)

“ของเราจะจัด Briefing ทำให้เขาเห็นภาพเลย จะทำเป็น roll play ว่าทำยังไงบ้าง สิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่เขาจะต้องทำจริงๆ หน่วยงานจะต้องทำยังไงบ้าง ก็จะมี standard เพื่อช่วยให้พนักงานเข้าใจมากขึ้น” (FB05)

“.....เขาก็จะมีการ Briefing ทุกๆ เช้า หลังจากที่ Manager มาถึงห้องอาหารก็จะมีการประชุมก่อนเปิดร้านทุกวัน ประมาณ 5-10 นาที เพื่อที่จะแจ้งข่าวสารว่าวันนี้มีอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง หรือว่าวันไหนที่มีพีหรือเพื่อนคนไหนไป Training กับ HR โดยตรงก็จะมี การถ่ายทอดความรู้ให้หน่อยๆ ประมาณ 5-10 นาที ก่อนร้านเปิด” (FB06)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 7 คน (FO02, FO03, FO04, FO05, FO06, FO08 และ FO09) ได้ให้ข้อมูลเหมือนกับพนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB02, FB04, FB05 และ FB06 ว่า ทางแผนกมีการ Briefing อยู่เสมอเพื่อย้ำเตือนการให้บริการตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ที่โรงแรมกำหนด

“.....เราก็จะมี paper อยู่แล้วนะคะ เราจะให้ Sheet พนักงานมาดู และเราก็จะบริฟในส่วนของ SOP ให้ พร้อมกับยกสถานการณ์มาให้ดู” (FO02)

“เข้างานก่อนประมาณ 15 นาทีหรือ 10 นาทีอย่างต่ำเพื่อทำการบริฟกันในแต่ละวัน แต่ละวันจะต้องมีการแจ้งว่า ลูกค้าย้ายพักแต่ละวันมีเท่าไร เมื่อคืน last night มี occupancy เท่าไร วันนี้มีอะไรบ้างที่จะต้องทำ แยก VIP หรือการจัดสัมมนาในโรงแรม รวมถึงการจัด Special ให้กับแขก แยกที่เข้าพักจะมีหลายระดับเราก็ต้องจัด Special ให้เขา ก็จะมีการบริฟก่อนที่หน้างานทุกครั้ง 15 นาทีก่อนเริ่มงาน และเราจะมีการ Briefing ทบทวนเรื่อง SOP ทุกเช้า จะมีการถามตอบ คอยเช็คจุดไหนต้องระมัดระวัง ถ้ามันเกิดปัญหาหรือเกิดเคสเราจะเอามาพูดถึงปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นเราก็จะมาคุยกันว่าทำยังไงไม่ไห้มันเกิดขึ้นอีก” (FO03)

“จะมีการ Briefing ทุกวัน หัวหน้าก็จะ remind มาเรื่อยๆ ว่า standard check in อย่างนี้ๆ เท่าไหร่? ใครมีหน้าที่ทำอะไรบ้าง?” (FO06)

อีกทั้ง แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ก็มีการ Briefing เหมือนกันกับแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) FO02, FO03, FO04, FO05, FO06, FO08 และ FO09 และแผนกอาหาร

และเครื่องดื่ม (Food and Beverage) FB01, FB02, FB04, FB05 และ FB06 ด้วยเช่นกัน โดยพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK02) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“เขาก็จะเทรนทุกวัน แล้วก็บอกวิธีการทำงานของพนักงานใหม่และเก่าทุกๆ วัน หัวหน้าเขาก็จะบอกทุกวัน เป็นการ brief ก่อนเข้างาน แล้วก็คอยบอกขั้นตอนการทำงานให้พนักงานใหม่ๆ ที่เข้ามา คนเก่าก็จะได้เรียนรู้ไปด้วย” (HK02)

แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB07) ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างออกไปว่า วิธีการที่ทางแผนกใช้ในการสื่อสารและถ่ายทอด SOP ให้กับทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเก่า นั้น คือการแจ้งผ่าน e-mail หรือ Line ขององค์กรเป็นหลัก โดยจะเห็นได้จากเนื้อความต่อไปนี้

“สำหรับในแผนกด้วยความที่แผนกเราเปิด all day ก็จะไม่ค่อยมีเวลาที่จะมา Briefing กัน แต่ว่าเราจะคุยกันใน Line มากกว่า สมมติว่าเรามีเคสหรือมี voucher ตัวไหนที่เราไม่เคยเจอมาก่อน เราสามารถ Line ไปเช็คกับ outlet ต่างๆ ได้ แต่ส่วนมากก็จะส่งอีเมลแจ้งค่ะ” (FB07)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิธีการปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการด้วยการเป็นพี่ปรึกษา หรือ Mentor นี้ เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นโดยแผนกต่างๆ ในโรงแรม ซึ่งแต่ละแผนกและแต่ละโรงแรมจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับหัวหน้าแผนกกว่าจะนำเสนอการถ่ายทอดและปลูกฝังให้แก่พนักงานออกมาในรูปแบบใด จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 14 คน ได้ให้ข้อมูลว่า วิธีการที่แผนกใช้ในการปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการของพนักงานนั้นคือการ Brief ให้แก่พนักงานในทุกๆ เช้าก่อนเริ่มงาน นอกจากเพื่อเป็นการย้ำเตือนการให้บริการให้อยู่ในมาตรฐานที่โรงแรมกำหนดแล้วนั้น ยังจะสามารถทำให้พนักงานมองเห็นภาพการให้บริการตามมาตรฐานที่โรงแรมได้กำหนดไว้ และได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ของโรงแรมที่มีการอัปเดตอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานให้ข้อมูลแก่แขกได้ดียิ่งขึ้น และจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 1 คน ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไปว่า วิธีการที่แผนกใช้ในการปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการของพนักงานนั้นคือ การแจ้งผ่าน e-mail หรือ Line ขององค์กรเป็นหลัก เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาของการให้บริการ ทางแผนกจึงไม่สามารถใช้วิธีการ Brief ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิธีดังกล่าวนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นกระบวนการที่โรงแรมต้องการจะถ่ายทอดและปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการให้แก่พนักงานทั้งสิ้น

### 2.3 การอบรมเลี้ยงดู (Nuture)



การอบรมเลี้ยงดู หรือ Nuture เป็นวิธีการดูแลพนักงานใหม่โดยพนักงานที่มีตำแหน่งสูงกว่า หรือในระดับ Supervisor ขึ้นไป หรือมีอายุงานเยอะกว่า และเรียกบุคคลที่มีตำแหน่งสูงกว่าเหล่านั้นว่า Mentor เป็นวิธีการที่มอบหมายให้พนักงานเก่าที่มีตำแหน่งระดับ Supervisor ขึ้นไป คอยประกบการทำงานของพนักงานใหม่ ในช่วง 1 – 3 เดือน หรือเป็นการสังเกตการณ์โดยหัวหน้าแผนกเอง จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 2 คน (FB03 และ FB08) ดังเนื้อความดังต่อไปนี้

“ที่นี่จะเป็นพี่ดูแลน้อง คนที่เข้ามาอายุจะเยอะกว่าก็จริงแต่คนที่อายุงานเยอะกว่าเขาก็จะคอยดู จะมอบหมายให้เลยว่าคนนี่ประกบกับคนนี้นะ เพราะบางทีตัวหัวหน้าเองไม่ได้อยู่ตลอด ก็จะมี Supervisor คอยประกบไป” (FB03)

“สำหรับที่นี่การ Briefing ก่อนเข้างานนั้นจะไม่ค่อยมีเท่าไร แต่เราก็ยังคงมี Service Sequence เหมือนเดิมอยู่ หัวหน้าจะสังเกตเองมากกว่า ถ้าบางที่เราลืม Service Sequence ไปบ้างบางข้อในระหว่างให้บริการเขาก็จะเตือนหรือแนะนำ หรือบางทีถ้าเจอหน้างาน หัวหน้าก็จะแจ้งตรงนั้นเลยล่ะ” (FB08)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ก็ได้ให้ข้อมูลที่คล้ายคลึงกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 3 คน (FO01, FO04 และ FO10) ดังต่อไปนี้

“เราจะมีโครงการที่เราเรียกว่าพี่เลี้ยง แต่ละแผนกก็จะมีโครงการนี้ ซึ่งเขาก็จะดูแลกันประกบกันไปและหัวหน้าแผนกก็ดูแลบ้างจะมีเข้าไป support บ้าง แต่ว่าส่วนใหญ่ก็จะมีพี่เลี้ยงคนที่คอยแนะนำคอยเทรนอยู่แล้ว แล้วเขาจะรู้ว่าอันนี้จะต้องทำยังไง” (FO01)

“ถ้าพนักงานใหม่มาจะถูกจับคู่กับ Mentor 1 คน Mentor 1 คนที่จับคู่ด้วยจะต้องเป็น Senior พนักงานกับ Senior ก็จะถูกกันอย่างต่ำ 60 วัน เพื่อที่ให้พนักงานใหม่ได้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วย แล้วก็ด้วยความที่ Mentor เราเป็น Senior เขาก็จะต้องแจ้ง SOP ไปในแต่ละวันด้วย” (FO04)

นอกจากนี้ อีกหนึ่งวิธีการที่แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ใช้คือ การ Training & Test เพื่อคอยกระตุ้นให้พนักงานได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของโรงแรมอยู่เสมอ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO07) ได้ให้ข้อมูลดังเนื้อความต่อไปนี้

“เราจะมีจัดอบรมพนักงานในแต่ละสัปดาห์ในหัวข้อของ SOP ว่าสัปดาห์นี้เราจะ  
เทรนหรือสอบเรื่องอะไรแล้วก็จะมีการบันทึกผลตอนที่อบรมด้วย” (FO07)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การอบรมเลี้ยงดู หรือ Nuture นั้น เป็นวิธีการที่มีความ  
คล้ายคลึงกันกับ การเป็นที่ปรึกษา หรือ Mentor และการจับคู่ Buddy แต่วิธีการอบรมเลี้ยงดูนี้ มี  
ความแตกต่างจาก 2 วิธีการดังกล่าวคือ เป็นวิธีการที่มีการถ่ายทอดและปลูกฝังสมรรถนะการ  
ให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ในระยะยาว 1 – 3 เดือน หรือที่เรียกว่าช่วงทดลองงาน (Probation)  
ของพนักงานใหม่ โดยบุคคลผู้ถ่ายทอดและปลูกฝังสมรรถนะหรือ Mentor นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มี  
ตำแหน่งสูงกว่าพนักงานใหม่ เพื่อให้การถ่ายทอดเป็นไปตามมาตรฐานของโรงแรม และมีการถ่ายทอด  
SOP ไปทีละข้ออย่างละเอียดที่สุด จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 5 คน แต่  
อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 1 คน ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างออกไปว่า  
ในแต่ละสัปดาห์ทางโรงแรมจะมีการจัดอบรมในหัวข้อของ SOP ของโรงแรมในแต่ละข้อและจัดสอบ  
ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีการจดจำ SOP ของโรงแรมและคอยกระตุ้นให้พนักงานได้ปฏิบัติ  
ตาม SOP อยู่เสมอ จะเห็นได้ว่าวิธีการอบรมเลี้ยงดู หรือ Nuture ดังกล่าวนี เป็นวิธีการที่โรงแรมใช้ในการ  
การถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะให้แก่พนักงานในระยะยาว เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม SOP  
ของโรงแรมอย่างมีมาตรฐานและสร้างภาพลักษณ์ให้กับโรงแรมอย่างดีที่สุด

### 3. ประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ให้แก่พนักงาน

จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือ Standard Operating Procedure: SOP  
ของโรงแรมเพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามนั้น ส่งผลให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการให้บริการของพนักงาน  
เป็นอย่างมาก จากการสัมภาษณ์สามารถแบ่งประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน  
(Standard Operating Procedure: SOP) ให้แก่พนักงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) เพื่อเป็น  
แนวทางในการทำงานและเป็นการกำหนดหน้าที่ 2) เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงาน และ 3) เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.1 เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานและเป็นการกำหนดหน้าที่

พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานทั้ง 2 แผนก ได้แก่ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม  
(Food and Beverage) และแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 6 คน (FB01, FB02,  
FB03, FB05, FO04 และ FO06) มีความเห็นว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ให้แก่



พนักงานนั้น เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ของตนที่จะต้องทำในแต่ละวัน และเป็นกรอบแนวทางในการทำงานของพนักงาน

“ที่ต้องมี *standard* เหล่านี้เพราะว่า เพื่อที่จะให้ทุกคนทำงานในลักษณะที่เหมือนกันและคล้ายกัน ทักษะที่เหมือนกันด้วย เราจะได้ทำงานให้เป็นระบบด้วย เป็นแนวทางการทำงานของโรงแรมด้วย” (FB01)

“.....SOP จะเป็นตัวกำหนดว่าใครทำหน้าที่อะไรเพื่อที่ทุกคนจะสามารถทำหน้าที่นั้นๆ เหมือนๆ กันได้ คือถ้าเป็น *Hostess* สามารถทำหน้าที่ *Hostess* ได้ ต่อให้คนไหนหยุดมีคนมาแทนลูกค้ายก็จะรู้สึกว่าเป็น *standard* ของโรงแรมนี้แหละ มีการทักทายแบบนี้เกิดขึ้นทุกๆ วัน *Hostess* แต่ละคนจะมีสไตล์ไม่เหมือนกันก็จะสอนไม่ได้ แต่ว่าเราก็จะมี SOP เพื่อที่จะได้ *fix* ว่าใครทำอะไร หน้าที่ยังงี้” (FB05)

“ที่เราจำเป็นจะต้องมี SOP ให้กับพนักงานเพื่อเป็นแนวทางการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน ครั้งถัดไปพอแขกมาใช้บริการมันก็ยังเป็น *pattern* เดิม และพนักงานก็จะได้ว่าในแต่ล่ะวันเขาจะต้องทำ 1 2 3 4 5 ตาม *step* แล้วก็พนักงานทุกคนก็จะทำงานเหมือนกันด้วย” (FO04)

### 3.2 เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานของพนักงาน

พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานทั้ง 2 แผนก คือ แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 7 คน (FB06, FB07, FB08, FB09, FO05, FO07 และ FO08) มีความเห็นเหมือนกันว่า การกำหนด SOP ของโรงแรมเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน สามารถทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมีมาตรฐานเดียวกัน

“เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน แล้วก็เพื่อให้ตรวจสอบการทำงานของพนักงานได้ในกรณีที่มีปัญหาขึ้นว่าพนักงานทำตามข้อกำหนดหรือ SOP แล้วหรือยัง ถ้าทำแล้วแล้วมันเกิดปัญหาก็จะได้ไปหาคำตอบกันว่ามันจะต้องแก้ไขยังไงเพื่อให้มันเป็นหลักฐานแล้วก็สามารถตรวจสอบได้” (FB06)

“*Brand Standard* หรือพูดง่ายๆ ว่าเป็นกฎในการปฏิบัติ ถ้าเรามีการตั้งกฎหรือว่ามี *Brand Standard* ให้คนทั้ง 100 คนที่อยู่รวมกันปฏิบัติตาม การทำงานหรือว่าองค์กรก็จะไปในทิศทางเดียวกัน หรือเรียกง่ายๆ ว่าเป็นตัวกำหนดทิศทางบริการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริการที่เป็นมาตรฐาน ต่อให้เป็นโรงแรมเราอยู่สาขาระยอง สาขาชลบุรี หรือสาขาอะไรทั่วโลกก็

แล้วแต่ ถ้ายึดตาม Brand Standard ทุกๆ ที่ก็จะบริการแบบเดียวกันหมดเลย ซึ่งเป็นการรักษามาตรฐานของโรงแรมด้วย” (FB09)

“เพื่อวางระบบหรือมาตรฐานขององค์กรในการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นมาตรฐานของโรงแรม มันคือสิ่งที่เราวางมาตรฐานของการทำงานให้กับพนักงานหรือองค์กรไว้และมันสามารถใช้ได้จริง แต่ด้วยสถานการณ์บางสถานการณ์เราจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบของสถานการณ์ แต่ด้วยรูปแบบหรือ process ก็จะเหมือนๆ กันหมดเลย” (FO07)

“เพราะว่ามันจะได้เป็น standard เดียวกัน ทุกคนทำเหมือนกัน ทุกคน inform แยกเหมือนกัน แยกจะได้อยู่เท่ากัน แยกจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและจะได้อยู่ในสิ่งที่เรา inform เขาไปด้วย” (FO08)

### 3.3 เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานทั้ง 2 แผนก ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 6 คน (FO01, FO02, FO03, FO09, HK01 และ HK02) ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ให้แก่พนักงานนั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลลัพธ์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือการสร้างภาพพจน์ให้แกแขก ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“.....มันสำคัญตรงที่ว่าเราจะทำได้ทุกอย่างไปในทางเดียวกัน แต่ว่าจะทำได้ไม่ได้ก็อีกเรื่องหนึ่ง แต่ว่ามันสำคัญตรงที่เขากำหนดไว้ว่ามันจะต้องเป็นแบบนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์แบบนี้” (FO01)

“เพราะว่าในส่วนของ SOP มันคือแนวทางการทำงาน เรามี 3 กะ แต่ว่าจะทำยังไงให้มองไปในแนวทางเดียวกัน เพราะถ้าเราไม่มี SOP คนนั้นจะทำอย่างหนึ่ง คนนี้จะทำอย่างหนึ่ง มันจะทำให้งานมันไม่สามารถต่อไปที่คนต่อไปให้ทำในสิ่งเดียวกันได้ เพราะฉะนั้น SOP มีส่วนสำคัญอยู่แล้ว” (FO02)

“.....มันจะทำให้พนักงานทุกคนมีจุดหมายเดียวกันในการบริการแขก ต่างคนก็ต่างมาถ้าเราไม่มี pattern ตรงนี้มันก็ไปคนละทาง แบบฟอร์มของโรงแรมก็จะแตกต่างกันไปแต่ก็จะวางแบบฟอร์มให้มันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (FO03)

“ถ้าเราทำงานตาม standard มันก็จะได้ในทิศทางแนวเดียวกัน ทุก floor ทุกคนก็เวลาแขกเข้ามาก็จะได้ในแบบเดียวกันหมดเลย” (HK01)

“.....เราจะได้ไม่ทำงานผิดพลาดและลูกค้าจะได้ไม่ complain ถ้าทำไปในทางเดียวกันทำเหมือนกันทุกคน” (HK02)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า พนักงานทุกคนมีความเห็นที่ตรงกันว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของโรงแรมให้แก่พนักงานนั้นมีประโยชน์ส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของพนักงานในระดับปฏิบัติงาน โดยทั้ง 3 ด้านของประโยชน์ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ไม่ว่าจะขึ้นเพื่อเป็นการกำหนดหน้าที่และแนวทางในการทำงานให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ที่มาจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 6 คน เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันของการปฏิบัติงาน ที่มาจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 7 คน และเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันของการทำงานของพนักงานโรงแรม ที่มาจากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมจำนวน 6 คน ล้วนแล้วแต่เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แม้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของแต่ละแผนกจะมีความแตกต่างกัน แต่ประโยชน์และความสำคัญของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีผลต่อการให้บริการที่มีศักยภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกทั้งสิ้น

#### 4. ผลกระทบจากสถานการณ์โควิด 19 ที่ส่งผลต่อการให้บริการตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP)

จากสถานการณ์โรคระบาดหรือ COVID-19 ที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้หลายโรงแรมในจังหวัดระยองได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก แต่จากการสัมภาษณ์พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานทั้ง 3 แผนก จำนวน 21 คน เป็นที่น่าแปลกใจว่า พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานจำนวน 20 คน ในโรงแรมทุกระดับและทุกแผนก ให้ความเห็นว่าสถานการณ์ COVID-19 ดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อการให้บริการตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP แต่อย่างใด เพียงแค่มีการเพิ่มข้อปฏิบัติตามมาตรการข้อควรปฏิบัติในการป้องกันการแพร่เชื้อไวรัสโควิด 19 เท่านั้น ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“.....ก็จะย้ำเรื่องของการฆ่าเชื้อเพิ่มขึ้นมา แต่เราจะไม่ได้ add เข้าไปใน SOP เราจะทำการbriefพนักงานไปโดยปริยายเลยว่าหน้ากาก ความสะอาด ถุงมือ หรือการเสิร์ฟอาหารจะต้องเป็นยังไง พอเขาลดหย่อนเราก็เปิดไปตามมาตรฐาน น้ำยาฆ่าเชื้อที่นี้ต้องใช้ตลอดกับการเช็ด

โต๊ะกับตัวภาชนะ ก็จะเน้นย้ำไปเรื่องนั้นก่อนแล้วก็จะมีการวัดอุณหภูมิก่อน เข้า - ออก อันนี้จะเป็นสิ่งที่เรา add up ขึ้นมา” (FB01)

“.....ไม่ได้เปลี่ยน แต่แค่เพิ่มเรื่องความสะอาดมา ก็จะเน้นความสะอาดมากขึ้น” (FB07)

“ถ้าในส่วนของ การเปลี่ยนแปลง SOP อาจจะได้มีการเปลี่ยนแปลง แต่มีการเพิ่มนิดนึง ส่วนใหญ่ที่เพิ่มขึ้นจะเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงโควิด อย่างเช่น ถ้าเป็นแต่ก่อนก่อนช่วงโควิดสมมติแขกหนึ่งเราจะเอา Napkin วางไว้บนหน้าตักแขก แต่ว่าพอมีโควิดมาเขาก็ cancel ในส่วนตรงนี้ไป แล้วก็มีการเสิร์ฟเป็นมิด ล้อม ที่ใส่ในซองพลาสติก ใส่ในทิชชูเพื่อลดการสัมผัส” (FB08)

“.....ไม่เปลี่ยน เพียงแต่จะเพิ่มเรื่องโควิดเข้ามาเท่านั้นเอง แต่ว่าทุกอย่างก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรเพิ่มการปฏิบัติตัวของพวกเรา ปฏิบัติตัวต่อแขกว่าต้องเป็นยังไงเท่านั้นเอง” (FO01)

“จะเพิ่ม standard เกี่ยวกับความสะอาดขึ้นมาหน่อย เช่น คีย์การ์ดต้องฆ่าเชื้อหลังจากลูกค้า check in เสริ้จรอบเช้าเราก็ต้องเอามาใส่น้ำยาฆ่าไว้ก่อน ปากกาต้องอบเครื่องอบจะมีเพิ่มขึ้นมาแค่นี้” (FO06)

“มันก็ไม่เปลี่ยนแปลงเท่าไหร่นะ มันจะเพิ่มตัวน้ำยาบางอันขึ้นมา เพื่อเพิ่มความปลอดภัยให้กับลูกค้าอีกหน่อย” (HK02)

แต่อย่างไรก็ตามยังพบว่า มีพนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) เพียง 1 คน เท่านั้น (FO10) ที่ให้ความเห็นว่า การปฏิบัติงานตาม SOP ในการให้บริการที่โรงแรมได้กำหนดไว้ มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบเมื่อมีสถานการณ์โควิด 19 เกิดขึ้น ดังความเห็นในเนื้อความต่อไปนี้

“ถ้าเป็นการบริการตาม SOP ก็เปลี่ยนไปเยอะเลยกับการเซฟตัวเองและเซฟลูกค้ามากขึ้น ก็จะเปลี่ยนวิธีการบริการไปเยอะเลยจากเมื่อก่อนที่ยังไม่มีโควิด ถ้าลูกค้าเข้ามาตอนแรกเลยเราก็จะมีการเสิร์ฟ welcome drink ด้วยแล้วก็ขึ้นตอนอะไรหลายๆ อย่าง แต่ที่นี้เราก็ต้องลดไปบางขั้นตอนแล้วก็เราต้องเว้นระยะห่างกับลูกค้ามากขึ้นไม่ได้เข้าไปคลุกคลีกับลูกค้าใกล้ๆ เหมือนเมื่อก่อน” (FO10)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า แม้จะมีสถานการณ์จากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น แต่กระบวนการให้บริการของพนักงานโรงแรมที่ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP นั้น ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแต่อย่างใด การให้บริการอย่างมีมาตรฐานยังคงไว้ในรูปแบบเดิม



เพียงแต่จะมีการปรับลดบางกระบวนการที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงออกไป และเพิ่มกระบวนการที่ทำให้แขกเกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการของโรงแรมมากขึ้น

หากวิเคราะห์ถึงลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าพบว่า พนักงานโรงแรมจังหวัดระยอง มีการใช้ความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานทุกคนทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง มีการจดจำ SOP และนำมาปฏิบัติไปพร้อมๆ กับหน้าที่และงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวัน มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการสำหรับการให้บริการแขกและสิ่งอำนวยความสะดวกหรือข้อมูลที่สำคัญๆ ของโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งหมายถึงการมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ หรือ Knowledge และยังมีการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน อีกทั้งยังได้นำ SOP เหล่านี้มาใช้แก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก อีกทั้ง พนักงานทุกคนมีการให้ความสำคัญและทัศนคติที่ดีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ สามารถแบ่งทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานบริการออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ทัศนคติเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Be Professional) ด้านที่ 2 ทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable) และด้านที่ 3 ทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Be Supportive) จากข้อมูลข้างต้นเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มี 3 ลักษณะ คือ 1. การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Knowledge) 2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills) และ 3. การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) ทั้ง 3 ลักษณะของการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมนี้ล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะที่เป็นไปตามลักษณะฐานศักยภาพของพนักงานโรงแรม (Potential Bases of Hotel Employees) ของมาตรฐานสมรรถนะร่วมวิชาชีพการท่องเที่ยวของอาเซียน (ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals) ที่ได้ระบุไว้ว่า พนักงานจำเป็นจะต้องมีศักยภาพ 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skills) และ 3) ทัศนคติ (Attitude) เพราะทั้ง 3 ด้านนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญและเป็นหัวใจของการให้บริการของพนักงานโรงแรม ที่จะสามารถส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมสามารถรองรับความก้าวหน้าของธุรกิจได้ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน



โรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเหล่านี้เกิดจากการถ่ายทอดและปลูกฝังสมรรถนะของโรงแรม 3 วิธี ได้แก่ วิธีที่ 1 การบ่มเพาะศักยภาพ หรือ Cultivate เป็นการถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ และปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการเบื้องต้นให้แก่พนักงานใหม่ วิธีที่ 2 การเป็นที่ปรึกษา หรือ Mentor คือ การให้คำปรึกษาหรือดูแลพนักงานในแผนกหรือพนักงานในทีมโดยรวมจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าทีม เพื่อให้พนักงานในทีมได้ให้บริการตาม SOP ของโรงแรมและให้บริการไปในทิศทางเดียวกัน และวิธีที่ 3 การอบรมเลี้ยงดู (Nuture) เป็นวิธีการดูแลพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบระยะยาว วิธีการเหล่านี้เป็นวิธีการที่โรงแรมในจังหวัดระยองใช้ในการปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการให้แก่พนักงานในโรงแรม และเป็นวิธีที่ทำให้เกิดลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง**

จากการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ายังพบอีกว่า นอกเหนือจากการให้บริการของพนักงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตน ในองค์ประกอบด้านที่ 1 คือ Function หรือการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ที่เป็นลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมที่ได้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือ SOP ของโรงแรมแล้วนั้น พนักงานมีการใช้ความรู้สึก (Feels) หรือ Emotion ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านที่ 2 ของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นความรู้สึกที่อยู่ข้างในตนของพนักงานที่ใช้สอดแทรกเข้าไปในระหว่างการให้บริการ และเป็นความรู้สึกที่ใช้ในการส่งมอบบริการที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทย และวิธีการส่งมอบการบริการนั้นมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ เป็นการบริการด้วยใจที่ปรารถนาที่จะให้ ที่ถูกหล่อหลอมด้วยค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรมไทย จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูล จึงได้มาด้วยองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ H.O.S.T ประกอบด้วย 1. H ย่อมาจาก Heart หมายถึง การให้ความรัก 2. O ย่อมาจาก Observant หมายถึง การเอาใจใส่ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น 3. S ย่อมาจาก Smile หมายถึง การ

ให้บริการด้วยความรวดเร็วใจ และ 4. T ย่อมาจาก Trust หมายถึง การทำให้ด้วยใจ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

## 1. องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน โรงแรมในจังหวัดระยอง

### องค์ประกอบด้านที่ 1 H. Heart การให้ความรัก

องค์ประกอบด้านนี้ ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ ช่างสังเกต มีไหวพริบปฏิภาณ มีน้ำใจ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ จากการสัมภาษณ์พนักงานโรงแรมพบว่า พนักงานทุกคนมีการให้ข้อมูลว่าความรู้สึกเหล่านี้มาจากนิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว และบุคลิกส่วนตัว ที่ได้รับการปลูกฝังมาจากสถาบันครอบครัว และถูกนำมาใช้ในการให้บริการ ซึ่งพนักงานทั้ง 3 แผนก มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.37$ ) และมีการให้ความเห็นในส่วนประกอบต่างๆ ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

#### 1) การให้ความสนใจ ช่างสังเกต มีไหวพริบปฏิภาณ

มีพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB03, FB06 และ FB09) ให้ความเห็นดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ส่วนตัวแล้วส่วนใหญ่เวลาที่เราเจอลูกค้า เราจะเป็นคนสังเกต เช่น พอเขานั่งไปแล้ว เราก็จะมองว่าคนนี้ต้องเก็บงานโดยที่เขาไม่ต้องมองหา เราจะต้องคอยสังเกตตลอด เราจะไม่ไปยืนจิ้มแขก แต่เราจะยืนอยู่ไกลๆ แล้วก็คอยมองเอา เราจะเน้นเรื่องการสังเกตลูกค้าว่าถ้าลูกค้าเริ่มมองนู่นมองนี่แล้ว ลูกค้าจะเติมอะไรหรือเปล่าหรืองานเลอะแล้วเปลี่ยนงานให้ลูกค้าใหม่คือทำก่อนที่ลูกค้าจะร้องขอ ถ้าเราว่าง” (FB03)

“ถ้าแขกกินอาหารทานเล่นเสร็จแล้ว เราก็จะมีการขออาหารจานหลักกับเซฟเซฟก็จะเริ่มลงมือทำละ อาหารจานหลักก็จะมาเสิร์ฟภายใน 10-15 นาทีหลังจากที่เราเรียกไปแล้ว ถ้าเราไม่ยอมให้แขกรอนานทุกคนจะต้องสังเกตว่าอาหารทานเล่นจานแรกใกล้จะหมดแล้วนะให้เราลงไปเรียกอาหารจานหลักได้เลยแขกจะได้อร่อยไม่นาน หรือว่าบางทีแขก request ไว้ว่า เสิร์ฟอันนี้เสร็จแล้วขอทิ้งระยะไว้สัก 10-20 นาทีก่อนนะขอตั้งเครื่องดื่มก่อนยังไม่ได้หิวมาก เราก็จะต้องดูด้วยว่าแขกแต่ละโต๊ะ แต่ละประเภทเป็นยังไง ถ้าสมมติแขกมาเป็นครอบครัวเขาต้องการความไวไม่ได้ต้องการ standard อะไรมาก อะไรรีบเราเสิร์ฟให้ได้เลยประมาณนี้ ก็ต้องดูลักษณะแขกด้วย” (FB06)

“พอพาแขกไปที่โต๊ะเสร็จปั๊บ ตาม Brand Standard จะต้องเลื่อนเก้าอี้ออก วาง Napkin ทุกครั้ง ให้เมนูแล้วเราก็ให้เวลาส่วนตัวเขาแล้วก็ต้องใช้ไหวพริบปฏิภาณในการสังเกตคะว่า เขาพร้อมที่จะสั่งอาหารหรือยัง เราต้องสังเกตเอง” (FB09)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน (FO03 และ FO06) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มไว้ว่า การให้ความช่วยเหลือแขก และการสังเกตหรือการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการให้บริการ จะเป็นสิ่งที่จะทำให้แขก รู้สึกประทับใจและคิดว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถให้บริการได้โดยไม่ต้องร้องขอ ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ก็จะเคยมีกรณีที่แขกเขา mention ถึงเราในระบบ เหมือนแจ้งแล้วก็ลงชื่อเราว่า ต้องขอบคุณเรา วันนั้นเขาไม่มีห้องพักหรือเขาจองห้องพักมาแล้วมันมีการผิดพลาดที่ระบบ เราก็ทำการประสานงานแก้ไขแล้วเขาก็ได้ห้อง และเราก็ upgrade ห้องให้เขา ส่วนมากเราจะพยายาม upgrade ห้องให้แขกเพื่อให้เขารู้สึกพิเศษ” (FO03)

“เราต้องดูต้องสังเกตเอาว่าอำนาจในการตัดสินใจของแขกจะอยู่ที่ภรรยาหรือคุณสามี แต่ไม่ใช่ว่าเราจะเข้าหาคนใดคนหนึ่งตลอด ในระหว่างที่สนทนาเราก็ต้องยิ้มและสบตากับอีกท่านหนึ่งที่มีการตัดสินใจน้อยกว่าเหมือนกัน ให้เขารู้สึกว่าเราแคร์นะ สิ่งเหล่านี้เราจะใช้เสมอ ต่อให้ลูกค้ารอห้องถึง 5 โมง 6 โมงเย็น เราก็ไม่โดน complain” (FO06)

อีกทั้ง พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK02) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าและพนักงานแผนกอาหารและเครื่องดื่มว่า การสังเกตความต้องการของแขกโดยไม่ต้องรอให้แขกร้องขอนั้น เป็นการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่แขกได้ โดยจะเห็นได้จากการให้ข้อมูลในเนื้อความต่อไปนี้

“ปกติแล้วก็จะถามทุกซุซุดิบแขกแล้วก็ถามว่ารับอะไรเพิ่มไหม แล้วก็สังเกตว่าลูกค้าชอบหรือไม่ชอบอะไรเราก็จะเพิ่มให้เขาไปเลย เขาจะได้ไม่ต้องร้องขอเราทีหลัง เช่น น้ำ กาแฟ ชา กระดาษทิชชู amenity ในห้องเรา ถ้าลูกค้าชอบสิ่งไหนหรือต้องการอะไรเพิ่มเราก็ให้เขาไปเลย โดยที่ไม่ต้องให้เขาขอเรา” (HK02)

## 2) น้ำใจ

น้ำใจ หรือ การมีน้ำใจ มีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB03, FB05 และ FB09) ให้ข้อมูลว่า การมีน้ำใจกับแขกและเพื่อน

ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่หรือเรื่องเล็ก ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่แขกและเป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับแขก และพนักงานกับพนักงานได้ ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“บางทีเขามาตอนที่ลูกค้าไม่ยุ่งเราสามารถหรือเรามีจังหวะที่เราดูแลเครื่องกาแฟ อยู่อย่างเนี้ยเรากดกาแฟให้เขาและเราก็ถือมาเสิร์ฟเลย เขาก็จะ wow หรือว่ากดอยู่ตรงนั้นแหละแล้วเรอบอกลูกค้ากดให้แล้วค่ะ เขาก็จะประทับใจ ส่วนใหญ่พี่จะเป็นแบบนี้” (FB03)

“ส่วนใหญ่ที่เจอ mention ไม่ดี ก็จะเป็นการแก้ปัญหาให้กับคนอื่น พอเราเข้าไปแก้ ด้วยความที่เราเป็นกันเอง เราก็มักจะพยายามแก้ปัญหาให้เขา หลายๆ ครั้งก็ทำได้ดีค่ะ เราก็มักบอกทีมตลอดว่า ถ้าอะไรที่เราสามารถทำได้ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ให้มาถามพี่หรือถามหัวหน้างาน ถ้าแก้ได้เราจะช่วยกันแก้ มันจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างทีมได้ด้วย” (FB05)

“เคล็ดลับคือแขกเขาจะมี baby เล็กมาค่ะ เราก็มักจะทำให้เขาทานข้าวได้อย่างไม่ต้องห่วงลูก เพราะว่ามันนั่งรถเข็นอยู่พอนั่งทานเสร็จแล้วอาจจะมีการมาหยอกล้อมาเล่นกับน้อง ให้แขกได้ทานข้าวอย่างสบายใจ และอีกเคล็ดลับคือ เมนูห้องอาหารจะเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมดทั้ง Food แล้วก็ Beverage ค่ะ ส่วนใหญ่คนที่มาใช้บริการก็จะเป็นคนระยองด้วย คนที่มาพักในวันหยุดยาวส่วนใหญ่จะเป็นคนไทยค่ะ หลังจากโควิดมาก็คือจะเป็นคนไทยส่วนใหญ่ ทีนี้เมนูเป็นภาษาอังกฤษบางคนเขาก็อาจจะไม่เข้าใจแล้วก็อ่านไม่ออกเราก็ต้องเข้าไปช่วยเหลือเขา ไปอธิบาย ไปแปลให้เขา” (FB09)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK02) ก็ได้มีการให้ข้อมูลที่เหมือนกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“เวลามีน้องใหม่มาก็จะแนะนำว่าเราต้องทำแบบนี้ละ เราต้องใช้อุปกรณ์อย่างนี้ เริ่มต้นทำแบบนี้ ของที่เกี่ยวข้องกับห้องพักเราก็ต้องไปหาจาก laundry หาจาก office เรา หยิบมาเตรียมความพร้อมในแต่ละวัน ก็จะคอยแนะนำ คอยสอน ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่เรา แต่มันจะทำให้แผนกทำงานง่ายขึ้นค่ะ” (HK02)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 6 คน มีความเห็นเหมือนกันว่า การให้ความสนใจ ช่างสังเกต และการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการให้บริการนั้น เป็นต้นเหตุที่นำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ และสามารถทำให้แขกประทับใจได้ การกระทำเหล่านี้ไม่ได้เป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) หรือ Brand Standard แต่อย่างใด แต่เป็นการกระทำที่ล้วนแล้วแต่เกิดจากนิสัยส่วนตัว และบุคลิกส่วนตัวของ



พนักงานเอง และลำดับถัดมา มีพนักงานโรงแรม จำนวน 4 คน ก็ได้ให้ความเห็นว่า การมีน้ำใจทั้งต่อแขกและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างแขกกับพนักงาน และพนักงานในทีมด้วยกันได้เป็นอย่างดี จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ ช่างสังเกต และการมีไหวพริบปฏิภาณของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง มีความสอดคล้องกันกับค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุผา และคณะ (2560) ในประการที่ 1 คือ Compassion หมายถึง การให้ความรักตามแนวคิดของคำว่าบ้าน การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การไว้เนื้อเชื่อใจ ประรณาดิ และการให้ หรือ Compassion จึงนำไปสู่ค่านิยมของการเอาใจใส่หรือใส่ใจ (Caring) และน้ำใจ หรือการมีน้ำใจ มีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 3 คือ น้ำใจ ประกอบด้วย มีน้ำใจ รักษาใจ คิดถึงใจ ลูกค้า ซึ่งสามารถนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอและค่านิยมของการเอาใจใส่หรือใส่ใจ (Caring) ได้ด้วยเช่นกัน

### องค์ประกอบด้านที่ 2 O. Observant การเอาใจใส่

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทุกคนทั้ง 3 แผนก มีความรู้สึกในด้านนี้มากที่สุด ซึ่งตรงกับผลของการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) พบว่า พนักงานโรงแรมในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ของโรงแรมในจังหวัดระยอง มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.86$ ) องค์ประกอบด้านนี้ ประกอบด้วย การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลเปรียบเสมือนแขกเป็นคนที่ครอบครัวหรือคนสำคัญ จดจำรายละเอียดของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอทั้งระหว่างพนักงานและแขก และระหว่างพนักงานและพนักงานด้วยกัน รักษาใจ รู้สึกเกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น ซึ่งการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลอย่างเคร่งครัด และการจดจำรายละเอียดของลูกค้า สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดสำหรับการให้บริการ ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล จดจำรายละเอียดของลูกค้า

พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ทุกคน ได้ให้ข้อมูลดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้



“.....อย่างแขกบางท่านจะมาเป็นประจำ เราก็จะรู้ว่าแขกชอบนั่งตรงไหน ชอบนั่งมุมไหน ชอบทานอาหารประมาณไหน ชอบดื่มเครื่องดื่มอะไร ก็จะเป็นในเรื่องของความใส่ใจ ในเรื่องของการดูแลลูกค้า หรือถ้าเกิดว่าแขกได้รับอาหารครบถ้วนแล้ว ก็จะเดินเข้าไปถามว่าอาหารเป็นยังไงบ้าง ค่อยกับแขก พอเราเข้าไปคุยกับแขก เขาจะรู้สึกที่เราใส่ใจเค้า” (FB01)

“จะสอนน้องๆ เสมอว่าอย่างคนนี่มาครั้งที่ 1 เราจะมีตารางลูกค้าว่าคนนี่พักถึงวันที่เท่าไร วันต่อไปไม่ต้องถามเลขห้องแล้วเพราะเราจะต้องจำได้ว่าคนนี่เขาอยู่หมายเลขห้องนี้ วันต่อไปเราจะต้องจำเขาได้เลยสามารถบอกชื่อได้เลย วันถัดไปพอเราอ่านชื่อปุ๊บเราจะจำได้เลยว่าพุงนี้เขาจะมาใหม่ เราก็ “สวัสดิ์คะ คุณ.....ทราบหมายเลขห้องแล้วคะ เชิญด้านในเลยคะ” เขาจะรู้สึกว่าพนักงานจำเขาได้ จำได้แม้กระทั่งว่าชอบกินกาแฟอะไร และถ้าเรารู้ว่าเขาทานกาแฟ เราดเลย ณ เวลาที่เราไม่ได้ยุ่ง แล้วเราจะถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานในทีมเสมอ หรือแขกขอน้ำแข็ง พอพุงนี้ก็เอาน้ำแข็งให้เลย เราจะพยายามบอกคนในทีมเสมอว่าต้องจำหน้าแขกให้ได้ ต้องสังเกต แขกบางคนจะทาน omlet ใส่แฮมอย่างเดียว omlet ใส่ชีสอย่างเดียว พอแขกมาปุ๊บเราจะบอกคนในทีมเลยว่าถ้าแขกมาถึงให้ยื่นให้เลย นั่นคือสิ่งที่แขกรู้สึกว่าจะเล็กๆ น้อยๆ เราจำเขาได้ หรือคนนี่ชอบกินพริกหยวก แต่ในหน้าร้านไม่มีแต่ข้างนอกเรามีเพียงแต่เรายังไม่ได้อาลงและเรารู้ว่าคนนี่ทานเราจะไปเตรียมมาให้เขา” (FB03)

“การเอาใจใส่แขกเป็นพิเศษ คือแขกไม่ต้องร้องขอหรือคาดหวังความต้องการของแขกได้ เช่น เราเสิร์ฟอาหารไปสักกระยะนึงเราจะรู้แล้วว่าแขกจะต้องการอะไร เวลาแขกมาเราจะต้องมีการเสิร์ฟผ้าเย็นให้แขก พอแขกเช็ดไป 1 ครั้ง ถ้าตามขั้นตอนการปฏิบัติคือเราจะเก็บผ้าเย็นนั้นทันทีจะไม่ปล่อยทิ้งไว้ แต่พอเห็นว่าอาหารทานเล่นของแขกเป็นอาหารที่จะต้องใช้มือจับ เราจะสามารถ offer ผ้าเย็นให้แขกอัตโนมัติได้เลย แขกก็จะรู้สึกที่เราใส่ใจ เราดูแลเขาทุกขั้นตอน หรือถ้าแขกสั่งซูปเราก็จะเตรียมถ้วยแบ่งไว้ให้เลย พอซูปลงไปเสิร์ฟเราก็จะถามแขกว่าขออนุญาตแบ่งให้เลยนะคะ เขาก็จะยินดีให้เราช่วยเหลือ หรือแขกที่มาเป็นชาวยุโรปเขาก็จะมีการทานจานใครจานมัน เราก็จะเตรียมอุปกรณ์ในการแบ่งไว้ให้เลย เพราะว่าแขกเข้าใจว่าการทานอาหารในวัฒนธรรมไทยคือต้องทานด้วยกัน แต่ถ้าเป็นซูปหรืออะไรที่มีน้ำ เราจะรู้อัตโนมัติเลยว่าวัฒนธรรมของแขกคือทานถ้วยใครถ้วยมัน ถึงแม้จะสั่งอย่างเดียวกันแต่เราก็ต้องแบ่งถ้วยกันอย่างชัดเจน เลยคิดว่าสิ่งนี้เป็นจุดเด่นในการให้บริการของเรา” (FB06)

นอกจากนี้ พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ทุกคนก็ได้ให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“เราจะค่อนข้างสังเกต detail แยกแต่ละคน พยายามที่จะหาข้อมูลแยกก่อนว่า แยกท่านนี้ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร ชอบทานอะไรเป็นพิเศษ เหมือนกับใส่ใจ ลง detail เขา ก็คล้ายๆ กับ personal touch กับแขกตั้งแต่ก่อน check in แยกก็จะแปลกใจว่ารู้จักเขาได้ยังไง คือเราจะหาข้อมูลก่อน check in ว่าเขาหน้าตาเป็นยังไง ประมาณไหน ทักทายแยกทุกครั้งด้วยชื่อที่เจอ พนักงานที่นี่จะเรียกชื่อแขก ตั้งแต่ check in จนถึง check out ดูแลเขา จำ detail ของเขาได้” (FO04)

“ส่วนใหญ่เราจะ escort แยกออกจากเคาเตอร์แล้วก็ไปส่งที่ลิฟท์ ถ้ามีเวลามากพอก็จะขึ้นไปส่งแยกถึงหน้าประตู พอถึงหน้าประตูเราจะให้แยกเข้าไปในห้องก่อน และเราจะอธิบาย Amenity ต่างๆ ว่าโรงแรมของเรามี Facility อะไรบ้าง มีสระว่ายน้ำ มีห้องอาหารที่ห้อง มีทางฉุกเฉิน ตรงไหนบ้าง มี Facility ในห้องอะไรบ้าง เช่น น้ำ สบู่ ยาสีฟัน กาแฟ ชา หรืออะไรที่เป็น complimentary เราก็จะแจ้งแยกหมดเลย แยกจะได้รู้ว่าสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่เขาได้รับมีอะไรบ้าง” (FO08)

“เคยได้รับ feedback คำชมเรื่องของการจำ guest preferred ได้ จำได้ว่าคนนี้เขาชอบอะไร อย่างเช่น บางคนเขาจะชอบให้เปลี่ยนแปลงสีฟันทุกวัน ชอบให้วางสลิปเปอร์ไว้ ชอบให้เปลี่ยนสลิปเปอร์ทุกวัน หรือแม้กระทั่งเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น การฝากผ้าไว้แล้วครั้งหน้ากลับมาเอา แล้วเราจำได้เราก็จะให้แม่บ้านถือไป set ที่ห้องไว้ก่อน ซึ่งแขกเขาก็จะค่อนข้าง happy ที่เราจำรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ได้” (FO09)

อีกทั้ง พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน ได้ให้ข้อมูลที่ไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่จะมีแขกส่ง feedback มาทาง email ให้หัวหน้าอ่านให้เราฟัง เขาบอกว่าเราดูแลเขาดี ใส่ใจเขา โดยที่ไม่ต้องให้เขาร้องขอเอาอะไรเลย เราเตรียมไว้ให้เขาเรียบร้อยแล้ว วันเกิดแขกเรารู้ก็ทำเซอร์ไพรส์ให้เขา แล้วเขาก็บอกว่าเขาจะกลับมาใหม่ แล้วก็มี complain บ้างเหมือนกัน เช่น ไม่เปลี่ยนผ้าปูให้ซึ่งเราก็เปลี่ยนวันเว้นวัน เราไม่รู้ว่าแขกต้องการให้เราเปลี่ยนทุกวัน แยกก็บอกว่านอนแล้วคนแม่บ้านไม่เปลี่ยนให้ เราจะแก้ปัญหาโดยการเปลี่ยนให้เขาแล้วเราก็ใส่

remark ไว้ว่าถ้าแขกคนนี้ก็กลับมาอีกเราต้องเปลี่ยนผ้าปูทุกครั้งนะ เราจะแก้ปัญหาไว้เลยล่วงหน้า”  
(HK02)

## 2) ไม่เป็นไร ประนีประนอม

มีพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน เท่านั้น (FB01) และอยู่ในตำแหน่งที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีม ให้ความเห็นว่าการให้บริการของตุนั้นมีความรู้สึกประนีประนอม ให้ความยืดหยุ่น สอดแทรกอยู่ในการให้บริการ และมีความเห็นว่าการยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่แล้วสำหรับการให้บริการ จะเห็นได้จากการให้ความเห็นดังต่อไปนี้

“.....ถ้าเป็นในแผนกก็จะมีกรณีที่ถูกค่าของนั่งห้องอาหาร late หน่อยได้ไหม คือแขกทานอาหารเสร็จแล้วและเลยเวลา booking เราก็จะ late ได้สักครึ่งชั่วโมง ถ้าในเรื่องของความยืดหยุ่นก็จะมีอยู่แล้วค่ะสำหรับการบริการ” (FB01)

อีกทั้งยังมีพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO04) ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีมเฉกเช่นเดียวกับแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) มีความเห็นว่าการประนีประนอมเป็นสิ่งที่ต้องมีสำหรับการทำงานบริการ แต่ได้ให้ข้อมูลต่างมุมมองกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“การประนีประนอมเป็นสิ่งที่ต้องมีเลยค่ะสำหรับงานบริการ ไม่ว่าจะกับแขกหรือกับเพื่อนร่วมงาน หรือลูกน้องในทีม เช่น เราสังเกตพนักงานในแต่ละวัน ก็จะมีพนักงานบางคนที่บางครั้งเขามีปัญหาส่วนตัวแล้วเอามาปนกับงานบ้างค่ะ แต่ไม่ถึงกับหวัดใส่แขกนะค่ะ ก็แค่ไม่ยิ้มแย้ม เราก็จะถามว่าหน้าตาไม่ยิ้มแย้มแบบนี้มีอะไรหรือเปล่า เราก็จะเรียกพนักงานคนนั้นไปพูดคุยก่อนว่าวันนี้เป็นอะไร? สบายดีไหม? มีปัญหาอะไรที่บ้านหรือเปล่า? วันนี้หน้าตาคุณดูไม่ยิ้มแย้มจังเลย วันนี้พักไหม จะพูดคุยกันก่อนค่ะ” (FO04)

## 3) เกรงใจ รักขนาน้ำใจ คิดถึงใจลูกค้า

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีเพียงพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 3 คน เท่านั้น ที่มีการคิดถึงใจลูกค้า เห็นอกเห็นใจแขก นึกถึงใจเขาใจเรา และมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะเห็นได้จากเนื้อความต่อไปนี้

“เป็นนิสัยส่วนตัวของเราที่เราอยากได้การบริการแบบไหน เราก็ต้องทำแบบนั้นเหมือนกัน เราก็แค่เอาใจเขามาใส่ใจเราว่าถ้าเราอยู่ในสถานการณ์แบบนั้นเราจะรู้สึกยังไง เราก็จะแก้ปัญหาหรือทำอะไรด้วยความจริงใจของเรา ด้วยการที่เราอยากจะช่วยเขาจริงๆ นั่นก็คือการบริการในนิยามของเรา” (FO05)

“การทำงานของเร เราจะใช้หลัก learn (Listen, Empathize, Apologize, Respond, Notify) คือเราต้องเห็นอกเห็นใจแขก สามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ มันจะมีบางข้อที่มาจากนิสัยของเราด้วย คือ Empathize อย่างเช่น แยกมา check in เป็นคู่ เรารู้ว่าเขามาเป็นคู่เขาต้องการเตียงใหญ่แน่นอน เราต้องมองเขาให้ออกว่าเขาต้องการอะไร ต้องการเตียงใหญ่ไหม อยากให้ set honeymoon ให้หรือเปล่า เขามาทำอะไร มา anniversary กันหรือเปล่า เราก็อาจจะมึนๆ ถามเขาชนิดนึงว่าจุดประสงค์ของการเดินทางมาครั้งนี้เพื่อพักผ่อนหรือว่าเฉลิมฉลองหรือมาทำงาน” (FO08)

“สำหรับเราจะเป็นการนึกถึงใจเขาใจเราค่ะ สมมติว่าเราต้องการการบริการแบบไหน เวลาเราไปที่ไหนเราอยากให้เขา treat เรายังไงหรือว่าดูแลเรายังไง เราก็มองว่าถ้าเราอยากได้แบบนั้นเราก็ควรที่จะ treat แยกแบบนั้นเหมือนกัน เหมือนเอาใจเขามาใส่ใจเราอาจจะไม่ใช่การ treat แต่เป็นการบริการด้วยใจค่ะ” (FO09)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยอง ส่วนใหญ่นั้น มีการใช้ความรู้สึกในด้านการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล จัดจรรย์รายละเอียดของลูกค้า มากที่สุด โดยจะเห็นได้จากการให้ความเห็นของพนักงานในระดับปฏิบัติงานทุกคนทุกแผนกที่มีการใช้ความรู้สึกในด้านนี้ต่อการบริการ ลำดับถัดมาพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองจำนวน 3 คน ที่อยู่ในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ให้ความเห็นว่า การให้บริการของตนนั้น มีการสอดแทรกหลักความคิดว่า การเกรงใจ รักขนาน้ำใจ คิดถึงใจลูกค้า เป็นหลักความคิดที่ใช้ยึดถือและปฏิบัติในการให้บริการกับแขก และในขณะเดียวกัน มีพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานหรือกลุ่มงานที่มีพนักงานในทีมของแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน และแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน ได้ให้ความเห็นว่า นอกเหนือจากการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล จัดจรรย์รายละเอียดของลูกค้า และการคิดถึงใจลูกค้าแล้วนั้น การประนีประนอมเป็นสิ่งที่จะต้องมีสำหรับการให้บริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความรู้สึกในด้านการเอาใจใส่



(Heart) ของพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยอง ประกอบด้วย การใส่ใจ เอาใจ ใส่ดูแล การจดจำรายละเอียดของลูกค้า การประนีประนอม การรักษาน้ำใจลูกค้า และคิดถึงใจลูกค้า ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ล้วนเป็นความรู้สึกส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานในระดับปฏิบัติงานของ โรงแรมในจังหวัดระยองนั้น ให้บริการจากใจจริงและถ่ายทอดผ่านการให้บริการด้วยสมรรถนะจิต บริการที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมไทยที่อยู่ในตัวของพนักงานทุกคน ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ในประการที่ 2 คือ Caring หมายถึง ความเอาใจใส่ ใส่ใจลูกค้า เพื่อนร่วมอุตสาหกรรม และคนในองค์กรด้วยตนเอง ความใส่ใจด้วยน้ำใจจริง ความใส่ใจอาจเป็นเรื่องที่ฝึกฝนกันได้แต่ไม่อาจถูกส่งมอบได้อย่างเป็น ธรรมชาติ และมีความสัมพันธ์กับ Compassion ซึ่งหมายถึง จะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้และ ให้บริการด้วยใจเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณ สมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 6 คือ ใส่ใจ ที่ประกอบด้วย เอาใจใส่ดูแล จดจำรายละเอียดของลูกค้า และให้ ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า Observant หรือ การเอาใจใส่นั้น เป็นองค์ประกอบของศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเอง พนักงานโรงแรมที่พนักงานโรงแรมทุกคนควรมีเป็นอันดับแรก

### องค์ประกอบด้านที่ 3 S. Smile การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ

องค์ประกอบด้านนี้เป็นความรู้สึกที่มีผลมาจากค่านิยมทางสังคมวัฒนธรรมไทยและ วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ร่าเริงใจ ทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์ เคารพกฎระเบียบ เป็นมิตร รับผิดชอบ และมีมารยาทรู้จักกาลเทศะ จากการสัมภาษณ์ พนักงานได้ให้ข้อมูลว่า การให้บริการของพนักงานโรงแรมอย่างมีความสุขนั้น แยกผู้รับบริการสามารถ รับรู้ได้เช่นเดียวกับการให้บริการด้วยความจริงใจ ดังนั้นความรู้สึกเหล่านี้จึงเป็นความรู้สึกที่ส่งผ่านไป ยังแยกผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความรู้สึกเหล่านี้ก็ ยังคงเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากหรืออาจเกิดขึ้นได้แบบไม่รู้ตัว เช่น นิสัยส่วนตัวของพนักงานที่มีความใจ ร้อน บุคลิกภาพหรือน้ำเสียงในการสนทนาของพนักงานที่สามารถทำให้แขกเข้าใจผิดโดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นต้น และพนักงานทั้ง 3 แผนก มีการให้ระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{x} = 4.41$ ) และ พนักงานโรงแรมทั้ง 3 แผนก ได้ให้ข้อมูลดังนี้

#### 1) มารยาทไทย



จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองพบว่า มารยาทไทย ประกอบด้วย ใจเย็น มีมารยาท รับฟัง รู้จักกาลเทศะ จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 2 คน (FB03 และ FB07) ดังเนื้อความต่อไปนี้

“.....คิดว่าการบริการเหนือความคาดหมายเป็นสิ่งสำคัญ การสังเกตเป็นเรื่องที่ดี แต่เราจะไม่ไปจู้ลูกค้า จะไม่ไปยืนจ้องจะปล่อยเพราะว่างาน Buffet ลูกค้าเขาทำเอง ก็ให้บริการบริการอยู่ไกลๆ แต่เราจะรู้ว่า อ้อ...คนนี่ชอบอันนั้น คนนั้นชอบอันนี้ ถ้าเรามีจังหวัดเราก็เข้าไปหาเขา เข้าไปถามเขาเราต้องมีกาลเทศะในการให้บริการด้วย” (FB03)

“ความใจเย็นเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องใช้ในการทำงานเหมือนกัน เพราะว่าเราต้องรับมือกับแขก เราต้องทำให้แขกดาวนลง ถ้าเกิดแขกเขาปรี๊ดหรือโมโหอะไรแบบนี้เราต้องดึงแขกดาวนลงมา เราก็ต้องควบคุมตัวเองด้วย อันนี้สำคัญมาก” (FB07)

นอกจากนี้ พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน (FO05 และ FO10) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม จะเห็นได้จากเนื้อความที่ปรากฏดังต่อไปนี้

“เวลาเกิดปัญหาเราเป็นแผนกที่ต้องรับฟังอยู่แล้ว การบริการสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการฟัง ฟังลูกค้าให้มากที่สุดและพยายามจับใจความแล้วก็สนองในสิ่งที่เขาต้องการ การบริการมีแค่นี้เลยค่อยๆ ลูกค้ายิ่งประทับใจตรงนี้ของเรา ก็เคยมีที่แขกเขาชมเรามาเหมือนกันด้วยความที่เราเป็นคนพูดจาฉะฉานด้วย เวลาเราทำอะไรเราจะเน้นความนิ่ง ความใจเย็น แล้วก็รับฟังด้วย อย่างที่บอกค่ะ ถ้าเราทำด้วยใจจริงๆ ลูกค้าเขาก็จะรู้สึกอยู่แล้วว่าเราฟังเขาจริงๆ นะ โดยที่เราไม่ต้องไปพูดว่า อ้อ หรือคะน่าเห็นใจจ้ะเลย ไม่ต้องพูดเลยเราแค่ทำด้วยใจเขารับรู้ได้จริงๆ ซึ่งก็เป็นสิ่งที่เราถนัดอยู่แล้ว” (FO05)

“ส่วนมากเราจะโดน complain เรื่องอาหารเข้ากะ ลูกค้าจองมาเป็น package แล้ว package ที่ลูกค้าจองมาไม่มีอาหารเข้าซึ่งตัวลูกค้าไม่เข้าใจว่าเขาไม่ได้อาหารเข้านะ ทีนี้มันก็เลยเกิดการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันเกิดขึ้น ซึ่งเราก็ได้โชว์หลักฐานให้เขาดูแล้วว่าตรงเนี่ยลูกค้าไม่ได้รวมอาหารเข้านะแต่ถ้าจะซื้อก็สามารถซื้อได้ประมาณนี้ค่ะ แต่ลูกค้าก็ไม่ยอม เราก็พยายามจะพูดไกลเกลี้ยเพราะลูกค้าจะ complain ว่าทำไมคุณไม่รู้เรื่องเพราะจองมาเป็นแบบนี้ เขายืนยันว่าเขามีอาหารเข้านะ ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องนี้เป็นหลักเลยคะ เราก็จะพยายามฟังและพูดให้เขาใจเย็นลง เราก็จะ

อธิบายในส่วนของ rate ห้องพักในส่วนของ website ซึ่งเราจะโชว์ให้เขาดูเลยว่าถ้าลูกค้าดูรายละเอียดตามประมาณนี้เขาจะเขียนไว้จะว่ามันรวมหรือไม่รวม ลูกค้าอาจจะดูพลาดไปตรงไหนบ้างไหม ลูกค้าเขาก็จะเข้าใจมากขึ้นค่ะ ก็จะคุยให้เขาใจเย็นลงเราจะไม่ร้อนใส่” (FO10)

## 2) ร่าเริงใจ

ประกอบด้วย ยิ้มแย้ม ทักทาย เป็นมิตร ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB01, FB04 และ FB05) ได้ให้ความเห็นดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ส่วนตัวแล้วเคยได้รับคำชมจะเป็นในเรื่องของความใส่ใจ ในเรื่องของการดูแลลูกค้า การ take care ลูกค้าค่ะ ถ้าเกิดว่าลูกค้าได้รับอาหารครบถ้วนแล้วก็จะเดินเข้าไปถามว่าอาหารเป็นยังไงบ้าง คุยกับลูกค้า พอเราเข้าไปคุยกับลูกค้าหรือแขกเอะๆ แยกจะรู้สึกที่เราใส่ใจ ไม่ได้ตีกรอบมากจนเกินไปค่ะ” (FB01)

“ส่วนมากจะได้รับคำชมเรื่องยิ้มเลยอันดับแรก เมื่อก่อนยังไม่ได้ใส่ Mask ก็ให้เห็นเลยว่าเรายิ้ม แยกก็จะชมว่ายิ้มสวย” (FB04)

“เราเป็นคนที่เป็นยังไงก็เป็นอย่างนั้น เป็นตัวของตัวเอง เราชอบการบริการอยู่แล้ว ชอบการพูดคุย เป็นคนคุยเก่งระดับหนึ่งค่ะ คุยได้เรื่อยๆ บริการเหมือนเป็นเพื่อน บางทีลูกค้าที่เขาใช้บริการบ่อยๆ ก็เพิ่มเพื่อนใน facebook กันเลย ทุกวันนี้เป็นเพื่อนกันก็มีค่ะ คิดว่าจุดเด่นของตัวเองน่าจะเป็นความจริงใจ คุยเก่ง เป็นมิตร คุยเล่นแต่รู้จักกาลเทศะ” (FB05)

อีกทั้ง พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO06) ก็ได้ให้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“สำหรับตัวเราคิดว่ามันอยู่ที่ว่าเราจะ present ตัวเองออกไปยังไงให้กับลูกค้า สำหรับตัวเองยังไม่เคยโดน complain เลยนะ เพราะเราเป็นคนที่ไม่พูดเพราะ เราชักงานนี้ มีความสุขที่ทำงานโรงแรม งานโรงแรมเราจะต้องมั่นใจในระดับหนึ่งว่า ฉันทสวย ฉันทหน้าตาดี หรือฉันทน่ารัก เพราะฉะนั้นฉันทก็ต้องพูดเพราะด้วยมันจะทำให้คนฟังเขาเคลิ้มตามเรา และเราจะถามแขกเสมอว่า “เดินทางมาเป็นยังไงบ้างคะ รถติดไหม ทานข้าวมากันหรือยังคะ” ก็จะใช้น้ำเสียงแบบเพื่อนบ้าง เพราะว่า culture ที่นี่จะเป็น Family บางทีมีเด็กมาก็จะคุยกับเด็กบ้าง “คุณแม่พามาเที่ยวหรือคะ” เพิ่มรายละเอียดเข้าไปหน่อยให้เราดูใส่ใจเขา หลังจากนั้นเราก็จะคอยสนทนาเรื่องห้อง “benefit ที่จอง

มาเป็นแบบนี้ๆ นะคะ เราก็จะอธิบายส่วนที่ลูกค้าจะจ่ายค้ำที่สุดให้เขาฟังอย่างละเอียด เป็นแรงดึงดูดให้เขาอยากใช้จ่ายในโรงแรมมากขึ้นด้วย” (FO06)

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 4 คน มีการใช้ความรู้สึกและให้ความเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การรับฟัง รู้จักกาลเทศะ การให้บริการด้วยความใจเย็น มีมารยาทนั้น เป็นอีกสิ่งที่สำคัญและควรจะต้องมีสำหรับการให้บริการ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมอีกจำนวน 4 คน ก็ได้ให้ความเห็นว่า การทำงานอย่างมีความสุข และเป็นมิตรกับแขก จะทำให้แขกรู้สึกที่ใส่ใจ และไม่เกรงจนเกินไป จะทำให้การบริการราบรื่นขึ้น และจะเห็นได้ว่า จากการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงานแล้วนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานทุกคนในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับและทุกแผนกได้มีการให้บริการที่มาจากความรู้สึกข้างในตน และความรู้สึกเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นความรู้สึกที่มุ่งหวังให้แขกเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด ซึ่งองค์ประกอบในด้านใจเย็น มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ ที่เป็นองค์ประกอบของมารยาทไทยนั้น มีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 2 คือ มารยาทไทย ที่ประกอบด้วย ระวัง กิริยาอาการ มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์ และการยิ้มแย้ม ทักทาย เป็นมิตร ทำงานอย่างมีความสุข ที่เป็นองค์ประกอบของร่าเริงใจ ก็มีมีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ด้วยเช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องในใจที่ 1 คือ ร่าเริงใจ ได้แก่ ทำงานอย่างมีความสุข เป็นมิตร นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า มีคุณลักษณะอีก 1 ข้อ ที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองใช้ในการมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก และเป็นคุณลักษณะที่ถูกค้นพบเพิ่มเติมนอกเหนือจาก ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) และจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) คือ การรับฟัง ซึ่งการรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการมีมารยาทไทย กล่าวคือ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองได้ให้ข้อมูลว่า เมื่อเกิดปัญหาที่ทำให้แขกเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น พนักงานควรจะรับฟังอย่างใจเย็น และมีมารยาท จะทำให้ทุกอย่างราบรื่น และยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกได้อีกด้วย

#### องค์ประกอบด้านที่ 4 T. Trust การทำให้ด้วยใจ

จากการสัมภาษณ์พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองพบว่า องค์ประกอบด้านนี้ประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี บริการด้วยความมั่นใจ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีใจรักในงาน บริการอย่างเต็มที่ และตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความไว้นใจ เชื่อใจ ความวางใจ และจากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า ความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้น ในครั้งต่อไป เช่น พนักงานมีจุดอ่อนด้านภาษาต่างประเทศทำให้ไม่มั่นใจและเกิดความกังวลในการบริการและส่งผลให้การบริการไม่ราบรื่นจนได้รับคำตำหนิ พนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดระยอง สามารถบริการได้อย่างมั่นใจกว่าหากแขกมีการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร หรือร้านขายของที่ระลึกในท้องถิ่น พนักงานสามารถให้ข้อมูลกับแขกที่ไม่สามารถหาได้ตามอินเทอร์เน็ตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นพนักงานจึงมีการฝึกฝนและพัฒนาจุดอ่อนของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้บริการได้ดีกว่าเดิม ทั้งนี้พนักงานทั้ง 3 แผนก มีการให้ระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ ) เป็นลำดับถัดมาจากการเอาใจใส่ เข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Caring) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ ให้บริการอย่างทันท่วงที

พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB01, FB04 และ FB08) ได้ให้ข้อมูลดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“คำตำหนิส่วนมากจะเป็นการรอร้านอาหารนาน รอเครื่องดื่มนาน มีเคลสหนึ่งที่จัดการ booking ไม่ดีพอเลยทำให้หลุดจองค่ะ เราจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการ make sure ทุกๆ ครั้ง note ไว้ทุกๆ ครั้งว่ามีการจอง แล้วทำ booking ขึ้นมา ใส่ชื่อลูกค้า ใส่รายละเอียดให้ครบ เป็นการเซฟตัวพนักงานเองด้วยว่ามี booking นะ เป็นการย้ำเตือนด้วยว่ามี booking เท่าไหร่ แขกจองโต๊ะไหน ชื่ออะไร เบอร์โทรอะไร มากี่โมง ประมาณนี้ค่ะ” (FB01)

“ความที่เราทำอะไรเร็วเกินไปจนบางทีอะไรที่มันไม่น่าตกลงมันกลับตกลงไป ตอนนี้นำกำลังปรับตัวอยู่ค่ะเพราะว่าเวลาทำแคชเชียร์มันจะมีรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ จะพยายาม double check อีกรอบ จากที่ไม่ได้ double check ตอนช่วงแรกๆ แต่ทางแผนกก็ไม่ได้มีการตักเตือนอะไรนะค่ะ เพียงแต่เรารู้ตัวเองว่ามันผิด เราก็จะพยายามปรับเอง” (FB04)



“เราจะไม่ได้ทำแค่การเสิร์ฟอย่างเดียว เป็น Waitress แต่ว่า เราพร้อมจะเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ด้วย อย่างเช่น การทำเครื่องดื่มหรือ Steak House เราไม่ได้อยู่ Steak House แต่ว่าเราก็พร้อมที่จะเรียนรู้หรือรับอะไรใหม่ๆ ทำให้เราได้ทั้งส่วนของเครื่องดื่มด้วยแล้วก็ในส่วนของห้องอาหารด้วย แล้วเราก็เอาข้อมูลตรงนั้นให้ข้อมูลกับแขกด้วย ในช่วงแรกของการทำงานเราจะผิดพลาดบ่อยค่ะ เรายังไม่เก่ง Skill ยังไม่แน่นพอ ในเรื่องของการสื่อสารเราไม่รู้ว่าจะต้องตอบแบบไหนให้ชัดเจนในการตอบคำถามเพื่อลดข้อมูลที่ผิดพลาด แต่ว่าหลังจากนั้นก็ไม่มีอีกเลย เพราะเราจะไปเรียนรู้ตรงนั้นให้มันแน่นขึ้นในการตอบคำถาม พอหลังจากเรียนรู้ก็จะมีวิธีการตอบคำถาม ถ้าแขกถามประมาณนี้เราจะตอบแนวไหน ให้ดีขึ้น” (FB08)

นอกจากนี้ พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 3 คน (FO01, FO02 และ FO06) ได้ให้ความเห็นเหมือนกันกับพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“เราพูดภาษาอังกฤษได้ ฟังรู้เรื่อง และเป็นคนที่ take action ได้รวดเร็ว ลูกค้ำก็จะถามถึงเราตลอดว่าเราอยู่ไหม พอมีปัญหาที่ใหญ่ขึ้นมาก็เขาต้องการความช่วยเหลือจริงๆ เขาจะมาหาเราก็เลยกลายเป็นว่าเราคุยรู้เรื่องแล้วก็สามารถตอบสนองสิ่งที่เขาต้องการได้เร็ว เลยเป็นที่ถูกใจของลูกค้ำ เขาก็เขียนมาให้ว่า “You super best” และตอนที่เขา check out เขาก็เขียนเป็นการรำน้อยๆ ว่าขอบคุณที่ดูแลมาตลอด” (FO01)

“โดยธรรมชาติจะเป็นคนหน้าดู เพราะฉะนั้นตอนที่ไมล์แมสเราทำงานหน้าฟร้อนเรายิ้มอยู่แล้วลูกค้ำยังเห็นว่าหน้ายิ้ม แต่พอไมล์แมสลูกค้ำไม่เห็น ลูกค้ำก็จะบอกว่าเราไม่ยิ้มแย้ม รู้สึกกระด้าง วิธีการเพิ่มเติมคือจากเสียง 1 เราก็ไปเสียง 3 ก็คืออ่อนกว่าเดิม ให้มันดูซอฟขึ้น โดยส่วนตัวแล้วจะโดนลูกค้ำ complain ในเรื่องลูกค้ำบอกว่า แต่คือตาอยู่แล้ว บางเรื่องอธิบายให้ลูกค้ำฟัง ลูกค้ำก็จะบอกว่าไม่ต้องดูก็ได้ เช่น มีเคสว่าแอร์ไม่เย็น เราเลยบอกว่าลูกค้ำจะต้องกดตัวนี้นะคะ ลูกค้ำบอกว่าไม่ต้องสอน ส่วนมากจะเป็นเรื่องของหน้าดู เสียงดู เราจะปรับปรุงโดยวิธีเวลาพูดเราก็จะโน้มมนิดนึงให้ลูกค้ำเห็นเราว่าเราซอฟนะ เราจะพัฒนาส่วนนี้มากขึ้น” (FO02)

“ที่เราทำเราจะ concern เกี่ยวกับ upsell ด้วย เราจะดู booking ลูกค้ำว่าลูกค้ำจองมาแบบไหน จองผ่าน OTA หรือ TA แล้วก็ดูว่าลูกค้ำเป็นยังไง ดู profile ลูกค้ำ เวลา check in เราจะดู confirm room type ไหน จองอะไรมา ง่ายๆ คือดูบัตรเครดิตลูกค้ำเวลาเก็บ deposit แล้วก็ถามความต้องการ ถ้า Greeting หลักๆ เลยก็จะถามว่าเดินทางมาเป็นยังไงบ้างคะ?



จะถามเสมอ ทานข้าวมาหรือยัง? เราจะได้รู้ว่าแขกคนนี้เราจะ handle ยังไงต่อ เพราะว่าการถามแบบนี้เราก็ได้เห็นน้ำเสียงลูกค้าค่ะ ถ้าจองมาความคาดหวังของลูกค้าต้องการอะไร บางคนจองมาเป็นห้อง Standard เพราะไม่รู้ว่ามี Room type ไหนบ้าง Ocean หรือ Panoramic ที่นี้เราก็จะดูรู้แล้วว่าถ้าลูกค้าต้องการ Panoramic เลยเรามีราคาพิเศษอะไรที่สามารถ offer ให้เขาได้แล้วก็นำว่า Room type มันแตกต่างกันยังไง ความคาดหวังใน rate ที่ลูกค้าต้องจ่าย ถ้าจอง Direct ตรงมาแล้วมันจะจ่ายแพงกว่า แต่ที่นี้เรามี rate พิเศษให้ ลูกค้าสามารถจ่ายเป็น per night ส่วนมากลูกค้าก็โอเคที่จะจ่ายเพิ่มค่ะ แล้วเราจะให้ความใส่ใจเป็นลำดับแรกก่อน แล้วก็ให้ความซื่อตรงกับลูกค้า สมมติว่ามีปัญหาเรื่องเตียง ลูกค้าจองมาเป็น 2 เตียงได้เป็นเตียงเล็ก แล้วเตียงใหญ่มันไม่มี เราจะเสนออะไรให้ได้บ้าง เช่น “สามารถทำเป็นเตียงใหญ่ให้ได้ไหมคะ เพราะว่าห้องที่เป็นเตียงใหญ่มันเต็มจริงๆ ค่ะ ในส่วนนี้ขออนุญาตให้แม่บ้านช่วยกันทำเป็นเตียงใหญ่ให้ค่ะ” ประมาณนี้ค่ะ” (FO06)

อีกทั้ง พนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ก็ได้ให้ความเห็นเหมือนกันกับพนักงานในระดับปฏิบัติการทั้ง 2 แผนกข้างต้น ดังเนื้อความต่อไปนี้

“ส่วนมากจะโดน Complain เรื่องบางที่เราเข้าไปช่วยลูกค้าบ้าง บางทีให้ช่วยเรียก bellboy ยกกระเป๋า เราอาจจะ contact กับ bellboy ข้างล่างเข้าไปปล่อยให้ลูกค้ารอนาน เพราะว่าเราอยู่งานอื่นอยู่บางที่เราก็จะเข้าไปติดต่อกับแผนกอื่น ก็จะพยายามปรับปรุง พยายามจัดลำดับความสำคัญว่าอันไหนควรทำก่อนหรือหลังค่ะ” (HK01)

“เราจะโดนตำหนิเรื่องทำห้องไม่ค่อยทันลูกค้า เพราะเราทำคนเดียวมันหลายห้อง ห้องนั้นก็ down ห้องนี้ก็ down เราก็จะเริ่มทำไม่ทันละ เราก็จะรวน แล้วเราก็จะพยายามเพิ่มความไวให้ตัวเอง แล้วเราก็ลองคำนวณเอาไว้ว่าห้องนี้เขาอาจจะกลับมาไวกว่าห้องอื่นๆ ก็ชิงทำก่อน ก็จะสังเกตเอา” (HK02)

## 2) ใจรัก

จากการสัมภาษณ์พบว่า ใจรัก ประกอบด้วย บริการอย่างเต็มที่ ตั้งใจทำงาน รับผิดชอบ ในหน้าที่ และมีพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB03) ที่ได้ให้ข้อมูลว่า การเป็นคนในพื้นที่ทำให้การให้บริการนั้นเต็มที่มากขึ้น ดังปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“ด้วยความที่เป็นคนพื้นที่ก็จะถามลูกค้าว่า “มาเที่ยวใช้ไหมคะ ลูกค้าอยากไปเที่ยวที่ไหน” พอเขาถามขึ้นมาปุ๊บเราสามารถบอกได้ว่าไปนุ่น นี้นั้น ซึ่งไม่ใช่ที่ที่เขา search เจอตามอินเทอร์เน็ตเพราะเราเป็นคนพื้นที่เรารู้” พอเราบอกเขาเขาก็ชอบใจ” (FB03)

ซึ่งตรงกับความเห็นของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 4 คน (FO02, FO03, FO06 และ FO10) ที่ได้ให้ความเห็นดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“สำหรับตัวเองคิดว่าตัวเองเป็นคนพูดจาฉะฉานคือเป็นคนเสียงดังค่ะ ลูกค้าถามอะไรมาเราก็ตอบได้ค่ะ มันจะมีกรณีเช่น ลูกค้าโทรมาถามเส้นทาง เราสามารถตอบคำถามเขาได้เกือบหมดเลยที่เขาถามมา สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องท่องเที่ยวได้ เพราะว่าบ้านเกิดของแต่ละคนไม่ได้อยู่ระยองใช้ไหมคะที่นี้ข้อมูลที่เขาให้มันจะไม่ได้ 100% เหมือนที่เราอยู่ที่นี้เราจะรู้ทุกซอกทุกซอยเราก็จะสามารถอธิบายลูกค้าได้ ถามร้านอาหารที่อร่อยหรือว่าทางจะไปที่ตรงนี้ เราก็จะสามารถบอกลูกค้าได้ พี่คนนึงเขาอาจจะไม่ได้ให้ข้อมูลได้เต็มที่เพราะเขาไม่ได้เกิดที่นี้ค่ะ ความรู้ตรงนี้นั้นก็จะไม่เท่ากัน” (FO10)

“เราก็แนะนำเขาเพราะเขาเพิ่งเคยมาเที่ยวเป็นครั้งแรก ก็มาพักที่นี้ พนักงาน Friendly เราแนะนำเขาทั้งเรื่องกิน ทั้งที่เที่ยวในจังหวัด ให้ห้องพักเขา Special เขาก็ขอบคุณ” (FO03)

“ถ้าลูกค้ามาพักกับเราลูกค้าอยากทานอะไร เรื่องบางเรื่องเราไม่สามารถจัดให้ลูกค้าได้ แต่ถ้าลูกค้าสามารถหิ้วมาจากข้างนอกได้ เราจะบอกกับลูกค้าไว้เลยว่าถ้าต้องการอะไรเพิ่มเติมก็ขอให้บอก บางทีลูกค้าเกรงใจถือของกินมาจากข้างนอก เราก็จะดักถามลูกค้าเลยว่าต้องการจาน ชาม ช้อน ส้อมเพิ่มไหมเดี๋ยวเราให้บริการได้ ไม่จำเป็นว่าลูกค้าจะต้องทานที่เรานะ” (FO02)

นอกจากนี้พนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK01) ก็ได้ให้ความเห็นที่ตรงกันกับพนักงานในแผนกต้อนรับและแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ดังเนื้อความต่อไปนี้

“บางทีแขกถามที่ท่องเที่ยว เราก็สามารถแนะนำให้ได้เพราะว่าในห้องเราจะมีโปรแกรมท่องเที่ยวเราก็จะจดจำจากตรงนั้นมาแนะนำแขก ช่วยแขกยกกระเป๋าอย่างนี้ค่ะ ช่วยกดลิฟท์ให้ เราเห็นแขกเราก็จะถามเลยว่าต้องการให้ช่วยเหลืออะไรไหมคะ ช่วยยกไหมคะ” (HK01)

### 3) ใจชื่อ

จากการสัมภาษณ์พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองพบว่า ใจซึ่งประกอบด้วย จริ่งใจ ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และจากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB07) มีความเห็นว่า ความจริงใจคือจุดเด่นที่สุดในการให้บริการของตนและเป็นสิ่งที่ทำให้แขกเกิดความประทับใจ ดังจะเห็นได้จากเนื้อความต่อไปนี้

“จุดเด่นในการให้บริการของที่ทำให้แขกประทับใจที่สุดคิดว่าน่าจะเป็นความจริงใจ เช่น ถ้าแขกถามว่าอาหารตัวนี้อร่อยไหม เราก็จะบอกเลยว่าตัวนี้จะไม่แนะนำนะคะถ้าเกิด..... เราก็ว่าไปเลยตามความเป็นจริง ส่วนถ้าแขกชอบ ไม่ชอบก็แล้วแต่เขาเพราะเราบอกแขกไปแล้วตรงๆ” (FB07)

และยังมีพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน (FO05 และ FO07) ก็ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มว่า ความจริงใจในการให้บริการ เป็นสิ่งที่สามารถทำให้แขกสัมผัสได้และเกิดความประทับใจ ดังปรากฏในเนื้อความดังต่อไปนี้

“ถ้าที่ประทับใจจะเป็นเรื่องที่เราจริงใจ ทำด้วยใจ อันนี้เป็นจุดเด่นเลย เพราะทุกครั้งที่เราบริการด้วยใจมันจะสื่อออกมาโดยที่บางทีเราไม่ต้องไปพูดหรือไม่ต้องพยายามมาก แค่บริการด้วยใจมันก็ทำให้เขารับรู้ได้แล้ว” (FO05)

“จุดเด่นของเราคือการจริงใจกับลูกค้าและทำยังไงก็ได้ให้ลูกค้ามีความสุข แค่นั้นเลย เราจะใส่ใจตั้งแต่ตอนที่ลูกค้า check in แล้วก็ระหว่างที่ลูกค้าอยู่กับเรา เราบริการลูกค้าด้วยความจริงใจ โดยที่ไม่ได้ทำไปทีแต่เราทำด้วยใจให้เขารู้สึกว่าเราทำให้เขาจริงๆ นะ เขาเลยประทับใจ แล้วก็ขอบคุณ” (FO07)

แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน (FO02 และ FO05) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ความซื่อสัตย์ก็เป็นอีกสิ่งสำคัญที่ทำให้แขกเกิดความประทับใจเช่นกัน จะเห็นได้จากเนื้อความดังต่อไปนี้

“บางเรื่องอย่าง lost and found มันก็จะมีลูกค้าที่รู้ว่าตัวเองลืมกับไม่รู้ว่าลืมทาง Front ก็จะไปแจ้ง บางที Front จะกลับมาย้อนรีพอร์ตของแม่บ้านว่ามีอะไรที่ลืมไว้บ้าง เราเห็นแล้วว่าบางชิ้นมันเป็นของราคาแพงมาก ซึ่งติดต่อลูกค้าไปลูกค้าอาจจะลืมอีกกว่าเราแจ้งไปแล้วก็จะย้อนกลับไปอีกที แล้วก็ส่งไปรษณีย์ให้ลูกค้า ลูกค้าบางคนก็จะชมว่าเขาลืมไปแล้วเรายังจำได้และยัง

ส่งไปให้เขา เขาก็ประทับใจ และจะมีกรณีที่มีฝรั่งลืมเงินและลืมรองเท้าเป็นสิบกว่าคู่ไว้ เราจะมีแท็กชี้ที่ไปกรุงเทพฯอยู่แล้ว เราก็ให้แท็กชี้รับกวานเขาเอาไป drop ให้ที่เคาเตอร์โรงแรมให้ลูกค้ามารับ ลูกค้าก็ส่งกระเป๋าเข้ามาให้ขอบคุณ” (FO02)

“สำหรับการ complain ไม่ได้มีหนักมากค่ะ แต่เขาจะมาบอกกับหัวหน้าเราว่ามีสายนี้ที่มีปัญหานี้เกิดขึ้น แต่ดีที่ทางหัวหน้าเราก็ตักด้วยว่ามันเกิดปัญหาตรงไหนเขาก็มาถามเราแล้วเราก็บอกตามความจริง คือปัญหามันเกิดขึ้นได้ตลอดแต่เราต้องไม่โกหก ต้องตอบตามความจริง เราไม่เข้าข้างตัวเองอะไรที่ผิดก็คือรับผิดชอบไปเลยเราจะเป็นคนแบบนี้ด้วยค่ะ” (FO05)

จากการให้ข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองข้างต้นพบว่า พนักงานโรงแรมส่วนใหญ่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 8 คน ที่มีความเห็นว่า การพัฒนาตนเองเมื่อได้รับการ complain จากแขก เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะทำให้แขกประทับใจมากขึ้น และลำดับต่อมาพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองทั้ง 3 แผนก จำนวน 6 คน ให้ข้อมูลว่า การให้บริการอย่างเต็มที่ รับผิดชอบในหน้าที่ และตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดนั้น มีความเกี่ยวข้องกับภูมิปัญญาเกิด เพราะการเป็นคนพื้นที่จะสามารถทำให้พนักงานให้ข้อมูลกับแขกได้อย่างละเอียดและบริการได้อย่างเต็มที่ และต่อมาลำดับสุดท้าย พนักงานโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 5 คน ให้ข้อมูลว่าการให้บริการด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง เป็นอีกสิ่งสำคัญที่จะทำให้แขกเกิดความประทับใจในการบริการ เพราะแขกสามารถสัมผัสถึงความรู้สึกเหล่านั้นในระหว่างที่รับบริการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 8 คือ ใจซื่อ ที่ประกอบด้วย ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และจริงใจ และใจที่ 9 คือ ใจรัก ประกอบด้วย ตั้งใจทำงาน บริการอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และตอบสนองต่อความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับ ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ในประการที่ 3 คือ Compatibility ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ค่านิยมนี้มีความสอดคล้องกับการพยายามให้บริการอย่างเป็นมาตรฐาน อยู่รวมกันอย่างกลมเกลียว มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี มีความจริงใจต่อลูกค้า และให้บริการอย่างทันท่วงที จะสังเกตได้ว่า Trust หรือ การทำให้ด้วยใจนั้น มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับการมีทัศนคติที่ดี ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้



พนักงานมีความคิดหรือทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน โรงแรม จังหวัดระยอง

### ปัจจัยที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Culture)

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 2 คน (FB03 และ FB04) ให้ความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในที่ทำงานหรือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเห็นได้จากเนื้อความต่อไปนี้

“คือจริงๆ ทุกคนมาจากที่บ้านหมด ลักษณะของการให้บริการพวกนี้ ส่วนหนึ่งมาจากที่บ้าน ส่วนหนึ่งมาจากสภาพแวดล้อมที่ทำงานที่เราอยู่ การ training และสภาพแวดล้อมสำคัญมาก คือถ้าเราอยู่ในที่ที่เขาไม่ทำ แล้วเราเป็นกาอยู่คนเดียวมันก็ไม่ใช่ เหมือนถ้าเราทำแล้วน้องๆ ไม่ทำ หรือเราบอกน้องๆ ไป แต่เราไม่ทำ เขาก็ไม่เห็นด้วยนะ เขาก็จะไม่ทำ ที่เจอเองนะ กับน้องๆ ตอนแรก ที่ขึ้นมาทำตรงนี้บางคนก็นิ่งเลยอยู่เฉยๆ คือเก็บงานก็เก็บแต่ไม่คุยกับลูกค้า พอเราแนะนำเขา เราทำให้เขาเห็น แล้วลูกค้าชมเขา เขาก็จะอยากทำ เขากลับพูดมากขึ้น ส่วนตัวแล้วมองว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานสำคัญและการได้รับการ training จากองค์กรก็ค่อนข้างสำคัญค่ะ” (FB03)

“บางอย่างก็เรียนรู้มาจากที่ทำงานค่ะ เพราะเมื่อก่อนที่ทำงานแรกๆ ก็ไม่ได้เป็นแบบนี้ ไม่ได้คล่องแคล่วแบบนี้ค่ะ เมื่อก่อนที่ทำงานเขาจะมีการเทรนให้ มีการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เราก็จะเริ่มมีการสังเกตแขก ใส่ใจ detail แขกมากขึ้นค่ะ อีกอย่างก็คือถ้าวันไหนที่อารมณ์ไม่ดีมาจากที่บ้านพอไปที่ทำงานมันก็จะเป็นอย่างอื่นแบบนิ่งเลยค่ะ จะหายไปเลย สำหรับตัวเองนะคะ คนอื่นไม่รู้ แต่พอไปที่ทำงานปุ๊บมันไปเจอเพื่อนที่ทำงานมันก็เลยจะเปลี่ยนโหมดจากที่อารมณ์ไม่ดีอยู่กลายเป็นปกติอารมณ์ดีไปเลย สภาพแวดล้อมในที่ทำงานจะมีผลต่อคุณภาพของการบริการมากๆ ค่ะ” (FB04)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK01) ที่เห็นว่า การปลูกฝังขององค์กร สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และวัฒนธรรมขององค์กร มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน และจะอยู่ติดตัวพนักงานไปตลอด ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้



“เราคิดว่าเรามาทำงานบริการ เราก็ถูกเทรนมาแบบที่เราต้องเข้าช่วยเหลือแขก คือต้องบริการให้ดี การ train หรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงานสำคัญ สำหรับตัวเราเองนั้นจะถูกปลูกฝัง มาตั้งแต่โรงแรมแรกๆ ที่เราเข้าเขาก็จะสอนให้ทำอย่างนี้มาตลอด แล้วเราก็มาปรับใช้กับที่นี่เอา” (HK01)

## ปัจจัยที่ 2 นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait)

เป็นการให้บริการที่มีผลมาจากนิสัยส่วนตัว หรือความชื่นชอบส่วนตัวของพนักงาน ระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ถูกถ่ายทอดมาสู่การให้บริการ และสามารถสร้างความประทับใจให้แก่แขกได้ จะเห็นได้จากการให้สัมภาษณ์ของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 3 คน (FB06, FB07 และ FB08) ที่ได้ให้ข้อมูลตั้งเนื้อความต่อไปนี้

“เพราะว่าเป็นคนที่ชอบดูแลคนอื่นด้วย เป็นคนช่างสังเกต สังเกตสิ่งรอบตัว เรา จะชอบคิดว่าถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้ขึ้นเราจะต้องแก้ไขปัญหายังไง จะเป็นคนแบบนี้อยู่แล้ว พอ เรามาทำงานบริการ เราก็จะคาดคะเนแล้วว่าถ้าแขกมีความต้องการแบบนี้ เราจะต้องจัดการยังไง ถ้า แขกมาแบบนี้เราจะจัดการยังไง มันเป็นนิสัยส่วนตัวที่ที่ชอบคิดล่วงหน้าเอาไว้” (FB06)

“ทุกอย่างที่เราให้บริการไป มันมาจากนิสัยเราทั้งนั้นเลยคะ” (FB07)

“โดยนิสัยเราจะเป็นคนที่ค่อนข้างแคร่ความรู้สึกของคนอื่นเยอะ มันก็มีผลต่องาน ของเราเหมือนกัน” (FB08)

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 7 คน (FO01, FO02, FO03, FO07, FO08, FO09 และ FO10) ที่มีความเห็นที่ตรงกันว่านิสัยส่วนตัว หรือความชื่นชอบส่วนตัวนั้น มีผลต่อการให้บริการและสามารถ สร้างความประทับใจให้แก่แขกได้ ตั้งเนื้อความที่ปรากฏต่อไปนี้

“นิสัยส่วนตัวเป็นคนที่เร็ว คิดเร็ว ทำเร็ว มันก็เลยกลายเป็นว่าเราเป็นคน ที่ให้บริการอย่างรวดเร็ว แขกก็จะชอบ รวดเร็วทันใจดี และในสิ่งที่เรามีอยู่นี้เราก็ถ่ายทอดให้พนักงาน เราด้วยเหมือนกัน” (FO01)

“มันก็มีส่วนที่มาจากนิสัยส่วนตัวของเราละ นิสัยส่วนตัวเราเป็นคน Friendly เเร จะคิดถึงใจคนอื่นก่อนเสมอ มันก็เลยทำให้เราคิดว่าเขามาพักเขาก็คงจะคาดหวังกับเรา เราก็จะเอาใจ เขามาใส่ใจเราเสมอเหมือนกัน” (FO03)

“มาจากนิสัยของเราเลยครับ คือเราชอบทำให้คนอื่นมีความสุข เราชอบเห็นคนอื่นมีความสุขแล้วยิ้มในสิ่งที่เราทำให้เขา เราแค่ต้องการรอยยิ้มจากเขาพอ เหมือนการให้บริการเลย เราแค่อยากให้แขกที่มาใช้บริการมีความสุข” (FO07)

นอกจากนี้ ยังมีพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน (HK02) ที่มีความเห็นที่สอดคล้องกันกับพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้าและพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่มว่า การให้บริการนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากนิสัยส่วนตัว และความชื่นชอบส่วนตัวเช่นกัน

“ก็มีส่วนมากมาจากนิสัยเราด้วยนะ เราเป็นคนช่างพูด ช่างสังเกต เราก็จะสามารถตอบโต้กับลูกค้าได้ เป็นคนชอบรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ มันก็ทำให้เราใส่ใจแขกด้วย” (HK02)

### ปัจจัยที่ 3 การปลูกฝังจากค่านิยมทางสังคม (Social Role)

เป็นการให้บริการที่ถูกถ่ายทอดมาจากการปลูกฝังจากค่านิยมทางสังคม ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น และส่งผลต่อทัศนคติในการให้บริการไปจนถึงการปฏิบัติงาน จะเห็นได้จากการให้ความเห็นของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB09) ที่ได้ให้ความเห็น ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“งานบริการไม่ใช่ว่าใครจะทำออกมาแล้วสำเร็จ เพราะสำหรับตัวเองคิดว่าเวลาทำงานบริการเราจะต้องมีความนอบน้อมมากๆ ที่จะเปรียบเทียบก็คือ การที่เราทำงานอยู่บน Brand standard กับการทำงานอยู่ที่ร้านก๋วยเตี๋ยวมันต่างกันมากเลยคะ ซึ่งหลายๆ คนได้มีการพูดคุยกับเพื่อนที่ได้ทำงานโรงแรมเหมือนกันหรือการบินบ้าง ทัวร์บ้าง เขาก็จะพูดกันว่า การทำงานบริการสูญเสียความเป็นตัวเองค่อนข้างสูง ซึ่งคิดว่าถ้าคนที่ไม่มีใจรักในการบริการจริงและไม่ได้เต็มใจก็จะไม่สามารถทำได้ คือแขกที่เขามาใช้บริการ เขาจะรับรู้ได้คะว่าเราจริงใจหรือไม่จริงใจ” (FB09)

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยองนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait) โดยมีพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 11 คน มีความเห็นตรงกันว่า นิสัยส่วนตัว หรือความชื่นชอบส่วนตัว มีผลต่อการให้บริการเป็นอย่างมาก เนื่องจากการให้บริการเป็นการใช้บุคคลหรือพนักงานในการให้บริการ ดังนั้นนิสัยส่วนตัวของพนักงานจึงสามารถผสมผสานกับการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมได้ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทั้ง 3 แผนก จำนวน 3 คน ได้ให้ความเห็นที่แตกต่างกันออกไปว่า วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อม

ในองค์กร (Organization Culture) มีผลอย่างมากต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรม เพราะวัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในที่ทำงานนั้น เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศนำทาง สำหรับการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เมื่อมีคนปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างที่ดี ก็จะมีคนปฏิบัติตาม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการให้บริการ นอกจากนี้ ยังมีพนักงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน ให้ความเห็นที่ต่างออกไปว่า บริบทการให้บริการของพนักงานในอุตสาหกรรมบริการแตกต่างไปจากการให้บริการในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพราะการให้บริการในอุตสาหกรรมบริการนี้ จะต้องมีความจริงจัง และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจ ซึ่งทัศนคติเหล่านี้ได้มาด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมอุตสาหกรรมด้วยกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบริบทของสังคม มีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยเช่นกัน

หากวิเคราะห์ถึงข้อมูลการสัมภาษณ์ข้างต้นจะพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ในจังหวัดระยอง มีวิธีการให้บริการด้วยการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรม หรือ SOP ที่โรงแรมได้กำหนดไว้สำหรับการกำหนดหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ และเพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันของโรงแรม แต่อย่างไรก็ตาม ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานตาม SOP ของโรงแรมสำหรับการให้บริการนั้น พนักงานยังมีความรู้สึก (Feels) หรือ Emotion ที่เป็นความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของพนักงานประกอบกับการมีทัศนคติที่จริงจัง จริ่งใจ ปราศรัยที่จะส่งมอบการบริการให้แก่แขก เพื่อให้แขกเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด สอดแทรกเข้าไปในระหว่างการปฏิบัติงานตาม SOP ของโรงแรมอีกด้วย ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากตัวพนักงานเองไม่ได้มีการกำหนดไว้ใน SOP ของโรงแรมแต่อย่างใด จึงสามารถเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “สมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม” และสามารถจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมนี้ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. Heart หรือ การให้ความรัก หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ ช่างสังเกต มีไหวพริบปฏิภาณ มีน้ำใจ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ 2. Observant หรือ การเอาใจใส่ หมายถึง การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลเปรียบเสมือนแขกเป็น คนในครอบครัวหรือคนสำคัญ จดจำรายละเอียดของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอทั้งระหว่างพนักงานและแขก และระหว่างพนักงานและพนักงานด้วยกัน รักษา น้ำใจ รู้สึกเกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น ซึ่งการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล และการจดจำรายละเอียดของลูกค้า 3. Smile หรือ การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ หมายถึง ร่าเริงใจ ทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์ เคารพกฎระเบียบ เป็นมิตร รับผิดชอบ และมีมารยาทรู้จัก

กาลเทศะ ซึ่งความรู้สึกในด้านนี้เป็นความรู้สึกที่สามารถส่งผ่านไปยังแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และ 4. Trust หรือ การทำให้ด้วยใจ หมายถึง มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี บริการด้วยความมั่นใจ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีใจรักในงาน บริการอย่างเต็มที่ และตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความวางใจ และมีผลมาจากทัศนคติโดยตรง เพราะความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้พนักงานมีความคิดหรือทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตอนที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองจำเป็นต้องมีนั้น ประกอบด้วย H.O.S.T ซึ่งจะสามารถทำให้ธุรกิจโรงแรมของจังหวัดระยองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงานโรงแรม และนอกจากนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตอนที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง เกิดจากปัจจัย 3 ด้าน คือ 1. วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Culture) เป็นสิ่งสำคัญและมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 2. นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait) เป็นการให้บริการที่มีผลมาจากนิสัยส่วนตัว หรือความชื่นชอบส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ถูกถ่ายทอดมาสู่การให้บริการ และสามารถสร้างความประทับใจให้กับแขกได้ และ 3. การปลุกฝังจากค่านิยมทางสังคม (Social Role) เป็นการให้บริการที่ถูกถ่ายทอดมาจากการปลุกฝังจากค่านิยมทางสังคม ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น และส่งผลต่อทัศนคติในการให้บริการไปจนถึงการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait) และการปลุกฝังจากค่านิยมทางสังคม (Social Role) เป็นปัจจัยที่เกิดจากความเชื่อ รูปแบบความคิดของคนในสังคมที่จะพิจารณาตัดสินว่าสิ่งใดมีคุณค่าถูกต้อง หรือเหมาะสม มีผลมาจากการเรียนรู้ ปลุกฝัง และถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ของคนในครอบครัวหรือสังคมตามบริบทของประเพณีและวัฒนธรรมของพื้นที่นั้นๆ และวัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Culture) เป็นปัจจัยที่มีผลมาจากการเรียนรู้ ทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อ และการปฏิบัติตามสืบต่อกันมาของคนในองค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานที่คนหรือกลุ่มคนปฏิบัติร่วมกันในฐานะองค์กรเดียวกัน ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้ จึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตอนที่พนักงานโรงแรมด้วยเช่นกัน



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง

จากความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ในจังหวัดระยอง สำหรับแนวทางที่โรงแรมในจังหวัดระยองใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง หรือ Cultivate ที่มีความเชื่อมโยงกับวิธีการถ่ายทอด SOP และปลูกฝังสมรรถนะ (Function) ให้แก่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง และข้อเสนอแนะในการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง สามารถจำแนกออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ 1. การอบรม (Training) และ 2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivated) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การอบรม (Training)

##### 1.1 การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง (Hospitality Training)

การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ หมายถึง การอบรมเพื่อปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการ การอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรม และการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับ Hospitality โดยตรง ซึ่งแต่ละโรงแรมจะมีวิธีการอบรมที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 8 คน (FB01, FB02, FB03, FB05, FB06, FB07, FB08 และ FB09) ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“จะมีการอบรมเกี่ยวกับทัศนคติในการให้บริการค่ะ สิ่งนี้ก็เป็นสิ่งหลักๆ ที่สำคัญเลยในเรื่องของการให้บริการ อันนี้ทางโรงแรมจะมีการอบรมทุกเดือนค่ะ” (FB01)

“จะมี Training ค่ะ ทาง HR เขาก็จะมี Training แต่ละสัปดาห์ตามหัวข้อต่างๆ เช่น True Hospitality และก็จะมีความหลายๆ หัวข้อที่เขาจัดขึ้นมา ส่วนใหญ่แล้วก็จะเน้นพวกการบริการ การใส่ใจ การดูแลแขกค่ะ” (FB02)

“หัวข้อที่นำมาอบรมก็จะเป็นหัวข้อที่หยิบมาจากนโยบายและบางทีก็มาจากการ complain ของแขกบ้าง ถ้าการ complain ของแขกตรงนั้นมันเป็น topic หรือว่ามันส่งผลกระทบต่อทางด้านภาพลักษณ์แล้วก็ชื่อเสียงของโรงแรม HR ก็จะมีหน้าที่ re-train ตรงนั้น หรือแม้กระทั่งบางทีไม่ต้องถึง HR ก็ได้ Manager สามารถ re-train ได้เลย แต่ว่าหลักๆ จะเป็นตามนโยบายก่อน” (FB06)



จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ข้างต้นนั้น มีความสอดคล้องกันกับพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 3 คน (FO05, FO09 และ FO10) ซึ่งเป็นพนักงานของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ด้วยเช่นกัน ที่ได้ให้ความเห็น ดังเนื้อความที่ปรากฏต่อไปนี้

“ก็จะมี Training system ของทางโรงแรมค่ะที่จะจัดขึ้นให้กับพนักงานเดือนละ 2-3 ครั้ง จะเอา SOP นี้แหละมาพูด แต่ละสัปดาห์ก็จะเปลี่ยนหัวข้อไป และจะมีการยก case study มาพูดถึงด้วยเพื่อให้เป็นวิทยาทานแก่คนที่ยังไม่เคยเจอด้วย ทางโรงแรมก็จะมี training ตลอดค่ะ เรามี training system ที่จะคอยมาเล่าสู่กันฟัง” (FO05)

“HR ก็จะมี training bi-weekly เลย ต้องเทรนให้พนักงานอย่างน้อยๆ เลยคือ เรื่องของ product knowledge เรื่องของ standard ค่ะที่ต้องรู้ คือไม่ใช่ว่าเราทำอีกแผนกหนึ่งแล้วเราจะไม่รู้ standard ของแผนกอื่นๆ ทาง HR เขาก็จะมีการ train ให้ค่ะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการส่งผ้า พี่แม่บ้านส่งกันยังไง เรื่องของการ turn ห้อง พี่แม่บ้าน turn กันยังไง หรือแม้กระทั่งเรื่องของ royalty ของ brand หรือว่า royalty ของ customer ที่เขาเป็น member เราก็จะมีการ training อยู่ตลอด” (FO09)

“จะเป็นอบรมเกี่ยวกับภาษา การให้บริการ หลักๆ ก็จะประมาณนี้ค่ะ แต่ว่า หัวข้อก็จะแยกย่อยไปค่ะ หัวข้อที่นำมาอบรมนั้นส่วนมากจะนำมาจาก standard ของโรงแรมมากกว่าค่ะ” (FO10)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ทั้งโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ก็ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับพนักงานทั้ง 2 แผนกข้างต้น จะเห็นได้จากเนื้อความที่ปรากฏต่อไปนี้

“ของเราจะมี train ตลอดนะ ที่เขาจ้างมาเทรนการบริการโดยตรง พี่แม่บ้าน ทั้ง F&B ปีนี้ก็น่าจะมีอยู่ 1-2 ครั้ง” (HK01)

“เขาก็มีอบรมทุกเดือนนะแล้วแต่หัวข้อของ HR เขาจะจัดมา เขาก็จะมีการเทรน รุ่น เทรนนี้เกี่ยวกับการให้บริการและมาตรฐานของโรงแรม ก็จะมีอบรมหลายๆ แผนกรวมกัน ของแม่บ้านก็จะเป็นเกี่ยวกับขั้นตอนการทำความสะอาด ขั้นตอนการใช้น้ำยา ส่วนมากจะอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานของโรงแรมเลย” (HK02)

## 1.2 การอบรมเฉพาะทางเพื่อเสริมทักษะการให้บริการของพนักงานโรงแรม (Professional Training)

นอกจากการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแล้วนั้น ทางโรงแรมก็ได้มีการอบรมเฉพาะทางในแต่ละด้าน เพื่อเสริมทักษะการบริการให้แก่พนักงาน จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 6 คน (FB03, FB05, FB06, FB07, FB08 และ FB09) ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“เราอยู่ในห้องอาหาร ก็จะต้องมีการเทรนเรื่องอาหาร มีเทรนเรื่องไวน์ มีเทรนเรื่องเครื่องดื่มต่างๆ และในแผนกจะมีการรับผิดชอบเรื่องบาร์ คาเฟ่ ก็จะต้องมีการทราบความรู้เบื้องต้นเรื่องชา กาแฟ เพื่อที่จะได้ service ลูกค้าได้เต็มที่” (FB05)

“จะมีการอบรมในแต่ละแผนกค่ะ เป็นการจัดอบรมภายในแผนกของตัวเอง เช่น ห้องอาหารเช้า Breakfast จะต้องจัดยังไง อันนี้วางคู่กับอะไร จะมีการเทรนพนักงานตลอดค่ะ เวลาเมนูใหม่ๆ พนักงานเสิร์ฟทุกคนจะต้องมีการ test อาหาร รู้ส่วนประกอบของอาหารแล้วก็ชิมอาหารเพื่อที่ว่าพอเรารู้รสชาติอาหารแล้ว เวลาเราไป Present ขายหรือว่าไปเชียร์แขกให้ซื้อ เราก็จะสามารถบอกถึงรสชาติหรือหน้าตาอาหารได้” (FB09)

รวมไปถึงพนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 5 คน (FO05, FO07, FO08, FO09 และ FO10) ก็ได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) เกี่ยวกับการอบรมเฉพาะทาง เพื่อเสริมทักษะในการให้บริการของพนักงานโรงแรม ดังเนื้อความต่อไปนี้

“ก็จะมีการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมของแขกด้วยค่ะ คือแต่ละชาติจะมีลักษณะที่ต่างกัน เขาก็จะสอนว่า ชาวรัสเซีย เกาหลี หรือเยอรมันเขาจะมีพื้นฐานหรือวัฒนธรรมแบบไหนบ้าง คนชาตินี้ชอบการบริการแบบนี้ไม่เข้าไปยุ่งมากเกินไป ไม่ถามเรื่องส่วนตัวมากเกินไป บางชาติชอบให้ความสนใจมาก ใส่ใจในรายละเอียดอย่างเช่นญี่ปุ่น ก็จะมีการอบรมแบบนี้ตลอด” (FO05)

“จะมีการ training อยู่บ่อยๆ อย่างเช่น Online training กับ Outside training ก็คือทางโรงแรมเขาก็จะจัดมาให้เลย เช่น ทีม Front Office ก็จะมีคลอสมาให้ อย่างเช่น problem solution course หรือว่าเป็น reservation course หรือ guest behaviour course ทางโรงแรมก็จะมีคลอสมาให้เรียนออนไลน์ถ้าเราผ่านเราก็จะได้ certificate ออกมา” (FO08)

อีกทั้ง พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ของโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 1 คน (HK02) ก็ได้ให้ข้อมูลที่เหมือนกันกับพนักงานทั้ง 2 แผนกข้างต้น จะเห็นได้จากเนื้อความที่ปรากฏต่อไปนี้

“เขาก็มีจัดคอลอสให้เรียนภาษาอังกฤษ และเรียนรู้แผนกอื่นๆ เพื่อที่จะได้รู้ว่าแผนกอื่นๆ เขาทำงานกันยังไง และจะได้มาต่อยอดกับการทำงานของเราได้” (HK02)

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า พนักงานของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว ในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 5 คน (FO01, FO02, FO03, FO04 และ FO07) ได้ให้ข้อมูลว่า การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง และการอบรมเฉพาะด้านเพื่อเสริมทักษะการให้บริการของพนักงานโรงแรมนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยแผนกทรัพยากรบุคคลเพียงอย่างเดียว ทางแผนกเองก็ได้มีการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานในแผนกด้วยเช่นกัน จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลในเนื้อความต่อไปนี้

“ก็มีจัดอบรมในแผนกด้วย แต่ในวันที่เรา Briefing เราก็มักจะถามเคล็ดลับๆ ที่เกิดขึ้นทั้งเคลในโรงแรม เคลนอกโรงแรม แล้วก็เคลตามจุดต่างๆ ที่ช่วงนี้นั้นจะมีเพจที่ชื่อว่า “เสพติดโรงแรม (Hotel Addict)” คือเราจะเอามายกตัวอย่างในแต่ละวันว่าวันนี้เขาเจอเคลอะไรมา ถ้าเป็นโรงแรมเรา แผนกเราเจอเหตุการณ์แบบนี้ เราจะทำยังไงให้แขกไม่โมโหมากจนถึงขั้นนี้ คือเหมือนเอาเคลหลักๆ มาหา solution ให้พนักงานมีโอกาสได้คิดด้วย จำลองเหตุการณ์ สถานการณ์ว่าถ้าเราเจอเราจะทำยังไง แต่ไม่ได้มีเป็น training จริงจัง” (FO04)

“ในส่วนของเรื่อง Hospitality จะเป็นส่วนของหัวหน้าแผนกมากกว่าในการสอนพนักงานเอง เราก็จะมีการเตรียมหัวข้อพร้อมๆ กับเอกสารควบคู่กันไปให้กับพนักงานในการ training แต่ส่วนใหญ่จะเน้นการแชร์ประสบการณ์ไปมากกว่า หรือว่าเรามีทริคต่างๆ ในการให้บริการเราก็สอนไปด้วย ก็จะทำให้เขาเห็นว่าการทำงานที่เร็วขึ้นจะต้องทำยังไงบ้าง แต่ยังคงมาตรฐานของ SOP อยู่” (FO07)

### 1.3 การสื่อสารภายในแผนก (Communication)

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่า ยังคงมีพนักงานของโรงแรมระดับ 5 ดาว ในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 1 คน (FO06) ได้ให้ข้อมูลว่า ทางโรงแรมไม่มีการอบรมใดๆ ให้กับพนักงานเลย จะมีเพียงแค่การแจ้งเรื่องต่างๆ ให้พนักงานทราบ

เท่านั้น ดังนั้นการให้บริการของพนักงานจึงต้องอาศัยประสบการณ์ของพนักงานเอง จะเห็นได้จากเนื้อความการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“.....จะเป็นการแจ้งผ่าน email เท่านั้นเลย ไม่ได้มาสอนหรือถ่ายทอดให้ดู เวลา announce ออกมา ก็จะแจ้งแค่ทำให้ทำอันนี้ อย่างเช่น วันนั้นเกิดเคสอะไรสักอย่างก็เรียกทุกคนมา แล้วก็ให้อ่านแล้วก็ทำความเข้าใจมา บางทีหัวหน้ายังไม่เข้าใจเลย เราก็เลยต้องพยายามเข้าใจไปด้วย เขาไม่ได้มี training หรือลงมาสอนเราการให้บริการเลย แล้วหัวหน้าก็ไม่ได้มีเวลาที่จะมาอธิบายเกี่ยวกับพวก operations ที่เขา announce ออกมาให้เราทำ ทุกอย่างจึงต้องอาศัยประสบการณ์ เราก็จะใช้วิธีคอยถามกันเอาภายในทีมในเวลาที่เจอเคสหรือบางส่วนที่เรายังไม่เข้าใจ” (FO06)

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมนั้น จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ จะเห็นได้ว่าทั้งโรงแรมในระดับ 4 ดาว และโรงแรมในระดับ 5 ดาว ใช้วิธีการที่ไม่แตกต่างกัน และทั้ง 3 แผนก ก็มีวิธีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานที่ไม่แตกต่างกัน เช่นกัน เพียงแต่เลือกใช้หัวข้อการอบรมให้เข้ากับแผนกเท่านั้น จากการสัมภาษณ์พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรม ในจังหวัดระยอง มี 4 วิธี ได้แก่ วิธีแรก คือ การอบรมที่เกี่ยวกับการให้บริการ มีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 8 คน พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 3 คน และพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน ที่มีการให้ข้อมูลตรงกันในเรื่องของการอบรมที่เกี่ยวกับการให้บริการ โดยตรงที่จัดขึ้นโดยแผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรม วิธีที่สอง คือ การอบรมเฉพาะทาง เพื่อเสริมทักษะการให้บริการของพนักงาน โดยมี พนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 6 คน พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 5 คน และพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 1 คน ที่ให้ข้อมูลตรงกันว่า ทางโรงแรมหรือ HR ของโรงแรม มีการจัดอบรมเฉพาะทางให้แก่พนักงานตามแผนกต่างๆ เพื่อเสริมทักษะการให้บริการให้แก่พนักงานให้ดียิ่งขึ้น วิธีที่สาม คือ การอบรมโดยแผนก ซึ่งวิธีนี้มีเพียงพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) เท่านั้นที่ให้ข้อมูลดังกล่าว โดยพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 5 คน ได้ให้ข้อมูลว่า ทางแผนกจะมีการอบรมในหัวข้อต่างๆ โดยเฉพาะการหยาบกรณศึกษาจากการ complain ของแขกมาอบรม เพื่อปรับปรุงการให้บริการของแผนกเอง และหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก และวิธีที่สี่ การแจ้งผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร ซึ่งวิธีสุดท้ายนี้ มีเพียงพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรมในระดับ 5 ดาว จำนวน 1 คนเท่านั้น



ที่ให้ข้อมูลว่า ทางโรงแรมหรือแผนกไม่มีการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการให้แก่พนักงาน แต่อย่างใด มีเพียงการแจ้งผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กรหรือของแผนกเท่านั้น พนักงานจึงจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของตนเองในการให้บริการแก่แขก จะเห็นได้ว่าทั้งโรงแรมในระดับ 4 ดาว และโรงแรมในระดับ 5 ดาว ในจังหวัดระยองส่วนใหญ่ นั้น ได้มีการบ่มเพาะศักยภาพในการให้บริการให้แก่พนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานได้มีสมรรถนะที่จะสามารถสร้างความประทับใจในการให้บริการได้

## 2. การสร้างแรงจูงใจ (Motivated)

### 2.1 การสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร (Motivated by Organization)

พนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 4 คน (FB06, FB07, FB08 และ FB09) ได้ให้ข้อมูลว่า ทางโรงแรมได้มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลในเนื้อความต่อไปนี้

“จะมีการโหวตพนักงานดีเด่นประจำ outlet อย่างเช่น ถ้าพนักงานคนนั้นได้รับคำชมจากแขกเยอะ หรือว่าการส่งประกวดแต่ละ outlet ว่าเดือนนี้จะส่งใครไปประกวดพนักงานดีเด่นเขาก็จะให้ Manager ส่งรายชื่อไป แล้วก็ให้ส่ง profile ว่าทำไมถึงส่งคนนี้มา ได้รับคำชมหรือว่าสามารถได้รับ offer up-sale ใดๆ เก่ง เขาก็จะได้ตรงนี้ไป” (FB06)

“ก็จะมีการติดบอร์ดเป็น Employee of the month ค่ะ เพื่อนพนักงานก็จะเห็นกันว่ามี mention มาถึงที่คนนี้ พอเราเดินผ่านเราก็จะไปอ่านละ” (FB09)

ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 6 คน (FO02, FO03, FO06, FO07, FO08 และ FO09) ที่ได้ให้ข้อมูลเหมือนกันว่า ทางโรงแรมมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเช่นกัน ดังการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“จะมี Employee of the month แต่ถ้าเป็นแผนก Front Office ก็จะเป็น Star of the month, Enrollment, Upselling อะไรแบบนี้ คำชมก็จะมาจากลูกค้า แล้วก็จะได้บัตร Lotus 100 บาท ในทุกๆ 1 comment ไม่ว่าลูกค้าจะไปคอมเมนต์ใน Facebook, Expedia หรือช่องทางต่างๆ ก็จะได้ ถ้าเขา mention ชื่อเรา” (FO06)



“ทางโรงแรมเราจะมีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีของพนักงาน คือ กิจกรรมกีฬาของโรงแรม ก็จะจัดขึ้นทุกๆ ปี แล้วก็ staff party ก็จะจัดทุกๆ ปีเหมือนกันในช่วงปีใหม่ เพื่อตอบแทนพนักงานในการทำงานหนักตลอดปีที่ผ่านมา” (FO07)

นอกจากนี้ พนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 2 คน (HK01 และ HK02) ก็ได้ให้ข้อมูลที่เหมือนกันกับพนักงานทั้ง 2 แผนกข้างต้น โดยจะเห็นได้จากการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ถ้าเกิดว่าทำดีแขกชม floor นุ่นบ่อย แขกชม maid คนนี้บ่อย เขาก็จะมีชื่อของเล็กๆ น้อยๆ ให้เป็นพวกของใช้ เช่น ผ้าขนหนู กระจอกน้ำ เราก็จะแข่งกันก็จะเป็นการกระตือรือร้นว่าให้ทำให้แขกประทับใจให้ได้” (HK01)

“เขาก็จะมี gift voucher ให้ 200 500 ถ้ามีคำชมมาจากลูกค้า โรงแรมก็จะจัดไว้เป็นเดือนๆ เดือนนี้มีก็อาจจะได้ เขาจะจัดเป็นบางเดือน บางช่วงก็จะจัดขึ้นมาเป็นแรงจูงใจให้พนักงาน” (HK02)

## 2.1 การสร้างแรงจูงใจโดยแผนก (Motivated by Department)

อย่างไรก็ตาม ยังมีพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมระดับ 4 ดาว จำนวน 1 คน (FB03) ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างออกไปว่า ทางแผนกมีการสร้างแรงจูงใจให้ด้วยเช่นกัน ไม่ได้ตอบแทนพนักงานในรูปแบบการให้ของรางวัล แต่เป็นการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดีหรือเป็นต้นแบบของหัวหน้าแผนก ซึ่งจะทำให้พนักงานในทีมเกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติตาม ดังการให้ข้อมูลต่อไปนี้

“ของเราจะค่อยๆ ดูเหมือนกับพี่ดูแลน้อง สอนๆ กันไป หัวหน้างานจะลงงานค่อนข้างเยอะ เช่น เดินเก็บงานเอง เสิร์ฟเอง มันสามารถทำให้เราเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานได้ และเราก็เจอข้อบกพร่องของพนักงานได้เลย ถ้าเราไม่ได้ลงหน้างานเราก็จะไม่เห็น แต่อันนี้เราเห็น เราเจอปั๊บ เราก็แก้ไขตรงนั้นเลย แบบนี้ไม่ได้นะ แบบนี้ต้องแก้นะ หรือน้องมีปัญหาเราสามารถตอบได้เลยมันก็จะค่อนข้างเร็ว น้อยๆ ในทีมจะชอบบอกว่าเราเป็นแบบอย่าง เป็นแรงบันดาลใจให้เขา” (FB03)

ซึ่งตรงกับการให้ข้อมูลของพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรมในระดับ 4 ดาว และ 5 ดาว จำนวน 2 คน (FO01 และ FO07) ดังที่ปรากฏในเนื้อความต่อไปนี้

“การให้รางวัลกับพนักงานของโรงแรมจะยังไม่เห็นนะ มีแต่หัวหน้าแหละให้กันเอง ในแผนกจะให้กันเอง วันไหนที่ check in เยอะๆ แล้วเหนื่อย พอแขกไปแล้วหัวหน้าก็จะเลี้ยงขนม วันเกิดก็จะจัดเค้กให้หน่อยๆ” (FO01)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ วิธีแรก คือ การสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร จากการให้ข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 4 คน พนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 6 คน และพนักงานในแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) จำนวน 2 คน และวิธีที่สอง คือ การสร้างแรงจูงใจโดยแผนก จะเห็นได้จากการให้ข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน และพนักงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) จำนวน 2 คน จากการให้ข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร การให้รางวัลสำหรับพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถทำผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นั้น มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับพนักงาน เพราะสิ่งเหล่านั้นสามารถเป็นแรงกระตุ้นสร้างกำลังใจ และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานได้ปฏิบัติงานและให้บริการได้ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานในโรงแรมในจังหวัดระยอง หรือที่เรียกว่า การบ่มเพาะศักยภาพของพนักงานโรงแรม ที่นิยมใช้มี 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 การอบรม (Training) ซึ่งมีทั้ง การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง หรือ Hospitality Training การอบรมเฉพาะทางเพื่อเสริมทักษะการให้บริการของพนักงานโรงแรม หรือ Professional Training และการสื่อสารภายในแผนก หรือ Communication วิธีนี้เป็นวิธีที่สร้างการเรียนรู้ให้แก่พนักงานและสามารถนำไปใช้ในการให้บริการได้จริง และวิธีที่ 2 การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร (Motivated by Organization) และการสร้างแรงจูงใจโดยแผนก (Motivated by Department) เป็นวิธีที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้แก่พนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้เป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามทั้ง 2 วิธีนี้ ล้วนสามารถพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานในโรงแรมในจังหวัดระยองได้ทั้งสิ้น

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง

จากความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ในจังหวัดระยอง ทั้งแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ที่มีความเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นจุดอ่อนของการให้บริการ สามารถจำแนกข้อเสนอแนะออกเป็นด้านต่างๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

##### 1. การพัฒนาภาษาต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการให้บริการของพนักงานโรงแรม

จากความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ใน 3 แผนก จำนวน 2 คน (FB01 และ FB02) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานนั้น จะสามารถทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมั่นใจ และเต็มทีกับการให้บริการมากขึ้น เพราะข้อจำกัดทางด้านภาษาต่างประเทศของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานให้บริการได้ไม่เต็มที่ และอาจจะทำให้แขกผู้มาใช้บริการมองว่าพนักงานไม่มีความเป็นมิตรได้ จะเห็นได้จากความเห็นของพนักงานดังต่อไปนี้

“หลักๆ เลยก็จะเป็นเรื่องของภาษา เพราะบางคนได้ภาษาอยู่แล้ว แต่บางคนไม่ได้ภาษา เขาก็จะบริการได้ไม่เต็มที่ แขกก็จะคิดว่าเราไม่เป็นมิตร แต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ ถ้าเราได้ภาษาทุกอย่างมันจะราบรื่นหมด” (FB01)

“ก็เรื่องภาษาแหละค่ะ เพราะว่าแถวระยองไม่ค่อยเก่งภาษาอังกฤษเท่าไร ถ้ามีการจัดอบรมหรือจัดการสอนสัปดาห์ละครั้ง สองครั้ง อาจจะช่วยพัฒนาเรื่องการฟังภาษา พูดภาษาอังกฤษและตอบโต้กับแขกได้ ให้บริการได้มั่นใจขึ้น” (FB02)

##### 2. การฝึกปฏิบัติ

มีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน (FB05) ให้ความเห็นว่าการอบรมของโรงแรมส่วนใหญ่ จะเป็นการสอนแต่เพียงทฤษฎีเท่านั้นไม่มีการให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติ หากมีการฝึกปฏิบัตินั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจการให้บริการและทำได้จริง จะเห็นได้จากการให้ความเห็นต่อไปนี้

“เอาจริงๆ ส่วนใหญ่ที่เจอจะเป็นการสอนแต่ทฤษฎี เพราะว่าอาจจะด้วยปัจจัยต่างๆ เลยเน้นทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ แต่ก่อนหน้านี้อาจจะมีทั้งทฤษฎีและปฏิบัติซึ่งมันจะช่วยให้พนักงาน

เข้าใจและสามารถทำได้อย่างแท้จริง ก็เลยคิดว่านอกจากการทฤษฎีแล้วอยากให้มีการทฤษฎีโดยการปฏิบัติควบคู่กันไปด้วยจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานได้ดีมากขึ้น” (FB05)

### 3. การพัฒนาคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงาน โดยการแชร์ประสบการณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์พบว่า มีพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ในจังหวัดระยอง ทั้ง 3 แผนก จำนวน 7 คน (FB03, FB04, FB06, FB07, FO02, FO03 และ FO09) ให้ความเห็นว่า การนำคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงานมาพัฒนาหรือจัดการอบรมนั้น จะส่งผลดีต่อตัวพนักงานอย่างมาก เนื่องจากลักษณะนิสัยของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ถ้าหากพนักงานได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแชร์ประสบการณ์หรือคุณสมบัติที่โดดเด่นของตนเอง จะทำให้เพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้จากคุณสมบัติที่โดดเด่นของพนักงานแต่ละคนได้ ดังที่ปรากฏในข้อความต่อไปนี้

“.....พนักงานแต่ละคนจะเจอเคสไม่เหมือนกันอยู่แล้ว เราจะสามารถเรียนรู้ได้จากเคสคนอื่น บางครั้งเราก็ต้องทำในสิ่งที่มันไม่ใช่ในนิสัยเราเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดก็คือความพึงพอใจของลูกค้า บางครั้งเราไม่ได้เป็นคนช่างสังเกตอะไรมากแต่เราเห็นว่าเพื่อนที่มาแชร์เขาเป็นคนที่มีนิสัยแบบนี้แล้วมันมีผลลัพธ์ที่มันดี เราก็ควรที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองให้พัฒนาไปทางนั้นไม่จำเป็นต้องรอว่าให้เป็นเคสของตัวเอง มันปลูกฝังกันที่หลังได้” (FB06)

“ทุกคนไม่เหมือนกัน เหมือนกับว่าเรามาฟังปัญหาของแต่ละคนว่าเขาเจออะไรมาบ้าง เราก็นำมาปรับใช้ แล้วเราจะทำยังไงให้เป็นไปในทางเดียวกันให้มากที่สุดแล้วทำให้มันดีมากขึ้นกว่าเดิม เรื่องแบบนี้มันพัฒนากันได้ค่ะ” (FB07)

“คือมันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เราก็เอามาพูดคุยกันได้ เพราะมันจะมีพนักงานบางคนที่ไม่ค่อยยิ้ม บางทีทางแผนกเขาก็จะเอาเรื่องนี้ไปคุยเหมือนกัน หรือบางทีอะไรที่เป็นนิสัยเด่นๆ ของเราแล้วมันดีสำหรับการให้บริการเขาก็เอาเรื่องเราไปคุย มันก็ทำให้การบริการมันดีขึ้น” (FO03)

“ด้วยความที่พนักงานแต่ละคนมาจากที่ต่างต่างกัน บางคนก็อาจจะมาจากโรงแรมในระดับที่ต่างกันไปหรือบางคนมาจากต่างประเทศบ้าง การจัดการอบรมไม่ว่าจะเป็นนิสัยหรือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หรือว่าเรื่อง basic อย่างการยิ้มแย้ม การเป็นมิตรกับแขก มันจะทำให้พนักงานเข้าใจในการบริการมากขึ้น แล้วก็นอกจากพนักงานจะเข้าใจแล้ว เขาก็จะไป service แขกให้ดีขึ้น ซึ่งแขกก็จะ happy มากขึ้นด้วย” (FO09)

#### 4. การปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการและการรักษากรุงค์กรให้แก่พนักงาน

มีพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรม ในจังหวัดระยอง จำนวน 3 คน (FO04, FO05 และ FO06) ให้ความเห็นว่า การปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการของพนักงานมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก จะเห็นได้จากการให้ความเห็นดังต่อไปนี้

“คงต้องเป็นเรื่องของใจแหละค่ะ อยากให้คนที่ทำงานบริการรักในงานตรงนี้จริงๆ ทำด้วยใจจริงๆ มันถึงจะออกมาดี ถ้าแค่ทำตามหน้าที่มันดูออก ใครๆ ก็ดูออก ลูกค้าก็ดูออก ดังนั้นมันจะไม่ใช่ผลดีกับตัวเราด้วยเราจะทำงานแบบไม่มีความสุข แต่ถ้าเราทำด้วยใจเวลาทำงานมันจะมีความสุข มันก็อยากจะตื่นขึ้นไปทำงานในทุกๆ วัน แต่ถ้าทำตามหน้าที่มันทำไม่ได้ไม่นานค่ะ” (FO05)

“เราจะต้องชอบในสิ่งนี้จริงๆ มี passion ไปกับมันเราจะไม่เบื่อ ทุกอย่างมันจะจริงจังหมดเลย การให้บริการก็ให้บริการด้วยใจจริง และถ้าปลูกฝังให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน เราจะไม่เหนื่อยที่จะให้บริการลูกค้า” (FO06)

กล่าวโดยสรุปคือ มีพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ใน 3 แผนก จำนวน 2 ให้ข้อเสนอแนะว่าการพัฒนาทักษะที่ส่งเสริมสมรรถนะในการให้บริการ อย่างเช่น การพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศเป็นสิ่งที่โรงแรมควรทำ เพื่อให้พนักงานให้บริการได้อย่างมั่นใจและเป็นมิตรมากยิ่งขึ้น และมีพนักงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) จำนวน 1 คน ให้ข้อเสนอแนะว่า การฝึกปฏิบัติให้แก่พนักงานนั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานทำได้จริงและเข้าใจการให้บริการมากขึ้น อีกทั้งยังมีพนักงานระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) ของโรงแรม ในจังหวัดระยอง จำนวน 3 คน ให้ความเห็นว่า การปลูกฝังทัศนคติที่มีต่องานบริการเป็นสิ่งที่โรงแรมควรทำ เพื่อให้พนักงานมีใจรักในงานบริการ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการและส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการให้บริการดีขึ้น นำไปสู่การให้บริการที่ดีขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้ยังมีอีกหนึ่งข้อเสนอแนะที่น่าสนใจจากพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ในจังหวัดระยอง ทั้ง 3 แผนก จำนวน 7 คน ที่ให้ความเห็นว่า การพัฒนาคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวของพวกเขา จะส่งผลดีต่อพนักงานและภาพลักษณ์ของโรงแรมอย่างมาก เนื่องจากลักษณะนิสัยของพวกเขาแต่ละคนไม่เหมือนกัน เพราะมีภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่ถ้าหากพนักงานได้มีการเรียนรู้คุณสมบัติที่โดดเด่นของกันและ



กัน จะส่งผลให้การให้บริการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสร้างความประทับใจให้แก่แขกได้มากขึ้น และวิธีการดังกล่าวยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงแรมในจังหวัดระยองได้อีกด้วย

## สรุป

จากการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าพบว่า พนักงานโรงแรมจังหวัดระยอง มีการใช้ความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานทุกคนทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง มีการจดจำ SOP และนำมาปฏิบัติไปพร้อมๆ กับหน้าที่และงานที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละวัน มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการสำหรับการให้บริการแขกและสิ่งอำนวยความสะดวกหรือข้อมูลที่สำคัญๆ ของโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งหมายถึงการมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ หรือ Knowledge และยังมี การปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน อีกทั้งยังได้นำ SOP เหล่านี้มาใช้แก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก อีกทั้ง พนักงานทุกคนมีการให้ความสำคัญและทัศนคติที่ดีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ สามารถแบ่งทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานบริการออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ทัศนคติเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Be Professional) ด้านที่ 2 ทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable) และด้านที่ 3 ทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Be Supportive) จากข้อมูลข้างต้นเหล่านี้จึงสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มี 3 ลักษณะ คือ 1. การมีความรู้ในสินค้าและบริการ และมีความสามารถในงานที่ทำและรับผิดชอบ (Knowledge) 2. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) และการให้ความสำคัญต่อ SOP (Process SOP or Skills) และ 3. การให้ความสำคัญและทัศนคติที่มีต่องานบริการในสายงานที่ปฏิบัติงานอยู่ (Attitude of work) ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเหล่านี้เกิดจากการถ่ายทอดและปลูกฝังสมรรถนะของโรงแรม 3 วิธี ได้แก่ วิธีที่ 1 การบ่มเพาะศักยภาพ หรือ Cultivate เป็นการถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการให้บริการให้แก่พนักงานใหม่ ปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการเบื้องต้นให้แก่พนักงานใหม่ และพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรม สำหรับวิธีนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธีการ ได้แก่ การ Orientation

เพื่อปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการเบื้องต้นให้แก่พนักงานใหม่ และการอบรม (Training) ซึ่งมีทั้ง การอบรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง หรือ Hospitality Training การอบรมเฉพาะทางเพื่อเสริมทักษะการให้บริการของพนักงานโรงแรม หรือ Professional Training และการสื่อสารภายในแผนก หรือ Communication วิธีที่ 2 การเป็นที่ปรึกษา หรือ Mentor คือ การให้คำปรึกษาหรือดูแลพนักงานในแผนกหรือพนักงานในทีมโดยรวมจากหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าทีม เพื่อให้พนักงานในทีมได้ให้บริการตาม SOP ของโรงแรมและให้บริการไปในทิศทางเดียวกัน วิธีที่ 3 การอบรมเลี้ยงดู (Nuture) เป็นวิธีการดูแลพนักงานใหม่อย่างเป็นระบบระยะยาว และวิธีที่ 4 การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร (Motivated by Organization) และการสร้างแรงจูงใจโดยแผนก (Motivated by Department) วิธีการเหล่านี้เป็นวิธีการที่โรงแรมในจังหวัดระยองใช้ในการปลูกฝังสมรรถนะการให้บริการให้แก่พนักงานในโรงแรม และเป็นวิธีที่ทำให้เกิดลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว

จากการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวันตั้งแต่เริ่มงานจนจบงานแล้วนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า พนักงานทุกคนในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับและทุกแผนกได้มีการให้บริการที่มาจากความรู้สึกข้างในตน ซึ่งความรู้สึกเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นความรู้สึกที่มุ่งหวังให้แขกเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดด้วยความเต็มใจและจริงใจ จากการสังเคราะห์ข้อมูลของพนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรม ในจังหวัดระยอง โดยใช้ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ และจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) มาเป็นเครื่องมือในการสังเคราะห์ข้อมูล จึงพบว่าความรู้สึกที่พนักงานมุ่งหวังจะสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกจนเกิดเป็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนนั้น สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ หรือ H.O.S.T. ได้แก่

**Heart หรือ การให้ความรัก** หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ ช่างสังเกต มีไหวพริบบริบูรณ์ มีน้ำใจ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ

**Observant หรือ การเอาใจใส่** หมายถึง การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลเปรียบเสมือนแขกเป็นคนที่ครอบครัวหรือคนสำคัญ จดจำรายละเอียดของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอทั้งระหว่างพนักงานและแขก และระหว่างพนักงานและพนักงานด้วยกัน รักษา น้ำใจ รู้สึกเกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น ซึ่งการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล และการจดจำรายละเอียดของลูกค้า

**Smile หรือ การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ** หมายถึง ร่าเริงใจ ทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์ เคารพกฎระเบียบ เป็นมิตร รับฟัง และมีมารยาท รู้จักกาลเทศะ ซึ่งความรู้สึกในด้านนี้เป็นความรู้สึกที่สามารถส่งผ่านไปยังแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

**Trust หรือ การทำให้ด้วยใจ** หมายถึง มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี บริการด้วยความมั่นใจ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีใจรักในงาน บริการอย่างเต็มที่ และตอบสนองต่อความต้องการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความไว้วางใจ ความวางใจ และมีผลมาจากทัศนคติโดยตรง เพราะความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้พนักงานมีความคิดหรือทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

ความรู้สึกเหล่านี้ ล้วนเป็นความรู้สึกที่มาจากวัฒนธรรมและค่านิยมของคนไทยทั้งสิ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมซึ่งได้มาด้วยผลของความรู้สึกที่พนักงานมุ่งหวังจะสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกจนเกิดเป็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทย ในต้นฉบับพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในต้นฉบับของพนักงานโรงแรมมาจาก 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Culture) 2) นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait) และ 3) การปลูกฝังจากค่านิยมทางสังคม (Social Role) ผสมผสานกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่โรงแรมได้จัดทำขึ้น ไม่ว่าจะเป็น 1) การบ่มเพาะศักยภาพ (Cultivate) เช่น orientation ให้กับพนักงานใหม่ การ training ในหัวข้อต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริการโดยตรงและการ training ที่เสริมทักษะการให้บริการ รวมไปถึงการจัด buddy เพื่อสอนงานให้แก่พนักงานใหม่ 2) การอบรมเลี้ยงดู (Nuture) เช่น การจัดระบบพี่ดูแลน้องเพื่อให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ หรือการสังเกตการณ์การทำงานและชี้แนะจุดที่บกพร่องโดยหัวหน้าแผนก ซึ่งเป็นวิธีการที่ดำเนินการโดยหัวหน้าแผนกโดยตรงเพื่อคอยดูแลและควบคุมการให้บริการให้อยู่ในมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด 3) การเป็นที่ปรึกษา (Mentor) เช่น การ brief โดยหัวหน้าทีมในทุกวันของแต่ละแผนก และมีการอัปเดตงานผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อแก้ไขจุดที่บกพร่องในแต่ละวันให้ดีขึ้น และ 4) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจโดยองค์กร และการสร้างแรงจูงใจโดยแผนก ซึ่งวิธีการเหล่านี้ล้วนมีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานตาม SOP กำหนด และสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่ฝังลึกอยู่ในตัวของพนักงานทั้งสิ้น

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 Function คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และด้านที่ 2 Emotion คือ ความรู้สึกในตนที่พนักงานใช้สอดแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่อยู่ในจิตใจหรือติดอยู่ในตัวพนักงานที่เกิดจากการปลูกฝังจากค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม และมีผลต่อความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงาน และส่งผลต่อการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกโดยตรง



## บทที่ 5

### บทสรุป

#### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง หรือ The Study of Thai Tacit Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong Province ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ เพื่อศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง และเพื่อเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง และมีการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอีกหนึ่งเสาหลักทางเศรษฐกิจของประเทศไทย จะเห็นได้จากรายได้ที่มาจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศและนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ซึ่งรายได้เหล่านี้มีจำนวนมากกว่าแสนล้านบาทในแต่ละปี (ปี 2563 = 8.1 แสนล้านบาท) โดยมาจากจำนวนนักท่องเที่ยวรวมกันประมาณ 137 ล้านคน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2563) จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้เหล่านี้ได้มีการกระจายมาจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดการระบาดทั่วโลกของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือ COVID-19 ส่งผลให้เสาหลักทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวหยุดชะงักลง และได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง สาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหารเป็นสาขาที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) อย่างไรก็ตาม เมื่อมีสัญญาณที่ดีจากการคลายล็อกมาตรการต่างๆ รวมถึงอัตราการฉีดวัคซีนที่ครอบคลุม ส่งผลให้การท่องเที่ยวของไทยเริ่มกลับมาคึกคักขึ้น รวมไปถึงการท่องเที่ยวในภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยเฉพาะจังหวัดระยอง ที่มีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงามและมีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เช่น ทะเล น้ำตก ป่าชายเลน และอุทยาน ถ้ำ และวัดต่างๆ นอกจากนี้จังหวัดระยองยังเป็นจังหวัดเป้าหมายที่นักลงทุนหรือแรงงานสนใจอยากเข้ามาลงทุนหรือเข้ามาทำงาน



เนื่องจากจังหวัดระยองเป็นหนึ่งในจังหวัดที่อยู่ใน ‘เขตพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก’ หรือ Eastern Economic Corridor (EEC) ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่มุ่งผลักดันให้เป็นจุดศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภูมิภาคเอเชีย และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นหนึ่งในโรดแมปที่จะถูกพัฒนาด้วยเช่นกัน (ประชาชาติธุรกิจ, 2561) ดังนั้นจึงทำให้โรงแรมในจังหวัดระยองมีแนวโน้มว่าจะขยายตัวมากขึ้น และคาดว่าจะมีจำนวนแรงงานในธุรกิจที่พักแรมเพิ่มขึ้น จึงมีความเหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมของจังหวัดระยอง

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีรูปแบบหรือลักษณะพิเศษ คือ การใช้บุคคลหรือใช้พนักงานในการให้บริการเพราะทั้งนักท่องเที่ยวและพนักงานผู้ให้บริการนั้น เปรียบเสมือนแขก (guest) และเจ้าบ้าน (host) ซึ่งต้องมีการพบปะสังสรรค์และสนทนากันในระหว่างการให้และการรับบริการ ซึ่งอาจได้รับประสบการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบในเวลานั้นด้วย การให้บริการโดยบุคคลหรือพนักงานอย่างมีคุณภาพ ไม่มีข้อร้องเรียนใดๆ จึงทำได้ยากในทุกธุรกิจ ดังนั้นสมรรถนะการให้บริการและการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการให้บริการ แต่อย่างไรก็ตาม การมีหลักคิด ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการให้บริการอย่างจริงจัง จริงใจ จนกลายเป็นสมรรถนะ (competency) ประจำตัวของพนักงานทุกระดับ ซึ่งถ้าหากผู้ให้บริการเป็นคนไทย เดิมโตมาในประเทศไทย น่าจะเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมไทย ที่มีการสืบทอดมาจากค่านิยมทางศาสนา ความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และความโอ้อ้อมอารีในใจ ซึ่งถือว่าเป็นความรู้สึกลงใจ (Tacit) เฉพาะบุคคล และถ้าสามารถถ่ายทอดค่านิยมและความรู้สึกนี้ไปเรื่อยๆ ในระหว่างให้บริการ แก่แขกผู้เข้าพัก ก็น่าจะเป็นการพัฒนาจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) ไปสู่การมีจิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) ได้ โดยเฉพาะการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหรือพนักงานโรงแรมในธุรกิจโรงแรมที่จะสามารถยกระดับสมรรถนะให้สูงขึ้นอีก และสามารถยกระดับภาวะการแข่งขันของธุรกิจบริการต่างๆ ของจังหวัดระยองให้มีชื่อเสียงได้

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมรรถนะการให้บริการที่นำมาใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ (Knowledge)
- 2) ทักษะ (Skills)
- 3) ทัศนคติ (Attitude)

ซึ่ง 2 องค์ประกอบแรก ล้วนเป็นสิ่งที่อยู่เหนือน้ำและพัฒนาได้ง่าย และองค์ประกอบสุดท้ายจะเป็นส่วนที่มองไม่เห็นหรือเป็นสิ่งที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้จาก และมีผลต่อพฤติกรรม (David McClelland, 1973) แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้เป็นพื้นฐานสำคัญ และเป็นหัวใจที่ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดี สามารถรองรับความก้าวหน้าของธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับและยืนยันสมรรถนะร่วม 3 ด้าน ของ ACCSTP ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะตามหน้าที่ (ประจำสายงาน) ที่ธุรกิจโรงแรมกำลังใช้ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่า สมรรถนะทั้ง 3 องค์ประกอบข้างต้น ไม่ใช่สิ่งที่จะชี้วัดความสำเร็จในการทำงานทั้งหมด แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่คนที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นปฏิบัติและแสดงออก ซึ่งสมรรถนะเป็นสิ่งที่วัดและมองเห็นได้โดยธรรมชาติเสมือนกับการที่เราสามารถรู้สึกได้ว่า พนักงานบริการคนไหนบริการเราได้ดีและทำให้เราพึงพอใจสูงสุด หรือพนักงานคนไหนที่บริการได้แย่มาก ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ คุณสมบัติหรือลักษณะที่ทำให้งานดีสามารถแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

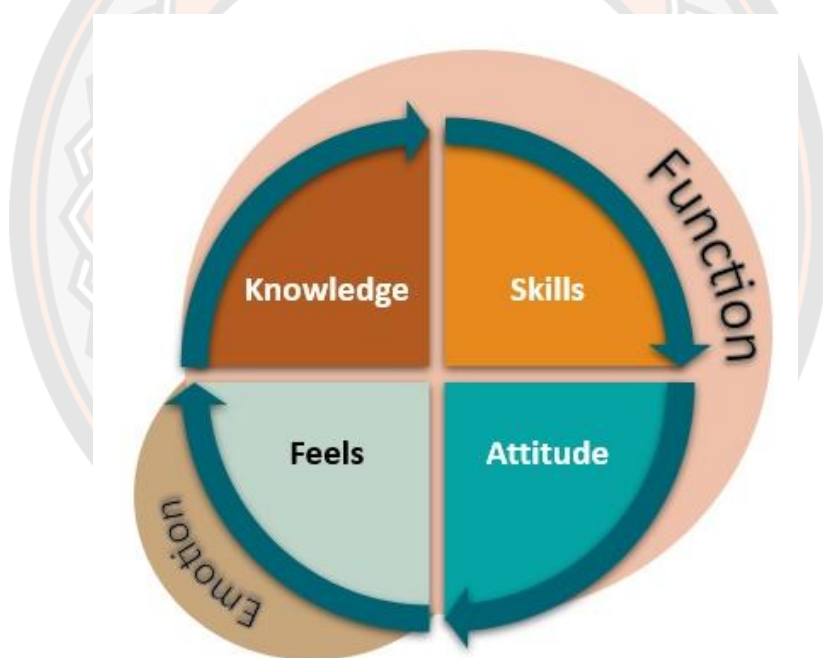
- 1) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่คุณทำได้อย่างชำนาญ ทักษะสามารถฝึกฝน เพิ่มพูนความชำนาญได้
- 2) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของคุณ
- 3) ทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Attitude, Value and Self-Concept) คือ กระบวนการคิดของคุณที่มีต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมรอบข้าง
- 4) นิสัยหรือบุคลิกในตน (Trait) เป็นลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล
- 5) แรงขับภายใน (Motive) คือ ความรู้สึกมุ่งหวังภายในที่แต่ละบุคคลมี เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมาย

สำหรับนิสัยหรือบุคลิกในตน (Trait) และแรงขับภายใน (Motive) นั้น ก็เป็นส่วนที่มองไม่เห็นหรือเป็นสิ่งที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้จาก และมีผลต่อพฤติกรรมด้วยเช่นกัน ดังนั้นแนวคิดของทฤษฎีจิตบริการแบบไทย จึงมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 องค์ประกอบ และสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบที่แสดงศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม จิตบริการแบบไทยมีองค์ประกอบที่สามารถแสดงศักยภาพในการให้บริการของพนักงานโรงแรม 3 องค์ประกอบหลัก คือ จิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือ จิตบริการ

(Service Mind) เป็นจิตบริการที่ถูกหล่อหลอมตามนโยบายหรือมาตรฐานการให้บริการของโรงแรม เพื่อผลได้ทางเศรษฐกิจ จิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) เป็นการบริการที่พนักงานปฏิบัติงานหรือให้บริการโดยใช้ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ที่ถูกปลูกฝังมาจากค่านิยมทางสังคม และวัฒนธรรม และจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) เป็นการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของพนักงานด้วยใจจริงหรือความรู้สึกที่ออกมาจากข้างในตัวตนจริงๆ ของพนักงานผ่านการให้บริการ องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความเป็นไทยทั้งสิ้น จากการศึกษาในมุมมองของสถานประกอบการ สามารถจำแนกคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยออกเป็น 9 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า "จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ)" ได้แก่ ไร่ใจ มารยาทไทย น้ำใจ เกรงใจ เชื่อฟัง ใส่ใจ ไม่เป็นไร ใจซื่อ และใจรัก อีกทั้ง ค่านิยมทางสังคม วัฒนธรรม และศาสนาของไทย นำไปสู่การสร้างลักษณะการให้บริการที่เป็นมาตรฐานบริการแบบไทย จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ได้กำหนด Thai Culture ที่เป็นแก่นแท้ของจิตบริการแบบไทยอันนำไปสู่ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการคือ การเอาใจใส่ (Caring) การให้ความรัก (Compassion) และ การทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นได้สำหรับผู้รับ (Compatibility) งานวิจัยฉบับนี้ จึงได้นำทฤษฎีจิตบริการแบบไทยมาเป็นเกณฑ์ชี้วัดในการให้บริการของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานโรงแรมตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ได้แก่ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมจังหวัดระยองในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) โดยเนื้อหาจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง ซึ่งเป็นจิตบริการที่อยู่ในตนเองของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการคัดสรร และเพิ่มศักยภาพการให้บริการของพนักงานโรงแรม ซึ่งจะทำให้ธุรกิจโรงแรมของจังหวัดระยองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงาน และจะทำให้ธุรกิจบริการอย่างอื่นได้นำประโยชน์จากงานวิจัยไปใช้พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะดียิ่งขึ้น

จากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลในโรงแรมที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยเป็นโรงแรมที่ได้รับคะแนนสูงสุดบน Tripadvisor จำนวน 10 โรงแรม ในจังหวัดระยอง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทั้ง 21 คน มีบทบาทเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) และแผนกแม่บ้าน (Housekeeping) ซึ่งมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ผลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ในประเด็นลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย 2 ด้านหลักๆ คือ 1. Function คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 2. Emotion คือ ความรู้สึกในตอนที่พนักงานใช้สออดแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่



ภาพ 4 ลักษณะการปฏิบัติงานด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม

โดยมีองค์ประกอบย่อย ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Function)

มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

##### 1.1 การมีความรู้ในสินค้าและบริการ (Product Knowledge)

## 1.2 ทักษะตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Process SOP)

## 1.3 ทักษะที่มีต่องานบริการ (Attitude of work)

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน ทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง มีการจดจำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) และนำมาปฏิบัติได้จริง มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการสำหรับการให้บริการแขก และสิ่งอำนวยความสะดวกหรือข้อมูลที่สำคัญๆ ของโรงแรมที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี อีกทั้งพนักงานทุกคนได้มีการปฏิบัติตาม SOP ที่โรงแรมได้สอดแทรกไว้สำหรับการทำงานแต่ละวัน ตั้งแต่เริ่มงานจนจบงาน และยังได้นำ SOP เหล่านี้มาใช้แก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้แขกอีกด้วย เช่น การกำหนดขั้นตอนการต้อนรับด้วยการกำหนดระยะก้าวของแขก เพื่อให้พนักงานสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการต้อนรับแขกได้อย่างเป็นระบบ หรือการกำหนด Word Greeting and Welcoming ในการสนทนากับแขก เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันตามที่โรงแรมกำหนด และการกำหนดขั้นตอนการใช้น้ำยาทำความสะอาดของแผนกแม่บ้าน เพื่อให้แขกเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจในมาตรฐานของโรงแรมมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันจากการศึกษาก็ยังพบอีกว่า การกำหนด SOP ไม่ได้มีเพียงการกำหนดแค่ความรู้และทักษะของพนักงานในการให้บริการเท่านั้น แต่ยังได้มีการกำหนดตั้งแต่บุคลิกภาพของพนักงานภายนอกไปจนถึงทัศนคติการให้บริการที่อยู่ภายในอีกด้วย และนอกจากนี้ SOP ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่พนักงานโรงแรมนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับการให้บริการอีกด้วย ซึ่งการกำหนด SOP เหล่านี้ของโรงแรมสามารถนำไปสู่การเกิดทัศนคติที่มีต่องานบริการของพนักงานได้ และสามารถแบ่งทัศนคติที่มีต่องานบริการ (Attitude of work) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

**1) ทัศนคติเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Be Professional)** เป็นทัศนคติที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ SOP ระบุไว้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดไม่ขาดตกบกพร่อง เพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาดีที่สุดและเป็นที่พึงพอใจของแขกที่สุด ซึ่งการให้ความสำคัญของแต่ละแผนกนั้นมีการให้ความสำคัญในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบทของแผนกนั้นๆ แต่มีเป้าหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้แขกมากที่สุด

**2) ทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable)** ส่วนใหญ่แล้วทัศนคติดังกล่าวจะถูกระบุใน SOP ทัศนคตินี้เป็นสิ่งที่คิดควบคู่ไปกับความรู้สึก (Feel) เป็นความคิดที่มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการเอาใจใส่ (Caring) การให้ความรัก (Compassion) การทำให้ทุกสิ่ง



เกิดขึ้นได้สำหรับผู้รับ (Compatibility) โดยถูกแสดงออกตามค่านิยมทางวัฒนธรรม (Culture) และจากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้ง 3 แผนก มีทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิตเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

**3) ทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Be Supportive)** เป็นทัศนคติที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแขกและเพื่อนร่วมองค์กร ซึ่งทัศนคตินี้ก็เป็นสิ่งที่คิดควบคู่ไปกับการรู้สึกด้วยเช่นกัน ดังนั้นโรงแรมส่วนใหญ่จึงได้มีการกำหนดทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกันไว้ใน SOP ของแผนกด้วย จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้ง 3 แผนกมีทัศนคติเพื่อการสนับสนุนซึ่งกันและกัน แต่ทั้ง 3 แผนกนี้มีมุมมองที่แตกต่างกัน คือ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) มีความเห็นว่าการให้ความสำคัญกับการเคารพกฎระเบียบ การปฏิบัติตาม SOP อย่างเคร่งครัดเพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันและมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากสามารถทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานได้ง่ายขึ้น และปฏิบัติเหมือนๆ กัน ส่วนแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) นั้นมีความเห็นว่าการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เช่น การสอนงาน แนะนำ หรือปลุกฝังทัศนคติให้กับพนักงานใหม่ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะการให้บริการที่นำมาใช้เป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรม พบว่าการกำหนดสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skills) และ 3) ทัศนคติ (Attitude) (David McClelland, 1973) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในองค์ประกอบของสมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ในการให้บริการของพนักงานโรงแรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบอีกว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ของโรงแรม มีประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน แม้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP ของแต่ละแผนกจะมีความแตกต่างกัน แต่ประโยชน์และความสำคัญของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือ SOP นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีผลต่อการให้บริการที่มีศักยภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกทั้งสิ้น จากมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยอง สามารถแบ่งการรับรู้คุณค่าของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ให้แก่พนักงาน ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานและเป็นการกำหนดหน้าที่ เพราะจะทำให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ของตนที่จะต้องทำในแต่ละวัน และสามารถเป็นกรอบแนวทางในการทำงานของพนักงานได้อีกด้วย

2) เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงานของพนักงาน การกำหนด SOP ของโรงแรมเป็นประโยชน์ต่อพนักงานอย่างมาก เพราะจะทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมีมาตรฐานเดียวกันและเป็นไปตามมาตรฐานหรือ Brand Standard ที่โรงแรมได้กำหนดไว้

3) เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ให้แก่พนักงานนั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลลัพธ์และจุดมุ่งหมายเดียวกันคือการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก

อีกทั้ง จากการศึกษายังพบอีกว่า แม้จะเกิดภาวะวิกฤติ อย่างเช่น โรคระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ COVID-19 ก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อ SOP ที่ทางโรงแรมได้กำหนดไว้แต่อย่างใด จะมีเพียงแค่การเพิ่มข้อปฏิบัติและลดขั้นตอนบางขั้นตอนที่จะส่งผลต่อการแพร่เชื้อเพื่อให้เป็นไปตามมาตรการข้อควรระวังการแพร่เชื้อเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2561) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะเฉพาะของ SOP นั้น จะต้องมีการกำหนดโดยเอาหน้าที่และความรับผิดชอบในทีระบุไว้ในลักษณะงานมากำหนด ง่ายต่อการทำความเข้าใจ นำมาปฏิบัติได้จริง และยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ซึ่ง SOP ที่โรงแรมกำหนดไว้เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่พนักงานจะใช้ในการสร้างความพึงพอใจให้กับแขกผู้มาใช้บริการของโรงแรม

แต่อย่างไรก็ตาม นอกจาก Function หรือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่แล้วนั้น ยังพบอีกว่า พนักงานมีการใช้ความรู้สึก (Feels) หรือ Emotion ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านที่ 2 ของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ซึ่งการใช้ความรู้สึก (Feels) หรือ Emotion นั้น เป็นความรู้สึกที่อยู่ข้างในตนของพนักงานที่ใช้สอดแทรกเข้าไปในระหว่างการให้บริการ ที่มีความต้องการอยากจะทำให้แขกมีความสุขที่สุดในระหว่างการรับบริการและเกิดความพึงพอใจที่สุด และเป็นความรู้สึกที่ใช้ในการส่งมอบบริการที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมวัฒนธรรมไทย และวิธีการส่งมอบการบริการนั้นมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ เป็นการบริการด้วยใจที่ปรารถนาที่จะให้ ที่ถูกหล่อหลอมด้วยค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรมไทย และเนื่องจากจังหวัดระยองเป็นจังหวัดที่เรียกได้ว่าเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม ที่เกิดจากการเข้ามาทำงานใน

โรงงานอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมต่างๆ ของแรงงานจากทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ดังนั้นจึงสามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยได้ตามละเอียดดังต่อไปนี้

## 2. ความรู้สึกในตอนที่พนักงานใช้สอตแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Emotion)

หากจะกล่าวถึงความรู้สึก (Feel) หรือ Emotion ที่เกิดขึ้นพร้อมกับทัศนคติเพื่อการต้อนรับขับสู้ด้วยไมตรีจิต (Be Hospitable) นั้น จากการศึกษาพบว่า พนักงานทุกคนที่มีภูมิลำเนาที่แตกต่างกันในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมทุกระดับและทุกแผนกได้มีการให้บริการที่มาจากความรู้สึกข้างในตอนที่แตกต่างกันออกไป แต่ความรู้สึกเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นความรู้สึกที่มุ่งหวังให้แขกเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดด้วยความเต็มใจและจริงใจ เป็นการให้บริการที่สะท้อนมาจากความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่มาจากการปลูกฝังตามค่านิยมวัฒนธรรมและประเพณีไทย และเนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่ได้รับการวิจัยเพื่อสร้างจุดเด่นของประเทศไทยในตลาดการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพมาเป็นตัวชี้วัดกับข้อมูลเหล่านี้ จากการสังเคราะห์ข้อมูลของพนักงานในระดับปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front Office) แผนกแม่บ้าน (Housekeeping) และแผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage) ของโรงแรมในจังหวัดระยอง โดยใช้ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 4 ประการ (4Cs) และจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) มาเป็นเครื่องมือในการสังเคราะห์ข้อมูล จึงพบว่า องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองนั้น สามารถแบ่งได้ 4 องค์ประกอบ คือ H.O.S.T.



ภาพ 5 องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม

โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

#### องค์ประกอบด้านที่ 1 H. Heart การให้ความรัก

ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ
- 2) ช่างสังเกต มีไหวพริบปฏิภาณ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ

คุณลักษณะข้างต้นเหล่านี้ เป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ และคุณลักษณะขององค์ประกอบในด้านนี้มาจากนิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว และบุคลิกส่วนตัว ที่ได้รับการปลูกฝังมาจากสถาบันครอบครัว และถูกนำมาใช้ในการให้บริการ กล่าวคือ การให้ความสนใจ ช่างสังเกต และการใช้ปฏิภาณไหวพริบในการให้บริการนั้น เป็นต้นเหตุที่นำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ และสามารถทำให้แขกประทับใจได้ การกระทำเหล่านี้ไม่ได้เป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) หรือ Brand Standard แต่อย่างไร แต่เป็นการกระทำที่ล้วนแล้วแต่เกิดจากนิสัยส่วนตัว และบุคลิกส่วนตัวของพนักงานเอง นอกจากนี้ การมีน้ำใจทั้งต่อแขกและเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างแขกกับพนักงาน และพนักงานในทีมด้วยกันได้เป็น

อย่างดี ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ในประการที่ 1 คือ Compassion หมายถึง การให้ความรักตามแนวคิดของคำว่าบ้าน การให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน การไว้น้ำใจ เชื้อใจ ปราบปราม และทำให้ หรือ Compassion จึงนำไปสู่ค่านิยมของการเอาใจใส่หรือใส่ใจ (Caring) และน้ำใจ หรือการมีน้ำใจ มีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 3 คือ น้ำใจ ประกอบด้วย มีน้ำใจ รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า ซึ่งสามารถนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอและค่านิยมของการเอาใจใส่หรือใส่ใจ (Caring) ได้ด้วยเช่นกัน

### องค์ประกอบด้านที่ 2 O. Observant การเอาใจใส่

ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลเปรียบเสมือนแขกเป็นคนที่คนในครอบครัวหรือคนสำคัญ
- 2) จดจำรายละเอียดของลูกค้า
- 3) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอทั้งระหว่างพนักงานและแขก และระหว่างพนักงานและพนักงานด้วยกัน
- 4) มีน้ำใจทั้งต่อแขกและเพื่อนร่วมงาน
- 5) รักษาหน้าใจ รู้สึกเกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น

สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดสำหรับการให้บริการ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้ล้วนเป็นความรู้สึกส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองนั้น ให้บริการจากใจจริงและถ่ายทอดผ่านการให้บริการด้วยสมรรถนะจิตบริการที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมไทยที่อยู่ในตัวของพนักงานทุกคน และพนักงานมีการใช้ความรู้สึกในด้านการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล จดจำรายละเอียดของลูกค้า มากที่สุด โดยพนักงานในระดับปฏิบัติงานทุกคนทุกแผนกที่มีการใช้ความรู้สึกในด้านนี้ต่อการบริการ และการให้บริการของพนักงานนั้น มีการสอดแทรกหลักความคิดว่า การเกรงใจ รักษาหน้าใจ คิดถึงใจลูกค้า เป็นหลักความคิดที่ใช้ยึดถือและปฏิบัติในการให้บริการกับแขก แต่อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการใส่ใจ เอาใจใส่ดูแล จดจำรายละเอียดของลูกค้า และการคิดถึงใจลูกค้าแล้วนั้น การประนีประนอมเป็นสิ่งที่จะต้องมีสำหรับการให้บริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ในประการที่ 2 คือ Caring หมายถึง ความเอาใจใส่ ใส่ใจ



ลูกค้า เพื่อนร่วมอุตสาหกรรม และคนในองค์กรด้วยตนเอง ความใส่ใจด้วยน้ำใสใจจริง ความใส่ใจอาจเป็นเรื่องที่ฝึกฝนกันได้แต่ไม่อาจถูกส่งมอบได้อย่างเป็นธรรมชาติ และมีความสัมพันธ์กับ Compassion ซึ่งหมายถึง จะทำทุกอย่างเท่าที่จะทำได้และให้บริการด้วยใจเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 6 คือ ใสใจ ที่ประกอบด้วย เอาใจใส่ดูแล จดจำรายละเอียดของลูกค้า และให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับ ผู้รับบริการ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า Observant หรือการเอาใจใส่นั้น เป็นองค์ประกอบของศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมที่พนักงานโรงแรมทุกคนควรมีเป็นอันดับแรก

อีกทั้ง ผลจากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า พนักงานระดับปฏิบัติงานทุกคนมีการให้บริการที่แฝงไปด้วยความรู้สึกที่อยู่ในตน ที่มาจากการปลูกฝังจากค่านิยมวัฒนธรรมของไทย ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริเพ็ญ ดาบเพชร และคณะ (2561) ที่ได้กล่าวว่า กระบวนการบริการของผู้ให้บริการมีพื้นฐานมาจากคุณลักษณะจิตบริการแบบไทยในภูมิบริการหรือบรรยากาศแบบไทย โดยมีลักษณะที่มีพื้นฐานจากจารีตไทย โดยเฉพาะในเรื่องของ “การต้อนรับขับสู้ (arrival ritual)” ถือเป็นส่วนหนึ่งของธรรมเนียมดังกล่าวที่ว่า “เป็นธรรมเนียมไทยแท้แต่โบราณ ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ” แต่อย่างไรก็ตามจากการนำทฤษฎีจิตบริการแบบไทย ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่ได้รับการวิจัยเพื่อสร้างจุดเด่นของประเทศไทยในตลาดการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพมาเป็นตัวชี้วัดกับข้อมูลเหล่านี้ทำให้พบประเด็นที่น่าสนใจคือ ความรู้สึกที่พนักงานมุ่งหวังจะสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกจนเกิดเป็นสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนองค์ประกอบที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบด้านที่ 3 S. Smile การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ

ความรู้สึกด้านนี้เป็นความรู้สึกที่มีผลมาจากค่านิยมทางสังคมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ร่าเริงใจ ทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข
- 2) สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์
- 3) เคารพกฎระเบียบ
- 4) เป็นมิตร
- 5) มีมารยาทรู้จักกาลเทศะ

6) รับฟัง

7) ยิ้มแย้ม

ผลจากการศึกษาพบว่า การให้บริการของพนักงานโรงแรมอย่างมีความสุขนั้น แยกผู้รับบริการสามารถรับรู้ได้ ดังนั้นความรู้สึกเหล่านี้จึงเป็นความรู้สึกที่ส่งผ่านไปยังแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความรู้สึกเหล่านี้ก็ยังคงเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยากหรืออาจเกิดขึ้นได้แบบไม่รู้ตัว เช่น นิสัยส่วนตัวของพนักงานที่มีความใจร้อน บุคลิกภาพหรือน้ำเสียงในการสนทนาของพนักงานที่สามารถทำให้แขกเข้าใจผิดโดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นต้น การรับฟัง รู้จักกาลเทศะ การให้บริการด้วยความใจเย็น มีมารยาทนั้น เป็นอีกสิ่งที่สำคัญและควรจะต้องมีสำหรับการให้บริการ นอกจากนี้ การทำงานอย่างมีความสุข และเป็นมิตรกับแขก จะทำให้แขกรู้สึกที่ใส่ใจ และไม่เกรงจนเกินไป ซึ่งจะทำให้การบริการราบรื่นขึ้น มีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 2 คือ มารยาทไทย ที่ประกอบด้วย ระวังกิริยาอาการ มีมารยาท รู้จักกาลเทศะ สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์ และการยิ้มแย้ม ทักทาย เป็นมิตร ทำงานอย่างมีความสุข ที่เป็นองค์ประกอบของ ร่าเริงใจ ก็มีความสอดคล้องกันกับ จิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ด้วยเช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องในใจที่ 1 คือ ร่าเริงใจ ได้แก่ ทำงานอย่างมีความสุข เป็นมิตร นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า มีคุณลักษณะอีก 1 ข้อ ที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองใช้ในการมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก และเป็นคุณลักษณะที่ถูกค้นพบเพิ่มเติม นอกเหนือจาก ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) และจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) คือ การรับฟัง ซึ่งการรับฟังเป็นส่วนหนึ่งของการมีมารยาทไทย กล่าวคือ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของพนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองได้ให้ข้อมูลว่า เมื่อเกิดปัญหาที่ทำให้แขกเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น พนักงานควรจะต้องรับฟังอย่างใจเย็น และมีมารยาท จะทำให้ทุกอย่างราบรื่น และยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกได้อีกด้วย

#### องค์ประกอบด้านที่ 4 T. Trust การทำให้ด้วยใจ

ความรู้สึกด้านนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

- 1) ประณีประนอม
- 2) ถ้อยทีถ้อยอาศัย ให้อภัยผู้อื่น

- 3) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ
- 4) ความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี
- 5) บริการด้วยความมั่นใจ
- 6) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 7) มีใจรักในงาน
- 8) บริการอย่างเต็มที่ ตอบสนองความต้องการ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานโรงแรมที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดระยองมีความรู้สึกในด้านนี้มากที่สุด ความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้พนักงานมีความคิดหรือความรู้สึกที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป เช่น พนักงานมีจุดอ่อนด้านภาษาต่างประเทศทำให้ไม่มั่นใจและเกิดความกังวลในการบริการและส่งผลให้การบริการไม่ราบรื่นจนได้รับคำตำหนิ พนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดระยองสามารถบริการได้อย่างมั่นใจกว่าหากแขกมีการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร หรือร้านขายของที่ระลึกในท้องถิ่น พนักงานสามารถให้ข้อมูลกับแขกที่ไม่สามารถหาได้ตามอินเทอร์เน็ตได้เป็นอย่างดี ดังนั้นพนักงานจึงมีการฝึกฝนและพัฒนาจุดอ่อนของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้บริการได้ดีกว่าเดิม เนื่องจากการพัฒนาตนเองเมื่อได้รับการ complain จากแขก เป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะทำให้แขกประทับใจมากขึ้น นอกจากนี้ การให้บริการอย่างเต็มที่ รับผิดชอบในหน้าที่ และตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดนั้น มีความเกี่ยวข้องกับภูมิลำเนาเกิด เพราะการเป็นคนพื้นที่จะสามารถทำให้พนักงานให้ข้อมูลกับแขกได้อย่างละเอียดและบริการได้อย่างเต็มที่ และการให้บริการด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง เป็นอีกสิ่งสำคัญที่จะทำให้แขกเกิดความประทับใจในการบริการ เพราะแขกสามารถสัมผัสถึงความรู้สึกเหล่านั้นในระหว่างที่รับบริการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับจิตวิญญาณสมรรถนะจิตบริการโดดเด่นแบบไทย 9 ประการ (9 ใจ) ของ เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ (2561) ในใจที่ 8 คือ ใจซื่อ ที่ประกอบด้วย ซื่อสัตย์ ไม่หลอกลวง และจริงใจ และใจที่ 9 คือ ใจรัก ประกอบด้วย ตั้งใจทำงาน บริการอย่างเต็มที่ รับผิดชอบในหน้าที่ และตอบสนองต่อความต้องการ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับ ค่านิยมที่โดดเด่นของจิตบริการแบบไทย 3 ประการ ของ จารุวรรณ แดงบุปผา และคณะ (2560) ในประการที่ 3 คือ Compatibility ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า ค่านิยมนี้มีความสอดคล้องกับการพยายามให้บริการอย่างเป็นมาตรฐาน อยู่รวมกันอย่างกลมเกลียว มีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี มีความจริงใจต่อลูกค้า

และให้บริการอย่างทันท่วงที จะสังเกตได้ว่า Trust หรือ การทำให้ด้วยใจนั้น มีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับการมีทัศนคติที่ดี ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่เป็นผลมาจากการกระทำอันนำไปสู่การให้คำชื่นชมหรือคำตำหนิจากแขก ทำให้พนักงานมีความคิดหรือทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของตนให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

อีกทั้ง จากการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเองของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองดังกล่าวยังพบอีกว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะดังกล่าว 3 ปัจจัย ได้แก่

### 1) วัฒนธรรมองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization Culture)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 2) นิสัยส่วนตัว ความชื่นชอบส่วนตัว (Trait)

เป็นการให้บริการที่มีผลมาจากนิสัยส่วนตัว หรือความชื่นชอบส่วนตัวของพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรม ถูกถ่ายทอดมาสู่การให้บริการ และสามารถสร้างความประทับใจให้กับแขกได้

### 3) การปลุกฝังจากค่านิยมทางสังคม (Social Role)

เป็นการให้บริการที่ถูกถ่ายทอดมาจากการปลุกฝังจากค่านิยมทางสังคม ที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น และส่งผลต่อทัศนคติในการให้บริการไปจนถึงการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ จารุวรรณ แดงบุบผา และคณะ (2560) ที่ได้กล่าวว่า จิตบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Hospitality) หรือ จิตบริการ (Service Mind) เป็นจิตบริการที่ถูกหล่อหลอมตามนโยบายหรือมาตรฐานการให้บริการของโรงแรมเพื่อผลได้ทางเศรษฐกิจ จิตบริการเชิงสังคม (Social Hospitality) เป็นการบริการที่พนักงานปฏิบัติงานหรือให้บริการโดยใช้ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ที่ถูกปลุกฝังมาจากค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม และจิตบริการส่วนบุคคล (Private Hospitality) เป็นการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของพนักงานด้วยใจจริงหรือความรู้สึกที่ออกมาจากข้างในตัวตนจริงๆ ของพนักงานผ่านการให้บริการ และค่านิยมเป็นความเชื่อที่เป็นแนวทางการแสดงออก (Action) และการใช้วิจารณญาณ (Judgment) ในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีระบบค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ต่างกันก็จะมี การแสดงออกที่ต่างกันด้วย โดยค่านิยมทางวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ ความต้องการ และการจงใจ ค่านิยมทาง

วัฒนธรรมยังหมายถึง ความเชื่ออย่างหนึ่ง โดยเชื่อว่าวิถีทางหรือจุดหมายปลายทางชีวิตเป็นสิ่งที่ดีตนหรือสังคมเห็นดี เห็นชอบ หรือเห็นสมควรที่จะยึดปฏิบัติมากกว่าวิถีชีวิต หรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น ค่านิยมคือ รูปแบบความคิดของคนสังคมที่จะพิจารณาตัดสินว่าสิ่งใดมีคุณค่า ประโยชน์ ถูกต้อง หรือเหมาะสม ซึ่งสมาชิกในสังคมควรจะยึดถือเพื่อเป็นแนวประพฤติปฏิบัติ ค่านิยมของสังคมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมเพราะมีการเรียนรู้ ปลูกฝัง และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของความเป็นไทยทั้งสิ้น

นอกจากนี้ พิชญา วัฒนวังสรรค์ (2558) ยังได้กล่าวอีกว่า เนื่องจากธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจการให้บริการกับผู้มาใช้บริการ จึงจำเป็นต้องมีพนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดี พนักงานทุกระดับจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพัฒนาดูแลเอาใจใส่เพื่อให้มีมาตรฐานในการให้บริการ จากการศึกษาจึงพบว่า โรงแรมในจังหวัดระยองทุกโรงแรมมีการพัฒนาศักยภาพการให้บริการของพนักงานอยู่เสมอตั้งแต่การปลูกฝังหลักคิด ความเชื่อ และวิธีการที่จะทำให้เกิดศักยภาพเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีหรือเพื่อรักษามาตรฐานที่โรงแรมได้กำหนดไว้ โดยสามารถแบ่งวิธีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมออกเป็น 4 วิธี ดังต่อไปนี้

**1. การบ่มเพาะศักยภาพ (Cultivate)** ได้แก่ การ orientation ให้กับพนักงานใหม่ การ training ในหัวข้อต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการบริการโดยตรงและการ training ที่เสริมทักษะการให้บริการ รวมไปถึงการจัด buddy เพื่อสอนงานให้แก่พนักงานใหม่

**2. การอบรมเลี้ยงดู (Nuture)** ได้แก่ การจัดระบบพี่ดูแลน้องเพื่อให้คำปรึกษาในเรื่องต่างๆ หรือการสังเกตการณ์ทำงานและชี้แนะจุดที่บกพร่องโดยหัวหน้าแผนก

**3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentor)** ได้แก่ การ brief โดยหัวหน้าทีมในทุกวันของแต่ละแผนก การอัปเดตงานผ่านช่องทางต่างๆ

**4. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)** ได้แก่ การให้รางวัลสำหรับพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดีและสามารถทำผลประโยชน์ให้แก่องค์กรได้

จากผลการศึกษาพบว่า 4 วิธีการดังกล่าวนี้ เป็นวิธีการที่โรงแรมใช้สำหรับพัฒนาศักยภาพในการให้บริการของพนักงานมากที่สุด และทั้ง 4 วิธีการนี้มี SOP เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการอบรมต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการและการอบรมเพื่อเสริมทักษะการให้บริการ การอบรมดังกล่าวจะมีการหยิบยก SOP มาเป็นหัวข้อในการอบรม การจัดระบบพี่ดูแลน้องและการ brief จะเป็นการถ่ายทอด SOP ของโรงแรมทั้งสิ้น รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ก็อยู่บนพื้นฐาน



ของ SOP เช่นกัน ดังนั้น SOP จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประหยัด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2561) ที่ได้กล่าวว่า SOP เป็นตัวกลางหรือแกนในการฝึกอบรมพนักงาน การฝึกปฏิบัติหรือการฝึกอบรมในระหว่างทำงาน (On-the-job-training) จำเป็นต้องมี SOP เป็นเครื่องนำทาง แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังคงมีประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม ที่พนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองต้องการให้จัดทำขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า แม้พนักงานในระดับปฏิบัติงานของโรงแรมมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Function) ที่ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรม (Standard Operating Procedure: SOP) แต่พนักงานกลับมีการใช้ความรู้สึกสอดแทรกเข้าในในระหว่างการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Emotion) มากกว่าการปฏิบัติตาม SOP ของโรงแรม จากตัวอย่างการศึกษาจะเห็นได้ว่า พนักงานมีการยึดหยุ่นให้กับแขก แม้จะอยู่นอกเหนือจากเงื่อนไขของการให้บริการ เช่น แขกนั่งห้องอาหารเกินเวลาที่กำหนด พนักงานก็สามารถอนุญาตให้แขกนั่งต่อได้แม้จะเกินเวลาที่แขกได้จองไว้ หรือการอนุญาตให้แขกนำอาหารที่ซื้อจากข้างนอกขึ้นไปทานที่ห้องและพนักงานสามารถจัดหาอุปกรณ์การรับประทานอาหารให้ได้ ถึงแม้ที่โรงแรมจะมีห้องอาหารให้บริการอยู่ก็ตาม และการประนีประนอมของหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าทีมในการให้พนักงานในทีมหยุดงานเมื่อพนักงานในทีมมีความรู้สึกที่ไม่พร้อมสำหรับการให้บริการในวันนั้นๆ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แม้พนักงานจะปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรม (Standard Operating Procedure: SOP) แต่พนักงานโรงแรมมีการใช้ความรู้สึก (Feels) หรือ Emotion ในการให้บริการมากกว่าการปฏิบัติตาม SOP ของโรงแรม ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงแรม (Standard Operating Procedure: SOP) ของโรงแรมนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความรู้สึกหรือ Emotion ของพนักงาน และจะเห็นได้จากการให้ข้อเสนอแนะของพนักงานโรงแรม ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

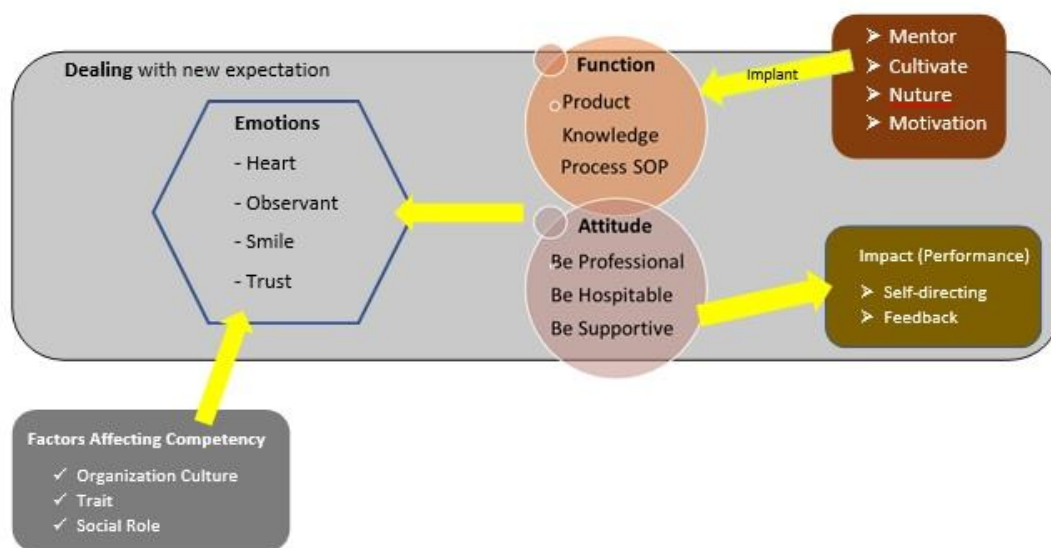
**1. การพัฒนาภาษาต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการให้บริการของพนักงานโรงแรม** การพัฒนาภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานนั้น จะสามารถทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมั่นใจ และเต็มที่กับการให้บริการมากขึ้น เพราะข้อจำกัดทางด้านภาษาต่างประเทศของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานให้บริการได้ไม่เต็มที่ และอาจจะทำให้แขกผู้ที่มาใช้บริการมองว่าพนักงานไม่มีความเป็นมิตรได้

**2. การฝึกปฏิบัติ** การอบรมของโรงแรมส่วนใหญ่ จะเป็นการสอนแต่เพียงทฤษฎีเท่านั้นไม่มีการให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติ หากมีการฝึกปฏิบัติ นั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจการให้บริการและทำได้จริง

**3. การพัฒนาคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงาน** โดยการแชร์ประสบการณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ คือ การนำคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงานมาพัฒนาหรือจัดการอบรมนั้น จะส่งผลดีต่อตัวพนักงานอย่างมาก เนื่องจากลักษณะนิสัยของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ถ้าหากพนักงานได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแชร์ประสบการณ์หรือคุณสมบัติที่โดดเด่นของตนเอง จะทำให้เพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้จากคุณสมบัติที่โดดเด่นของพนักงานแต่ละคนได้

**4. การปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการและการรักองค์กรให้แก่พนักงาน** เนื่องจากการปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการของพนักงานมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขก

หากวิเคราะห์ถึงข้อเสนอแนะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองเสนอเพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการและเสนอแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยองนั้น พนักงานโรงแรมมีการให้ข้อเสนอแนะในด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Function) จำนวน 3 ข้อ ซึ่งมีมากกว่าด้านความรู้สึกในตนที่พนักงานใช้สอดแทรกเข้าไปกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Emotion) ที่มีจำนวน 1 ข้อ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นจุดอ่อนของการให้บริการในมุมมองของพนักงานโรงแรมและเป็นสิ่งที่พนักงานโรงแรมต้องการให้พัฒนาทั้งสิ้น ฉะนั้นสิ่งที่โรงแรมธุรกิจที่พักแรมประเภทรีสอร์ท หรือธุรกิจที่พักแรมประเภทอื่นๆ ในจังหวัดระยองควรทำคือ การพัฒนาสมรรถนะการให้บริการตามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน หรือ Function ที่โรงแรมได้มีการกำหนดไว้เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตาม จึงจะทำให้ธุรกิจโรงแรมของจังหวัดระยองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงาน จึงได้มาด้วยแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 6 Summary of study framework

แนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม จังหวัดระยอง

### 1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) และการปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการตามหลักการ H.O.S.T

จากการศึกษาพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่ไม่ได้มีการกำหนดทัศนคติเข้าไปใน SOP เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงาน ดังนั้น การปลูกฝังทัศนคติที่มีต่องานบริการเป็นสิ่งที่โรงแรมควรทำ เพื่อให้พนักงานมีใจรักในงานบริการ มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการและส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการให้บริการดีขึ้น นำไปสู่การให้บริการที่ดีขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้จากการศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในจังหวัดระยองครั้งนี้จึงได้มาด้วยหลักการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม หรือ H.O.S.T หากธุรกิจโรงแรมนำหลักการดังกล่าวเพิ่มเข้าไปในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ของโรงแรมและนำวิธีการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการของพนักงานโรงแรมทั้ง 4 วิธีมาใช้ในการพัฒนาและปลูกฝังทัศนคติในการให้บริการของพนักงานตามแนวคิดดังกล่าว จะทำให้ธุรกิจโรงแรมของจังหวัดระยองมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการที่น่าประทับใจของพนักงาน และจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยที่อยู่ในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ประกอบไปด้วย H.O.S.T ได้แก่

**องค์ประกอบด้านที่ 1 H. Heart การให้ความรัก** ประกอบด้วย 2 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การให้ความช่วยเหลือ ให้ความสนใจ
- 2) ช่างสังเกต มีไหวพริบปฏิภาณ ซึ่งเป็นสิ่งนำไปสู่การให้บริการโดยไม่ต้องร้องขอ

**องค์ประกอบด้านที่ 2 O. Observant การเอาใจใส่** ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การใส่ใจ เอาใจใส่ดูแลเปรียบเสมือนแขกเป็นคนที่ครอบครัวหรือคนสำคัญ
- 2) จดจำรายละเอียดของลูกค้า
- 3) ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อยู่เสมอทั้งระหว่างพนักงานและแขก และระหว่างพนักงานและพนักงานด้วยกัน
- 4) มีน้ำใจทั้งต่อแขกและเพื่อนร่วมงาน
- 5) รักษาหน้าใจ รู้สึกเกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น

**องค์ประกอบด้านที่ 3 S. Smile การให้บริการด้วยความร่าเริงใจ** ประกอบด้วย 6 คุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ร่าเริงใจ ทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข
- 2) สามารถควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์
- 3) เคารพกฎระเบียบ
- 4) เป็นมิตร
- 5) มีมารยาทรู้จักกาลเทศะ
- 6) รับฟัง

**องค์ประกอบด้านที่ 4 T. Trust การทำให้ด้วยใจ** ประกอบด้วย 9 คุณลักษณะต่อไปนี้  
ประณีประนอม

- 1) ถ้อยทีถ้อยอาศัย ให้อภัยผู้อื่น
- 2) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ
- 3) ความตั้งใจที่จะทำงานให้ดี
- 4) บริการด้วยความมั่นใจ
- 5) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 6) มีใจรักในงาน

7) บริการอย่างเต็มที่

8) ตอบสนองความต้องการ

แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงาน จะไม่ประสบผลสำเร็จหากมีการเรียนรู้เพียงทฤษฎีและขาดการฝึกปฏิบัติ

**2. การฝึกปฏิบัติ** จากการศึกษพบว่า การอบรมของโรงแรมส่วนใหญ่ จะเป็นการสอนแต่เพียงทฤษฎีเท่านั้นไม่มีการให้พนักงานได้ฝึกปฏิบัติ หากมีการฝึกปฏิบัตินั้น จะสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจการให้บริการและทำได้จริง เช่น การฝึกให้พนักงานได้ลองสังเกตพฤติกรรม หรือความชอบของแขก การฝึกให้จดจำรายละเอียดของลูกค้า เป็นต้น

**3. การพัฒนาคุณสมบัติที่โดดเด่นในตัวพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการด้วยสมรรถนะจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรม** จากการศึกษพบว่า โรงแรมส่วนใหญ่มีเพียงการอบรมที่มาจากวิทยากรหรือจากแผนกทรัพยากรบุคคลของโรงแรมเท่านั้น แต่ยังไม่มีการให้พนักงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อเรียนรู้ข้อดีและข้อบกพร่องในการให้บริการของผู้อื่น ดังนั้น จากการศึกษพนักงานระดับปฏิบัติงานของโรงแรมในจังหวัดระยองส่วนใหญ่ จึงให้ความเห็นว่า หากให้พนักงานโรงแรมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันและให้อยู่ภายใต้พื้นฐานจิตบริการแบบไทยนั้น จะเป็นผลดีต่อตัวพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากลักษณะนิสัยของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ถ้าหากพนักงานได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีการแชร์ประสบการณ์หรือคุณสมบัติที่โดดเด่นของตนเองให้แก่เพื่อนร่วมงาน จะทำให้เพื่อนร่วมงานสามารถเรียนรู้จากคุณสมบัติที่โดดเด่นของพนักงานแต่ละคนได้

**4. การพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการให้บริการของพนักงานโรงแรม** จากการศึกษพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้โรงแรมพัฒนาภาษาต่างประเทศให้กับพนักงานนั้น เพราะจะสามารถทำให้พนักงานให้บริการได้อย่างมั่นใจ และเต็มที่กับการให้บริการมากขึ้น เพราะข้อจำกัดทางด้านภาษาต่างประเทศของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานให้บริการได้ไม่เต็มที่และอาจจะทำให้แขกผู้มาใช้บริการมองว่าพนักงานไม่มีความเป็นมิตรได้



## ผลสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากงานวิจัยฉบับนี้ มีประโยชน์ต่อภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจนำเที่ยวและนักท่องเที่ยว และภาคประชาชน/ชุมชน/ผู้สนใจในการประกอบอาชีพหรือทำงานอย่างมืออาชีพ โดยมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. ภาคเอกชนโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมทั้งในจังหวัดระยองและธุรกิจโรงแรมทั่วประเทศ ได้แนวคิดและวิธีการในการเพิ่มสมรรถนะด้วยจิตบริการแบบไทยให้แก่พนักงานของโรงแรม โดยจากการศึกษางานวิจัยฉบับนี้ได้ผลการศึกษามาจากภาคเอกชนโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม ผู้วิจัยจึงมีความคาดหวังเป็นอย่างยิ่งที่โรงแรมจะนำแนวทางการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเอง พนักงานโรงแรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์และเป็นแบบอย่างให้กับธุรกิจอื่นๆ ทั้งโดยการให้นโยบาย การฝึกอบรม การตรวจสอบ และการสนับสนุนให้กำลังใจแก่พนักงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

2. ภาครัฐได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในการสร้างเครือข่ายให้แก่การส่งเสริมความเข้มแข็งของภาคธุรกิจบริการโดยผ่านนักลงทุน ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างสมรรถนะการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยเอง

3. ภาคธุรกิจนำเที่ยวและนักท่องเที่ยว ได้รับการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงกับความ ต้องการ และสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

4. ภาคประชาชน/ชุมชน/ผู้สนใจในการประกอบอาชีพหรือทำงานอย่างมืออาชีพ มีโอกาสได้รับการจ้างงานจากธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการอื่นๆ โดยให้ความสำคัญในเรื่องจิตบริการแบบไทย

## บรรณานุกรม

- Abbott, M. E. D. J. (2009). "Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage.". Paper presented at the International CHRIE Conference-Refereed Track.
- C.McClelland., D. (1973). "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Carlson, R. C. T. L. (2009). Indexes of Item-Objective Congruence for Multidimensional Items. *International Journal of Testing*, 3, 2003(2), 163-171.  
doi:[https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0302\\_5](https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0302_5)
- Coleman, B. C. M. (2008). Skills and Competencies Needed for the Hong Kong Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism.*, 3(1).
- Development, W. I. (2019). โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC). Retrieved from <https://www.wha-industrialestate.com/th/why-thailand/eastern-economic-corridor-eec>
- Poutanen, E. (2016). *The most important hospitality competences in the times of digitalization.*: University of Applied Science.
- wikipedia. (2566). จังหวัดระยอง. Retrieved from <https://th.wikipedia.org/wiki/>
- Wortman., A. T. S. J. F. (2006). *Hotel and Lodging Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). "สถิติด้านการท่องเที่ยว ปี 2560.". Retrieved from [https://www.mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=414](https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=414)
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ส. (2563a). การสำรวจที่พักแรม (พ.ศ. 2563). Retrieved from <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages>.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, ส. (2563b). รายได้การท่องเที่ยวจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เข้ามาประเทศไทย จำแนกตามประเทศถิ่นที่อยู่ (พ.ศ. 2553 – 2562). Retrieved from

<http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/17.aspx>

จังหวัดระยอง. (2565). แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ๑ (ฉบับทบทวน) พ.ศ. 2562-2565.

Retrieved from <http://rayong.go.th/web/department/detail/122>.

จำปาพันธ์, ก. (2559). รายชื่อ (ระยอง): เมืองของบนเส้นทางอารยธรรมฝั่งทะเลตะวันออก. วารสารสถาบันวัฒนธรรมและศิลปะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 18(1), 9-14.

ชูโต, น. (2551). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินต์โพร จำกัด.

โตศกุลวรรณ, ส. (2562). การพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อรองรับการขยายตัวของการท่องเที่ยวในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกพื้นที่จังหวัดระยอง. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา,

ประชาชาติธุรกิจ. (2561). เศรษฐกิจภูมิภาค EEC. Retrieved from

<https://www.prachachat.net/local-economy/news-185955>

และคณะ, จ. แ. (2560). การพัฒนาจิตบริการแบบไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ.

และคณะ, ผ. ต. ศ. ต. (2561). การพัฒนาแบรนด์วัฒนธรรมจิตบริการแบบไทย.

และคณะ, เ. พ. (2560). การพัฒนาสมรรถนะจิตบริการแบบไทยเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการ.

วัฒนรังสรรค์, พ. (2558). การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 4 ดาว ย่านสยามสแควร์. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,

วิจัยและนวัตกรรม, ก. (2564). COVID-19 ต่อภาคการท่องเที่ยวไทย ผลกระทบและแนวทางการแก้ปัญหา. Retrieved from

[https://www.mots.go.th/download/BannerLink/PBVol01Covid\\_DigitalEd.pdf](https://www.mots.go.th/download/BannerLink/PBVol01Covid_DigitalEd.pdf)

สุรกิจบวร, ร. ต. ศ. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *Sakon Nakhon Rajabhat University Journal*, 6(12), 165-184.

แสงพิกุล, อ. (2556). ระเบียบวิธีวิจัยด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

อยุธยา, ป. ป. ณ. (2561). การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร,







**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview)**  
**การศึกษาศมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย**  
**ไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง**

**แบบสัมภาษณ์**

การวิจัยเรื่อง การศึกษาศมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของ  
 พนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง หรือ The Study of Thai Tacit  
 Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong  
 Province

**คำชี้แจง:** ขอความกรุณาพนักงานทุกท่านได้แสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวกับความรู้  
 ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติการทำงานของท่าน เพื่อนำไปเป็นตัวอย่างในการพัฒนาสมรรถนะ  
 การให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยให้แก่โรงแรมต่างๆ ในจังหวัดระยองและในจังหวัดอื่นๆ ที่จะ  
 พัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสูงขึ้น จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่าน

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วัน/เดือนปี.....

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์**

1.1 อายุ.....

1.2 ภูมิลำเนา.....

1.3 ประสบการณ์ในการทำงานด้านโรงแรม.....

1.4 โปรดอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของท่าน

.....  
 .....  
 .....

## ตอนที่ 2 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงแรมมอบหมายสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน โดยเฉพาะมาตรฐานการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่แขก

2.1 โรงแรมของท่านได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในการให้บริการของพนักงานอย่างไรบ้าง เช่น การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการให้บริการของพนักงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operation Procedures: SOP) การกำหนดระยะเวลาในการให้บริการ Check in หรือวิธีการแก้ไขปัญหาเมื่อห้องพักเต็ม

2.2 หลังภาวะวิกฤติ Covid-19 โรงแรมของท่านได้มีการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการปฏิบัติงานในการให้บริการของพนักงานหรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านคิดว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานในการให้บริการของพนักงานที่โรงแรมของท่านกำหนดไว้ข้อใดสำคัญที่สุดสำหรับการให้บริการ เช่น การให้บริการ check in แก่แขกในทันทีที่ลูกค้ามาถึง การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มในห้องพัก (room service) หรือให้บริการทำความสะอาดในห้องพักเสร็จในเวลาที่กำหนด

2.4 ท่านคิดว่าทำไมถึงต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเหล่านี้ เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล หรือสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมืออาชีพ

2.5 โรงแรมของท่านมีวิธีการสื่อสารหรือถ่ายทอดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับพนักงานอย่างไร เช่น ส่งอีเมลถึงพนักงานทุกคนเพื่อให้อ่านในแต่ละวันในตอนเช้า หรือการจัดคู่มือระหว่างพนักงานที่ทำงานในโรงแรมมานานกับพนักงานใหม่เพื่อการเรียนรู้งาน

## ตอนที่ 3 องค์กรประกอบของสมรรถนะต่อไปนี้จะช่วยให้พนักงานโรงแรมสามารถให้บริการได้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

3.1 ท่านคิดว่าข้อใดคือจุดเด่นในการให้บริการของโรงแรมของท่านในการสร้างความพึงพอใจให้แก่แขกมากที่สุด เช่น จดจำรายละเอียดของลูกค้า ให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ สามารถควบคุมตนเองได้และไม่แสดงอารมณ์ มีมารยาทรู้จักกาลเทศะ และยืดหยุ่นตามสถานการณ์

3.2 ท่านคิดว่าข้อใดคือจุดอ่อนในการให้บริการมากที่สุด และท่านมีวิธีการปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านั้นอย่างไร เช่น ไม่สามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ในบางส่วน

3.3 ท่านเคยได้รับ Feedback ทั้งคำชื่นชมและคำตำหนิจากแขกหรือไม่ หากเคยได้รับ ท่านเคยได้รับ Feedback ในเรื่องใด

#### **ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตน คือ เกิดจากจิตใจและจิตวิญญาณของพนักงานทุกคน**

4.1 โรงแรมของท่านได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานในด้านอะไรบ้าง เช่น การอบรมเกี่ยวกับจิตบริการเพื่อพัฒนาทักษะด้านการให้บริการ หรือการจัดสอบประจำเดือนเพื่อประเมินผลการทำงานของพนักงาน

4.2 นอกเหนือจากการอบรมเกี่ยวกับการให้บริการ โรงแรมของท่านได้มีการอบรมพนักงานเพื่อพัฒนาการให้บริการในด้านใดอีก เช่น เช่น การจัดคลาสเรียนภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานตามระดับความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้แก่พนักงาน เป็นต้น

4.3 ท่านคิดว่าการจัดอบรมเหล่านี้มีประโยชน์หรือช่วยพัฒนาการให้บริการได้หรือไม่อย่างไร

#### **ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ**

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

### แบบทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Triangulation)

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานในโรงแรมในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดระยอง (The Study of Thai Tacit Hospitality Competency of Hotel Employees in Thailand: Case study of Rayong Province)

#### คำชี้แจง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพและลักษณะของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยอง ซึ่งได้คำตอบจากการสัมภาษณ์พนักงานโรงแรมไปบางส่วนแล้ว ความคิดเห็นของท่านจึงมีความสำคัญยิ่งในการทวนสอบความแม่นยำของข้อมูลเหล่านั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามทุกข้อและขอขอบพระคุณยิ่ง

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ความคิดเห็น

อายุ: .....ปี

ประสบการณ์ในการทำงาน: .....ปี

ภูมิลำเนา: .....

ตำแหน่ง: .....

แผนก: .....

โรงแรม: .....

#### ตอนที่ 2 องค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองที่จำเป็นต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ท่านคิดว่าองค์ประกอบศักยภาพของการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนของพนักงานโรงแรมในจังหวัดระยองเหล่านี้มีความสำคัญอยู่ในระดับใด

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่โรงแรมมอบหมาย สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของ พนักงาน โดยเฉพาะมาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่แขก	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการ ให้บริการของพนักงานอย่างมีมาตรฐาน (Standard Operation Procedures: SOP)					
2. การให้บริการ check in แก่แขกในทันทีที่ ลูกค้ามาถึง การให้บริการอาหารและ เครื่องดื่มในห้องพัก (room service) หรือ ให้บริการทำความสะอาดในห้องพักเสร็จใน เวลาที่กำหนด เป็นต้น					
3. พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับ ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมืออาชีพ					
4. การให้บริการลูกค้าอย่างเท่าเทียมกัน ดุจ ญาติมิตรหรือคนพิเศษ โดยไม่แสดงอารมณ์ เสียหรือความเหน้อยล้าใดๆ ทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้ และสามารถปรับตัวและยืดหยุ่น เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เปลี่ยนแปลงได้					
5. ความจำเป็นในการสื่อสารหรือการถ่ายทอด มาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ทั้ง พนักงานเก่าและพนักงานใหม่อย่างถูกต้อง เป็นระยะๆ					
องค์ประกอบของสมรรถนะต่อไปนี้จะช่วยให้					



พนักงานโรงแรมสามารถให้บริการได้ดีอย่าง เต็มความสามารถ					
6. การทำงานตามหน้าที่อย่างมีความสุข สามารถควบคุมตนเองได้และไม่แสดงอารมณ์ มีมารยาทรู้จักกาลเทศะ และยึดหยุ่นตาม สถานการณ์					
7. มีน้ำใจทั้งต่อแขกและเพื่อนร่วมงาน รู้สึก เกรงใจผู้อื่น คิดถึงใจผู้อื่น					
8. ให้ความเคารพแก่ผู้มีอำนาจมากกว่า ผู้ อาวุโส เคารพประเพณี และกฎระเบียบ					
9. จดจำรายละเอียดของลูกค้า ให้ความสำคัญ กับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน					
10. ประนีประนอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย ให้ถ้อย ผู้อื่น					
11. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ และไม่หลอกลวง					
12. ตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย รับผิดชอบในหน้าที่ และบริการอย่างเต็มใจ					
การพัฒนาสมรรถนะการให้บริการด้วยจิต บริการแบบไทยในตน					

13. การจัดอบรมเกี่ยวกับการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ อย่างมีทิศทาง เช่น การจัดคลาสเรียนภาษาอังกฤษสำหรับพนักงานตามระดับความรู้ด้านภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้แก่พนักงาน เป็นต้น					
14. การจัดอบรม/กิจกรรมที่นอกเหนือจากการอบรมเกี่ยวกับการให้บริการ เช่น ความรู้เกี่ยวกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตะวันออกและตะวันตก การดำรงชีวิตตามหลักคิดทางศาสนา เป็นต้น					
15. วิธีแก้ปัญหาหรือวิธีการพัฒนาสำหรับพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติ/ให้บริการตามมาตรฐานที่โรงแรมกำหนด รวมทั้งการให้แรงจูงใจและการให้รางวัล					

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้โรงแรมสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงนโยบายการปฏิบัติงานและเสริมสร้างสมรรถนะการให้บริการด้วยจิตบริการแบบไทยในตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงานโรงแรมในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง