

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า  
โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

ผกามาศ อินทร์ตลาดชุม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2550

**A PROPOSED GUIDELINE OF POTENTIAL DEVELOPMENT OF FRONT  
OFFICE DIVISION AT AMARIN LAGOON HOTEL PHITSANULOK**

**Pakamad Intradchum**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
Field in Development Strategy  
Phibulsongkram Rajabhat University**

**2007**



ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับ  
ส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก

ชื่อผู้วิจัย

นางสาวผกามาศ อินทร์ตลาดชุม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ถาวร พงษ์พานิช

รองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า และ 3) ประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก การศึกษครั้งนี้ศึกษากับประชากร ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า และพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก จำนวน 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8971 แบบบันทึกการแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นแบบบันทึกปลายเปิด และแบบประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมของทุกฝ่ายอยู่ในระดับพอใช้
2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพ ด้านบุคลิกภาพ ควรเปลี่ยนแบบฟอร์มพนักงานใหม่ ดูแลกวดขันการแต่งกายให้ถูกระเบียบ จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับแบบฟอร์ม และมีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาดี ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรจัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น แจงข้อมูล และจัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลจังหวัดใกล้เคียง เส้นทางเทศกาล หรือเหตุการณ์ปัจจุบันก่อนล่วงหน้า จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์ สำหรับพนักงานรับโทรศัพท์ มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล และมีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ควรมีการทำสังคมนิตในกลุ่มพนักงาน และจัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างพนักงาน
3. หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก มีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

หลักสูตร.....ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.....

สาขาวิชา.....ยุทธศาสตร์การพัฒนา.....

ปีการศึกษา.....2550.....

ลายมือชื่อนักศึกษา.....ผกามาศ อินทร์ตลาดชุม.....

ลายมือชื่อประธานที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่อกรรมการที่ปรึกษา.....

Title                                   A PROPOSED GUIDELINE OF POTENTIAL DEVELOPMENT OF  
FRONT OFFICE DIVISION AT AMARIN LAGOON HOTEL  
PHITSANULOK

Author                                   Miss Pakamad Intradchum

Advisors                               Dr.Thaworn Pongpanich  
Associate Professor Somkid Srising

The purpose of this research was 1) to study service condition 2) to assign methodical development of potential, and 3) to evaluate partiality of methodical development of potential of front office division at Amarin Lagoon Hotel Phitsanulok. The populations of this research were 38 managers and persons of front office division at Amarin Lagoon Hotel Phitsanulok. The instrument used in the research were a rating-scale questionnaire of service condition of which the IOC was between 0.80 – 1.00., reliability of 0.8971, an open-ended note form about opinions to assign methodical development of potential, and a questionnaire concerning their satisfaction of the development. Data were analysed by mean, standard deviation, and content analysis.

The findings indicated that the service conditions as a whole were in a fairly good level. The results suggested that the hotel should change the staff's personality; uniforms and strict dressing; prepare jewelry for staff responsible for guess relation; and promote service condition with fairness, prettiness and sweet – sounding; train staff to improve English and others languages and service skills; continue evaluation, social dimension and meeting party for staff. The front office staff were very satisfied with development plan.

Department.....Master of Arts.....	Student' s Signature	<i>Pakamad Intradchum</i>
Field of Study..... Development Strategy .....	Advisor' s Signature	<i>Thaworn-Pong</i>
Academic Year.....2007.....	Co-Advisor' s Signature	<i>Somkid Srising</i>

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก ดร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการปรับปรุง จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี นับเป็นพระคุณอย่างสูงแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยกรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย คือ รองศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ คุณพนอรวรรณ เครือทรายคุณกาญจนา บัวแก้ว และคุณพัฒน์ สุดสังข์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ฯพณฯ ท่านสุชน ชามพูนท และคุณเปรมฤดี ชามพูนท ประธานและรองประธานกรรมการบริหารเครือข่ายมรินทร์กรุ๊ป ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณเบ็ญจ บัญมี ที่ให้ความช่วยเหลือเก็บข้อมูลในการวิจัย และติดต่อประสานงานทั่วไป จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตเวทิตาคุณแด่ ครู - อาจารย์ และผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา และขอโน้มการระแต่ผู้เขียนตำราวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้า และใช้อ้างอิงทุกท่าน

ผกามาศ อินทร์ตลาดชุม

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
<b>บทที่</b>	<b>หน้า</b>
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	7
การบริการ.....	7
การพัฒนาบุคลากร.....	17
ธุรกิจโรงแรม และโรงแรมอมรินทร์ลาгуน.....	20
แผนกต้อนรับส่วนหน้า.....	26
การประเมินแบบ 360 องศา.....	40
การสนทนากลุ่ม.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	49
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงาน แผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลาгуน พิษณุโลก.....	50

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงาน แผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก....	54
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก.....	58
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงาน แผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก.....	61
ตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงาน แผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก.....	67
ตอนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก.....	73
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผลการวิจัย.....	75
อภิปรายผล.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	91
ภาคผนวก ก ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และเก็บข้อมูล.....	92
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	99
ภาคผนวก ค ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องและรายชื่อผู้เข้าร่วม สนทนากลุ่ม.....	106
ประวัติผู้วิจัย.....	110

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงวิธีการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับ ส่วนหน้า ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา .....	52
2	แสดงวันที่ และเวลาในการจัดสนทนากลุ่ม.....	56
3	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมิน แบบ 360 องศา.....	61
4	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา.....	62
5	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา.....	63
6	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา.....	64
7	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา.....	65
8	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงาน บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานขับรถ โรงแรม อมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา.....	66
9	แสดงแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก จากการสนทนากลุ่ม.....	67
10	แสดงแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถใน การปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์.....	70

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และระดับความพึงพอใจ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาگون พิษณุโลก.....	73
12	แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับศักยภาพการ ปฏิบัติงานบริการของผู้เชี่ยวชาญ.....	107
13	แสดงรายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลากุล พิษณุโลก.....	108

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ	หน้า
1 โครงสร้างการบริหารงาน โรงแรมมรินทร์ลาภูน.....	25
2 โครงสร้างการบริหารงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาภูน.....	28

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจที่พักและโรงแรม (Accommodation and hotel business) เป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งมีส่วนแบ่งจากค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนร้อยละ 20 – 28 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ทำรายได้เป็นอันดับสอง รองจากการจ่ายเงินค่าซื้อของ (Shopping) (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544 : 101)

โรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการ และขายผลผลิตที่มีลักษณะและมีจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการของแขกที่แตกต่างกัน โดยการให้บริการของโรงแรมทั่ว ๆ ไปไม่สามารถโฆษณาออกมาเหมือนกับธุรกิจอื่น ๆ ได้แต่สามารถใช้ภาษาการสื่อสาร และตัวพนักงานผู้ให้บริการช่วยสร้างภาพพจน์ให้ ด้วยการทำให้แขกหรือลูกค้าประทับใจ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีความอดทน รับผิดชอบ และที่สำคัญต้องมีจิตแห่งการบริการ (Service mind)

การบริหารงานโรงแรม ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารหลายส่วน แต่ส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่ง ซึ่งจัดได้ว่าเป็นหน้าตาของโรงแรม ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า (Front office department) เนื่องจากเป็นศูนย์ประสานงานของโรงแรม ทั้งกับลูกค้าและแผนกอื่น ๆ โดยแผนกต้อนรับส่วนหน้าเป็นด่านแรกของโรงแรมที่สามารถสร้างความประทับใจ ความพึงพอใจที่จะทำให้ผู้ใช้บริการกลับมาใช้บริการอีก (สมาน ชติกุล, 2548 : 1) แผนกต้อนรับส่วนหน้า จึงเป็นแผนกที่ต้องมีการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ทักษะการฟัง พูด อ่าน เขียนได้หลายภาษา ซึ่งในโรงแรมชั้นหนึ่งหลาย ๆ แห่ง จะมีการคัดเลือกฝึกอบรมพนักงานที่ประจำแผนกต้อนรับส่วนหน้าให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น และบริการอย่างไทย เช่น การไหว้ การยิ้มต้อนรับอย่างจริงใจ กริยามารยาทของคนไทยให้เป็นที่ยอมรับและชื่นชมของชาวต่างชาติ

โรงแรมอมรินทร์ ลากูน เป็นโรงแรมชั้นหนึ่งของ จังหวัดพิษณุโลก เป็นโรงแรมที่มีความทันสมัย ครบวงจร สะดวกสบาย เน้นการบริการที่ประทับใจ ดังนั้นงานต้อนรับส่วนหน้า จึงเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งในที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก นำมาซึ่งผลที่จะได้รับก็คือโรงแรมจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจึงเป็นงานสำคัญที่โรงแรมควรตระหนัก

ในการปฏิบัติงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ซึ่งประกอบด้วยการทำงานต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ ฝ่ายพนักงานอาคารันตูกะสัมพันธ์ ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ ฝ่าย

พนักงานสำรองห้องพัก และฝ่ายพนักงานขับรถที่ผ่านมา พบว่ายังมีข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การปฏิบัติงานในหน้าที่หลักยังขาดความรวดเร็ว และมีความผิดพลาดบางประการ การแต่งกายที่ไม่เรียบร้อยของพนักงาน การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างประเทศ ที่ยังมีความติดขัด การบริการที่ยังขาดความกระตือรือร้น จริงใจ และขาดความสมัครสมานสามัคคี ในหมู่เพื่อนร่วมงาน (โรงแรมอมรินทร์ลา구나, 2548 : 20) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เป็นปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างยิ่ง เพื่อรักษาไว้ซึ่งความประทับใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ

การประเมินผลการทำงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลการทำงานของตนเองด้วยตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ ร่วมกับการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังแต่การวางแผนไปจนถึงการประเมินผล อันจะนำมาซึ่งผลสะท้อนกลับ (Feed back) ที่ครอบคลุมมาปรับปรุง แก้ไขการทำงานที่เป็นระบบ ดังนั้นในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจใช้ยุทธวิธีการประเมินแบบ 360 องศา และการสนทนากลุ่ม มาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานบริการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จของโรงแรมต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก
2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

### ขอบเขตของการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก จำแนกเป็นบุคลิกภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์ ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งประเมินโดยตนเอง หัวหน้าแผนก เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย

### ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ประชากร ได้แก่ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก จำนวน 35 คน จำแนกออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 8 คน ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ จำนวน 7 คน ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ จำนวน 4 คน ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ จำนวน 6 คน ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก จำนวน 4 คน และ ฝ่ายพนักงานขับรถ จำนวน 6 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำแนกเป็น บุคลิกภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์

**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

### ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ประชากร ได้แก่ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก จำนวน 35 คน จำแนกออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 8 คน ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ จำนวน 7 คน ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ จำนวน 4 คน ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ จำนวน 6 คน ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก จำนวน 4 คน และ ฝ่ายพนักงานขับรถ จำนวน 6 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำแนกเป็นบุคลิกภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก จำแนกเป็นบุคลิกภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมนุษยสัมพันธ์

### ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

ประชากร ได้แก่ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ ลากูน พิษณุโลก จำนวน 9 คน จำแนกเป็นผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า หัวหน้าฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ หัวหน้าฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ หัวหน้าฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ หัวหน้าฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก และหัวหน้าฝ่ายพนักงานขับรถ

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า จำแนกเป็นบุคลิกภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ มนุษยสัมพันธ์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในแผนกต้อนรับส่วนหน้า ทั้ง 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก และฝ่ายพนักงานขับรถของโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

**การพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า** หมายถึง การปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้า อย่างมีขั้นตอน และมีระบบ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

**แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า** หมายถึง การร่วมกันหาวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง การให้บริการ และการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าให้ดีขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านบุคลิกภาพ** หมายถึง ลักษณะกิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด การแต่งกายที่แสดงออกมาของพนักงาน อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า
2. **ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทักษะการสื่อสารด้วยภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ เช่น ญี่ปุ่น จีน ฝรั่งเศส และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ
3. **ด้านมนุษยสัมพันธ์** หมายถึง การติดต่อสื่อสารและประสานงานที่ดี การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า

การศึกษาศภาพการปฏิบัติงานบริการพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า หมายถึง การใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า

วิธีการประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินผลการทำงานโดยตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย

ความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทาง วิธีการ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มร่วมกันว่ามีความเหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า

### ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ผลการศึกษาที่ได้จะช่วยนำมาปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก
2. ได้แนวทางการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก
3. ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า  
โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ  
ขั้นตอน ดังนี้

#### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1. การบริการ

- 1.1 ความหมายของการบริการ
- 1.2 ประเภทของบริการในธุรกิจ
- 1.3 ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบริการ
- 1.4 คุณสมบัติการบริการ
- 1.5 แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการบริการ
- 1.6 ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า

##### 2. การพัฒนาบุคลากร

- 2.1 ความหมายของการพัฒนา
- 2.2 ความหมาย หลักการและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

##### 3. ธุรกิจโรงแรม และโรงแรมอมรินทร์ ลา구나

- 3.1 ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย
- 3.2 ประเภทของโรงแรม
- 3.3 ลักษณะผลผลิตของโรงแรม
- 3.4 โรงแรมอมรินทร์ ลา구나

##### 4. แผนกต้อนรับส่วนหน้า

- 4.1 ฝ่ายงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า
- 4.2 หลักในการให้บริการที่ดีของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า
- 4.3 แนวคิดในการปฏิบัติงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า
  - 4.3.1 บุคลิกภาพ
  - 4.3.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
  - 4.3.3 มนุษยสัมพันธ์
- 4.4 เกณฑ์ประเมินผลการบริการของโรมแรม
- 4.5 การพัฒนาบุคลากรของโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

5. การประเมินแบบ 360 องศา
    - 5.1 ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา
    - 5.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา
    - 5.3 แหล่งผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ
    - 5.4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบบ 360 องศา
  6. การสนทนากลุ่ม
    - 6.1 ความหมายของการสนทนากลุ่ม
    - 6.2 ความเป็นมา
    - 6.3 องค์ประกอบและขั้นตอน
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1. งานวิจัยภายในประเทศ
  2. งานวิจัยต่างประเทศ
- กรอบแนวคิดในการวิจัย

## เอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 1. การบริการ

#### 1.1 ความหมายของการบริการ

หัวใจสำคัญของการดำเนินการทางธุรกิจ คือ การบริการ ดังนั้น การบริการที่ดีสำหรับลูกค้า อันนำมาซึ่งความพึงพอใจ เป็นทางนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายการบริการไว้ ดังต่อไปนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547 : 28) ได้กล่าวว่าการบริการเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547 : 15) ได้ให้ความหมายของการบริการไว้ว่าเป็นกิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (Intangible good) ของธุรกิจให้กับผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

โชคชัย ชัยธวัช (2546 : 51) ได้กล่าวว่า การบริการ คือพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมที่บุคคลหนึ่งทำให้หรือส่งมอบต่ออีกบุคคลหนึ่ง (ลูกค้า) โดยมีเป้าหมายและความตั้งใจในการส่งมอบบริการนั้น

ชื่นจิตร แจ้งเจนกิจ (2540 : 1) ได้กล่าวว่า การบริการ (Service) คือกิจกรรมหรือการดำเนินงานใดๆ ที่บุคคลฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้บุคคลอื่น โดยที่กิจกรรมหรือการดำเนินงานใดๆ ที่บุคคลในฝ่ายหนึ่งสามารถนำเสนอให้กับบุคคลอื่น โดยที่กิจกรรมหรือการดำเนินงานนั้นๆ ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) และไม่ก่อให้เกิดกรรมสิทธิ์ในสิ่งของใดๆ

นฤมล โชติเวช (2539 : 10) ได้ให้คำจำกัดความของการบริการอย่างมี Service mind ว่าเป็นการให้ "ให้" กับลูกค้า และลูกค้าก็จะรับทราบพฤติกรรมและสิ่งทีออกมาจากสายตาของเรา

วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2539 : 7) ได้กล่าวว่าบริการ คือ พฤติกรรมกิจกรรมหรือการกระทำที่บุคคลหนึ่งทำให้หรือส่งมอบต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและมีความตั้งใจในการส่งมอบบริการอันนั้น

อมรา ผูกบุญเชิด (2539) ได้ให้ความหมายของงานบริการไว้ว่า คือ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งมีเงื่อนไขแห่งการให้ทั้งทางรูปธรรมและนามธรรมในเชิงความสะดวกรวดเร็วถูกต้อง และด้านอรรถาัยเป็นพื้นฐาน

พรเทพ ปิยวัฒน์เมธา (2539 : 58) ได้กล่าวว่าบริการหมายถึง การให้ลูกค้าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในเวลาที่เขาต้องการ และในแบบที่เขาต้องการ

สุนา อยู่โพธิ์ (2532 : 3) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมประโยชน์หรือความพอใจซึ่งได้เสนอเพื่อขายหรือกิจกรรมที่จัดร่วมกันกับการขายบริการ

จากความหมายของการบริการที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว พอจะสรุปได้ว่าการบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและก่อให้เกิดความพึงพอใจ

## 1.2 ประเภทของบริการในธุรกิจ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547 : 20) ได้แบ่งประเภทของบริการในธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทตามความสำคัญหรือการทำการให้กับธุรกิจ ดังนี้

1. การบริการหลักเป็นหัวใจหลักของธุรกิจ โดยทั่วไปบริการหลักจะสร้างกำไรให้กับธุรกิจมาก แต่อย่างไรก็ตามบริการหลักมักก็มีความซับซ้อนในการให้บริการหรือการส่งมอบให้กับลูกค้ามากกว่าประเภทของการบริการอีกหลายประเภท

2. การบริการเสริมเป็นการสร้างรายได้และทำการให้กับธุรกิจได้แต่น้อยกว่าการบริการหลัก ธุรกิจจะมีบริการเสริมได้ก็ต่อเมื่อได้พัฒนาบริการหลักให้มีความไว้วางใจจากลูกค้าก่อน มิฉะนั้นบริการเสริมจะกลายเป็นบริการหลักและในที่สุดจะต้องเปลี่ยนประเภทของธุรกิจนั้นไป

3. การบริการอื่น ๆ ไม่ได้เป็นหัวใจหลักของธุรกิจ แต่เป็นบริการที่ขาดไม่ได้เนื่องจากเป็นบริการที่สนับสนุนบริการหลักและบริการเสริมให้ดำเนินต่อไปอย่างสะดวก การบริการประเภทนี้มักไม่ทำการให้กับธุรกิจ เช่น การบริการที่จอดรถ บริการลิฟต์ บริการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

จากข้างต้น สรุปได้ว่าธุรกิจบริการ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ การบริการหลัก การบริการเสริม และการบริการอื่น ๆ ซึ่งเป็นการบริการที่จะทำการให้กับธุรกิจ

### 1.3 ผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจบริการ

1. ผู้ให้บริการ ได้แก่ ธุรกิจที่ได้ดำเนินการในรูปบริษัทหรือห้างร้าน ในการให้บริการ ทั้งนี้ผู้ให้บริการจะรวมถึงแต่เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร พนักงานทุกคน และทุกระดับ หน้าที่ของผู้ให้บริการ คือ การส่งมอบสินค้าที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องให้บริการหรือพบกับลูกค้าจะมีส่วนสำคัญมากในการส่งมอบบริการที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม การบริการที่ดีจะต้องมาจากทุกคนที่อยู่บริษัท ตั้งแต่ผู้บริหารที่ต้องกำหนดนโยบายที่เน้นเรื่อง การให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการบริการแผนกต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงานหรือส่งต่องานบริการที่ดี

2. ผู้รับบริการ ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตลอดเวลา ตั้งแต่ก่อนการซื้อ (ก่อนการเป็นลูกค้า) ขณะที่เกิดการซื้อ (ขณะที่ให้บริการ) และหลังจากการซื้อ (เป็นลูกค้าแล้ว) ยิ่งธุรกิจที่เน้นการให้บริการเพียงใด ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการก็ยิ่งมากเป็นลำดับ หน้าที่ของผู้ให้บริการ คือ การสร้างรายได้ให้กับธุรกิจที่ให้บริการนั้น ๆ ความสำคัญของผู้รับบริการหรือลูกค้าอาจกล่าวได้ว่า ลูกค้าคือ ผู้ที่กำหนดทิศทางและความอยู่รอดของธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้เลือกธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ นอกจากนี้ลูกค้าเป็นผู้ที่จะต้องให้ข้อมูลต่าง ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพบริการ บางครั้งลูกค้าอาจไม่กล้าให้ข้อมูลที่เป็นความจริงในด้านข้อเสียของธุรกิจที่ต้องปรับปรุง เนื่องจากเกรงว่าพนักงานอาจจะถูกตำหนิ ดังนั้น ธุรกิจควรมีช่องทางให้ลูกค้าเสนอแนะความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา เช่น กล่องรับความคิดเห็น

ผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจบริการมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการหรือพนักงาน และกลุ่มผู้รับบริการ ซึ่งเป็นลูกค้าหรือผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการ ผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตลอดเวลา โดยลูกค้าคือผู้ที่กำหนดทิศทางและความอยู่รอดของธุรกิจ

### 1.4 คุณสมบัติการบริการ

ได้มีผู้กล่าวถึงคุณสมบัติของการบริการไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 28) ได้กล่าวถึงการให้บริการที่มีคุณภาพ ดังนี้

- 1.4.1 บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ แม้เวลาหยุดพัก
- 1.4.2 มีหน่วยงานตอบจดหมาย / โทรศัพท์ร้องเรียนจากลูกค้า
- 1.4.3 ช่วยเหลือลูกค้าอย่างมีธรรมาศัยไม่ตรี
- 1.4.4 แก้ไขปัญหาเครื่องยนต์ / เครื่องมือรวดเร็วทันใจ
- 1.4.5 รับส่งเอกสารตรงเวลา / ไม่เสียหาย
- 1.4.6 บริการให้คำปรึกษาอย่างกระฉับกระฉ่าง จริงใจ
- 1.4.7 นำเช็คเข้าบัญชี ไม่ผิดพลาด / รวดเร็ว

- 1.4.8 จัดฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างทันเหตุการณ์
  - 1.4.9 พุดโทรศัพท์ ต่อ/โอนสาย รวดเร็ว ชัดเจน สุภาพ
  - 1.4.10 ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยบริการ และขยายเวลาทำการ
  - 1.4.11 ทำให้เสร็จภายใน 3 ชั่วโมง หรือ 1 วัน
  - 1.4.12 รักษาความลับสัญญาที่บุคคลหรือองค์กรเคยมอบแก่ลูกค้า
- สยามทีวี จำกัด (2539) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ให้บริการ ดังนี้
1. ความสามารถ
    - 1.1 มีความรอบรู้ เข้าใจในงานของตนเองอย่างแท้จริง
    - 1.2 รอบรู้เรื่องราวและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
    - 1.3 มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์
  2. การแต่งกาย
    - 2.1 สะอาดสะอาด
    - 2.2 ทรงผมเรียบร้อย
    - 2.3 เหมาะสม
    - 2.4 มือเล็บสะอาด
  3. กิริยาท่าทาง
    - 3.1 สุภาพ อ่อนน้อม
    - 3.2 รักษาอารมณ์มั่นคง
    - 3.3 กระตือรือร้น
    - 3.4 ฉลาด มีไหวพริบ
    - 3.5 ยิ้มแย้ม แจ่มใส ร่าเริง
    - 3.6 พุดจาจะฉาน
  4. วิธีติดต่อลูกค้าสัมพันธ์กับลูกค้า
    - 4.1 ดำเนินการด้วยวิธีที่เหมาะสม
    - 4.2 แสดงความคิดเห็น
    - 4.3 ให้คำอธิบายที่ชัดเจน
    - 4.4 เต็มใจจริงใจที่จะให้บริการ
    - 4.5 จำลูกค้าได้ดี
    - 4.6 ช่างสังเกต
    - 4.7 รู้จักลูกค้าแต่ละประเภท
    - 4.8 รู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่ดี
  5. นิสัยใจคอ
    - 5.1 มีจิตสำนึกในการต้อนรับและบริการที่ดี
    - 5.2 ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีไมตรีจิต

วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2539 : 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะแห่งการให้บริการที่ดีมีดังนี้

1. S = Smiling & Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอก เห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า
2. E = Early response ตอบสนองความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีได้เอ่ยปากเรียกหา
3. R = Respectful แสดงออกความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า
4. V = Voluntariness manner ลักษณะการให้บริการแบบสมัครใจ และเต็มใจทำมิใช่ทำแบบเสียไม่ได้
5. I = Image enhancing แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการและเสริมภาพพจน์ขององค์กรด้วย
6. C = Courtesy กิริยาอาการอ่อนโยน สุภาพ และมีมารยาทดี อ่อนน้อมถ่อมตน
7. E = Enthusiasm มีความกระฉับกระเฉง และกระตือรือร้นขณะบริการจะให้บริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ

อมรา ผูกบุญเขต (2539) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริการที่ดี ดังนี้

1. ไบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส
2. กิริยาแสดงนอบน้อม
3. การใช้โทนเสียง (น้ำเสียง)
4. ไม่ทำเฉพะที่จำเป็นเท่านั้น
5. มองหน้าสบตาเวลาพูด
6. เลือกคำที่ไม่เกิดอารมณ์เสียต่อกัน
7. ไม่ปฏิเสธที่จะพยายาม
8. มีความรู้ในภาระหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ
9. บุคลิกการแสดงออก อากัปกิริยา แต่งกาย สบายตา สุขภาพร่างกาย วาจา
10. มารยาทการสื่อสารข้อความงดงาม ทั้งกาย วาจา
11. ต้อนรับลูกค้าโดยให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แทนที่จะไม่คิดอะไรเสียเลย

ธวัช สุวุฒิกุล (2537 : 38) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้ให้บริการ ดังนี้

1. สุขภาพอ่อนโยน
2. สมานฉันท์
3. สนุหรีทางภาษา
4. จิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
5. มีขันติ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าคุณสมบัติของการบริการคือ มีความรอบรู้ และ ประสพการณ์ เข้าใจในงานของตนเองอย่างเชี่ยวชาญ แต่งกายสะอาดเรียบร้อย สุภาพ อ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง พุดจาจะฉาน รู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่ดี มีจิตสำนึกในการต้อนรับและบริการ ที่ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีไมตรีจิต

### 1.5 แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการบริการ

แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการ การบริการ หมายถึง กระบวนการของการปฏิบัติเพื่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้ที่จะให้การบริการควรมีคุณสมบัติที่สามารถจะอำนวยความสะดวก และทำตนเพื่อผู้อื่นอย่างมีความรับผิดชอบ และมีความสุข ดังนั้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ จากตัวบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเทคนิค กลยุทธ์ ทักษะ และความแนบเนียนต่าง ๆ ที่จะทำให้ชนะใจ ลูกค้าผู้มาติดต่อธุรกิจหรือบุคคลทั่วไปที่มาใช้บริการจึงถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในปัจจุบันนี้ การให้บริการสามารถจะกระทำได้ทั้งก่อนการติดต่อ ในระหว่างการติดต่อหรือภายหลังการติดต่อ โดยได้รับการบริการจากตัวบุคคลทุกระดับในองค์กรรวมทั้งผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ การบริการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ที่ติดต่อกับองค์กรธุรกิจเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งจะมีผลในการสั่งซื้อหรือใช้บริการอื่น ๆ ในโอกาสหน้า ซึ่งการบริการจะทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การต้อนรับและเอาใจใส่การบริการหลังการขาย การบริการสำหรับพนักงานช่าง ทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อการบริการในสำนักงาน เป็นต้น

กุลชน ธนาพงศธร (2538 : 33 - 34) ได้กล่าวถึงหลักการบริการที่สำคัญ มี 5 ประการดังนี้

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์ และองค์กรส่งให้ นั้น ต้องสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ มิฉะนั้นจะไม่ได้ประโยชน์สูงสุด ในการอำนวยความสะดวก
2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอ มิใช่ทำ ๆ หยุด ๆ ตามความพอใจของผู้ให้บริการหรือผู้ปฏิบัติงาน
3. หลักความเสมอภาคบริการที่จัดให้ นั้นต้องให้ผู้รับบริการอย่างเสมอหน้า และเท่าเทียมกันไม่มีการใช้สิทธิ์พิเศษแก่บุคคลหรือกลุ่มใด ในลักษณะต่างจากกลุ่มคนอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด
4. หลักความประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการ จะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ
5. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้ผู้บริการ จะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติ ง่าย สะดวก สบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มาก และไม่เป็นการระย่งยากใจแก่ผู้ให้บริการหรือผู้ให้บริการมากจนเกินไป

หลักการสำคัญในการให้บริการ เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า หรือผู้ที่มาใช้บริการ ดังนี้

1. การเข้าใจในความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะได้ล่วงรู้ถึงความต้องการของลูกค้าอย่างง่าย ๆ ดังนี้

1.1 สดับ ได้แก่ การรับฟัง จากคำพูด คำบอก คำกล่าว หรือแม้แต่คำบ่น เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการแก้ไขปัญหาหรือช่วยเหลือ

1.2 สอบถามเพื่อให้รู้ถึงความต้องการ เช่น คำถามต่อไปนี้

"สวัสดีครับ มีปัญหาอะไรให้ผมรับใช้ครับ"

"สวัสดีค่ะ ยินดีให้คำแนะนำค่ะ"

"เชิญตามสบายนะคะ หากสงสัยสามารถสอบถามพนักงานได้ครับ"

1.3 สังเกต คือ การสังเกตพฤติกรรม ภาษาท่าทาง และการแสดงออกของลูกค้าในอิริยาบถต่าง ๆ และเราในฐานะผู้ให้บริการจะต้องแปลความหมายออก เช่น การที่ลูกค้าสบตาเรา หยุดมอมอย่างสนใจ ยิ้มเมื่อเห็นสิ่งที่ต้องการ นั้นหมายถึง ความต้องการที่ลูกค้าแสดงออกจากภาษาท่าทางนอกเหนือจากการยิ้ม

1.4 สถิติ คือ การใช้ประสบการณ์ในการบริการลูกค้าชนิดประเภทต่าง ๆ ไว้เป็นข้อมูลหรือสถิติ เพื่อได้ความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น โดยอาศัยสถิติเป็นข้อมูลในการให้บริการ เช่น การคาดหวังในสิ่งที่ลูกค้าชอบ

2. การรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีมีทั้งภาษาพูดและที่ไม่ใช่ภาษาพูด หรือที่เรียกว่าภาษาท่าทาง สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 การใช้คำสุภาพ คือ ให้ฝึกใช้คำพูดสุภาพเป็นนิสัย เช่น สวัสดีค่ะ สวัสดีครับ ขอโทษครับ ขอขอบคุณค่ะ ขอภัยค่ะ เป็นต้น

2.2 หลีกเลี่ยงในการพูดเรื่องส่วนตัวต่อหน้าลูกค้าหรือหน้าแขก

2.3 หลีกเลี่ยงที่จะพูดภาษาเฉพาะ หรือคำแสลงกับลูกค้า

2.4 หลีกเลี่ยงการทะเลาะต่อหน้าลูกค้า

2.5 หน้าที่การบริการที่ดี จงฟังมากกว่าพูด

2.6 อย่าตอบห้วนๆ กับลูกค้าหรือตอบว่า "ผมไม่ทราบว่าจะตอบอย่างไร"

2.7 อย่าทะเลาะกับลูกค้า

2.8 อย่าหัวเราะเยาะลูกค้า จงช่วยเหลือหรือบอกเขา

2.9 จงมองลูกค้าเมื่อพูดกับเขาเสมอ

2.10 พูดในเรื่องที่กำลังสื่อสารกันอยู่ ไม่พูดออกนอกเรื่องราว

2.11 พูดภาษาเดียวกันกับคู่สนทนา ผู้ฟังด้วยถ้อยคำสุภาพชัดเจนและ

เข้าใจง่าย

- 2.12 คำพูดมีเหตุผล อยู่บนหลักของความจริง
- 2.13 พูดในเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน
- 2.14 ไม่นำสิ่งที่เป็นข่าวลือมาติดต่อกันในสำนักงาน
- 2.15 เป็นการพูดที่ก่อประโยชน์แก่ผู้พูดและผู้ที่มาติดต่อ
- 2.16 ไม่พูดในลักษณะการประชดประชัน เสียดสี แดกดันหรือินินทา
- 2.17 ไม่นำเรื่องละเอียดอ่อนมาเป็นหัวข้อสนทนา ซึ่งอาจจะเกิดความแตกแยก

ได้ เช่น เรื่องการเมือง ศาสนา สถาบันต่างๆ

- 2.18 พูดอย่างสนใจผู้ฟัง โดยเห็นว่าผู้ฟังเป็นบุคคลหนึ่ง
- 2.19 ไม่พูดเยินยอจนไร้เหตุผล
- 2.20 ไม่พูดตลกที่ก่อให้เกิดความเสียหาย อับอายแก่ผู้ฟัง หรือผู้อื่น
- 2.21 การพูดที่ดีต้องประกอบด้วยน้ำเสียง สีหน้า แววตา และท่าทางที่ดีด้วย

3. ความมีมารยาท คือ การที่ผู้ให้บริการมีการแสดงออกที่ดีต่อหน้าลูกค้า การแสดงออกที่ดีคือ การมีกิริยาที่งดงามนั่นเอง ซึ่งแสดงออกทั้งการพูด การนั่ง การยืน การเดิน หรือการแสดงออกด้วยภาษากาย ประกอบด้วย

3.1 การสุภาพอ่อนน้อม คือ อ่อนน้อมถ่อมตน แต่ไม่อ่อนแอ แข็งแรง แต่ไม่แข็งกระด้างรู้จักไปลามาไหว้

3.2 การรู้จักเก็บและรักษาอารมณ์ คือ อย่าใช้อารมณ์เป็นที่ตั้งในการทำงาน ด้านการบริการ อย่าอารมณ์เสี้ง่าย ไม่เป็นคนที่หงุดหงิด

3.3 ระวังกิริยาท่าทางไม่ว่าจะเป็นการลุก นั่ง ยืน เดิน ก้ม ควรมีการระมัดระวัง และมีการสำรวจกิริยาท่าทางไว้พอสมควร

3.4 ความเป็นผู้รู้จักอดทน อดกลั้น งานบริการ เป็นงานที่ต้องอาศัยความอดทนทางด้านจิตใจ และร่างกายค่อนข้างสูง

3.5 ยอมรับคำตำหนิ จงถือคติว่า การติ หรือการตำหนินั้น เป็นการกระทำ หรือการติมิใช่ติเพื่อการทำลายล้าง เพื่อเราจะได้พัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขให้ดีขึ้น ดังมี ผู้เคยกล่าวว่า ข้อบกพร่องนั้นเปรียบเสมือนขุมทรัพย์ ผู้ที่สามารถชี้ข้อบกพร่องให้เราเห็นหรือรู้ได้ เหมือนกับคนนั้นชี้ขุมทรัพย์ให้แก่เรา

3.6 จงตั้งใจฟังลูกค้า เพื่อเป็นการรักษามารยาท อย่าขัดคอ อย่าขัดจังหวะ ดังสุภาษิตที่ว่าไว้ว่า ขัดด้วยขัดขามเป็นเงางาม แต่การขัดคอขัดผล (ประโยชน์) คือการทะเลาะวิวาท

3.7 การกล่าวขอภัยให้ชี้แจงเหตุผลเสมอเพื่อความเข้าใจที่ดีต่อกัน

3.8 ขอบคุณลูกค้าในโอกาสอันควร

สำหรับการแสดงออกที่ไม่ควรกระทำต่อไปนี้จะแสดงถึงความไม่มีมารยาทซึ่งผู้มีหน้าที่ให้บริการไม่ควรกระทำ คือ

1. เดินแทรกหรือเดินผ่านกลางระหว่างลูกค้า
2. การไหว้วานหรือขอความช่วยเหลือลูกค้า
3. ลูกค้าเดินหนีไปโดยไม่บอกเหตุผล
4. กระเช้าเข้าเหยียดลูกค้า หรือเล่นกับเพื่อน ๆ ต่อหน้าลูกค้า
5. ทำงานอย่างอื่นที่ไม่จำเป็นต่อหน้าลูกค้า เช่น เล่นเกมกด ถักผ้าคลุมโต๊ะ
6. หลีกเลี่ยงการพูดถึงเรื่องส่วนตัวกับลูกค้า
7. ไม่ควรสูบบุหรี่ต่อหน้าลูกค้า

พาราเดอร์แมน ไชธอล และบารี (Paradurman Zeithal and Barry อ้างถึงใน รัชยา กุลวานิชไชยนันท์, 2535 : 14 - 15) ได้กล่าวถึงหลักการที่ดีต้องประกอบด้วย

ความเชื่อถือได้ (Reliability) ประกอบด้วย

1. ความสม่ำเสมอ
2. ความพึงพา

การตอบสนอง (Responsiveness) ประกอบด้วย

1. ความเต็มใจที่จะให้บริการ
2. ความพร้อมที่ให้บริการ และอุทิศเวลา
3. ความต่อเนื่องในการติดต่อ
4. ปฏิบัติต่อผู้ที่มาใช้บริการเป็นอย่างดี

ความสามารถ (Competence) ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการให้บริการ
2. ความสามารถในการสื่อสาร
3. ความสามารถในความรู้วิชาการที่จะให้บริการ

การเข้าถึงบริการ (Access) ประกอบด้วย

1. ผู้ให้บริการเข้าใช้บริการหรือรอรับบริการได้สะดวก ระเบียบขั้นตอนไม่ควรมากมายซับซ้อนเกินไป

2. ผู้ใช้บริการใช้เวลารอคอยน้อย
3. อยู่ในสถานที่ที่ผู้บริการติดต่อได้สะดวก

ความสุภาพอ่อนโยน (Courteous) ประกอบด้วย

1. การแสดงความสุภาพต่อผู้ให้บริการ
2. ให้การต้อนรับที่เหมาะสม
3. ผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี

การสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย

1. มีการสื่อสารชี้แจงขอบเขตและลักษณะงานบริการ
2. มีการอธิบายขั้นตอนในการให้บริการ

ความซื่อสัตย์ (Credibility) คุณภาพของพนักงานบริการมีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือ ความมั่นคง (Security) ได้แก่ความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น เครื่องอุปกรณ์ ความเข้าใจ (Understanding) ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ผู้ใช้บริการ
2. การให้คำแนะนำและเอาใจใส่ผู้ใช้บริการ
3. การให้ความสนใจต่อผู้ใช้บริการ

การสร้างสิ่งเร้าที่จับต้องได้ (Tangibility) ประกอบด้วย

1. การเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับให้บริการ
2. การเตรียมอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ
3. การจัดสถานที่ให้บริการสวยงาม สะอาด

สรุปได้ว่า หลักการเกี่ยวกับการบริการประกอบด้วย 1) ผู้ให้บริการเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย พุดจาดี 2) ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี คล่องแคล่ว และ 3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี นำมาติดต่อ และใช้บริการ

#### 1.6 ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า (Customer Service Satisfaction Strategy)

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 28) กล่าวว่า ลูกค้าคือหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจร้านค้า กิจกรรมหรือองค์กรต่างๆ จะยืนหยัดได้และมีผลกำไร ก็ต่อเมื่อมีลูกค้าหรือมีผู้ใช้บริการได้ใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งก็หมายถึงที่มีลูกค้าขาประจำ และการที่มีผู้สนใจได้ซื้อหรือได้ใช้สินค้าหรือบริการอย่างเนืองแน่นนั้นจะต้องอาศัยยุทธวิธีในการครองใจลูกค้าดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์สร้างความได้เปรียบงานบริการในปัจจุบัน และอนาคตล้วนแต่มีการแข่งขัน และมีการสร้างกลยุทธ์การแข่งขันทุกรูปแบบ ซึ่งเรามักจะเห็นการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ค่อนข้างยากตราบใดที่สังคมโลกยังมีการประกอบธุรกิจการค้าอยู่ ย่อมจะมีการแข่งขันกันดังจะเห็นได้จากปัจจุบัน จะมีกลยุทธ์ตลาดแข่งขันกันด้วย 4P คือ

1.1.1 Product ตัวผลิตภัณฑ์ สินค้า คุณภาพ คุณสมบัติ คุณประโยชน์ เทคโนโลยี อายุงาน และส่วนประกอบ

1.1.2 Price ได้แก่ ราคาแต่ละประเภท เช่น ราคาเงินสด ราคาขาย ราคาตามระยะเวลาการให้เครดิตหรือราคาเงินผ่อน เป็นต้น

1.1.3 Place ได้แก่ ช่องทาง ลู่ทางจำหน่ายหรือทำเลในการทำมาค้าขาย เช่น การขายโดยตรง การขายผ่านของร้านค้าต่าง ๆ

1.1.4 Promotion คือ การส่งเสริมการขาย ที่ประกอบด้วยโปรโมชั่นและการลด แลก แจก แถม เป็นต้น

จากพื้นฐานทางการตลาด 4P ดังกล่าวข้างต้น นักการตลาดคลื่นลูกใหม่ยังแทรกด้วยปัจจัยการตลาดด้วยการสร้าง P ต่าง ๆ ออกมาเพิ่มเติมอีก 3P ดังนี้

1.1.5 People เป็นแนวคิดใหม่ที่จะใช้ในการครองใจลูกค้าหรือผู้บริโภค โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) และการบริการ (Service)

1.1.6 Public Relation และ Packing คือ การใช้บทบาทของการประชาสัมพันธ์ (Promotion) เข้ามาช่วยเหลือการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ (Product)

1.1.7 Power คือ พวกพ้องหรือเส้นสายที่จะทำให้การขาย หรือการขายตลาดทำได้คล่อง และสะดวกนั่นเอง

จาก 7P ดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่จะเป็นตัววัดปัจจัยดังกล่าวข้างต้นที่จะทำให้เกิดการซื้อซ้ำ ใช้สินค้า/บริการเดิมหรือไม่นั้น จะเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่ที่การบริการ (Service) สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริการ คือ คน และเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรและถ้ามองในแง่ของคนหรือบุคลากรในงานบริการยังแบ่งออกได้ 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. บุคลากรที่มีส่วนสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง คือ พนักงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มาติดต่อโดยใกล้ชิด ได้แก่ พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานต้อนรับ พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานฝ่ายการตลาด พนักงานฝ่ายขาย และพนักงานฝ่ายบริหาร เป็นต้น

2. บุคลากรที่มีส่วนสนับสนุนงานบริการคือพนักงานและผู้บริหารที่มาติดต่อหรือเกี่ยวข้องกับผู้ติดต่อลูกค้าโดยอ้อมหรือความถี่ในการติดต่อ มีน้อยกว่าคนอื่นหรือแผนกอื่นๆ เช่น ชุกรการสวนต่าง ๆ การเงิน บัญชี คลัง พัสดุ ฝ่ายวิจัย/ข้อมูล ฝ่ายวางแผนการตลาด สื่อสารมวลชน และระดับผู้บริหาร

1.2 การเริ่มต้นการเป็นผู้ให้บริการที่ดี สิ่งที่ผู้ให้บริการควรจะต้องรู้และเข้าใจ คือ 1) รู้จักตนเอง ในงาน และในหน้าที่ 2) รู้จักลูกค้า ผู้มาติดต่อ และความต้องการของลูกค้า 3) รู้จักธรรมชาติหรือลักษณะของงานบริการ 4) รู้วิธีทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ซึ่งการเริ่มต้นในการเป็นผู้ให้บริการที่ดีในเรื่องของลูกค้า

สรุปได้ว่า บุทธวิธีบริการในการครองใจลูกค้า คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดี ราคาถูก ตรงช่องทางหรือความต้องการของตลาดมีการส่งเสริมการขายและสร้างภาพลักษณ์เพื่อครองใจลูกค้า

## 2. การพัฒนาบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนา

การพัฒนา ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Development ตามความหมายของรูปศัพท์ แปลว่า "การทำให้เจริญ" ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 591) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อยทีละน้อยโดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการปรับตัวได้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

ดารา ทีปะपाल (2538 : 59) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีกำหนดทิศทาง เพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

มีชัย สายอร่าม (2540 : 59) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และสรรสร้าง ความก้าวหน้าในทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมในสังคม ความเสมอภาคในทางการเมือง การธำรงวัฒนธรรมอันดีงาม การจัดสรรและกระจายทรัพยากรด้วยวิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายในอันที่จะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

สนธยา พลศรี (2545 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเตรียมการของมนุษย์ไว้ล่วงหน้า ในลักษณะของแผนหรือโครงการ แล้วบริหารหรือจัดการให้เป็นไปตามแผนและโครงการจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายและนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนา คือ การกระทำที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ผลที่ดีขึ้น ตามจุดมุ่งหมาย อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจสูงสุด

## 2.2 ความหมาย หลักการและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 54) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

1. ต้องมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
2. ถือเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงานต้องกำหนดไว้ในนโยบาย หรือแผนงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. ให้บุคลากรตระหนัก และเห็นคุณค่าว่าการพัฒนานั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับตัวเองและความเจริญของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าในการพัฒนาแล้วก็จะเต็มใจรับและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นอย่างดี
4. มุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน และบุคลากรไม่ควรยุงแต่ประโยชน์ของหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียว
5. พัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายและทุกคน
6. ไม่กระทบกระเทือนต่อกิจกรรมของหน่วยงานหรือโรงเรียน
7. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ฐิระ ปรวาลพฤทษ์ (2538 : 2) ได้นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรว่า แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิโดยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ ด้วยการสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลา น้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร

สยวสันต์ จันทรัดา (2542 : 20) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นต้อง กำหนดไว้เป็นนโยบายของโรงเรียน มีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนโดยถือ เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทั่วทุกคน การจัดกิจกรรม อย่างต่อเนื่องได้ บุคลากรต้องเห็นประโยชน์ของการพัฒนา จึงจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ปริษา เต็งศิริวัฒนา (2542 : 14) ได้กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนา บุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแก่ บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันที่จะเพิ่มคุณวุฒิ ความรู้ทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานตลอดจน คุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ทั้งนี้ เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามจุดหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือหลักการที่จะต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายหรือเป็นภารกิจที่สำคัญของ องค์กร ต้องมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ให้โอกาสแก่บุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ในการรับการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากร

### 2.3 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

สยวสันต์ จันทรัดา (2542 : 30 - 31) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ในหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ แบบพัฒนาบุคลากรเป็น หมู่คณะ และแบบบุคลากรพัฒนาด้วยตนเอง โดยมีลักษณะกิจกรรมการพัฒนา ดังนี้

#### 2.3.1 แบบพัฒนาบุคลากรเป็นหมู่คณะ

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้นด้วย

2) การสัมมนา (Seminar) เป็นการจัดการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้ได้ข้อสรุปภาพรวมของกลุ่ม

3) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ คือ การนำบุคลากรออกไปดูงาน ดูกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบว่าข้อดีมีอะไรบ้าง ข้อเสียมีอะไรบ้าง สภาวะการณ์อย่างไร จะแก้ไขอย่างไร

### 2.3.2 แบบบุคลากรพัฒนาด้วยตนเอง

1) แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาค้นคว้าในกรณีนี้ บุคลากรทำไปด้วยตนเองด้วยความสมัครใจ หรือการส่งเสริมจากองค์กร และสามารถทำได้เสมอเมื่อมีโอกาส

2) การหมุนเวียนพนักงาน คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่นบ้าง วิธีนี้ทำให้พนักงานได้ทราบความตื้นลึกหนาบางตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี ทำให้การประสานงานกันได้ดีขึ้น และเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรได้ด้วย

3) การสังเกตการณ์ ช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดไปว่าที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตการณ์ย่อมทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินการ ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงในงานของตนเองได้

4) การนิเทศ เป็นการแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจง เป็นไปในลักษณะกันเอง ในการสนทนายามว่าง ในยามรับประทานอาหาร สิ่งที่ต้องพึงระมัดระวังก็คือ การนิเทศนั้นเป็นการดูแลเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ การนิเทศไม่ใช่การไปจับผิดแล้วรายงานผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

จากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ได้กล่าวถึงในข้างต้น พบว่า มีหลายลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้ ซึ่งลักษณะที่เหมาะสมกับแผนกต้อนรับส่วนหน้าในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การสัมมนา และการนิเทศ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ให้ได้ข้อสรุปภาพรวมของกลุ่ม

## 3. ธุรกิจโรงแรม และโรงแรมอมรินทร์ลาภูน

### 3.1 ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย เป็นรูปร่างเมื่อประมาณ 120 ปีเศษ ธุรกิจประเภทนี้มีการเจริญเติบโตค่อนข้างช้า เริ่มพัฒนาแบบก้าวกระโดดเมื่อประมาณ 40 ปีที่ผ่านมา (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544 : 104) ทั้งนี้เป็นอิทธิพลมาจากการขยายตัวของการท่องเที่ยวทั่วโลก และส่วนหนึ่งเป็นอิทธิพลมาจากสงครามในเวียดนาม ซึ่งในครั้งนั้นสหรัฐอเมริกาและพันธมิตรได้ส่งทหารเข้ามาประจำการในประเทศภูมิภาคนี้เป็นจำนวนมาก จึงก่อให้เกิดความต้องการเกี่ยวกับบริการด้านการท่องเที่ยว ดังนั้น โรงแรมแห่งแรกของไทย คือ โรงแรมโอเรียนเต็ล ซึ่งสร้างขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2419 ริมแม่น้ำเจ้าพระยา หลังจากนั้นก็มีการสร้างโรงแรมอื่น ๆ ตามมาเป็นวิวัฒนาการของธุรกิจโรงแรม ได้แก่ โรงแรมรอยัล โรงแรมหัวหิน โรงแรมวังพญาไท โรงแรมราชธานี โรงแรมรัตนโกสินทร์ ฯลฯ และขยายธุรกิจโรงแรมไปยังต่างจังหวัด

อย่างมากมาย จนเกือบเป็นสมมุติฐานว่า ผู้มีเงินจะต้องทำโรงแรม เมื่อมีการสร้างโรงแรมจนถึงระดับจำนวนห้องพักมากกว่าความต้องการหรืออุปสงค์ทางการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมโดยแท้จริงแล้วเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ Lodging หรือ Lodging industry

### 3.2 ประเภทของโรงแรม

สมบัติ กาญจนกิจ (2544 : 104) ได้จำแนกประเภทของโรงแรมตามคุณสมบัติหรือตาม Lodging ดังนี้

#### 3.2.1 จำแนกประเภทตามลักษณะทางกายภาพ

- 1) โรงแรม (Hotel) คือ มีที่พักที่มีพนักงานบริการเต็มเวลา
- 2) โมเต็ล (ที่พักริมทาง - Motel) ที่พักที่ตั้งอยู่ริมถนนไฮเวย์ เชื่อมระหว่างเมืองใหญ่ ๆ
- 3) รีสอร์ท (ที่พักตากอากาศ - Resort) คือ ที่พักที่มักสร้างในบริเวณที่เป็นสถานที่ตากอากาศ เช่น ตามเชิงเขา ทะเล หรือบริเวณใกล้เคียงกับสถานที่เล่นกีฬา
- 4) โรงแรมเพื่อการประชุม (Convention hotel) คือสถานที่พักที่จัดตั้งขึ้นเพราะมีจุดมุ่งหมายให้จัดประชุม แต่จะขายห้องพักไปด้วย ที่พักประเภทนี้มักจะพบในต่างประเทศ
- 5) ศูนย์ประชุม (Conference center) คือ สถานที่จัดประชุมที่ขายห้องพักด้วยมีจุดมุ่งหมายคล้ายกับ โรงแรมเพื่อการประชุม แต่ขนาดของสถานที่จะเล็กกว่า
- 6) สถานที่พักหรือโรงแรมที่จัดห้องพักไว้ให้แขก (All suite hotel) ยังมีห้องครัวขนาดเล็กให้แขกใช้ประกอบอาหารอีกด้วย
- 7) คอนโดเทล (Condotel) คือที่พักจัดสำหรับแขกที่จะเข้าพักนานกว่าปกติ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดไว้ให้แขกเหมือนกับคอนโดมิเนียม
- 8) ที่พักชั่วคราวที่จัดให้นักเดินทางระหว่างเมือง (Bed and breakfast) คือเป็นที่พักขนาดเล็ก โดยแขกต้องช่วยเหลือตนเอง (Self service)

#### 3.2.2 จำแนกประเภทตามลักษณะของการให้บริการ

- 1) บริการเต็มรูปแบบ (Full service) คือ โรงแรมที่ให้บริการหลากหลาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน เช่น ห้องอาหารตามเชื้อชาติ (Ethnic restaurant) คอฟฟี่ช็อป (Coffee shop) คอกเทลเลาจน์ (Cocktail lounge) บริการจัดเลี้ยง (Banquet service) และอื่น ๆ โรงแรมประเภทนี้จะมีพนักงานไว้คอยบริการแขกในทุกจุดบริการ
- 2) บริการพอสมควร (Limited service) คือ โรงแรมที่ให้บริการในระดับปานกลาง เช่น มีห้องพัก ห้องอาหาร (ไม่มีห้องอาหารเชื้อชาติ) หรือมีบริการจัดเลี้ยงเท่านั้น เป็นต้น

3.2.3 จำแนกประเภทตามสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ คือ การแยกประเภทโรงแรม โดยใช้สิ่งอำนวยความสะดวก และการบริการที่ให้แก่แขกเป็นเกณฑ์ เช่น องค์ประกอบทางกายภาพ ได้แก่ สระน้ำ สนาม สวน หรือองค์ประกอบในด้านการบริการอาหาร เช่น ห้องอาหารตามเชื้อชาติ ภัตตาคาร องค์ประกอบในห้องพัก เช่น พรหม ห้องน้ำ อ่างอาบน้ำ ตู้เย็น ทีวี ระบบโทรศัพท์ เป็นต้น การแยกประเภทแบบนี้จะบ่งบอกชั้น หรือระดับของโรงแรมว่า ดีหรือด้อย โดยใช้ระบบดาว (Star rating system) ถ้าโรงแรมใดมีสิ่งอำนวยความสะดวกมาก มีคุณภาพและบริการดี ก็ได้ดาวมากสูงสุดคือห้าดาว แล้วลดหลั่นลงไปเป็นสี่ดาว สามดาว และสองดาว เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามยังมีการแยกประเภทโรงแรมอีกแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันมาก เพราะใช้หลักเกณฑ์กว้าง ๆ โดยใช้ระยะเวลาการเข้าพักของแขกเป็นตัวกำหนด (Length of stay) ซึ่งจะแยกโรงแรมได้ 3 ประเภท คือ

1. Transient hotel คือ โรงแรมที่รับแขกเข้าพักระยะสั้น ๆ หรือชั่วคราว มักไม่เปิดโอกาสให้แขกเข้าพักเป็นเวลานาน ๆ เป็นสัปดาห์หรือเดือน เพราะจะมีแขกเข้าออก (Check in - Check out) ตลอดเวลา มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สระน้ำ บาร์ ห้องอาหาร เป็นต้น ตัวอย่างคือโรงแรมทั่วไป

2. Residential hotel คือ โรงแรมที่รับแขกเข้าพักระยะเวลายาวนาน ไม่รับแขก เข้าพักระยะสั้น ๆ โรงแรมประเภทนี้มีลักษณะเป็นโรงแรมพักอาศัยอย่างเดียว มักไม่ค่อยมีบริการอื่น ๆ เช่น บาร์ ห้องอาหาร เป็นต้น ตัวอย่างได้แก่ แฟลต (Flat) อพาร์ทเมนท์ (Apartment) คอร์ท (Court) เพนท์ เฮาส์ (Pent house) แมนชั่น (Mansion) และบอร์ดดิ้ง เฮาส์ (Boarding house) เป็นต้น

3. Resort hotel คือ โรงแรมตามสถานที่พักผ่อน เช่น ตามชายหาดทะเล หรือภูเขา หรือใกล้สถานที่เล่นกีฬา โดยปกติแขกจะพักเป็นเวลานาน และโรงแรมมักจะจ้างพนักงานเต็มเวลาที่ตามอัตราค่าจ้าง เฉพาะเมื่อเป็นเวลา High season โดยจ้างแรงงานชั่วคราวเพื่อลดค่าใช้จ่าย

ธุรกิจของโรงแรมมีหลายประเภท ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก และแต่ละประเภทของโรงแรมจะมีคุณภาพการบริการที่แตกต่างกันออกไป โดยโรงแรมใดมีสิ่งอำนวยความสะดวก มีคุณภาพและบริการดี ก็จะถูกจัดเป็นโรงแรมระดับดี เป็นโรงแรมที่มีการบริการเต็มรูปแบบ

### 3.3 ลักษณะผลผลิตของโรงแรม

สมบัติ กาญจนกิจ (2544 : 107) ได้กล่าวว่า โรงแรมเป็นอุตสาหกรรมบริการ และขายผลผลิตที่มีลักษณะและจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการของแขกที่แตกต่างกัน ทำให้ลักษณะผลผลิตของโรงแรมแตกต่างจากผลผลิตของอุตสาหกรรมอื่น โดยผลผลิตของโรงแรมจะมีลักษณะ ดังนี้

1. สถานที่ตั้งโรงแรมที่มีสถานที่ตั้งแตกต่างกันหรือใกล้เคียงกัน อาจจะมีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงได้ เพราะความต้องการของแขกไม่เหมือนกัน โรงแรมที่ขายห้องพักราคาสูงอาจจะอยู่ใกล้เคียงกับโรงแรมที่ขายห้องพักราคาต่ำ แต่ก็ยังมีอัตราการเข้าพักของแขกใกล้เคียงกัน เพราะระดับรายได้ของแขกต่างกัน นั่นหมายความว่าโรงแรมถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกที่ต่างกัน

2. โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกและผลผลิตหลากหลาย กล่าวคือ ภายในโรงแรมเดียวมีสินค้าหลายประเภทที่แตกต่างกัน เช่น มีทั้งห้องพัก อาหาร ห้องพักผ่อน ห้องกีฬา ห้องจัดเลี้ยง และห้องบริการกลาง (Business center) เป็นต้น โรงแรมคล้ายกับ Department store ที่ขายสินค้าหลายชนิด ทั้งสินค้านั้น ๆ ก็ยังมีความแตกต่างในเรื่องราคา

3. ภาพลักษณ์ (Image) เป็นผลผลิตที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากโรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวก บริการดี ภาพลักษณ์ของโรงแรมก็จะดีตามไปด้วย แล้วภาพลักษณ์นี้จะกลายเป็นสินค้าอย่างหนึ่งของโรงแรมไปในที่สุด

4. การให้บริการ หมายถึง ระดับของการบริการ (มีรูปแบบหรือไม่มีรูปแบบ) การเอาใจใส่ของพนักงาน ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการบริการ

5. ราคา ในโรงแรมเดียวกันอาจจะมีสินค้าที่บริการแขกที่มีราคาหลายราคา เช่น ราคาห้องพักตามประเภทของห้องพัก ราคาอาหาร ในห้องอาหารและอื่น ๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ผลผลิตของโรงแรมจะมีลักษณะเป็นสถานที่ตั้งที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สิ่งอำนวยความสะดวก ภาพลักษณ์ การให้บริการที่ดี และราคาที่เหมาะสมกับผลผลิตที่กล่าวมาในข้างต้น

### 3.4 โรงแรมอมรินทร์ ลากูน

โรงแรมอมรินทร์ ลากูน เป็นโรงแรมชั้นหนึ่งของจังหวัดพิษณุโลก ตั้งอยู่เลขที่ 52/299 ถนนพระองค์ขาว ตำบลอรัญญิก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นรูปแบบของโรงแรมที่ครบวงจร ทันสมัย สะดวกสบาย ดำเนินการโดย ฯพณฯ ท่านสุชน ชามพูนท อธิบดีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการคลังและคุณปรเมฤดี ชามพูนท นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก ซึ่งเปิดบริการตั้งแต่เดือนมีนาคม 2538 (โรงแรมอมรินทร์ ลากูน, ม.ป.ป. : 1 - 2)

โรงแรมอมรินทร์ ลากูน ประกอบด้วยห้องพัก 301 ห้อง พร้อมทั้งห้องอาหารนานาชาติ ห้องจัดเลี้ยง ห้องประชุมสัมมนา สามารถบรรจุคนได้ 3,000 คน มีสระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกายและส่วนอื่น ๆ ตามมาตรฐานของโรงแรมชั้นนำ

โรงแรมอมรินทร์ ลากูน เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาว ของจังหวัดพิษณุโลก บนเนื้อที่ประมาณ 40 ไร่ ความสูงของอาคารโรงแรม แบ่งออกเป็น 2 อาคาร อาคาร 1 สูง 6 ชั้น อาคาร 2 สูง 2 ชั้น ตัวอาคารเชื่อมติดกันประกอบด้วย

- ห้องพัก 301 ห้อง แบ่งเป็น

1) ห้องแสดนตาร์ด	จำนวน	43	ห้อง
2) ห้องซูพีเรียร์	จำนวน	242	ห้อง
3) ห้องดีลักซ์	จำนวน	8	ห้อง
4) ห้องสูท V.I.P (ซูพีเรียร์สวีท)	จำนวน	2	ห้อง
5) ห้องจูเนียร์สูท V.I.P (ซูพีเรียร์สวีท)	จำนวน	6	ห้อง

- ห้องประชุมสัมมนาขนาดใหญ่ (ห้องพิชญ์โลกคอนเวนชันฮอลล์) จุได้ จำนวน

1,500 คน

- ห้องประชุมสัมมนาขนาดกลาง (ห้องวังชารา) จุได้ จำนวน 250 คน

- ห้องประชุมสัมมนาขนาดเล็ก จำนวน 3 ห้อง ประกอบด้วย

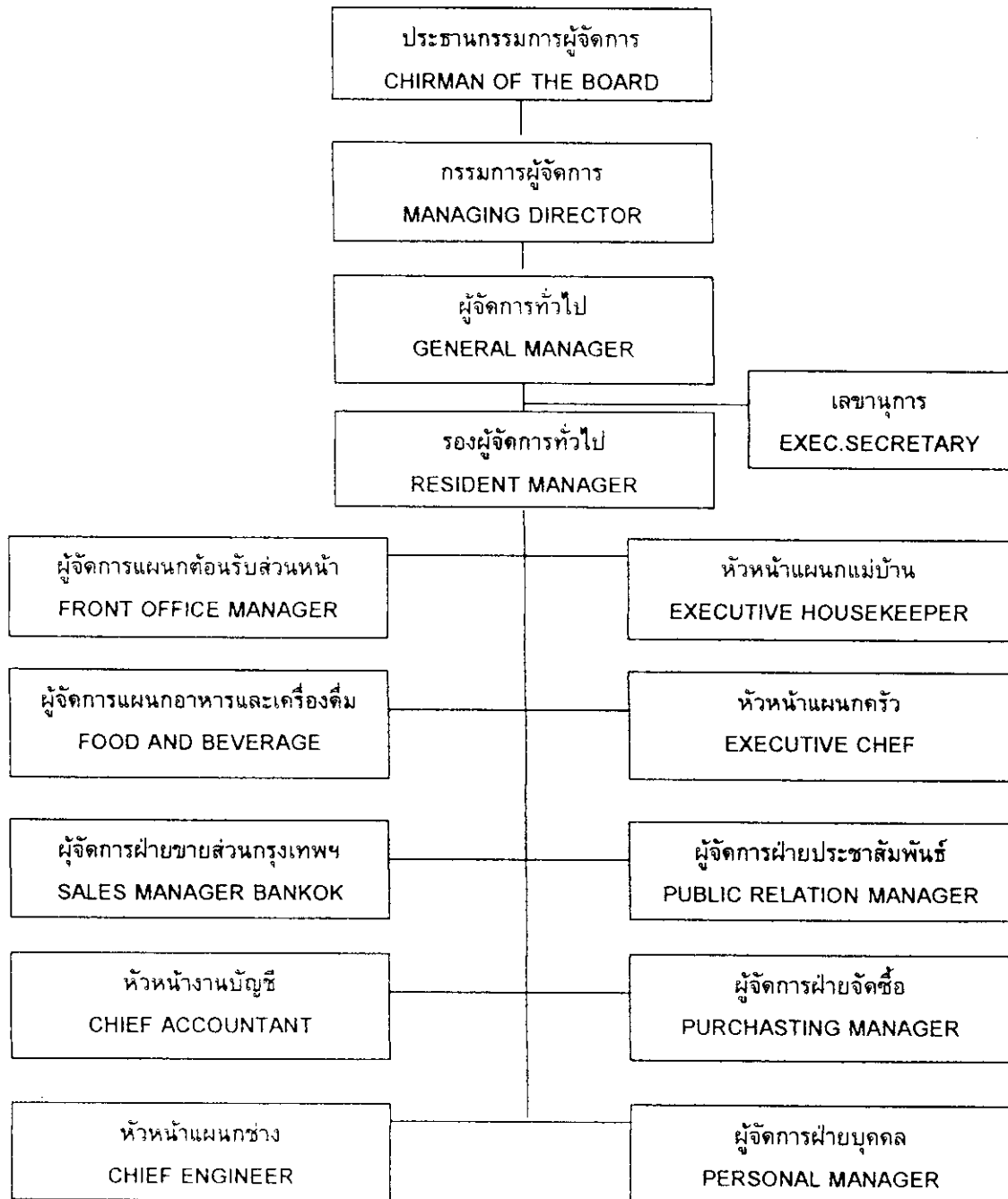
- 1) ห้องวังพิกุล 1 จุได้ 50 คน
- 2) ห้องวังพิกุล 2 จุได้ 50 คน
- 3) ห้องวังพิกุล 3 จุได้ 50 คน
- 4) ห้องวังทอง 1 จุได้ 50 คน
- 5) ห้องวังทอง 2 จุได้ 50 คน
- 6) ห้องวังทอง 3 จุได้ 50 คน
- 7) ห้องธารทอง จุได้ 50 คน

- ห้องอาหารบุงทอง จุได้ 350 – 400 คน

- ห้องอาหารลากูน่าคาเฟ่ จุได้ 250 คน

- ห้องอาหารอรัญญิกา (ภัตตาคาร) จุได้ 250 คน

- ห้อง V.I.P. จำนวน 3 ห้อง จุได้ 20 - 30 คน



แผนภาพ 1 โครงสร้างการบริหารงาน โรงแรมมรินทร์ลาگون พิชณฺ์โลก

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า โรงแรมมรินทร์ลาگون พิชณฺ์โลก เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวของจังหวัดพิชณฺ์โลก เป็นโรงแรมที่มีการให้บริการเต็มรูปแบบ มีห้องพักที่สะอาดทันสมัยมีห้องอาหารให้บริการ และรับจัดเลี้ยงประชุมสัมมนา

#### 4. แผนกต้อนรับส่วนหน้า

##### 4.1 ฝ่ายงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า

แผนกต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งถือว่าเป็นหน้าตาของโรงแรม เป็นศูนย์ประสานงานของโรงแรม มีบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าและแผนกอื่นๆ เป็นต้นแรกของโรงแรมที่สามารถสร้างความประทับใจ ความพึงพอใจ ทำให้ผู้ใช้บริการอยากที่จะกลับมาใช้บริการอีก แผนกต้อนรับส่วนหน้าจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติพิเศษ บุคลิกภาพ รวมทั้งสามารถพูด ฟัง เขียน ได้หลายภาษา โรงแรมชั้นหนึ่งหลาย ๆ แห่งจะคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานต้อนรับส่วนหน้าให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น บริการอย่างไทยเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของชาวต่างชาติ เช่น การไหว้ การยิ้มต้อนรับอย่างจริงใจ รวมถึงกริยามารยาทของคนไทยด้วย

แผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมอมรินทร์ลาگون พิษณุโลก ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (โรงแรมอมรินทร์ลาگون, ม.ป.ป. : 4 - 6)

1. ผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า (Front office manager) มีหน้าที่ดูแลควบคุมให้การดำเนินงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้าเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในฐานะที่เป็นหัวหน้าคนหนึ่งของโรงแรม ยังต้องเกี่ยวข้องกับการอบรม การคัดเลือกบุคลากรมาทำงาน วางงบประมาณและควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามนั้น คาดคะเนระดับอัตราเข้าพักและวิเคราะห์ถึงแนวโน้มธุรกิจที่ผ่านมา รวมทั้งประสานงานกับแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปฏิบัติงานตามนโยบายของฝ่ายบริหาร

2. ผู้ช่วยผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า (Assistant front office manager) มีหน้าที่รับผิดชอบทุกอย่างแทนผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้าเวลาที่ไม่อยู่ นอกจากนี้ยังดูแลเกี่ยวกับการจัดรอบการทำงานของพนักงานภายในแผนก รวมถึงควบคุมการปฏิบัติงาน ความประพฤติของพนักงานภายในแผนกด้วย

3. หัวหน้ารอบ (Chief reception) มีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของงานต้อนรับจัดเตรียมเอกสารและตรวจสอบการเข้าพัก (Check in – Check out) ของแขกดูแลความเรียบร้อยของการจัดเตรียมงานในแต่ละรอบ เช่น คุปองอาหารเช้า – เย็น ตรวจสอบดูแลเกี่ยวกับจดหมาย และโน้ตต่าง ๆ ที่ผู้มาใช้บริการฝากความถึงการดูแลเอาใจใส่การต้อนรับของพนักงานภายในรอบที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนการรายงานเหตุการณ์ประจำวันให้ผู้จัดการต้อนรับรับทราบถึงปัญหาในแต่ละวัน ตลอดจนให้ความสนใจผู้ใช้บริการระดับ V.I.P. บอร์ดต่างๆ รวมถึง การจัดรถรับ - ส่งถึงสนามบิน สถานีรถไฟ เป็นต้น

4. พนักงานต้อนรับส่วนหน้า (Receptionist) ตามปกติพนักงานต้อนรับส่วนหน้าจะเป็นบุคคลแรกๆ ที่ผู้มาใช้บริการจะสัมผัสพูดขอรายละเอียดด้วย ซึ่งจะต้องให้การต้อนรับ อันเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก รายละเอียดต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เทคนิคในการพูดคุยของผู้มาเข้าใช้บริการให้มากที่สุดเพื่อเป็นข้อมูล ในการประสานงานกับแผนกอื่นต่อไป เช่น

เวลาเช็คเอาท์ การจ่ายเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านอาหาร เครื่องดื่มจากห้องอาหาร บาร์ ชักริต เป็นต้น รวมถึงการรับเงิน ซึ่งมีทั้งเงินสด เช็ค บัตรเครดิต หรือเงินตราต่างประเทศ การเตรียมบิลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานต้อนรับที่ติดตั้งเตรียมตัวให้พร้อม ต้องทราบข้อมูลต่าง ๆ ของโรงแรมและสถานที่ท่องเที่ยวภายในจังหวัดใกล้เคียง บุคลิกภาพมีความสำคัญยิ่ง ต้องมีความจริงใจในการต้อนรับ ซึ่งจะได้เรียนต่อไปในเรื่องเทคนิค การบริการและการปรับปรุงบุคลิกภาพ

5. พนักงานแผนกสัมภาระ (Bell boy) พนักงานแผนกสัมภาระจะคอยต้อนรับแขกที่เข้ามาในโรงแรม ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงแรมพร้อมทั้งบอกทางไปยังจุดต่าง ๆ ในโรงแรมอีกด้วย หากเป็นผู้ที่มาใช้บริการห้องพักก็จะช่วยขนสัมภาระต่าง ๆ ของแขกไปที่ห้องพัก เมื่อจะเข้าพัก และช่วยขนลงจากห้องพักเมื่อแขกจะกลับ นอกจากนี้ยังมีงานอื่น ๆ อีกมาก เช่น ช่วยเรียกรถ การจองตั๋วเครื่องบิน รวมทั้ง การเดินเอกสารภายในแผนก จัดบอร์ดต้อนรับผู้มาใช้บริการระดับ V.I.P หรือกรุ๊ปต่าง ๆ รวมทั้งการทำหน้าที่หลักก็คือช่วยเปิดประตูรถ เมื่อรถเข้ามาถึงหน้าประตูโรงแรม ซึ่งรวมถึงการเปิดประตูโรงแรมขณะแขกกำลังจะเดินเข้า - ออก

6. พนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ (Guest relation) มีหน้าที่คอยต้อนรับเป็นผู้มาใช้บริการให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับบริการเป็นส่วนตัวจริง ๆ บางครั้งต้องพาผู้มาใช้บริการไปส่งถึงห้องด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความประทับใจ หน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ช่วยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้นยังอาจเปลี่ยนความไม่พอใจหรือคำบ่นเป็นคำชมได้อีกด้วย

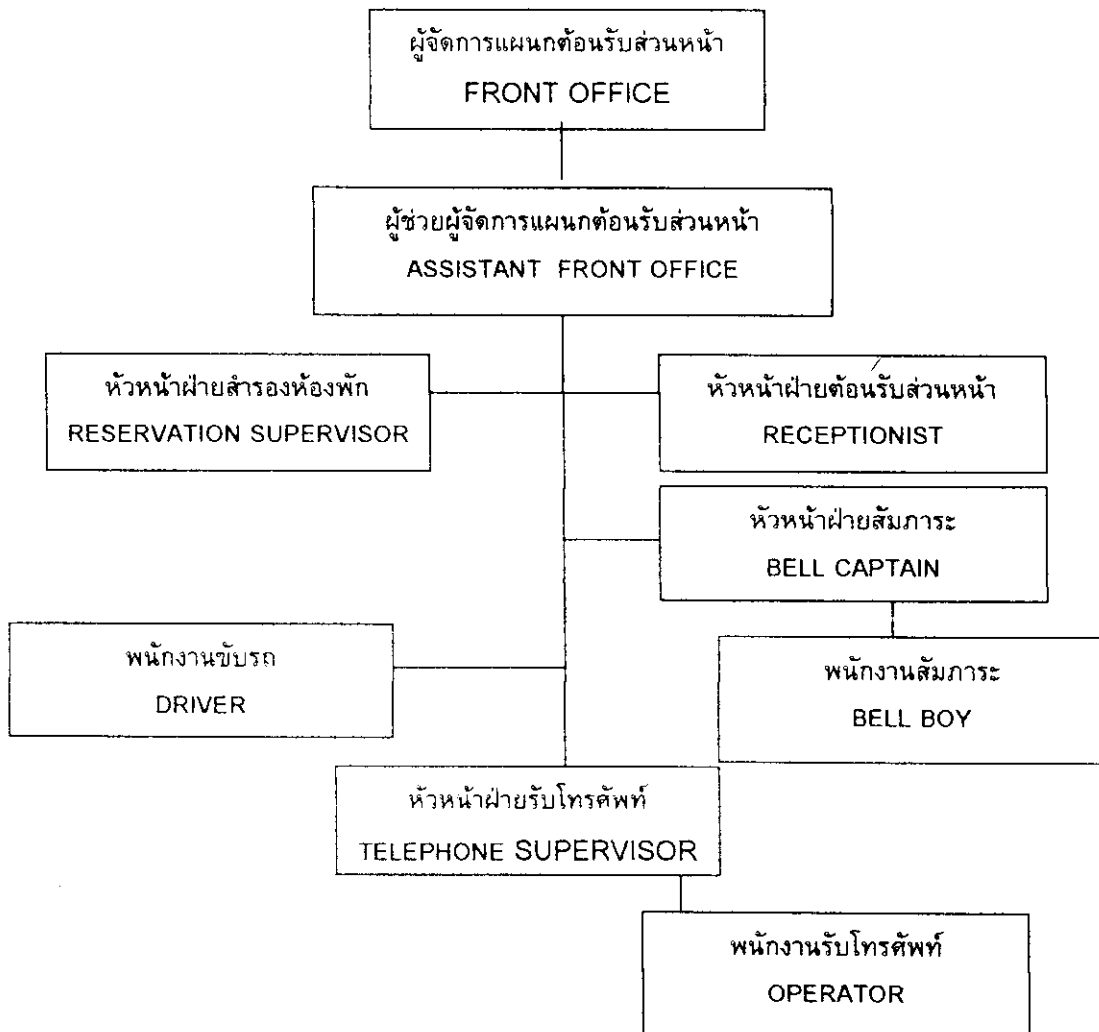
7. พนักงานรับโทรศัพท์ (Operator) การสื่อสาร รับข้อความนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับโรงแรมหน้าที่ของพนักงานรับโทรศัพท์ จึงมีความสำคัญอีกตำแหน่งหนึ่งค่อนข้างที่จะใช้ความสามารถเฉพาะตัวมาก ต้องเปลี่ยนคำพูดให้เป็นรอยยิ้มให้ได้ คอยประสานงาน รับโทรศัพท์สายที่เข้ามาแล้วโอนไปตามบุคคลและแผนกต่าง ๆ จดข้อความกรณีที่มีโทรศัพท์ถึงผู้ให้บริการที่บังเอิญไม่อยู่ในโรงแรมในขณะนั้น โทรศัพท์ปลุกผู้มาใช้บริการตามที่แจ้งไว้

8. พนักงานสำรองห้องพัก (Reservation) มีหน้าที่ดูแลเรื่องการรับสำรองห้องพักของผู้มาใช้บริการ การสำรองห้องพักของผู้มาใช้บริการสามารถกระทำได้หลายวิธี โดยผ่านระบบสำรองห้องพักส่วนกลางที่สำนักงานใหญ่ ถ้าเป็นโรงแรมในเมืองใหญ่ ๆ ลูกค้าหรือตัวแทนการท่องเที่ยว สามารถติดต่อสำรองห้องพักโรงแรมก็ได้เช่นกัน แผนกสำรองห้องพักจะมีพนักงานของแผนกจำนวนหนึ่งคอยรับจองห้องพักทางโทรศัพท์จากลูกค้า พนักงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับห้องพักเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถอธิบายให้ลูกค้าฟังได้ว่ามีห้องประเภทใดบ้างไว้คอยบริการ รวมทั้งมีความสามารถที่จะจัดการกับคำร้องขอเป็นพิเศษของลูกค้าเป็นกรณี ๆ ไป ถ้าลูกค้าร้องขอในช่วงลูกค้ามามาก ๆ หรือในฤดูกาลท่องเที่ยว เมื่อผู้มาใช้บริการจะเข้ามาประชุมกลุ่มใหญ่ เดินทางมาถึงตัวเมืองฝ่ายบริหารโรงแรมจะพยายามที่จะให้โรงแรมบรรลุถึงจุด

การถือครองห้องพัก 100 % จะไม่มีห้องพักเหลืออยู่เลย ทั้งนี้ต้องอาศัยความสามารถของ พนักงานสำรองห้องพักต้องมีความละเอียดรอบคอบ ติดตามการยืนยันสำรองห้องพักอยู่เสมอ

9. พนักงานขับรถ (Driver) มีหน้าที่คอยบริการรับ – ส่งลูกค้าจากสนามบิน สถานีรถไฟ ซึ่งโรงแรมขนาดใหญ่ ๆ ทั่วไปจะจัดทัวร์ท่องเที่ยวภายในจังหวัดด้วย หน้าที่ของ พนักงานขับรถต้องมีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับเส้นทางและเครื่องยนต์เป็นอย่างดี และมี เทคนิคในการให้บริการด้วยใจจริง

สรุปได้ว่า แผนกต้อนรับส่วนหน้าของโรงแรมมรินทร์ลาگون ประกอบด้วย ผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า ผู้ช่วยผู้จัดการต้อนรับส่วนหน้า หัวหน้ารอบ พนักงานต้อนรับส่วนหน้า พนักงานแผนกสัมภาระ พนักงานอาคารต้นตู่กะสัมพันธ์ พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานสำรองห้องพัก และพนักงานขับรถ โดยงานต้อนรับส่วนหน้าเป็นงานที่สำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้ลูกค้า ประทับใจและกลับมาใช้บริการอีก ผลที่ได้รับคือโรงแรมจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



แผนภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาگون

## 4.2 หลักในการให้บริการที่ดีของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า

ชนินทร์ พิทยาวิรัช (2534) ได้กล่าวถึงหลักการให้บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ไว้ดังนี้

1. ต้อนรับลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนโยน และให้เกียรติเสมอ
2. ต้อนรับลูกค้าด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
3. ต้อนรับลูกค้าด้วยการให้ความช่วยเหลือ และกระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ต้อนรับลูกค้าด้วยความอบอุ่นและยินดีให้ความช่วยเหลือเท่าที่ช่วยเหลือได้
5. ต้อนรับลูกค้าด้วยความพยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น แทนที่จะแสรังทำเป็นไม่เข้าใจ
6. ต้อนรับลูกค้าด้วยเอาใจใส่
7. ต้อนรับลูกค้าด้วยความจริงใจ
8. ต้อนรับลูกค้าด้วยความอดทน แทนที่จะทำให้ขุนเคือง
9. ต้อนรับลูกค้าด้วยความคุ้นเคย
10. ต้อนรับลูกค้าด้วยความเพียรที่จะค้นหาข้อเท็จจริงแทนที่จะถกเถียงกัน
11. ต้อนรับลูกค้าด้วยการบริการเสมอ แทนที่จะรับบริการจากลูกค้า
12. ต้อนรับลูกค้าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ให้ แทนที่จะชักช้า
13. ต้อนรับลูกค้าด้วยการเห็นคุณค่าของคนที่มาติดต่อ แทนที่จะแสดงออกเฉื่อยชา

สรุปได้ว่าหลักการให้บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าคือการต้อนรับด้วยความจริงใจ มีกิริยามารยาทที่สุภาพอ่อนน้อม และบริการด้วยความตั้งใจจริง

## 4.3 แนวคิดในการปฏิบัติงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า

ในการปฏิบัติงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีหลักการและทฤษฎีที่ต้องคำนึงถึง 3 ประการ ดังนี้

### 4.3.1 บุคลิกภาพ

#### 4.3.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า “บุคลิกภาพ” มาจากคำละตินว่า หมายถึงหน้าากที่ตัวละครใช้สวมเวลาออกแสดง เพื่อแสดงบทบาทตามที่ถูกกำหนดให้ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน ดังนี้

สแตนฟอร์ด (Stanford, 1956 อ้างถึงใน วราลักษณ์ แจ่มใส. 2540 : 15) ได้ให้ความหมายของ บุคลิกภาพ คือ กระบวนการรวมกันระหว่างลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลอย่างเป็นแบบฉบับเดียวซึ่งแต่ละลักษณะต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และรวมกันเป็นลักษณะเฉพาะประจำของแต่ละบุคคล

มอร์แกน (Morgan, 1960 อ้างถึงใน วราลักษณ์ แจ่มใส, 2540 : 15) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติและคุณลักษณะเด่นของบุคคล รวมทั้ง การปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

เมอร์ฟี (Murphy, 1966 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2549 : 47) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ ความเด่นประจำตัวของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจะบอกถึงความแตกต่างกับบุคคลอื่น ๆ ได้ในรูปของปริมาณและคุณภาพในลักษณะเด่นนั้น ๆ"

ชไนเดอร์ (Schneiders, 1969 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2549 : 47) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ คือ กระบวนการสร้าง หรือการรวมคุณลักษณะทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล ตลอดจนความสามารถ ความโน้มเอียง นิสัย อากัปกริยาของ แต่ละบุคคลโดยเฉพาะ และบุคลิกภาพจะเป็นเครื่องกำหนดปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อตนเองและ ต่อผู้อื่นและเป็นผลต่อความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม วัตถุ บุคคล และวัฒนธรรมของสังคมที่เขาอาศัยอยู่"

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงถึง ลักษณะที่สำคัญต่อการปรับตัวของบุคคลได้แก่รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ความสามารถ แรงจูงใจ และการแสดงออกทางอารมณ์และผลที่เกิดจากประสบการณ์

#### 4.3.1.2 บุคลิกภาพกับการทำงาน

ฮอลแลนด์ (Holland, 1980 อ้างถึงใน วราลักษณ์ แจ่มใส, 2540 : 29) ได้อธิบายถึงหลักการที่สำคัญไว้ว่า แต่ละบุคคลมักจะเลือกอาชีพให้เหมาะสมกับ บุคลิกภาพของตน โดยฮอลแลนด์ได้จำแนกลักษณะของบุคลิกภาพตามความสนใจในอาชีพ ต่างๆ เป็น 6 ประเภท พอสังเขป ดังนี้

1. ประเภทงานฝีมือและงานกลางแจ้ง (Realistic) กิจกรรมของบุคคลประเภทงานฝีมือและงานกลางแจ้งคือ ชอบแก้ไข ซ่อมวัสดุต่าง ๆ สามารถทำงานได้ดีกับเครื่องมือชนิดต่าง ๆ ชอบกิจกรรมกลางแจ้ง ชอบงานที่ใช้กำลังกายและชอบการเคลื่อนไหว

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทนี้คือ ชอบทำงานกับวัตถุ มักคล้อยตาม เกรงใจ ซื่อสัตย์ เปิดเผย ประหยัด มักจะขาดทักษะทางสังคม

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ พนักงานป่าไม้ ครูสอน อดสาหกรรมศิลป์ ผู้จัดการรายการวิทยุ วิศวกรรช่างเทคนิค ช่างเครื่องยนต์ ช่างสำรวจ ช่างไฟฟ้า ช่างตัดเสื้อ ผู้ดูแลสวนป่า และเกษตร ช่างเทคนิค และกีฬา

2. ประเภทงานวิทยาศาสตร์และงานเทคนิค (Investigative) กิจกรรมของบุคคลประเภทงานวิทยาศาสตร์และเทคนิคคือ ชอบทดลอง ชอบอ่านหนังสือทาง วิทยาศาสตร์ ชอบแก้ปัญหา ชอบวิจัยโครงการวิทยาศาสตร์

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทนี้ คือ ชอบวิเคราะห์ สืบสวน ชอบคิดค้น ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ มีความแน่นอน มีความละเอียดรอบคอบ มีเหตุผล ใฝ่หาความรู้เสมอ มักขาดทักษะในการเป็นผู้นำ

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ แพทย์ จิตแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ นักเศรษฐศาสตร์ นักมนุษยศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์ นักวางแผน และ อาชีพที่ต้องศึกษาค้นคว้าหาความรู้เสมอ

3. ประเภทงานศิลปะดนตรีและวรรณกรรม (Artistic) กิจกรรมของบุคคลประเภทศิลปะดนตรีและวรรณกรรมคือ การวาด ระบายสี ตกแต่ง ออกแบบ เล่นดนตรี ฟังดนตรี อ่าน เขียนโคลงกลอน บทละคร และนวนิยาย

บุคลิกภาพประเภทนี้ คือ ชอบจินตนาการ รักความเป็นอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใคร่มีระเบียบ มีอารมณ์อ่อนไหว ชอบแสดงออก มักขาดทักษะทางการจัดระเบียบงาน

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ ผู้กำกับการแสดงละคร นักข่าวผู้แปลภาษาต่างประเทศ นักปรัชญาผู้ให้ความบันเทิง นักประชาสัมพันธ์ นักแสดงแบบ นักออกแบบ นักแสดงละคร นักเขียนบทละคร สถาปนิก จิตรกร นักถ่ายภาพ นักแต่งเพลง ครูสอนดนตรี วรรณคดี ศิลปะ และเต้นรำ ตลอดจนกลุ่มอาชีพด้านศิลปะทุกแขนง

4. ประเภทงานบริการสังคม (Social) กิจกรรมของบุคคลประเภทงานบริการสังคมคือ ชอบสังสรรค์ ชอบร่วมกิจกรรม ชอบพบปะสังสรรค์ ชอบช่วยเหลือผู้มีปัญหา ชอบดูกีฬา ชอบดูแลเด็ก ๆ ชอบบันเทิง สนทนา

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทนี้คือชอบงานสังคมที่เกี่ยวกับผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ มีความรับผิดชอบ ให้ความร่วมมือ มีความเป็นกันเอง ใจกว้าง เข้าใจผู้อื่น มีลักษณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับบัญชาใคร มักขาดทักษะทางการช่าง และความสามารถในการวิเคราะห์อย่างมีกฎเกณฑ์

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ ผู้สัมภาษณ์ ผู้วิเคราะห์ ผู้อำนวยการฝึกอบรม ผู้บริหารการศึกษา ผู้ให้คำปรึกษา นักสังคมสงเคราะห์ นักแนะแนว ครู อาจารย์ พยาบาล นักสังเคราะห์วิทยา และกลุ่มอาชีพด้านบริการต่าง ๆ

5. ประเภทงานจัดการและงานค้าขาย (Enterprising) กิจกรรมของบุคคลประเภทงานจัดการและค้าขาย คือ การอภิปราย การเข้าร่วมการประชุม การนำกลุ่ม ทำกิจกรรม การนิเทศผู้อื่น การร่วมมือทางการเมือง ดำเนินธุรกิจส่วนตัว

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความก้าวหน้า ใฝ่หาตนเอง ชอบสังคมทะเยอทะยาน ชอบเป็นจุดเด่น คล่องแคล่ว ชอบเสี่ยง มีความกระตือรือร้น

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ นายธนาคาร ผู้รับเหมา ผู้จัดการ ทนายความ ผู้พิพากษา อัยการ กลุ่มอาชีพที่เกี่ยวกับการค้าขาย นักธุรกิจและนักการเมือง

6. ประเภทงานสำนักงานและเสมียน (Conventional) กิจกรรมของบุคคลประเภทสำนักงานและเสมียน คือ การทำงานด้านเอกสาร การจัดระเบียบงานเป็นหมวดหมู่ การเก็บข้อมูล การเขียนจดหมายติดต่อ การใช้เครื่องมือในสำนักงาน

บุคลิกภาพของบุคคลประเภทนี้ คือ ชอบคล้อยตาม มีระเบียบ ขาดความยืดหยุ่น ขาดความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความอดทน ชอบอนุรักษ์ มักขาดทักษะความเข้าใจทางศิลปะ และทางสังคม

อาชีพของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการเงิน นักบัญชี เลขานุการ เสมียน พนักงานนักสถิติ เจ้าหน้าที่พัสดุ ผู้ช่วยบรรณารักษ์

จากข้างต้น สรุปได้ว่า ในการเลือกอาชีพของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของบุคลิกภาพและสภาพแวดล้อมหรือกิจกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพ เนื่องจากบุคลิกภาพจะมีเด่นชัดอยู่ลักษณะหนึ่ง แม้จะมีบุคลิกภาพลักษณะอื่น ๆ ประปรายบ้าง แต่บางคนอาจจะมีบุคลิกภาพลักษณะต่าง ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยากต่อการชี้ชัดลงไป

### 4.3.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน

#### 4.3.2.1 ความหมายของความสามารถ

ความสามารถมาจากภาษาอังกฤษว่า "Competency" มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า "ศักยภาพ" หรือ "ความสามารถ" หรือ "ขีดความสามารถ" หรือ "ความสามารถเชิงสมรรถนะ" หรือ "สมรรถนะ" ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย เช่นเดียวกัน อาทิเช่น

เดวิด (David C. McClelland, 1978 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540 : 1) ได้ให้ความหมายของความสามารถว่า หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้

สเปนเซอร์ (Spencer, 1979) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540 : 1) ได้ให้ความหมายของความสามารถว่า หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self - Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่

ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 1) ได้ให้ความหมายของความสามารถว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร" กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

จากความหมายในข้างต้น สรุปความหมายของความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

#### 4.3.2.3 องค์ประกอบของความสามารถ

1) ทักษะ (Skill) ความสามารถหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการใช้วิริยะของร่างกาย และการใช้ทักษะการคิดทางสมอง "บุคคลต้องสามารถทำอะไรได้"

2) ความรู้ (Knowledge) ข้อมูล หรือเนื้อหาเฉพาะของวิชาชีพ "บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง" จึงจะปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3) คุณลักษณะ (Attributes) "บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไร" ซึ่งประกอบด้วย

- แรงจูงใจ สิ่งต่างๆ ที่เป็นแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม
- อุปนิสัยลักษณะทางกายภาพที่มีการตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- อัตมโนทัศน์ หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม หรือจินตภาพ

ส่วนบุคคล

องค์ประกอบของความสามารถประกอบด้วยทักษะในการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน

#### 4.3.2.4 ความสามารถตามสายวิชาชีพ

ความสามารถตามสายวิชาชีพ (Functional competency) หรือ บางองค์กรเรียกว่า "Technical professional/position/job competency" หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทกล่าวคือ

1) ความสามารถร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

ความสามารถตามสายวิชาชีพจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไป ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งความสามารถในเรื่องทั่วไป และความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน

### 4.3.3 มนุษยสัมพันธ์

#### 4.3.3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

คำว่า "มนุษยสัมพันธ์" (Human relations) นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน จะยกมากล่าวเพียง 3 ตัวอย่าง ดังนี้

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 15 อ้างถึงในจรรยา ทองถาวร, 2536 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกัน ในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ ประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

คีธ เดวิส (Davis, 1957 : 9 อ้างถึงในจรรยา ทองถาวร, 2536 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการจูงใจบุคคลในกลุ่มให้ร่วมมือกันเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

ประยูร ทองสุวรรณ (2530 : 4) ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนที่มาเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

จากความหมายของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่ง เพื่อดำเนินการให้องค์การนั้นหรือสังคมนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะมี 2 ลักษณะด้วยกันคือ มนุษยสัมพันธ์อันดีและมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี ถ้ามีมนุษยสัมพันธ์อันดี บุคคลในองค์การหรือสังคมดังกล่าวก็จะมีความรู้สึกร่วมกันและกัน มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ร่วมมือกันประสานงาน ช่วยเหลือ แบ่งปันและให้อภัยต่อกัน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดี บุคคลในองค์การนั้นหรือสังคมนั้นก็มักจะไม่นชอบพอกัน ขัดแย้งกัน ไม่ร่วมมือกัน ไม่ช่วยเหลือ ต่างคนต่างอยู่หรือถ้าวุ่นแก้งกัน ส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การหรือกลุ่ม

สังคมนั้นๆ เสียหาย บุคคลในกลุ่มขาดความสุข ซึ่งในท้ายที่สุดก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลทุกคนในกลุ่มนั้นๆ ไม่มากก็น้อย

ที่กล่าวมานี้ นอกจากเป็นการอธิบายความหมายของมนุษยสัมพันธ์ยังสะท้อนให้เห็นได้ว่านักวิชาการส่วนใหญ่มักมองความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในแง่ของการนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันในหน่วยงาน ซึ่งถ้าทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันนอกจากจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพของงานแล้วยังส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลที่มาทำงานร่วมกันด้วยการมองเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการทำงานในหน่วยงานนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ แมรี พาร์กเกอร์ โพลเล็ตต์ (Mary Parker Follet, 1968 : 9 อ้างถึงในจรรยา ทองถาวร, 2536 : 2) ซึ่งเป็นนักบริหารที่ทำงานทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแนะแนวอาชีพ โดยโพลเล็ตต์มีความเห็นว่า ในการดำเนินงานนั้น ผู้เป็นนายทุนไม่ควรคิดแต่เรื่องเงิน หากแต่ควรใช้จิตวิทยา ในการบริหารงานและในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อกันและต่อองค์กร คือมีมนุษยสัมพันธ์อันดี จะช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงานลงได้ ซึ่งถ้าความขัดแย้งลดลงก็น่าจะเป็นแนวทางให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น แนวคิดดังกล่าวนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษา ค้นคว้าของสถาบันเทคโนโลยีคาร์เนกี สถาบันดังกล่าวได้วิเคราะห์ประวัติของบุคคลถึงหมื่นคน และผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ลักษณะส่วนตัว และการปฏิบัติต่อผู้อื่นช่วยให้กลุ่มตัวอย่างประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 85 แต่ปัจจัยด้านความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมาก ทั้งต่องานและชีวิตส่วนตัวของบุคคล ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ควรเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันในสังคม

#### 4.3.3.2 องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใด จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคของความสัมพันธ์ของกลุ่มแล้วดำเนินการสร้างเสริมพัฒนา และปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นให้เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้ได้ สำหรับองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์นี้ พรรรถทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ มีความเห็นว่ามี 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ การรู้จักตน การเข้าใจผู้อื่น และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยได้เสนอเป็นแผนภูมิแสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การประกอบด้วยการรู้จักตน การเข้าใจเพื่อนร่วมงานและการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้ดี

จะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานมีองค์ประกอบเป็น 3 ประการ คือ การรู้จักตน การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดลอมในการทำงานที่ดี ในเรื่องของ การรู้จักตนนั้น บุคคลควรต้องวิเคราะห์ตนเพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริงทั้งลักษณะที่ดีและไม่ดี

แล้วปรับปรุงตนในส่วนที่เป็นลักษณะที่ไม่ดีซึ่งอาจสร้างปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากนี้จะเป็นแนวทางให้วิเคราะห์เพื่อนร่วมงานและเข้าใจเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ส่วนความเข้าใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางพัฒนาตนให้เข้ากับที่ทำงานให้ได้ด้วย ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้ จะส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรดีก็จะทำให้บุคคลเป็นสุข เพื่อนร่วมงานสุข และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพที่ดีขององค์กร จึงเห็นได้ว่า การศึกษาในเรื่ององค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าว จะช่วยให้บุคคลเกิดความเข้าใจ และเกิดแรงกระตุ้นในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดองค์ประกอบดังกล่าวอันนำมาซึ่งความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

#### 4.3.3.3 ลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์อันดี

คำว่า "ลักษณะของกลุ่มงาน" ที่กล่าวถึงในที่นี้มุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการกระทำ การปฏิบัติต่อกันและกันของผู้ทำงานรวมกลุ่ม ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

##### 1) มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย

บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยของเลอวิน นักจิตวิทยากลุ่มทฤษฎีสนาม พบว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย ช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการ หรือกลุ่มเสรีนิยม จึงกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้

##### 2) มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน

บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือว่าไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้นในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือว่าความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวก่ายถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือ การก้าวก่ายเกินหน้าที่มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง สร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

##### 3) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน

มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงานและต้องการความสบายใจ ในการอยู่ร่วมกันด้วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้น มักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียว คือ ให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็น

หรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดอยู่ข้างเดียว ขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียน ก็ให้เป็นไปตามทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

#### 4) มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม

ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ยอมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน จัดว่าเป็นการให้อีกรูปแบบหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งใจ ฟังพอใจและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม หรือช่วยเหลือโดย เลือกรักที่รักมักที่ชัง คือขาดความยุติธรรม ซึ่งบางทีนำไปสู่การแตกความสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงาน การช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ระดับเดียวกัน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ยอมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

#### 5) มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

การทำงานร่วมกันโดยหลายคนนั้น ถ้ามีทีมงาน (Team work) ที่เหมาะสม คือ มีระบบงานที่ดี มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรับบทบาทหน้าที่ และมีขอบข่ายงานที่กำหนดเด่นชัด การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี มักส่งผลให้งานสำเร็จ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย

#### 6) มีการร่วมมือที่ดี

การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่ม คือแต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มได้รับความสำเร็จ ดังนั้นจึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้น ถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำเพื่อให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน วิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยามากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสีย แม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

#### 7) ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ในการทำงานร่วมกัน ถ้าผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือมีลักษณะส่วนตัวที่พร้อมอยู่แล้วก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยไมตรีอันดี เช่นสมาชิกกลุ่มมีความสมัครใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รับผิดชอบและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเองคบคนง่าย มีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ด้วยลักษณะของสมาชิกกลุ่มดังกล่าวนี้ มักส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะ 7 ประการของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดี ดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่เป็นรูปแบบของการทำงานร่วมกันและส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงาน ในส่วนที่เป็นรูปแบบการทำงานเช่น มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมมือที่ดีสำหรับส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงานนั้น จัดเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีหรือไม่ ได้แก่ ความคิด จิตใจ เจตคติ บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าว นักจิตวิทยา มีความเชื่อว่าสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ ถ้าบุคคลมีความตั้งใจจริง ผู้ทำงานร่วมกันจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน

#### 4.4 เกณฑ์ประเมินผลการบริการของโรมแรม

สมาคมโรงแรมไทย (2548 : ออนไลน์) ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ไว้ดังนี้

##### 1. การแต่งกาย ได้แก่

- ความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุดพนักงาน  
ดัชนีชี้วัด เรียบร้อย ไม่ยับ สะอาดสะอาด ป้ายชื่อ รองเท้า ครบ
- ความกลมกลืนของชุดและบรรยากาศโรงแรม  
ดัชนีชี้วัด เข้ากับระดับของโรงแรม และบรรยากาศแต่ละแผนก มี

เอกลักษณ์ความเป็นไทย

##### 2. มารยาทพนักงาน

ดัชนีชี้วัด โอบอ้อมอารี มีกาลเทศะ ร่าเริงแจ่มใส อริยาศยดี ยิ้มแย้ม

##### 3. ความมีระเบียบวินัยของพนักงาน

ดัชนีชี้วัด ไม่เกิดเหตุการณ์เช่นจับกลุ่มคุยกัน ละหน้าที่โดยพลการ

##### 4. มาตรฐานภาษาต่างประเทศที่พนักงานใช้

ดัชนีชี้วัด สื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว

##### 5. บุคลิกภาพของพนักงาน

ดัชนีชี้วัด ดูดี น่าเชื่อถือเป็นนักบริการที่ดี โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการดีมาก

4 คะแนน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการดี

3 คะแนน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการพอใช้

2 คะแนน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการไม่น่าพอใจ

1 คะแนน หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการต้องปรับปรุง

และเมื่อนำคะแนนในแต่ละรายการหรือเป็นรายบุคคลหรือภาพรวมมาหาค่าเฉลี่ยจะแปลผลได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการดีมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการดี

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการพอใช้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการ

ไม่น่าพอใจ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ศักยภาพการปฏิบัติงานบริการ

ต้องปรับปรุง

โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก (2548 : 37) ได้กำหนดเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

1. มีความซื่อตรงต่อเวลา
2. มีความซื่อสัตย์
3. มีปริมาณงานตามเป้าหมายในกรอบที่กำหนด
4. ไม่ละทิ้งต่อหน้าที่
5. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของโรงแรม
6. การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง และแขก
7. มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรงปฏิบัติงานได้ทุกสภาวะ
8. มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน
9. มีความสุภาพในการพูด

เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบริการของโรงแรม สามารถสรุปได้ดังนี้ มีบุคลิกภาพที่ดี ปฏิบัติงานได้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและลูกค้า

#### 4.5 การพัฒนาบุคลากรของโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก (2548 : 14) ได้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การฝึก (Train) พนักงานใหม่ ก่อนการเริ่มงาน โดยฝ่ายบุคคลจะมีการเทรนพนักงานในแต่ละฝ่ายให้มีความเข้าใจในการทำงานขั้นพื้นฐาน ก่อนที่จะส่งพนักงานให้กับหัวหน้าฝ่ายนำไปฝึกปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ และมีศักยภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. การประชุมย่อย หัวหน้าแผนกของแต่ละแผนกจะมีการประชุมกลุ่มย่อยประจำวัน เพื่อหาข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

3. การประชุมสัมมนา ฝ่ายบุคคลจะมีการจัดประชุมสัมมนาใหญ่ของแต่ละแผนกเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน กำหนดประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

4. การอบรม โดยการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาทำการฝึกอบรมด้วยการปฏิบัติจริงให้แก่พนักงาน

โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก มีวิธีการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึก หรือ การเทรน การประชุมย่อย การประชุมสัมมนา และการอบรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาจุดที่ต้องแก้ไข และปรับปรุงการทำงานที่บกพร่อง และให้พนักงานของโรงแรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. การประเมินแบบ 360 องศา

### 5.1 ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินที่แก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบดั้งเดิม (Traditional evaluation) คือ การประเมินที่ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาดในกระบวนการประเมิน ตลอดจนการพิจารณาตัดสินผลได้ผลเสียของการประเมิน ด้วยวิธีการนี้ทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากเกิดความไม่พึงพอใจผลลัพธ์เหล่านั้น นักวิชาการทางด้าน การประเมินผลได้พยายามหาวิธีต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขข้อบกพร่องของศาสตร์ทางด้าน การประเมิน และการประเมินแบบ 360 องศา จึงได้เกิดขึ้น นักประเมินหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศา ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2540 : 43) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศาว่า หมายถึง การประเมินที่รอบด้าน โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่งเป้าหมาย เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าหัวหน้าโดยตรงอีก 1 ระดับ ลูกค้ำ ที่ปรึกษา ร่วมกันให้ข้อมูล ดังนั้นการประเมินแบบ 360 องศา จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของการประเมินที่ต้องอาศัยสารสนเทศของข้อมูลย้อนกลับจากผู้ประเมินที่หลากหลาย (Multirater feedback) หรือการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากข้างล่างขึ้นบน (Upward Feedback) และจากบนลงล่าง (Downward feedback) การประเมินแบบนี้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องรอบด้าน (Full - circle feedback) และการประเมินจากกลุ่มเพื่อน (Peers review) นอกจากนี้การประเมินแบบ 360 องศา ยังมีชื่อเรียกอีกว่า การประเมินจากหลายแหล่ง (Multisource assessment) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดการทำงานของพนักงานที่มีพื้นฐานจากพฤติกรรมการทำงานของเขาเหล่านั้น สิ่งที่สำคัญของกระบวนการ คือ ทุกคนในหน่วยงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกันมากกว่าผู้บริหารเพียงคนเดียว ในการได้มาซึ่งความมั่นใจจากข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงาน ดังนั้น ข้อมูลย้อนกลับจึงมีคุณค่า

दनัย เทียนพุด (2541 : 38) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบ 360 องศาว่า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ปฏิบัติงาน

คนหนึ่ง โดยได้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้า เท่าที่จะเป็นไปได้

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการประเมินแบบ 360 องศาได้ว่า เป็นการประเมินจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ครอบคลุม น่าเชื่อถือ และชัดเจนที่สุด

## 5.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา

การประเมินแบบ 360 องศา ช่วยในเรื่องการพัฒนาอาชีพ การตัดสินใจ ให้รางวัลที่ยุติธรรม การวัดผลงานที่ถูกต้อง เป็นวิธีวัดผลที่แม่นยำ ทำให้เห็นความแตกต่างในการจัดการ การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่ง ดนัย เทียนพุ่ม (2541 : 38) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์หลักไว้ดังนี้

1. กำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าธุรกิจ
2. มุ่งเน้นการให้รางวัลจูงใจตามความสามารถ
3. มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ
4. สนับสนุนให้มุ่งผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการประเมินแบบ 360 องศา คือ ประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลตรงกับความต้องการ มีความยุติธรรม เพื่อการปรับปรุงและเสริมแรงได้ตรงจุด

## 5.3 แหล่งผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Source)

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นวิธีการที่ต้องมีแหล่งสารสนเทศรอบมิติ (Multisource) หรือหลายแหล่งข้อมูล ทั้งเป็นข้อมูลย้อนกลับได้ ซึ่งประกอบด้วยองศาต่าง ๆ (ดนัย เทียนพุ่ม, 2541 : 40) ดังนี้

การประเมินผลงาน 1 องศา เป็นการประเมินตนเองหรือผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) เป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้เพราะว่าการประเมินตนเองจะใช้เป็นตัวเปรียบเทียบที่สำคัญกับแหล่งสารสนเทศอื่น ๆ ส่วนผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) นั้น สามารถให้ข้อมูลการประเมินผลที่ตรงและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมาก เพราะใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลงาน 90 องศา เป็นการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน สารสนเทศ ในส่วนนี้เป็นผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา พบว่า มีความเชื่อถือได้ (ทั้งถูกต้องและสอดคล้องกับผู้ประเมินอื่น ๆ) แม่นยำ (โดยเฉพาะการประเมินเพื่อใช้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง) และได้รับการยอมรับสูง สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ถูกประเมิน

การประเมินผลงาน 180 องศา เป็นการประเมินจากระดับที่เหนือกว่า (ผู้บริหารสายงาน/กลุ่มความจำเป็นที่ ต้องการสารสนเทศจากผู้บริหารที่พนักงานรายงานขึ้นตรง ถัดไปอีก 2 – 3 ระดับ เนื่องจากผู้บริหารสูงสุดมักกังวลว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจไม่ให้

สารสนเทศที่ดีนัก เพราะสารสนเทศดังกล่าว ต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน)

การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินรอบมิติที่มีสมมติฐานว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับเป็นส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพนักงานหรือเครือข่ายความรู้ที่ว่ามีพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากที่สุด แหล่งสารสนเทศอื่นอาจเป็นสมาชิกทีม ลูกค้า

สรุปได้ว่าการประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินจากแหล่งข้อมูล 4 แห่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน เพื่อเป็นการหาผลการประเมินที่ครอบคลุมที่สุด

#### 5.4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบบ 360 องศา

นิยมใช้แบบสอบถาม และแบบสำรวจพฤติกรรม (Performance checklist) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540 : 50) เครื่องมือที่ใช้ควรมีลักษณะที่เฉพาะตรงประเด็นปัญหา เพราะฉะนั้น องค์กรควรจะมียุทธศาสตร์การประเมินในเชิงพัฒนาตนเองเป็นอันดับแรก หรือมีเครื่องมือที่เหมาะสมต่อองค์กร (มัญญู ศิวารมย์, 2542 : 37) เพราะเครื่องมือเหล่านั้นต้องออกแบบหรือสร้างขึ้นจากปัจจัยป้อนของพนักงาน ในตอนแรกองค์กรอาจเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลาในการพัฒนาเครื่องมือ แต่อาจจะคุ้มทุนถ้ามีพนักงานมากกว่า 100 คน ในการออกแบบสร้างเครื่องมือ ควรเริ่มจากการดูกลุ่มผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม (ผู้จัดการ กลุ่มเพื่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา) แล้วจึงจกรายการของพฤติกรรมการทำงานที่เชื่อว่าสามารถที่จะเชื่อมกับความต้องการ ผลการปฏิบัติงานพฤติกรรมเหล่านั้นสามารถจัดกลุ่มได้ไม่มากกว่า 3 หรือ 4 กลุ่มหลัก ๆ หลังจากได้ระบุประเภทที่เป็นหลักแล้ว ทีมที่ออกแบบเครื่องมือสามารถที่จะพัฒนาข้อคำถามให้ได้ 7 - 10 ข้อ เพื่อที่จะวัดกิจกรรมภายในแต่ละประเภท ประการสุดท้ายก็ต้องเลือกมาตรประมาณค่า (Rating scale) จะเป็น 5 หรือ 7 ช่วง ก็แล้วแต่ความเหมาะสม หลังจากนั้นควรมีการทดลองใช้เครื่องมือก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใช้จะไม่เกิดความสับสนต่อข้อคำถาม และมีการวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อดูกลุ่มข้อคำถามว่าวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ดีเพียงใด ถ้าข้อคำถามใดเชื่อถือไม่ได้ก็ควรจะตัดทิ้ง ก่อนที่จะสร้างฉบับที่สมบูรณ์ต่อไป นอกจากนี้ควรมีช่องว่างที่ให้เขียนข้อความแสดงความคิดเห็นประกอบด้วย

ในการประเมินแบบ 360 องศา เครื่องมือที่นิยมใช้ คือ แบบสอบถาม และแบบสำรวจพฤติกรรม ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อความละเอียดและต่อเนื่องของข้อมูล

#### 6. การสนทนากลุ่ม

รัตนะ บัวสนธ์ (2541 : 15 - 20) ได้กล่าวถึงความหมาย ลักษณะ ความเป็นมา องค์กรประกอบ และขั้นตอนของการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ไว้ดังนี้

### 6.1 ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด การใช้เหตุผล การตัดสินใจ และพฤติกรรมของกลุ่มคนที่มีต่อคำถามตามประเด็นต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นตลอดจนปฏิกิริยาของบุคคลภายในกลุ่มสนทนาที่มีต่อกัน ซึ่งกลุ่มคนที่เข้าร่วมสนทนาได้เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามปกติแต่เป็นกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกตามวัตถุประสงค์ของนักวิจัย โดยอาศัยหลักความคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันทางภูมิหลังด้านฐานะทางเศรษฐกิจสังคม ระดับการศึกษาและอายุ เป็นต้น กลุ่มคนเหล่านี้จะได้รับการจัดให้มีการสนทนากันตามประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ล่วงหน้า กล่าวโดยสรุปการสนทนาก็คือการจัดให้มีการพูดคุย สนทนาที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้ข้อมูลตามประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการจะเก็บรวบรวม

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม คือ การศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการความรู้สึก นึกคิด การให้เหตุผล การตัดสินใจ ตามประเด็นข้อคำถามที่กำหนด

### 6.2 ความเป็นมา

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยที่ปรับมาจากเทคนิคการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มย่อย (Small Group Interview) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่นักวิจัยใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในชุมชนหรือในสนามการวิจัยภายหลังจากการที่นักวิจัยได้รับการยอมรับและรู้จักกับสมาชิกในชุมชนเป็นอย่างดีแล้ว การสัมภาษณ์เป็นกลุ่มย่อยนั้น กลุ่มสมาชิกที่ได้รับการสัมภาษณ์จากนักวิจัยจะเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นตามปกติในชุมชนที่มีการพบกันเป็นประจำ นักวิจัยเพียงแต่แทรกตัวเองเข้าไปสัมภาษณ์สนทนาด้วย บรรยากาศในการสัมภาษณ์จึงเป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มคนเมื่อมีงานวัด การสัมภาษณ์คณะครูภายในห้องพักครูช่วงพักเที่ยง และการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่ร้านกาแฟในหมู่บ้าน เป็นต้น จะเห็นว่าการสัมภาษณ์แบบเป็นกลุ่มย่อยนั้นจะต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนั้นจะกระทำได้อีกต่อเมื่อผู้วิจัยและบุคคลที่ผู้วิจัยต้องการจะเก็บรวบรวมข้อมูลมีความสนิทสนมกันแล้วเป็นอย่างดี ข้อจำกัดเช่นนี้จะทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าอย่างไรจึงจะเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้ระยะเวลาไม่มากนัก ทั้งนี้ ด้วยการอาศัยการตรวจสอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่มและใช้การสร้างคำถามให้กับสมาชิกในกลุ่มช่วยกันตอบคำถาม ท่ามกลางความพยายามสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองมากที่สุด แนวคิดดังกล่าวจึงทำให้เกิดเทคนิคการสนทนากลุ่มขึ้น

การสนทนากลุ่ม มีวิวัฒนาการมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ๆ แล้ววัดแปลงมาเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม โดยมีการจัดบรรยากาศที่พยายามจัดให้มีความเป็นกันเองมากที่สุด

### 6.3 องค์ประกอบและขั้นตอน

วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงดี (2536 : 6 - 8) ได้เสนอองค์ประกอบและขั้นตอนการสนทนากลุ่มว่าจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ และเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษารื่อง หรือหัวข้อเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจได้มาจากเหตุการณ์ทางสังคมหรือทางการศึกษาที่เป็นประเด็นได้รับความสนใจวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมขณะนั้น หรืออาจได้มาจากนโยบายของหน่วยงานที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ตลอดจนได้รับจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เป็นต้น

2. กำหนดประเด็นหรือตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการสนทนาทั้งนี้ประเด็นตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดนั้นก็ได้อาจมาจากการวิเคราะห์จำแนกจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการจะกำหนดประเด็นตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ขึ้นนั้นต้องพิจารณาให้สอดคล้องและสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

3. เขียนแนวคิดคำถามหรือกรอบคำถาม ซึ่งหมายถึงประเด็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยจะได้ใช้เป็นแนวทางการดำเนินการสนทนา โดยจะต้องจัดเตรียมไว้เป็นหมวดหมู่ตามลำดับเนื้อหาที่ต้องการสนทนาและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่นต่อเนื่อง เช่น อาจเริ่มจากหมวดคำถามเรื่องทั่ว ๆ ไป หมวดคำถามเรื่องที่เกี่ยวข้องและหมวดคำถามเรื่องเฉพาะเจาะจง เป็นต้น แนวคำถามหรือกรอบคำถามนี้จะเขียนได้ภายหลังจากผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษาตามที่กล่าวผ่านมาในข้อ 2

4. คัดเลือกบุคคลหรือสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ นับว่ามีความสำคัญมากสำหรับการสนทนากลุ่ม เพราะถ้าคัดเลือกสมาชิกอย่างรอบคอบดีพอ ก็จะทำให้การดำเนินการสนทนากลุ่มเป็นไปได้อย่างไม่ติดขัด ทั้งนี้การคัดเลือกสมาชิกร่วมสนทนา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

4.1 คัดเลือกสมาชิกที่สอดคล้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย การคัดเลือกตามแนวทางนี้จะทำให้ได้ผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความรู้หรือมีความคิดเห็นต่อเรื่องที่ทำ การวิจัยได้อย่างตรงประเด็น เช่น ผู้วิจัยต้องการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการเข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียนของผู้ปกครองนักเรียน สมาชิกที่จะต้องคัดเลือกเข้าร่วมสนทนาก็ได้แก่ผู้ปกครองนักเรียนของโรงเรียนนั้น ๆ นั่นเอง

4.2 คัดเลือกสมาชิกที่มีลักษณะพื้นภูมิหลังใกล้เคียงกันในด้านต่าง ๆ เช่น อายุ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฐานะของครอบครัว และระดับการศึกษา ซึ่งการคัดเลือกตามแนวทางนี้จะทำให้ได้สมาชิกในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและช่วยให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นซักถามโต้ตอบเกิดบรรยากาศการสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติ หรือเรียกว่าทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) ขึ้น ในทำนองตรงกันข้ามหากเลือกสมาชิกที่มีลักษณะพื้นภูมิหลังต่างกันก็จะทำให้เกิดบรรยากาศสนทนาไม่เป็นพลวัตกลุ่มนั่นคือ อาจมีสมาชิกบางคนในกลุ่มเป็นผู้ผูกขาดหรือควบคุมการสนทนา (Dominate) เพียงคนเดียวในขณะที่สมาชิกคนอื่น ๆ จะไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเพราะความเกรงใจหรือเกรงกลัวบางประการ เช่น

ในกลุ่มสนทนาประกอบด้วย กำหนดที่เป็นเจ้าของเงินกู้ในหมู่บ้านกับลูกบ้านที่เป็นลูกหนี้กำหนดกรณีเช่นนี้ลูกบ้านย่อมไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโต้แย้งกำหนดอย่างใดหรือคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนาที่ชอบดื่มสุราเป็นประจำก็อาจทำให้เกิดปัญหาการก่อกวนขัดจังหวะการสนทนาของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มได้

4.3 การกำหนดจำนวนและขนาดของกลุ่ม ในการสนทากลุ่มผู้วิจัยจะต้องทำการพิจารณาตัดสินใจว่าควรจะมีกลุ่มสนทนาในเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัยจำนวนกี่กลุ่มจึงจะเหมาะสมเพียงพอและในแต่ละกลุ่มควรมีสมาชิกสักเท่าใด สำหรับประเด็นแรก การกำหนดจำนวนกลุ่มว่าจะใช้กี่กลุ่มนั้นก็พิจารณาได้จากลักษณะพื้นฐานหลังของสมาชิกที่ใกล้เคียงกันเป็นเกณฑ์ตัวอย่างเช่น กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้เข้าร่วมเป็นสมาชิก ในกลุ่มสนทนา ได้แก่ สตรีในหมู่บ้านโดยที่ผู้วิจัยอาจจัดกลุ่มสนทนาได้หลายกลุ่มหากใช้อายุเป็นเกณฑ์ เช่น กลุ่มที่ 1 อายุช่วง 15 – 25 ปี กลุ่มที่ 2 อายุช่วง 26 – 35 ปี และกลุ่มที่ 3 อายุช่วง 36 ปี ขึ้นไป เป็นต้น หรืออาจแบ่งกลุ่มโดยใช้ฐานะของครอบครัวเป็นเกณฑ์เช่น กลุ่มฐานะดี กลุ่มฐานะปานกลาง และกลุ่มฐานะยากจน เป็นต้น นอกจากนั้นประเด็นต่อไปที่ควรพิจารณาก็คือ จำนวนสมาชิกในกลุ่มสนทนาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการสนทนาจะประกอบด้วยสมาชิกจำนวนประมาณ 7 – 8 คน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการสนทนากระทำได้ดีทั่วถึงกับสมาชิกทุกคนในกลุ่มขณะเดียวกันก็ไม่น้อยเกินไปสำหรับการแสดงความเป็นตัวแทนของภาพในชุมชนหรือในสนามการวิจัยนั้น

4.4 การดำเนินการคัดเลือกสมาชิกร่วมกลุ่มสนทนา เมื่อผู้วิจัยได้วางแผนการเลือกสมาชิกร่วมกลุ่มสนทนาตามหัวข้อ 4.1 – 4.3 แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการลงมือคัดเลือกสมาชิกให้ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งก็มีแนวทางดำเนินการย่อย ๆ ดังนี้

4.4.1 เลือกพื้นที่ หมายถึง เลือกชุมชนหรือสนามการวิจัยที่มีกลุ่มบุคคลตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย เช่น ถ้าต้องการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการศึกษาก็ควรเลือกพื้นที่โรงเรียนประถมศึกษาและคณะกรรมการศึกษาโรงเรียน เป็นต้น

4.4.2 สุ่มตัวอย่าง ในกรณีพื้นที่ที่ต้องการเลือกมีอยู่เป็นจำนวนมาก และสามารถจะใช้ดำเนินการวิจัยได้ทุกพื้นที่เหล่านั้น ผู้วิจัยก็อาจใช้วิธีการสุ่มพื้นที่หรือสนามการวิจัยด้วยวิธีการอย่างง่าย หรือสุ่มแบบหลายขั้นตอนก็ได้ เช่น สุ่มจากจังหวัด สุ่มจากอำเภอในจังหวัดนั้น สุ่มตำบลภายในอำเภอนั้น สุ่มหมู่บ้านจากตำบลนั้นอีกครั้งจนกระทั่งในท้ายที่สุดก็จะได้สมาชิกในครอบครัวต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในหมู่บ้านที่สุ่มได้นี้

4.4.3 สุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด โดยอาจสุ่มจากรายชื่อที่ปรากฏอยู่ในทะเบียนบ้าน เช่น สุ่มสตรีในช่วงอายุต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นหากผู้วิจัยเกรงว่าถ้าใช้วิธีการสุ่มบุคคลจะไม่ได้สมาชิกตามที่ต้องการ ก็อาจใช้วิธีการให้ผู้ใหญ่บ้านหรือกำนันช่วยในการคัดเลือก

4.4.4 ทำแบบคัดเลือกและบันทึกข้อมูลลงในแบบคัดเลือกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจะใช้สำหรับบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลที่ได้มาตามวิธีการในข้อ ค. ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลเหล่านี้ไปใช้พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการร่วมกลุ่มสนทนา ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแบบคัดเลือกตัวบุคคลก็ควรจะต้องประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ที่จะให้ข้อมูลเพียงพอต่อการใช้ประกอบตัดสินใจคัดเลือกโดยอาจทำเป็นแบบคัดเลือก หลังจากได้รับแบบคัดเลือกแล้วผู้วิจัยก็จะออกไปพบปะซักถามบุคคลตามดังกล่าวเพื่อบันทึกข้อมูลลงในแบบบันทึกจนกระทั่งครบทุกคน

4.4.5 คัดเลือกและนัดหมายการสนทนา เมื่อได้ข้อมูลมาครบแล้วผู้วิจัยและทีมงานก็จะนำข้อมูลเหล่านี้มาพิจารณาเพื่อคัดเลือกบุคคลร่วมกลุ่มสนทนาที่ละคนว่ามี ความเหมาะสมเพียงไร เช่น สุขภาพสมบูรณ์หรือไม่ ระยะทางจากบ้านถึงสถานที่สนทนาใกล้หรือไกลเพียงไรที่จะร่วมพูดคุยกับคนอื่น ๆ เหล่านี้เป็นต้น เมื่อคัดเลือกผู้ร่วมกลุ่มสนทนาได้แล้วก็จะ ทำการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ ที่จะดำเนินการสนทนาทั้งนี้การนัดหมายนั้นผู้วิจัย ควรจะเป็น ผู้นัดหมายด้วยตนเอง และอาจทำเป็นบัตรหรือหนังสือนัดหมายเพื่อป้องกันการลืมประกอบด้วย ก็ได้ ในช่วงการนัดหมายนี้ผู้วิจัยและทีมงานควรจะทำเนิการสร้างความสัมพันธ์ ความสนิทสนม กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกควบคู่กันไปเพราะความคุ้นเคยจะทำให้สามารถดำเนินการสนทนาได้ อย่างราบรื่นมากขึ้น

5. ดำเนินการสนทนา ภายหลังจากการคัดเลือกสมาชิกร่วมกลุ่มสนทนาได้แล้ว และเมื่อถึงวันกำหนดนัดหมายก็จะเริ่มการสนทนากลุ่มเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ตามกรอบ ประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ ทั้งนี้การเริ่มสนทนากลุ่มอาจเริ่มต้นด้วยการทักทายพูดคุยกันในเรื่อง ทั่ว ๆ ไปของชุมชน สภาพดินฟ้าอากาศ หลังจากนั้นก็เข้าสู่การสนทนาตามประเด็น ซึ่ง ในการสนทนากลุ่มนั้นจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่ายที่เข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่

5.1 ผู้สนทนา หรือสมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกตามคุณสมบัติ หรือ ตามตัวแปรที่สอดคล้องกับเงื่อนไขตามที่ผู้วิจัยต้องการ

5.2 ผู้ดำเนินรายการหรือพิธีกร นับว่าเป็นบุคคลสำคัญและมีบทบาทมากใน การสนทนากลุ่ม เพราะเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่ควบคุมประเด็นและบรรยากาศการสนทนากลุ่มให้ เป็นไปได้อย่างตรงประเด็นและราบรื่นตลอดจนทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น กันอย่างทั่วถึง

5.3 ผู้จัดบันทึก เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่จัดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสนทนา ทั้งข้อมูลที่เป็นคำพูดของสมาชิกในกลุ่มสนทนาทุกคำพูดเท่าที่จะจดได้และข้อมูลที่ไม่ใช่คำพูด แต่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในขณะสนทนา เช่น อากัปกริยาท่าทางการแสดงสีหน้า ของผู้สนทนาในการโต้ตอบหรือการนั่งเงียบ เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าว จะช่วยในการตีความสรุป รายงานวิจัยต่อไปนี้ ทั้งนี้ในการจัดบันทึกนั้นผู้จัดบันทึกจะต้องใส่ชื่อสมาชิกที่เป็นผู้พูดหรือแสดง อากัปกริยาดังกล่าวด้วยเพื่อป้องกันการลืม นอกจากนี้ผู้จัดบันทึกยังอาจช่วยเตือนพิธีกรกรณีลืม ประเด็นคำถามบางประเด็น ตลอดจนการช่วยให้พิธีกรแจกคำถามได้ทั่วถึงกับสมาชิกทุกคน

5.4 ผู้ให้บริการทั่วไป เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ ในการสนทนาเพื่อให้การดำเนินการสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ติดขัด เช่น การให้บริการ น้ำดื่ม กาแฟ ขนมหรือของขบเคี้ยว การบันทึกเทปและการเปลี่ยนแปลงเทปบันทึก รวมทั้ง การป้องกันไม่ให้บุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามารบกวนขัดจังหวะการสนทนา

ในการดำเนินการสนทนากลุ่มสิ่งหนึ่งที่เป็นพิธีกรจะต้องพึงตระหนักระวัง ก็คือ การควบคุมบรรยากาศการสนทนาให้เป็นไปอย่างธรรมชาติไม่ติดขัด การอดทนรับฟังและ แสดงอาการยอมรับเต็มใจฟังเมื่อสมาชิกในกลุ่มสนทนาแสดงความคิดเห็นที่ดูเสมือนว่า นอกประเด็นคำถามอย่างรีบขัดจังหวะแสดงอาการเบื่อหน่ายผู้พูด นอกจากนั้นก็ต้องระวังมิให้ สมาชิกคนใดคนหนึ่งแสดงความคิดเห็นคนเดียวหรือควบคุมการพูดมิให้สมาชิกคนอื่นได้พูด รวมทั้งช่วยกระตุ้นให้สมาชิกที่ไม่แสดงความคิดเห็นได้แสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงและเมื่อจบ การสนทนากลุ่มแล้วก็ต้องแสดงความมีน้ำใจขอบคุณหรืออาจให้ของตอบแทนเล็กน้อยก็ได้ เช่นกัน

ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม สามารถสรุปได้ดังนี้ กำหนดเรื่อง และ ประเด็นที่จะศึกษา กำหนดแนวคิดคำถามหรือกรอบคำถาม คัดเลือกบุคคลเข้าร่วมสนทนา ดำเนินการสนทนาโดยให้ผู้เข้าร่วมพยายามแสดงบทบาทของตนเองให้มากที่สุด เพื่อให้ การสนทนากลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

มณูญ ศิวารมย์ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการประเมิน แบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครูกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนาการสอนของครู และเพื่อ ศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการประเมินแบบ 360 องศา ที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (1) ประเด็นหลักในการประเมินเพื่อพัฒนาการสอนของครูครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ คุณลักษณะของ ความเป็นครู พฤติกรรมการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการสอน และผลลัพธ์ของงาน (2) หลักการประเมินมี 4 แบบ คือการประเมินจากบนลงล่าง การประเมินจากล่างขึ้นบน การประเมินจากด้านข้าง และการประเมินตนเอง (3) แหล่งผู้ให้ข้อมูลมี 5 แหล่ง คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าหมวดวิชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง และนักเรียน (4) เครื่องมือที่ใช้ ในการประเมิน คือ แบบประเมินโดยครู แบบประเมินโดยนักเรียน และแบบวัดทัศนคติต่อ การประเมินแบบ 360 องศา และ (5) การดำเนินการประเมินแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะ การออกแบบการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการประเมิน และระยะ การประเมินประสิทธิผลของการใช้กระบวนการประเมิน

2. ผลการศึกษาประสิทธิผลของกระบวนการประเมินแบบ 360 องศา พบว่าการประเมินในภาพรวมของการเปรียบเทียบผลการประเมินครั้งที่ 1 กับครั้งที่ 3 ครูพัฒนาเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 87.33 โดยร้อยละ 80 ของครูมีความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินแบบ 360 องศา นอกจากนี้กระบวนการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนได้ เพราะผู้บริหารเห็นว่าเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ช่วยพัฒนาครูได้ตรงประเด็น และผู้บริหารยอมรับว่าการนำกระบวนการนี้ไปใช้มีความสะดวก อีกทั้งครูส่วนใหญ่และนักเรียนทุกคน ยอมรับกระบวนการแบบนี้

วิยะดา เสรีวิชัยสิทธิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของธุรกิจนำเที่ยวทางเรือล่องแม่น้ำโขงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการบริการของธุรกิจนำเที่ยวทางเรือล่องแม่น้ำโขงอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความชำนาญของกัปตันเดินเรือ ประสบการณ์ที่ได้รับตลอดระยะเวลาการเดินทางโดยเรือวิธีการตรวจคนเข้าเมืองและด่านศุลกากรในประเทศไทย นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนด้านความสะอาดของห้องน้ำ การกำจัดขยะที่ไม่เหมาะสม และวิธีการตรวจคนเข้าเมืองของประเทศจีน และสปป.ลาว นักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจในระดับน้อย

ณภาลี นาคามดี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก มีความต้องการใช้ภาษาอังกฤษในทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการอ่าน และทักษะการเขียน อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานต้อนรับวุฒิมัธยมศึกษาต่างกันมีความต้องการใช้ภาษาอังกฤษทักษะการพูด และทักษะการอ่านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนทักษะการฟังและทักษะการเขียนไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความต้องการทั้ง 4 ทักษะไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

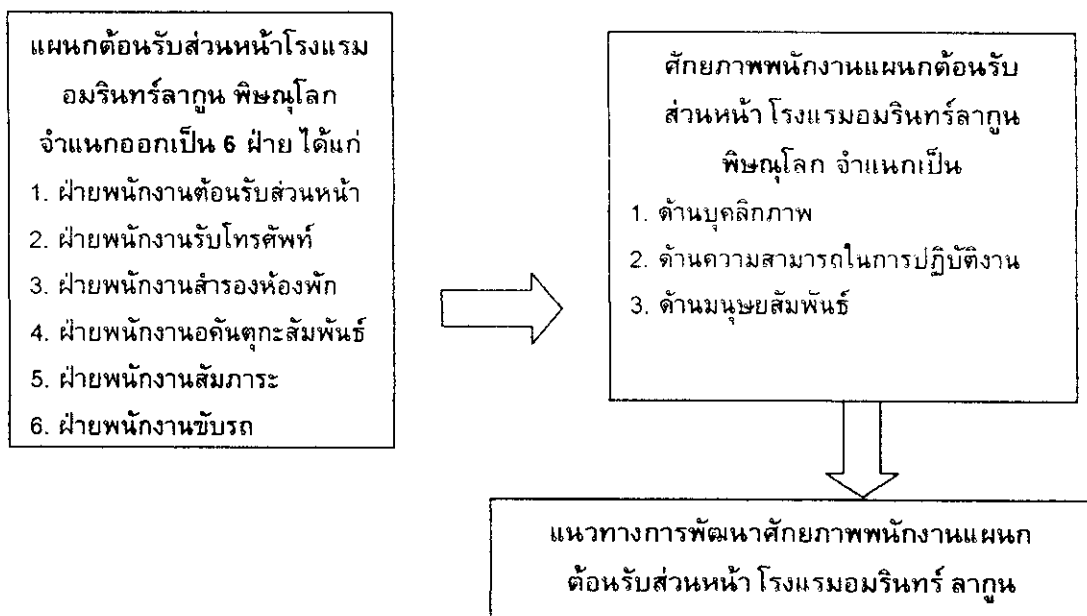
เจมส์ และเดวิด (James S. Bpuman and David L. Norman, 1975 : 113 – 121 อ้างถึงใน สุวัฒน์ เกิดมงคล, 2543 : 34) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของนักศึกษาของมหาวิทยาลัยไวโอมิง ผลการศึกษาพบว่า การให้บริการสาธารณะในภาครัฐยังมีความคล่องตัวน้อยกว่าการให้บริการในภาคเอกชน และไม่ควรมีลักษณะของงานประจำวันอีกต่อไป คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ให้บริการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยวิธีการสร้างแรงจูงใจต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ดี สร้างความกระตือรือร้นในที่ทำงาน จะต้องมีการสร้างรูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการให้บริการสาธารณะไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการ นันทนาการ หรือด้านอนามัย ประเด็นสำคัญคือต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ไม่เช่นนั้นจะทำให้องค์กรล้มเหลว

ไบรอัน (Brian Stipak, 1979 : 46 – 52 อ้างถึงใน สุวัฒน์ เกิดมงคล, 2543 : 34) ได้ทำการวิจัยในลอสแอนเจลิส เพื่อทดสอบว่า การบริการที่จัดหาโดยหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนกระทบต่อการให้บริการหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลด้านปัจเจกบุคคล สำมะโนประชากร การบริการและอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้กับตัวแบบในการประเมินทางด้านลักษณะของบริการ ลักษณะของผู้ให้บริการโดยให้กลุ่มที่ศึกษาเป็นผู้ประเมินผลการศึกษา พบว่า ลักษณะของการบริการ มีส่วนกระทบต่อการประเมินการให้บริการ และในขณะเดียวกันการประเมินด้านอัตวิสัยมีข้อจำกัด เนื่องจากประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริการน้อย เพราะการวิจัยทางด้านสาธารณะ พบว่า ประชาชนมีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับรัฐบาลและกิจกรรมของรัฐ ด้วยเหตุนี้ประชาชนจึงเต็มใจที่จะประเมินการให้บริการที่หน่วยปกครองส่วนท้องถิ่น จัดหาทำให้ผลการประเมินการให้บริการไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพของบริการที่แตกต่างกันไม่ได้

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า งานบริการเป็นงานที่ต้องมีการประเมินความพึงพอใจ ความคิดเห็นต่อผลการปฏิบัติงานทั้งด้านทักษะการให้บริการและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และได้มีผลงานวิจัยที่ได้นำเสนอวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นวิธีการประเมินที่ให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ด้วยการประเมินจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง

**กรอบความคิดในการวิจัย**

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ได้ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก**

#### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก จำนวน 35 คน จำแนกออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 8 คน ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ จำนวน 7 คน ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ จำนวน 4 คน ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ จำนวน 6 คน ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก จำนวน 4 คน และฝ่ายพนักงานขับรถ จำนวน 6 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ได้ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก สำหรับตนเอง หัวหน้า เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกันและเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 สอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดีมาก ดี พอใช้ ไม่น่าพอใจ และต้องปรับปรุง ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์

## การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการบริการของโรงแรม แผนกต้อนรับส่วนหน้า และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า

2. กำหนดโครงสร้างของแบบศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการสำหรับตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ ดังนี้ ดีมาก ดี พอใช้ ไม่น่าพอใจ และต้องปรับปรุง โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แบบสอบถาม จำนวน 20 ข้อ

3. นำแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการตามข้อเสนอแนะของอาจารย์แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีรายชื่อ ดังนี้

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี อาจารย์เกษิณ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

4.2 ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ ประธานสาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

4.3 คุณพนอวรรณ เครือทราย ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์นคร พิษณุโลก

4.4 คุณกาญจนา บัวแก้ว ผู้จัดการฝ่ายบุคคล โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

4.5 คุณพัฒน์ สุดสังข์ รักษาการผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่า IOC เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับสภาพการปฏิบัติงานบริการ ปรากฏว่าได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 1.00

6. ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ

7. นำแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ของครอนบาค ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8971

8. นำแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้ใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินพนักงานเป็นรายบุคคล ด้วยการประเมินตนเอง และประเมินจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย และนำเสนอผลการประเมินทั้งจุดดี จุดด้อย ต่อพนักงานเป็นรายบุคคลเป็นการส่วนตัว ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามถึงผู้จัดการโรงแรมอมรินทร์ ลากูน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยจับสลากเพื่อจับคู่ผู้ประเมินแบบ 1 : 1 ทั้งในฝ่ายเดียวกัน และต่างฝ่าย ในระหว่างวันที่ 14 -17 กุมภาพันธ์ 2550 ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงวิธีการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

ลำดับ ที่	ประเมินตนเอง	ประเมินจากผู้อื่น		
		หัวหน้า	ฝ่ายเดียวกัน	ต่างฝ่าย
	ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า			
1	น.ส.ภัทรวนิตา เทวขุนทด	พัฒน์	เอกลักษณ์	เดช
2	น.ส.ปรียาภรณ์ บัวเพ็ง	พัฒน์	พงษ์ชัย	ณัฐพงษ์
3	นายเอกลักษณ์ ศรีรักษา	พัฒน์	ภัทรวนิตา	เดช
4	นายพงษ์ชัย ไชโส	พัฒน์	ปรียาภรณ์	ชัชวาลย์
5	นายชลาพันธ์ บันชู	พัฒน์	เกตุระวี	ปิยะ
6	น.ส.สายรุ้ง บุญสว่าง	พัฒน์	สุพัชรีย์	สุภาพ
7	น.ส.สุพัชรีย์ จงบรรจบ	พัฒน์	สายรุ้ง	ทิพย์
8	น.ส.เกตุระวี ตะสะ	พัฒน์	ชลาพันธ์	ดารา
	ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ			
9	นายเดช พินิจ	พัฒน์	ทิพย์	ภัทรวนิตา
10	นายปิยะ คนเที่ยง	พัฒน์	สุภาพ	ชลาพันธ์
11	นายดารา ยมนา	พัฒน์	ชัชวาลย์	เกตุระวี
12	นายชัชวาลย์ สงวนศักดิ์ศักดิ์	พัฒน์	ดารา	พงษ์ชัย
13	นายณัฐพงษ์ จิตรใส	พัฒน์	ดารา	ปรียาภรณ์
14	นายสุภาพ พลอยประสงค์	พัฒน์	ปิยะ	สายรุ้ง

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเมินตนเอง	ประเมินจากผู้อื่น		
		หัวหน้า	ฝ่ายเดียวกัน	ต่างฝ่าย
15	นายทิพย์ ทิมแป้น ฝ่ายพนักงานอาคารคุ้มครองสัมพันธ์	พัฒนา	เดช	สุพัชรีย์
16	นางสนเพชร บุญพรหม	พัฒนา	แสงเพชร	สุสีวัลย์
17	น.ส.แสงเพชร คงเกตุ	พัฒนา	สนเพชร	อุษาวดี
18	น.ส.ศรันย์พร เกตุกาจภูมิ	พัฒนา	สุพัตรา	รียา
19	น.ส.สุพัตรา ธิกรณ์ ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์	พัฒนา	ศรันย์พร	วิไลพร
20	น.ส.สุนิษา ชิตไทสงค์	พัฒนา	วรวรัตน์	ทินกร
21	น.ส. สุจิตติ สมสุข	พัฒนา	อาทิตย์	ชัยวัฒน์
22	น.ส. จาริณี บัวขาว	พัฒนา	อนุสรฯ	ทินกร (ปาน)
23	นายอาทิตย์ นวลแหยม	พัฒนา	สุจิตติ	อาทิตย์ (หมี)
24	น.ส.วรวรัตน์ ชิตไทสงค์	พัฒนา	สุนิษา	มาโนช
25	น.ส.อนุสรฯ มาท่ามา ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก	พัฒนา	จาริณี	ธนกร
26	นางอุษาวดี บัวทองท้าว	พัฒนา	รียา	แสงเพชร
27	นางวิไลพร นิสัยสง	พัฒนา	สุสีวัลย์	สุพัตรา
28	น.ส.รียา สุวรรณภาค	พัฒนา	อุษาวดี	ศรันย์พร
29	น.ส.สุสีวัลย์ เย็นใจมา ฝ่ายพนักงานขับรถ	พัฒนา	วิไลพร	สนเพชร
30	นายทินกร ปานมี	พัฒนา	มาโนช	จาริณี
31	นายทินกร หลังเพชร	พัฒนา	อาทิตย์	สุนิษา
32	นายอาทิตย์ หมีนาค	พัฒนา	ทินกร (หลัง)	อาทิตย์ (นวล)
33	นายมาโนช คงชาวนา	พัฒนา	ทินกร (ปาน)	วรวรัตน์
34	นายชัยวัฒน์ มากง	พัฒนา	ธนกร	สุจิตติ
35	นายธนกร หน่อแก้ว	พัฒนา	ชัยวัฒน์	อนุสรฯ

นำผลการประเมินแจ้งต่อพนักงานเป็นรายบุคคล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของแผนกต้อนรับส่วนหน้า จากการประเมินด้วยตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่ายเป็นรายบุคคล ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102 –103) ดังนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดีมาก

2.2 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

2.3 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้

2.4 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ

2.5 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )

2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า  
โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

##### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก จำนวน 35 คน จำแนกออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า จำนวน 8 คน ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ จำนวน 7 คน ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ จำนวน 4 คน ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ จำนวน 6 คน ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก จำนวน 4 คน และฝ่ายพนักงานขับรถ จำนวน 6 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากในการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาภูณ พิชญ์โลก ได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ดังนั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาภูณ พิชญ์โลก ซึ่งเป็นแบบบันทึกปลายเปิด

### การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 สภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาภูณ พิชญ์โลก มากำหนดเป็นประเด็นสนทนากลุ่ม

2. กำหนดเป็นแบบบันทึกการแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งเป็นแบบบันทึกปลายเปิด จำแนกได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ การใช้คำพูด กิริยามารยาท การแต่งกาย 2) การพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ 3) การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. นำแบบบันทึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งแบ่งการจัดสนทนากลุ่มเป็นฝ่ายงาน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาภูณ พิชญ์โลก ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการเอง และมีผู้ช่วยผู้วิจัยเป็นผู้จัดย่อเนื้อหาคำสนทนา โดยกำหนดประเด็นการสนทนา ดังนี้

1) การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการใช้คำพูด กิริยามารยาท และการแต่งกาย

2) การพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ และทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่

3) การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ แนวทางการพัฒนาการติดต่อประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ซึ่งได้กำหนดการจัดสนทนากลุ่ม ตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงวันที่ และเวลาในการจัดสนทนากลุ่ม

วันที่	เวลา	ฝ่าย	หมายเหตุ
20 ก.พ. 50	9.00 น. – 10.00 น.	ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า	
	14.00 น. – 15.00 น.	ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ	
21 ก.พ. 50	9.00 น. – 10.00 น.	ฝ่ายพนักงานอากาศยานทุกระดับสัมพันธ	
	14.00 น. – 15.00 น.	ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์	
22 ก.พ. 50	9.00 น. – 10.00 น.	ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก	
	14.00 น. – 15.00 น.	ฝ่ายพนักงานขับรถ	

ในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลาภูม พิชญโลก ได้ใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 10.00 – 11.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 8 คน โดยเป็นพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้ารอบบ่าย และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิริยามารยาทการใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 14.00 – 15.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 7 คน โดยเป็นพนักงานแผนกสัมภาระรอบเช้า และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิริยามารยาท การใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) ฝ่ายพนักงานอากาศยานทุกระดับสัมพันธ ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 10.00 – 11.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 4 คน โดยเป็นพนักงานอากาศยานทุกระดับสัมพันธรอบบ่าย และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิริยามารยาท การใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร

ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4) ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 14.00 – 15.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 6 คน โดยเป็นพนักงานรับโทรศัพท์รอบเช้า และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิจกรรมายาท การใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5) ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 10.00 – 11.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 4 คน โดยเป็นฝ่ายพนักงานสำรองห้องพักรอบบ่าย และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิจกรรมายาท การใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6) ฝ่ายพนักงานขับรถ ได้จัดสนทนากลุ่มในวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2550 เวลา 14.00 – 15.00 น. ณ ห้องประชุมสำหรับแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 6 คน โดยเป็นพนักงานขับรถรอบเช้า และรอบดึก ซึ่งมีหัวข้อในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ในเรื่องของกิจกรรมายาท การใช้คำพูด การแต่งกาย ส่วนการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ในเรื่องของทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ซึ่งได้มีมติเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ในเรื่องของการแต่งกาย การใช้คำพูด การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ในเรื่องของการประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ที่ได้จากสนทนากลุ่มของแต่ละฝ่ายงาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งได้จากนำข้อมูลจากประเด็นย่อย ๆ จากทุกแหล่งข้อมูลหรือจากสรุปผลการสนทนาของแต่ละฝ่าย มาหาจุดร่วมกันของข้อมูลในแต่ละประเด็นหลัก แล้วสรุปผลตามประเด็นดังนี้

- 1) แนวทางการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ
- 2) แนวทางการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3) แนวทางการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

#### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก จำนวน 9 คน จำแนกเป็น ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า หัวหน้าฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ หัวหน้าฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ หัวหน้าฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ หัวหน้าฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก และหัวหน้าฝ่ายพนักงานขับรถ

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

##### การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มากำหนดเป็นประเด็นการประเมิน

2. กำหนดเป็นแบบประเมิน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์

3. นำแบบบันทึกเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

4. นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบประเมินความพึงพอใจกับหัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก จำนวน 9 คน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

วิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และค่า ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102 – 103) ดังนี้

- 1) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อแนวทางใน ระดับดีมาก
- 2) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อแนวทางใน ระดับดี
- 3) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อแนวทางใน ระดับปานกลาง
- 4) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อแนวทางใน ระดับน้อย
- 5) ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความพึงพอใจต่อแนวทางใน ระดับน้อยที่สุด

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )
2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ได้ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมิน แบบ 360 องศา

ตอนที่ 2 ผลการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า  
โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการ  
ของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์  
ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมิน แบบ 360 องศา

ต้อนรับส่วนหน้า	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับ การ ปฏิบัติ งาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงาน ต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.45	0.57	3.40	0.61	3.40	0.58	3.45	0.51	3.43	0.45	พอใช้
2	3.55	0.67	3.50	0.66	3.45	0.59	3.55	0.70	3.51	0.49	ดี
3	3.20	0.52	3.20	0.52	3.15	0.51	3.25	0.58	3.20	0.45	พอใช้
4	3.35	0.69	3.30	0.63	3.30	0.63	3.35	0.69	3.33	0.43	พอใช้
5	3.20	0.52	3.20	0.52	3.25	0.58	3.25	0.58	3.23	0.42	พอใช้
6	3.40	0.61	3.35	0.64	3.30	0.59	3.35	0.58	3.35	0.42	พอใช้
7	3.30	0.62	3.25	0.58	3.30	0.62	3.30	0.63	3.29	0.41	พอใช้
8	3.50	0.66	3.45	0.57	3.40	0.57	3.45	0.57	3.45	0.47	พอใช้
รวม	3.37	0.35	3.33	0.34	3.32	0.35	3.37	0.39	3.35	0.28	พอใช้

จากตาราง 3 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า  
ภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.35$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพ  
การปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.20 - 3.45$ ) และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงาน  
บริการอยู่ในระดับดี ( $\mu = 3.51$ )

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

แผนกสัมภาระ	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับ การ ปฏิบัติ งาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงาน ฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงาน ต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.50	0.66	3.45	0.57	3.50	0.66	3.40	0.57	3.46	0.45	พอใช้
2	3.35	0.64	3.40	0.61	3.45	0.57	3.40	0.57	3.40	0.46	พอใช้
3	3.50	0.60	3.45	0.57	3.40	0.58	3.45	0.51	3.45	0.46	พอใช้
4	3.30	0.62	3.30	0.63	3.35	0.64	3.40	0.61	3.34	0.36	พอใช้
5	3.55	0.70	3.45	0.59	3.50	0.60	3.45	0.59	3.49	0.49	พอใช้
6	3.55	0.67	3.50	0.60	3.50	0.66	3.45	0.59	3.50	0.44	พอใช้
7	3.35	0.69	3.30	0.62	3.35	0.69	3.40	0.61	3.35	0.42	พอใช้
รวม	3.44	0.39	3.41	0.35	3.44	0.34	3.42	0.32	3.43	0.30	พอใช้

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.43$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.34 - 3.50$ )

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานอำนวยการสัมพันธ์ โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

อำนวยการสัมพันธ์	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับการปฏิบัติงาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงานต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.45	0.57	3.40	0.61	3.40	0.58	3.45	0.59	3.43	0.37	พอใช้
2	3.45	0.57	3.40	0.57	3.45	0.51	3.45	0.59	3.44	0.39	พอใช้
3	3.50	0.66	3.45	0.59	3.45	0.51	3.45	0.51	3.46	0.49	พอใช้
4	3.60	0.63	3.55	0.70	3.50	0.60	3.50	0.66	3.54	0.46	ดี
รวม	3.50	0.37	3.45	0.31	3.45	0.33	3.46	0.32	3.47	0.29	พอใช้

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานอำนวยการสัมพันธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.47$ ) ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.43 - 3.46$ ) และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี ( $\mu = 3.54$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

พนักงานรับโทรศัพท์	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับการปฏิบัติงาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงานต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.35	0.69	3.30	0.59	3.35	0.64	3.30	0.59	3.33	0.45	พอใช้
2	3.40	0.58	3.40	0.58	3.45	0.51	3.35	0.64	3.40	0.40	พอใช้
3	3.50	0.66	3.50	0.60	3.45	0.57	3.40	0.57	3.46	0.38	พอใช้
4	3.55	0.67	3.50	0.60	3.40	0.57	3.45	0.59	3.48	0.43	พอใช้
5	3.60	0.65	3.50	0.66	3.50	0.60	3.45	0.51	3.51	0.46	ดี
6	3.25	0.58	3.30	0.63	3.35	0.69	3.30	0.62	3.30	0.49	พอใช้
รวม	3.44	0.39	3.42	0.31	3.42	0.33	3.38	0.34	3.41	0.27	พอใช้

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.41$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.00 - 3.48$ ) และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี ( $\mu = 3.51$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

สำรองห้องพัก	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับการปฏิบัติงาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงานต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.40	0.61	3.35	0.69	3.45	0.57	3.45	0.59	3.41	0.47	พอใช้
2	3.60	0.63	3.50	0.66	3.55	0.70	3.50	0.60	3.54	0.49	ดี
3	3.45	0.57	3.40	0.61	3.50	0.60	3.45	0.51	3.45	0.44	พอใช้
4	3.35	0.64	3.30	0.63	3.40	0.58	3.30	0.62	3.34	0.39	พอใช้
รวม	3.45	0.35	3.39	0.31	3.48	0.34	3.43	0.31	3.43	0.28	พอใช้

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานสำรองห้องพักภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.43$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.34 - 3.45$ ) และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี ( $\mu = 3.54$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ฝ่ายพนักงานขับรถ โรงแรมมรินทร์ลาภูนพินธุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา

พนักงานขับรถ	ผู้ประเมิน								รวม		ระดับการปฏิบัติงาน
	ตนเอง		หัวหน้า		เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน		เพื่อนร่วมงานต่างฝ่ายกัน				
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
1	3.40	0.61	3.35	0.69	3.45	0.57	3.45	0.51	3.41	0.49	พอใช้
2	3.55	0.67	3.45	0.59	3.50	0.60	3.40	0.55	3.48	0.43	พอใช้
3	3.40	0.59	3.30	0.63	3.30	0.63	3.35	0.64	3.34	0.39	พอใช้
4	3.30	0.62	3.30	0.63	3.25	0.58	3.35	0.69	3.30	0.40	พอใช้
5	3.60	0.65	3.50	0.66	3.45	0.59	3.55	0.67	3.53	0.41	ดี
6	3.60	0.63	3.45	0.51	3.45	0.51	3.40	0.58	3.48	0.47	พอใช้
รวม	3.48	0.33	3.39	0.32	3.40	0.31	3.42	0.30	3.42	0.26	พอใช้

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบริการของฝ่ายพนักงานขับรถ ภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.42$ ) เมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ ( $\mu = 3.30 - 3.48$ ) และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี ( $\mu = 3.53$ )

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า  
โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม

ตาราง 9 แสดงแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์  
ลา구나 พิษณุโลก จากการสนทนากลุ่ม

แผนกต้อนรับส่วนหน้า	แนวทางการพัฒนา
ฝ่ายพนักงานต้อนรับ ส่วนหน้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน</li> <li>- มีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและพูดจาดี</li> <li>- จัดฝึกอบรมภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนอกจากภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น</li> <li>- จัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลจังหวัดใกล้เคียง เทศกาล หรือเหตุการณ์ปัจจุบัน</li> <li>- นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน</li> <li>- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ฝ่ายพนักงานแผนก สัมภาระ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน</li> <li>- เข้มงวดในการแต่งกายให้ดูกระเปียบ</li> <li>- จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติม รวมทั้งภาษาอื่น ๆ ด้วย</li> <li>- จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน</li> </ul>
ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะ สัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน</li> <li>- จัดสวัสดิการเครื่องประดับให้เหมาะสมกับแบบฟอร์ม</li> <li>- จัดฝึกอบรมภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนอกจากภาษาอังกฤษให้กับพนักงานเช่นภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น</li> <li>- มีการแจ้งข้อมูลหรือจัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทศกาลหรือเหตุการณ์ปัจจุบันล่วงหน้า</li> </ul>
ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กวดขันการแต่งกายให้ถูกต้องตามกฎของโรงแรม</li> <li>- จัดฝึกอบรมอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์</li> <li>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น</li> <li>- มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

ตาราง 9 (ต่อ)

แผนกต้อนรับส่วนหน้า	แนวทางการส่งเสริม
ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการแจ้งข้อมูลหรือจัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทศกาลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน แก่พนักงานสำรองห้องพัก</li> <li>- ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล</li> <li>- มีการทำสังคัมมติในกลุ่มพนักงาน</li> </ul>
ฝ่ายพนักงานขับรถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติมให้กับพนักงาน</li> <li>- จัดเตรียมข้อมูลสถานที่ เส้นทางจังหวัดใกล้เคียงให้แก่พนักงานขับรถ</li> <li>- จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน</li> <li>- มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ</li> </ul>

จากตาราง 9 พบว่าแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาگون พิษณุโลก ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม จำแนกออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า

1.1 เปลี่ยนรูปแบบใหม่ให้แก่พนักงาน

1.2 มีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าที่ที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและพูดจาดี

1.3 จัดฝึกอบรมภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนอกจากภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น

1.4 จัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลจังหวัดใกล้เคียง เทศกาลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน

1.5 นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน

1.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ

2.1 เปลี่ยนรูปแบบใหม่ให้แก่พนักงาน

2.2 เข้มงวดในการแต่งกายให้ถูกระเบียบ

2.3 จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติม รวมทั้งภาษาอื่น ๆ ด้วย

2.4 จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน

2.5 จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน

3. ฝ่ายพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์

3.1 เปลี่ยนรูปแบบใหม่ให้แก่พนักงาน

3.2 จัดสวัสดิการเครื่องประดับให้เหมาะสมกับแบบฟอร์ม

3.3 จัดฝึกอบรมภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนอกจากภาษาอังกฤษให้กับพนักงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น

3.4 มีการแจ้งข้อมูลหรือจัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทศกาล หรือเหตุการณ์ปัจจุบันล่วงหน้า

#### 4. ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์

4.1 กวดขันการแต่งกายให้ถูกต้องตามกฎของโรงแรม

4.2 จัดฝึกอบรมอังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 จัดโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์

4.4 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

4.5 มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก

5.1 มีการแจ้งข้อมูลหรือจัดหาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทศกาล หรือเหตุการณ์ปัจจุบัน แก่พนักงานสำรองห้องพัก

5.2 ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล

5.3 มีการทำสังคมมิติในกลุ่มพนักงาน

#### 6. ฝ่ายพนักงานขับรถ

6.1 จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษเพิ่มเติมให้กับพนักงาน

6.2 จัดเตรียมข้อมูลสถานที่ เส้นทางจังหวัดใกล้เคียงให้แก่พนักงานขับรถ

6.3 จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน

6.4 มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ

ตาราง 10 แสดงแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์  
ลากูน พินังโลก ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้าน  
มนุษยสัมพันธ์

ประเด็นพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทฤษฎี/หลักการที่เกี่ยวข้อง
ด้านบุคลิกภาพ		
1. การแต่งกาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน</li> <li>กวดขัน ดูแลการแต่งกายให้ถูกระเบียบ</li> <li>จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ</li> </ol>	การนิเทศเป็นการแนะนำให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา (สายวสันต์ จันทร์ตา, 2542 : 31)
2. การใช้คำพูด/กิริยามารยาท	มีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และพูดจาดี	
ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน		
1. ทักษะการสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น</li> </ol>	<p>- การส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการฝึกอบรมหรือการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร (จูระ ประवालพฤษ์, 2538 : 2)</p>

## ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็นพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ทฤษฎี/หลักการที่เกี่ยวข้อง
2. ทักษะการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน</li> <li>2. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น</li> <li>3. จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ</li> <li>4. จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์สำหรับพนักงานรับโทรศัพท์</li> </ol>	<p>- การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยความสนใจหรือการส่งเสริมจากองค์กรและสามารถทำได้เสมอเมื่อมีโอกาส (สายวสันต์ จันทร์ดา, 2542 : 31)</p>
3. การประเมินผลการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน</li> <li>3. ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล</li> <li>4. มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ</li> </ol>	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นให้รางวัลจูงใจตามความสามารถด้วยวิธีวัดที่ยุติธรรมและแม่นยำ สนับสนุนให้มุ่งผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร (दनัย เทียนพุม. 2541 : 38)</p>
ด้านมนุษยสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประสานงาน</li> <li>และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำสังคมนิตินในกลุ่มพนักงาน</li> <li>2. จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ ระหว่างพนักงาน</li> </ol> <p>การสังเกตการณ์ ทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินการ ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงในงานของตนเองได้ (สายวสันต์ จันทร์ดา, 2542 : 31)</p>

จากตาราง 10 พบว่า มีประเด็นที่ควรพัฒนา 3 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่

1.1 การแต่งกาย

1.1.1 เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน

1.1.2 กวดขัน ดูแลการแต่งกายให้ถูกระเบียบ

1.1.3 จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้

เหมาะสมกับเครื่องแบบ

1.2 การใช้คำพูด/กิจกรรมรยาท

1.2.1 มีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และพูดจาดี

2. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 ทักษะการสื่อสาร

2.1.1 จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น

2.2 ทักษะการปฏิบัติงาน

2.2.1 จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน

2.2.2 ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

2.2.3 จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ

2.2.4 จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์ สำหรับ

พนักงานรับโทรศัพท์

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3.1 มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน

2.3.3 ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล

2.3.4 มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.1 การประสานงาน และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.1.1 ทำสังคมนิติในกลุ่มพนักงาน

3.1.2 จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนก  
ต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ประกอบด้วย

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และระดับความพึงพอใจ  
หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับความพึงพอใจ
<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>			
1. เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน	3.67	0.51	มาก
2. ดูแลการแต่งกายของพนักงานให้ถูกระเบียบ	4.00	0.49	มาก
3. จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงาน อาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ	3.22	0.62	ปานกลาง
4. รณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้ม แจ่มใส	5.00	0.00	มากที่สุด
5. รณรงค์การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวาน	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.18	0.39	มาก
<b>ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>			
1. จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่ จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส	4.11	0.54	มาก
2. จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน	3.33	0.59	ปานกลาง
3. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมาก ยิ่งขึ้น	4.11	0.54	มาก
4. จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่ เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์ เสมอ	5.00	0.00	มากที่สุด
5. จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดู หมายเลขโทรศัพท์	2.56	0.64	ปานกลาง
6. มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.54	มาก
7. นำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้น เงินเดือน	4.11	0.54	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับความพึงพอใจ
8. ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล	4.56	0.47	มากที่สุด
9. มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ	4.56	0.47	มากที่สุด
รวม	4.05	0.43	มาก
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>			
1. จัดทำสังคมมิติในกลุ่มพนักงาน	3.78	0.58	มาก
2. จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน	2.78	0.61	ปานกลาง
รวม	3.28	0.41	ปานกลาง
รวมทั้งหมด	3.99	0.32	มาก

จากตาราง 11 พบว่า หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก มีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.99$ ) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.18$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่ามีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ข้อ 4 วรรรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ข้อ 5 วรรรงค์การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวาน ( $\mu = 5.00$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความพึงพอใจต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 3 จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ ( $\mu = 3.22$ ) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.05$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า มีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ข้อ 4 จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ ( $\mu = 5.00$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความพึงพอใจต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 5 จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์ ( $\mu = 2.56$ ) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.28$ ) และเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่ามีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ข้อ 1 จัดทำสังคมมิติในกลุ่มพนักงาน ( $\mu = 3.78$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจต่ำสุด ได้แก่ ข้อ 2 จัดกิจกรรมสังสรรค์ ระหว่างพนักงาน ( $\mu = 2.78$ ) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า 2) กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า 3) ประเมินความพึงพอใจที่มีต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการแผนกต้อนรับส่วนหน้า ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หัวหน้าฝ่ายงานของแผนกต้อนรับส่วนหน้า และพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก จำนวน 38 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการสำหรับตนเอง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8971 แบบบันทึกการแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ซึ่งเป็นแบบบันทึกปลายเปิดและแบบประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองด้วยการแจกแบบสอบถามเพื่อประเมินแบบ 360 องศา ในขั้นตอนการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการ และขั้นตอนประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า และจัดสนทนากลุ่มในขั้นตอนการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ผลการวิจัยสามารถสรุปจำแนกตามขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา พบว่า

1.1 ฝ่ายพนักงานต้อนรับส่วนหน้า มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

1.2 ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ด้วยเช่นกัน

1.3 ฝ่ายพนักงานอากาศยานคู่สัมพันธมิตร มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

1.4 ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์ มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

1.5 ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

1.6 ฝ่ายพนักงานขับรถ มีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ และมี 1 คนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับดี

2. แนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม พบว่า พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ได้เสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

### 2.1 ด้านบุคลิกภาพ

2.1.1 เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน

2.1.2 ดูแล กวดขันการแต่งกายให้ถูกระเบียบ

2.1.3 จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอากาศยานคู่สัมพันธมิตรให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ

2.1.4 มีการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และพูดจาดี

### 2.2 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.2.1 จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส เป็นต้น

2.2.2 จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน

2.2.3 ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

2.2.4 จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ

2.2.5 จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์

- 2.2.6 มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 2.2.7 นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน
- 2.2.8 ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล
- 2.2.9 มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ

### 2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์

- 2.3.1 มีการทำสัมพันธไมตรีในกลุ่มพนักงาน
- 2.3.2 จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ ระหว่างพนักงาน

3. ความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก พบว่า หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านบุคลิกภาพ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส รณรงค์การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวาน และมีความพึงพอใจต่ำสุด ในเรื่องจัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ

3.2 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องจัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ และมีความพึงพอใจต่ำสุด ในเรื่องจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์

3.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจสูงสุดในเรื่องจัดทำสัมพันธไมตรีในกลุ่มพนักงาน และมีความพึงพอใจต่ำสุด ในเรื่องจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ ระหว่างพนักงาน

### อภิปรายผล

การนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก พบว่ามีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการศึกษาสภาพการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก ก่อนการพัฒนาศักยภาพ ด้วยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา พบว่า พนักงานทุกฝ่ายมีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ และเมื่อพิจารณารายบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่ทุกคนมีสภาพการปฏิบัติงานบริการอยู่ในระดับพอใช้ด้วย

เนื่องจากสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า มีข้อบกพร่องบางประการที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข คือ พนักงานยังขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ขาดความรอบคอบในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การใช้คำพูดที่ห้วนแข็งกระด้าง หน้าตาบึ้งตึงขณะปฏิบัติงานหรืออารมณ์เสียใส่ลูกค้า และแต่งกายผิดระเบียบ (โรงแรมอมรินทร์ลาگون, 2548 : 41) ซึ่งเป็นจุดที่ต้องแก้ไขต่อไป แต่ทั้งนี้โรงแรมอมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก จัดได้ว่าเป็นโรงแรมชั้นหนึ่งระดับ 4 ดาว ของจังหวัดพิษณุโลก อีกทั้งพนักงานของโรงแรมได้รับปลูกฝังให้ยึดถึงหลักการให้บริการที่มีจิตใจแห่งการบริการ (Service mind) (โรงแรมอมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก, 2543 : 19) คือต้อนรับลูกค้าด้วย ความสุภาพอ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้เกียรติ กระตือรือร้นให้ความช่วยเหลือด้วยความอบอุ่น และยินดี มีความจริงใจ อดทน พยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้โรงแรมอมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก ยังได้ยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ตามเกณฑ์ประเมินของสมาคมโรงแรมไทย (2548 : ออนไลน์) คือ การแต่งกายที่มีความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุดพนักงาน มีความกลมกลืนของชุดกับบรรยากาศโรงแรม พนักงานมีมารยาท มีความโออบอ้อมอารี มีกาลเทศะ ร่าเริงแจ่มใส อธิยาศัยดี ยิ้มแย้ม ความมีระเบียบวินัยของพนักงาน และบุคลิกภาพของพนักงานที่ดี น่าเชื่อถือ เป็นนักบริการที่ดี ซึ่งทำให้ทุกฝ่ายของแผนกต้อนรับส่วนหน้ามีสภาพการปฏิบัติงานบริการภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้

2. จากการกำหนดแนวทางผลการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม พบว่าพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมอมรินทร์ลาگون พิชญ์โลก ไว้ 3 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านบุคลิกภาพ เสนอแนวทางว่าควรเปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน เนื่องจากเครื่องแบบที่ใช้ในปัจจุบันนั้น ได้ใช้มาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545 แล้ว จึงควรมีการเปลี่ยนเครื่องแบบใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงความจำเจซ้ำซาก และสร้างสีสันให้กับบรรยากาศในการทำงาน การดูแลกวาดชั้นการแต่งกายให้ดูกระเปียบเพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานให้กับโรงแรม การจัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับเครื่องแบบเนื่องจากเครื่องแบบของพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์เป็นชุดไทยและชุดพื้นเมือง ซึ่งเครื่องประดับที่เหมาะสมกับชุด มีราคาที่ย่อมเยาจึงไม่สะดวกแก่พนักงาน ส่วนการรณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส และพูดจาดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของพาราเตอร์แมน ไชธอล และบาร์รี่ (Paradurman Zeithal amd Barry อ้างถึงใน รัชยา กุลวานิชไชยพันธ์, 2535 : 14 - 15) ที่ได้กล่าวถึงหลักการที่ดีในการบริการว่าต้องมีความสุภาพอ่อนโยน (Courteous) คือ มีการแสดงความสุภาพต่อผู้ใช้บริการให้การต้อนรับที่เหมาะสม และผู้ให้บริการมีบุคลิกภาพที่ดี

2.2 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เสนอแนวทางว่าควรมีการจัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส และจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางของสยามทีวี จำกัด (2539) ที่ได้กล่าวถึงคุณสมบัติผู้ให้บริการ ควรมีความสามารถ มีความรอบรู้ เข้าใจในงานของตนเองอย่างแท้จริง รอบรู้เรื่องราวและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ ส่วนการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น การจัดเตรียมข้อมูล และการหาแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ และจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของพาราเดอร์แมน ไชซอล และบาร์รี่ (Paradurman Zeithal and Barry อ้างถึงใน รัชยา กุลวานิชไชยนันท์, 2535 : 14 - 15) ควรมีการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมสำหรับให้บริการ นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้รับบริการว่ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการมากน้อยเพียงใด มีจุดบกพร่องที่ควรแก้ไขประการใด ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประเมินแบบ 360 องศาที่ว่าเป็นการประเมินรอบมิติที่มีสมมติฐานว่าข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ เป็นส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพนักงานหรือเครือข่ายความรู้ที่ว่ามีพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากที่สุด แหล่งสารสนเทศอื่นอาจเป็นลูกค้า (दनัย เทียนพุก, 2541 : 40) ส่วนแนวทางการพัฒนาที่ควรมีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน และส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคลนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมินแบบ 360 องศา ด้วยเช่นกัน คือ เป็นการกำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าธุรกิจ มุ่งเน้นการให้รางวัลสูงใจตามความสามารถ มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ สนับสนุนให้มุ่งผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

2.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ควรมีการทำสังคมนิยมในกลุ่มพนักงาน เพื่อเป็นการประเมินมนุษยสัมพันธ์ ความมีน้ำใจในการให้บริการกับลูกค้า และพนักงานเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่ง แมรี ปาร์กเกอร์ โพลเล็ตต์ (Mary Parker Follet, 1968 : 9) อ้างถึงในจรรยาทองถาวร 2536 : 2) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานมีองค์ประกอบเป็น 3 ประการ คือ การรู้จักตน การเข้าใจเพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ในเรื่องของการรู้จักตนนั้น บุคคลควรต้องวิเคราะห์ตนเพื่อให้รู้จักตัวเองอย่างแท้จริงทั้งลักษณะที่ดีและไม่ดี แล้วปรับปรุงตนในส่วนที่เป็นลักษณะที่ไม่ดี ซึ่งอาจสร้างปัญหาและอุปสรรคในการทำงานและการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากจะเป็นแนวทางให้วิเคราะห์เพื่อนร่วมงานและเข้าใจเพื่อนร่วมงานให้มากขึ้นแล้ว ยังช่วยยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี ส่วนความเข้าใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานแล้วปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นแนวทางพัฒนาตนให้เข้ากับที่ทำงานให้ได้ด้วย ซึ่งทั้งหมดดังกล่าวนี้ จะส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เมื่อมนุษย-

สัมพันธ์ในองค์การดีก็จะทำให้บุคคลเป็นสุข เพื่อนร่วมงานสุข และสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานดี ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพที่ดีขององค์การ ส่วนการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ ระหว่างพนักงาน เพื่อเป็นการกระชับความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน และเป็นการผ่อนคลายอีกด้วย

3. จากผลการประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าโรงแรมมริทรีลาگون พิษณุโลก พบว่า หัวหน้างานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมริทรีลาگون พิษณุโลก มีความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ วรรณรงค์ การปฏิบัติงานด้วยหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวาน และจัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากหลักการให้บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ต้องต้อนรับลูกค้าด้วยความสุภาพอ่อนโยน ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส พยายามเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น มีความเพียรที่จะค้นหาข้อเท็จจริงด้วยความเอาใจใส่ (ชนินทร์ พิทยาวิวิธ, 2534) ดังนั้น การรณรงค์ให้พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าปฏิบัติงานด้วยหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พูดจาดี มีข้อมูลที่สนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดที่ต้องเน้นให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทุกคน ส่วนการจัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์ที่มีความพึงพอใจต่ำสุด เนื่องจากความเป็นไปได้ในการจัดทำนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหาร โรงแรมว่าจะมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดทำหรือไม่ จึงส่งผลให้มีความพึงพอใจต่ำสุด

#### ข้อเสนอแนะ

##### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมริทรีลาگون พิษณุโลก พบว่า พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง แจ้งผลการประเมินย้อนกลับคืนสู่พนักงานเป็นรายบุคคล และนำผลการประเมินมาใช้ในการขึ้นเงินเดือน ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ดีสำหรับการวางแผนนโยบายในการบริหารงานของโรงแรมและแผนกต้อนรับส่วนหน้า ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดระยะและวิธีการประเมินศักยภาพของพนักงานไว้ในแผนหรือนโยบายของโรงแรม เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้าและพนักงานแผนกอื่น ๆ ของโรงแรมต่อไป

##### ข้อเสนอแนะเพื่อทำวิจัยในครั้งต่อไป

ในการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมริทรีลาگون พิษณุโลก ในครั้งนี้ ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไป ควรเพิ่มขอบเขตการศึกษาไปยังลูกค้าหรือกลุ่มพนักงานแผนกอื่น ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น อันส่งผลต่อการบริหารโรงแรมที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กุลชน ธนาพงศธร. (2538). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จรรยา ทองถาวร. (2536). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. (2549). การบริหารการตลาด. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนินทร์ พิทยาวิวิธ. (2534). ตลาดการเงินในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร :  
อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป.
- ชรีณี เตชาจินดา. (2535). ความพึงพอใจต่อผู้ประกอบการศูนย์บริหารกำจัดกาก  
อุตสาหกรรม แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2547). การตลาดบริการ **Services Marketing**.  
กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- ชื่นจิตร แจ่มเจนนิก. (2540). ตลาดบริการและตลาดองค์กร. กรุงเทพมหานคร :  
เอกสารประกอบการศึกษาสำหรับนักศึกษาามิเอ็มบีเอ รุ่น 2 /2540.
- โชคชัย ชัยรัช (2546). แก้าแก่ CEO. กรุงเทพมหานคร : ซี พี บุ๊คแอสตันด์คาร์ด.
- ฐีระ ประवालพฤษ์. (2538). การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร :  
สถาบันราชภัฏ.
- ณภาลี นาคามดี. (2548). การสำรวจความต้องการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับ  
ของโรงแรมในอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2541, มกราคม – มิถุนายน). "ประเมินผลงานระบบ 360 องศา,"  
วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 11 : 1.
- ดารา ทีปะปาล. (2538). การศึกษากับการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร :  
สถาบันราชภัฏ.
- ธวัช สุวุฒิกุล. (2537). "วัฒนธรรมไทยกับการให้บริการ," วารสารเทศาภิบาล. 37(5) : 68.
- นฤมล โชติเวช. (2539). ใส่ใจดูแลคุณ. เอกสารประกอบคำบรรยาย. ม.ป.พ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร :  
สุวีริยาสาส์น.
- ประยูร ทองสุวรรณ. (2530). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ดาว.

- ปรีชา เต็งศิริวัฒนา. (2542). การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล  
วิทยาเขตพายัพ. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศธร พิทักษ์กำพล. (2540). เอกสารประกอบการสอนการพัฒนาบุคลากรและเทคนิค  
การฝึกอบรม. เชียงราย : ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- พรเทพ ปิยวัฒน์เมธา. (2539). คู่มือแก้ไขปัญหาการขายและการบริการ.  
กรุงเทพมหานคร : ซี พี บุ๊คแอสเตนส์ดาร์ต.
- มนูญ ศิวารมย์. (2542). การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพัฒนา  
การสอนของครู กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุุชฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มีชัย สายอร่าม. (2540, พฤศจิกายน – 2541, มีนาคม). "การพัฒนาในมิติสังคมศาสตร์."  
วารสารสีมาจารย์. 12 : 57 – 60.
- รัชยา กลุวานิชไชยนันท์. (2535). ความพึงพอใจของผู้ประกันตนต่อบริการทางแพทย์  
ตามนโยบายประกันสังคม : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้ป่วยประกันตนในเขต  
กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีและสังคมเกริก.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2541). เอกสารประกอบการสอนวิธีวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา.  
พิษณุโลก : ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525.  
กรุงเทพมหานคร : ซี พี บุ๊คแอสเตนส์ดาร์ต.
- โรงแรมอมรินทร์ลากูน. (ม.ป.ป.). คู่มือการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมอมรินทร์  
ลากูน. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- \_\_\_\_\_. (2548). ผลการปฏิบัติงานในรอบปี 2548 โรงแรมอมรินทร์ลากูน. ม.ป.ท. :  
ม.ป.พ.
- วรลักษณ์ แจ่มใส. (2540). การศึกษาบุคลิกภาพของนิสิตปริญญาตรีมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- วีรสิทธิ์ สิทธิไธรย์ และโยธิน แสงวดี. (2536). การสนทนากลุ่ม : เทคนิคการวิจัย  
เชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิยะดา เสรีวิชัยสิทธิ์. (2544). **ศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของธุรกิจนำเที่ยวทางเรือล่องแม่น้ำโขงให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2539). **กลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540, กรกฎาคม - สิงหาคม). "การประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา," **วารสารข้าราชการครู**. 42 (4).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2547). **กลยุทธ์การตลาด**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา.
- สนธยา พลศรี. (2545). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). **ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า**. กรุงเทพมหานคร : ธีระป้อมวรรณกรรม.
- สมบัติ กาญจนกิจ. (2544). **นันทนาการและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิกการ. (2526). **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์.
- สมาคมโรงแรมไทย. (2538). **การปฏิบัติงานบริการ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.thaihotels.org>. [12 ธันวาคม 2549]
- สมาน ขัติกุล. (2548). **คู่มือพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า**. โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก.
- สยามทีวี จำกัด. (2539). **Client service in action**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- สายวสันต์ จันทร์ตา. (2542). **การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุทธิ ปันมา. (2536). **ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการของธนาคารกสิกรไทย สาขาภาณุพันธ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- สุพัฒน์ เกิดมงคล. (2543). **ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารออมสินในฐานะธนาคารชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนา อยู่โพธิ์. (2532). **การตลาดบริการ**. กรุงเทพมหานคร : ชาวพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2540). **เอกสารประกอบการอบรมพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

- หลุย จำปาเทศ. (2533). **จิตวิทยาสูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : สามัคคีสาสน์.
- อมรา ผูกบุญเชิด. (2539). **การบริการ**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- อัจฉนา โทบุญ. (2534). **ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการงานทะเบียนราษฎร  
สำนักทะเบียน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- Aday, Lu Ann and Andersen, Ronald. (1975). **Access to Medical Care**. ANN Arbon :  
Health Administration.
- Tiffin, Joshep and McCormic, Esnest. (1965). **Industrial Psychology Englewood  
Cliffs**. New Jersey : Prentice Hall.
- Vroom, W.H. (1964). **Working and Motivation**. New York : John Wiley and Sons.
- Wallestein, Harry. (1971). **A Dictionary of Psychology**. New York : Marry and  
Penguin Book.
- Wolman, Benjamin B. (1973). **Dictionary of Behavioral Science**. New York : Van  
Nostrand, Reinhold.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย,  
และเก็บข้อมูล



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ที่ สบจ. ๐๐๙/ ๒๕๕๐ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลำยอง สำเร็จดี

ด้วย นางสาวศกามาศ อินทร์ฉลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลาอูน พิชญโลก โดยมี คร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
ที่ สบข.๖๐๗๒ ๗๕๕๐ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน คร.อดุลย์ วังศรีคุณ

ด้วย นางสาวภกามาต อินทร์ตลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตร-  
มหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่าง  
ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรม  
อมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก โดยมี คร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็น  
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและ  
ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



ที่ ศธ ๐๕๓๘/ ๑๕๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางพนอวรรณ เครือทราย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. เก้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวศกามาต อินทร์ตลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลาภูม พิษณุโลก โดยมี คร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถดำเนินการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต ขำวิระ,

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๖๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/๑๕๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางกาญจนา บัวแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวศกามาศ อินทร์ตลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตร-  
มหาบัณฑิต สาขา ยุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่าง  
ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรม  
อมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก โดยมี คร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็น  
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านกรวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์  
จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและ  
ดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต ขาววิระ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/๑ ๕๖๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวพัฒน์ สุดสังข์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวผกา มาศ อินทร์ตลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา บุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลาอูน พิษณุโลก โดยมี ดร.ถาวร พงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต ขำวิระ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/๒๒๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

เรียน ผู้จัดการทั่วไป โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. แบบประเมินศักยภาพ	จำนวน	๑	ชุด
	๒. แบบบันทึกการแสดงฯ	จำนวน	๑	ชุด

ด้วย นางดาวผกา มาศ อินทร์ตลาดชุม นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรมจัดการพัฒนา รุ่นที่ ๔ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ผลการพัฒนาศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก โดยมี ดร.ถาวรพงษ์พานิช และรองศาสตราจารย์สมคิด ศรีสิงห์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นักศึกษาจะต้องเข้าสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลจากสถานที่จริง

ดังนั้น สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาผู้นี้ได้เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในโรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก ในครั้งนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัญมณฑล จ้าววิระ)  
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐-๕๕๒๕-๘๕๘๔ ต่อ ๓๒๘ , ๐-๕๕๒๔-๑๓๑๑

**ภาคผนวก ข**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

**แบบสอบถามสภาพการปฏิบัติงานบริการ  
ของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก**

คำชี้แจง เนื่องจากโรงแรมมรินทร์ลากูน พิษณุโลก มีความประสงค์ที่จะประเมินการปฏิบัติงานบริการของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนา  
งานต่อไป โดยแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 20 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่  
ตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือกรอกข้อความตามความเป็นจริง ผู้ประเมินขอขอบคุณท่านมา  
 ณ โอกาสนี้

ชื่อ – สกุล (ผู้ถูกประเมิน).....แผนก.....  
ประเมินโดย  ตนเอง  หัวหน้า  
 เพื่อนร่วมงานฝ่ายเดียวกัน ระบุ.....  
 เพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย ระบุฝ่าย.....

ข้อ	การให้บริการ	ระดับปฏิบัติงาน				
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่น่าพอใจ	ต้องปรับปรุง
1	ด้านบุคลิกภาพ ดูแลหน้าตา ทรงผม ให้ดูดี เสมอ ตลอดการปฏิบัติงาน					
2	แต่งกายสะอาด เรียบร้อย สวยงาม ดูดี ตลอดการปฏิบัติงาน					
3	มีสุขอนามัยที่ดี ไม่มีกลิ่นที่ไม่พึงประสงค์ เช่น กลิ่นตัว กลิ่นปาก					
4	พูดจาไพเราะ ใช้น้ำเสียงที่น่าฟัง					
5	หน้าตายิ้มแย้ม แจ่มใส ขณะปฏิบัติงาน					
6	มีบุคลิกลักษณะที่คล่องแคล่ว					
7	ด้านความสามารถใน การปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และรวดเร็ว					
8	รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ละทิ้งหน้าที่					

ข้อ	การให้บริการ	ระดับปฏิบัติงาน				
		ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่น่าพอใจ	ต้องปรับปรุง
9	การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของโรงแรม หรือกฎที่ตกลงกันไว้ในส่วนของแผนกต้อนรับส่วนหน้า					
10	ปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายในกรอบที่กำหนด					
11	รอบคอบในการปฏิบัติงาน					
12	ชื่อตรงต่อเวลา					
13	รอบรู้เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ					
14	มีการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ อยู่เสมอ เช่น ความสามารถในการใช้ภาษา					
15	มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรง ปฏิบัติงานได้ทุกสภาวะ					
16	มีความซื่อสัตย์					
17	<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b> การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง และแขก					
18	การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ลาป่วย หรือขาดงานบ่อย					
19	ความมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
20	มีความสุภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน					

แบบบันทึกการแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาศักยภาพ  
พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ ลากูน พิชญ์โลก  
(สำหรับผู้ช่วยผู้วิจัย)

คำชี้แจง โปรดเขียนบันทึกการแสดงความคิดเห็นอย่างละเอียด พร้อมทั้งระบุชื่อผู้แสดง  
ความคิดเห็น

การสนทนากลุ่ม วันที่..... เวลา .....

ณ .....

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ฝ่าย..... ได้แก่

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

ประเด็นแนวทางการส่งเสริมศักยภาพพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรม  
อมรินทร์ ลากูน พิชญ์โลก

1. การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ

- กิริยามารยาท .....
- .....
- การใช้คำพูด .....
- .....
- การแต่งกาย .....
- .....
- อื่น ๆ .....

2. การพัฒนาด้านสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

- ทักษะการสื่อสาร.....
- .....
- ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ .....
- .....

**3. การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์**

- การประสานงาน .....
- .....
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน.....
- .....
- อื่น ๆ .....
- .....

**แบบประเมินความพึงพอใจต่อแนวทางการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานบริการ  
ของพนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน ทัศนะโลก**

ชื่อ – สกุล (ผู้ประเมิน).....ตำแหน่ง.....

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านบุคลิกภาพ</b>					
1	เปลี่ยนเครื่องแบบใหม่ให้แก่พนักงาน					
2	ดูแลการแต่งกายของพนักงานให้ถูกระเบียบ					
3	จัดสวัสดิการเครื่องประดับสำหรับพนักงานอาคันตุกะสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับเครื่องแบบ					
4	รณรงค์การปฏิบัติงานด้วยหน้าตาที่ยิ้มแย้มแจ่มใส					
5	รณรงค์การพูดจาให้ไพเราะอ่อนหวาน					
	<b>ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>					
1	จัดฝึกอบรมภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาฝรั่งเศส					
2	จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงาน					
3	ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดมากยิ่งขึ้น					
4	จัดเตรียมข้อมูล และแหล่งความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ					
5	จัดทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับเรียกดูหมายเลขโทรศัพท์					

ข้อ	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	มีการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
7	นำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน					
8	ส่งผลการประเมินย้อนกลับสู่พนักงานเป็นรายบุคคล					
9	มีการประเมินผลจากลูกค้าที่ใช้บริการ					
	<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>					
1	จัดทำสังคมมิติในกลุ่มพนักงาน					
2	จัดกิจกรรมสังสรรค์ระหว่างพนักงาน					

**ภาคผนวก ค**  
**ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง,**  
**ตารางรายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม**

ตาราง 12 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับสภาพการปฏิบัติงาน  
บริการของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	คนที่					ค่า IOC	ผล การพิจารณา
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
2	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
3	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
4	1	0	1	1	1	0.80	คัดเลือกไว้
5	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
6	0	1	1	1	1	0.80	คัดเลือกไว้
7	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
8	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
9	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
10	0	1	1	1	1	0.80	คัดเลือกไว้
11	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
12	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
13	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
14	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
15	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
16	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
17	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
18	1	0	1	1	1	0.80	ปรับปรุงและ คัดเลือกไว้
19	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้
20	1	1	1	1	1	1.00	คัดเลือกไว้

ตาราง 13 แสดงรายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาศักยภาพ  
พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลากูน พิษณุโลก

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	อายุ	สถานที่	วัน /เวลา
	<b>ฝ่ายต้อนรับส่วนหน้า</b>			
1	น.ส.ภัทรวนิตา เหวขุนทด	22 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	20 ก.พ.50 9.00 – 10.00 น.
2	น.ส.ปรียาภรณ์ บัวเพ็ง	19 ปี		
3	นายเอกลักษณ์ ศรีรักษา	19 ปี		
4	นายพงษ์ชัย ไชโซ	21 ปี		
5	นายชลพันธ์ บันชู	31 ปี		
6	น.ส.สายรุ้ง บุญสว่าง	22 ปี		
7	น.ส.สุพัชรีย์ จงบรรจบ	22 ปี		
8	น.ส.เกตุระวี ตะสะ	21 ปี		
	<b>ฝ่ายพนักงานแผนกสัมภาระ</b>			
1	นายเดช พินิจ	34 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	20 ก.พ.50 14.00 – 15.00 น.
2	นายปิยะ คนเที่ยง	30 ปี		
3	นายดารา ยมนา	37 ปี		
4	นายชัชวาลย์ สงวนศักดิ์ศักดิ์	33 ปี		
5	นายณัฐพงษ์ จิตรใส	30 ปี		
6	นายสุภาพ พลอยประสงค์	28 ปี		
7	นายทิพย์ ทิมแป้น	31 ปี		
	<b>ฝ่ายพนักงานอาคารนาคณะสัมพันธ์</b>			
1	นางสนเพชร บุญพรหม	30 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	21 ก.พ.50 9.00 – 10.00 น.
2	น.ส.แสงเพชร คงเกตุ	27 ปี		
3	น.ส.ศรณีย์พร เกตุกาจัญญ์	20 ปี		
4	น.ส.สุพัชรา ธิกรณ์	22 ปี		
	<b>ฝ่ายพนักงานรับโทรศัพท์</b>			
1	น.ส.สุนิษา ชิดโทสงค์	18 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	21 ก.พ.50 14.00 – 15.00 น.
2	น.ส. สุจิตติ สมสุข	17 ปี		
3	น.ส. จาริณี บัวขาว	16 ปี		
4	นาย อาทิตย์ นวลแหยม	24 ปี		

ตาราง 11 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	อายุ	สถานที่	วัน /เวลา
	น.ส.วรารัตน์ ชิดไธสงค์	22 ปี		
	น.ส.อนุสรมา มาท่ามา	20 ปี		
	<b>ฝ่ายพนักงานสำรองห้องพัก</b>			
	นางอุษาวดี บัวทองท้าว	33 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	22 ก.พ.50
	นางวิไลพร นิสัยสง	33 ปี		9.00 -
	น.ส.รียา สุวรรณภาค	32 ปี		10.00 น.
	น.ส.สุลวิทย์ เย็นใจมา	24 ปี		
	<b>ฝ่ายพนักงานขับรถ</b>			
1	นายทินกร ปานมี	35 ปี	ห้องประชุม สำหรับแผนก ต้อนรับ ส่วนหน้า	22 ก.พ.50
2	นายทินกร หลั่งเพชร	32 ปี		14.00 -
3	นายอาทิตย์ หมีนาค	33 ปี		15.00 น.
4	นายมาโนช คงชานา	30 ปี		
5	นายชัยวัฒน์ มากง	33 ปี		
6	นายธนกร หน่อแก้ว	24 ปี		

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวผกามาศ อินทร์ตลาดชุม
เกิดวันที่	14 มกราคม พ.ศ. 2526
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลพุทธชินราช อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	19/5 ถนนเอกทศรัฐ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
ตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานที่ทำงาน	พนักงานแผนกต้อนรับส่วนหน้า โรงแรมอมรินทร์ลา구나 จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2548	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2550	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม