



## การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย The Development of Professional Standards for Hotel Employees in Thailand

ประยัด พลกวงศ์ ณ อุยรยา\*

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

\*e-mail: prayadp56@nu.ac.th

Prayad Palakavongse Na Ayuthya

Chalongsri Pimonsompong

Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อศึกษาความหมาย และคุณลักษณะของมาตรฐานอาชีพการให้บริการที่มีคุณภาพ ของพนักงานโรงแรมของไทย (2) เพื่อศึกษาความหมาย คุณลักษณะ และกระบวนการปฏิบัติในการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงาน โรงแรมระดับหัวหน้างานของไทย (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการ วิจัยแบบผสมผสาน ประชากรที่ใช้ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงแรมเครือข่ายทั้งในประเทศไทย และระหว่างประเทศ ระดับ 3, 4 และ 5 สมาคม โรงแรมไทย และสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการโรงแรม จากทุกภูมิภาคของไทย รวมจำนวนประชากร 6,897 แห่ง กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณมาจากการสอบถามในแบบสอบถามจำนวน 870 คน เชิงคุณภาพจากการสุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจงจำนวน 65 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 935 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานโรงแรม ผู้บริหารโรงแรม สมาคมโรงแรม และประธานหลักสูตร 2) แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงแรม 3) การสนทนากลุ่มจากผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องในกลุ่มประชากรทุกกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อย ละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ใช้การบูรณาการเชิงทวนสอบ แนวคิดที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า (I) มาตรฐานอาชีพ (Occupational Standard) ของพนักงานโรงแรม ( $\bar{X}=4.56$ ) หมายถึง ความรู้ และ ทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นที่พนักงานโรงแรมทุกคนพึงมี ได้แก่ 1) ความรอบรู้เชิงอาชีพงานโรงแรม และทักษะตามพันธกิจ ( $\bar{X}=4.58$ ) 2) ความรู้ทางวิชาการ และภาคปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานแต่ละระดับ ( $\bar{X}=4.42$ ) 3) ความสามารถในการตัดสิน ควบคุมคุณภาพการบริการ ( $\bar{X}=4.55$ ) 4) การเป็นผู้มีจิตวิญญาณในการให้บริการที่มีคุณภาพ ( $\bar{X}=4.66$ ) และ 5) พฤติกรรมการ แสดงออกของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ( $\bar{X}=4.58$ ) (II) การสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของพนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างานของ ไทย ( $\bar{X}=4.53$ ) หมายถึง ลักษณะและกระบวนการปฏิบัติงานที่พนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างานจำเป็นต้องมี ได้แก่ 1) ความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตาม ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals ( $\bar{X}=4.61$ ) 2) ผ่าน การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี ( $\bar{X}=4.46$ ) 3) สามารถนำเสนองานใหม่ในการพัฒนางานโรงแรม ( $\bar{X}=4.47$ ) และ 4) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร ( $\bar{X}=4.53$ ) และ (III) แนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย ( $\bar{X}=4.54$ ) หมายถึง การเสริมสร้างทั้งมาตรฐานอาชีพ และเส้นทางอาชีพของพนักงานโรงแรมให้เข้มข้นและ ชัดเจน ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานโรงแรมยุคใหม่ ( $\bar{X}=4.56$ ) 2) การพัฒนาสมรรถนะ และ ทักษะในการทำงานของหัวหน้างาน ( $\bar{X}=4.54$ ) และ 3) การฝึกอบรมแบบเฉพาะกิจเมื่อมีความจำเป็น ( $\bar{X}=4.52$ )

มาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards) สำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย หมายถึง องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ ของการบริหาร และการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพในงานโรงแรมยุคใหม่ ประกอบด้วย 1) มาตรฐานอาชีพ สำหรับบุคลากรทุกรายดับ และ 2) เส้นทางอาชีพ ของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนาทั้งจากธุรกิจโรงแรมและหน่วยงานภาครัฐ

คำสำคัญ: มาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานอาชีพ เส้นทางอาชีพ ขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน พนักงานโรงแรม



## Abstract

The purposes of this research were 1) to define and characterize occupational standards of Thai hotel personnel, 2) to define and characterize career path of the hotel supervisor and 3) to propose the professional standards development guidelines for the hotel personnel. The total number of research population was 6,897 which consisted of 3 to 5 stars domestic and international chained-brand hotels, Thai hotels association, and Higher education institutions which offering degree in hotel management. This research was conducted in both quantitative and qualitative. The questionnaires were completed by 870 volunteers and in-depth interviewed by 65 purposive sampling. The research instruments were 1) a five rating scale questionnaire from hotel personnel, Thai hotel association and chair curriculum, 2) semi-structured interview from hotel administration and 3) focus group from stakeholders of all population group. The analytical methods of this research consisted of descriptive statistics, content analysis and data triangulation to validate the research finding.

The research findings were as follows (I) occupational standards ( $\bar{X}=4.56$ ) defined as required knowledge and skill for hotel personnel in every level including 1) knowledgeable in hotel profession ( $\bar{X}=4.58$ ), 2) academic knowledge and practical in duty for each level ( $\bar{X}=4.42$ ), 3) ability in supervise and control service quality ( $\bar{X}=4.55$ ), 4) hospitality minded for excellent service ( $\bar{X}=4.66$ ) and 5) customer service behavior ( $\bar{X}=4.58$ ), (II) Career path for hotel supervisor ( $\bar{X}=4.53$ ) defined as required operational process for hotel supervisor including 1) ability to perform according to ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professionals ( $\bar{X}=4.61$ ), 2) good score for work appraisal ( $\bar{X}=4.46$ ), 3) ability to generate the initiative in hotel development ( $\bar{X}=4.47$ ), 4) ability to propose the suggestion to administrative level, and (III) professional standards development guidelines ( $\bar{X}=4.54$ ) defined as strengthening the professional standards and personnel career path including 1) strengthening the required academic knowledge which needed for new era hotel management ( $\bar{X}=4.56$ ), 2) competency development and skill for supervisory level ( $\bar{X}=4.54$ ), and 3) ad hoc training when needed ( $\bar{X}=4.52$ ).

Professional standards for hotel personnel in Thailand can be defined as the key success factors for hotel administrative and professional practice for new era hotel management including 1) occupational standards for all level and 2) career path for personnel which should be developed from both public sectors and private sectors.

**Keywords:** Professional Standards, Occupational Standards, Career Path, Standard Operational Procedure (SOP), Hotel Personnel

## บทนำ

วิวัฒนาการเชิงบวกของสถานการณ์การท่องเที่ยวโลก มีผลกรอบต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยที่เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในการเพิ่มรายได้จากเงินตราต่างประเทศและการว่าจ้างแรงงาน โดยเฉพาะผลที่มีต่ออุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่เป็นองค์ประกอบของอุตสาหกรรมโดยรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 (Norman, 2011) ด้วยความสำคัญของการท่องเที่ยวตั้งกล่าวเป็นผลผลลัพต์นั้นให้มีการกำหนดเป้าหมายการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Integration) ของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community-

AEC) ซึ่งได้มีการลงนามร่วมกันของกลุ่มประเทศสมาชิก ASEAN เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 ส่วนอัตราการเจริญเติบโตของปริมาณนักท่องเที่ยวทั่วโลกเป็นประมาณร้อยละ 7.5 โดยเฉลี่ยต่อปี โดยพยากรณ์ว่าในปี พ.ศ. 2557 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางทั่วโลกประมาณ 1,100 ล้านคน (ASEAN Department Ministry of Foreign Affairs, 2017) และ UNWTO ยังพยากรณ์ไว้ว่าในปี พ.ศ. 2563 น่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางทั่วโลกประมาณ 1,600 ล้านคน กล่าวเฉพาะนักท่องเที่ยวเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน จะมีจำนวนมากถึงประมาณ 97 ล้านคน (Ngaorangsi, 2013) แม้ว่าในบางช่วงเวลา เศรษฐกิจของโลกจะอยู่ในภาวะตกต่ำ แต่บรรดากลุ่มประเทศที่มีการ



เจริญเติบโตทางการท่องเที่ยวกลับประสบกับปัญหาที่มาจากการเศรษฐกิจตกต่ำน้อยกว่า

สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ปรากฏว่าปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา โดยในปีพ.ศ. 2555 ซึ่งมีนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเยือนประเทศไทยประมาณ 22 ล้านคน และเพิ่มขึ้นมาโดยตลอดปีละประมาณ 4 ล้านคน พยายกรณ์ว่าจนถึงปีพ.ศ. 2559 มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 30 ล้านคน สร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยประมาณ 1.2 ล้านล้านบาท (Research Center for Tourism Market Tourism Authority of Thailand Tourism Department, 2015) นักท่องเที่ยวมีค่าใช้จ่ายประมาณ 4,500 บาทต่อคนต่อวัน ในจำนวนนี้ ร้อยละ 25 เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการพักแรมในโรงแรม และสถานที่พักรูปแบบอื่น เช่น เกสต์เฮ้าส์ ประมาณ 2 แสนล้านบาท ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย และเป็นแหล่งรับจ้างงานทางตรงที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย

ในปีพ.ศ. 2558 มีโรงแรมและเกสต์เฮ้าส์ที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายของไทย ประมาณ 10,018 แห่ง มีห้องพักร่วมกันประมาณ 500,000 ห้อง โดยมีการว่าจ้างแรงงานประมาณ 440,000 คน เทศพัสดุส่วนหนึ่งของการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงแรมจากกลุ่มนักท่องเที่ยวใหม่ ที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว คือ กลุ่มนักท่องเที่ยว BRICS (Brazil, Russia, India, China, South Africa) เนื่องจากมีการขยายตัวของการท่องเที่ยวเฉพาะทาง (Niche Tourism) มากขึ้น (Stephen & Joanne, 2009) ซึ่งทำให้ความต้องการแรงงานที่มีคุณภาพในธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้น ตามไปด้วย การทำให้พนักงานโรงแรมมีมาตรฐานอาชีพ การทำงานโรงแรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้ตามนโยบายคุณภาพของโรงแรม จะลดปัญหาการเข้า-ออกของพนักงานได้ ดังนั้นการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ สำหรับพนักงานของธุรกิจโรงแรมให้เทียบเท่าอาชีพของพนักงานตามข้อตกลงของอาเซียน โดยการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการควบคู่ไปกับมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบมาตรฐานสากลในบริบทของความเป็นไทย ให้เร็วที่สุด จะเป็นผลดีต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจโรงแรมอย่างยั่งยืน (Khaosa-ard, Untong, Tianteerawit, Phetvaroon & Kruefoo, 2013)

จากการลงนามร่วมกันของกลุ่มประเทศไทยและอาเซียน ให้ยอมรับร่วมกัน ในการรับรู้และยอมรับคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Mutual Recognition Arrangement on

Tourism Professional หรือ MRA-TP) มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ อำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรวิชาชีพภายในประชาคมอาเซียน และแลกเปลี่ยนข้อมูลแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนามาตรฐาน สำหรับผู้ประกอบอาชีพการท่องเที่ยวภายในกลุ่มประเทศไทย สมาชิกอาเซียน โดยกำหนดมาตรฐานสมรรถนะไว้ 3 รูปแบบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป และสมรรถนะเฉพาะ โดยไม่มีการกำหนดมาตรฐานความรู้ (เชิงวิชาการ) และมาตรฐานอาชีพ (มาตรฐานเชิงปฏิบัติ) เมื่อ้อนสาขา วิชาชีพอื่นที่มีองค์กรวิชาชีพกำหนดไว้ เช่น มาตรฐานวิชาชีพครุ เก็บต้น

สำหรับประเทศไทย โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำสมรรถนะมาตรฐานร่วมวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียนไว้ดังต่อไปนี้ ปีพ.ศ. 2554 ในสาขาวิชาการท่องเที่ยว 2 แผนก 9 ตำแหน่งงาน และสาขาวิชาการโรงแรม 4 แผนก 23 ตำแหน่งงาน รวมทั้งสิ้น 6 แผนก 32 ตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม MRA ไม่ใช่การเปิดตลาดธุรกิจโรงแรมแต่เน้นการอำนวยความสะดวกในการเข้า-ออกของแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยลดขั้นตอนการตรวจสอบ รับรองคุณวุฒิการศึกษา หรือแสวงหาความรู้ทางวิชาชีพอิสระ แต่การกำหนดมาตรฐานอาชีพ (Institute of Tourism Human Resources Development, 2011) บทบาทของ MRA จึงเป็นการเปิดโอกาสให้แรงงานฝีมือโรงแรม (Skilled Labour) มีการเคลื่อนย้ายได้เป็นอิสระมากกว่าเดิม ซึ่งต้องมีผลกระทบต่อการว่าจ้างแรงงานในประเทศไทยอย่างแน่นอน อาจจะยังสรุปไม่ได้ว่ามีผลกระทบเชิงเดียวหรือเชิงเดียว หรือเชิงเดียว เพราะขึ้นอยู่กับมาตรฐานแรงงานไทย ถ้ามาตรฐานอาชีพแรงงานไทยสูงกว่า ผลกระทบอาจจะเป็นเชิงบวก (ส่งออกแรงงานมากกว่าเข้า) แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ผลกระทบจะเป็นเชิงลบ (นำเข้าแรงงานมากกว่าส่งออก) ดังนั้น ความพยายามในการปรับตัวของพนักงานโรงแรมไทย และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพให้แก่แรงงานโรงแรมให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเร่งด่วนมากที่สุด โดยให้ความสำคัญใน 2 เรื่อง คือ 1) การสร้างมาตรฐานอาชีพ (Occupational Standard) ตามขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน (Standard Operational Procedure: SOP) และการยกระดับมาตรฐานอาชีพของพนักงานโรงแรมไทย โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานให้มีความรู้ทางวิชาการเพิ่มขึ้น และมีสมรรถนะขั้นสูงในการปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรม เครื่องข่ายระดับมาตรฐานสากลที่ประกอบการอยู่ในประเทศไทย และ 2) การสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของ



พนักงานโรงเรียนกลุ่มนี้ให้มีความก้าวหน้ามั่นคง เป็นการลดปัญหาการลาออกจากพนักงาน และจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนในเครือข่ายต่างประเทศได้อย่างเต็มภาคภูมิและมีศักดิ์ศรี ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงเรียนทุกคนในประเทศไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- ศึกษาความหมาย และคุณลักษณะของ มาตรฐานอาชีพการให้บริการที่มีคุณภาพของพนักงาน โรงเรียนของไทย
- ศึกษาความหมาย คุณลักษณะ และ กระบวนการปฏิบัติในการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงาน โรงเรียนระดับหัวหน้างานของไทย
- เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ ของพนักงานโรงเรียนในประเทศไทย

### วิธีการวิจัย

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ มาจากกลุ่มธุรกิจโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา และสมาคมโรงเรียน จาก 6 ภูมิภาคของ ไทย แบ่งเป็น

1) กลุ่มธุรกิจโรงเรียนมาตรฐานสากลของไทยใน ระดับ 5 ดาว จำนวน 1,253 แห่ง

2) โรงเรียนเครือข่ายระหว่างประเทศนานาชาติ จำนวน 143 แห่ง

3) โรงเรียนระดับ 3-4 ดาว จำนวน 5,420 แห่ง

4) สมาคมโรงเรียนไทย ทั้งส่วนกลางและส่วน ภูมิภาค จำนวน 12 แห่ง

5) สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้าน การโรงเรียนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ (TQF) ทั้งของรัฐและเอกชน จำนวน 69 แห่ง รวมประชากรจาก 5 กลุ่ม ทั้งสิ้น 6,897 แห่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่างมี 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหาร ระดับกลาง พนักงานโรงเรียนทุกระดับ เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการ ใช้ Yamane ที่ค่าความคลาดเคลื่อนที่  $\pm 4\%$  โดยไม่มีการ แบ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างตามอัตราส่วนของจำนวนประชากร ถือว่าทุกกลุ่มเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักกลุ่มเดียวกัน มีจำนวน 400 ตัวอย่าง แต่เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ปรากฏว่ามี พนักงานในแต่ละกลุ่มให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งในการตอบ แบบสอบถาม ทำให้ได้ 870 ตัวอย่าง และ 2) ผู้บริหาร ระดับสูงของกลุ่มธุรกิจ สมาคมโรงเรียนไทย และ

สถาบันอุดมศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงและให้ ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ และ 3) การสนทนา กลุ่ม สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรการวิจัย 5 กลุ่ม โดยไม่ ซ้ำบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ และ เชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เชิงปริมาณ	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล เชิงคุณภาพ	
ผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ผู้ให้สัมภาษณ์ (คน)	ผู้ร่วมสนทนา กลุ่ม (คน)
1) พนักงานโรงเรียนระดับ บริหาร = 110	30	35
2) พนักงานโรงเรียนระดับ หัวหน้าแผนก = 137		
3) พนักงานโรงเรียนระดับ หัวหน้างาน = 206		
4) พนักงานโรงเรียนระดับ ปฏิบัติการ = 417		
รวม 870	รวม 30	รวม 35
รวมกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสิ้น 935		

ระยะเวลาในการวิจัย พ.ศ. 2557-2559

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิง คุณภาพ (Qualitative) มีเครื่องมือวิจัย 3 ประเภท คือ

2.1 แบบสอบถาม เพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างในเรื่องการทำงานในตำแหน่ง ลักษณะมาตรฐาน อาชีพของพนักงานโรงเรียน เส้นทางอาชีพของพนักงาน โรงเรียนระดับหัวหน้างาน และแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ ของพนักงานโรงเรียนในประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์กำหนด ช่วงคะแนนของระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ 4.50-5.00=มากที่สุด 3.50-4.49=มาก 2.50-3.49=ปานกลาง 1.50-2.49=น้อย 1.00-1.49=น้อยที่สุด 2.2 แบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) มาตรฐานอาชีพสำหรับพนักงานโรงเรียนทุกระดับ (มาตรฐานในการจัดทำ SOP และทักษะเชิงอาชีพสำหรับ พนักงานระดับหัวหน้างาน 2) มาตรฐานวิชาชีพที่ต้องใช้ ความรู้เชิงวิชาการที่สามารถประยุกต์ใช้กับงานในหน้าที่ และเป็นฐานในการประกอบอาชีพได้ และ 3) การพัฒนา เส้นทางอาชีพของพนักงานในธุรกิจโรงเรียน

2.3 การสนทนากลุ่ม เพื่อระดมความคิดเห็น เกี่ยวกับ 1) มาตรฐานอาชีพการทำงานโรงเรียนสำหรับ พนักงานโรงเรียนทุกระดับ โดยเน้นที่การจัดทำ SOP 2) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน



โรงเรียน และ 3) แนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงเรียนที่ต้องมีความรู้ทางวิชาการควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในมาตรฐานอาชีพ

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถาม ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเชิงสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ส่วนการสังเคราะห์ข้อมูลใช้การบูรณาการเชิงทวนสอบแนวคิดที่ได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มาเป็นผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการวิจัย

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 ความหมายและคุณลักษณะของมาตรฐานอาชีพการให้บริการที่มีคุณภาพของพนักงานโรงเรียนของไทย

มาตรฐานอาชีพของพนักงานโรงเรียน หมายถึง ความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นที่พนักงานโรงเรียนทุกคนพึงมี ได้แก่ 1) ความรอบรู้เชิงอาชีพงานโรงเรียน และทักษะตามพันธกิจของพนักงานในแต่ละระดับที่จะนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.58$ ) 2) ความรู้ทางวิชาการ และภาคปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ ) 3) ความสามารถในการคุ้มครองนักเรียน ซึ่งแสดงออกถึงการนำประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ) และ 4) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร และการปฏิบัติงาน เมื่อปรากฏภาระการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อธุรกิจโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) รวมถึงผลการวิจัยที่มาจากการคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) ซึ่งแสดงว่าทุกกลุ่มเห็นด้วยมากที่สุด กับคุณลักษณะ กระบวนการปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงานโรงเรียนระดับหัวหน้างาน และระดับอื่น ๆ ที่จะก้าวไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 2 ความหมายคุณลักษณะ และกระบวนการปฏิบัติในการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงานโรงเรียน ระดับหัวหน้างานของไทย

เส้นทางอาชีพของพนักงานโรงเรียนระดับหัวหน้างาน หมายถึง ลักษณะและกระบวนการปฏิบัติที่พนักงานโรงเรียนระดับหัวหน้างานจำเป็นต้องมี เพราะพนักงานโรงเรียนระดับหัวหน้างานต้องทำงานในระดับร้อยต่อระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บริหารให้มีความยุติธรรม ต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้สามารถก้าวไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นตามบันไดอาชีพ (Career Ladder) ของโรงเรียนได้ เส้นทางอาชีพนี้ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานสมรรถนะและทักษะตามตำแหน่งงานแบบสากล ในระดับ 1, 2 และ 3 ที่ปรากฏใน ASEAN Common Competency Standards for Tourism Professional อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.61$ ) 2) ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับงาน และที่ได้รับมอบหมายในระดับดี และ/หรือใช้การประชุมจากการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับปรุงด้วย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ ) 3) สามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนางานตามนโยบายของโรงเรียน ซึ่งแสดงออกถึงการนำประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ) และ 4) สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร และการปฏิบัติงาน เมื่อปรากฏภาระการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อธุรกิจโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) รวมถึงผลการวิจัยที่มาจากการคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) ซึ่งแสดงว่าทุกกลุ่มเห็นด้วยมากที่สุด กับคุณลักษณะ กระบวนการปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงานโรงเรียนระดับหัวหน้างาน และระดับอื่น ๆ ที่จะก้าวไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

ผลการวิจัยที่ตอบวัตถุประสงค์ข้อ 3 แนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงเรียนในประเทศไทย

มาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงเรียน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานอาชีพสำหรับบุคลากรทุกระดับ และ 2) เส้นทางอาชีพของพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง และได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นได้

แนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงเรียนในประเทศไทย ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานโรงเรียนยุคใหม่ เช่น การบริหารธุรกิจ ภาษาอังกฤษ เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.56$ ) 2) การพัฒนามาตรฐาน ทักษะในการ



ทำงานของหัวหน้างาน โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพต่าง ๆ เช่น การจัดทำ SOP การประเมินผลงาน และการประกันคุณภาพ เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) และ 3) การฝึกอบรมแบบเฉพาะกิจ หรือการประชุมเมื่อมีความจำเป็น และมีช่วงเวลาการจัดที่ชัดเจน เช่น การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การทำคำบรรยายลักษณะงาน การแก้ไขปัญหา และการสนทนารื่องความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) รวมเฉลี่ยผลการวิจัยที่มาจากการคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มทั้ง 3 มิติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) ซึ่งแสดงว่าทุกกลุ่มเห็นด้วยมากที่สุดกับแนวทางการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ได้ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ที่สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะของอาชีพการโรงแรม ประชาราตนและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ พนักงานโรงแรมที่ทำงานในระบบของโรงแรมแบบสากล และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับอาชีพของพนักงานโรงแรม ได้ให้ข้อมูลความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน คือ การพัฒนาพนักงานโรงแรมให้มีความสามารถสูง มีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีการเพิ่มความรู้ทางวิชาการ และสมรรถนะต่าง ๆ เพื่อให้แข่งขันกับแรงงานต่างประเทศได้มีความจำเป็นมากขึ้นในกลุ่มประเทศไทยเช่นเดียวกัน เนื่องมาจากการประกอบอาชีพทำงานโรงแรมไม่จำเป็นต้องเรียนจบสาขาวิชาการโรงแรมมาโดยตรง แต่สามารถหาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในโรงแรมเองได้ อาชีพการโรงแรมจึงมีลักษณะเป็นอาชีพสหวิทยาการ (Multidisciplinary Career) โดยต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ การสื่อสาร และการประกันคุณภาพ (Medlik, 1994) เพื่อปิดช่องว่างการบริการที่เกิดจากลูกค้า มาตรฐานวิชาชีพการโรงแรม จึงต้องการความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ห้องบริหารลูกค้า บริหารลูกจ้าง และบริหารเจ้าของให้อยู่ในระดับพอดี ต้องการมาตรฐานอาชีพของพนักงานทุกระดับโดยเฉพาะระดับหัวหน้างาน และต้องการการดำเนินงานให้เกิดกระบวนการสร้างเส้นทางอาชีพของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม และยุติธรรม

2. ความคิดเห็นระดับ “มากที่สุด” และระดับ “มาก” ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีข้อคิดเพื่อเร่งรัดให้เกิดการดำเนินการ เพื่อการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงแรมในประเทศไทยอย่างเข้มข้น มีดังนี้

2.1 มาตรฐานอาชีพของพนักงานโรงแรม ในเรื่องการเป็นผู้มีจิตวิญญาณในการให้บริการที่มีคุณภาพ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในมาตรฐานนี้ ( $\bar{X} = 4.66$ ) ยังมีสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจโรงแรม คือ พนักงานต้องเรียนรู้ว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่ต้องทำพร้อมกับการรักษาฐานลูกค้าเก่า ซึ่งจะดำเนินไปซึ่งความก้าวหน้าของโรงแรม ( $\bar{X} = 4.69$ ) ทำให้พนักงานโรงแรมทุกคนต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ มาตรฐาน และคุณภาพการบริการแก่ลูกค้า นอกจากนี้ในเรื่องความรู้ทางวิชาการ และทางปฏิบัติในหน้าที่ของพนักงานแต่ละระดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) และมีประเด็นที่น่าสนใจอีกประการ คือ พนักงานควรศึกษาความรู้จากทฤษฎีที่ตรงกับงานมาใช้ในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่จะไม่กระทบต่อลูกค้า มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เห็นได้ชัดเจนว่าพนักงานยังจำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการด้วย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการทำงาน จากระดับปฏิบัติการไปสู่ระดับบริหาร เช่น ความรู้ในการพยากรณ์เชิงธุรกิจเพื่อการบริหารห้องพัก เป็นต้น

2.2 เส้นทางอาชีพของพนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างาน ในเรื่องความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน สมรรถนะ และทักษะที่ปรากฏใน ACCSTP ( $\bar{X} = 4.61$ ) ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาพนักงานโรงแรมระดับหัวหน้างานให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบบริหารโรงแรมออนไลน์ (Genius Hotel System) ของกลุ่มธุรกิจโรงแรมนานาชาติ นอกจากนี้ยังมีประเด็นสนับสนุนความสามารถนี้อย่างยิ่ง คือ ต้องสามารถกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดของการทำอาชีพนี้ และจะทำให้ไม่เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ให้และผู้รับการบริการ สมรรถนะเหล่านี้ต้องเกิดจากความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน ส่วนในเรื่องผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) ยังมีประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในเรื่องนี้ ( $\bar{X} = 4.37$ ) คือ ควรใช้ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และการไม่มีข้อร้องเรียนใด ๆ ใน การเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X} = 4.37$ ) จะเห็นได้ว่า พนักงานยังไม่แน่ใจในความยุติธรรมของการพิจารณาเพราะการทำงานอาชีพนี้ต้องใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งบางครั้ง



การร้องเรียนเรื่องคุณภาพการบริการขึ้นอยู่กับปัจจัยของความเป็นปัจจัยบุคคลด้วย

2.3 แนวทางการพัฒนาวิชาชีพของพนักงานโรงแรมในเรื่องการเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานโรงแรมยุคใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) โดยมีความรู้ที่จำเป็นมากที่สุด คือ การใช้ภาษาต่างประเทศ ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นในการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.66$ ) ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนอย่างถูกต้องกับลูกค้ากลุ่มตลาดเฉพาะของโรงแรม ส่วนการฝึกอบรมเฉพาะกิจ หรือการประชุม เมื่อมีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) แต่ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบเนื้องานของงานใดงานหนึ่งในแต่ละสายงานกลับอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) แสดงให้เห็นว่าพนักงานอาจยังไม่มีความรู้และทักษะเพียงพอในการกำหนดมาตรฐาน วิเคราะห์งาน เพื่อทำคำบรรยายลักษณะงาน และเพื่อใช้ติดตามผลที่เกิดขึ้นจริงได้ หากผู้ประกอบอาชีพนี้ต้องการความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอีกหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามลำดับขั้นจนเป็นผู้บริหารหรือมืออาชีพได้

3. การจัดทำขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน (Standard Operational Procedure: SOP) ผู้ให้ข้อมูลทุกกลุ่มให้ความสำคัญกับการจัดทำ SOP โดยเฉพาะพนักงานระดับหัวหน้างาน เพราะเป็นพนักงานที่ต้องร่วมแก้ปัญหาข้ามแผนก ต้องมีภาวะผู้นำในการกำกับคุณภาพการให้บริการ และสร้างเอกลักษณ์ในการทำงานเป็นทีม SOP จะทำให้งานบริการมีมาตรฐาน ต้องกำกับดูแลการใช้ SOP อย่างจริงจัง ต้องมีวินัยแต่ก็ควรยืดหยุ่นได้ หรืออาจมีการตัดแปลง โดยสอดแทรกจิตวิญญาณของไทยเข้าไปด้วย SOP ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้มีการหมุนเวียนพนักงานได้ จึงควรระบุขั้นตอนที่ควรระมัดระวัง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4. การเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการให้แก่พนักงานโรงแรม เนื่องจากพนักงานโรงแรมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพ และทัศนคติให้หันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล เพื่อรับรับการให้บริการ อย่างมีคุณภาพแก่นกท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่เดินทางมาจากภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่จะเป็นบ่อเกิดทางความคิดให้แก่พนักงานในการนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดจากข้อผิดพลาดในการให้บริการแล้วแต่กรณี ความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร การจัดการ การตลาด จิตวิทยาการบริการ ระบบเครือข่าย

โรงแรม กฎหมาย และภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ส่วนความรู้ที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างถูกต้อง จิตบริการ (Hospitality) การรักษาความปลอดภัย และภาษาอังกฤษ เป็นต้น

## สรุป

การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards) สำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทยเป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพ (Professional) ให้แก่พนักงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ (1) การสร้างมาตรฐานอาชีพการให้บริการของพนักงานโรงแรม (Occupational Standards) โดยกำหนดให้พนักงานต้องปฏิบัติตามขั้นตอนมาตรฐานสากล (SOP) ต้องใช้หลักการ และความรอบรู้ในการทำงานโรงแรม คือ มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะการปฏิบัติตาม การสื่อสาร และการประกันคุณภาพ โดยถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ได้ด้วยตนเอง และการให้ความรู้เชิงวิชาการ ทั้งวิชาการที่ใช้ประกอบอาชีพ โดยตรง และวิชาการที่นำมาระยุกติใช้ และ (2) การสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้พนักงาน มีความก้าวหน้า ป้องกันการเข้า-ออก ที่มีความถี่สูง ทั้งนี้การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของพนักงานโรงแรมในระยะเริ่มต้น ธุรกิจโรงแรมอาจไม่มีความสามารถเพียงพอในการดำเนินงาน ด้วยตนเองได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐ องค์การ สมาคม และสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อช่วยกันศึกษาวิจัยหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการทำงาน และเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน สมัยใหม่ ช่วยแสวงหาเทคโนโลยีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยการฝึกอบรมเฉพาะกิจ ตลอดจนพิจารณาปรับปรุงกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจ ทั้งการทำงาน และการส่งเสริมการลงทุนในภาคธุรกิจโรงแรม ให้ยังคงเป็นแหล่งรายได้หลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพสำหรับพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ครั้นนี้ มีมุ่งมองจากการอบรมคิดกว้าง ๆ ของการพัฒนาที่จำเป็นเร่งด่วนสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นหลักให้เห็นความจำเป็นของการปฏิบัติตาม SOP ซึ่งพนักงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำมากขึ้นโดยเพิ่มความยืดหยุ่นของการมีจิตบริการแบบไทยให้ตอบสนองความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวมากที่สุด



ส่วนพนักงานระดับหัวหน้างาน การสร้างเส้นทางอาชีพ ตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น Guest Services Manager และ Assistant Outlet Manager จะใช้เวลาประมาณ 15 ปี ในการเลื่อนตำแหน่งงานไปจนถึง General Manager จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการเฉพาะ ตำแหน่งมากขึ้นกว่าเดิมมาก เพื่อให้ทำงานเป็นผู้บริหาร สูงสุดของโรงแรมเครือข่ายนานาชาติได้ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ได้แก่ (1) ความรู้ทางวิชาการที่จำเป็น สำหรับผู้จัดการหัวหน้า (GM) โดยพูนฐานจาก ACCSTP (2) มาตรฐานอาชีพของพนักงานโรงแรมทั่วภาคทุกภูมิ และ ภาคปฏิบัติสำหรับโรงแรมระดับ 5 ดาว โดยสังเคราะห์มา จาก SOP ที่โรงแรมกำลังใช้ในการทำงาน (3) เส้นทาง อาชีพของพนักงานโรงแรมทุกระดับ โดยจำแนกเป็น ตำแหน่งหลักในระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน และ (4) ลักษณะของจิตบริการแบบไทย (Thai Hospitality) ที่พนักงานโรงแรมทุกคนควรได้รับการ ฝึกอบรม และพัฒนาตามนโยบายของแต่ละโรงแรม

### กิตติกรรมประกาศ

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2560

### References

ASEAN Department Ministry of Foreign Affairs. (2017). Thai with Readiness to enter ASEAN Community Future Progress and Moves. Search 30 April 2017, from <http://www.mfa.go.th/asean/th/asean-media-center/2403> [in Thai]

Institute of Tourism Human Resources Development. (2011). *Professional Joint Performance Standard for ASEAN Tourism*. Bangkok: Ministry of Tourism and Sport. [in Thai]

Khaosa-ard, M., Untong, A., Tianteerawit, P., Phetvaroon, K., & Kruefoo, N. (2013). *Tourism Economics*. Chiang Mai: Public Policy Institution. [in Thai]

Medlik, S. (1994). *The Business of Hotels*. (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ngaorangsi, S. (2013). Strategy and Action Plan for Tourism Marketing of Thailand to enter ASEAN Economic Community during 2013–2016. Search 26 May 2016, from [http://th.aectourismthai.com/images/blog/aecnews/file\\_20130626161724.pdf](http://th.aectourismthai.com/images/blog/aecnews/file_20130626161724.pdf) [in Thai]

Norman, M.S. (2011). *Effective Small Business Management: an Entrepreneurial Approach*. (10<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Stephen, P., & Joanne, C. (2009). *Tourism: A Modern Synthesis*. UK: South-Western Cengage Learning.

Research Center for Tourism Market Tourism Authority of Thailand Tourism Department. (2015). TAT INTELLIGENCE CENTER signed Agreement with 4 Partnership with Discussion on “Main Perspective for Thai Tourism 2015”. *Broad Perspective Thai Tourism 2015*, 20 February 2015, Amari Watergate Hotel Bangkok. Bangkok: Research Center for Tourism Marketing Tourism Authority of Thailand Tourism Department. [in Thai]